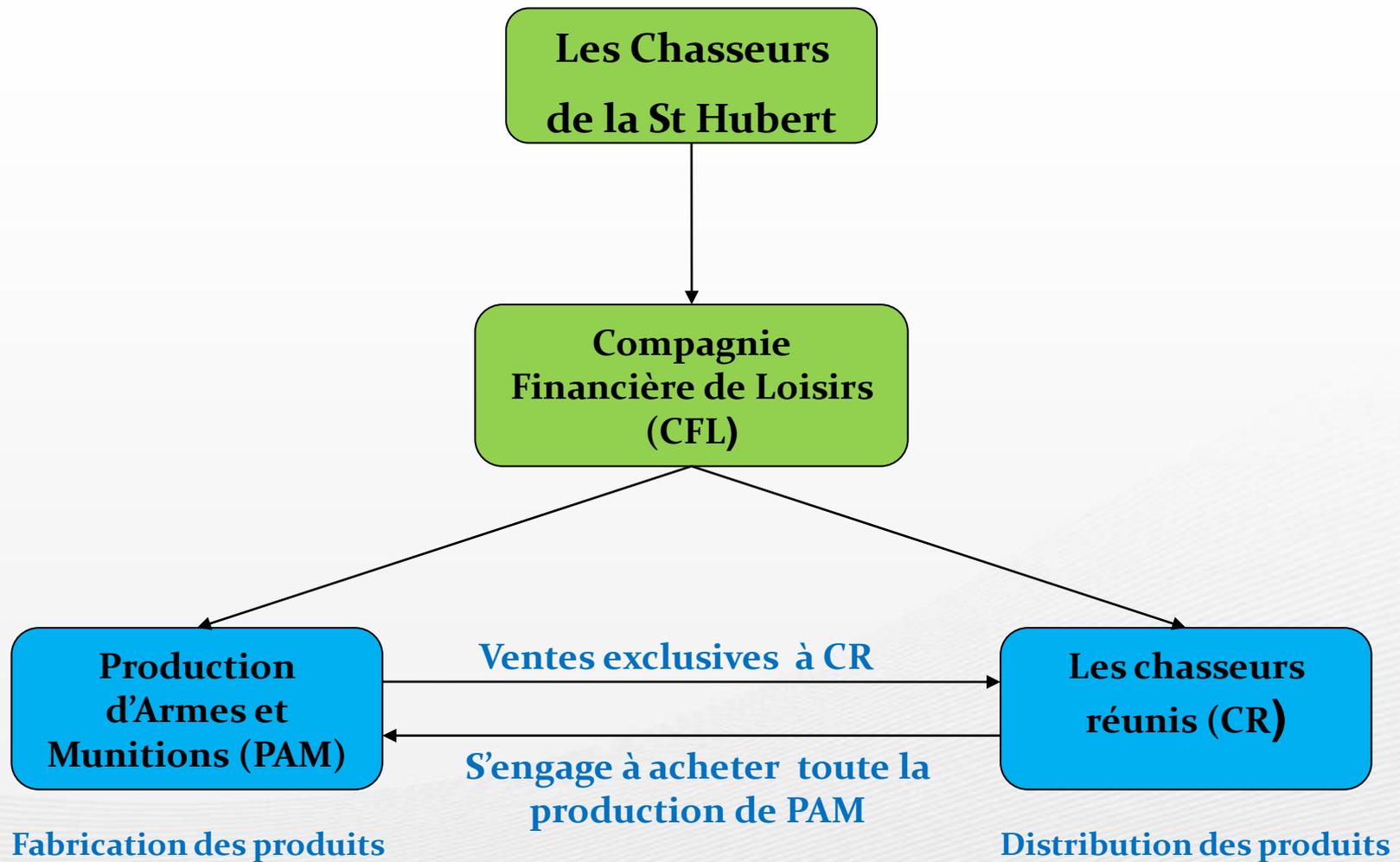




# **Les Chasseurs de la St Hubert**

# Présentation du groupe



# PLAN D'ETUDE

- Diagnostic de la société PAM
- Diagnostic de la société CR
- Comparaison des deux sociétés
- Solutions aux problèmes rencontrés et plans d'actions



# DIAGNOSTIC DE LA SOCIETE

## « Production d'Armes et Munitions » ( PAM )

# Plan d'analyse

- BILAN FONCTIONNEL
- SOLDES FINANCIERS
- ANALYSE DU BFR
- ANALYSE DE LA FORMATION DU RESULTAT
- ANALYSE DES RENTABILITES

# Bilan financier Société PAM

## BILAN FINANCIER PAM

<b>ACTIF</b>	<b>N</b>	<b>PASSIF</b>	<b>N</b>
Actif immobilisé net	6 647	Capital social	12 000
		Résultat de l'exercice	-1 364
<b>Actif immobilisé</b>	<b>6 647</b>	<b>Capitaux propres</b>	<b>10 636</b>
Stock MP	1 866	Emprunts bancaires	3 249
Stock PF	3 480	Dettes fournisseurs	2 403
Clients	4 460	Dettes fiscales et sociales	641
Autres créances	487	Autres dettes d'exploitation	13
Disponibilités	2		
<b>Actif circulant</b>	<b>10 295</b>	<b>Dettes à court terme</b>	<b>6 306</b>

# Bilan fonctionnel Société PAM

ACTIF		PASSIF	
Actif immobilisé (brut)	11 126,00	Capitaux propres	10 636,00
<b>IMMOBILISATIONS BRUTES</b>	<b>11 126,00</b>	+ Amortissement et provision pour dépréciation	4 479,00
		+ Emprunts et dettes auprès des étb de crédit	3 249,00
Matières premières, approvisionnement,	1 866,00	- Concours bancaires courants et soldes bancaires créditeurs	-3 249,00
+ Produits intermédiaires et finis	3 480,00	<b>RESSOURCES STABLES</b>	<b>15 115,00</b>
+ Clients et comptes rattachés	4 460,00		
<b>ACTIFS D'EXPLOITATION</b>	<b>9 806,00</b>	Dettes fournisseurs et comptes rattachés	2 403,00
		+ Dettes fiscales et sociales	641,00
		+ Autres dettes d'exploitation	13,00
Autres créances	487,00	<b>DETTES D'EXPLOITATION</b>	<b>3 057,00</b>
<b>ACTIF HORS EXPLOITATION</b>	<b>487,00</b>		
		<b>DETTES HORS EXPLOITATION</b>	<b>0,00</b>
Valeurs mobilières de placement			
+ Disponibilités	2,00	+ Concours bancaires courants	3 249,00
<b>ACTIFS DE TRESORERIE</b>	<b>2,00</b>	<b>DETTE DE TRESORERIE</b>	<b>3 249,00</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>21 421,00</b>	<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>21 421,00</b>

# Les grandes masses du bilan fonctionnel

<b>ACTIF (k€)</b>	<b>PASSIF (k€)</b>	<b>SOLDES FINANCIERS</b>
Immobilisations brutes: 11 126, 00	Ressources stables: 15 115, 00	FR 3 989,00
Actifs d'exploitation: 9 806, 00	Dettes d'exploitation: 3 057, 00	BFRE 6 749,00
Actifs hors exploitation: 487, 00	Dettes hors exploitation: 0, 00	BFRHE 487,00
Actifs de trésorerie: 2, 00	Dettes de trésorerie: 3 249, 00	TN -3247,00
<b>Total Actif :</b> 21 421, 00	<b>Total Passif:</b> 21 421,00	

# Les soldes financiers

Fonds de roulement net global	3 989,00
(FRNG = RS - IB)	
Besoin en fonds de roulement d'exploitation	6 749,00
(BFRE = AE - DE)	
Besoin en fonds de roulement hors exploitation	487,00
(BFRHE = AHE - DHE)	
Besoin en fonds de roulement global	7 236,00
(BFR = BFRE + BFRHE)	
Trésorerie nette	- 3247,00
TN = FR - BFR	
TN = AT - DT	

# Analyse des soldes financiers

## ■ Analyse du Fonds de Roulement

□  $FRNG = RS - IB$

Ici, le FRNG est égal à 3 989 000 euros.

Le FRNG est positif, donc l'entreprise finance toutes ses immobilisations par des ressources stables.

*L'entreprise respecte la norme d'équilibre financier minimal.*

## ■ Analyse du Besoin en Fonds de Roulement

- $BFRE = AE - DE = 6\,762,00$
- $BFRHE = AHE - DHE = 474,00$
- $BFR = BFRE + BFRHE = 7\,236,00$

Donc  $FR (3\,989) < BFRE (6\,742)$

$FR (3\,989) < BFR(7\,236)$

Le montant du BFRE est largement supérieur au FR  
(1,7 fois).

*L'entreprise ne respecte pas la norme d'équilibre financier complet.*

# Analyse de la trésorerie



## Trésorerie nette:

$$TN = AT - DT = FR - BFR = 3\,989 - 7\,236 = -3\,247$$

- La trésorerie est largement négative.

C'est la conséquence du fait que le fonds de roulement est insuffisant par rapport au besoin en fonds de roulement.

- Le déficit de trésorerie est financé par des découverts bancaires qui constituent un mode de financement très coûteux et risqué.

# L'équilibre financier

Les ratios de couverture permettent de vérifier que:

- Les immobilisations sont couvertes par les ressources stables

- $RS / IB = 15\ 115 / 11\ 126 = 1,36 > 1$
- *L'équilibre financier minimum est atteint.*

- Le capital économique (capitaux investis) n'est pas intégralement financé par des ressources stables

- $RS / (IB + BFR) = 15\ 115 / 18\ 362 = 0,82$
- *L'équilibre financier complet n'est pas respecté.*

# La solvabilité

$$\begin{aligned} \text{ACTIF TOTAL} / \text{ENDETTEMENT GLOBAL} &= \\ 16\,942 / (3\,249 + 2\,403 + 641 + 13) &= \\ 16\,942 / 6\,306 &= \\ 2,69 & \end{aligned}$$

L'entreprise est capable de rembourser ses dettes en cas de liquidation puisque son actif est approximativement 2,7 fois supérieur à son endettement.

# Endettement global et financier

- L'endettement global représente environ 60% des capitaux propres.

- Les dettes financières sont nulles.

Ce n'est donc pas tant le *niveau* de l'endettement que sa *structure* qui est préoccupant.

L'endettement est exclusivement à court terme et sous forme de découverts bancaires.

# Premières conclusions

## Moyens d'action pour rétablir les équilibres financiers:

### ■ Augmenter le FR

- Remplacer les découverts bancaires par un emprunt: c'est ici la première action à entreprendre.
- Augmenter le capital
- Renforcer l'autofinancement
- Diminuer l'actif immobilisé

### ■ Diminuer le BFR

- Diminuer les stocks, la durée des crédits clients, et ou allonger la durée des crédits fournisseurs

# Détermination du besoin en fonds de roulement normatif (BFRN)

Par ailleurs pour apprécier la performance financière de l'entreprise et le respect des règles de gestion du BFRE il faut calculer le besoin en fonds de roulement normatif (BFRN).

# Le BFR normatif : les délais

- Délai stocks : 60 jours de consommation pour les matières premières et 45 jours pour les produits finis et les encours.
- Délai clients : Si l'achat a lieu en début de mois, le client règle 60 jours plus tard. Si l'achat a lieu en fin de mois, le client règle 30 jours plus tard. En conséquence la durée moyenne de crédit est de :  $(60+30)/2 = 45$  jours.
- Délai fournisseurs : même terme que les clients :  $(60 + 30)/ 2 = 45$  jours
- Délai personnel (salaires) : Pendant les 15 premiers jours le salarié a accordé un crédit à l'entreprise :  $25 - 15 = 10$  jours.
- Délai organismes sociaux (charges sociales) : Là encore l'entreprise bénéficie d'un crédit :  $15 + 15 = 30$  jours .
- Délai TVA :  $30 + 15 = 45$  jours.

# Comparaison des délais réels aux délais prévus

<b>Postes du BFRE</b>	<b>Délais prévus</b>	<b>Formule de calcul des délais réels</b>	<b>Délais réels</b>	<b>Écart</b>
Stocks de MP	<b>60</b>	$(\text{Stock Matières} / \text{Achats}) * 360$	<b>58,35</b>	<b>1,65</b>
Stocks de PF	<b>45</b>	$(\text{Stock Produits finis} / \text{CA HT}) * 360$	<b>39,37</b>	<b>5,63</b>
Clients	<b>45</b>	$(\text{Clients} / \text{CA TTC}) * 360$	<b>42,19</b>	<b>2,81</b>
Fournisseurs	<b>45</b>	$(\text{Fournisseurs} / \text{AAACE TTC}) * 360$	<b>45,63</b>	<b>-0,63</b>

# Appréciation

- Les écarts entre délais prévus et délais réels sont faibles.
- Globalement on peut considérer que PAM a respecté les règles de gestion.

# Détermination des coefficients de structure

Eléments	Coefficient de structure	Calcul	Coefficients
<i>Partie variable</i>			
Stock PDF	Coût de prod / CA HT	$(35+14)/100$	0,490
Stock Matières premières	Achat HT / CA HT	$35/100$	0,350
Clients	CA TTC / CA HT	$100 * 1,196 / 100$	1,196
TVA déductible	Achat * 0,196 / CA HT	$(35+14) * 0,196 / 100$	0,096
Fournisseurs	Achat TTC / CA HT	$35 * 1,196 / 100$	0,419
Autres achats	Achat externe TTC / CA HT	$14 * 1,196 / 100$	0,167
Etat, TVA collectée	CA * 0,196 / CA HT	$(100 * 0,196) / 100$	0,196
<i>Partie Fixe</i>			
Personnel	Salaires nets / CA HT	$(36 / 1,4) / 100$	0,257
Organismes sociaux	Charges sociales / CA HT	$(0,4 * 25,7) / 100$	0,103

Hypothèse : Les charges sociales représentent 40% des salaires nets.

# Calcul du BFR normatif

## Partie Variable

Eléments	Durées	Coefficient	Total
<i>Actifs d'exploitation</i>			
Stock PDF	45	0,9734	43,8
Stock Matières premières	60	0,350	21,00
Clients	45	1,196	53,82
TVA déductible	40	0,096	3,84
<i>Dettes d'exploitation</i>			
Fournisseurs	45	0,419	-18,86
Autres achats	45	0,167	-7,51
Etat, TVA collectée	40	0,196	-7,84
BFR en Jours de CA pour la partie variable			<b>88,2</b>

## Partie fixe

Eléments	Durée	Coefficient	Total
<i>Dettes d'exploitation</i>			
Personnel	10	0,257	-2,57
Organismes sociaux	30	0,103	-3,09
BFR en Jours de CA pour la partie fixe			<b>-5,66</b>

- Calcul du BFR fixe en euros:

$$\text{BFRE fixe en euros} = \text{BFRE fixe en jours de CA HT} * (\text{CA prévu} / 360) \\ - 5,66 * (\text{CA prévu} / 360)$$

- Le CA prévisionnel de PAM est calculé à partir du CA de CR qui est 56 millions, et du taux de marge qui représente 50% du prix d'achat:

$$\text{CA prévisionnel de PAM} = 56\ 000\ 000 / 1,5 = 37\ 333\ 333 \text{ euros}$$

- D'où le BFR fixe en euros:

$$\text{BFR fixe} = - 5,66 * 37\ 333\ 333 / 360 = -586\ 962 \text{ euros} \approx \mathbf{-587 \text{ k€}}$$

- Selon les prévisions, on avait un BFR normatif *pour l'activité prévue* de :
  - $\text{BFR}_n = 88,2 * (37\,333 / 360) - 587 = \mathbf{8\,560\text{ k€}}$
- Tandis que le BFR normatif *ajusté à l'activité réelle* est de:
  - $\text{BFR}_a = 88,2 * (31\,821 / 360) - 587 = 7\,796 - 587 = \mathbf{7\,206\text{ k€}}$
- Enfin le BFRE *constaté* de l'entreprise est de:
  - $\text{BFRC} = \mathbf{6\,749\text{ k€}}$

# Conclusions:

- La firme a bien respecté les règles de gestion et son BFR constaté (6 749 k€) est même inférieur au BFR normatif correspondant à son niveau d'activité (7 206 k€).
- Cependant ce BFR constaté est loin d'être couvert par le Fonds de roulement (3 989 k€).
- Mais ceci n'est pas dû à une mauvaise gestion, mais à l'insuffisante dotation initiale de la société en capitaux propres.

# Analyse de rentabilité : les SIG

	Montants	% CA	%VA
Production vendue – services	31 821		
Production stockée	973		
- Achat matières premières	-11 513		-67,82%
- Variation de stocks	36		0,21%
- Autres achats et charges externes	-4 340	-13,23%	-25,56%
<b>Valeur ajoutée</b>	<b>16 977</b>	<b>51,77%</b>	
+ Subvention d'exploitation			
- Impôts et taxes	-127	-0,39%	-0,75%
- Salaires	-9 421	-28,73%	-55,49%
- Charges sociales	-4 020	-12,26%	-23,68%
<b>Excédent Brut d'exploitation</b>	<b>3 409</b>	<b>10,40%</b>	
+ Autres produits d'exploitation	18	0,05%	
- Dotation aux amortissements	-4 479	-13,66%	
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>-1 052</b>	<b>-3,21%</b>	
+ Résultat financier	-312	-0,95%	
<b>Résultat courant avant impôt</b>	<b>-1 364</b>	<b>-4,16%</b>	
<b>Résultat net</b>	<b>-1 364</b>	<b>-4,16%</b>	
<b>Dotation aux amortissements</b>	<b>4 479</b>		
<b>Capacité d'autofinancement</b>	<b>3 115</b>	<b>9,79%</b>	

- La valeur ajoutée représente 52% du CA.
- L'écart entre la VA et l'EBE s'explique par l'importance des charges de personnel très élevées (80% de la VA).
- Le résultat d'exploitation est négatif en raison du poids des amortissements.
- Le résultat net l'ait encore plus en raison des charges financières dues au manque de capitaux propres de la société.
- La CAF est inférieure à l'EBE en raison du poids des charges financières.

# Analyse de rentabilité : les ratios

## ■ Rentabilité économique :

□ Re brute =  $EBE / (IBE+BFRE) = 19,06\%$

□ Re nette =  $RE / (INE+BFRE) = -7,85\%$

## ■ Rentabilité financière :

□ Rf brute =  $CAF / CP = 29,29\%$

□ Rf nette =  $RN / CP = -12,82\%$

*Les rentabilités nettes économique et financière sont négatives en raison du poids des amortissements, des salaires et des charges financières.*

# Conclusions sur PAM

- Les soldes financiers indiquent la *situation financière difficile* de la société. PAM a des besoins de financement de son exploitation trop élevés pour son FR, de ce fait sa trésorerie est largement négative.
- Les *rentabilités nettes sont négatives*. C'est dû au poids des charges fixes qui n'a pu être réduit alors que l'activité réelle (31 821 k€) n'a pas été conforme aux prévisions (37 333 k€) soit une baisse d'activité de près de 15% entraînant une *sous absorption des coûts fixes*. PAM doit faire face à des charges de personnel et à des amortissements élevés (charges fixes), avec un CA insuffisant pour les absorber.
- Les gestionnaires ont *bien respecté les règles de gestion*.

- La société est face à un *problème financier structurel*, PAM étant une société de production elle a nécessairement besoin de plus de fonds propres et de ressources stables que CR.
- A sa création la société PAM a eu une *dotation en fonds propres insuffisante* par rapport à son besoin en fonds de roulement.
- **Sous-activité et insuffisante dotation en capitaux propres** sont les 2 raisons des problèmes de trésorerie et de rentabilité de cette société.



**DIAGNOSTIC DE LA SOCIÉTÉ**  
**« LES CHASSEURS RÉUNIS »**  
**(CR)**

# Plan d'analyse

- BILAN FONCTIONNEL
- SOLDES FINANCIERS
- ANALYSE DU BFR
- ANALYSE DE LA FORMATION DU RESULTAT
- ETUDE DE LA RENTABILITE

# Bilan financier CR (en k€)

Actif immobilisé net	6 093	Capital social	12 000
		Résultat de l'exercice	427
<b>Actif immobilisé</b>	<b>6 093</b>	<b>Capitaux propres</b>	<b>12 427</b>
Stock Marchandises	3 100	Dettes fournisseurs	4 960
Clients	7 116	Dettes fiscales et sociales	515
Autres créances	613	Autres dettes d'exploitation	15
Valeurs Mobilières de placement	920		
Disponibilité	2		
<b>Actif circulant</b>	<b>11 824</b>	<b>Dettes à court terme</b>	<b>5 490</b>
<b>Total actif</b>	<b>17 917</b>	<b>Total passif</b>	<b>17 917</b>

# Bilan fonctionnel société CR (en k€)

ACTIF		PASSIF	
Actif immobilisé (brut)	7 583,00	Capitaux propres	12 427,00
<b>IMMOBILISATIONS BRUTES</b>	<b>7 583,00</b>	+ Amortissement et provision pour dépréciation	1 490,00
+ Marchandises	3 100,00	<b>RESSOURCES STABLES</b>	<b>13 917,00</b>
+ Clients et comptes rattachés	7 116,00	Dettes fournisseurs et comptes rattachés	4 960,00
<b>ACTIFS D'EXPLOITATION</b>	<b>10 216,00</b>	+ Dettes fiscales et sociales	515,00
		<b>DETTES D'EXPLOITATION</b>	<b>5 475,00</b>
Autres créances	613,00	+ Autres dettes	15,00
<b>ACTIFS HORS EXPLOITATION</b>	<b>613,00</b>	<b>DETTES HORS EXPLOITATION</b>	<b>15,00</b>
Valeurs mobilières de placement	920,00	<b>DETTES DE TRESORERIE</b>	<b>0,00</b>
+ Disponibilités	75,00		
<b>ACTIFS DE TRESORERIE</b>	<b>995,00</b>		
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>19 407,00</b>	<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>19 407,00</b>

# Les grandes masses du bilan (k€)

<b>ACTIF (k€)</b>	<b>PASSIF (k€)</b>	<b>SOLDES FINANCIERS</b>
Immobilisations brutes: 7 583, 00	Ressources stables: 13 917, 00	FR 6 334,00
Actifs d'exploitation: 10 216, 00	Dettes d'exploitation: 5 475, 00	BFRE 4 741,00
Actifs hors exploitation: 613, 00	Dettes hors exploitation: 15, 00	BFRHE 598,00
Actifs de trésorerie: 995, 00	Dettes de trésorerie: 0, 00	TN 995,00
Total Actif : 19 407, 00	Total Passif: 19 407,00	

# Les soldes financiers (k€)

Fonds de roulement net global (FRNG = RS - IB)	6 334,00
Besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE = AE - DE)	4 741,00
Besoin en fonds de roulement hors exploitation (BFRHE = AHE - DHE)	598,00
Besoin en fonds de roulement global (BFR = BFRE + BFRHE)	5 339,00
Trésorerie nette TN = FR - BFR TN = AT - DT	995,00

# Analyse des soldes financiers

## Analyse du Fonds de Roulement

$$\text{FRNG} = \text{RS} - \text{IB}$$

Ici, le FRNG est égal à **6 334 000** euros.

Le FRNG est positif, donc l'entreprise finance toutes ses immobilisations par des ressources stables.

*La norme d'équilibre financier minimal est respectée.*

## Analyse du Besoin en Fonds de Roulement

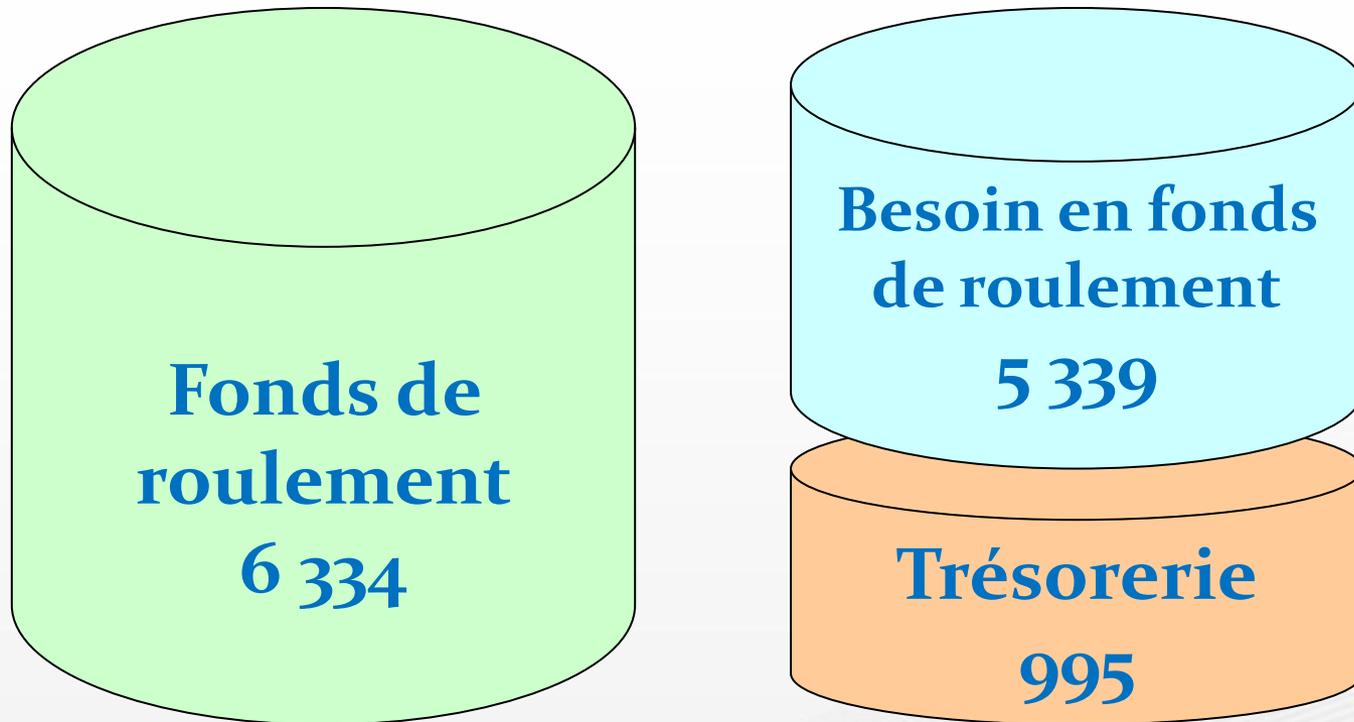
- $BFRE = AE - DE = 4\,741,00 \text{ k€}$
- $BFRHE = AHE - DHE = 598,00 \text{ k€}$
- $BFR = BFRE + BFRHE = 5\,339,00 \text{ k€}$

Donc le fonds de roulement (FR= 6 334 k€) est supérieur au besoin en fonds de roulement (BFR=5 339 k€).

*La société CR respecte la norme d'équilibre financier complet*

$(RS \geq \text{IMMOBILISATIONS} + \text{BFR}).$

# Analyse de la trésorerie



La trésorerie est très fortement excédentaire (995 000 k€).

# L'équilibre financier

Les ratios de couverture permettent de vérifier que:

- Les immobilisations sont couvertes par les ressources stables
  - $RS / IB = 13\ 917 / 7\ 583 = 1,83 > 1$
  - *L'équilibre financier minimum est atteint.*
- Le capital économique (capitaux investis) est intégralement financé par des ressources stables
  - $RS / (IB + BFR) = 13\ 917 / (7\ 583 + 5\ 339) = 1,08$
  - *L'équilibre financier complet est respecté.*

# L'Endettement

- Actif total / Endettement global
- Les dettes financières sont nulles

L'entreprise est capable de rembourser ses dettes en cas de liquidation puisqu'elle n'est pas endettée

# Le BFR normatif : les délais

- Délai stocks : 15 jours de ventes pour les marchandises détenues par la société CR
- Délai clients : Si l'achat a lieu en début de mois, le client règle 60 jours plus tard. Si l'achat a lieu en fin de mois, le client règle 30 jours plus tard. En conséquence la durée moyenne de crédit est de :  $(60+30)/2 = 45$  jours
- Délai fournisseurs : même terme que les clients :  $(60 + 30)/ 2 = 45$  jours
- Délai personnel (salaires) : Pendant les 15 premiers jours le salarié a accordé un crédit à l'entreprise :  $25 - 15 = 10$  jours
- Délai organismes sociaux(charges sociales) : Là encore l'entreprise bénéficie d'un crédit :  $45 - 15 = 30$  jours
- Délai TVA :  $30 + 15 = 45$

# Comparaison des délais réels aux délais prévus

Postes du BFRE	Délais prévus	Formule de calcul	Délais réels	Écart
Stocks de marchandises	15	$(\text{Stock matières} / \text{Achat}) * 360$	35,07	-20,07
Clients	45	$(\text{Clients} / \text{CA TTC}) * 360$	46,60	-1,60
Fournisseurs	45	$(\text{Fournisseurs} / \text{AACE TTC}) * 360$	46,92	-1,92

- Le principal écart provient des délais de stockage des marchandises. Ceci peut s'expliquer par le fait que le chiffre d'affaires réalisé est inférieur aux prévisions. L'entreprise rencontre des difficultés de commercialisation de ses produits .
- L'entreprise respecte les règles de gestion, sauf concernant les stocks de marchandises.

# Détermination des coefficients de structure

Éléments	Coefficients de structure	Calcul	Coefficients
Stock marchandises	CAMV HT / CA HT	$(66,66+16,61-8)/100$	<b>0,75</b>
Clients	CA TTC / CA HT	$100*1,196/100$	<b>1,20</b>
TVA déductible	Achat *0,196 / CA HT	$(66,66+16,61)*0,196/100$	<b>0,16</b>
Fournisseurs	Achats TTC / CA HT	$66,66*1,196/100$	<b>0,80</b>
Fournisseurs Autres achats	Achats externes TTC/CA HT	$16,61*1,196/100$	<b>0,20</b>
Etat, TVA collectée	CA * 0,196 / CA HT	$(100*0,196)/100$	<b>0,196</b>
Personnel	Salaires / CA HT	$(11,33/1,04)/100$	<b>0,09</b>
Organismes sociaux	Charges sociales / CA HT	$(8,09*0,4)/100$	<b>0,03</b>

Hypothèse : Les charges sociales représentent 40% des salaires nets.

# Calcul du BFR normatif

## Partie Variable

Eléments	Durées	Coefficient	Total
<i>Actifs d'exploitation</i>			
Stock Marchandises	15	0,667	10,00
Clients	45	1,196	53,82
TVA déductible	40	0,16	6,53
<i>Dettes d'exploitation</i>			
Fournisseurs	45	0,80	-35,88
Fournisseurs AACE	45	0,199	-8,97
Etat, TVA collectée	40	0,196	-7,84
<b>BFR en Jours de CA pour la partie variable</b>			<b>17,66</b>

## Partie fixe

Eléments	Durées	Coefficient	Total
<i>Dettes d'exploitation</i>			
Personnel	10	0,09	0,90
Organismes sociaux	30	0,03	0,90
<b>BFR en Jours de CA pour la partie fixe</b>			<b>- 1,80</b>
<b>BFRE en k€ = <math>-1,8 * 56\ 000 / 360 =</math></b>			<b>-280</b>

Le chiffre d'affaires prévisionnel de CR est de 56 millions d'euros.

On sait que :

- $\text{BFRE en euros} = \text{BFRE variable en euros} + \text{BFRE fixe en euros}$
- $\text{BFRE fixe en euros} = \text{BFRE fixe en j de CA HT} * \text{CA initial} / 360$   
 $\text{BFR fixe} = -1,80 * 56\,000\,000 / 360 = -280\,000 \text{ euros}$
- D'où la formule générale du BFRE en jours de CA HT pour la société CR:

$$\text{BFRE en euros} = 17,66 * (\text{CA} / 360) - 280\,000$$

# Analyse du BFR normatif

- De la formule générale du BFRE en jours de CA HT pour la société CR:

$$\text{BFRE en euros} = 17,66 * (\text{CA} / 360) - 280\ 000$$

- On déduit les 3 mesures significatives du BFRN en k€:

- BFR normatif pour l'activité prévue:

$$17,66 * (56\ 000 / 360) - 280 = 2467\text{k€}$$

- BFR adapté à l'activité réelle

$$17,66 * (45\ 960 / 360) - 280 = 7\ 796 - 280 = 1\ 975\text{k€}$$

- BFR constaté pour l'activité réelle: 4 741 k€

- Selon les prévisions, on avait un BFR normatif *pour l'activité prévue* de :
  - BFR n = **2467 k€**
- Tandis que le BFR normatif *ajusté à l'activité réelle* est de:
  - BFR a = **1 975 k€**
- Enfin le BFRE *constaté* de l'entreprise est de:
  - BFRc = **4 741 k€**

# Conclusions:

- La firme n'a pas respecté les règles de gestion et son BFR constaté (4 741 k€) est même très supérieur au BFR normatif correspondant à son niveau d'activité (1 975 k€) et même au BFR correspondant aux ventes prévues (2 467).
- Ceci est principalement dû au stock de marchandises achetées à PAM et non encore vendues.
- Cependant ce BFR constaté est largement couvert par le Fonds de roulement (6 334).

# Analyse de la rentabilité : les SIG

		% CA
Vente de marchandises	45 960	
- Achat matières premières	-31 821	
- Variation de stocks	1 869	
<b>Marge commerciale</b>	<b>16 008</b>	
- Autres achats et charges externes	-9 304	-20,24%
<b>Valeur ajoutée</b>	<b>6 704</b>	<b>14,59%</b>
- Impôts et taxes	-80	-0,17%
- Salaires	-4 100	-8,92%
- Charges sociales	-2 200	-4,79%
<b>Excédent Brut d'exploitation</b>	<b>324</b>	<b>0,70%</b>
- Dotation aux amortissements	-1 490	-3,24%
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>-1 166</b>	<b>-2,54%</b>
+ Produits financiers (Intérêts)	627	1,36%
- Charges financières (Intérêts)	-13	-0,03%
<b>Résultat financier</b>	<b>614</b>	<b>1,34%</b>
<b>Résultat courant avant impôt (1)</b>		
	-552	-1,20%
+ Produits exceptionnels sur opération de capital	1 120	2,44%
<b>Résultat exceptionnel (2)</b>	<b>1 120</b>	<b>2,44%</b>
- Impôt sur les bénéfices (3)	141	
<b>Résultat net (=1+2-3)</b>	<b>427</b>	<b>0,93%</b>
Dotation aux amortissements	1 490	
Produits exceptionnels en capital	-1 120	
<b>Capacité d'autofinancement</b>	<b>797</b>	

- Le résultat net positif est principalement dû à un résultat exceptionnel important et au résultat financier positif.
- En revanche le résultat d'exploitation est négatif.
- C'est dû à la sous activité , les ventes réelles (45 960) ne représentant que 82% des ventes prévues.
- Ceci relié au stockage important révèle que la société ne parvient pas à vendre les produits achetés à PAM.

# Analyse de la rentabilité : la CAF

EBE	324
+ Produits financiers (sauf RAP)	627
- Charges financières (sauf DAP)	-13
+ Produits exceptionnels sur opération de gestion	0
- Impôt sur les bénéfices	-141
<b>= CAF</b>	<b>797</b>

Résultat net de l'exercice	427
+ Dotation aux amortissements	1 490
- Produits exceptionnels sur opération en capital	1 120
<b>= CAF</b>	<b>797</b>

- La CAF est due aux produits financiers et non à l'exploitation.
- L'EBE n'est donc pas suffisamment élevé .

# Analyse de la rentabilité : les ratios

## ■ Rentabilité économique :

□ Re brute =  $EBE / (IBE+BFRE) = 2,62\%$

□ Re nette =  $RE / (INE+BFRE) = -10,76\%$

*La rentabilité économique brute est très faible et surtout la rentabilité nette est fortement négative.*

## ■ Rentabilité financière :

□ Rf brute =  $CAF / CP = 6,41\%$

□ Rf nette =  $RN / CP = 3,43\%$

*La rentabilité financière provient des éléments exceptionnels et financiers et non de l'exploitation*



# COMPARAISON ENTRE PAM ET CR

# Comparaison entre PAM et CR

## ❑ Financement:

- ❑ Les soldes et ratios financiers de CR sont meilleurs que ceux de PAM, ce qui lui confère une meilleure solidité financière et une plus grande liquidité.
- ❑ CR réussit à financer ses besoins, lui permettant ainsi d'avoir une trésorerie positive.
- ❑ Au contraire, PAM a des besoins trop élevés pour son FRNG, elle a donc une trésorerie négative.

## ❑ Financement:

- Les deux sociétés ont été créées avec un capital initial identique alors que la société PAM a des besoins en ressources stables bien plus élevées, s'agissant d'une société de production.
- L'écart porte sur:
  - Les immobilisations :  $6\ 647 - 6\ 093 = 554$  k€
  - Le besoin en fonds de roulement :  $7\ 206 - 1\ 975 = 5\ 237$  k€.
- Il est donc normal que PAM ait un FR insuffisant compte tenu du fait que sa dotation initiale en capitaux propres ne couvre pas ses besoins de financement en immobilisations et en besoin en fonds de roulement.

## □ Rentabilité :

CR a un résultat net positif contrairement à PAM, mais provenant des éléments exceptionnels.

PAM et CR doivent faire face à des charges fixes élevées (charges de personnel notamment ) et leur CA est insuffisant.

## □ Activité:

Les deux filiales souffrent de la sous activité qui se traduit dans leurs résultats.

Mais c'est la société de distribution CR qui impose ses difficultés de vente à PAM en ne respectant pas les engagements d'achat prévus.

La société CR n'a pas atteint ses objectifs de ventes et de ce fait les ventes de PAM à CR, qui est son distributeur exclusif, ont également été inférieures aux prévisions. PAM n'a donc pas atteint la rentabilité prévue en raison de cette sous-activité.



**SOLUTIONS  
ET  
PLANS D'ACTION  
PROPOSÉS**

# Solutions proposées

## Problème de financement de la société PAM

- Pour résoudre le problème de financement de PAM il faut transférer du financement de CR vers PAM à hauteur de 5 800 k€.
- Ceci peut se réaliser en modifiant les règles de gestion du BFR.
- Tout d'abord en modifiant les délais de règlement des ventes de PAM à CR.
- Si on substitue un règlement comptant au règlement à 30 jours fin de mois on transfère :  
4 460 k€.

- Le solde de financement nécessaire se monte à:

$$5\,800 - 4\,460 = 1\,340\text{k€}$$

- Or il apparait que PAM doit détenir 45 jours de produits finis. Le stock chez PAM pour 45 jours correspond à un montant de 3 480 k€. Il suffit donc de ramener le stock chez PAM à 2 140 k€ (3 480 – 1 340). Il faut **réduire la durée de stockage à 27 jours** :

$$45^*(2\,140:3\,480) = 27,6 \text{ jours.}$$

- Cette action sur le BFR permet ainsi de remédier à la mauvaise répartition initiale du capital sans avoir l'obligation de réaliser des actions lentes et difficiles portant sur le haut du bilan.

- Si les actions de transfert de financement de CR vers PAM se heurtent à des obstacles ou des délais ,une solution alternative (ou complémentaire) consiste à augmenter le FR,
- **En remplaçant les découverts bancaires par un emprunt (consolidation des dettes).**
- Réalisation facile puisque la société n'a aucune dette financière,
- Mais subordonnée à un plan de progression de l'activité pour restaurer la rentabilité et la CAF qui permettra de rembourser l'emprunt.

# Problème de sous-activité

## Chez PAM:

- Pour résoudre le problème de la sous activité il faut *revoir le contrat d'exclusivité* liant les deux sociétés. Si CR ne peut respecter les objectifs de vente qui assurent le plan de charge de PAM il faut que cette dernière puisse trouver d'autres distributeurs en complément de CR .
- S'il s'avère impossible d'accroître par ce moyen l'activité de PAM, cette dernière devra engager un *plan de réduction de ses coûts fixes* pour abaisser son seuil de rentabilité au niveau compatible avec son potentiel de ventes.

# Problème de sous-activité

Chez CR:

CR devra également :

- soit **accroître ses ventes** (prioritairement des produits de PAM, et subsidiairement en provenance d'autres fournisseurs à prospector),
- Soit **réduire ses coûts fixes** pour dégager une rentabilité d'exploitation positive.

Ces deux actions n'étant pas exclusives l'une de l'autre.



**FIN DE L'ETUDE**