

FAIRE ROUTE AVEC LES BONS OUTILS DE NAVIGATION

Avis d'expert :

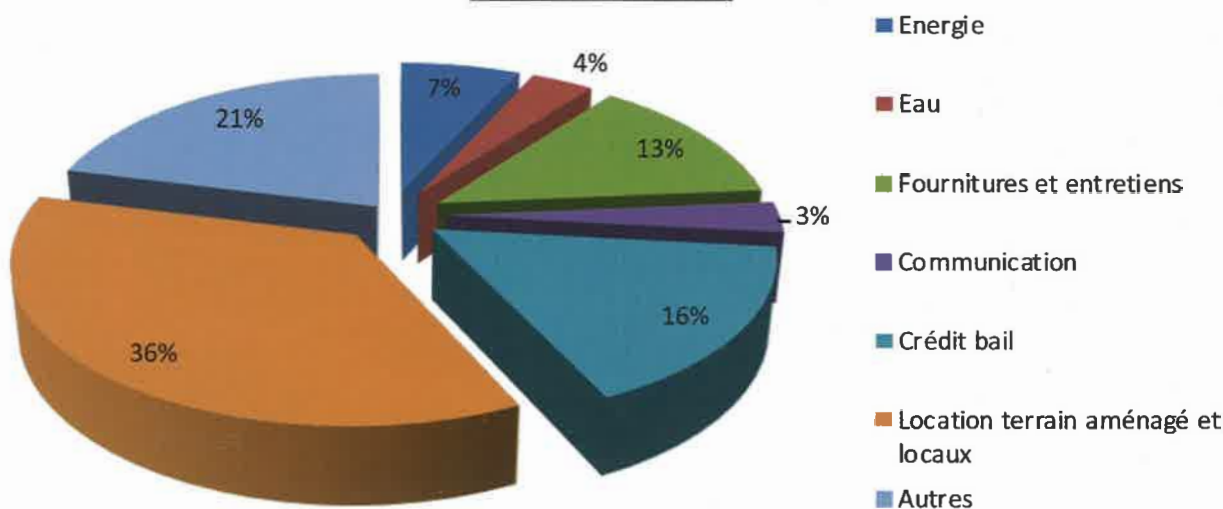
Jean-Yves BILLON,
expert-comptable, Cabinet ACCIOR,
Les Sables d'Olonne (85)



Exemple 4 : évolution des charges externes

	Prévisionnel 2019	Réalisé 2018	Réalisé 2017	Réalisé 2016	Réalisé 2015	Réalisé 2014
Energie	21 000	19 834	13 683	13 322	13 878	13 661
Eau	15 000	10 413	10 795	17 566	17 246	18 689
Fournitures et entretiens	40 000	38 832	40 018	35 904	37 465	39 422
Communication	20 000	9 093	7 816	8 670	7 871	7 894
Crédit bail	65 000	48 000	68 301	73 667	49 108	47 449
Location terrain aménagé et locaux	124 000	105 000	99 000	75 000	63 000	48 964
Autres	65 000	61 804	53 428	51 205	50 374	47 275
Total	350 000	292 976	293 041	275 334	238 942	223 354

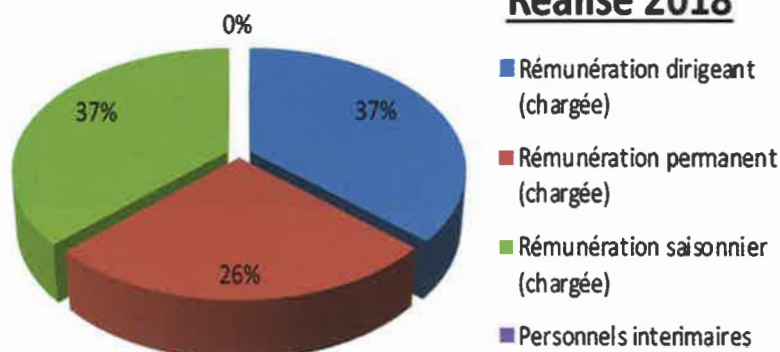
Réalisé 2018



Exemple 5 : charges de personnel

	Prévisionnel 2019	Réalisé 2018	Réalisé 2017	Réalisé 2016	Réalisé 2015	Réalisé 2014
Rémunération gérance (chargée)	70 500	70 000	70 290	66 600	66 600	62 547
Rémunération permanents (chargée)	60 300	50 000	42 000	45 632	42 387	37 835
Rémunération saisonniers (chargée)	71 500	70 822	59 051	50 020	50 034	58 010
Sous-total	202 300	190 822	171 341	162 252	159 021	158 392
Personnels interimaire						
Total	202 300	190 822	171 341	162 252	159 021	158 392

Réalisé 2018



Le prévisionnel d'activité c'est un outil à ne pas négliger. Bâtir son prévisionnel c'est mettre toutes les chances de son côté pour préparer la saison prochaine. La saison 2018 vient de s'achever, et avant de se poser il va être important de faire le bilan de la saison ; le bilan financier bien sûr, mais pas que ! Après les éléments relatifs à l'analyse stratégique, au plan de financement, à l'évaluation du chiffre d'affaires (selon les emplacements, les types d'hébergements et les marges), puis à l'évaluation des charges, place cette fois au compte de résultat prévisionnel et à l'évolution de la trésorerie. Suite et fin de l'article paru dans le numéro 207 de Décisions, novembre 2018.

4. L'évaluation des charges

Il s'agit à ce stade d'évaluer de manière exhaustive l'ensemble des charges de l'entreprise et de dresser un état de synthèse de cette évaluation.

Les charges correspondant à l'exploitation du terrain seront approchées à partir de l'historique d'activité de la structure. Une attention particulière sera portée aux charges suivantes : énergie, entretien, location et crédit bail, publicité, et bien sûr les charges de personnel (exemples 4 et 5).

5. Le compte de résultat prévisionnel

Pour finir, il faut établir un compte de résultat prévisionnel en fonction des éléments

obtenus lors des deux étapes précédentes (exemple 6).

Ce compte de résultat prévisionnel peut être présenté sous la forme comptable classique ou sous la forme d'un tableau de soldes intermédiaires de gestion (SIG), offrant ainsi une meilleure analyse des chiffres obtenus. Ce tableau pourra comporter à la fois les données prévisionnelles et celles du dernier exercice clos, et fera ressortir l'évolution programmée en pourcentage. Une fois cet état dressé, il est nécessaire d'analyser de façon critique les chiffres obtenus. Une analyse qui, bien souvent, remettra en cause les données des étapes précédentes.

Exemple 6 : SIG prévisionnel

	Prévisionnel 2019		Réalisé 2018		Réalisé 2017		Réalisé 2016		Réalisé 2015		Réalisé 2014	
Chiffre d'affaires	743 000	0%	721 124	0%	667 881	100%	646 843	100%	544 589	100%	551 793	100%
Marges	715 800	99%	696 468	97%	644 686	97%	621 877	96%	525 263	96%	536 436	97%
Charges externes (hors crédit bail)	265 000	37%	235 883	33%	216 924	32%	192 997	30%	181 963	33%	168 011	30%
Communication	20 000	3%	9 093	1%	7 816	1%	8 670	1%	7 871	1%	7 894	1%
Impôts et taxes	8 100	1%	7 958	1%	8 322	1%	8 089	1%	7 940	1%	6 557	1%
Rémunération de la direction	70 500	10%	70 000	10%	70 290	11%	66 600	10%	66 600	12%	62 547	11%
Charges de personnel	131 800	18%	120 822	17%	101 051	15%	95 652	15%	92 421	17%	95 845	17%
EBE retraité des CB	220 400	31%	252 712	35%	240 283	36%	249 869	39%	168 468	31%	195 582	35%
Crédit bail	65 000		48 000	7%	68 301	10%	73 667	11%	49 108	9%	47 449	9%
EBE	155 400	22%	204 712	28%	171 982	26%	176 202	27%	119 360	22%	148 133	27%
Autres charges, redev. Flower -TSF de charges	-18 000		-17 167	-2%	-15 742	-2%	-13 295	-2%	-480	0%	-682	0%
Dotation aux amortissements	35 000	5%	37 871	5%	34 467	5%	26 607	4%	27 193	5%	35 978	7%
Résultat financier	-2 500	0%	-2 548	0%	138	0%	-1 159	0%	-1 704	0%	-3 340	
Résultat courant	99 900	14%	147 126	20%	121 911	18%	161 731	25%	90 943	17%	109 497	20%
Résultat exceptionnels	2 000		4 096		3 396		1 496		-667		-2 998	
Plus ou moins values sur cession	0				20 293		0		0		-69 050	
Impôts société	23 576		20 060		21 877		14 798		2 061		-300	
Résultat de l'exercice	78 324	11%	131 162	18%	123 723	19%	148 429	23%	88 215	16%	37 749	7%
CAF	113 324		169 033		137 897		175 036		115 408		142 777	

Cession du bail à construction en 2013 : VNC de 70 K€

MAD Personnel : 9 650 € sur bilan 2016 non traité sur ce document

6. L'évolution de la trésorerie

Il est ensuite nécessaire de compléter l'approche prévisionnelle comptable par une approche en termes de trésorerie. Concrètement, je vais présenter sous la forme d'un tableau à 12 colonnes le détail des entrées et des sorties mensuelles de trésorerie au cours des

12 mois à venir afin de faire apparaître l'évolution de la trésorerie cumulée chaque fin de mois. L'analyse prévisionnelle ne doit pas en effet se limiter à un examen de la rentabilité comptable, mais doit être impérativement complétée par une étude de la situation financière prévisionnelle (*exemple 7*).

Conclusion

En maîtrisant mon équilibre financier et mon prévisionnel d'activité, je peux envisager sereinement mes investissements futurs et ma prochaine saison en choisissant les moyens appropriés. ■

Le tableau de bord

Le prévisionnel constitue un outil de gestion encore plus performant lorsqu'il est complété par un tableau de bord mensuel. Cet outil est précieux, voire indispensable en période difficile. Il vous permet de suivre au plus près l'évolution de votre activité au fur et à mesure, de disposer chaque mois d'une estimation du « score » réalisé jusque-là par votre entreprise (le suivi peut même être hebdomadaire ou quotidien), et de réagir très vite à la moindre alerte. Contactez au plus vite le cabinet afin que nous puissions le mettre en place dans votre entreprise.

Contactez le cabinet !

Si vous ne disposez pas encore d'outils de gestion, contactez le cabinet dès maintenant. La mise en place d'un prévisionnel de gestion et d'un tableau de bord nécessite une réflexion approfondie et donc un certain temps de préparation.

Exemple 7 : prévisionnel de trésorerie

	oct.-18	nov.-18	déc.-18	janv.-19	févr.-19	mars-19	avr.-19	mai-19	juin-19	juil.-19	août-19	sept.-19	oct.-19	nov.-19	déc.-19
rappel N-1															
Encaissements prévus															
Encaissement reçus															
Emprunts															
Autres encaissements															
Virement interne															
Total des Encaissements	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
rappel N-1															
Fournisseurs															
Fournisseurs immobilisations															
Loyers CB															
Location immobilière															
Location véhicules															
Salaires Nets															
Charges sociales															
T.V.A. à payer															
Impôts et Taxes															
Impôts Société															
Virement interne															
Remboursements prêts															
Dividendes															
Autres Décaissements															
Total des décaissements	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Besoins ou excédent du mois	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Trésorerie début de mois	215 000	215 000	215 000	215 000	215 000	215 000	215 000	215 000	215 000	215 000	215 000	215 000	215 000	215 000	215 000
Trésorerie fin de mois	215 000	215 000	215 000	215 000	215 000	215 000	215 000	215 000	215 000	215 000	215 000	215 000	215 000	215 000	215 000