

SP LA VAISSELLE DE LIMOGES



SITUATION



Vous effectuez votre stage de BTS CG seconde année à [Centre Ain Initiative](#), organisme situé à Bourg en Bresse qui a pour principal vocation d'accompagner et de financer les créateurs de petites entreprises.

Votre tutrice, Madame Valentine Combes, s'est récemment entretenue avec un entrepreneur, M. Paul Jannet, qui a contacté Centre Ain Initiative car leurs conseils permettent d'avoir un effet levier significatif sur l'intervention d'une banque pour financer des projets. L'objectif final de M. Jannet est d'obtenir un financement qui soit adapté à la structure financière de l'entreprise.

Madame Combes vous confie le dossier « La Vaisselle de Limoges » et met à votre disposition

- Des consignes qu'elle a rédigées pour vous aider à réaliser les prévisions,
- Le dossier que M. Jannet lui a remis avec tous les éléments prévisionnels.



Bonjour,

J'ai rédigé à votre attention un certain nombre de consignes pour réaliser les prévisions pour le dossier « La vaisselle de Limoges » (Cf ci-après).

Je reste à votre disposition pour toutes informations complémentaires.

Bien Cordialement

V. Combes

FICHER DE TRAVAIL

Centre Ain Initiative a conçu un fichier Excel pour réaliser des prévisions pour les créateurs d'entreprise que vous trouverez joint à ce mail.

Vous y trouverez les différents budgets préparatoires (ventes, approvisionnements, investissements, TVA....) à compléter avec les indications de M. Jannet que je vous ai laissées (Cf ci-après).

Vous pourrez ainsi réaliser un budget de trésorerie, un compte de résultat prévisionnel, un bilan prévisionnel mais aussi compléter différents ratios.

MISSION 1. SCENARIO DE BASE

D'après l'entretien que j'ai eu avec M. Jannet, j'ai le sentiment que le projet est solide et probablement rentable mais nous avons tous les deux convenu qu'il risquait d'avoir des soucis pour le financement

- d'une part parce que les apports qu'il peut amener dans le capital de l'entreprise sont limités comme d'ailleurs ses capacités d'emprunt
- d'autre part parce qu'il va devoir accorder des délais de paiement à ses clients alors que, pratiquement, une majorité des fournisseurs demandent à être payés au comptant.

Vous allez réaliser le budget de base avec les éléments qu'il vous a donné. Ensuite, vous copierez ce budget de base dans un nouvel onglet afin d'étudier deux autres possibilités (voir ci-après).

Afin d'avoir une vision synthétique les différents scénarios, je vous ai laissé un onglet « Synthèse » dans lequel vous mettrez les différents résultats de chaque scénario, ainsi que des ratios qui vous permettrons de mieux comparer les différents scénarios.

MISSION 2. AUTRES SCENARIOS ENVISAGES

2^{EME} SCENARIO : GROUPEMENT DE PRODUCTEURS

Vous découvrirez dans le descriptif de M. Jannet que ses fournisseurs sont des artisans qui souhaitent être payés au comptant. Mais, pour réaliser des opérations commerciales en commun (marché, salons...), ces derniers ont créé à un groupement de producteurs.

L'une des solutions envisageables pour améliorer la situation de trésorerie de l'entreprise serait de s'adresser directement à ce groupement. L'avantage pour « La Vaisselle de Limoges » serait de n'avoir pratiquement qu'un seul intermédiaire comme fournisseur puisque les factures des différents artisans seraient éditées par ce groupement mais surtout, ce groupement accepterait un délai de règlement de 30 jours pour l'ensemble des achats. L'inconvénient serait financier puisque les prix d'achats seraient augmentés car le groupement prend une commission pour ses frais. M. Jannet pense que son pourcentage de marge diminuerait de trois points et demi par rapport à la solution initiale.

3^{EME} SCENARIO : L'AFFACTURAGE

Pratiquement les deux tiers des clients (65%) ciblés par « La vaisselle de limoges » sont des professionnels qui régleront leurs factures avec un délai de 30 jours. L'une des banques partenaire de Centre Ain Initiative que j'ai contacté pourrait lui faire la proposition commerciale suivante : Factor Plus, sa filiale spécialisée dans l'affacturage, prendrait en charge le recouvrement et le financement de l'intégralité des factures des professionnels.

1. Dans un premier temps, il faudrait que vous fassiez une prévision avec l'hypothèse suivante : le factor verserait le montant des factures au comptant mais facturerait chaque mois une commission de 6 % du montant TTC des factures avancées. Cette commission est une charge taxable à la TVA au taux de 20%.
2. Le montant de la commission de 6% me semble important et risque d'affecter la rentabilité de l'entreprise. Il est peut-être possible de négocier le taux auprès du banquier. Pourriez-vous, dans un deuxième temps, calculer quel taux de commission permettrait d'avoir une rentabilité de 4% (rentabilité attendue par M. Jannet).

MISSION 3. EQUILIBRAGE DU BUDGET DE TRESORERIE

La solution qui, pour l'instant, semble être à plus conforme aux attentes de M. Jannet serait le deuxième scénario qui consiste à utiliser le groupement de producteurs. Ce sera votre base de travail pour réaliser l'équilibrage du budget de trésorerie.

L'objectif de ce travail est de définir le montant des découverts dont il aurait besoin et des excédents qu'il pourrait placer.

Pour réaliser l'équilibrage du budget de trésorerie, vous tiendrez compte des éléments suivants :

- Le coût du découvert annuel est de 12% et la rémunération des disponibilités placées est de 2 % annuels.
- Le découvert dure un mois et est remboursé le mois suivant. Les intérêts financiers de ce découvert seront décaissés le mois suivant. La règle sera la même pour le placement financier sauf que M. Jannet ne placera que les liquidités supérieures à 1000 € pour ne pas risquer d'être en découvert. Je vous ai laissé un exemple concret dans un onglet du fichier que vous ai donné.
- Veillez à automatiser les calculs et que, pour une meilleure lisibilité, Excel fasse apparaître en vert les montants des placements financiers et en rouge le montant des découverts bancaires.

MISSION 4. SYNTHÈSE DES TRAVAUX

Une fois que ces travaux seront finis, vous ferez une synthèse du travail que vous avez effectué à l'attention de M. Jannet sous forme d'une note de synthèse. Il faudra lui présenter

- La méthodologie de travail (de la réalisation du budget jusqu'à son équilibrage)
- L'analyse des différents résultats pour chacun des scénarios, tant en terme de rentabilité, sa structure et sa trésorerie.
- Votre choix du scénario qui vous semble le plus approprié en proposant, éventuellement, des pistes de travail pour améliorer son financement.

Paul Jannet

Projet « La Vaisselle de Limoges »

Le projet

J'ai travaillé pendant 16 ans dans le négoce de vaisselle (notamment Geneviève Lethu et Art de la table). Je souhaite créer mon entreprise car c'est un métier que je connais bien et j'ai pu, au cours de ma carrière, créer des liens avec des artisans qui réalisent de la vaisselle faite à la main mais qui ne pouvait pas être vendue dans les grandes chaînes.

Aujourd'hui, il y a un marché porteur pour deux catégories de vaisselle :

- La vaisselle en céramique, produit traditionnel qui se rapproche, selon la fabrication, de la porcelaine de Limoges (d'où le nom de l'enseigne « La vaisselle de Limoges ») mais avec des formes et des couleurs innovantes.
- La vaisselle en grès vernissé, poterie réalisée à la main, cuite au four avec des vernis multicolores. Ce sont des produits nouveaux et originaux qui permettent de dégager des marges intéressantes.

Je pense que mon activité sera rentable ; je vise une rentabilité de 4% du CA (bénéfice net/CA) mais je crains avoir des difficultés de trésorerie liées à la fois :

- à la qualité de mes fournisseurs. Ce sont des artisans qui veulent être payés comptant, tant pour des raisons éthiques que financières,
- à mes clients professionnels qui représenteront près de deux tiers de mes ventes (Voir détail ci-après), ce qui est intéressant pour l'entreprise car ils constituent un fonds de commerce mais il sera difficile de les faire payer à moins de 30 jours de délai.

En terme financier, je ne compte pas me verser de dividendes mais, idéalement, j'aimerais que deux années de bénéfices nets correspondent au montant du capital que j'ai mis dans l'entreprise.

Les ventes

- Je prévois de vendre dès la première année 900 000 € de ventes. Ces ventes seront réparties
 - pour 35% par une **clientèle de particuliers** dont la vente se fera dans mon magasin, dans la ZAC « la Neuve » à Bourg-en-Bresse.
 - Pour 65 % par une **clientèle professionnelle** principalement constituée de restaurants et de grossistes (comptoir hôteliers, revendeurs...). Historiquement, on peut espérer que nos clients professionnels nous règlent à 30 jours.
- La clientèle professionnelle sera gérée par moi-même pour une moitié de la France (en gros, la partie Est de la France, incluant la région parisienne) car c'est le secteur dont j'avais la charge auparavant. Elle devrait représenter 60% des ventes professionnelles. La partie ouest de la France, qui représentera 40% des ventes professionnelles, sera gérée par deux confrères qui prendront les commandes au nom de l'entreprise « La vaisselle de Limoges » mais à qui je verserai une commission (Voir ci-après).
- Les ventes prévisionnelles mensuelles sont réparties selon la saisonnalité que j'ai observée dans mon ancien métier mais aussi sur les actions de communication que je compte faire (Voir ci-après le budget communication) :

Budget des ventes	Mai	Juin	Juil	Août	Sept	Oct	Nov	Déc	Janv	Février	Mars
Vaisselle Céramique	57 000	43 000	32 000	15 000	52 000	53 000	60 000	57 000	32 000	46 000	54 000
vaisselle Grès vernissé	46 000	34 000	25 000	12 000	41 000	43 000	48 000	45 000	25 000	37 000	43 000

Stocks & approvisionnements

Approvisionnement & stocks

- **Approvisionnements** : L'entreprise va s'approvisionner en avril en prévision des ventes du mois suivant, c'est-à-dire pour les ventes du mois de mai. Nous aurons ce rythme d'achat tous les mois. Les achats du mois de mars seront les mêmes que ceux du mois de février.
- **Stocks** : Je prévois 30 jours de stock. Ainsi, le montant des stocks, à la fin de chaque fin de mois, sera égal aux achats du mois précédent. Il n'y a pas à prendre en compte de dépréciation de stock car j'ai inclus la casse dans la marge dégagée.
- **Marge** : L'entreprise projette de réaliser, en moyenne, 29 % de marge sur le CA réalisé avec la vaisselle céramique et 36 % de marge pour la vaisselle en grès vernissé.

Fournisseurs

- Comme je vous l'ai expliqué, mes fournisseurs sont des artisans qui seront payés, en grande majorité (comptez les trois quarts d'entre eux) au comptant. Je pense quand même obtenir 30 jours de délai de paiement pour 25% des fournisseurs.

Charges de personnel

Structure

Pour fonctionner, je prévois la structure de personnel suivante, ceci à compter du 1^{er} avril :

- Je serai le responsable du magasin avec une rémunération fixe de 1 700 €, à laquelle s'ajoutera une part variable de 1 % de la marge réalisée.
- Deux magasiniers vendeurs percevront respectivement un salaire de base de 1 900 € et 1 650 € pour le second. A la fin de chaque trimestre, il faut budgétiser une prime de 300 € pour chacun en cas d'atteinte des objectifs fixés.
- Je prévois l'embauche d'un administratif en CDD pour les mois d'avril à Juin afin qu'il mette en place la gestion administrative de l'entreprise (gestion des achats...). Son salaire brut mensuel est fixé à 1 600 €. Pour le mois de Juin, il touchera son salaire mensuel auquel s'ajouteront une prime de fin de contrat et l'indemnité de congés payés (soit 20% du total des salaires perçus).
- Pour faire face au travail supplémentaire pour l'inauguration, en mai, il faut prévoir un surcoût de 2000 € de salaires bruts pour du personnel embauchés en CDD. De même, en décembre, on prévoit une surcharge de travail pour les ventes de fin d'année pour laquelle il faut prévoir un budget de 1500 € bruts.

Salaires et cotisations

- Les salaires seront versés le dernier jour du mois travaillé.
- Les cotisations salariales représentent 20 % des salaires bruts et les cotisations patronales de 41 % des salaires bruts.
- Les cotisations sociales sont réglées le mois suivant.

Autres charges de l'entreprise

- **Assurance** : J'ai demandé un devis à mon assureur pour évaluer le coût des différentes assurances (locaux, responsabilité civile, véhicule...). Ce poste coûtera à l'entreprise 2 870 € pour 12 mois qui seront payés le premier mois d'exploitation à l'assureur vers le 15 avril.
- **Pour les impôts et taxes** à payer, j'ai fait une évaluation avec la Direction des Finances Publiques. Le contrôleur a évalué à 340 € par mois les impôts et taxes que je devrais payer. J'ai demandé une mensualisation qui prendra effet à compter du 10 Mai.
- **Frais de communication et publicitaires** : une agence de communication va prendre en charge l'intégralité de ma communication. Nous avons convenu que les différentes actions seront mensualisées pour 600 € HT chaque mois. Il faudra rajouter un budget supplémentaire pour trois actions spécifiques : l'inauguration du magasin de vente (et la fête des mères) en mai pour 4000 € HT, 500 € HT pour la reprise d'activité fin août et 1500 € en novembre pour les fêtes de fin d'année.
- **Frais commerciaux** : il s'agit des commissions qui seront reversées à des confrères qui ont en charge le secteur Ouest de la France (Voir chapitre des ventes). Le secteur commercial « Ouest » représentera 40% des ventes professionnelles. Nous avons conclu de verser 15% du CA HT réalisé dans ce secteur au titre du commissionnement des ventes, payées le mois même des ventes.
- **Les autres frais généraux** de l'entreprise seront évalués à 1 900 € HT par mois (loyer, fournitures,...). Par mesure de simplification, on admettra que ces charges sont soumises en totalité à la TVA.
- **Les dotations aux amortissements** : Vous trouverez ci-après le montant des investissements que je compte faire. On estime que toutes les immobilisations seront amorties au prorata en 4 ans en linéaire, ceci dès le mois de son acquisition.
- Les charges sont payées chaque mois, sans délai de paiement, à compter du mois d'avril.

Investissements

- Les investissements que l'entreprise réalisera se dérouleront en deux phases :

1° Phase : avant de démarrage de l'activité, en avril

- Achat d'un véhicule utilitaire pour 20 000 € H.T
- Travaux d'aménagement des locaux (racks, transporteurs...) pour 35 000 € H.T.
- Achat de matériel de vente (gondoles...) pour 10 000 € H.T.
- Signalétique et divers pour 5 000 € H.T.

2° phase : Fermeture partielle du lieu de vente en août

- Deuxième tranche d'aménagement des locaux pour 15 000 € H.T.
- Un budget complémentaire pour divers accessoires budgétisé à 3 000 € H.T.

- Pour ces investissements, il faut compter un délai de paiement fournisseurs de 30 jours.

Financement

Opérations en Capital

« La Vaisselle de Limoges » est une SAS dont le capital sera de 65.000 €. Je vais apporter les fonds le 1^{er} avril sous deux formes :

- Apports en numéraire pour 57.000 €
- Apports en nature : Matériel d'exposition pour le magasin et mobilier de bureau évalués à 8.000 €

Emprunt

- J'ai parlé de mon projet à mon banquier qui, me semble-t-il, a été séduit par mon projet. Il m'a dit que, pour pouvoir financer une partie de mon projet, il a besoin de documents prévisionnels.
- Pour un projet de ce type, il pourrait financer à peu près 85% de mon apport. La banque pourrait, sous réserve d'acceptation par le comité directeur de la banque et aux vues de mon dossier chiffré, me prêter 55 000 € au taux (TEG) de 5% annuels, remboursable par mensualités constantes sur 5 ans.
- Les fonds seraient versés en avril et le premier remboursement aura lieu en Mai.

Aspects comptables & fiscaux

Mon futur comptable m'a donné les informations suivantes :

- **L'exercice comptable** durera 12 mois, même la première année, du 1^{er} avril au 31 mars.
- **TVA** : l'ensemble des opérations d'achat ou de vente sont soumis au taux de TVA de 20%. En cas de crédit de TVA, celle-ci sera remboursée le mois suivant.
- **Impôt sur les Bénéfices** : « La Vaisselle de Limoges » est une SAS imposée à l'Impôt sur les sociétés.

Processus[i]	Activités	Composante de l'activité	Compétences associées
P5 - ANALYSE ET PRÉVISION DE L'ACTIVITÉ	Activité 5.4. : Mise en place d'une gestion budgétaire	5.4.2. Etablissement des budgets	Etablir les budgets opérationnels, pour établir et analyser le budget de trésorerie et proposer des solutions d'équilibrage.
P5 - ANALYSE ET PRÉVISION DE L'ACTIVITÉ	Activité 5.5. : Elaboration des tableaux de bord opérationnels	5.5.1 Identification, proposition des critères de performance adaptés au contexte	Identifier les critères de performance d'un service, d'une activité, d'un centre de responsabilité.
P6 - ANALYSE DE LA SITUATION FINANCIÈRE	Activité 6.6. - Analyse dynamique des flux financiers	6.6.1. Interprétation d'un tableau de financement	Evaluer les risques de défaillance, calculer et interpréter des ratios adaptés à l'analyse dynamique.
P6 - ANALYSE DE LA SITUATION FINANCIÈRE	Activité 6.6. - Analyse dynamique des flux financiers	6.6.2. Interprétation d'un tableau des flux	Etablir un diagnostic financier analytique et global, repérer les situations à risque.
P6 - ANALYSE DE LA SITUATION FINANCIÈRE	Activité 6.3. - Analyse de l'équilibre financier de l'organisation	6.3.2. Analyse des ratios de structure et de l'équilibre financier	Analyser l'équilibre financier de l'entreprise,
P6 - ANALYSE DE LA SITUATION FINANCIÈRE	Activité 6.4. - Analyse de la trésorerie et de la solvabilité de l'organisation	6.4.1. Analyse des moyens de financement, évaluation des risques	Analyser le bilan en fonction des notions de liquidité et d'exigibilité
P6 - ANALYSE DE LA SITUATION FINANCIÈRE	Activité 6.4. - Analyse de la trésorerie et de la solvabilité de l'organisation	6.4.2. Suivi et analyse de la trésorerie de l'organisation	Gérer les excédents de liquidités ou assurer le financement de la trésorerie.
P6 - ANALYSE DE LA SITUATION FINANCIÈRE	Activité 6.5. - Analyse des modalités de financement	6.5.2. Analyse du choix de financement de l'investissement	Analyser le financement de l'investissement en relation avec la situation financière de l'organisation et du type d'investissement.
P7 - FIABILISATION DE L'INFORMATION COMPTABLE ET SYSTEME D'INFORMATION COMPTABLE (SIC)	Activité 7.2. Gérer les informations de l'organisation	7.2.1 Contrôle de la fiabilité des informations	Opérer des contrôles ou des mesures automatisés sur des données extraites en nombre.
P7 - FIABILISATION DE L'INFORMATION COMPTABLE ET SYSTEME D'INFORMATION	Activité 7.3. Contribuer à la qualité du système d'information	7.3.1 Optimisation du traitement de l'information	Analyser l'efficacité d'un processus du point de vue informationnel, technique et organisationnel