



LE BUSINESS PLAN

Mode d'emploi

Vous avez manifesté votre désir de créer une entreprise.

Je vous propose ce mode d'emploi afin de comprendre étape par étape l'élaboration de votre plan d'affaires (ou business plan),
En complément à ce mode d'emploi, un deuxième document intitulé « Dossier de présentation ».
Vous pourrez ainsi compléter et personnaliser ce dernier document afin de présenter votre projet à des partenaires (banques, financeurs, fournisseurs, associés éventuels, etc.).

Comment utiliser ces documents ?

Le mode d'emploi présente les éléments incontournables que retiennent habituellement les partenaires, notamment au niveau financier pour évaluer un projet.
Cependant, devant la spécificité de chaque projet, vous serez amené à adapter le dossier de présentation à votre situation.

N'hésitez pas, dans la préparation de votre projet, à consulter les divers organismes d'accompagnement de votre région, qui sont en mesure de vous apporter leur appui.

Et n'oubliez pas que votre dossier doit être convaincant !

Pour cela, il devra être :

- **complet** : ne pas faire d'impasse sur les rubriques qui sont proposées ;
- **précis** : justifiez vos affirmations en citant vos sources d'informations. Prévoyez un dossier d'annexes comportant la documentation générale, les copies des courriers échangés, les factures pro forma des fournisseurs d'immobilisations, les documents de l'étude de marché, etc.
- **concis** : les financeurs qui auront à lire votre dossier sont gens pressés. Votre dossier ne devrait pas dépasser une trentaine de pages, hors annexes ;
- **clair** : évitez le jargon professionnel. Les banquiers sont des généralistes ;
- **soigné** : c'est à la fois une preuve de votre professionnalisme et une marque de respect envers ceux qui auront à lire ce document et que vous solliciterez ;
- **vendeur** : c'est le plus difficile à réaliser... Votre dossier doit, dans les formulations employées, refléter votre enthousiasme, votre conviction profonde sur la potentialité économique de votre projet et votre crédibilité d'entrepreneur.

SOMMAIRE

1. Vous et votre équipe.....	4
2. Votre projet	5
3. Votre produit et son marché	7
4. Votre chiffre d'affaires	9
5. Votre emplacement (cas du commerce de proximité)	10
6. Votre stratégie.....	11
7. Vos moyens commerciaux	12
8. Vos moyens de production	
8.1Moyens en locaux, matériel	13
8.2Moyens en éléments incorporels et humains	14
8.3Les fournisseurs et les sous-traitants	15
9. Votre dossier financier	16
9.1 Le compte de résultat prévisionnel	18
9.2 Le besoin en fonds de roulement (BFR)	19
9.3 Le plan de financement initial	20
9.4 Le plan de trésorerie	21
9.5 Le plan de financement à trois ans.....	22
9.6 La TVA	23
9.7 Rentabilité - Point mort	25
10. Conclusion	26

1. VOUS (ET VOTRE EQUIPE)

» Présentation personnelle (et collective)

Il est important à cette première étape de vous présenter. Les éléments suivants doivent être mentionnés :

- votre nom et prénom
- votre date de naissance
- votre adresse personnelle
- votre nationalité
- votre numéro de téléphone (portable et fixe) et votre adresse email
- votre situation familiale (célibataire, marié(e), pacsé(e), veuf(ve), divorcé(e), séparé(e), etc.)
- vos fonctions actuelles
- vos fonctions dans la future entreprise
- votre formation et votre expérience professionnelle
- vos activités extra-professionnelles

Il est intéressant d'avoir les mêmes informations concernant les autres personnes s'associant au projet. Votre curriculum vitae et celui des membres de votre équipe peuvent être également annexés au dossier.

Conditions de réussite

Votre projet doit être cohérent par rapport à votre personnalité, votre potentiel, vos compétences, votre situation familiale et vos contraintes personnelles (temps disponible, capitaux personnels, charges financières en cours, santé, etc.). Veillez également à la complémentarité des membres de votre équipe, si vous constituez une entreprise à plusieurs associés.

2. VOTRE PROJET

» Généralités sur votre projet

Vous devez indiquer, en résumant et en synthétisant, la nature et l'état d'avancement de votre projet.

- **Nature du projet**

Expliquez en quelques lignes, de façon très simple et très compréhensible, votre projet tel que vous l'imaginez.

- **Fiche signalétique de l'entreprise**

- Le nom (ou la raison sociale, ou la dénomination sociale).
- La localisation.
- La forme juridique (entreprise individuelle, SARL, EURL, SA, SPA, etc.).
- Le capital social et sa répartition (sauf pour une entreprise individuelle).
- La date et le lieu du dépôt de la demande d'immatriculation.

» À quel stade en êtes-vous ? (Il est important de planifier la création de votre entreprise.)

- Quand comptez-vous démarrer ?
- Qu'avez-vous déjà réalisé pour préparer le lancement du projet ?
- Que vous reste-t-il à faire ?

» Aides accordées ou en cours de négociation

Indiquez quelles sont les aides sur lesquelles vous comptez, et où vous en êtes dans les démarches pour les obtenir.

Ces aides peuvent être :

- **financières** : subvention ou prêt ou avance remboursable (prêt d'honneur ; PCE prêt à la création d'entreprise, etc.).
- **sociales** : exonération de cotisations sociales.
- **logistiques** : accompagnement, assistance à la gestion, caution morale (facilitant l'accès au crédit bancaire), etc.
- **des prises de participation en fonds propres** (société de capital-risque, club d'investisseurs, business angels, etc.).

Conditions de réussite

Planifiez bien votre projet pour lancer l'activité au moment le plus favorable.
Synchronisez l'utilisation prévue des aides financières avec leur date probable de déblocage.

2. VOTRE PROJET

» Genèse de votre projet et motivations pour le réaliser

Cette partie est destinée à expliquer les origines de votre projet de création d'entreprise.

- **Historique et genèse de ce projet**

D'où vient l'idée ? Pourquoi celle-ci et pas une autre ? Cherchez-vous à profiter d'une expérience, d'une opportunité, d'une connaissance, etc. ?

- **Motivations**

Nous vous suggérons d'expliquer comment vous en êtes arrivé à envisager de monter, puis de développer votre projet de création d'entreprise. Qu'est-ce qui vous pousse à vouloir lancer cette affaire ?

» Quels objectifs poursuivez-vous à travers votre projet ?

On a l'habitude de dire que trois objectifs orientent généralement les décisions d'un chef d'entreprise : l'expansion, la rentabilité, l'autonomie. Quel est celui ou ceux qui vous paraissent orienter vos efforts ? Y en a-t-il d'autres que vous recherchez ? Pourquoi ?

- **Dimension de votre entreprise**

Indiquez quelle importance vous chercherez à donner à votre entreprise. Vous pouvez, pour cela, utiliser l'indicateur qui vous paraît le plus représentatif (effectif, chiffre d'affaires, capitaux propres, part du marché, etc.). Y a-t-il, selon vous, une taille maximale à atteindre ou, à l'inverse, une dimension à ne pas dépasser ?

- **Votre entreprise dans 5 ans, dans 10 ans**

Comment la voyez-vous ? Que fera-t-elle ? Comment se situera-t-elle sur le marché ? Quelle sera sa structure et qu'y ferez-vous ?

Conditions de réussite

- Avoir un projet dont les caractéristiques (fonctionnement, perspectives, etc.) répondent parfaitement à vos motivations et à vos objectifs.
- Prévoir, anticiper, vous lancer en ayant déjà réfléchi à une stratégie de développement.
- Ne pas « sous-dimensionner » ou « sur-dimensionner » son projet.

3. VOTRE PRODUIT ET SON MARCHÉ

» Le produit (ou la prestation)

- **Description**

Il s'agit de faire apparaître les différentes caractéristiques de votre produit (ou de votre prestation), et de faire en sorte que le lecteur du dossier saisisse à la fois ce qu'il est et ce à quoi il sert.

Indiquez donc sa description physique, ses caractéristiques techniques, ses performances, et surtout son utilisation ou utilité (à quel besoin répond-il ?).

S'il y a plusieurs produits, il est bon d'utiliser des annexes.

- **Usage secondaire**

En dehors du besoin primordial auquel répond votre produit, a-t-il ou peut-il avoir d'autres utilisations (différentes) qui accroîtraient son intérêt et son marché ?

» Le marché

Il s'agit, dans cette partie, d'extraire les conclusions principales de l'étude de marché que vous avez menée de manière plus ou moins approfondie.

- **Quel est votre marché ?**

À quels besoins comptez-vous répondre et, en conséquence, sur quel marché vous situez-vous (par exemple, le marché du loisir) ? Précisez obligatoirement si le marché que vous visez est local, régional, national ou international et, par la suite, raisonnez uniquement par rapport au marché choisi.

- **Caractéristiques de la demande (consommation)**

- ❖ *Volume et évolution de la demande*

Donnez les indications sur le volume général de votre marché (celui que vous visez précisément), en montant de chiffre d'affaires et/ou en nombre de produits ou prestations. Quel a été le comportement de ce marché au cours des dernières années (stagnation, déclin, progression). Donnez son taux de croissance annuel en %, en précisant s'il s'agit de quantité ou de dinars.

- ❖ *Évolution prévisionnelle du niveau de consommation*

L'Insee pourra vraisemblablement vous apporter des éléments sur le marché que vous ciblez.

Conditions de réussite

Avoir un produit adapté à un besoin repéré, mal ou pas satisfait, émanant de clients potentiels accessibles, solvables et en nombre suffisant.

3. VOTRE PRODUIT ET SON MARCHÉ

- **Caractéristiques de la demande (suite)**

- ❖ *Type de clientèle*

Quelle est la clientèle de ce marché : consommateurs individuels (hommes, femmes, enfants, seniors, etc.), collectivités, grossistes, détaillants, industriels, etc. Précisez ce que chaque type de clientèle représente dans le marché en % des ventes et, si possible, en nombre de clients. Aurez-vous, dans la cible de clientèle, beaucoup ou peu de clients, des gros ou des petits ?

- ❖ *Autres points importants sur la consommation*

Indiquez ici et détaillez les points-clés de ce marché sur le plan de la consommation.

Exemples : saisonnalité de la demande (précisez), type de distribution obligatoire, chaîne de consommation, motivations des acheteurs, etc.

- **Caractéristiques de l'offre**

- ❖ *Généralités*

Avant de détailler vos plus gros concurrents, indiquez quelles sont les caractéristiques générales de l'offre sur ce marché.

Exemples : concentration ou, au contraire, multitude de concurrents, intensité concurrentielle, type de distribution généralement choisi, évolution technologique, etc.

- ❖ *Concurrents*

Quels sont vos principaux concurrents ? Indiquer pour chacun l'ancienneté, la taille, le CA, la part de marché, les caractéristiques de leurs produits, leur réputation, leur politique commerciale, etc.

» L'environnement professionnel et extra-professionnel

Indiquez si, dans l'environnement économique, juridique et sociologique actuel ou futur, des éléments peuvent influencer favorablement ou défavorablement le marché visé.

Exemples : un changement prévu de réglementation, une modification annoncée d'un plan d'urbanisme, une évolution rapide et perceptible des comportements, des mentalités, d'un mode de consommation, etc.

Conditions de réussite

Recherchez différentes sources d'informations, sans négliger l'observation directe et le contact personnel avec les prospects. Recoupez ces informations entre elles et avec les dires d'experts

4. VOTRE CHIFFRE D'AFFAIRES

» La part du marché visé

Avant de calculer votre chiffre d'affaires, il est utile de déterminer la part de marché que vous vous fixez comme objectif dans le marché que vous visez – local, régional. Indiquez-la en pourcentage et précisez comment vous voyez son évolution au cours des trois premières années d'exploitation.

Y a-t-il un niveau minimum de part de marché à atteindre impérativement ? Pourquoi ?
Que représentera votre (ou vos) principal(aux) client(s) dans votre chiffre d'affaires ?
Avez-vous déjà des contacts avec vos clients ? Si oui, où en êtes-vous avec eux ?

» Le chiffre d'affaires prévisionnel

Pour faire des hypothèses sur le montant du chiffre d'affaires au démarrage, il suffit de multiplier la quantité de marchandises que vous pensez vendre (activité commerciale) par le prix de vente que vous avez établi. Schématiquement, on peut distinguer **3 types d'approche dans le calcul du chiffre d'affaires**.

- **La méthode des référentiels**

Le créateur base ses prévisions sur le chiffre d'affaires moyen réalisé habituellement par les entreprises qui travaillent dans la même branche d'activités, ou en utilisant les ratios commerciaux de la profession.

- **La méthode des objectifs et des parts de marché**

Le créateur analyse le marché après une étude de terrain, des intentions des clients potentiels et de la concurrence. Il détermine ainsi la part de marché à soustraire à la concurrence en prenant en compte les futurs clients et ceux qui vont changer d'endroit de consommation.

- **La méthode des intentions d'achat**

Le créateur a testé ou a fait tester son produit auprès de la clientèle potentielle en recueillant des promesses d'achat conditionnelles ou fermes. Ce sont ces dernières qui font l'objet du calcul du chiffre d'affaires.

En conclusion, indiquez ici les chiffres d'affaires que vous prévoyez pour les 3 premières années d'activité, et décomposez par mois le chiffre d'affaires de la première année selon le critère qui vous paraît le plus significatif (exemple : par produit, par canal de distribution, ou région).

Attention ! Par chiffre d'affaires, il faut entendre chiffre d'affaires facturé, et pas commandes reçues ou chiffre d'affaires encaissé. Si vous avez démarré, vous pouvez indiquer, à la suite du tableau, le chiffre d'affaires que vous avez réalisé. Vous pouvez également préciser le montant des commandes déjà signées.

Conditions de réussite

- Faites une étude de marché en étant très concret.
- Chaque fois que c'est possible, montrez votre produit (maquette, prototype) ou illustrez la présentation de votre prestation (plaquette, press-book, film vidéo...) à un panel d'acheteurs potentiels et, à cette occasion, prenez, si possible, des commandes fermes (conditionnées bien sûr à la création effective de l'entreprise)

5. VOTRE EMPLACEMENT

(cas particulier du commerce ou service de proximité)

Si votre activité relève du commerce ou service de proximité, l'étude de la qualité de l'emplacement est primordiale. Les éléments à fournir sont à adapter en fonction de votre cas (ce qui suit ne constitue pas une liste exhaustive).

» Description

Décrivez en la justifiant la zone de chalandise que vous avez déterminée par rapport à l'emplacement choisi avec ses caractéristiques dominantes : historique, types d'habitats, activité et situation économique, types de populations (grands traits de ceux qui la composent, c'est-à-dire qui y vivent, qui y passent ou qui viennent y travailler), infrastructures et équipements, etc.

Exemple : zone périurbaine englobant les quartiers nord de, composée essentiellement d'un secteur pavillonnaire ouvrier construit après la guerre, représentant environ 500 maisons et 3 cités de, zone en pleine expansion du fait de, etc.

Ensuite, après cette présentation du « plan de masse », venez-en à la description précise de la zone de chalandise délimitée par rapport à l'adresse du local visé, à un certain nombre de pâtés de maisons, à certaines rues ou avenues, etc.

Décrivez l'environnement immédiat de votre futur local (autres commerces, commodités et pôles d'attraction : parcs de stationnement, transports en commun, proximité d'une grande enseigne commerciale, etc.), la fréquentation des chalands (flux des passants devant le local), etc.

» Évaluation de la clientèle potentielle de l'emplacement

Indiquez le nombre de prospects par tranches d'âge, par sexe et par catégories socioprofessionnelles. Indiquez leur niveau de pouvoir d'achat et, s'il y a lieu, leur taux d'équipement ou niveau de consommation moyenne annuelle, par rapport à ce que vous allez vendre. Calculez, si possible, le montant du marché théorique de votre zone de chalandise, à rapprocher de la part de marché captée par la concurrence sur place et hors zone, afin de pouvoir estimer ensuite le chiffre d'affaires potentiellement réalisable.

(En annexe du dossier, vous pouvez fournir plans, descriptif et photos du local).

Conditions de réussite

Choisissez un emplacement devant lequel passent de nombreux acheteurs potentiels, et disposant d'un environnement en harmonie avec le type de commerce que vous souhaitez exercer

6. VOTRE STRATÉGIE

Les éléments recueillis tant sur le besoin des clients (**la demande**) que sur la concurrence (**l'offre**) et sur l'**environnement** doivent vous permettre de définir votre stratégie, c'est-à-dire de viser telle(s) cible(s) plutôt que telle(s) autre(s), et de déterminer « l'habillage de votre offre » afin de conquérir ces clients-là.

Présentez la **segmentation** de votre clientèle potentielle (les critères que vous avez retenus pour déterminer les différents types de clients possibles).

Expliquez le **ciblage** des clients que vous avez retenus : « couple(s) produit/marché » dont vous allez vous occuper en priorité pour le commencement de votre activité.

Précisez quel **positionnement** vous avez choisi pour vous démarquer sensiblement des concurrents (« être mieux perçu par les acheteurs potentiels que les concurrents déjà installés » ne veut pas forcément dire « être moins cher » !).

Conditions de réussite

- Choisissez des critères pertinents pour ventiler, en différentes catégories de cibles, votre clientèle potentielle.
- Retenez, dans les « couples produit/marché », le segment de clientèle le plus facile d'accès et le moins risqué, qui correspond le mieux à votre savoir-faire, à vos moyens, etc.
- Trouvez un positionnement attrayant qui vous permettra d'être vraiment différent des concurrents tout en restant très crédible.

7. VOS MOYENS COMMERCIAUX

Maintenant que vous connaissez votre marché et le niveau prévisionnel de votre chiffre d'affaires, il s'agit de déterminer les moyens commerciaux et de production pour atteindre l'objectif de chiffre d'affaires que vous vous êtes fixé. Décrivez les principaux éléments de votre **politique commerciale** (le marketing-mix).

» Politique de produit

Quelles sont les caractéristiques de votre produit ou prestation par rapport à ceux de vos concurrents ? Quels en sont les aspects positifs et négatifs au regard des distributeurs, consommateurs, etc. (présentation, performances, garantie, simplicité, etc.) ? Aurez-vous un produit ou une gamme, plusieurs produits ou plusieurs gammes ? Si vous ouvrez un magasin, expliquez le choix de votre assortiment.

» Politique de prix

Quel est le niveau de prix de vos produits ou prestations ? Comment vous situez-vous par rapport à la concurrence ? Pourquoi ?

» Politique de distribution

Indiquez quel(s) type(s) de canal(aux) de distribution vous comptez utiliser pour vos produits. Où en sont vos contacts avec ces canaux ? Quels sont leurs délais et modes de règlement ? Envisagez-vous de vendre directement ? Si oui, par quels moyens ? Si une force de vente est prévue, indiquez son nombre, sa structure, son type de rémunération.

» Politique de communication

Allez-vous réaliser des actions promotionnelles ou publicitaires ? Si oui, quel message voulez-vous transmettre et par quels moyens ? Quel budget avez-vous prévu ?

» Autres éléments de la politique commerciale

Indiquez ici tous les éléments de votre politique commerciale qui vous semblent importants et que vous n'auriez pas cités jusqu'à présent.

Exemples

- Vous connaissez déjà les clients ; vous avez dans votre équipe de départ un représentant bien introduit ; une entreprise importante vous aide pour le démarrage commercial ; vous possédez un fichier à jour de la clientèle...
- Le chiffre d'affaires prévu à l'exportation est de... sur tel pays...

Conditions de réussite

Les différentes contraintes financières générées par les choix de marketing-mix doivent être compatibles avec les moyens financiers que vous pourrez réunir.

8.1 VOS MOYENS DE PRODUCTION

Dans cette partie, nous vous proposons de détailler l'ensemble des moyens en personnel, en immeubles, en matériel, etc., qui vous est nécessaire, la production correspondant à vos objectifs commerciaux.

» Les locaux

Si vous avez trouvé vos locaux, donnez-en les caractéristiques. Sinon, indiquez vos besoins : surface, localisation, contraintes éventuelles, possibilités d'agrandissement, etc.

Traduisez ensuite ces données en conditions d'acquisition et d'exploitation (réelles si vous avez trouvé les locaux, réalistes en fonction des coûts régionaux dans le cas contraire). Pour cela, vous pouvez utiliser le tableau ci-contre. Précisez éventuellement en annexe, si cela s'avère nécessaire, le détail de chaque poste (achat, loyer, crédit-bail). Dans ce tableau récapitulatif, il vous faut indiquer, pour les achats :

1. Le montant des investissements annuels que vous réalisez.
2. Le montant réel des amortissements annuels induits.

» Les moyens en matériel d'exploitation

Indiquez tout d'abord les différents types de matériel dont vous avez besoin pour assurer votre production (si nécessaire, joignez une liste en annexe), et précisez les dates probables d'acquisition. Faites apparaître les particularités et les avantages de ces investissements. Traduisez ensuite ces données en conditions d'acquisition et d'exploitation.

Conditions de réussite

- Limitez le plus possible les charges fixes, donc les investissements.
- Recourez autant que possible à la sous-traitance (charges variables).

8.2 VOS MOYENS DE PRODUCTION

» Les moyens en éléments incorporels

Si, pour votre activité, vous devez utiliser des brevets ou des licences, indiquez-le. Précisez d'où viennent ces brevets, à qui ils appartiennent, sous quelle forme ils sont utilisés (licences ou brevets en propre), comment ils sont éventuellement acquis, et quel est leur coût (investissement ou rémunération d'un tiers). Où en êtes-vous dans les négociations à ce sujet ?

» Les moyens humains

En remplissant le tableau, indiquez l'effectif que vous prévoyez de recruter sur une période de 3 ans, la répartition de cet effectif selon les catégories définies, le niveau de salaire actuel prévu par catégorie, et déduisez-en la masse salariale globale (salaires + charges sociales) par année, en tenant compte de l'évolution des rémunérations.

Autres points importants

Dans cette partie, indiquez également toutes les remarques que vous jugez importantes sur votre politique et vos besoins en personnel.

Exemples :

- Niveau des salaires par rapport à la profession ou à la région.
- Types de qualifications nécessaires et, éventuellement, problèmes de personnel qualifié.
- Système de rémunération et politique d'intéressement...

Conditions de réussite

Au démarrage, cherchez à minimiser le plus possible le risque sur les recrutements. Évitez de confier la réalisation du chiffre d'affaires à quelqu'un qui n'est pas partie prenante dans le projet.

8.3 VOS MOYENS DE PRODUCTION

» Les fournisseurs et les sous-traitants

- **Les fournisseurs**

Ne traitez dans ce paragraphe que des fournisseurs réels (matières premières, produits finis ou semi-finis), pour lesquels vous ne jouez pas le rôle d'un donneur d'ordres.

- Que représenteront vos achats hors taxes par rapport à votre chiffre d'affaires HT ?
- Avez-vous déjà pris des contacts avec ces fournisseurs ?
- Précisez le nombre de vos fournisseurs, le nom et le poids (en % de vos achats) des plus importants.
- Indiquez pour chacun d'eux les conditions de règlement usuelles ou négociées.

- **Les sous-traitants**

Si vous sous-traitez, précisez la part de la sous-traitance dans votre activité (nombre d'heures sous-traitées par rapport au nombre d'heures en propre, par exemple) et l'évolution de cette part sur les 3 premières années.

- Quel(s) type(s) de travaux sous-traitez-vous et pourquoi ?
- Avec combien de sous-traitants envisagez-vous de travailler ?
- Les connaissez-vous (ancienneté, réputation, etc.) ?
- Que représentera votre plus gros sous-traitant ?
- Quelles conditions de paiement obtiendrez-vous ?

NB : Si vous avez des renseignements complémentaires utiles à la compréhension de votre dossier à fournir concernant surtout cette partie, vous pouvez les indiquer en annexes.

Conditions de réussite

- Assurez-vous de la santé financière de vos fournisseurs et sous-traitants, si vous devez verser des acomptes à la commande.
- Choisissez des sous-traitants ayant une bonne notoriété pour limiter les risques.

9. VOTRE DOSSIER FINANCIER

Le dossier doit traduire en termes financiers les différentes données que vous venez de présenter. Il permet également d'examiner un certain nombre d'équilibres indispensables à la pérennité de votre entreprise. Pour cela, vous devez élaborer successivement, dans les cadres qui vous sont fournis :

- **le compte de résultat prévisionnel**
- **le besoin en fonds de roulement (BFR) ;**
- **le plan de financement initial (ou plan de financement de départ)**
- **le plan de financement sur 3 ans.**

Vous pouvez, par la suite, vous pencher sur certains éléments-clés de votre exploitation : seuil de rentabilité, coûts de revient de votre (vos) produit(s), etc.

» Les fondements de la démarche

Pour savoir si votre entreprise rapporte plus que ce que vous y avez investi, comparez d'abord les charges et les produits en établissant le compte de résultat prévisionnel (1).

Faute d'informations précises sur les charges financières nées des crédits à court, moyen et long terme que vous pourriez demander pour compléter votre plan de financement initial (voir pages suivantes), laissez-les à part pour le moment.

Le besoin en fonds de roulement (BFR) (2) résulte de la comparaison entre les ressources dont vous disposez et vos besoins financiers.

Le plan de financement de départ (3) détermine les capitaux d'emprunt dont vous pourriez avoir besoin (emprunt à moyen ou long terme) pour démarrer votre activité.

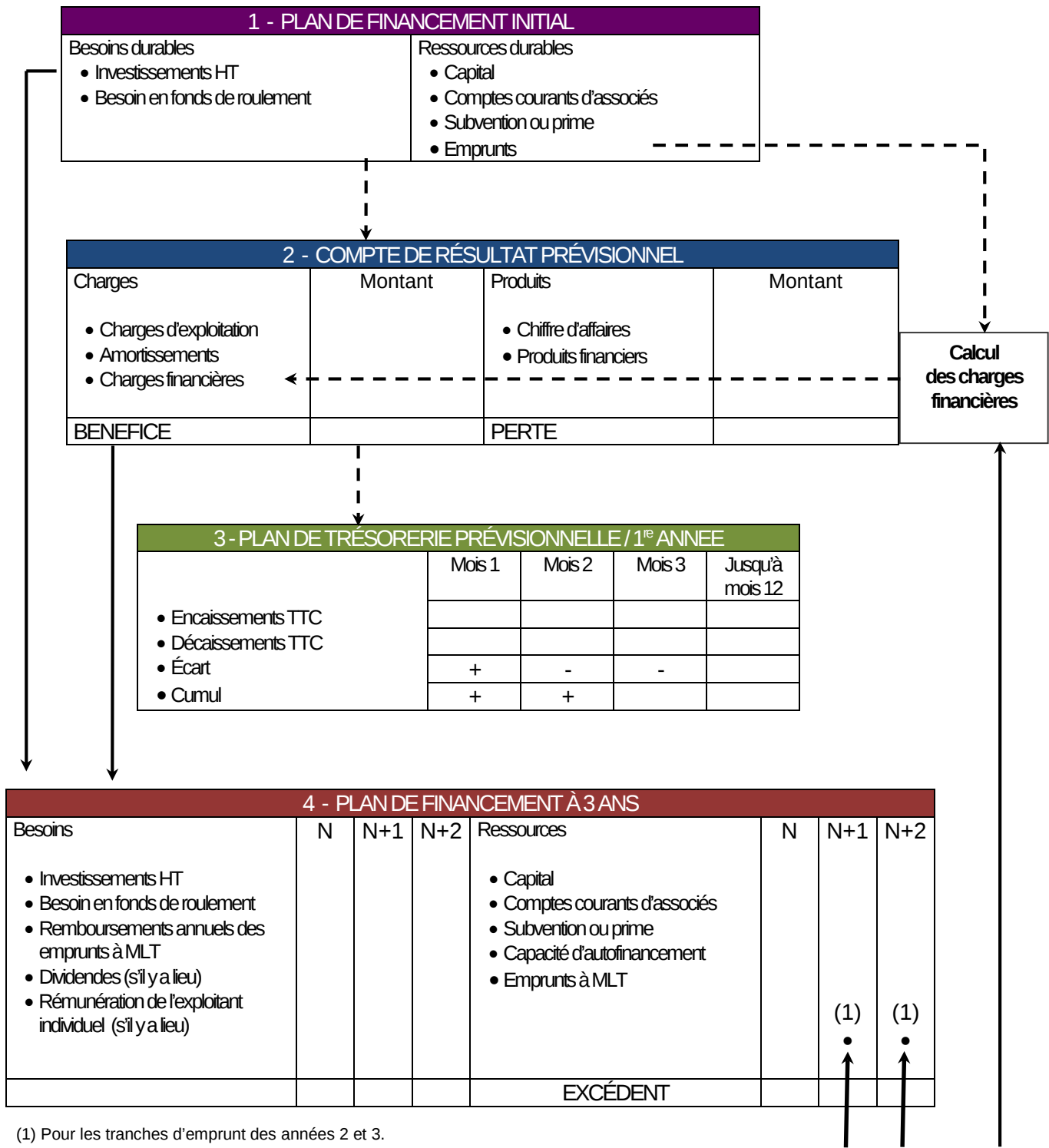
Le plan de trésorerie pour la première année (4) décrit mensuellement l'ensemble des décaissements (acquisition des immobilisations, montant des charges découlant de l'activité, etc.) et des encaissements (apports, versements des primes et subventions, déblocage du crédit, perception du chiffre d'affaires). S'il arrive que la trésorerie soit négative certains mois, vous devez prévoir de négocier des crédits à court terme avec votre banquier. Évidemment, les agios correspondants seront à imputer dans les charges financières du compte de résultat.

Pour avoir une bonne idée de la solidité financière de votre entreprise pendant la période du premier développement, vous devrez reprendre, dans un plan de financement à 3 ans, les ressources durables nouvelles et les besoins durables nouveaux apparaissant pour chacune de ces premières années d'activité (5).

Des vérifications ainsi que des indicateurs fournissent des informations importantes et servent à comparer vos objectifs au résultat atteint.

VOTRE DOSSIER FINANCIER

►► La démarche



9.1 DOSSIER FINANCIER

» Le compte de résultat prévisionnel

La présentation proposée fait ressortir les résultats et les marges partielles. Vous visualisez tout de suite :

Les **PRODUITS D'EXPLOITATION** constitués par les postes comptables suivants et dont la composante principale est le chiffre d'affaires

- **Vente de marchandises** : correspond à la vente de produits non modifiés
- **Production vendue** : ventes de biens et services.
- **Production stockée** : stock final - stock initial (+ ou -).
- **Subventions d'exploitation** (s'il y en a).

La **VALEUR AJOUTÉE** qui exprime la différence entre ce que l'entreprise produit et ce qu'elle consomme comme biens et services acquis à l'extérieur. Elle est déterminée à partir des postes suivants :

- **Achats de marchandises** : montant des achats effectués au cours de l'exercice.
- **Variation de stocks** (même analyse pour les matières premières et marchandises): différence entre le stock initial de marchandises et le stock final. Un résultat négatif (stock final > stock initial) signifie que toutes les marchandises achetées au cours de l'exercice n'ont pas été revendues, et sont donc venues gonfler les stocks. En revanche, une variation positive (stock final < stock initial) indique que l'entreprise a vendu plus de marchandises qu'elle n'en a acquis au cours de l'exercice ; elle a donc puisé dans son stock.
- **Charges externes** : sous-traitance, crédit-bail, entretien, maintenance, primes d'assurances, autres charges (honoraires, publicité, téléphone, électricité, transports divers, frais d'actes et de contentieux, etc.).

L'EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION (EBE) qui s'obtient en ajoutant à la valeur ajoutée les subventions éventuellement reçues, et en lui retranchant les salaires et charges sociales d'une part, et les impôts et taxes d'autre part. Il se concentre sur le cycle d'exploitation.

- **Impôts et taxes** : impôts locaux, droits d'enregistrement (exclut l'impôt sur le bénéfice).
- **Charges de personnel** : rémunération et charges sociales.

Le **RÉSULTAT D'EXPLOITATION** traduit l'accroissement de richesse dégagé par l'activité de l'entreprise. Il prend également en compte le processus d'investissement par le biais des charges calculées (amortissements et provisions)

- **Dotations aux amortissements et aux provisions** : prend en compte la dépréciation des investissements au cours du temps

Le **RESULTAT NET** informe sur l'enrichissement ou l'appauvrissement de l'entreprise au cours de l'exercice considéré en prenant en compte l'ensemble des charges issues de l'activité de l'entreprise dont :

- **Charges financières** qui proviennent des emprunts effectués auprès des organismes de crédit,
- **L'AUTOFINANCEMENT** est égal au résultat net après impôts et distributions auquel on ajoute les dotations aux amortissements et aux provisions.

9.2 DOSSIER FINANCIER

» Le besoin en fonds de roulement (BFR)

Durant tout le cycle de production (achats et stockage des matières premières – fabrication – stockage des produits finis), l'entreprise a engagé des dépenses qu'elle a réglées en faisant une avance de fonds, avance qu'elle récupérera lors de la vente des produits. Toutefois, il arrive fréquemment que ses clients ne règlent leur facture qu'après un délai plus ou moins long.

L'entreprise doit donc financer :

- son cycle de production,
- son cycle commercial (crédits clients).

Ce besoin de financement peut être diminué par les délais de paiement consentis par certains fournisseurs lors de l'achat des marchandises.

⇒ La différence entre les besoins de financement du cycle de production et de commercialisation d'une part, et les ressources apportées par le crédit-fournisseurs d'autre part, constitue le besoin en fonds de roulement. Il résulte donc de l'activité de l'entreprise et il est spécifique à chaque type de cycle d'exploitation.

Le besoin en fonds de roulement doit donc être **considéré comme un investissement** nécessaire au fonctionnement de l'entreprise. Il doit être financé par des capitaux permanents (fonds propres, subventions et aides, dettes à long et moyen terme).

Prenons **l'exemple d'une entreprise de production** qui présente les caractéristiques suivantes :

- CA HT 500 kDA. Avec une TVA à 20 % son CA TTC sera égal à 600 kDA.
- Ses achats représentent 40 % du CA HT.
- Les conditions de règlements obtenues sont les suivantes :
 - Clients : 40 % à 30 jours ; 60 % à 60 jours.
 - Fournisseurs : 30 % à 60 jours ; 70 % à 30 jours.
- Le stock des matières premières est renouvelé tous les 1,5 mois.
- Le stock des produits finis représente 8 jours de chiffre d'affaires.

Calcul du BFR	1. Créances clients	40 % x 30 j = 12 j 60 % x 60 j = 36 j soit 48 j de CA TTC (les factures sont TTC) 600 kDA x 48 / 365 j = 78 900 DA
	2. Achats matières 1 ^{res}	40 % x 500 = 200 kDA 200 x 1,5 / 12 = 25 000 DA
	3. Stocks produits finis	(8 j de CA HT), soit 500 kDA x 8/365 j = 10 958 DA
	4. Dettes fournisseurs	30 % à 60 j = 18 j ; 70 % à 30 j = 21 j, soit 39 j d'achats TTC 200 kDA x 1,200 = 240 kDA 240 kDA x 39 / 365 j = 25 644 DA
	BFR = (stock matières 1 ^{res} + stocks produits + créances clients) - dettes fournisseurs	
	BFR = (25 000 + 10 958 + 78 900) – 25 644 = 89 214 €	

Ces 89 214 DA sont des besoins constants de l'entreprise. Dans cet exemple, le BFR représente environ 18 % du CA HT, ce qui est beaucoup, mais fréquent en création d'entreprise. Il y a lieu d'être très vigilant sur le financement du BFR, car si au cours de l'année, une opportunité d'un contrat exceptionnel portait le chiffre d'affaires à 540 kDA, c'est, à structure d'exploitation égale, **540 x 18 %, soit 97 200 DA** qu'il faudrait financer (c'est-à-dire 8 500 DA supplémentaires.)

Conditions de réussite

En création d'entreprise, le BFR doit être intégralement financé par des capitaux permanents

9.3 DOSSIER FINANCIER

» Le plan de financement initial (ou plan de financement de départ)

Ce tableau doit retracer les besoins durables générés par la création de l'entreprise, et les ressources financières durables que vous allez réunir pour les satisfaire. Les totaux des deux colonnes doivent s'équilibrer.

LES BESOINS DURABLES

- **Les investissements** (achat ou construction d'un local, pas de porte ou droit au bail, installations, machines, matériels, véhicule, etc.).
- **Les dépôts et cautionnements** (loyers versés en garantie pour le local pris en location).
- **Le besoin en fonds de roulement (BFR)** représentant l'argent qui sera « immobilisé » en permanence dans le stock (après prise en compte du crédit consenti par les fournisseurs), et dans le crédit accordé constamment aux clients. (Pour une activité intellectuelle ou de prestations de services ne nécessitant pas de stock, il faut prendre à la place un certain montant de « travaux en cours », charges d'exploitation engagées en permanence avant de pouvoir facturer.)

LES RESSOURCES FINANCIÈRES DURABLES

- **Les capitaux propres** : apports constitués par vous et vos associés s'il y a lieu.

Les apports complémentaires qui seront portés en compte courant d'associés peuvent être considérés comme des fonds propres s'ils font l'objet d'un blocage (pour une durée négociée avec le prêteur à terme s'il y a emprunt).

Les primes ou subventions d'investissement sont, en général, perçues très tardivement ; si c'est le cas, elles ne peuvent être incorporées dans le plan de financement de départ, sauf à obtenir un crédit-relais bancaire (pour anticiper leur encaissement).

- **Les emprunts à moyen ou long terme**

Selon la nature des besoins à financer, le financement sollicité peut faire l'objet de deux tranches (une à moyen terme jusqu'à 7 ans, l'autre au-delà pour le long terme, quand il s'agit d'investissements lourds comme l'immobilier).

Les biens financés en crédit-bail, ainsi que les contrats les concernant, ne sont pas, en principe, à porter dans le plan de financement initial, car les biens n'appartenant pas à l'entreprise ne seront pas repris dans son bilan. Toutefois, il est possible de faire différemment et d'inscrire ces biens dans les besoins durables, et les contrats de crédit-bail correspondants dans les ressources durables.

Conditions de réussite

Tous les besoins durables doivent être financés intégralement par des ressources financières adaptées à la durée de ces besoins

» Le plan de trésorerie

Le plan de trésorerie est généralement établi pour une durée de 6 ou 12 mois selon un découpage mensuel ou déterminé en fonction des dates de fortes échéances (fin de mois, 10 du mois).

La construction du plan de trésorerie s'effectue généralement en deux temps :

1) Établissement d'un calendrier des dépenses et recettes

Il s'agit de répartir à l'intérieur de l'année les opérations figurant dans le compte de résultat prévisionnel et dans le plan de financement de départ, en tenant compte pour certaines opérations, notamment pour les ventes de biens et de services et les achats de matières et de marchandises, des délais de règlement dont elles sont assorties. Cela signifie que vous allez inscrire le montant de la recette (ou de la dépense) au moment où vous l'encaisserez (ou la décaisserez) réellement, et non au moment de la facturation.

2) Confrontation des dépenses et des recettes pour la construction d'un plan mensuel

Il est important, à ce niveau-là, de ne pas négliger l'incidence de la TVA sur la trésorerie (en particulier, pour les entreprises au réel), et de bien distinguer le calcul de la TVA due ou à récupérer et le paiement de cette TVA.

Le problème posé est de savoir comment se paye ou se récupère la TVA : mois de livraison ? Mois de paiement ? Quels sont les délais pour opérer cette récupération ou ce paiement selon la nature de l'achat ou de la vente ?

Conditions de réussite

Le plan de trésorerie doit être construit méticuleusement : il permet de mettre en évidence les éventuelles impasses de trésorerie et de prévoir, avant le démarrage de l'activité, les solutions à apporter à ce problème. Vous pouvez, par exemple, négocier des crédits à court terme en même temps que le crédit d'investissement.

» Le plan de financement à 3 ans

Complément du plan de financement de départ, le plan de financement à 3 ans décrit et confronte à la fin de chacun des exercices :

- les ressources financières nouvelles dont a disposé l'entreprise : capacité d'autofinancement, nouvel emprunt, apport de capitaux propres, apport en compte courant d'associés ;
- les besoins ou les emplois nouveaux qui ont été financés par ces ressources : investissements nouveaux, remboursement d'emprunt, augmentation du besoin en fonds de roulement, perte de l'exercice (qui revient à un mauvais emploi de ressources), etc.

Ainsi, le plan de financement à 3 ans permet de connaître les mouvements de capitaux et de savoir comment ont été employés les fonds mis à la disposition de l'entreprise durant chaque exercice.

Il vous est donc proposé d'élaborer le plan de financement à 3 ans de votre entreprise, c'est-à-dire de déterminer la structure financière des 3 exercices à venir.

Il s'agit, bien entendu, d'un plan de financement avant utilisation de financements bancaires à court terme (découvert, escompte, etc.). C'est pour cette raison qu'il faut indiquer, à la suite du tableau, les conditions bancaires que vous souhaitez obtenir : autorisation de découvert, crédit de campagne, plafond d'escompte, etc.

Il est nécessaire de préciser, pour chaque moyen de financement :

- le mode (escompte, découvert, etc.) ;
- le montant envisagé ;
- l'organisme bancaire.

Conditions de réussite

La structure financière de la nouvelle entreprise doit pouvoir s'améliorer grâce à la rentabilité future.

9.6 LA TVA

» Remboursement des crédits de TVA

En début d'activité, il arrive que l'entreprise ait un crédit de TVA : les premiers mois d'activité sont souvent des mois d'investissement, de lancement, avec des dépenses plus importantes qu'en régime de croisière, pour lesquelles la TVA est récupérable le mois de paiement.

La TVA récupérable est donc supérieure à la TVA collectée.

Deux solutions sont alors envisageables :

- le crédit peut être reporté en déduction sur le mois suivant,
- ou l'entreprise peut demander le remboursement de ce crédit, sous certaines conditions;
 - la demande de remboursement doit être présentée sur un imprimé à retirer auprès du centre des impôts.

Attention ! La première fois qu'une entreprise fait une demande de remboursement, la procédure peut être un peu longue. De ce fait, et lorsque le montant du crédit n'est pas trop important, il peut être préférable d'adopter la première solution (déduction différée). Lorsqu'une demande a été acceptée une première fois, la procédure est plus rapide pour les demandes suivantes.

» Taux

A partir du 1^{er} janvier 2014

	Taux	Coefficient de conversion
Taux normal	19 %	0,84
Taux intermédiaire	9 %	0,917
Taux réduit	5 %	0,952

Pour obtenir le prix hors taxes en partant du prix TTC, il faut appliquer les coefficients de conversion

Exemple : Pour un produit soumis au taux normal de 19 % et vendu 75 DA TTC,

le prix HT est de : $75 \times 0.84 = 63$ DA

» Mécanisme

- **TVA collectée sur les ventes**

À chaque fois que l'entreprise facture une vente de biens ou de services, elle doit mentionner un montant HT auquel elle ajoute la TVA.

- **La TVA collectée est due :**

- dès la livraison de la marchandise lorsqu'il s'agit de produits,
- ou lors de l'encaissement du prix lorsqu'il s'agit d'une prestation de services.

- **TVA récupérable (déductible)**

L'entreprise paie, elle-même, ses fournisseurs TTC.

La TVA incluse dans ses règlements est déductible de la TVA collectée sur ses ventes au titre du même mois.

- **TVA à payer (TVA exigible)**

$TVA \text{ à payer} = TVA \text{ collectée} - TVA \text{ récupérable}.$

Attention ! Les entreprises relevant du régime de la « franchise en base de TVA », notamment celles relevant également sur le plan fiscal du régime de la « micro-entreprise », ne peuvent pas facturer de TVA à leurs clients et ne peuvent pas récupérer la TVA payée, tant sur leurs achats courants que sur leurs investissements.

» Déclarations et paiements de la TVA

- **Contribuables soumis au régime du réel normal**

Ils déposent mensuellement leur déclaration de TVA et acquittent en même temps la taxe exigible.

Lorsque celle-ci est faible, ils peuvent opter pour des déclarations trimestrielles.

9.7 DOSSIER FINANCIER

» La rentabilité

Quelle rentabilité dégagerez-vous ?

Pour le savoir, vous pouvez utiliser 3 indicateurs de rentabilité différents :

- La rentabilité d'exploitation : $CAF^*/\text{Valeur ajoutée}$
- La rentabilité commerciale : $CAF/CA\ HT$
- La rentabilité des capitaux : résultat net avant impôt/capitaux propres

Il est intéressant de comparer les résultats obtenus à ceux des entreprises du même secteur.

» Le seuil de rentabilité

Le seuil de rentabilité est le seuil de chiffre d'affaires au-delà duquel l'entreprise commence à réaliser un bénéfice. Le montant couvre exactement l'ensemble des coûts de revient de l'activité (variables et fixes).

Les charges fixes sont les frais réguliers qu'engendre l'existence de l'entreprise, quel que soit son niveau d'activité, et même en l'absence de chiffre d'affaires. Exemples : loyer, salaires, primes d'assurance, etc.

Les charges variables dépendent du niveau d'activité de l'entreprise ; ils augmentent au fur et à mesure que le chiffre d'affaires croît (achat de marchandises, de matières premières utilisées, frais de transport sur les achats et sur les ventes, commissions sur ventes, salaires et charges sociales du personnel de production, etc.).

Le prix de chaque unité vendue moins les charges variables constitue **la marge brute**. En divisant l'ensemble des frais fixes par cette marge, vous obtenez le volume des ventes nécessaires pour couvrir tous les frais (en nombre d'unités à vendre).

Le seuil de rentabilité se calcule de la façon suivante :

Seuil de rentabilité =	Charges fixes	Marge sur coûts variables = $CA - \text{Charges variables}$ Taux de marge sur coûts variables = $\frac{\text{marge sur coûts variables}}{CA}$
	Taux de marge sur coûts variables	

* CAF : capacité d'autofinancement (bénéfice net après impôts + dotations aux amortissements).

CONCLUSION

Je vous conseille de bien suivre le schéma de ce guide et de ne pas oublier de points, surtout en ce qui concerne **l'étude de marché et le dossier financier**.

La création de votre entreprise ne concerne pas que vous, mais également votre famille, votre entourage et vos amis.

Leur soutien moral et financier est probablement indispensable pour aboutir avec succès à la création de votre entreprise.

Les réseaux d'accompagnement (Chambre de commerce et d'industrie, Chambre de métiers et de l'artisanat, etc.) peuvent vous aider à élaborer ce dossier.