

## APPROCHE FINANCIERE

L'élaboration du dossier financier inclus dans le plan d'affaires ou « business plan » répond à plusieurs objectifs notamment :

- la traduction, en termes financiers, des informations collectées durant l'étude commerciale ; Il s'agit donc de faire des prévisions financières de l'activité à créer en tenant compte des résultats de l'étude de marché et d'ajuster éventuellement les options commerciales.
- l'évaluation des emplois et ressources de fonds dégagés par le projet sur une période suffisante pour apprécier la viabilité du projet. Généralement, les prévisions financières sont établies sur une période de trois ans. Cependant pour les projets importants, nécessitant des financements colossaux ou intervenant dans des secteurs réglementés (cas du secteur bancaire), il est nécessaire de faire les prévisions sur une période plus longue, 5 ans voire 10 ans.
- la mise à disposition des actionnaires et partenaires du promoteur, les informations pertinentes et suffisantes pour apprécier la viabilité et la rentabilité du projet afin de prendre leur décision d'investissement dans l'activité.

Le dossier financier intègre donc les comptes prévisionnels du projet d'entreprise. Le dossier financier est donc la partie la plus délicate du plan d'affaires (ou business plan). Il se doit d'être très précis et basé sur des éléments réels. L'aide de l'expert-comptable pour la réalisation de ce document sera très précieuse.

Il doit au minimum comprendre les tableaux ou informations financières suivantes :

- **Plan de financement initial** permettant d'évaluer les capitaux nécessaires au démarrage de l'activité et de déterminer la façon dont ils seront réunis
- **Compte de résultat prévisionnel** concernant l'évaluation des produits qui seront dégagés par l'activité rapportés aux charges (moyens humains, matériels, financiers) qu'il est nécessaire de mettre en œuvre pour obtenir les produits souhaités. Le compte de résultat prévisionnel permet ainsi de mettre en évidence l'équilibre nécessaire à assurer durablement la rentabilité de l'activité.
- **Plan de trésorerie** regroupe les encaissements et décaissements liés à la réalisation de l'activité prévue dans le projet d'entreprise et permet de cette façon de donner des indices précis sur les capacités de l'entreprise à faire face à ses engagements de paiements. Le niveau d'équilibre entre les encaissements et les décaissements réguliers donne une idée claire sur la viabilité du projet et les ajustements éventuellement nécessaires pour éviter l'état de cessation des paiements.
- **Plan de financement pluriannuel** permet d'analyser la structure financière de l'activité dans le temps et ainsi d'évaluer la solidité financière et la rentabilité de celle-ci sur une période suffisante.

## 1. Plan de financement initial

Le plan de financement initial, présenté sous forme en tableau ou en liste, comprend deux parties suivantes qui devront être égales comme le recommande les règles de bonne gestion :

### a. Besoins durables présentés à gauche du tableau comprennent :

- Frais d'établissement :
  - Honoraires (avocat, experts comptables, notaires, autres conseils, etc.) ;
  - Frais (immatriculation, publicité, etc.) engagés pour la constitution de l'entreprise.
  
- Investissements :
  - Acquisition de brevet, licence, marque, droit au bail, droit de franchise, fonds de commerce, etc.
  - Achat de terrains, matériels, machines, mobilier, véhicules, ordinateurs, aménagement et installations, etc.
  - Dépôts de cautions (abonnement eau, électricité, téléphone, etc.)
  
- Besoin en fonds de roulement (BFR) : traduit le besoins permanent de fonds (d'argent) pour financer le cycle des opérations suivantes :
  - Stocks minimum pour faire face à la demande dans des délais raisonnables ;
  - Crédit accordé aux clients pour le règlement des ventes (montant des créances clients TTC en attente de règlement fonction du chiffre d'affaires mais également du délai entre la livraison et le règlement du client) ;
  - Crédit reçu des fournisseurs pour le règlement des achats (montant des dettes fournisseurs TTC en fonction du volume des achats et des délais de paiement accordés par ceux ci).

Le BFR est donc calculé comme suit :

|   |
|---|
| $BFR = \text{Stocks moyens} + \text{Encours moyens des créances clients} - \text{Encours moyens des dettes fournisseurs}$ |
|---|

## b. Ressources durables

- Apports personnels du promoteur (et de ses associés) : apport en numéraires ou en nature (investissements valorisés) constitutifs du capital social. Le capital social est reparti en actions ou parts sociales.
- Ressources externes notamment subventions d'états ou d'organismes privés, emprunts bancaires. Les règles généralement appliqués au niveau des établissements financiers tendent à faire en sorte que les ressources externes ne dépassent pas certaines limites pour éviter d'alourdir la structure financière de l'entreprise. Il s'agit notamment des critères suivants qu'il convient d'intégrer dans la construction du plan de financement initial :
  - Les frais engagés par le créateur doivent représenter au moins le tiers des ressources durables ;
  - Les actifs incorporels ne peuvent être pris en compte dans l'assiette de financement ;
  - L'endettement à terme ne doit pas être supérieur au cumul de la capacité d'autofinancement des 3 premières années.

Il est important d'observer que les besoins durables doivent être couverts par les ressources durables (principe de bonnes orthodoxies de gestion).

Si cet équilibre n'est pas obtenu, il est nécessaire de prévoir des financements complémentaires (apports du promoteur ou des prêteurs, etc.) ou l'ajustement des hypothèses d'activités.

| BESOINS DURABLES  | Début<br>année N | RESSOURCES DURABLES  | Début<br>année N |
|---|------------------|--|------------------|
| FRAIS D'ETABLISSEMENT<br>INVESTISSEMENTS<br>BESOIN EN FONDS DE<br>ROULEMENT |                  | CAPITAL SOCIAL (ou<br>APPORT PERSONNEL)<br>SUBVENTIONS OU<br>PRIMES D'EQUIPEMENT<br>EMPRUNTS A MOYEN OU<br>LONG TERMES<br>COMPTES COURANTS<br>D'ASSOCIES (Avances de<br>fonds remboursables aux<br>associés) |                  |
| TOTAL   |                  | TOTAL  |                  |

## 2. Compte de résultat prévisionnel

Etabli sous forme de liste ou de tableau, le compte de résultat prévisionnel, retrace pour une période minimum de trois ans, l'ensemble des dépenses (charges) et recettes (produits) qui pourront être générés par le projet.

L'évaluation des produits doit être en adéquation avec les résultats de l'étude commerciales et fonder sur au moins trois hypothèses d'activité (haute, moyenne, basse).

Au niveau des charges d'exploitation, il est important de faire un inventaire le plus exhaustif des charges générées par l'activité. Pour cela, il faut se servir d'un check list.

Ne pas oublier de calculer les dotations aux amortissements et les charges financières liées à la structure de financement adoptée.

## 3. Plan de trésorerie

Le plan de trésorerie répond à deux impératifs :

- S'assurer d'un équilibre mensuel entre encaissements et décaissement en vue de prévoir les moyens de financement nécessaires à court terme ;
- Connaître le solde de fin de période budgétaire des comptes de tiers et disponible tels qu'ils figureront dans le bilan prévisionnel.

Le plan de trésorerie recense donc tous les décaissements et tous les encaissements prévus au cours de la première année d'activité, en les ventilant mois par mois. Chaque entrée ou sortie de trésorerie est donc enregistré dans le mois où il se produit.

Ainsi, un solde net mensuel de trésorerie est dégagé afin de s'assurer que les engagements de chaque mois pourront être assurés par les dégagements de trésorerie. En d'autres termes, si les paiements mensuels à effectuer peuvent être couverts par les disponibilités immédiates sur chaque mois.

De cette façon, on met en évidence les déséquilibres structurels (insuffisance de marge, activités non rentables) qui nécessitent un ajustement des prévisions ou des situations conjoncturelles liées à la saisonnalité de l'activité.

En tout état de cause, l'activité ne doit être commencée si, à l'avance, on observe un déséquilibre de trésorerie régulier sur les 12 premiers mois. Il faut dans ce cas, soit revoir les prévisions, soit envisager de recourir aux crédits de trésorerie (découverts bancaires) dont les charges devront être pris en compte au niveau du compte d'exploitation prévisionnel.

## 4. Plan de financement pluriannuel

La viabilité d'une entreprise est fortement subordonnée à la qualité de sa structure financière. Une société pourra mieux faire face aux aléas de son fonctionnement si elle dispose d'importantes réserves de ressources financières stables.

Le plan de financement pluriannuel (généralement sur 3 ou 5 ans) présente l'évolution prévisible de la structure financière de l'entreprise à créer. Conçu selon les mêmes principes que le plan de financement initial, le plan de financement pluriannuel est un tableau présentant, à la fin de chaque année, l'évolution des besoins financiers durables et des ressources financières durables.

Pour la première année, le plan de financement pluriannuel correspond au plan de financement initial après incorporation des éléments nouveaux survenus au cours de l'exercice notamment les ressources propres générées par l'activité à savoir la capacité d'autofinancement ou CAF.

La CAF correspond à la différence entre les produits encaissables et les charges décaissables.

La CAF détermine donc les possibilités d'autofinancement de l'entreprise. Elle permet d'une part, le financement des investissements et/ou le remboursement des emprunts et d'autre part, elle accroît le potentiel d'endettement de l'entreprise.

Il est donc nécessaire que, pour la première année, les ressources excèdent les besoins d'un montant suffisamment important (généralement au moins 15%) pour permettre l'équilibre de la structure financière.

## 5. Seuil de rentabilité ou « point mort »

Le seuil de rentabilité ou « point mort » représente le niveau d'activité permettant, grâce à la marge réalisée de couvrir les charges fixes de l'entreprise.

Pour calculer le seuil de rentabilité, il faut :

a. Repartir les charges de l'entreprise entre charges fixes et charges variables :

- Charges fixes : dépenses auxquelles l'entreprise doit obligatoirement faire face même en l'absence d'activité. Ces charges concernent généralement les loyers, les salaires, l'assurance, etc ;
- Charges variables : dépenses dont le montant découle automatiquement du niveau des ventes. Ces charges concernent généralement les commissions sur vente, les frais de transports sur achats, etc.

b. Calculer la marge sur charges (ou coûts) variables correspondant au montant prévisionnel des ventes diminué des charges variables générées automatiquement par ses ventes.

c. Calculer le taux de marge sur coût variable qui est égale à la marge sur coût variable rapportée sur le chiffre d'affaire. Il s'agit donc du pourcentage de la marge sur coûts variable par rapport au chiffre d'affaires.

d. Diviser le montant des charges fixes par le taux de marge sur coûts variable pour obtenir le seuil de rentabilité c'est à dire le montant du chiffre d'affaires qui permettra de couvrir toute les charges fixes.

Le seuil de rentabilité est un bon indicateur de performance pour donner une idée précise sur le caractère réaliste du projet à entreprendre. Ainsi calculer, il peut être traduit en nombre d'heure à facturer ou nombre d'articles à vendre.