Rapport de direction
Troisième trimestre 2026

Atlas Services est une entreprise fictive de services B2B. Ce rapport sert à un atelier de préparation de présentation de direction. Tous les chiffres, noms, projets, objectifs et décisions proposés sont inventés. Aucun montant ne décrit une entreprise réelle.

La période d’activité couvre juillet à septembre 2026. Les comparaisons portent sur le budget du même trimestre et sur le troisième trimestre 2025 à périmètre constant. Les scénarios de trésorerie concernent une autre date et restent explicitement prévisionnels.

Le document comprend trente pages, annexes incluses. La réunion de direction vise à examiner les écarts, choisir les priorités et statuer sur un pilote. Les propositions du rapport ne constituent pas des décisions déjà approuvées.

DOCUMENT FICTIF — support pédagogique Mi-Temps IA

Synthèse pour la direction

Le chiffre d’affaires du trimestre atteint 3 240 000 EUR HT. Il progresse de 8 % par rapport au même trimestre de l’année précédente, mais se situe 10 % sous le budget de 3 600 000 EUR HT. Ces deux comparaisons répondent à des questions différentes et doivent rester distinguées dans la présentation.

La marge brute représente 42 % du chiffre d’affaires, contre une cible budgétaire de 44 %. Le service a clôturé 96 demandes, dont 21 au-delà du délai cible. Le rapport ne démontre pas une cause unique reliant ces écarts. Il propose des investigations et des actions de suivi.

La trésorerie prévisionnelle centrale à fin octobre est de 152 000 EUR. Le scénario prudent descend à 98 000 EUR, sous le seuil d’alerte interne de 100 000 EUR. La direction est invitée à examiner une enveloppe de pilote de 18 000 EUR. Cette enveloppe reste une proposition.

Périmètre et conventions de lecture

Les ventes sont présentées hors taxes et nettes des avoirs enregistrés à la clôture. Le périmètre de comparaison est constant entre les réalisations, le budget et l’année précédente. Le rapport n’inclut aucune acquisition, cession ou modification de segment entre les périodes comparées.

Le taux de marge brute correspond à la marge brute divisée par le chiffre d’affaires. Il faut calculer le taux consolidé à partir des montants, plutôt que faire une moyenne simple des taux des segments. Un écart de 44 % à 42 % représente deux points de pourcentage.

Le résultat opérationnel simplifié utilisé dans l’atelier correspond à la marge brute diminuée des charges d’exploitation présentées. Ce n’est ni un résultat net ni un indicateur comptable audité. Les stocks de trésorerie ne doivent pas être additionnés aux ventes du trimestre.

Indicateurs consolidés du trimestre

Le tableau constitue le point de référence pour les chiffres consolidés retenus dans la présentation. Les montants d’activité et de marge sont en EUR HT. Les écarts sont des différences arithmétiques entre réalisation et budget, sans attribution causale automatique.

Le chiffre d’affaires manque le budget de 360 000 EUR. La marge brute manque la cible de 223 200 EUR. Les charges d’exploitation sont inférieures au budget de 20 000 EUR, ce qui compense partiellement l’écart de marge. Le résultat simplifié reste inférieur au budget de 203 200 EUR.

Pour commenter ces résultats, la direction doit distinguer le niveau observé, la comparaison et l’explication à vérifier. La hausse annuelle ne signifie pas que le budget est atteint. La baisse des charges ne suffit pas à rétablir la cible de résultat.

Indicateur	Réalisé T3	Budget T3
CA HT	3 240 000	3 600 000
Marge brute	1 360 800	1 584 000
Taux de marge	42 %	44 %
Charges exploitation	1 080 000	1 100 000
Résultat simplifié	280 800	484 000

Activité mensuelle

Les ventes de septembre sont supérieures à celles de juillet et d’août, mais restent sous le budget de septembre. Les trois mois sont en deçà de leur budget respectif. Une visualisation doit conserver la même unité pour les séries et nommer clairement budget et réalisé.

Les valeurs du tableau sont exprimées en milliers d’euros hors taxes. La somme des trois mois permet de retrouver le chiffre d’affaires trimestriel. La comparaison annuelle utilise les mêmes mois et le même périmètre. Aucun ajustement saisonnier n’a été appliqué dans ce jeu fictif.

Une évolution mensuelle ne suffit pas à établir une tendance durable ou une prévision du trimestre suivant. La direction peut demander une ventilation complémentaire par volume, prix et calendrier de facturation avant de conclure à une amélioration structurelle.

Mois	Réalisé kEUR HT	Budget kEUR HT	T3 2025 kEUR HT
Juillet	1 080	1 150	1 000
Août	960	1 050	900
Septembre	1 200	1 400	1 100
Total	3 240	3 600	3 000

Activité par segment

Les trois segments sont Conseil, Services et Formation. Ils sont mutuellement exclusifs dans ce rapport. Une vente n’appartient qu’à un seul segment. La somme des réalisations et des budgets par segment correspond aux chiffres consolidés de la page 4.

Le segment Services explique le plus grand écart arithmétique au budget de chiffre d’affaires, avec 160 000 EUR. Conseil et Formation présentent chacun un écart de 100 000 EUR. Cela identifie une priorité d’analyse, sans démontrer à lui seul la cause commerciale de la sous-performance.

Pour la réunion de direction, il est utile de présenter le réalisé, le budget et l’écart en montants. Une analyse détaillée pourra ensuite séparer les commandes retardées, les opportunités perdues et les différences de prix. Ces causes ne sont pas établies par le présent tableau.

Segment	Réalisé kEUR HT	Budget kEUR HT	Écart kEUR HT
Conseil	1 500	1 600	-100
Services	1 140	1 300	-160
Formation	600	700	-100
Total	3 240	3 600	-360

Portefeuille commercial à examiner

Le portefeuille d’opportunités non signées représente 1 800 000 EUR HT dans l’atelier. Il décrit une liste d’opportunités à qualifier et ne constitue ni du chiffre d’affaires réalisé ni une commande ferme. Il n’est pas inclus dans les ventes du trimestre.

La direction commerciale propose de séparer les opportunités selon l’existence d’un besoin confirmé, d’un budget et d’une prochaine étape documentée. Les équipes doivent conserver le statut et la preuve de chaque changement. Aucune probabilité de conversion n’est calculée dans ce rapport.

La présentation de dix diapositives ne reprend pas ce montant de portefeuille. Il reste dans le rapport pour répondre aux questions. Le retenir en titre sans expliquer son statut créerait une confusion avec les ventes réalisées. Cette sélection illustre la différence entre une information disponible et un message essentiel.

Marge brute par segment

La marge brute consolidée est de 1 360 800 EUR. Le taux consolidé de 42 % se calcule sur les ventes de 3 240 000 EUR. Les taux des segments diffèrent, ce qui rend une moyenne simple des pourcentages inadaptée pour retrouver le total.

Conseil affiche un taux de 46 %. Services affiche 38 %. Formation affiche 39,6 %. Les trois contributions en montant doivent être additionnées avant de calculer le taux d’ensemble. Les coûts directement affectés suivent les conventions de l’atelier et ne constituent pas une comptabilité réelle.

Une évolution du mix de ventes peut modifier le taux consolidé, mais le tableau ne permet pas d’isoler tous les effets de prix et de coûts. La direction doit demander une analyse complémentaire avant d’attribuer les deux points de marge manquants à une cause unique.

Segment	CA EUR HT	Marge brute EUR	Taux
Conseil	1 500 000	690 000	46 %
Services	1 140 000	433 200	38 %
Formation	600 000	237 600	39,6 %
Total	3 240 000	1 360 800	42 %

Décomposition arithmétique de la marge

La marge brute budgétée est de 1 584 000 EUR, calculée sur 3 600 000 EUR de ventes à 44 %. L’écart total par rapport à la réalisation est de -223 200 EUR. Une décomposition simple peut séparer un effet de montant de ventes et un effet de taux.

En conservant le taux budgétaire de 44 %, l’écart de ventes de -360 000 EUR correspond à -158 400 EUR de marge. L’écart entre 42 % et 44 %, appliqué aux ventes réalisées de 3 240 000 EUR, correspond à -64 800 EUR. La somme de ces deux effets est -223 200 EUR.

Cette décomposition est une identité de calcul dans la convention choisie. Elle n’établit pas une causalité opérationnelle. La formulation correcte décrit un écart de montant et un écart de taux. Elle ne permet pas d’affirmer que tel service ou fournisseur a causé la totalité de la baisse.

Étape	Montant EUR
Marge brute budget	1 584 000
Effet montant ventes à 44 %	-158 400
Effet taux sur CA réalisé	-64 800
Marge brute réalisée	1 360 800

Charges d’exploitation

Les charges d’exploitation présentées totalisent 1 080 000 EUR, contre 1 100 000 EUR au budget. Elles sont regroupées en quatre familles. Les montants appartiennent au trimestre et ne doivent pas être mélangés à des coûts annuels ou à des stocks de dettes.

La différence de 20 000 EUR provient dans ce jeu fictif de la sous-traitance et des déplacements. Les coûts de personnel et de logiciels correspondent au budget. Une charge inférieure au budget peut refléter une économie ou un décalage de réalisation. Le rapport ne tranche pas cette question.

Le tableau est conservé dans le rapport pour permettre une lecture détaillée du résultat simplifié. La présentation finale ne reprend que le total et sa comparaison budgétaire. Le détail reste disponible pour répondre aux questions sans surcharger la diapositive de marge.

Charges	Réalisé EUR	Budget EUR
Personnel	720 000	720 000
Sous-traitance	210 000	220 000
Déplacements	60 000	70 000
Logiciels	90 000	90 000
Total	1 080 000	1 100 000

Résultat opérationnel simplifié

Le résultat opérationnel simplifié correspond ici à la marge brute de 1 360 800 EUR diminuée des charges d’exploitation de 1 080 000 EUR. Il atteint 280 800 EUR. Le calcul budgétaire équivalent donne 484 000 EUR.

L’écart est de -203 200 EUR. Il correspond à l’écart de marge brute de -223 200 EUR, compensé par 20 000 EUR de charges d’exploitation inférieures au budget. Cette cohérence doit être vérifiée avant de présenter un chiffre de résultat au directeur.

Le rapport ne fournit ni impôt, ni éléments financiers, ni retraitements comptables complets. Il serait incorrect de nommer ce montant résultat net, trésorerie ou EBITDA audité. La présentation conserve le libellé simplifié et la définition pour éviter un glissement de sens.

Calcul	Réalisé EUR	Budget EUR
Marge brute	1 360 800	1 584 000
Moins charges exploitation	1 080 000	1 100 000
Résultat simplifié	280 800	484 000

Qualité de service : définition du périmètre

Le suivi de qualité de service porte sur 96 demandes clients clôturées pendant le trimestre. Le délai cible utilisé dans l’atelier est de 48 heures ouvrées entre prise en charge et clôture. Les demandes encore ouvertes à la fin du trimestre ne sont pas dans ce dénominateur.

Parmi les demandes clôturées, 75 respectent ce délai et 21 le dépassent. Le taux de respect est donc de 78,125 %, arrondi à 78,1 % pour une présentation à une décimale. La cible interne fictive de respect du délai est de 85 %. Il s’agit d’un objectif, pas d’un réalisé.

Il ne faut pas appeler les 21 cas un stock de demandes encore en retard. Ils sont clôturés, mais hors délai cible. Pour examiner le retard en cours, il faudrait un autre indicateur avec une date de photographie et un périmètre de demandes ouvertes. Cette distinction est essentielle dans le commentaire oral.

Qualité de service : ventilation des demandes

La ventilation par nature permet de retrouver le total de 96 demandes clôturées et de 21 demandes hors délai. Les catégories sont exclusives. Elles servent à orienter une investigation, sans établir automatiquement que le volume d’une catégorie explique le retard d’une autre.

Les demandes d’information et de correction présentent les plus grands volumes hors délai dans ce lot. Une revue de quelques dossiers sources doit confirmer les causes avant qu’un plan d’action soit arrêté. Le rapport ne contient pas d’analyse causale validée.

La présentation retient le total hors délai et le taux de respect de la cible. Le tableau détaillé reste en annexe du dossier pour la discussion. Le graphique de la présentation compare les 75 demandes dans le délai et les 21 hors délai, avec un dénominateur clairement indiqué.

Nature	Clôturées	Hors délai
Information	20	4
Correction	18	5
Document	16	3
Planification	14	4
Facturation	12	2
Autre	16	3
Total	96	21

Retours clients disponibles

Une enquête fictive a été proposée à 125 contacts et a obtenu 50 réponses. Parmi les répondants, 43 déclarent une appréciation positive, soit 86 %. Le taux de réponse est de 40 %. Ce résultat décrit les répondants et ne mesure pas directement l’ensemble des clients.

Aucune comparaison avec une période précédente n’est fournie dans ce rapport. Il serait donc incorrect de conclure à une amélioration de la satisfaction. La sélection des répondants et les motifs d’absence de réponse doivent être examinés avant toute généralisation.

Ce résultat ne figure pas dans les dix diapositives finales. Les données de délai sont plus directement reliées à la décision opérationnelle demandée. Le retrait de cet indicateur n’efface pas le résultat du rapport : il organise le niveau de détail utile à la réunion.

Ressources et capacité de traitement

L’équipe opérationnelle représente 18 équivalents temps plein dans le scénario. Ce nombre est une moyenne de période et ne mesure pas à lui seul la disponibilité par compétence. Les congés, les absences et le temps consacré aux projets ne sont pas détaillés ici.

La direction ne doit pas déduire une surcharge individuelle du seul nombre de demandes clôturées. Il faut connaître le temps de traitement, la complexité et la répartition du travail. Le rapport propose de documenter ces éléments pendant le pilote plutôt que d’inventer une capacité cible.

La présentation finale n’utilise pas un ratio de productivité par personne. Elle conserve les faits directement justifiés par le suivi et propose une mesure future. Cela évite de transformer une information de structure en jugement sur la performance des équipes.

Portefeuille des projets

Le portefeuille contient douze projets actifs à la date de suivi. Huit sont au statut conforme au planning, trois sous surveillance et un bloqué. Les statuts décrivent une appréciation du responsable de projet selon les éléments disponibles à la clôture.

Le projet Dossier unique constitue le point bloqué du scénario. Il attend une décision sur les droits d’accès entre les services. Les projets sous surveillance sont Migration, Référentiel et Suivi. Le rapport ne chiffre pas de perte de revenus liée à ces statuts.

La présentation retient la distribution des statuts et la décision d’accès à prendre. Un retard de projet ne peut pas être converti en perte financière sans une estimation validée et une hypothèse de calendrier explicite. Les responsables doivent actualiser les statuts avant la réunion.

Statut	Nombre	Exemple
Conforme	8	Projets courants
Sous surveillance	3	Migration, Référentiel, Suivi
Bloqué	1	Dossier unique
Total	12	Périmètre actif

Risques à soumettre à la direction

Le rapport identifie quatre sujets de suivi : les écarts de ventes, la baisse du taux de marge, la qualité de service et la disponibilité de trésorerie selon le scénario prudent. Il s’agit de constats et de risques à examiner, pas d’une démonstration de cause unique.

Le projet Dossier unique demande un arbitrage sur les permissions d’accès. Le pilote proposé doit rester limité aux documents et traitements autorisés. Une amélioration de circulation de l’information ne justifie pas un élargissement automatique des droits.

Les risques sont décrits qualitativement. Aucune probabilité chiffrée, perte attendue ou valeur de risque n’est calculée. La présentation conserve cette prudence de formulation : elle demande des décisions et des vérifications, sans ajouter une précision numérique non étayée.

Trésorerie constatée à fin septembre

La trésorerie constatée au 30 septembre est de 180 000 EUR dans les données fictives. C’est une photographie de fin de période. Elle n’est pas comparable à un chiffre d’affaires sans préciser qu’il s’agit d’un stock de trésorerie à une date donnée.

Le rapport ne présente pas de rapprochement bancaire réel. Le montant sert de point de départ commun aux scénarios d’octobre. Les encaissements et décaissements prévisionnels se calculent ensuite séparément, sans traiter toutes les créances comme déjà encaissées.

La présentation utilise le libellé réalisé au 30 septembre pour ce montant et prévision au 31 octobre pour les scénarios. Cette séparation doit rester visible sur le graphique et dans les notes. Un graphique qui relierait ces barres comme une tendance réalisée induirait une lecture incorrecte.

Scénario central de trésorerie

Le scénario central d’octobre part d’une trésorerie de 180 000 EUR. Il prévoit 550 000 EUR d’encaissements et 578 000 EUR de décaissements. La trésorerie de fin octobre ressort ainsi à 152 000 EUR.

Les flux sont des hypothèses de calendrier dans le scénario fictif, et non des mouvements bancaires déjà réalisés. Le montant de 152 000 EUR est une prévision. La direction financière doit vérifier les dates et la probabilité des encaissements avant toute décision fondée sur cette estimation.

Le seuil d’alerte interne utilisé dans l’atelier est de 100 000 EUR. Le scénario central reste au-dessus de ce seuil, mais cela ne constitue pas une garantie de liquidité. Une partie des encaissements peut être décalée. La page suivante présente un cas prudent.

Élément	EUR
Trésorerie initiale	180 000
Encaissements prévus	550 000
Décaissements prévus	-578 000
Prévision fin octobre	152 000

Scénario prudent de trésorerie

Le scénario prudent retient 496 000 EUR d’encaissements pour les mêmes décaissements de 578 000 EUR. Le point de départ reste 180 000 EUR. La trésorerie prévisionnelle de fin octobre atteint 98 000 EUR.

La différence de 54 000 EUR avec le scénario central correspond au décalage d’une partie des encaissements prévus. Le rapport ne lui associe aucune probabilité. Le montant de 98 000 EUR ne constitue donc pas une prévision certaine ni un intervalle statistique.

Ce scénario est inférieur de 2 000 EUR au seuil d’alerte de 100 000 EUR. La présentation doit demander un suivi du calendrier d’encaissement et un arbitrage financier si le scénario se précise. Elle ne doit pas annoncer une insuffisance de trésorerie déjà constatée.

Élément	EUR
Trésorerie initiale	180 000
Encaissements prudents	496 000
Décaissements prévus	-578 000
Prévision prudente	98 000
Écart au seuil	-2 000

Créances clients et calendrier d’encaissement

Le stock de créances clients est de 240 000 EUR à la clôture. Parmi elles, 84 000 EUR sont échues selon les conventions du scénario, soit 35 %. Les créances sont des droits à encaisser et ne constituent pas un solde de trésorerie disponible.

Le suivi doit examiner chaque échéance, les litiges éventuels et les paiements déjà annoncés. Une relance ne garantit pas une date d’encaissement. Il serait incorrect d’ajouter mécaniquement les 84 000 EUR échus à la trésorerie de fin de période.

La présentation de dix diapositives ne développe pas ce stock dans un graphique séparé. Elle garde les scénarios de trésorerie et mentionne le besoin de fiabiliser le calendrier d’encaissement. Le détail reste disponible pour la discussion financière et le suivi métier.

Plan de travail proposé

Le plan propose trois actions avec des responsables et des livrables observables. La revue de marge doit séparer les écarts de montant et de taux. Le pilote de suivi doit mesurer le traitement des demandes. Le suivi financier doit vérifier le calendrier d’encaissement.

Les responsables et échéances ci-dessous sont fictifs et proposés pour l’atelier. La réunion peut les confirmer, les modifier ou les refuser. Une présentation correcte conserve le statut de proposition jusqu’à l’arbitrage. Elle ne présente pas une demande de validation comme une décision actée.

Le suivi hebdomadaire permettra de vérifier l’avancement sans se limiter à un statut vert ou rouge. Chaque responsable doit préciser la pièce produite, les points bloquants et la prochaine décision attendue. Les objectifs de résultat seront évalués après le démarrage.

Action proposée	Responsable fictif	Échéance	Livrable
Revue de marge	Finance	06/11/2026	Analyse des écarts
Pilote de suivi	Opérations	13/11/2026	Lot test et mesures
Calendrier encaissements	Trésorerie	Chaque semaine	Flux actualisés

Qualité des données et contrôles

Le contrôle commence par les rapprochements de montants : ventes mensuelles, segments, marge brute et charges doivent retrouver les totaux consolidés. Les arrondis de présentation ne remplacent pas les montants de référence. Les écarts se calculent sur les valeurs sources avant affichage.

Pour les taux, il faut conserver le numérateur, le dénominateur et le périmètre. Les 21 demandes hors délai appartiennent aux 96 demandes clôturées. La cible de 85 % n’est pas une réalisation. Pour les flux de trésorerie, les dates et le caractère prévisionnel doivent rester associés au montant.

Les affirmations causales exigent une preuve distincte. Le rapport permet de dire que Services présente le plus grand écart au budget de chiffre d’affaires. Il ne permet pas d’affirmer que les retards fournisseurs ont causé l’intégralité de cet écart. Une note claire doit signaler la cause à vérifier.

Enveloppe de pilote soumise à arbitrage

Le pilote proposé dispose d’une enveloppe de 18 000 EUR. Elle comprend 120 heures internes valorisées à 100 EUR et 6 000 EUR d’outils et de configuration. La somme est une hypothèse de coût de projet dans ce scénario fictif.

Cette enveloppe n’est ni engagée ni approuvée. Aucun retour sur investissement n’est démontré dans le rapport. Les bénéfices doivent être mesurés sur le lot test, après prise en compte du temps de vérification, des corrections et de la maintenance du dispositif.

La présentation finale demande une décision sur le lancement et le plafond d’enveloppe. Le directeur peut conditionner le pilote à un périmètre limité, à un responsable identifié et à une mesure de qualité. Une décision de généralisation ne fait pas partie de la proposition.

Composant proposé	Calcul	EUR
Temps interne	120 h x 100 EUR	12 000
Outils et configuration	Hypothèse de projet	6 000
Enveloppe totale	Proposition	18 000

Décisions attendues en réunion

La première décision demandée porte sur un pilote limité et sur l’enveloppe proposée de 18 000 EUR. Le rapport demande aussi la confirmation des responsables et des livrables de la page 22. Les noms et fonctions appartiennent au scénario et doivent être adaptés à toute situation réelle.

La deuxième décision concerne le projet Dossier unique. Le comité doit désigner les personnes habilitées à arbitrer les permissions d’accès et le périmètre documentaire. La création d’un assistant ne donne pas automatiquement accès aux documents d’autres services.

Le compte rendu de réunion devra distinguer les décisions approuvées, les demandes de complément et les sujets reportés. À ce stade, le rapport ne contient aucune approbation du comité. La dernière diapositive de la présentation doit donc conserver la formule décisions attendues.

Cadence du suivi après réunion

Le plan propose un point hebdomadaire sur les demandes, les écarts et le calendrier de trésorerie. Le suivi ne doit pas reproduire les trente pages à chaque réunion. Il doit conserver les changements significatifs et les décisions à prendre.

Le propriétaire de chaque indicateur doit confirmer la définition, le périmètre, l’actualisation et les exceptions. La personne qui prépare la présentation peut centraliser ces éléments, sans devenir l’autorité qui valide tous les chiffres métiers.

Pour un indicateur modifié après la préparation, il faut identifier la nouvelle source, corriger les diapositives concernées et vérifier les notes. Un graphique mis à jour avec un titre resté ancien peut conserver une erreur de conclusion même lorsque ses barres sont exactes.

Hypothèses et sujets à investiguer

Le rapport laisse plusieurs causes ouvertes : calendrier de facturation, évolution du mix, prix et coûts directs, complexité des demandes et délais de validation. Ces pistes expliquent quelles analyses demander, mais elles ne sont pas des conclusions démontrées.

Une hypothèse de progression des ventes au trimestre suivant demanderait un modèle distinct, un calendrier et des hypothèses documentées. La présence d’un portefeuille commercial ne permet pas de convertir ce montant en ventes futures garanties. Aucun objectif de croissance supplémentaire n’est retenu dans les slides.

Les prévisions de trésorerie central et prudent sont des scénarios explicites. Ils ne doivent pas être confondus avec un intervalle de confiance ou une prévision moyenne. La présentation reste courte tout en conservant les qualificatifs qui changent le sens d’un chiffre.

Glossaire des indicateurs

Chiffre d’affaires : ventes de la période, hors taxes et nettes des avoirs de clôture dans ce rapport. Budget : référence du même trimestre. Année précédente : troisième trimestre 2025 au périmètre constant retenu pour l’atelier.

Marge brute : ventes diminuées des coûts directement affectés selon la convention du scénario. Taux de marge brute : marge brute divisée par les ventes. Résultat opérationnel simplifié : marge brute diminuée des charges d’exploitation présentées, sans prétention de résultat net audité.

Trésorerie réalisée : stock à une date de clôture. Trésorerie prévisionnelle : résultat d’un scénario de flux futurs. Demande hors délai : demande clôturée dont le temps de traitement dépasse le délai cible. Proposition : élément soumis à une décision qui n’a pas encore été prise.

Annexe de calculs

Les calculs ci-dessous explicitent les principaux ratios et écarts utilisés dans la présentation. Les montants ne doivent pas être modifiés par les arrondis destinés à l’affichage. Un pourcentage relatif et une différence en points ne répondent pas à la même définition.

La croissance annuelle utilise le chiffre d’affaires de l’année précédente comme dénominateur. L’écart relatif au budget utilise le budget comme dénominateur. Le taux de respect du délai utilise les 96 demandes clôturées. La part des créances échues utilise le stock total de créances.

Les scénarios de trésorerie partent du même stock et utilisent des encaissements différents. L’enveloppe de pilote est une somme de coûts proposés. Aucune de ces opérations ne constitue une preuve de réalisation future. Les diapositives conservent les qualificatifs associés.

Indicateur	Calcul	Résultat
Croissance annuelle	3 240 000 / 3 000 000 - 1	8 %
Écart au budget	3 240 000 / 3 600 000 - 1	-10 %
Taux marge	1 360 800 / 3 240 000	42 %
Respect délai	75 / 96	78,125 %
Créances échues	84 000 / 240 000	35 %

Index des sources et statut du dossier

Activité : pages 4 à 6. Marge et résultat : pages 8 à 11. Qualité de service : pages 12 et 13. Projets et risques : pages 16 et 17. Trésorerie : pages 18 à 21. Plan, enveloppe et décisions : pages 22 à 25. Les pages 28 et 29 rappellent les définitions et les calculs.

Les données de cet atelier ont été créées pour rendre les rapprochements et les contrôles possibles. Elles ne prouvent pas un résultat d’entreprise ni une performance moyenne d’un outil d’IA. Le dossier constitue une source fictive cohérente à partir de laquelle préparer une présentation de direction.

Le rapport reste le document de détail. Les dix diapositives forment une sélection orientée vers la réunion et incluent la couverture. Les sources par slide, les calculs et les vérifications accompagnent le kit afin que le lecteur puisse remonter à la page exacte et contrôler ce qui a été retenu.