Le Coin des Entrepreneurs

Tout ce qu'il faut savoir sur

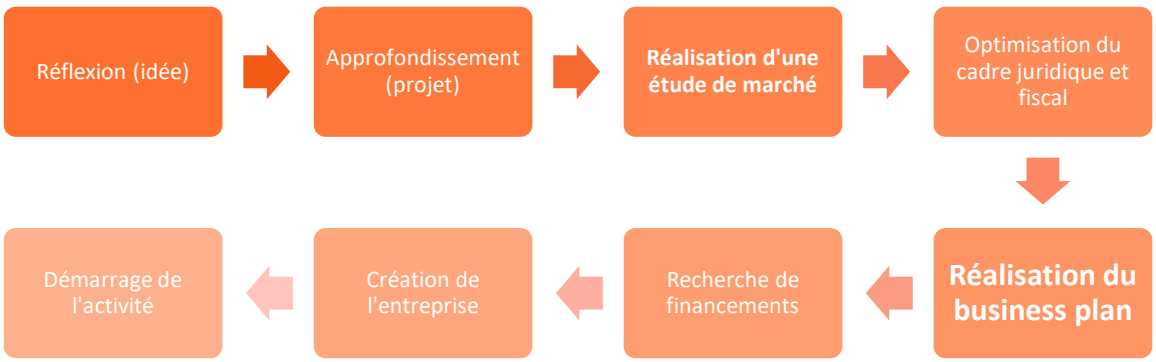
Le Business Plan

Avant-propos

Intarissable sujet, la construction d'un business plan constitue une étape délicate de la création d'une entreprise. Son processus d'élaboration requiert une grande attention. Cependant, force est de constater que cet élément clef est généralement négligé des entrepreneurs.

Cet ouvrage s'adresse à tous les porteurs de projets, soucieux d'élaborer un business plan cohérent au cours de leur démarche de création d'entreprise. Il s'insère dans un stade particulier de la réflexion du créateur ; en effet, il suppose que l'idée ait mûri dans son esprit, que son projet soit clairement défini (activité, stratégie adoptée, cadre juridique…) et que les principaux chiffres soient en sa possession.

Voici le schéma simplifié d'une **démarche globale de création d'entreprise** :



Ce livre numérique a pour objectif de démystifier le business plan afin de **vous permettre de le construire avec efficacité.**

Il s'articule autour de trois axes. Dans un premier temps il rappelle les fondamentaux du **business plan** (signification, objectifs, destinataires et préparation à travers l'étude de marché et l'établissement d'une « check-list »). Il détaille ensuite en profondeur les deux parties qui le composent à savoir la **partie rédactionnelle** et la **partie financière** (couramment appelée **prévisionnel financier**). Il est parsemé de **conseils** et contient un **exemple concret et chiffré** en fin d'ouvrage.

VOUS POUVEZ CONCEVOIR VOTRE BUSINESS PLAN A L'AIDE DE NOTRE APPLICATION GRATUITE. POUR CELA, IL SUFFIT DE VOUS Y INSCRIRE : MON BUSINESS PLAN EN LIGNE.

Mentions légales et Copyright

Ce livre numérique est protégé par le dépôt d'un copyright auprès de copyrightdepot.com dans 164 pays (**Copyright numéro 00054488-1**). Tous les droits sont exclusivement réservés à son auteur et aucune partie de cet ouvrage ne peut être republiée, sous quelques formes que ce soit, sans le consentement écrit de l'auteur. Il n'est concédé aucun droit de revente, droit de diffusion, ou droit d'utilisation sans accord préalable de l'auteur. L'acquéreur de ce livre numérique ne dispose d'aucun Droit de Label Privé. Toute violation de ces termes entraînera des poursuites.

Livre numérique édité par la société F.C.I.C, qui en détient la propriété exclusive (**© F.C.I.C 2022**)
F.C.I.C – SAS au capital de 200 euros – 7, Impasse de la Croix aux Outils – 22500 PAIMPOL – 520 872 581 RCS SAINT BRIEUC
Représentant légal, directeur de publication et responsable de la rédaction : Thibaut Clermont.
Numéro ISBN : 978-2-9543477-1-4 - Date de première parution : 31/10/2014 - Dernière date de mise à jour : 18/06/20019

Le Code de la propriété intellectuelle et artistique n'autorisant, aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article L.122-5, d'une part, que les *« copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective »* et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, *« toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite »* (alinéa 1er de l'article L. 122-4). *« Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal. »*

Sommaire

TABLE DES MATIERES

Les fondamentaux du business plan 1
L'utilité du business plan 1
Le contenu général d'un business plan 2
Les destinataires d'un business plan 4
La préparation d'un business plan 5
Réaliser une étude de marché 5
Estimer son chiffre d'affaires prévisionnel 6
Recenser et chiffrer les dépenses prévisibles 7
Les achats et charges externes 8
Les charges de personnel prévisionnelles 9
Les charges financières prévisionnelles 11
Les impôts et taxes prévisionnels 11
Les dotations aux amortissements 12
Évaluer les financements nécessaires 15
Les financements internes 15
Les financements externes 16
Remplir sa « check-list PREPARATOIRE » 17
Investissements 18
Financements 18
Chiffre d'affaires prévisionnel 19

Charges prévisionnelles 19
Impôts et taxes 20
Autres données 20
La partie rédactionnelle du business plan 21
Le résumé stratégique 22
Le marché, l'environnement concurrentiel et l'offre 23
L'analyse du marché 23
Vos conccurents et l'environnement concurrentiel 24
L'analyse de l'offre 26
Les objectifs et le positionnement stratégique 31
Le positionnement stratégique 31
Les objectifs 32
Le plan opérationnel 33
Le plan marketing et commercial 33
La logistique et les partenariats 34
Les ressources humaines 34
La structure juridique du projet 35
Nos conseils concernant la partie rédactionnelle 38
La partie financière du business plan 39
Notions comptables fondamentales 40
Distinction entre un emploi et une ressource 40
Emplois et ressources figurant dans le compte de résultat 41
Emplois et ressources figurant dans le bilan 41
Synthèse des différents tableaux d'un business plan 42
Construire les tableaux financiers du business plan 43
Le compte de résultat prévisionnel 43
Le bilan prévisionnel 44
Le plan de financement prévisionnel 47
Le budget de trésorerie prévisionnel 52
La conclusion du prévisionnel financier 54
Nos conseils concernant la partie financière 57
Exemple de prévisionnel financier 59
Présentation du cas 59
Établissement des tableaux financiers 64

LES FONDAMENTAUX DU BUSINESS PLAN

L'UTILITE DU BUSINESS PLAN

Un business plan est un document écrit poursuivant plusieurs objectifs. Il va notamment vous permettre de :

- Structurer vos idées et clarifier votre projet de création d'entreprise,
- Recenser et chiffrer les besoins de financement généré par celui-ci,
- Vous assurer de la pérennité de votre aventure entrepreneuriale,
- Mesurer la rentabilité future de l'activité.

Un business plan peut avoir plusieurs interlocuteurs. Il a vocation à convaincre son destinataire. Il est, par exemple, indispensable pour obtenir un financement (prêt bancaire, levée de fonds) ou, tout simplement, pour ouvrir un compte bancaire.

Sur le plan personnel, le business plan constitue un formidable outil d'aide à la décision. Il vous permettra de valider la faisabilité de votre projet et vous aidera à faire vos choix de création (choix du statut juridique, régime fiscal, statut social…).

Outil d'aide à la décision

- Mettre en évidence l'intérêt du projet
- S'assurer de sa rentabilité
- Vérifier sa pérennité

Outil de pilotage

- Structurer l'idée
- Clarifier le projet
- Identifier la création de valeur

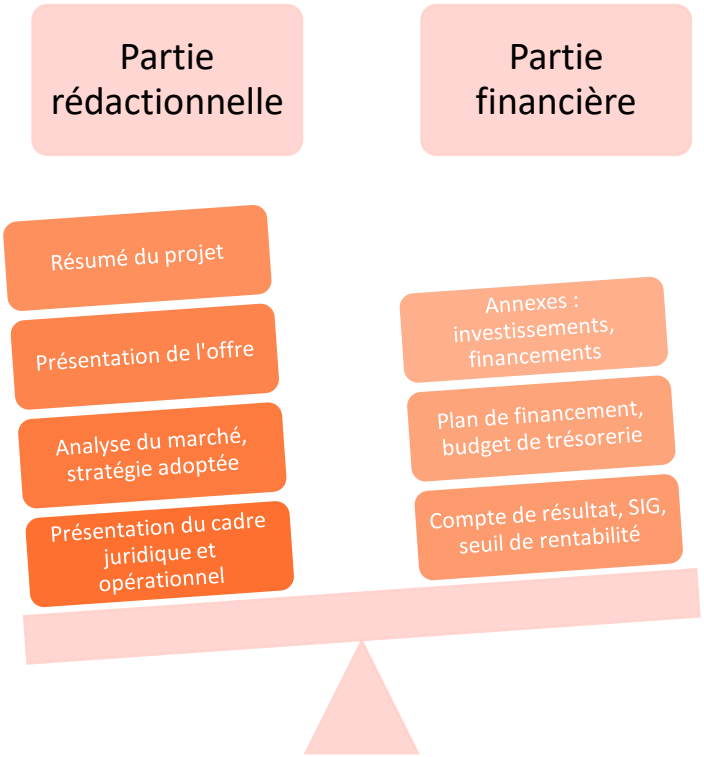
Outil de communication

- Convaincre les investisseurs
- Obtenir un financement
- Rassurer les partenaires

LE CONTENU GENERAL D'UN BUSINESS PLAN

Par abus de langage, le terme « business plan » est généralement assimilé à un prévisionnel financier, dossier composé d'un ensemble de tableaux financiers. En réalité, la partie financière n'en est qu'une partie. L'autre partie, appelée « **partie rédactionnelle** » est tout aussi importante

Un business plan s'articule généralement autour d'une vingtaine de pages (au maximum 25 pour les petits projets et 50 pour les projets importants). Son contenu doit être adapté à son destinataire. Cela dit, voici les principales parties qui le composent :



Vous devez, en tant que porteur de projet, être impliqué dans la construction de votre business plan. Cela ne vous empêche pas, bien évidemment, de vous faire accompagner dans votre démarche.

A ce titre, soulignons que l'accompagnement par un expert-comptable, offre de nombreux avantages (même s'il coûte un certain prix) :

1. Bénéficier d'un titre et d'une **compétence** particulièrement adaptée

L'expert-comptable connaît parfaitement le monde des entreprises et maitrise tous les rouages du business plan. Il sait identifier les risques liés à la conception d'un mauvais business plan et, par conséquent, anticiper la source des problèmes. Il n'hésitera pas à vous alerter sur certains points qu'il estime « critiques ».

2. **Sécuriser le montage** du dossier financier

Un expert-comptable parvient très facilement à chiffrer le besoin de financement d'un projet de création d'entreprise. Avec votre aide, il calculera rapidement et sans erreur, des indicateurs financiers importants (BFR, CAF…). Il saura également vous conseiller sur les modes de financement les plus appropriés.

3. Produire un dossier financier **cohérent**

L'expert-comptable analyse toutes les données financières de votre business plan. De nombreux ratios sont passés en revue et le professionnel du chiffre se trouvera en mesure de vous indiquer si vous êtes en règle ou si vous vous éloignez dangereusement de certains « standards ». Par ailleurs, il réalisera une présentation irréprochable du document.

4. **Déléguer** les formalités juridiques de création

Lorsque vous lancerez votre projet, vous devrez procéder à la création de votre entreprise. A ce niveau, l'expert-comptable peut s'occuper de tout : rédaction des statuts, publication de l'annonce légale, remplissage du formulaire de demande d'immatriculation et dépôt du dossier au greffe du tribunal de commerce.

LES DESTINATAIRES D'UN BUSINESS PLAN

Ayez d'abord à l'esprit qu'un business plan s'adresse à vous, porteur de projet, en priorité. Cela dit, ce document va intéresser plusieurs autres personnes : vos futurs **partenaires**, votre futur **banquier** ou encore des **investisseurs**.

Voici une synthèse des destinataires d'un business plan, ainsi que l'intérêt qu'ils peuvent porter pour ce document :

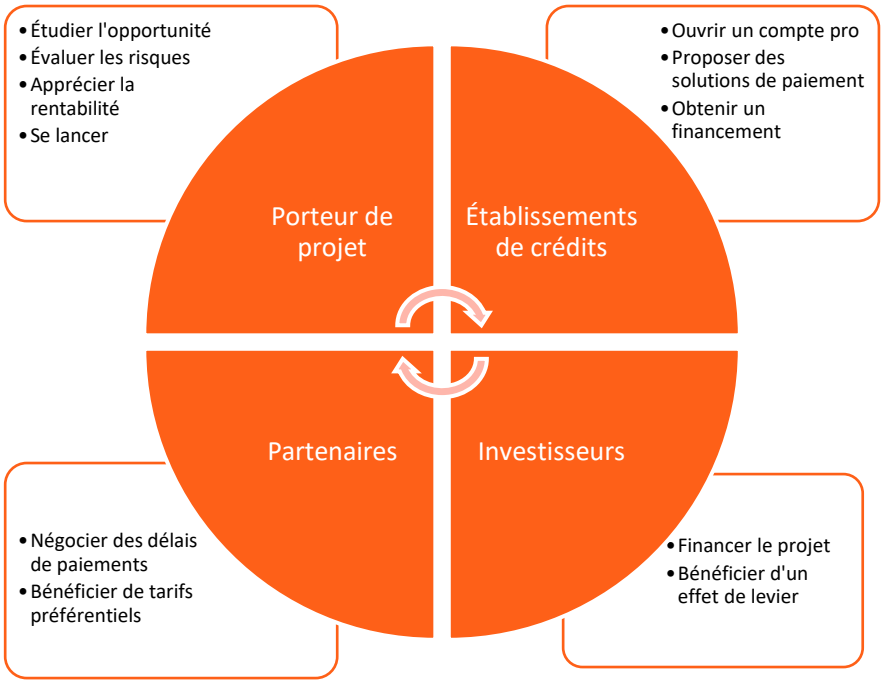
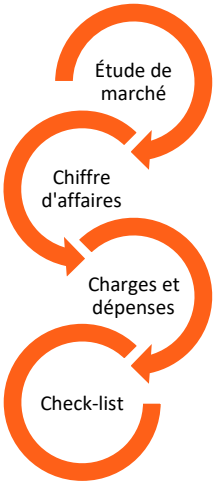


Figure 1. Destinataires d'un business plan

LA PREPARATION D'UN BUSINESS PLAN

Un bon business plan est un business plan qui a été bien préparé en amont. Cette phase comprend 3 étapes :

1. La réalisation d'une **étude de marché**,
2. L'estimation du chiffre d'affaires prévisionnel (recettes),
3. Le recensement et l'évaluation des charges prévisionnelles (dépenses).

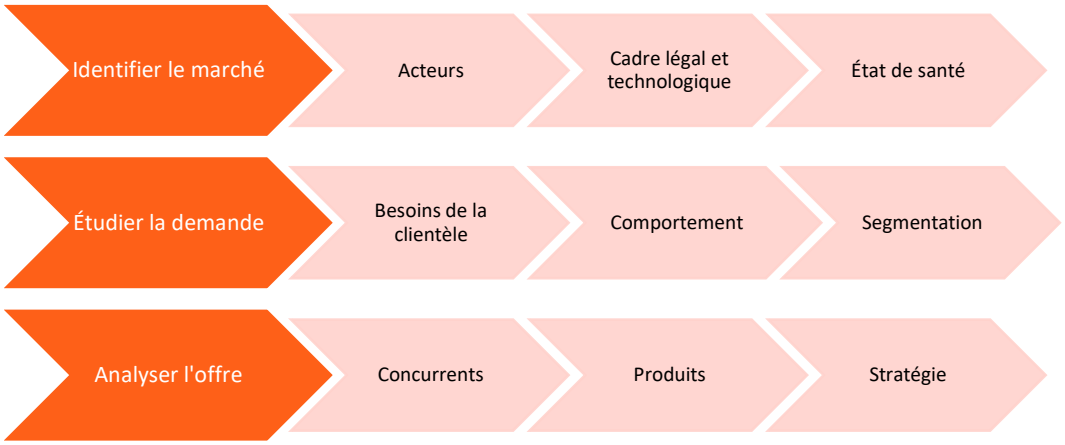


Toutes les données récoltées sont compilées et récapitulées dans un document, que nous appellerons une « check-list préparatoire ».

REALISER UNE ETUDE DE MARCHE

Souvent considérée comme une simple compilation d'informations, l'étude de marché demeure la **démarche fondamentale** d'un projet de création d'entreprise. Sa réussite est conditionnée par sa simplicité : privilégiez le bon sens plutôt que de vous noyer dans des centaines de données.

Généralement, une étude de marché s'articule autour de trois grandes variables : le **marché**, la **demande** et l'**offre** :



Votre démarche consistera à analyser ces éléments de manière séparée et à déterminer les Facteurs Clefs de Succès de votre marché. Les FCS sont les paramètres stratégiques essentiels que vous devez maîtriser pour faire aussi bien (voire mieux) que vos concurrents. Ces éléments vont vous permettre d'adopter un positionnement sur votre marché.

Plusieurs méthodes existent pour effectuer une étude de marché. Vous pouvez d'ailleurs la faire vous-même ou la déléguer à une entreprise spécialisée. Pour vous aider dans votre démarche, nous vous invitons à consulter les dossiers qui figurent ici : l'étude de marché.

ESTIMER SON CHIFFRE D'AFFAIRES PREVISIONNEL

Le chiffre d'affaires prévisionnel est une donnée qui découle généralement des résultats de votre étude de marché, ou tout simplement d'un calcul. Il regroupe l'ensemble des ventes que vous prévoyez de réaliser via votre entreprise (ventes de biens ou prestations de services).

Pour les ventes de biens, vous pouvez notamment déterminer votre chiffre d'affaire prévisionnel en :

- Prenant connaissance du chiffre d'affaires de vos concurrents ou de celui observé dans votre secteur d'activité,
- Estimant vos propres capacités de production et en les rapprochant de la demande du marché (nombre de clients potentiels).

Traditionnellement, un chiffre d'affaires se calcule comme suit : Prix de vente unitaire H.T x Quantités vendues.

Pour la vente de services, le chiffre d'affaires par service peut être calculé selon plusieurs méthodes (forfait fixe, calcul à l'heure, combinaison des deux systèmes…). Tout dépend de la nature de votre activité et des modes de calcul de la facturation.

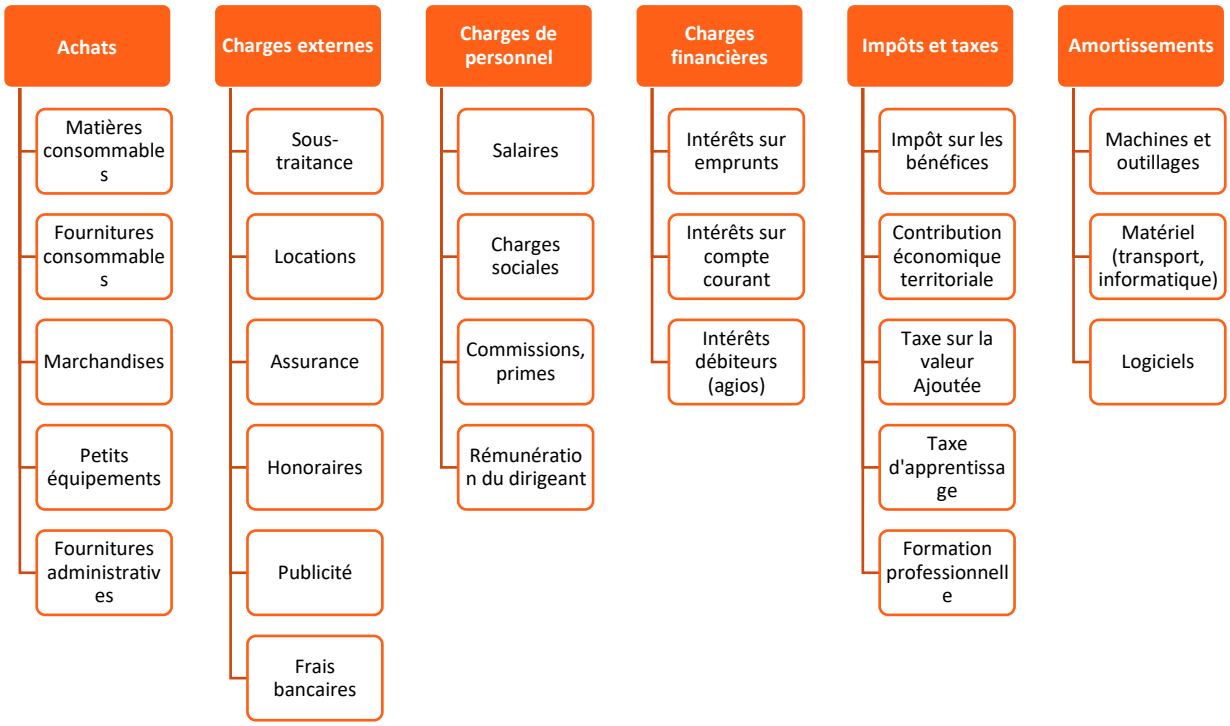
Ne fixer jamais votre prix de vente prévisionnel en majorant les futures charges de votre entreprise (charges + marges). Car, dans ce cas, vous ne prendriez pas en compte une multitude de paramètres : niveau de la demande, importance de l'offre, nature de la stratégie poursuivie par votre entreprise…

Il existe également d'autres produits qui ne représentent pas du chiffre d'affaires mais dont vous devez tenir compte dans votre business plan (aides et subventions par exemple).

RECENSER ET CHIFFRER LES DEPENSES PREVISIBLES

Les dépenses que va supporter votre future entreprise s'appellent des « **charges** » ou des « **immobilisations** » dans le jargon comptable. Une charge se distingue d'une immobilisation dans la mesure où elle disparaît immédiatement lorsqu'elle est consommée. Cette distinction est fondamentale puisqu'elle permet notamment de **différencier un bilan d'un compte de résultat**.

Cela dit, on identifie 6 familles de charges : les achats, les charges externes prévisionnelles, les charges de personnel prévisionnelles, les charges financières prévisionnelles, les impôts et taxes prévisionnels et les dotations aux amortissements. En voici une typologie plus précise :



L'enjeu consiste donc à recenser ces postes de dépenses et à les évaluer avec la plus grande précision possible. Parmi elles, vous devrez distinguer les charges fixes des charges variables :

- Les charges fixes correspondent aux frais que votre entreprise aura à régler même si elle n'a pas d'activité (loyer, charges locatives, abonnements Internet et téléphone…),
- Les charges variables fluctuent en fonction du niveau d'activité de l'entreprise (achats de marchandises, dépenses de sous-traitance…).

Cette distinction charges fixes/charges variables est essentielle puisqu'elle va permettre de déterminer le seuil de rentabilité.

LES ACHATS ET CHARGES EXTERNES

Pour estimer vos « achats » vous devez identifier ici les matières, fournitures, marchandises qui vont générer le chiffre d'affaires prévu. Pour cela, il vous faut décomposer chaque opération de vente/production/prestation :

1. Listez tous les éléments nécessaires à la réalisation d'une opération,
2. Allouez la quantité d'éléments nécessaires pour vendre/produire une unité,
3. Affectez le coût d'achat hors taxes pour obtenir chaque élément,
4. Scindez le chiffre d'affaires global prévu en nombre de ventes à réaliser,
5. Calculez les achats à prévoir en tenant éventuellement compte d'un stock critique.

L'évaluation des postes de charges externes est généralement plus simple. Il suffit de recenser les besoins et de les chiffrer. Voici quelques exemples :

Postes	Contenu	Évaluation
Énergies	Eau, électricité, carburant, gaz…	Déterminer une consommation prévisionnelle et appliquer un tarif moyen
Equipements	Biens de faible valeur (moins de 500 € HT) nécessaire à l'activité	Demander des devis ou consulter des catalogues/sites Internet
Sous-traitance	Externalisation de tout ou partie des travaux à effectuer pour sa clientèle	Déterminer un volume d'heures de travail et appliquer un coût horaire
Locations	Loyers immobiliers et/ou mobiliers versés	Analyser le contrat de location ou observer le coût moyen des locations concernées sur Internet
Entretiens	Révision des véhicules, entretien d'un local, nettoyage, etc.	Se renseigner sur les fréquences d'entretien de chaque bien et demander des devis
Prime d'assurance	Responsabilité civile pro, assurance automobile, garantie décennale…	Demander des devis auprès de plusieurs assureurs ou utiliser une plateforme comparative
Honoraires	Expert-comptable, avocat et conseils, gestionnaire de paie	Solliciter plusieurs prestataires et demander des propositions d'honoraires
Commissions	Rémunération des apporteurs d'affaires	Obtenir les conditions tarifaires des différents apporteurs d'affaires et les appliquer au chiffre d'affaires

Frais de déplacement	Indemnités kilométriques, frais d'hôtel, péages, billets de train ou d'avion	Variable, dépend de la nature des frais (barème forfaitaire pour les IK par exemple)
Frais bancaires	Frais de tenue de compte, cotisation de carte bleue, commissions de mouvement	Prendre connaissance des conditions tarifaires appliquées par plusieurs établissements

LES CHARGES DE PERSONNEL PREVISIONNELLES

Ce poste est très important. Il comprend les rémunérations et charges sociales versées aux dirigeants ainsi que celles octroyées aux salariés.

Pour les salariés, le taux de charges sociales dépend de l'activité exercée (selon la convention collective), du statut du salarié (cadre ou non-cadre) et de son type de contrat (CDI, CDD etc.). Il est donc impossible de communiquer des taux précis, ils sont fixés au cas par cas. Ceci dit, il faut savoir qu'un salaire se décompose en plusieurs parties :

- Le brut (ou salaire « chargé », rémunération incluant les charges sociales salariales),
- Les charges sociales salariales (charges précomptées sur le salaire brut du salarié),
- Le salaire net (différence entre le brut et les charges salariés, versée au salarié),
- Et les charges patronales (charges supportées par l'employeur).

Le coût global d'un salarié est formé par l'addition du salaire net, des charges sociales salariales et des charges sociales patronales. Pour l'estimer, l'idéal est d'avoir recours à un logiciel de paie correctement paramétré ou de solliciter un professionnel de la paie. Toutefois, par mesure de simplification, on estime généralement que :

- Les charges salariales représentent 20% du salaire brut,
- Les cotisations patronales s'appliquent au taux de 40% (hors cadres).

Pour obtenir des simulations précises de coût, plusieurs outils en ligne existent. Il y a notamment le simulateur proposé par service-public-pro ou celui proposé par le Pôle Emploi.

On notera, au passage, que le statut social du dirigeant revêt ici toute son importance. Il peut être considéré comme un salarié, ou comme un travailleur indépendant. Ainsi, les taux de cotisation ainsi que les modalités de recouvrement vont dépendre de sa situation.

Travailleur indépendant (TNS)	Gérant associé unique d'EURL Gérant majoritaire de SARL ou gérant associé de SNC Chef d'entreprise (entreprise individuelle)
Dirigeant assimilé salarié	Président et directeur général de SAS Président (associé unique ou non) de SASU

Si vous occupez un poste de président de SASU ou de SAS, vous ne cotiserez probablement pas au régime de l'assurance chômage. En revanche, vous aurez un statut de cadre. Pour les salariés (et assimilés), les charges sociales sont reversées tous les mois ou tous les trimestres.

Pour les travailleurs indépendants, les modalités de calcul et de recouvrement des cotisations sont plus complexes. Elles sont basées sur un système d'acomptes et de régularisations, faisant naître un décalage de trésorerie parfois important. Nous le synthétisons ci-dessous :

Début d'activité (année N)	Avant le 31 décembre N+1	Avant le 31 décembre N+2
• Cotisations TNS **forfaitaires** 1ère année	• Cotisations TNS **forfaitaires** 2ème année (N+1) • Déclaration des revenus perçus au titre de l'année N (DSI début avril) • Recalcul et ajustement des cotisations forfaitaires N+1 sur la base du revenu N déclaré début N+1 • **Régularisation** des cotisations TNS appelées en N	• Cotisations TNS calculées sur la base du **revenu perçu au cours de l'année N** • Déclaration des revenus perçus au titre de l'année N+1 (DSI début avril) • Recalcul et ajustement des cotisations forfaitaires N+2 sur la base du revenu N +1 déclaré début N+2 • **Régularisation** des cotisations TNS appelées en N+1

De plus, l'assiette de calcul des cotisations dépend de la forme juridique de l'entreprise et de son régime fiscal :

- Entreprises individuelles (hors EIRL à l'IS) : bénéfice réalisé au sens social,
- EIRL à l'IS : rémunérations et quote-part de dividendes > 10% du patrimoine affecté,
- Sociétés à l'IR : quote-part de bénéfice hors rémunérations revenant à l'associé,
- ➢ Sociétés à l'IS : rémunérations et quote-part de dividendes > 10% du capital social.

Pour obtenir des simulations chiffrées du montant de vos cotisations sociales prévisionnelles TNS, vous pouvez utiliser notre outil gratuit. Pour cela, inscrivez-vous simplement à l'application en ligne du Coin des Entrepreneurs.

LES CHARGES FINANCIERES PREVISIONNELLES

Ici, l'objectif est de chiffrer les intérêts sur emprunts et ceux versés pour rémunérer les comptes courants d'associés.

Attention, la fraction de remboursement du prêt correspondant au capital amorti ne constitue pas une charge. Elle ne figurera pas dans votre compte de résultat prévisionnel mais dans votre bilan prévisionnel. L'assurance sur prêt, figurera, quant à elle, en charges externes et non en charges financières.

Estimer des charges financières est assez simple en pratique : il convient de se munir du tableau d'amortissement prévisionnel fourni par la banque. Si vous n'en avez pas, ouvrez un traitement de texte (Excel par exemple) et utilisez l'un des modèles en ligne proposés.

LES IMPOTS ET TAXES PREVISIONNELS

Ce poste est assez fastidieux à estimer, car il existe malheureusement une multitude d'impôts en France. Voici un tour d'horizon des principaux impôts :

Appellation	Base de calcul	Taux
Impôt sur les sociétés (IS)	Résultat fiscal d'une société, rémunérations déduites, soumise à l'IS de plein droit ou sur option	15% jusque 38120 € 25% au-delà de 38120 €
Impôt sur le revenu (IR)	Résultat fiscal hors rémunération d'une entreprise individuelle ou d'une entreprise soumise à l'IR (BIC ou BNC)	Selon revenu imposable (0%, 11%, 30%, 41% ou 45%)
Taxe sur la valeur ajoutée (TVA)	Valeur ajoutée, différence entre ce qui est facturé (chiffre d'affaires) et ce qui est payé (frais taxables)	20%, 10%, 5,5%, 2,1% ou 0%
Contribution foncière des entreprises (CFE)	Valeur locative des biens immobiliers utilisés par l'entreprise	Variables
Cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE)	Valeur ajoutée, différence entre le chiffre d'affaires et les coûts de production	Dépend du chiffre d'affaires réalisé

Taxe d'apprentissage (TA)	Salaires bruts des salariés et assimilés, assujettis aux cotisations de sécurité sociale	0,68%
Contribution à la formation professionnelle (FP)	Masse salariale brute y compris avantages en nature, primes, indemnités, pourboires…	0,55% (jusque 10 salariés) ou 1% (plus de 10 salariés).
Participation à l'effort de construction (PEEC)	Rémunérations imposables et autres éléments assujettis aux cotisations de sécurité sociale	0,45% (entreprises de plus de 50 salariés)
Taxe sur les véhicules de sociétés (TVS)	Voitures particulières et assimilées, utilisés par les sociétés	Dépend des émissions de polluants et du taux d'émission de CO2

LES DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS

Pour calculer les dotations aux amortissements, vous devez d'abord identifier les immobilisations. Comme indiqué plus haut, elles correspondent aux biens achetés par votre entreprise qui vont lui permettre d'exercer son activité, de façon durable.

IDENTIFIER LES INVESTISSEMENTS

Les investissements ne figurent pas dans les postes de charges que nous avons précédemment présentés. En effet, ils représentent une catégorie à isoler des autres charges. Contrairement à ces dernières, les immobilisations ne seront pas déduites immédiatement du résultant, et elles figureront dans le bilan prévisionnel.

Il existe trois sortes d'immobilisations :

- Les immobilisations incorporelles (biens non-monétaires dépourvus de substance physique comme les logiciels, frais de recherche et de développement, brevets, licences, marques, sites Internet, fonds de commerce ou encore le droit au bail) ;
- Les immobilisations corporelles (biens non-monétaires ayant une substance physique comme les ensembles immobiliers, matériels de transport, matériels informatiques, matériels industriels, outillages, mobiliers…) ;
- Les immobilisations financières (actifs monétaires comme les titres de participation, prêts accordés à d'autres entreprises, dépôts de garantie, cautionnements…).

CALCULER LES DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS

Chaque année, vous devez constater la perte de valeur de vos immobilisations. Vos investissements perdent de la valeur, notamment parce que vous les utilisez dans le cadre de votre activité. Attention toutefois, seule une fraction du montant global de l'investissement sera rapportée au compte de résultat chaque année : ce sont les dotations aux amortissements.

Plus précisément, les coûts d'acquisition de vos immobilisations doivent être étalés sur leur durée d'utilisation. Cette décote, appelée un amortissement concerne essentiellement les immobilisations corporelles (hors terrains) ainsi que certaines immobilisations incorporelles. Les immobilisations financières ne sont pas concernées par l'amortissement.

Les dotations aux amortissements sont des charges qui n'ont pas d'impact sur la trésorerie, le décaissement ayant eu lieu lors de l'acquisition du bien.

Pour calculer un amortissement, il faut disposer du coût d'acquisition de l'immobilisation et de sa durée d'utilisation prévue. Pour ce qui est de la durée d'utilisation, la plupart des créateurs utilisent celles qui figurent dans le tableau suivant :

Type de bien	Durée d'usage
Matériel	Entre 6 et 10 ans
Outillage	Entre 5 et 10 ans
Matériel de transport	Entre 4 et 5 ans
Mobilier	10 ans
Matériel informatique	3 ans
Brevets	5 ans
Logiciels	3 ans

L'amortissement s'obtient en effectuant le rapport entre le coût d'achat de l'immobilisation (en euros) et la durée d'utilisation de bien en question (en nombre d'années)

Ce calcul s'effectue tous les ans, jusqu'à ce que les amortissements représentent la totalité du montant de l'investissement.

Enfin, il est nécessaire d'établir le **plan d'amortissement** de chaque immobilisation. Deux nouvelles notions y apparaissent :

- ✓ Le cumul des **amortissements** : il s'agit du montant cumulé des amortissements pratiqués sur le bien depuis son acquisition,
- ✓ La **valeur nette comptable** : il s'agit de la valeur résiduelle du bien obtenue en déduisant de sa valeur brute les amortissements pratiqués depuis l'achat.

Lorsqu'un bien est totalement amorti, sa valeur nette comptable est égale à zéro. Le montant des amortissements cumulés ne peut pas excéder la valeur brute du bien.

ÉVALUER LES FINANCEMENTS NECESSAIRES

Votre projet fait, très certainement, naître un besoin de financement. Nous vous proposons ici de prendre connaissance des différentes solutions qui s'offrent à vous et des principaux modes de financement d'une création d'entreprise. Nous aborderons la problématique des équilibres de financement plus loin dans cet ouvrage.

LES FINANCEMENTS INTERNES

L'APPORT EN NUMERAIRE

Il consiste, pour le(s) associé(s) à apporter une somme d'argent à une société en contrepartie de l'attribution de titres (actions ou parts sociales). Pour le cas de l'entreprise individuelle, on parle d'apport de l'exploitant. Les apports en numéraire permettent à votre société d'obtenir des fonds qui ne devront pas être remboursés aux associés. Cet argent lui servira à financer le démarrage de son activité. Il ne peut être rémunéré à un taux d'intérêt particulier mais donne droit au versement de dividendes sous conditions.

L'APPORT EN NATURE

Les apports en nature correspondent à des apports de biens autres que des sommes d'argent. Il peut s'agir d'un véhicule, de matériels, de machines, d'ordinateur etc. En contrepartie, les apporteurs obtiennent des titres de la société. Attention toutefois, pour ce type d'apport, l'intervention d'un commissaire aux apports peut être requise. Il s'agit d'un professionnel qui sera chargé de vérifier la valeur attribuée aux apports par les associés. Cette solution permet à la société de ne pas décaisser d'argent, si l'un des associés est déjà propriétaire de ce bien.

L'APPORT EN COMPTE COURANT D'ASSOCIE

Ce type d'apport n'existe que dans les sociétés. Il consiste à apporter de l'argent qui n'entrera pas dans la composition du capital social. Remboursable à tout moment, (sous réserve que la trésorerie de la société le permette) il peut être rémunéré. Les établissements bancaires peuvent exiger, lorsqu'ils financent un projet et que l'apport en compte courant excède fortement le capital social, le blocage temporaire des sommes apportées en compte courant.

LES FINANCEMENTS EXTERNES

LE PRET BANCAIRE

Les emprunts représentent une solution de financement répandue chez les professionnels. Ils servent à financer des investissements (matériel, fonds de commerce, droit au bail, titres etc.). Un établissement de crédit octroie à votre entreprise une somme d'argent. Elle s'engage ensuite à la rembourser en plusieurs échéances. Un remboursement d'emprunt comprend deux parties : l'amortissement du capital et les intérêts. La première variable devra être recensée pour le bilan prévisionnel, tandis que la seconde pour le compte de résultat prévisionnel. Des garanties doivent généralement être données pour obtenir un emprunt (caution personnelle du dirigeant par exemple).

LES PRETS A TAUX BONIFIES

Vous pouvez, sous conditions et dans certains cas, bénéficier de prêts à taux bonifiés. Il s'agit de prêts à taux zéro ou à très faibles taux d'intérêts. On trouve notamment dans cette catégorie : le prêt d'honneur et le prêt pour l'innovation. Dans le cadre d'un prêt à taux zéro, seul le capital est remboursé dans une échéance (les intérêts sont nuls).

LE CREDIT-BAIL OU LA LOCATION

Ces moyens de financement consistent, pour l'entreprise, à avoir la disposition de biens, sans les acquérir directement (ou, tout du moins, dans un premier temps), moyennant le versement d'un loyer échelonné sur plusieurs années. L'entreprise qui utilise le bien n'en est pas propriétaire. Le coût global de cette solution de financement est généralement plus élevé que les autres (que l'emprunt notamment).

LES SUBVENTIONS ET AIDES A LA CREATION D'ENTREPRISE

Les aides gouvernementales ou régionales peuvent constituer un complément pour démarrer l'entreprise. Elles ne doivent cependant pas être la seule source de financement car elles sont limitées. Elles ne constituent donc pas un élément crédible pour pouvoir rassurer des partenaires financiers potentiels.

REMPLIR SA « CHECK-LIST PREPARATOIRE »

Document non intégré au business plan, la « check-list » a pour objectif de rassembler toutes les données financières que vous avez récoltées dans au cours de vos travaux. Elle prend la forme d'un ensemble de tableaux regroupant toutes les informations nécessaires à l'élaboration de la partie financière du business plan.

Au passage, soulignons à ce stade qu'il vous reste trois données fondamentales à estimer :

- **Le délai de mise sur le marché** de vos produits, marchandises ou services

Ce travail est primordial puisque vous allez mettre en évidence une période au cours de laquelle votre entreprise va rencontrer des dépenses, sans percevoir de recettes en contrepartie.

- La **saisonnalité des ventes**.

Selon la nature de l'activité exercée par votre entreprise, votre chiffre d'affaires peut être amené à fluctuer de façon plus ou moins significative selon les mois.

- Les **délais de paiement**

Cette donnée est fondamentale. Elle va permettre de mettre en évidence le délai entre le moment où une facture client/fournisseur est émise et le moment auquel elle va être payée.

Les trois notions explicitées ci-dessus impacteront notamment la trésorerie de votre projet.

INVESTISSEMENTS

Lorsque les biens sont achetés par votre entreprise (avec ou sans endettement) :

Nature	Montant année 1	Montant année 2	Montant année 3	Durée d'utilisation	TVA applicable
Frais d'établissement					
Machines					
Ordinateur, imprimante					
Logiciel					
Mobilier					

Lorsque vous avez recours au crédit-bail ou à la location, reporter les informations suivantes :

Nature	Montant de la 1ère redevance	Redevances suivantes	Périodicité de paiement	Nombre de paiement	Valeur de rachat
Véhicule					
Photocopieuse					
Machine					

Enfin, lorsque les immobilisations sont financées par une subvention en tout ou partie, vous devez inscrire la valeur du bien dans le premier cadre ci-dessus et constater, dans la rubrique « Financements » une subvention d'investissement pour le même montant.

FINANCEMENTS

Nature	Montant année 1	Montant année 2	Montant année 3	Durée	Taux
Prêt bancaire					
Prêt à taux préférentiel					
Apport en capital					
Apport en compte courant					
Subvention d'investissement					N/A

CHIFFRE D'AFFAIRES PREVISIONNEL

Il s'agit de renseigner ici le chiffre d'affaires hors taxes que vous avez calculé, ainsi que votre taux de marge, idéalement mois par mois :

Désignation	Année 1	Année 2	Année 3	Taux de marge	Taux de TVA	Exigibilité de la TVA
Mois 1						
Mois 2						
Mois 3						
Mois 4						
Mois 5						
Mois 6						
…						

CHARGES PREVISIONNELLES

Nous vous recommandons de scinder ici les charges fixes des charges variables :

Nature	Montant année 1	Montant année 2	Montant année 3	Périodicité paiement	TVA applicable	Fixe ou variable ?
Marchandises						
Matières premières						
Consommables						
Électricité, eau						
Honoraires						
Commissions						
Location immobilière						
Entretien et réparation						
Frais de déplacement						
Téléphone, Internet						
Charges de personnel						

IMPOTS ET TAXES

Nature	Base de calcul	Taux	Date de paiement
Impôts sur les bénéfices			
Taxe sur la Valeur Ajoutée			
Contribution économique territoriale			
Taxe d'apprentissage			
Formation professionnelle continue			
Versement transport			
Participation à l'effort de construction			
Taxe sur les salaires			
Taxe sur les véhicules de tourisme			
Taxe foncière			

AUTRES DONNEES

Nature	Délai (en jours)
Délai de paiement clients	
Délai de règlement fournisseurs	
Délai de rotation des stocks	

Remarque : le délai de rotation des stocks correspond au rythme auquel s'épuisent vos stocks (en nombre de jours). Autrement dit, il s'agit du délai séparant le moment où vous achetez vos marchandises et celui où vous les revendez. C'est le **nombre moyen de jours durant lesquels un article reste en stock**. Cette donnée est importante puisque les stocks immobilisés doivent être financés (ils vont constituer une partie de votre Besoin en Fonds de Roulement (BFR), étudié plus loin dans cet ouvrage.

Nature	Montant	TVA applicable
Achats de stocks initiaux		

Une fois que la « check-list préparatoire » est effectuée avec sérieux, vous pouvez vous lancer dans la confection de votre business plan (et, tout d'abord, sur la partie rédactionnelle).

LA PARTIE REDACTIONNELLE DU BUSINESS PLAN

La partie rédactionnelle est la première composante d'un business plan professionnel. Elle contient une multitude d'informations « économiques » (en opposition avec la partie financière, qui se veut plus chiffrée).

On découpe généralement la partie rédactionnelle d'un business plan en **six parties** :

1. Résumé du projet (« *executive summary* »)
2. Analyse du marché, de l'environnement concurrentiel et de l'offre
3. Objectifs et positionnement stratégique (« business model »)
4. Plan opérationnel
5. Ressources humaines
6. Aspects juridiques

Bien évidemment, vous pouvez les aménager en fonction des caractéristiques de votre projet. Elles ne sont pas toutes indispensables et certaines appelleront plus de développements que d'autres.

LE RESUME STRATEGIQUE

L'*executive summary* est une partie qui se matérialise par une **courte note** résumant l'ensemble de votre projet ainsi que son intérêt. C'est un résumé qui a pour objectif de permettre au lecteur de se faire une idée globale sur votre projet. On l'assimile généralement à une « bande annonce » de cinéma : elle doit donner l'envie au lecteur de voir aboutir le projet.

Dans cette partie, n'entrez pas dans les détails techniques. Insistez sur les « fondamentaux » de votre projet : évoquez succinctement les fonctionnalités de votre produit/service, précisez l'état du marché (et ses perspectives d'évolution), mettez en avant vos avantages concurrentiels et présentez les membres clés de votre équipe.

Vous devez reprendre certaines données financières de la partie financière. Toutefois, veillez à n'y insérer que les chiffres qui intéressent votre lecteur : besoin de financement global du projet, chiffre d'affaires prévisionnels, bénéfices escomptés...

Les questions auxquelles il est important de répondre ici sont les suivantes :

- Sur quel marché allez-vous vous lancer ? Dans quel état se trouve-t-il ?
- Qu'attendent vos clients présents sur ce marché ?
- Quel sera votre positionnement stratégique sur ce marché ?
- Quels sont vos objectifs de parts de marché ?
- Comment allez-vous faire pour vous différencier de vos concurrents ?
- Quelles sont les compétences clés de votre équipe ?
- Quels sont les besoins financiers de votre projet ?
- Quelle sera sa rentabilité de l'activité à trois ans ?

Après cette présentation sommaire, vous devrez entrer plus en détail dans le projet.

LE MARCHE, L'ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL ET L'OFFRE

Une offre a vocation à répondre à un besoin ; sans besoin, elle n'existe pas. Sur le marché, votre offre fera face à une certaine concurrence. Par ailleurs, des produits de substitution pourront menacer, à terme, de la remplacer.

L'ANALYSE DU MARCHE

Vous devez préciser ici les résultats de votre étude de marché. Vous pouvez recenser les informations suivantes à son sujet :

TAILLE

Volume et valorisation des transactions effectuées, parts de marché, dimension, caractéristiques essentielles.

SEGMENTATION

Segments identifiés au sein même du marché (groupes de consommateurs déterminés en fonction de la zone géographique, des attentes des clients, etc.).

DEGRE DE MATURITE

État de santé actuel du marché, perspectives d'évolution pour les années à venir et possibilités de développement.

REGLEMENTATION

Contraintes légales et réglementaires, normes à respecter, stabilité politique, barrières à l'entrée et barrières à la sortie.

FACTEURS CLES DE SUCCES (FCS)

Les segments de marché permettent de déterminer les Facteurs Clés de Succès à maîtriser pour réussir dans une activité. Ces compétences clés doivent être recensées ici.

Le rédacteur devra préciser les sources qu'il a consultées pour établir ces études. Ces chiffres pourront être obtenus, en théorie, assez facilement grâce à l'étude de marché.

VOS CONCCURENTS ET L'ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL

Vous devez connaître vos principaux concurrents, les étudier afin d'anticiper leur comportement. Ce travail va vous permettre d'adopter un positionnement stratégique clair et performant.

Vous pouvez procéder à une telle analyse en remplissant le tableau suivant :

Nom	Chiffre d'affaires	Résultat d'exploitation	Parts de marché	Forces	Faiblesses
Concurrent 1					
Concurrent 2					
Concurrent 3					

Ensuite, vous devez faire part de vos conclusions sur l'analyse de votre environnement concurrentiel.

L'environnement concurrentiel d'un marché – et, indirectement, son attractivité – peuvent être mesurés à l'aide **du modèle des 5 forces de Michaël PORTER** (évoqué succinctement en page **Erreur ! Signet non défini.**) que nous détaillons ici. Ce modèle a pour objectif d'**évaluer les rapports entre les forces en présence** dans un secteur particulier.

Chaque domaine d'activité stratégique de l'entreprise doit être analysé à 5 niveaux :

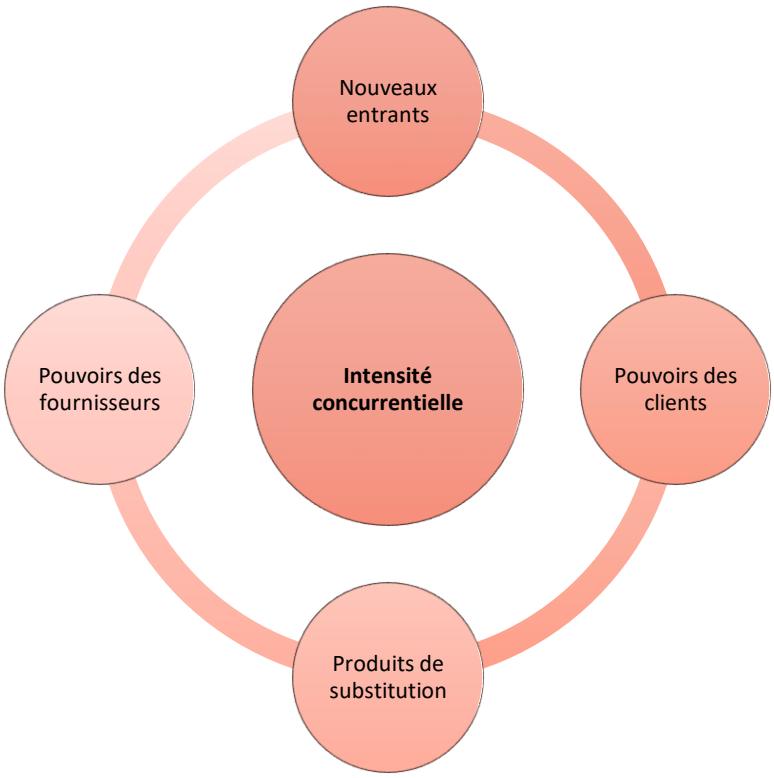


Figure 2. Analyse de l'environnement concurrentiel

Voici la description des forces concurrentielles à étudier selon le modèle de M. PORTER :

INTENSITE CONCURRENTIELLE

L'intensité concurrentielle d'un secteur reflète le **niveau de rivalité existant entre les concurrents** présents au sein de celui-ci (on appelle cela la **compétition**). Elle est influencée par de nombreux facteurs ; notamment : le nombre d'acteurs sur le marché, leur taille, l'existence de barrière à l'entrée et à la sortie (tel est le cas, par exemple, des produits nécessitant l'achat ou la fabrication de machines extrêmement pointues et ayant entrainé des investissements considérables), la persistance de coûts fixes importants ou encore la présence d'offres similaires (c'est-à-dire peu différenciées aux yeux du client).

POUVOIR DE NEGOCIATION DES CLIENTS

Le pouvoir des clients est fonction de leur taille et de leur éventuel regroupement. La concentration de ces derniers créé une **situation de dépendance** pour l'entreprise et leur octroie un pouvoir de négociation considérable.

PRODUITS DE SUBSTITUTION

Un produit de substitution est un produit nouveau apportant une certaine fraîcheur sur le marché et surtout une **valeur ajoutée** perçue par les consommateurs comme **supérieure** à celle

proposée par les acteurs présents. L'**innovation** en est la principale composante. Elle permettra d'anticiper un désintérêt des consommateurs pour le produit proposé par l'entreprise.

POUVOIR DE NEGOCIATION DES FOURNISSEURS

Cette notion est identique à celle explicitée pour les clients : les fournisseurs incontournables sont investis d'un pouvoir de négociation important et sont susceptibles d'**imposer facilement leur dictat** aux acteurs du marché.

NOUVEAUX ENTRANTS

L'**arrivée de nouveaux concurrents** doit également être prise au sérieux car ces nouveaux entrants vont venir « grignoter » des parts de marché, au détriment de l'entreprise. Cet évènement est susceptible d'entraîner une guerre des prix, à moins que les concurrents déjà présents sur ce secteur d'activité parviennent à ériger des barrières à l'entrée (économies d'échelle, investissements importants, circuit de distribution particulier, etc.).

Ne dites jamais qu'il n'existe pas de concurrents dans votre secteur d'activité avant d'avoir profondément étudier la question. Il en existe presque toujours, que ce soit de manière directe ou indirecte (concepteurs de produits de substitution par exemple).

L'ANALYSE DE L'OFFRE

LA PRESENTATION DE L'OFFRE

Il convient, tout d'abord, dans cette partie, de présenter les **caractéristiques** des produits et services de l'offre du porteur de projet. Le créateur doit également préciser le stade de développement du projet et les protections éventuelles qu'il sollicite (brevet ou marque par exemple).

C'est une partie technique devant être **exhaustive** mais **claire** qui sera suivie d'une partie plus démonstrative consistant à prouver que l'offre proposée par l'entreprise a vocation à répondre à un besoin existant, ou autrement dit qu'elle va bien répondre à une demande.

ÉTUDE DU CYCLE DE VIE D'UN PRODUIT

Le créateur pourra mettre en avant l'opportunité de lancer son investissement en étudiant le **cycle de vie du produit** qu'il propose. On considère que la vie d'un produit est caractérisée par différentes phases, l'**objectif étant d'investir au moment le plus opportun** :

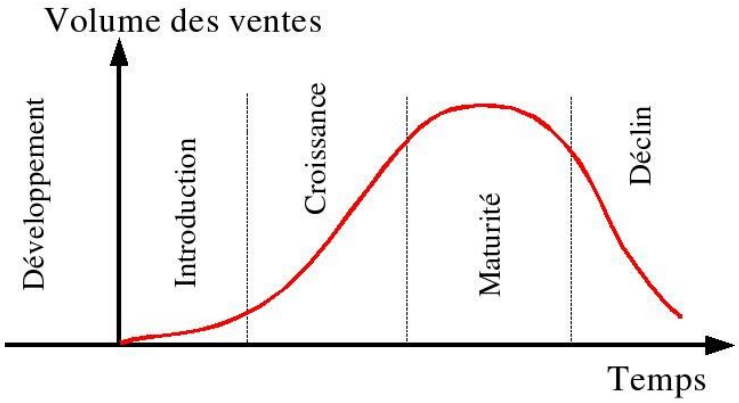


Figure 3. Courbe de vie d'un produit

Voici les caractéristiques de chaque phase :

1) **Émergence** : les utilisateurs sont peu nombreux, l'intensité concurrentielle est faible et l'innovation occupe une place très importante ;
2) **Croissance** : les clients sont plus nombreux, les fournisseurs se battent obtenir des parts de marchés ;
3) **Maturité** : la demande est saturée (elle stagne), les concurrents sont nombreux, ils bataillent sur les prix (les plus faibles d'entre eux disparaissent), les coûts doivent être maîtrisés par les acteurs ;
4) **Déclin** : abandon du produit par l'utilisateur et achat de produits de substitution.

Lorsque l'entreprise souhaite mettre sur le marché plusieurs produits ou services, elle pourra dévoiler sa stratégie de portefeuille. Celle-ci s'appuie sur un postulat très simple : des produits ou services ne restent compétitifs que pendant un certain temps. Au-delà, ils deviennent obsolètes. L'offre devra ainsi être renouvelée : les nouvelles activités venant financer en partie les anciennes. Cette stratégie est traitée par la fameuse matrice du Boston Consulting Group (BCG).

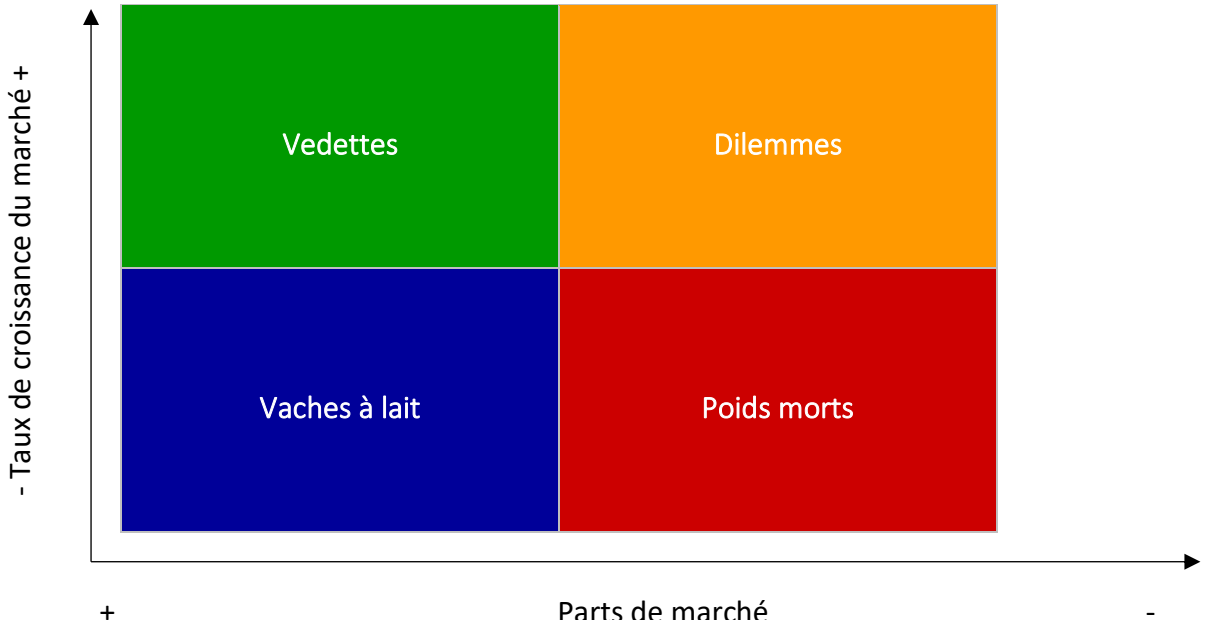


Figure 4. Matrice du BCG

L'analyse s'appuie sur quatre positions :

1- « Vedettes » : activité en croissance nécessitant du temps et des investissements. L'activité est faiblement rentable mais elle peut, à terme, devenir une « vache à lait » ;
2- « Dilemmes » : activité en croissance mais pour laquelle l'entreprise ne possède qu'une faible part de marché. Elle nécessite une décision : poursuivre les investissements pour en faire des produits « vedettes » ou abandonner cette branche ;
3- « Vaches à lait » : activité mature générant un cash important ; mais le succès n'est pas éternel : elle nécessite peut-être de nouveaux efforts en matière d'innovation. A défaut, elle est susceptible de se rapprocher d'un éventuel déclin et ainsi devenir un « poids mort » ;
4- « Poids morts » : marché en déclin pour lequel l'entreprise possède peu de parts de marché, activité peu rentable et ne générant plus (ou pas) de cash.

L'objectif ici est d'**analyser l'offre dans son environnement** (le marché et la concurrence) pour vérifier leur adéquation parfaite.

Le travail consiste à analyser les facteurs environnementaux externes (macro-économiques et micro-économiques) et internes pouvant influencer l'offre ; le but étant de **prouver que les tendances découvertes auront un effet positif sur l'entreprise ou que celle-ci saura prendre les bonnes décisions pour s'y adapter**.

LE MODELE P.E.S.T.E.L

Le modèle P.E.S.T.E.L permet d'analyser les composantes externes macro-économiques ayant une influence sur l'entreprise en devenir. Ce modèle peut être utilisé conjointement avec la matrice du S.W.O.T. Il consiste à étudier l'ensemble des facteurs suivants :

- ✓ Politique : décisions prises les instances nationales et internationales ;

  Politiques du gouvernement, esprit d'entreprise, lobbying, etc.

- ✓ Economie : état de santé du pays ;

  Conjoncture, grande tendances, inflation, canaux de distribution, etc.

- ✓ Social : évolution de la population du pays et de ses caractéristiques ;

  Tendances au niveau de la consommation, comportement, démographie, etc.

- ✓ Technologie : avancées et innovations technologiques du marché ;

  Degré de maturité de la technologie, financement de la recherche, etc.

- ✓ Ecologie : règlementations et contraintes écologiques du pays ;

  Normes en matière de développement durable, investissements, etc.

- ✓ Législation : évolution du cadre règlementaire et législatif.

  Droit du travail, droit du commerce, droit de la consommation, etc.

Il est opportun de présenter les **points forts** et les **points faibles** de l'offre. Sur le plan pratique, il existe de nombreuses matrices permettant de formaliser ce travail d'analyse. La plus simple (et la plus reconnue) est la matrice S.W.O.T. Elle constitue un outil d'analyse stratégique combinant l'étude des **forces et des faiblesses de l'organisation** avec celle des **opportunités et des menaces de son environnement**, afin d'aider à la définition d'une stratégie de développement et de s'assurer que l'entreprise est en phase avec son marché. Cette matrice implique donc un travail de réflexion à deux niveaux :

INTERNE

Il conviendra de déterminer les **forces** (compétences conférant un avantage concurrentiel) et les **faiblesses** (manquement au regard d'un facteur clés de succès) de la future entreprise :

- Forces : innovation, lieu d'exercice de l'activité, expérience ;
- Faiblesses : manque de notoriété, produit indifférencié par rapport aux concurrents.

EXTERNE

Il sera nécessaire d'identifier les **opportunités** (zones de développement potentiel) et les **menaces** (évènements ayant un impact négatif pour l'entreprise) de son marché :

- Opportunités : marché en développement, marché occupé par un concurrent inefficace, marché dont les marges se consolident ;
- Faiblesses : arrivée de nouveaux concurrents sur le marché, guerre des prix, modification de la législation.

Figure 5. Matrice d'analyse SWOT

Soyez réalistes au sujet des points faibles de votre organisation, vous afficherez ainsi une certaine honnêteté et votre volonté de remédier à ces difficultés. Ne sous-estimez pas non plus la réaction de la concurrence.

LES OBJECTIFS ET LE POSITIONNEMENT STRATEGIQUE

LE POSITIONNEMENT STRATEGIQUE

S'ATTAQUER AU MARCHE OU A UNE PARTIE DE CELUI-CI

En général, il convient de mentionner et de détailler dans cette partie la stratégie retenue entre celles que nous avons déjà abordées dans la première partie de cet ouvrage : la différenciation, la domination par les coûts ou bien la focalisation dite « stratégie de niche » (Cf. page **Erreur ! Signet non défini.**).

L'entreprise pourra choisir de s'attaquer :

- Au **marché** lui-même

Elle ne pourra tirer son épingle du jeu qu'en adoptant une stratégie de **différenciation** ou une stratégie de **domination** par les coûts. La notion clef d'une stratégie de différenciation est ici l'identification de la **valeur ajoutée aux yeux du client** ainsi que la façon dont l'entreprise va la créer (elle doit apporter une valeur ajoutée plus importante que celle en vigueur sur le marché avant son entrée). Dans le cadre d'une stratégie de domination, le facteur principal est le **prix de vente** proposé sur le marché (il doit nécessairement être moins élevé que celui des concurrents, à prestations équivalentes).

- Ou à un ou plusieurs **segment(s)** du marché

Elle appliquera, dans ce cas, une stratégie de niche en fonction des avantages concurrentiels dont elle dispose et selon le profil de clients ciblés.

Le positionnement stratégique doit tenir compte de l'ensemble des parties qui interagissent avec l'entreprise (environnement, clients, consommateurs, associations, concurrents, salariés, partenaires stratégiques, etc.) et des moyens que l'entreprise peut mobiliser (structures de coûts, ressources à disposition).

IDENTIFIER SA CIBLE

La **population ciblée** par l'offre doit être identifiée et présentée. Elle pourra être déclinée selon différents critères : âge, sexe, métier, loisir, habitudes de consommation, pouvoir d'achat, etc. Autrement dit, il convient de dresser ici un **portrait-robot du client**.

Cette **attitude adoptée par l'entreprise pour faire face à son marché et satisfaire sa clientèle** ou, autrement dit, son « business model », découlera, encore une fois, des résultats donnés par l'étude de marché effectuée en amont et notamment de l'étude de terrain (abordée en page **Erreur ! Signet non défini.** de cet ouvrage). Cette dernière jouera un véritable rôle d'aide à la décision.

LES OBJECTIFS

Le porteur de projet pour énoncer ici ses objectifs en termes de :

- ✓ **Parts de marché**,
- ✓ **Chiffre d'affaires** prévisionnel,
- ✓ **Rentabilité** globale du projet,
- ✓ Point mort, etc.

Il pourra également indiquer le **calendrier de mise sur le marché de ses produits**.

Il sera possible de mentionner dans cette partie des prévisions de ventes, année par année, selon différents scénarios :

- Prévisions **réalistes** : il s'agit du scénario le plus probable c'est-à-dire celui auquel le créateur s'attend ;
- Prévisions **pessimistes** : il sera également possible d'envisager un scénario « catastrophe » en anticipant une baisse des ventes de 20% par exemple ;
- Prévisions **optimistes** : très peu utilisé en pratique, ce scénario « euphorique » permettra d'identifier d'éventuels besoins en financement supplémentaires au cas où l'activité évoluerait plus rapidement que prévu.

Là encore, il s'agira de reprendre une partie des données collectées grâce à l'étude de marché effectuée en amont. Il pourra également être opportun d'y rappeler les points forts de l'offre ainsi que les actions correctives envisagées.

Les objectifs énoncés doivent être réalistes et cohérents avec le projet. L'exagération et l'euphorie doit à tout prix être évitées.

LE PLAN OPERATIONNEL

Après avoir énoncé ses objectifs et sa stratégie, le créateur doit indiquer les **moyens qu'il met en œuvre pour y parvenir**. C'est ce que l'on appelle le **plan opérationnel.** Il comprend notamment le plan marketing et commercial, la logistique et les partenariats.

LE PLAN MARKETING ET COMMERCIAL

Il convient d'aborder ici tous les aspects liés à la diffusion du produit ou du service proposé par l'entreprise : la politique de prix, la politique de distribution et la politique de communication.

LA POLITIQUE DE PRIX

Quels sont les **prix pratiqués** et dans quelles conditions (délais de paiement) ?

Comment se situent-ils par rapport à ceux du marché ?

Comment **fidéliser** la clientèle ?

La politique de distribution

Quel est le **circuit de distribution** du produit ? Est-il **direct** (sans intermédiaire, c'est-à-dire du producteur directement au consommateur), **court** (avec un seul intermédiaire) ou **long** (plusieurs intermédiaires existent entre l'approvisionnement et la vente au client final) ?

Par quel **canal** a-t-on choisi de distribuer le produit ou de proposer le service (grande distribution, commerce de gros, commerce de détail, e-commerce) ? Quel est son coût pour l'entreprise ?

La distribution va-t-elle nécessiter l'embauche de vendeurs ? Quel statut auront-ils (VRP, agents commerciaux) ? Quel sera leur mode de rémunération ?

Qu'est-il prévu en matière de **prospection** ?

Comment va s'organiser le **service après-vente** (SAV) ?

La politique de communication

Par quel(s) moyen(s) va-t-on séduire les **premiers clients** ? Quelles seront les premières grandes actions de communication ?

Comment la **communication générale** va-t-elle être organisée (site Internet, lieu physique d'accueil des clients, participation à des évènements, salons, etc.) ?

Comment sera assurée la **visibilité** sur Internet ? Quelles seront les modalités de recours à la publicité papier ?

Quelle **image** souhaite-t-on obtenir sur le marché ? Comment la maintenir à ce niveau dans l'avenir ?

LA LOGISTIQUE ET LES PARTENARIATS

Cette partie, plus technique, est consacrée au fonctionnement de l'entreprise. Elle repose sur l'**analyse des flux entrants et sortants**. La **politique d'approvisionnement** pourra y être évoquée (conditions d'achats, délais d'approvisionnement, qualification des fournisseurs, volumes, etc.). Les **avantages** procurés par la conclusion de **partenariats** commerciaux, marketing, financiers ou industriels peuvent également être recensés ici.

LES RESSOURCES HUMAINES

Il s'agit ici de décrire chaque personne clef du projet (rôle, **expérience**, **formations** suivies et complémentarité de chaque membre) ainsi que l'**organisation** de l'équipe de direction (pouvoirs, responsabilités) et les démarches effectuées pour la constitution de cette équipe. Bien évidemment, il doit être mis l'accent sur toutes les expériences antérieures qui ont un lien avec le projet actuel ainsi que sur les **compétences** du créateur et de son équipe.

Le créateur l'aura compris, il convient de présenter non seulement l'**Homme-porteur de projet** mais aussi **les Hommes qui vont l'animer** : les salariés. Une description des postes prévisionnels (postes qui vont être créés sur les trois années de prévisions financières) pourra être insérée, compte tenu des différentes étapes de développement de l'entreprise.

Un organigramme simplifié sera particulièrement apprécié par le lecteur du business plan (mention des principaux acteurs, de leur grade hiérarchique etc.).

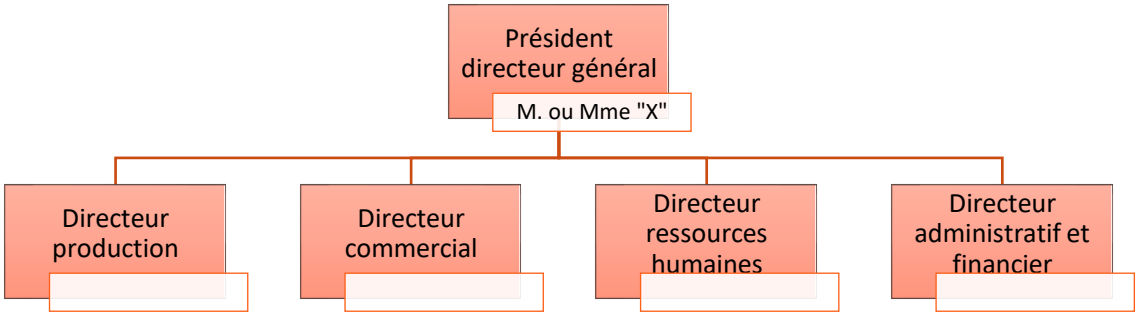


Figure 6. Exemple d'organigramme

Un **historique** pourra également figurer dans cette section au même titre d'un Curriculum Vitae (que l'on conseille toutefois d'annexer au business plan).

La rédaction de cette partie doit revêtir une certaine qualité et ainsi permettre de répondre aux questions suivantes : Comment est venue l'idée ? Pour quelles raisons le porteur de projet se lance-t-il ? Pourquoi maintenant ? Il sera donc nécessaire d'aborder brièvement l'origine du projet, sans trop entrer dans les détails.

LA STRUCTURE JURIDIQUE DU PROJET

Pour exercer son activité, l'entrepreneur doit choisir un statut juridique parmi les nombreuses formes à sa disposition :

- L'exercice en nom propre

Il s'agira principalement de l'entreprise individuelle (EI).

- L'exercice sous forme sociétaire

Cette modalité d'exercice englobe notamment les formes juridiques suivantes (liste non exhaustive) : l'Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée (EURL), la Société A Responsabilité Limitée (SARL), la Société par Actions Simplifiée Unipersonnelle (SASU), la Société par Actions Simplifiée (SAS), la Société Anonyme (SA), la Société en Nom Collectif (SNC), les sociétés civiles…

Nous n'aborderons pas ici le cas de la micro-entreprise qui est similaire, sur le plan juridique, à l'entreprise individuelle mais qui bénéficie d'allégements en matière fiscale, sociale et comptable (déclarations simplifiées, calcul des cotisations sociales par application d'un pourcentage sur les recettes encaissées et option possible pour le prélèvement libératoire).

En fonction de l'activité, du projet, du nombre d'associés ou d'actionnaires réunis et d'une multitude d'autres paramètres, il choisira la forme la plus adaptée à ses besoins. Nous nous contenterons ici de proposer ci-après un tableau récapitulatif des principales formes juridiques existant dans la législation Française.

Caractéristiques	EI (1)	EIRL (2)	SARL/EURL	SAS/SASU	SA	SNC
Nb d'associés (min)	1	1	1	1	2 (non cotée) ou 7 (coté)	2
Nb d'associés (max)	1	1	SARL : 100 EURL : 1	SAS : illimité SASU : 1	Illimité	Illimité
Capital minimum	N/A	N/A	Non	Non	37 000 euros	Non
Apports en numéraire	N/A	N/A	Autorisé	Autorisé	Autorisé	Autorisé
Apports en nature	N/A	N/A	Autorisé	Autorisé	Autorisé	Autorisé
Apports en industrie	N/A	N/A	Autorisé	Autorisé	Interdit	Autorisé
Séparation patrimoine	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Non
Engagement	Illimité	Limité	Limité	Limité	Limité	Illimité
Type de direction	Entrepreneur individuel	Gérant	Gérant(s)	Président, directeur général	Président (CA), PDG, directeur général)	Gérant(s)
Qualité	Personne physique	Personne physique	Personne physique	Personne physique ou morale	Personne physique	Personne physique ou morale
Nomination de la direction	Aucune	Aucune	Dans les statuts, par décision collective ou par acte séparé	Selon les modalités prévues dans les statuts	Nomination par le conseil d' administration	Dans les statuts, par décision collective ou par acte séparé
Existence d'un conseil	N/A	N/A	Aucun	(option) conseil administration / surveillance	conseil administration / surveillance	Aucun
Caractéristiques	**EI**	**EIRL**	**SARL/EURL**	**SAS/SASU**	**SA**	**SNC**
Régime social des dirigeants	Travailleur indépendant (TNS)	Travailleur indépendant (TNS)	TNS (majoritaire) ou assimilé salarié (non associé, égalitaire, minoritaire)	Assimilé salarié	Assimilé salarié	Travailleur indépendant (TNS)
Régime fiscal du dirigeant	Imposition sur le bénéfice réalisé (IR)	Imposition sur le bénéfice réalisé (IR), sauf si option pour l'IS	Rémunération imposable à l'IR (traitements et salaires) sauf si option pour l'IR	Rémunération imposable à l'IR (traitements et salaires), sauf si option pour l'IR	Rémunération imposable à l'IR (traitements et salaires), sauf si option pour l'IR	Quote-part de bénéfice imposable à l'IR, sauf option pour l'IS
Limite d'âge	N/A	N/A	Non, sauf clause statutaire	Selon statuts	65 ans sauf clause contraire des statuts	Non, sauf clause statutaire
Révocation	N/A	N/A	Par l'assemblée générale	Selon clauses statutaires	Par le conseil d' administration	Selon clauses statutaires
Cumul avec un contrat de travail	N/A	N/A	Possible (gérant minoritaire)	Possible (président)	Possible	Possible (gérant non associé)

Bénéfices	IR (option possible pour le régime micro)	IR (option possible pour l'IS)	**SARL**-IS (IR si régime de famille ou option temporaire **EURL-**IR (IS sur option)	IS, possibilité d'opter pour l'IR de manière temporaire (5 ans)	IS, possibilité d'opter pour l'IR de manière temporaire (5 ans)	IR, possibilité d'opter pour l'IS de manière irrévocable
Rémunération du dirigeant déductible	Non	Non, sauf option pour l'IS	Oui, sauf option pour l'IR	Oui, sauf option pour l'IR	Oui	Non, sauf option pour l'IS
Tenue d'assemblée	N/A	N/A	Oui	Oui	Oui	Oui
Décisions ordinaires (1ère convocation)	N/A	N/A	Pas de quorum, majorité des parts sociales	Selon dispositions statutaires	Quorum : 1/4 des actions, majorité des voix	Unanimité des associés (clause contraire des statuts possible pour certaines décisions)
Décisions ordinaires (2ème convocation)	N/A	N/A	Pas de quorum, majorité des parts sociales	Selon dispositions statutaires	Pas de quorum, majorité des voix	
Décisions extraordinaires (1ère convocation)	N/A	N/A	Quorum : 1/4 Majorité : 2/3	Selon dispositions statutaires	Quorum : 1/4 des actions, majorité des 2/3 des voix	
Décisions extraordinaires (2ème convocation)	N/A	N/A	Quorum : 1/5 Majorité : 2/3	Selon dispositions statutaires	Quorum : 1/5 des actions, majorité des 2/3 des voix	
Commissaire aux comptes	N/A	N/A	Obligatoire si dépassement de 2 des 3 seuils prévus	Obligatoire si dépassement de 2 des 3 seuils prévus	Obligatoire, pas de seuils	Obligatoire si dépassement de 2 des 3 seuils prévus
Offre au public de titres	Impossible	Impossible	Impossible	Impossible	Oui	Impossible
Emissions d'obligations	Impossible	Impossible	Possible (placement privé)	Possible (placement privé)	Possible (placement privé ou OPT)	Impossible

Figure 7. Synthèse des différents statuts juridiques

(1) Depuis le 15 mai 2022, une EI peut opter pour l'impôt sur les sociétés en demandant son assimilation à une EURL. Dans ce cas, l'imposition personnelle est identique à celle prévue pour l'EURL à l'IS. De plus, il existe une séparation entre le patrimoine personnel et le patrimoine professionnel. Les biens personnels sont insaisissables.

(2) Il n'est plus possible d'opter pour le statut juridique de l'EIRL depuis le 16 février 2022. Les entrepreneurs qui avaient choisi ce statut peuvent toutefois continuer à en bénéficier. Certaines caractéristiques de l'EIRL ont été intégrées dans le nouveau statut unique d'entrepreneur individuel.

Il conviendra donc, dans cette partie, de préciser la **structure juridique** choisie, le **régime fiscal** de cette dernière, le **montant et la répartition du capital**, les représentants légaux, l'existence (ou non) d'un **pacte d'actionnaires,** etc.

NOS CONSEILS CONCERNANT LA PARTIE REDACTIONNELLE

Sur la forme, la partie rédactionnelle doit être **correctement rédigée**. La **ponctuation** doit être vérifiée, au même titre que les **règles de grammaire** ou que l'**orthographe** des mots utilisés. Il convient d'éviter l'utilisation d'un langage familier. Le texte doit être présenté de manière **claire** (utilisation de titres facilement repérables, rédaction d'un sommaire) et **aérée** (utilisation de sauts de page, de retours à la ligne etc.) ; ce qui le rendra agréable à lire. Il est préconisé de ne pas dépasser cinquante pages.

Des **relectures** rigoureuses sont indispensables ; nous invitons même le rédacteur et donc le porteur de projet à se faire relire par une autre personne (un futur associé ou tout autre personne de confiance).

Sur le fonds, il faut garder à l'esprit que la partie rédactionnelle a pour objectif de convaincre son lecteur. Elle doit être le reflet d'un **projet solide et cohérent**. Il est inutile d'entrer dans des détails trop techniques que le lecteur ne comprendra, de toute manière, pas. L'utilisation à outrance d'un jargon spécifique doit également être proscrite. **Aller à l'essentiel** est une priorité même si cela ne doit pas occulter le travail effectué en amont.

La partie rédactionnelle doit permettre de mettre en évidence une **cohérence** certaine entre les **objectifs** de l'entreprise, les **moyens** qu'elle va déployer, le **marché** visé et la place des concurrents dans ce dernier.

Le lien entre l'**expérience professionnelle** de l'entrepreneur et son projet sera également primordial car il sera étudié par celui qui va juger le projet.

Enfin, il est conseillé d'**annexer** au business plan tout document susceptible de prouver la **véracité des informations** mentionnées comme, par exemple, les principaux éléments de l'étude de marché, ses conclusions…

LA PARTIE FINANCIERE DU BUSINESS PLAN

Après avoir rédigé la partie rédactionnelle, vous devez traduire votre projet en termes financiers. Pour cela, vous allez vous consacrer à la construction du prévisionnel financier.

Cette étape capitale d'avoir réuni, au préalable, **toutes les données chiffrées** du projet (investissements, financements, activité, délai de paiement clients/fournisseurs) et d'être en possession de votre « check-list préparatoire ».

L'enjeu consiste à combiner ces données pour former les **tableaux financiers** qui vont composer la partie financière de votre business plan. Nous vous recommandons de les construire dans l'ordre suivant :

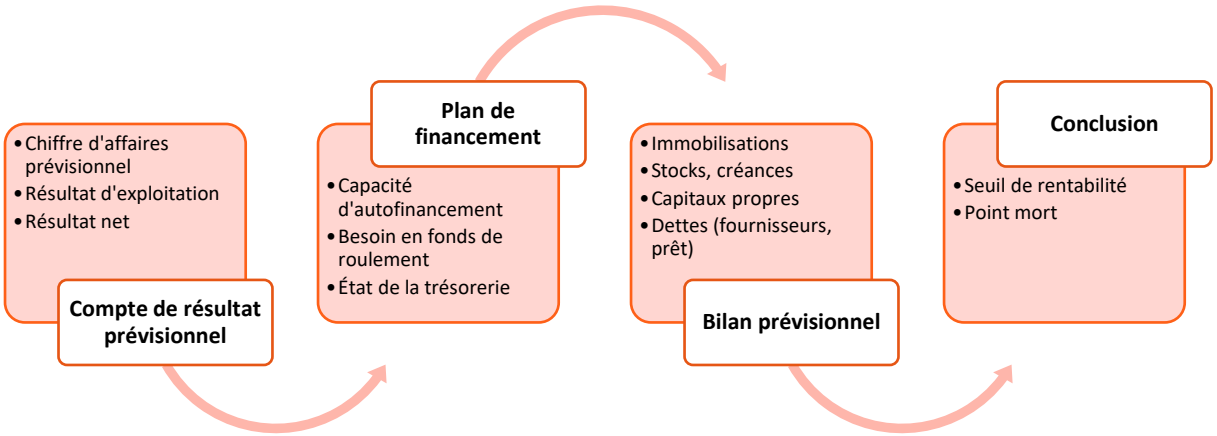


Figure 8. Logique de construction d'un prévisionnel financier

Voici les raisons pour lesquelles nous vous conseillons de suivre cette méthodologie :

- ✓ Le compte de résultat prévisionnel va vous permettre de calculer votre résultat net comptable, donnée nécessaire au calcul de la Capacité d'Autofinancement et à l'établissement du passif du bilan prévisionnel ;
- ✓ Le plan de financement prévisionnel détermine la trésorerie disponible en de fin de période et également le capital restant dû aux organismes de crédit, données nécessaires à l'établissement du bilan prévisionnel.

Avant de vous lancer dans la conception de ces tableaux financiers, prenez connaissance des notions comptables qui suivent. Elles pourront vous aider à mieux comprendre les rouages du prévisionnel financier.

NOTIONS COMPTABLES FONDAMENTALES

Pour construire votre business plan vous-même, vous devez maîtriser certaines notions comptables. En effet, une application ne fait pas tout, et il vous faut cerner certains points importants. Voici les notions comptables fondamentales que vous devez connaître, à minima.

DISTINCTION ENTRE UN EMPLOI ET UNE RESSOURCE

Votre entreprise, quelle que soit la nature de son activité, met en œuvre des moyens de production afin de satisfaire sa clientèle. Ces moyens de production constituent des emplois. Et ils doivent être financés par des ressources.

Un emploi ou une ressource peut être provisoire (il sera restitué à plus ou moins long terme par l'entreprise) ou définitif (il est définitivement acquis ou consommé par l'entreprise).

Type	Nature	Définition	Traduction comptable	Exemples
Emplois	Provisoires	Acquisitions de biens qui **ne disparaîtront pas lors du premier usage**. Ces biens pourront être **revendus**	Leur acquisition n'entraîne **pas** un **appauvrissement**	Terrains, matériels, stocks, immeuble
	Définitifs	Acquisitions de biens et de services qui **seront consommés lors du premier usage** et, disparaîtront en conséquence	Leur acquisition constitue un réel **appauvrissement**	Achats de fournitures, loyers immobiliers, Salaires du personnel
Ressources	Provisoires	Moyens de financement procurés à l'entreprise par des tiers et qui **devront leur être restitués** à plus ou moins long terme	Leur acquisition ne constitue **pas** un **enrichissement**	Apport des associés ou de l'exploitant, dettes envers les fournisseurs, prêts bancaires
	Définitives	Ressources **définitivement acquises** par l'entreprise. Elles n'auront pas à être restituées	Leur acquisition constitue un réel **enrichissement**	Prestations de services facturées à un client, vente de marchandises

Cette distinction est fondamentale puisqu'elle va vous permettre de comprendre comment se forment un bilan et un compte de résultat.

EMPLOIS ET RESSOURCES FIGURANT DANS LE COMPTE DE RESULTAT

Le compte de résultat est composé d'emplois et de ressources ayant un caractère définitif ; c'est-à-dire :

- Les emplois consommés lors du premier usage (emplois définitifs)

Dans le jargon comptable, ces emplois correspondent à des charges qui vont apprauvrir votre entreprise. Si l'on se réfère à la « check-list préparatoire », il s'agira des postes suivants :

  - Charges fixes, charges variables (onglet « charges »)
  - Redevances des biens pris en crédit-bail/location (onglet « investissements »)
  - Charges financières (intérêts d'emprunt de l'onglet « financements »)
  - Dotations aux amortissements,
  - Impôts (toutes les taxes de l'onglet « impôts et taxes », sauf la TVA)

- Les ressources définitivement acquises (ressources définitives)

Ces ressources correspondent à des produits qui vont enrichir votre entreprise. Dans la « check-list préparatoire », cela concerne essentiellement le chiffre d'affaires, les subventions et les aides à la création (présentes dans la rubrique « financement »).

EMPLOIS ET RESSOURCES FIGURANT DANS LE BILAN

Le bilan, quant à lui, est composé d'emplois et de ressources provisoires, autrement dit :

- Les emplois qui ne disparaitront pas lors du premier usage (emplois provisoires)

En terminologie comptable, ces emplois constituent des actifs. Le principal poste de la « check-list » concerné est la rubrique « investissements ». D'autres données y figureront mais il s'agira de données « calculées » qui seront présentées dans l'exemple chiffré (stocks, créances clients…).

- Les ressources qui devront être restituées (ressources provisoires)

Ces emplois constituent des passifs. La rubrique « financements » de la check-list sera principalement utilisée ici. Comme l'actif, cette catégorie comprendra également d'autres données calculées (dettes fournisseurs, dettes fiscales, dettes sociales et capitaux propres…). Au passif figurera notamment votre résultat net comptable, déterminé dans le compte de résultat.

SYNTHESE DES DIFFERENTS TABLEAUX D'UN BUSINESS PLAN

Un business plan se focalise généralement sur quatre tableaux : le compte de résultat prévisionnel, le bilan prévisionnel, le plan de financement et le budget de trésorerie.

Voici une synthèse de chaque état financier :

États	Compte de résultat	Bilan	Plan de financement	Budget de trésorerie
Définition	Tableau présenté sous forme de liste retraçant le niveau de l'activité économique sur un exercice comptable	Tableau présenté en deux colonnes distinguant d'un côté ce que possède l'entreprise et de l'autre ce qu'elle doit	Tableau mettant en avant les besoins à financer et les ressources apportées en contrepartie	Tableau récapitulant les flux de trésorerie généré par l'activité
Utilité	Mesure de la **performance** de l'entreprise (perte essuyée ou gain dégagé chaque année)	Évaluation du **patrimoine** de l'entreprise à la fin de chaque année (dettes contractées et créances acquises)	Vérification de l'**équilibre financier** du projet (déploiement de ressources couvrant à minima les besoins)	Confirmation de l'**absence** de **découvert** bancaire structurel
Composants	**Produits** (chiffre d'affaires prévisionnel, autres produits d'exploitation, financiers ou exceptionnels) **Charges** (frais généraux, charges de personnel, impôts et taxes, charges financières, amortissements et impôts sur les bénéfices)	**Actifs** (immobilisations, stocks, créances, disponibilités) **Passifs** (capital social, réserves, résultat de l'exercice, emprunts, dettes fournisseurs, dettes fiscales, dettes sociales)	**Ressources** (apports en capital ou en compte courant, prêts bancaires, capacité d'autofinancement prévisionnel) **Besoins** (achats d'immobilisations, remboursements de prêts ou de comptes courants, distribution de dividendes et variation du besoin en fonds de roulement prévisionnel)	**Encaissements** (créances clients, subventions, déblocages de prêts, apports en capital ou en compte courant) **Décaissements** (dettes fournisseurs, dettes fiscales, dettes sociales, investissements, remboursements d'emprunts ou de comptes courants, versement de dividendes)
Relation	Produits – Charges = Résultat	Total actif = Total passif	Ressources – Besoins = Variation de trésorerie	Solde initial + Encaissements – Décaissements = Solde final de trésorerie

CONSTRUIRE LES TABLEAUX FINANCIERS DU BUSINESS PLAN

L'établissement de la partie financière de votre business plan nécessite plusieurs allers-retours entre les différents tableaux. Ils sont indiscutablement liés.

LE COMPTE DE RESULTAT PREVISIONNEL

Le compte de résultat prévisionnel est un tableau financier qui va refléter le **niveau l'activité économique de votre entreprise sur une durée appelée exercice comptable**. Il met en évidence des produits et des charges, selon l'interaction suivante :

Lorsque les produits sont supérieurs aux charges, un bénéfice est dégagé. Dans le cas contraire, c'est une perte.

Désignation	Calcul	Année N	%	Année N+1	%	Année N+2	%
Ventes de marchandises	1						
Production vendue	2						
Prestations vendues	3						
Chiffre d'affaires	4=1+2+3						
Achats effectués	5						
Variation de stocks	6						
Fournitures consommables	7						
Services extérieurs	8						
Impôts et taxes	9						
Salaires bruts	10						
Charges sociales	11						
Dotations aux amortissements	12						
Résultat d'exploitation	13 = 4 - (5 à 12)						
Produits financiers	14						
Charges financières	15						
Résultat financier	16 = 15 - 14						
Résultat courant	17 = 13 + 16						
Produits exceptionnels	18						
Charges exceptionnelles	19						
Résultat exceptionnel	20 = 18 - 19						
Impôt sur les bénéfices	21						
Résultat de l'exercice	22 = 17 + 20 - 21						

LE BILAN PREVISIONNEL

Le bilan prévisionnel constitue une photographie du patrimoine de votre entreprise à chaque étape de son développement. Il récapitule donc ce qu'elle possède (ses actifs) et ce qu'elle doit (ses passifs) à la clôture de son exercice.

Désignation	Calcul	Année N	Année N+1	Année N+2
Actif				
Immobilisations incorporelles	1			
- Amortissements incorporels	2			
Immobilisations corporelles	3			
- Amortissements corporels	4			
Immobilisations financières	5			
Immobilisations nettes	6=1-2+3-4+5			
Stocks	7			
Créances clients	8			
Disponibilités	9			
Actif circulant	10=7+8+9			
Total de l'actif (I+II)	11=6+10			
Passif				
Capital social	12			
Réserves, Report à nouveau	13			
Résultat de l'exercice	14			
Capitaux propres	15=12+13+14			
Emprunts	16			
Comptes courants	17			
Dettes fournisseurs	18			
Organismes sociaux	19			
TVA à payer	20			
TVA collectée	21			
Impôt société	22			
Autres dettes fiscales	23			
Total des dettes	24=16+17+18+19+20+21+22+23			
Total du passif	15+24			

Dans votre bilan prévisionnel, le total de l'actif doit être égal au total du passif.

En pratique, ce tableau est peu exploité par les lecteurs de business plan pour la simple et bonne raison qu'il ne fait ressortir aucune donnée importante.

NOTES CONCERNANT L'ACTIF DU BILAN PREVISIONNEL

Les immobilisations figurent à l'actif pour leur montant net d'amortissements dans le bilan prévisionnel (puisque les dotations aux amortissements sont déjà prises en compte dans le résultat net comptable qui figure au passif).

Les stocks correspondent à des marchandises ou des produits non vendus, ou encore à des prestations de services en cours (prestations effectuées partiellement et non encore facturées). Ils dépendent notamment du délai de rotation des stocks.

Exemple

> *Une entreprise de négoce achète des marchandises pour 600 000 euros hors taxes. Son délai de rotation des stocks (délai d'écoulement moyen de ses marchandises) est de 30 jours. Les stocks qui vont figurer à l'actif de son bilan s'élèvent à 50 000 euros [600 000 x (30/360)].*

Les créances clients dépendent du délai de paiement calculé. Ainsi, s'il est nul (cas des clients qui paient « au comptant » par exemple), aucune créance ne sera mentionnée. Dans le cas contraire, il convient de calculer le solde de créances à recouvrer à la clôture de l'exercice.

Exemple

> *Une entreprise accorde le délai de paiement moyen de 30 jours à ses clients. Son chiffre d'affaires de la première année est estimé à 1 000 000 euros HT (soit 1 200 000 euros TTC), lissé de manière linéaire sur toute l'année. Les créances clients figurant à l'actif de son bilan prévisionnel en première année seront de 98 630 euros TTC [1 200 000 x (30/365)].*

Le poste « trésorerie » est obtenu, quant à lui, une fois que le plan de financement a été effectué (il est abordé en page 47).

NOTES CONCERNANT LE PASSIF DU BILAN PREVISIONNEL

Le **résultat de l'exercice** tel qu'il ressort du compte de résultat prévisionnel est **reporté au passif du bilan prévisionnel**. S'il est positif (bénéfice), il viendra s'ajouter aux autres lignes. Dans le cas contraire (perte), il viendra diminuer les capitaux propres. Il figurera donc, dans ce dernier cas, en « négatif ».

Le poste « emprunt » ne contient que le capital restant à payer à l'établissement de crédit à la clôture de l'exercice (les intérêts, étant repris dans le compte de résultat prévisionnel, ne doivent pas figurer ici).

Les dettes fournisseurs suivent le même raisonnement que celui exposé ci-dessus pour les créances clients.

Les dettes fiscales et sociales sont quasiment systématiquement remplies. En effet, bien qu'elles soient exigibles sur une période en particulier, elles ne seront payées qu'à l'issue de celle-ci. Elles constituent donc une dette à la clôture « fictive » de l'exercice comptable.

Exemple

Une entreprise soumise à l'impôt sur les sociétés au titre d'une année ne devra payer le solde d'impôt que le 15 mai de l'année suivante (seront déduits les acomptes déjà versés durant l'exercice).

Les entreprises qui emploient moins de 10 salariés peuvent payer certaines de leurs charges sociales au trimestre. Ainsi, un trimestre de cotisations ne sera payé qu'avant le quinzième jour du mois suivant le trimestre écoulé.

LE PLAN DE FINANCEMENT PREVISIONNEL

DEFINITION

Le plan de financement prévisionnel est le troisième tableau financier du business plan. Il permet de s'assurer que tous les besoins du projet soient financés par des ressources au moins équivalentes. L'excédent des ressources sur les besoins contribuera à former la trésorerie disponible.

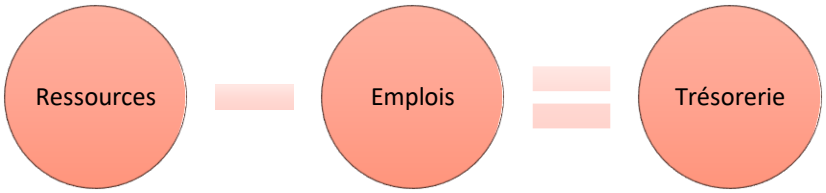


Figure 9. Formation de la trésorerie

Ce tableau va donc recenser, d'une part, tous les **besoins** générés par le projet et, d'autre part, l'ensemble des **ressources** apportées pour y faire face. Des notions clefs y figurent, notamment le besoin en fonds de roulement (BFR) et la capacité d'autofinancement (CAF).

Les **besoins** de financement sont constitués par toutes les **sommes « décaissées »** par l'entreprise et notamment par les immobilisations, les remboursements d'emprunt, les remboursements de comptes courants d'associés, les distributions de dividendes et la **variation du besoin en fonds de roulement**.

A l'inverse, les **ressources** (**sommes encaissées**) sont principalement constituées par les déblocages d'emprunts, les apports en comptes courants, les apports en capital et la **capacité d'autofinancement**.

Il est, bien évidemment, nécessaire que les besoins identifiés soient entièrement financés par des ressources. A défaut, le projet n'est pas viable et l'entreprise va très vite être confrontée à des difficultés de trésorerie.

Ce tableau est fondamental, il est l'un des plus importants du business plan. Il doit être établi au titre de quatre périodes : au démarrage de l'activité (période dite « initiale »), et au titre de chaque année des prévisions financières (N, N+1, N+2).

MODELE DE PLAN DE FINANCEMENT PREVISIONNEL

Désignation	Calcul	Initial	N	N+1	N+2
Ressources					
Apports en capital	1				
Apports en compte courant	2				
Souscription d'emprunts	3				
Capacité d'autofinancement	4				
Total des ressources	5=1+2+3+4				
Besoins					
Immobilisations incorporelles	6				
Immobilisations corporelles	7				
Immobilisations financières	8				
Variation du B.F.R.	9				
Remboursement d'emprunts	10				
Remboursement de compte courant	11				
Distribution de dividendes	12				
Total des besoins	13=6+7+8+9+10+11+12				
Trésorerie	**14**				
Variation de la trésorerie	15=5-13				
Solde de trésorerie	16=14+15				

Figure 10. Modèle de plan de financement

NOTES SUR LA CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT (CAF)

La capacité d'autofinancement correspond aux **flux générés par une entreprise dans le cadre de son activité** (qui sont nécessairement positifs) et se définit comme la différence entre les **produits encaissables** et les **charges décaissables**.

Figure 11. Calcul de la capacité d'autofinancement

Plus exactement, la CAF représente les ressources générées par une entreprise, potentiellement encaissables et directement issues de l'exploitation de l'activité, permettant

de rémunérer les actionnaires (dividendes), rembourser les dettes (fournisseurs, fiscales, sociales, financières…) et/ou d'investir.

A la différence d'un cash-flow, la capacité d'autofinancement ne prend pas en compte les décalages dans le temps générés par les délais de paiement (clients, fournisseurs…) et par le délai de rotation des stocks. Il ne s'agit donc pas d'un flux de trésorerie à proprement parler mais bien d'une ressource théoriquement encaissable (le BFR prévisionnel n'est, par exemple, pas pris en considération).

La capacité d'autofinancement est un indicateur clef qui va être étudié avec attention par les établissements de crédit car ce sont ces flux qui vont permettre de rembourser les échéances d'un éventuel prêt. En général, on estime que la CAF doit représenter au moins 3 fois le montant des prêts sollicités.

Il existe deux méthodes permettant de calculer la CAF : à partir du résultat ou à partir de l'Excédent Brut d'Exploitation (EBE). Nous ne détaillerons que la première méthode de calcul, étant donné que tous les éléments permettant de la calculer figurent dans le compte de résultat prévisionnel.

C.A.F = Résultat net comptable + Dotations aux amortissements, aux provisions et aux dépréciations + Valeurs comptables des immobilisations cédées – Reprises sur amortissements, provisions et dépréciations – Produits de cession d'immobilisations – Quote-part des subventions d'investissements virées au compte de résultat

Voici un tableau de calcul de la capacité d'autofinancement utilisable dans un business plan :

Désignation	N	N+1	N+2
Résultat de l'exercice			
+ Dotations aux amortissements, provisions et dépréciations			
+ Valeurs nettes comptables des immobilisations cédées			
- Reprise sur amortissements, provisions et dépréciations			
- Quote part de subventions virées au compte de résultat			
= Capacité d'Autofinancement prévisionnelle (CAF)			

Figure 12. Tableau de calcul de la CAF prévisionnelle

Exemple

Voici les principaux chiffres du compte de résultat prévisionnel d'une entreprise : résultat net d'impôt 70 000 euros, dotations aux amortissements 6 000 euros, subvention rapportée au compte de résultat 16 000 euros. Le montant de sa CAF s'établira à 60 000 euros (70 000 + 6 000 - 16 000).

NOTES SUR LE BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT (BFR)

Le besoin en fonds de roulement est un indicateur chiffrant le **besoin financier résultant du décalage des flux de trésorerie correspondant aux décaissements et aux encaissements**. Pour certaines activités, ce besoin peut se transformer en ressource en fonds de roulement (tel peut être le cas, par exemple, pour les activités dans lesquelles le client paie comptant et les fournisseurs payés à 30 jours).

Pour toutes les entreprises, le BFR doit son existence aux :

- Factures émises aux clients et qui ne sont pas payées au comptant (un délai de paiement peut être accordé) ;
- Factures reçues des fournisseurs réglées avec un différé (15 jours, 30 jours, fin de mois, etc.) ;
- Stocks constitués afin de satisfaire la demande mais qui ne sont pas instantanément écoulés.

Il en ressort que les **composantes essentielles** du BFR sont : le délai de **rotation des stocks**, le délai de **paiement des clients** et le délai de **règlement des fournisseurs**.

Dans un business plan, il convient de calculer deux BFR distincts : le BFR initial et le BFR annuel.

Voici comment les calculer :

	Besoin en fonds de roulement initial	Besoin en fonds de roulement annuel
Date d'estimation	Lancement d'activité	Terme de chaque année
Calcul	**BFR initial** = stocks initiaux HT (marchandises, matières premières, produits finis…) + crédit de TVA sur stocks et investissements + factures d'achats payables d'avance	**BFR** = stocks (marchandises, matières premières, produits finis…) + créances clients – dettes fournisseurs – dettes fiscales et sociales
Composantes	Biens durables exclus de la formule de calcul	Créances clients (BFR) = chiffre d'affaires prévisionnel TTC x délais de paiement accordés aux clients / 360 Dettes fournisseurs (BFR) = achats TTC x délais de paiement obtenus des fournisseurs / 360 Stocks (BFR) = stocks moyens x délais de rotation des stocks / 360

Figure 13. Distinction entre le BFR initial et le BFR annuel

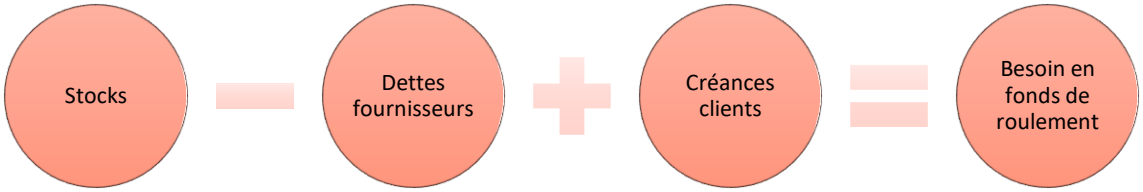


Figure 14. Calcul du besoin en fonds de roulement annuel

Voici un tableau de calcul du besoin en fonds de roulement utilisable dans un business plan :

Désignation	Initial	N	N+1	N+2
Besoins				
Stocks				
Créances clients				
Crédit de TVA				
Total des besoins (I)				
Ressources				
Dettes fournisseurs				
Dettes fiscales (IS, TVA, CFE, TA…)				
Dettes sociales (Urssaf, retraite, TNS…)				
Total des ressources (II)				
Besoin en fonds de roulement (I-II)				

Figure 15. Tableau de calcul du BFR prévisionnel

On notera que, dans le plan de financement prévisionnel, seule la variation du besoin en fonds de roulement d'une période sur l'autre doit être mentionnée, sauf pour la période « initiale ».

Exemple

Le porteur de projet prévoit de faire l'acquisition d'un stock de marchandises destinées à la revente pour 50 000 euros hors taxes et 10 000 euros de TVA. Son besoin en fonds de roulement initial s'établira à 60 000 euros. Il devra être financé.

Le porteur de projet envisage de louer des locaux. A ce titre, il devra verser un loyer mensuel à échoir (i.e. d'avance en début de mois) pour 1 200 euros, dont 200 euros de TVA). Cette opération générera un besoin en fonds de roulement initial de 1 200 euros.

LE BUDGET DE TRESORERIE PREVISIONNEL

DEFINITION

Le budget de trésorerie permet d'**analyser l'activité** de l'entreprise mois par mois, d'un point de vue purement **bancaire** (encaissements-décaissements). Il tient compte de variables très importantes comme le délai de paiement des fournisseurs, le délai de règlement des clients etc. Il doit mentionner tous les flux réellement décaissés et encaissés. Il permet de s'assurer que le projet est viable et qu'il ne génère pas un déficit bancaire « structurel ». Il aboutit sur un solde bancaire appelé **solde de trésorerie**.

Dans la partie « encaissements », nous retrouvons habituellement :

- Les règlements clients prévisionnels,
- Les subventions reçues,
- Le déblocage du ou des emprunts prévus,
- Les apports de numéraire en capital ou en comptes courants d'associés,
- Les remboursements d'impôts budgétisés et les remboursements crédits de TVA.

Dans la partie « décaissements », sont fréquemment rencontrés :

- Les règlements fournisseurs prévisionnels,
- Les salaires et charges sociales prévus ainsi que le règlement des impôts et taxes,
- Les investissements budgétisés,
- Les remboursements d'emprunts, de comptes courants d'associés,
- Les dividendes payés,
- La TVA à payer.

En pratique, dans la mesure où le plan de financement prévisionnel comprend une ligne « solde de trésorerie », il sera possible d'**insérer le budget de trésorerie détaillé en annexe**.

PRESENTATION

MODELE DE BUDGET DE TRESORERIE PREVISIONNEL

Désignation	Calcul	Mois 1	Mois 2	Mois 3	Mois 4	Total
Encaissements						
Apports en capital	1					
Apports en comptes courants	2					
Emprunts	3					
Ventes de marchandises	4					
Production vendue	5					
Prestations vendues	6					
Remboursement du crédit TVA	7					
Total des encaissements	8=1+2+3+4+5+6+7					
Décaissements						
Immobilisations incorporelles	9					
Immobilisations corporelles	10					
Immobilisations financières	11					
Echéances d'emprunts	12					
Achats de marchandises	13					
Achats effectués de matières	14					
Achats effectués (Total)	15=13+14					
Fournitures consommables	16					
Services extérieurs	17					
Etat - Impôts	18					
Salaires nets (Salariés)	19					
Charges sociales (Salariés)	20					
Salaires nets (Dirigeant)	21					
Charges sociales (Dirigeant)	22					
TVA à payer	23					
Impôt société	24					
Total des décaissements	25=9+10+11+12+15+16+17 +18+19+20+21+22+23+24					
Solde de trésorerie						
Solde précédent	26					
Variation de la trésorerie	27=8-25					
Solde de trésorerie	28=26+27					

Figure 16. Modèle de budget de trésorerie détaillé

NOTES CONCERNANT LE BUDGET DE TRESORERIE PREVISIONNEL

Les données figurant dans le budget de trésorerie doivent toujours être retenues pour leur montant « taxes comprises » (TTC). Ainsi, une ligne dédiée à la TVA viendra s'ajouter : un décaissement s'il s'agit d'un paiement de TVA ou un encaissement s'il s'agit d'un remboursement de crédit de TVA.

Il conviendra, dans ce tableau, d'être particulièrement attentif au délai de paiement des tiers (clients, fournisseurs), à la date limite de paiement des impôts (impôt sur les sociétés, contribution foncière des entreprises, contribution sur la valeur ajoutée) et des charges sociales (exigibilité semestrielle, trimestrielle ou mensuelle par exemple). Ces données ont un impact extrêmement important sur la confection de ce tableau.

LA CONCLUSION DU PREVISIONNEL FINANCIER

Il est d'usage d'insérer une courte conclusion (une page maximum) dans laquelle figurent le **seuil de rentabilité** et les principales données financières du projet.

LE SEUIL DE RENTABILITE

Le seuil de rentabilité permet de déterminer le **montant du chiffre d'affaires à réaliser au cours d'une période pour atteindre l'équilibre, c'est-à-dire avoir un résultat à zéro** (total des charges = total des produits).

Il s'agit d'une notion qui émerge d'un principe assez simple : certaines charges sont fixes quel que soit le niveau de l'activité (tel est le cas, par exemple, des loyers immobiliers) alors que d'autres varient selon le niveau de l'activité (ce sont des charges variables, comme les consommations de matières ou les achats de marchandises). Ainsi, si l'entreprise n'a pas d'activité, elle devra tout de même faire face à des charges (les charges fixes). Lorsque le seuil de rentabilité est dépassé, un bénéfice est réalisé.

Sur la composition des charges fixes et des charges variables : voir page **Erreur ! Signet non défini.**.

Pour calculer le chiffre d'affaires permettant d'obtenir un résultat nul (objectif minimum à atteindre), il convient :

- De calculer la **marge sur coûts variables**

Figure 17. Calcul de la marge sur coûts variables

Les charges variables à retenir pour le calcul de la marge sur coûts variables sont celles recensées dans la check-list et détaillées dans la section « recensement des charges » p. ***Erreur ! Signet non défini.****.*

- De calculer le **taux de marge sur coûts variables**

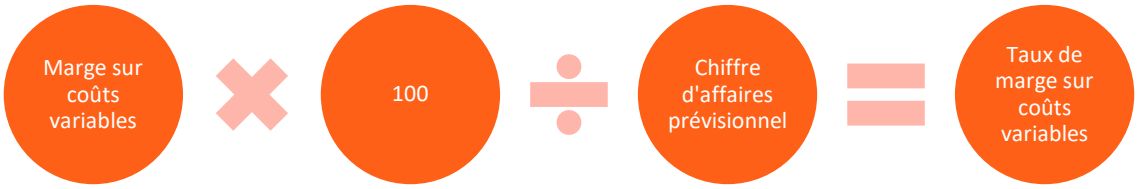


Figure 18. Calcul du taux de marge sur coûts variables

- De calculer le **seuil de rentabilité**

Figure 19. Calcul du seuil de rentabilité

Les charges fixes à retenir pour le calcul du seuil de rentabilité sont celles recensées dans la check-list et détaillées dans la section « recensement des charges » p. ***Erreur ! Signet non défini.****.*

Après avoir calculé le seuil de rentabilité, il est d'usage de calculer le « **point mort** » : c'est le nombre de jours ou de mois nécessaires pour dégager des bénéfices, compte tenu du chiffre d'affaires anticipé. Il se calcule comme suit (en jours) :

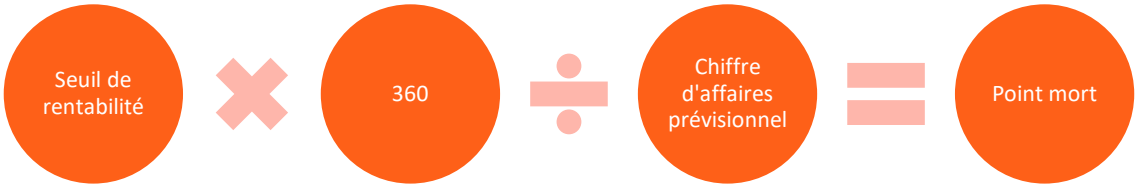


Figure 20. Calcul du point mort

Exemple

Le porteur de projet a recensé les données suivantes pour son projet : chiffre d'affaires prévisionnel 200 000 euros, charges variables 50 000 euros, charges fixes 100 000 euros. Il souhaite connaître son seuil de rentabilité et son point mort.

Marge sur coûts variables = 200 000 – 50 000 = 150 000 euros

Taux de marge sur coûts variables = (150 000 / 200 000) x 100 = 75 %

Seuil de rentabilité = 100 000 / 75% = 133 333 euros

Point mort = 133 333 / (200 000 / 360) = 240 jours

Interprétation : S'il atteint 133 333 euros de chiffre d'affaires, il réalisera un résultat égal à 0. Compte tenu de son chiffre d'affaires estimé, il réalisera des bénéfices dès le 241ième jour d'activité.

LA REPRISE DE CHIFFRES CLES

Enfin, certaines données importantes figurant déjà dans d'autres tableaux du prévisionnel financier peuvent être reprises dans la conclusion de cette partie. Citons notamment : le chiffre d'affaires, la marge globale, le résultat d'exploitation, le résultat de l'exercice, la capacité d'autofinancement ou encore le montant du besoin en fonds de roulement. Cette liste n'est pas exhaustive et elle **doit s'adapter au destinataire** visé par le business plan.

En cas de sollicitation d'établissements bancaires, il pourra être opportun d'insister sur des données telles que la CAF, le montant des investissements à effectuer, le montant des divers apports et le montant des financements recherchés. Lorsque des investisseurs particuliers sont recherchés, il peut être intéressant de mentionner les distributions de dividendes prévues à l'issue de chaque exercice.

NOS CONSEILS CONCERNANT LA PARTIE FINANCIERE

Il convient de rappeler que la partie financière d'un business plan est la traduction chiffrée du projet ; et elle doit en être son fidèle reflet. Son rédacteur devra donc veiller à ne pas tomber dans un moment d'euphorie qui lui porterait préjudice. Ainsi, il devra s'assurer que **toute donnée mentionnée dans son prévisionnel soit justifiée**.

Par exemple :

- Le chiffre d'affaires pourra être justifié par les résultats d'une étude de marché ;
- Les principaux postes de charges pourront être justifiés par des devis, au même titre que les principaux investissements (immobilisations) ;
- Les ratios clefs (marge, CAF, EBE, Résultat net) pourront être justifiés par comparaison à des analyses sectorielles.

Comme nous l'avons déjà souligné dans cet ouvrage, il peut être intéressant d'envisager **deux versions** du prévisionnel financier : une version **normale** (c'est-à-dire attendue) et une version **pessimiste** (tenant compte, par exemple, d'une réduction d'activité de 20% à 25% par rapport à la version normale). Nous déconseillons d'établir une version optimiste (sauf si elle n'a pas vocation à être diffusée).

Sur le fonds, il est extrêmement important de veiller à ce que :

- Les **biens durables** soient financés par des **ressources de la même nature**

A titre d'exemple, des immobilisations (investissements à plus ou moins long terme) doivent généralement être financés par des apports en capital et/ou des emprunts. Des stocks ou des créances clients (dépenses à court terme) seront financés par des dettes fournisseurs ou des apports en comptes courants. A chaque besoin correspond un type de ressource approprié.

- Le porteur de projet démontre qu'il **croie en son projet**

La partie rédactionnelle, bien qu'elle mette en évidence les compétences du créateur et sa foi en son projet n'est pas suffisante à elle seule pour emporter l'adhésion de son lecteur (et notamment celle des banques). Le porteur de projet doit « mouiller sa chemise » et apporter de l'argent frais s'il en est capable financièrement. Cet apport est grandement apprécié de la part des banques (parfois, il est même exigé) ; d'autant plus qu'elles ne financent, en général, que jusqu'à 80% des besoins générés par le projet.

- Le Besoin en Fonds de Roulement (**BFR**) ne soit **pas sous-estimé**

Le BFR est une donnée clef du business plan mais il est généralement mal chiffré. On l'oublie souvent mais une mauvaise estimation du BFR est l'une des premières causes de disparition des entreprises nouvelles... Les délais de paiement (clients & fournisseurs) doivent être savamment étudiés, au même titre que l'achat de stocks de départ.

- Tous les **signaux** soient **positifs**

Il est important de surveiller la cohérence des données clefs du prévisionnel ainsi que le respect de certaines normes « informelles » :

- $\frac{\text{Endettement financier}}{\text{Capacité d'aufinancement}} < 3 \text{ voir } 4$
- $\frac{\text{Annuité de remboursement du prêt}}{\text{Capacité d'aufinancement}} < 0{,}5$

Il peut parfois arriver, suite à un premier jet, que les résultats de la partie financière ne soient pas encourageants au point que le porteur de projet ne l'imaginait. Il conviendra, dans ce cas ; de suivre quelques pistes pour **améliorer la rentabilité** du projet ; et notamment :

- **Ajuster son taux de marge** en augmentant le prix de vente (élargissement de la gamme dans le domaine du luxe par exemple ou ajustement du prix en fonction de celui de la concurrence) et/ou en diminuant le coût de revient (modifications de la composition des produits, recours à la sous-traitance, réalisation d'analyse de la valeur et ajustement en conséquence du prix d'achat) ;

- **Diminuer les besoins de financement** en se regroupant avec d'autres entreprises par exemple et/ou en mettant en commun une partie du matériel de production, en achetant du matériel d'occasion au lieu du matériel neuf ou en adoptant une politique de gestion des stocks en « flux tendus » ;

- **Ajuster la stratégie initiale** et limiter les investissements qui ne créent, dans un premier temps, que peu de valeur.

Enfin, il important pour le porteur de projet de **savoir « vendre » son business plan**. En effet, faire un business plan « papier » n'est pas suffisant, il convient de savoir le présenter à l'oral et de le vendre. Il est donc indispensable, une fois le business plan terminé, de **préparer ses entretiens** afin de soigner sa présentation orale dont le but est, rappelons-le, de convaincre son interlocuteur. Il faudra s'attendre à être déstabilisé ou à être sollicité sur des points auxquels l'on ne s'attendait pas.

EXEMPLE DE PREVISIONNEL FINANCIER

Les taux et données calculées dans cet exemple n'ont pas été actualisés depuis 2020.

PRESENTATION DU CAS

Monsieur « X » envisage de créer son entreprise, avec deux autres associés, la société « X », sous la forme d'une SARL, soumise à l'impôt sur les sociétés, dans laquelle il serait gérant majoritaire. Il va exercer une activité de négoce (achat-revente) ainsi qu'une activité de production. Il a effectué son étude de marché et sa « check-list » reproduite ci-dessous :

INVESTISSEMENTS

Nature	Montant année 1	Montant année 2	Montant année 3	Durée d'utilisation	TVA applicable
Travaux	20 000	0	0	15 ans	20%
Machines	10 000	0	0	5 ans	20%
Ordinateur, imprimante	5 000	0	0	3 ans	20%
Mobilier	5 000	0	0	10 ans	20%
Caution	18 000	0	0	Non applicable	N/A
TOTAL	**58 000**	**0**	**0**	-	

Crédit-bail	Montant de la 1ère redevance	Redevances suivantes	Périodicité de paiement	Nombre de paiement	Valeur de rachat
Véhicule utilitaire	2 500	1 636	Trimestrielle	12	250

FINANCEMENTS

Nature	Montant année 1	Montant année 2	Montant année 3	Durée	Taux
Prêt bancaire	80 000	0	0	84	3,50%
Prêt relai TVA	20 000	0	0	4	3,00%
Apport en capital	20 000	0	0	-	-
Apport en compte courant	20 000	0	0	-	-
TOTAL	**140 000**				

Le prêt relai TVA permet de financer des besoins à court terme : la TVA sur les investissements dont le remboursement prendra quelques mois.

Monsieur « X » a reconstitué le plan de remboursement de son prêt bancaire, afin de déterminer le montant de son échéance mensuelle ainsi que sa décomposition :

Mois	Année	Echéance	Capital	Intérêts	Capital restant
Janvier	N	1075	842	233	79158
Février	N	1075	844	231	78314
Mars	N	1075	847	228	77467
Avril	N	1075	849	226	76618
Mai	N	1075	852	223	75766
Juin	N	1075	854	221	74912
Juillet	N	1075	857	218	74055
Août	N	1075	859	216	73196
Septembre	N	1075	862	213	72334
Octobre	N	1075	864	211	71470
Novembre	N	1075	867	208	70603
Décembre	N	1075	869	206	69734
		Total	*10266*	*2634*	*69734*
Janvier	N+1	1075	872	203	68862
Février	N+1	1075	874	201	67988
Mars	N+1	1075	877	198	67111
Avril	N+1	1075	879	196	66232
Mai	N+1	1075	882	193	65350
Juin	N+1	1075	884	191	64466
Juillet	N+1	1075	887	188	63579
Août	N+1	1075	890	185	62689
Septembre	N+1	1075	892	183	61797
Octobre	N+1	1075	895	180	60902
Novembre	N+1	1075	897	178	60005
Décembre	N+1	1075	900	175	59105
		Total	*10629*	*2271*	*59105*
Janvier	N+2	1075	903	172	58202
Février	N+2	1075	905	170	57297
Mars	N+2	1075	908	167	56389
Avril	N+2	1075	911	164	55478
Mai	N+2	1075	913	162	54565
Juin	N+2	1075	916	159	53649
Juillet	N+2	1075	919	156	52730
Août	N+2	1075	921	154	51809
Septembre	N+2	1075	924	151	50885
Octobre	N+2	1075	927	148	49958
Novembre	N+2	1075	929	146	49029
Décembre	N+2	1075	932	143	48097
		Total	*11008*	*1892*	*48097*

Selon les résultats de son étude de marché, il anticipe un chiffre d'affaires de 432 000 euros pour son activité de négoce et de 336 000 euros pour son activité de production. Ces montants sont respectivement portés à 553 606 euros et 320 000 euros en N+1 puis à 552 015 euros et 350 000 euros en N+2. Il compte fermer son entreprise au mois d'août pour cause de congés annuels.

Voici la ventilation de son chiffre d'affaires, en fonction des mois de l'année :

Ventes	Année 1	Année 2	Année 3	Taux de marge	Taux de TVA	Exigibilité de la TVA
Janvier	5 %	5 %	5 %	30 %	20 %	Débits
Février	7 %	7 %	7 %			
Mars	8%	8%	8%			
Avril	12%	12%	12%			
Mai	12%	12%	12%			
Juin	12%	12%	12%			
Juillet	12%	12%	12%			
Août	0%	0%	0%			
Septembre	10%	10%	10%			
Octobre	10%	10%	10%			
Novembre	7%	7%	7%			
Décembre	5%	5%	5%			

Production	Année 1	Année 2	Année 3	Taux de marge	Taux de TVA	Exigibilité de la TVA
Janvier	5 %	5 %	5 %	55 %	20 %	Encaissements
Février	7 %	7 %	7 %			
Mars	8%	8%	8%			
Avril	12%	12%	12%			
Mai	12%	12%	12%			
Juin	12%	12%	12%			
Juillet	12%	12%	12%			
Août	0%	0%	0%			
Septembre	10%	10%	10%			
Octobre	10%	10%	10%			
Novembre	7%	7%	7%			
Décembre	5%	5%	5%			

Charges fixes

Nature	Montant année 1	Montant année 2	Montant année 3	Périodicité de paiement	TVA applicable
Salaires bruts (salariés)	38 400	38 400	38 400	Fin de mois	N/A
Charges sociales salariés		A estimer		Trimestrielle	N/A
Rémunération gérant	30 000	36 000	42 000	Fin de mois	N/A
Charges sociales TNS		A estimer		Trimestrielle	N/A
Entretien mobilier	1 500	1 500	1530	Mensuelle	20%
Location immobilière	72 000	73 440	74 909	Mensuelle	20%
Entretien immobilier	1 500	1 500	1 530	Mensuelle	20%
Primes d'assurance	1 500	1 500	1 545	Trimestrielle	0%
Honoraires comptables	3 000	2 250	2 363	Mensuelle	20%
Publicité	6 000	4 500	4 500	Mensuelle	20%
Téléphone	1 200	1 200	1 200	Mensuelle	20%
Frais bancaire	500	375	375	Mensuelle	20%
Électricité	3 300	3300	3 366	Mensuelle	20%
Eau	2 300	2 300	2 346	Mensuelle	20%
Petits équipements	4 000	3 000	2 000	Mensuelle	20%

Charges variables (en pourcentage du chiffre d'affaires)

Nature	Montant année 1	Montant année 2	Montant année 3
Achats de marchandises	70%	70%	70%
Achats de matières premières	45%	45%	45%

IMPOTS ET TAXES

Nature	Base de calcul	Taux	Date de paiement
Impôts sur les bénéfices	Bénéfice	15% puis 25%	Avril N+1
Taxe sur la Valeur Ajoutée	CA HT	20%	Mois
Contribution Foncière des Entreprises	Foncier	-	Semestrielle
Taxe d'apprentissage	Salaires bruts	0,68%	Février N+1
Formation professionnelle continue	Salaires bruts	0,55%	Février N+1

AUTRES DONNEES

Nature	Ventes (en jrs)	Production (en jrs)
Délai de paiement clients	15	45
Délai de règlement fournisseurs	30	30
Délai de rotation des stocks	30	7

Nature	Montant	TVA applicable
Achats de stocks initiaux	50 000	20%

ÉTABLISSEMENT DES TABLEAUX FINANCIERS

Dans cette section, nous nous attarderons sur les modalités d'élaboration des différents tableaux financiers composant le business plan et tels qu'ils ont été présentés dans la partie 1 du chapitre 3, en page 40.

COMPTE DE RESULTAT PREVISIONNEL

Désignation	N	%	N+1	%	N+2	%
Ventes de marchandises	432000	56%	533606	63%	552015	61%
Production vendue	336000	44%	320000	37%	350000	39%
Chiffre d'affaires	**768000**	**100%**	**853606**	**100%**	**902015**	**100%**
Achats effectués de marchandises	327600	43%	379451	44%	387484	43%
Variation de stock de marchandises	-25200	-3%	-5927	-1%	-1074	0%
Achats effectués de matières	154140	20%	143860	17%	157762	17%
Variation de stock de matières	-2940	0%	140	0%	-262	0%
Charges externes	104208	14%	101409	12%	102208	11%
Electricité	*3300*	*34%*	*3300*	*38%*	*3366*	*44%*
Eau	*2300*	*24%*	*2300*	*27%*	*2346*	*30%*
Petit équipement	*4000*	*42%*	*3000*	*35%*	*2000*	*26%*
Location immobilière	*72000*	*83%*	*73440*	*85%*	*74909*	*85%*
Entretien mobilier	*1500*	*2%*	*1500*	*2%*	*1530*	*2%*
Entretien immobilier	*1500*	*2%*	*1500*	*2%*	*1530*	*2%*
Primes d'assurances	*1500*	*2%*	*1500*	*2%*	*1545*	*2%*
Honoraires comptables / juridiques	*3000*	*3%*	*2250*	*3%*	*2363*	*3%*
Publicité, publications	*6000*	*7%*	*4500*	*5%*	*4500*	*5%*
Téléphone	*1200*	*1%*	*1200*	*1%*	*1200*	*1%*
Services bancaires	*500*	*1%*	*375*	*0%*	*375*	*0%*
Loyers de crédit-bail	7408	100%	6544	100%	6544	100%
Impôts et taxes (Total)	7722	1%	7822	1%	7922	1%
C.E.T.	*7250*	*94%*	*7350*	*94%*	*7450*	*94%*
Taxe d'apprentissage	*261*	*3%*	*261*	*3%*	*261*	*3%*
Formation professionnelle	*211*	*3%*	*211*	*3%*	*211*	*3%*
Charges de personnel (Total)	97004	13%	107001	13%	115023	13%
Salaires bruts (Salariés)	*38400*	*40%*	*38400*	*36%*	*38400*	*34%*
Charges sociales (Salariés)	*15360*	*15%*	*15360*	*14%*	*15360*	*13%*
Salaires bruts (Dirigeant)	*30000*	*31%*	*36000*	*34%*	*42000*	*37%*
Cotisations TNS	*13244*	*14%*	*17241*	*16%*	*19263*	*16%*
Dotations aux amortissements (Total)	5500	1%	5500	1%	5499	1%
Agencements	*1333*	*24%*	*1333*	*24%*	*1333*	*24%*
Mobilier	*500*	*9%*	*500*	*9%*	*500*	*9%*

Matériel industriel	*2000*	*36%*	*2000*	*36%*	*2000*	*36%*
Matériel informatique	*1667*	*30%*	*1667*	*30%*	*1666*	*30%*
Total des charges d'exploitation	668034	87%	739256	87%	774562	86%
Résultat d'exploitation	**99966**	**13%**	**114350**	**13%**	**127453**	**14%**
Produits financiers	0	0%	0	0%	0	0%
Charges financières	2834	0%	2271	0%	1892	0%
Intérêts sur emprunts	*2834*	*100%*	*2271*	*100%*	*1892*	*100%*
Résultat financier	**-2834**	**0%**	**-2271**	**0%**	**-1892**	**0%**
Produits exceptionnels	0	0%	0	0%	0	0%
Charges exceptionnelles	0	0%	0	0%	0	0%
Résultat exceptionnel	**0**	**0%**	**0**	**0%**	**0**	**0%**
Résultat courant avant impôts	**97132**	**13%**	**112079**	**13%**	**125561**	**14%**
Impôt sur les bénéfices	20471	3%	24208	3%	27578	3%
Résultat de l'exercice	**76661**	**10%**	**87871**	**10%**	**97983**	**11%**

Le compte de résultat prévisionnel est un des tableaux les plus simples à concevoir. Il se « borne » à **récapituler les produits et les charges** recensés au préalable, **sans tenir compte des décalages liés aux délais de paiement** par exemple. De nombreuses données n'appellent pas de justifications particulières (notamment le chiffre d'affaires, ou les charges externes). Nous détaillerons ici les lignes du compte de résultat prévisionnel suivantes :

VARIATION DE STOCKS DE MARCHANDISES

La variation de stocks de marchandises est calculée comme suit : stock initial – stock final. Ici, le stock initial est de 0. Le délai de rotation des stocks étant de 30 jours, le stock final se calcule comme suit : montant des achats consommés de marchandises * 30 / 360 soit 432 000 * 70% * 30 / 360 = - 25200 euros. Les achats de marchandises totaux (consommées et non consommées) représentent donc 327 600 euros (432 000 * 70% + 25200) sur l'exercice. La variation des stocks en N+1 est de – 5 927 euros [25 200 - (533 606 * 70% * 30 / 360)].

IMPOTS ET TAXES

L'entreprise sera redevable de taxes assises sur les rémunérations brutes versées et notamment la taxe d'apprentissage (0,68%) et la formation professionnelle continue (0,55%).

COTISATIONS TNS

C'est le poste du compte de résultat le plus délicat à estimer. M. « X » a le statut de commerçant. Il est gérant majoritaire et relève, à ce titre, du Régime Social des Indépendants (RSI). Il va bénéficier, pour sa première année d'activité, de cotisations forfaitaires. Puis les cotisations seront appelées dans les conditions qui ont été présentées précédemment.

Voici le détail des calculs des cotisations de chaque exercice (nous les avons effectués nous-mêmes mais il est possible d'avoir recours à des simulateurs en ligne pour les obtenir plus rapidement) :

Année 1 (N)

Cotisation	Base	Taux	Montants dus
Maladie	30 000	6,35	1 905
Indemnités journalières	30 000	0,85	255
Allocations familiales	0	0	0
Retraite de base 1	30 000	17,75	5 325
Retraite de base 2	0	0,6	0
Retraite complémentaire 1	30 000	7	2 100
Retraite complémentaire 2	0	8	0
Invalidité Décès	30 000	1,3	390
CSG/CRDS	32 656	9,7	3 168
Formation Prof.	40 524	0,25	101
TOTAL			13 244

La base de la CSG/CRDS est représentée par le revenu professionnel (30 000 euros) auquel il convient d'ajouter les cotisations sociales obligatoires payées pendant l'année (2 656 euros ; ce qui correspond aux cotisations de début d'activité, hors CSG/CRDS et contribution à la formation professionnelle).

Le taux applicable pour la maladie a été retenu pour 6,35% par mesure de simplification. En réalité, il se situe entre 3,16% et 6,35%.

Année 2 (N+1)

Cotisations	Base	Taux	Montants dus
Maladie	36 000	6,35	2 286
Indemnités journalières	36 000	0,85	306
Allocations familiales	0	0	0
Retraite de base 1	36 000	17,75	6 390
Retraite de base 2	0	0,6	0
Retraite complémentaire 1	36 000	7	2 520
Retraite complémentaire 2	0	8	0
Invalidité Décès	36 000	1,3	468
CSG/CRDS	53 294	9,7	5 170
Formation Prof.	40 524	0,25	101
TOTAL			17 241

La base de la CSG/CRDS correspond au revenu professionnel (36 000 euros) augmenté des cotisations sociales obligatoires payées pendant l'année soir 17 294 euros ; ce qui correspond aux cotisations (hors CSG/CRDS et contribution à la formation professionnelle) :

- Provisionnelles de l'année N+1 pour 9 975 euros (13 244 – 3 168 – 101),
- Et aux cotisations régularisées de l'année N pour 7 319 euros (9 740 – 2 421).

Année 3 (N+2)

Cotisations	Base	Taux	Montants dus
Maladie	42 000	6,35	2 667
Indemnités journalières	42 000	0,85	357
Allocations familiales	0	0	0
Retraite de base 1	40 524	17,75	7 193
Retraite de base 2	1 476	0,6	9
Retraite complémentaire 1	37 960	7	2 657
Retraite complémentaire 2	4 040	8	323
Invalidité Décès	40 524	1,3	527
CSG/CRDS	55 965	9,7	5 429
Formation Prof.	40 524	0,25	101
TOTAL			19 263

La base de la CSG/CRDS est calculé comme suit :

- Revenu professionnel pour 42 000 euros,
- Cotisations provisionnelles de l'année N+2 pour 11 970 euros (17 241 – 5 170 – 101),
- Et aux cotisations régularisées de l'année N pour 1 995 euros (3 997 – 2 002).

DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS

L'amortissement a été calculé selon le mode linéaire sur les durées d'utilisation des différents matériels. Cela représente un taux de 6,67% (1 / 15) pour les agencements, 10% (1 / 10) pour le mobilier, 20% (1 / 5) pour le matériel industriel et 33,33% (1 / 3) pour le matériel informatique. La caution n'est pas amortissable (elle sera normalement restituée à l'issue de la période de location).

CHARGES FINANCIERES

Seule la fraction de l'échéance représentée par les intérêts doit être retenue pour l'élaboration du compte de résultat prévisionnel soit 2 834 euros en première année (2 634 euros pour le prêt bancaire et 200 euros pour le prêt relai TVA), 2 271 euros en N+1 et 1 892 euros en N+2.

IMPOTS SUR LES BENEFICES

La société pourra bénéficier du taux réduit d'impôt sur les sociétés. Ainsi, les 38120 premiers euros de bénéfices seront soumis au taux de 15% et le reliquat au taux de 25% (par mesure de simplification, nous considérons l'entreprise en 2022 au regard du taux d'IS) soit 20 471 euros pour N [38 120 * 15% + (97 132 - 38 120) * 25%], 24 208 euros pour N+1 [38 120 * 15% + (112 079 - 38 120) * 25%] et 27 578 pour N+2 [38 120 * 15% + (125 561 - 38 120) * 25%].

Le Crédit d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi a été supprimé depuis le 1er janvier 2019. Il est compensé par une réduction de charges sociales.

CALCULS PREALABLES : LA CAF ET LE BFR

1 CALCUL DE LA CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT

Désignation	N	N+1	N+2
Résultat de l'exercice	**76661**	**87871**	**97983**
+ Dotations aux amortissements	5500	5500	5499
Agencements	*1333*	*1333*	*1333*
Mobilier	*500*	*500*	*500*
Matériel industriel	*2000*	*2000*	*2000*
Matériel informatique	*1667*	*1667*	*1666*
= Capacité d'autofinancement	**82161**	**93371**	**103482**

2 *Calcul du besoin en fonds de roulement initial*

Désignation	Initial
Besoins	
Stocks de marchandises	50000
Stocks de matières	
Créances clients	
Crédit de TVA	18000
Total des besoins	**68000**
Ressources	
Achats de marchandises, matières	
Impôts et taxes	
Cotisations sociales	
TVA	
Impôt société	
Total des ressources	**0**
Besoins en fonds de roulement	**68000**

Le crédit de TVA correspond à la fraction de taxe récupérable ayant grevé l'achat des stocks initiaux de marchandises (50000 euros HT) et l'acquisition de certaines immobilisations (pour un total de 40000 euros HT) : travaux (20000 euros HT), machines (10000 euros HT), ordinateur & imprimante (5000 euros HT) et mobilier (5000 euros HT). Ainsi :

Crédit de TVA initial = (50 000 + 40 000) * 20% = 18 000 euros.

3 *Calcul des variations du besoin en fonds de roulement*

Désignation	N	N+1	N+2
Besoins			
Stocks de marchandises	25200	31127	32201
Stocks de matières	2940	2800	3062
Créances clients (marchandises)	12960	16008	16560
Créances clients (production)	34272	32640	35700
Crédit de TVA	0	0	0
Total des besoins (I)	**75372**	**82575**	**87523**
Ressources			
Dettes fournisseurs (marchandises)	16656	22768	23249
Dettes fournisseurs (matières)	9248	8632	9466
Dettes fiscales (hors TVA et IS)	472	472	472
Dettes sociales	15692	9949	7974
TVA à payer	4127	3986	4448
TVA collectée	5712	5440	5950
Impôt sur les sociétés	20471	3737	3370
Total des ressources (II)	**72378**	**54984**	**54930**
Besoins en fonds de roulement (I-II)	**2994**	**27591**	**32593**
Variation du B.F.R.	2994	24597	5002

Voici les commentaires que nous pouvons effectuer au sujet de ce tableau de calcul :

STOCKS DE MARCHANDISES ET DE MATIERES

Les stocks finaux sont calculés de la façon suivante : montant des achats consommés * 30 / 360 soit 432 000 * 70% * 30 / 360 = 25 200 euros pour les marchandises (N) et 336 000 * 45% * 7 / 360 = 2 940 euros pour les matières (N).

CREANCES CLIENTS

Cette donnée est fonction du délai de paiement accordé aux clients, soit dans notre cas 15 jours pour les ventes et 45 jours pour la production (elle s'exprime « toutes taxes comprises) :

Mois de facturation		CA HT facturé	CA TTC facturé	CA TTC à encaisser
Novembre N	Vente	30240 (432000*7%)	36288 (30240*1,20)	0
	Production	23520 (336000*7%)	28224 (23520*1,20)	14112 (28224*15/30)
Décembre N	Vente	21600 (432000*5%)	25920 (21600*1,20)	12960 (25920*15/30)
	Production	16800 (336000*5%)	20160 (16800*,1.20)	20160 (20160*30/30)
			TOTAL (VENTES)	12 960
			TOTAL (PRODUCTION)	34 272

AUTRES DETTES FISCALES

Ce poste contient tous les impôts qui ne seront recouvrées que l'année d'après c'est-à-dire, ici, essentiellement les taxes assises sur les salaires (taxe d'apprentissage pour 261 euros et formation professionnelle pour 211 euros).

COTISATIONS SOCIALES

Ce poste contient deux volets, l'un afférent aux salariés, l'autre au gérant majoritaire.

Concernant le volet « salariés », la donne est assez simple. La société paie ses charges au trimestre. Ce poste contient donc 3 mois de cotisations sociales. La masse salariale brute du dernier trimestre s'élève à 9 600 euros dont 2 112 euros de charges sociales salariales auxquelles s'ajoutent les charges patronales pour 3 840 euros soit 9 600 * 40%. Charges sociales à payer au titre de chaque année du prévisionnel : 2 112 + 3 840 = 5 952 euros.

Concernant le volet « indépendant », un calcul année par année s'impose. Voici le détail :

Année 1 (N)

Cotisations	Montants dus	Cotisations payées	Cotisations à provisionner
Maladie	1 905	512	1 393
Indemnités journalières	255	138	117
Allocations familiales	0	0	0
Retraite de base 1	5 325	1 367	3 958
Retraite de base 2	0	0	0
Retraite complémentaire 1	2 100	539	1 561
Retraite complémentaire 2	0	0	0
Invalidité Décès	390	100	290
CSG/CRDS	3 168	747	2 421
Formation Prof.	101	101	0
TOTAL	13 244	3 504	9 740

Année 2 (N+1)

Cotisations	Montants dus	Cotisations payées	Cotisations à provisionner
Maladie	2 286	1 905	381
Indemnités journalières	306	255	51
Allocations familiales	0	0	0
Retraite de base 1	6 390	5 325	1 065
Retraite de base 2	0	0	0
Retraite complémentaire 1	2 520	2 100	420
Retraite complémentaire 2	0	0	0
Invalidité Décès	468	390	78
CSG/CRDS	5 170	3 168	2 002
Formation Prof.	101	101	0
TOTAL	17 241	13 244	3 997

Année 3 (N+2)

Cotisations	Montants dus	Cotisations payées	Cotisations à provisionner
Maladie	2 667	2 286	381
Indemnités journalières	357	306	51
Allocations familiales	0	0	0
Retraite de base 1	7 193	6 390	803
Retraite de base 2	9	0	9
Retraite complémentaire 1	2 657	2 520	137
Retraite complémentaire 2	323	0	323
Invalidité Décès	527	468	59
CSG/CRDS	5 429	5 170	259
Formation Prof.	101	101	0
TOTAL	19 263	17 241	2 022

T.V.A A PAYER

La société dépose chaque mois une déclaration de T.V.A (le montant éventuellement dû est prélevé le mois suivant). Ainsi, à la clôture de l'exercice subsiste une dette de TVA qui correspond aux sommes dues sur la déclaration relative au dernier mois de l'exercice comptable. Pour plus de précisions quant à sa détermination, il convient de consulter le tableau de TVA proposé en page 78.

T.V.A COLLECTEE

La T.V.A relative à l'activité de production n'étant exigible que lors de l'encaissement, la société n'est pas redevable de cette taxe sur les créances clients non encaissées à la clôture. Cela représente, fin N, la somme de 5 712 euros [(14 112 + 20 160) / 1,20] * 20 %. Elle devra être reversée au Trésor Public au cours de l'exercice suivant.

S'agissant de la TVA relative à l'activité de ventes de marchandises, aucune régularisation n'est attendue car la taxe doit être déclarée et reversée au Trésor Public au titre du mois au cours duquel les biens ont été livrés (et il s'agit généralement du mois où la facturation a été établie). Par conséquent, l'entreprise n'a aucune dette de TVA en la matière puisqu'elle l'a normalement déjà réglée.

IMPOTS SUR LES SOCIETES

Au cours du premier exercice comptable, la société ne versera aucun acompte d'impôt sur les sociétés. Elle sera donc redevable de l'intégralité de l'impôt sur les sociétés dû (20 471 euros). En N+1, étant donné que le montant de l'impôt sur les sociétés dû au titre de l'année N excède la somme de 3 000 euros, la société va devoir s'acquitter du paiement d'acomptes trimestriels d'impôt sur les sociétés pour 20 471 euros. Ainsi, seul le solde d'impôt dû (et calculé sur le résultat N+1) constituera une dette (24 208 - 20 471) soit 3 737 euros, et ainsi de suite...

Désignation	Initial	N	N+1	N+2
Besoins				
Immobilisations corporelles	40000	40000		
Immobilisations financières	18000	18000		
Immobilisations (Total)	**58000**	**58000**		
Variation du B.F.R.	68000	2994	24957	5002
Remboursements d'emprunts		30266	10629	11008
Prêt établissement de crédit		*10266*	*10629*	*11008*
Prêt relai TVA		*20000*		
Total des besoins (I)	**126000**	**91260**	**35226**	**16010**
Ressources				
Apports en capital	20000	20000		
Apports en comptes courants	20000	20000		
Souscription d'emprunts	100000	100000		
Prêt établissement de crédit	*80000*	*80000*		
Prêt relai TVA	*20000*	*20000*		
Capacité d'autofinancement		82161	93371	103482
Total des ressources (II)	**140000**	**222161**	**93371**	**103482**
Trésorerie				
Variation de trésorerie (II-I)	14000	130901	58145	87472
Solde de trésorerie	**14000**	**130901**	**189046**	**276518**

Ce tableau appelle les commentaires suivants de notre part :

VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

Comme nous l'avons déjà souligné, seules les variations du besoin en fonds de roulement sont utilisées pour les colonnes « N » (2 994 - 0), « N+1 » (27 591 – 2 994) et « N+2 » (32 593 - 27 591). À l'inverse, pour la période initiale, il est nécessaire de prendre en compte le BFR entier (68 000 euros).

REMBOURSEMENTS D'EMPRUNTS

Seule la fraction correspondant à l'amortissement du capital doit être reprise dans ce tableau (les intérêts sont exclus puisqu'ils sont déjà pris en compte dans le calcul de la capacité d'autofinancement).

BILAN PREVISIONNEL

Désignation	N	N+1	N+2
Actif			
Immobilisations corporelles	40000	40000	40000
- Amortissements corporels	5500	11000	16499
Immobilisations financières	18000	18000	18000
Immobilisations nettes	**52500**	**47000**	**41501**
Stocks de marchandises	25200	31127	32201
Stocks de matières	2940	2800	3062
Créances clients	47232	48648	52260
Disponibilités	130901	189046	276518
Actif circulant	**206273**	**271621**	**364041**
Total de l'actif	**258773**	**318621**	**405542**
Passif			
Capital social	20000	20000	20000
Réserves, Report à nouveau	0	76695	164535
Résultat de l'exercice	76695	87840	98093
Capitaux propres	**96695**	**184535**	**282628**
Emprunts	69734	59105	48097
Comptes courants	20000	20000	20000
Dettes fournisseurs	25904	31400	32715
Organismes sociaux	15692	9949	7974
TVA à payer	4127	3986	4448
TVA collectée	5712	5440	5950
Impôt sur les sociétés	20471	3737	3370
Autres dettes fiscales	472	472	472
Total des dettes	**162112**	**134089**	**123027**
Total du passif	**258773**	**318621**	**405542**

De nombreux éléments du bilan prévisionnel sont issus du tableau de calcul des variations du besoin en fonds de roulement (établi à la page 69). C'est notamment le cas des postes suivants :

STOCKS DE MARCHANDISES

STOCKS DE MATIERES PREMIERES

CREANCES CLIENTS

DETTES FOURNISSEURS

ORGANISMES SOCIAUX

T.V.A A PAYER

T.V.A COLLECTEE

IMPOTS SUR LES SOCIETES

AUTRES DETTES FISCALES

Voici les éléments restants qui nécessitent des précisions :

IMMOBILISATIONS NETTES

Il convient de retenir le montant des immobilisations brutes (investissements) sous déduction du cumul des amortissements pratiqués. A titre d'exemple, en N+1, les immobilisations brutes s'élèvent à 58 000 euros (pas de nouvel investissement prévu) et le cumul d'amortissements à 11 000 euros (5 500 euros d'amortissements pratiqués au titre de l'exercice N et 5 500 euros pratiqués au titre de l'exercice N+1).

DISPONIBILITES

Le montant figurant sur cette ligne est repris depuis le plan de financement prévisionnel (voir page 74).

CAPITAUX PROPRES

La ligne « bénéfice » reprend le bénéfice prévisionnel tel qu'il a été déterminé dans le compte de résultat prévisionnel (il figure à la dernière ligne). Étant donné qu'il n'est pas distribué, ce bénéfice se retrouve affecté l'année suivante en « réserves, report à nouveau ».

EMPRUNTS

Il s'agit de la dette (en capital) restant à payer à la clôture de l'exercice pour chaque prêt souscrit à l'origine du projet.

SEUIL DE RENTABILITE

Désignation	N	%	N+1	%	N+2	%
Ventes + Production réelle	768000	100%	853606	100%	902015	100%
Total des coûts variables	453600	59%	517524	61%	543910	60%
Marge sur coût variable	314400	41%	336082	39%	358105	40%
Taux de marge sur coût variable (%)	**40,94**		**39,37**		**39,7**	
Coûts fixes	217268	28%	224003	26%	232544	26%
Total des charges	670868	87%	741527	87%	776454	86%
Résultat courant avant impôt	97132	13%	112079	13%	125561	14%
Seuil de rentabilité	**530731**	**69%**	**568939**	**67%**	**585745**	**65%**
Excédent / Insuffisance	237269	31%	284667	33%	316270	35%
Point mort (jours)	249		240		234	

Les coûts fixes sont représentés ici par l'ensemble des charges externes du compte de résultat (104208€), les charges de personnel (97004€), les charges financières (2834€) les dotations aux amortissements (5500€) et les impôts et taxes (7722€).

Voici le détail des calculs de chaque indicateur pour la première année (N) :

- Taux de marge sur coûts variables = (768 000 - 453 600) / 768 000 = 40,94 %
- Seuil de rentabilité = 217 268 / 40,94 % = 530 731 €
- Excédent (+) / Insuffisance (-) = 768 000 - 530 731 = + 237 269 €
- Point mort = 530 731 / (768 000 / 360) = 248,78 jours (arrondis à 249 jours)

TABLEAU DE TAXE SUR LA VALEUR AJOUTEE (N, N+1 ET N+2)

1 *Tableau de TVA de l'année N*

Désignation	Mois 1	Mois 2	Mois 3	Mois 4	Mois 5	Mois 6	Mois 7	Mois 8	Mois 9	Mois 10	Mois 11	Mois 12	Total
TVA collectée	4320	7728	10944	15408	17088	18432	18432	8064	12672	12000	12768	10032	147888
TVA sur ventes	*4320*	*6048*	*6912*	*10368*	*10368*	*10368*	*10368*		*8640*	*8640*	*6048*	*4320*	*86400*
TVA sur production		*1680*	*4032*	*5040*	*6720*	*8064*	*8064*	*8064*	*4032*	*3360*	*6720*	*5712*	*61488*
TVA déductible	24405	7632	8496	12276	11949	11949	12276	1588	10223	10550	7632	5905	124881
TVA sur immob.	*8000*												*8000*
TVA sur march.	*12776*	*3886*	*4442*	*6662*	*6662*	*6662*	*6662*		*5552*	*5552*	*3886*	*2776*	*65518*
TVA sur matières	*1541*	*2158*	*2466*	*3699*	*3699*	*3699*	*3699*		*3083*	*3083*	*2158*	*1541*	*30826*
TVA sur frais	*2088*	*1588*	*1588*	*1915*	*1588*	*1588*	*1915*	*1588*	*1588*	*1915*	*1588*	*1588*	*20537*
TVA due		96	2448	3132	5139	6483	6156	6476	2449	1450	5136	4127	43092
Rembrst crédit TVA	20085												20085
TVA à payer		96	2448	3132	5139	6483	6156	6476	2449	1450	5136	4127	43092

La TVA collectée sur l'activité de ventes est exigible à la facturation (peu importe la date de paiement). En revanche, s'agissant de l'activité de production, la TVA collectée n'est exigible que lors de l'encaissement.

Pour la TVA déductible, elle peut être récupérée à la facturation (ce n'est pas toujours le cas). La TVA sur frais est calculée sur les charges externes (à l'exception des primes d'assurance non soumises à TVA) soit, par exemple, pour l'exercice N : (104 208 – 1 500) * 20 %.

2 *Tableau de TVA de l'année N+1*

Désignation	Mois 1	Mois 2	Mois 3	Mois 4	Mois 5	Mois 6	Mois 7	Mois 8	Mois 9	Mois 10	Mois 11	Mois 12	Total
TVA collectée	9368	10750	12378	17606	19206	20486	20486	7680	14512	13872	13870	10776	170990
TVA sur ventes	*5336*	*7470*	*8538*	*12806*	*12806*	*12806*	*12806*		*10672*	*10672*	*7470*	*5336*	*106718*
TVA sur production	*4032*	*3280*	*3840*	*4800*	*6400*	*7680*	*7680*	*7680*	*3840*	*3200*	*6400*	*5440*	*64272*
TVA déductible	7117	8882	9929	14443	14116	14116	14443	1556	12022	12349	8882	6790	124645
TVA sur immob.													
TVA sur march.	*3795*	*5312*	*6071*	*9107*	*9107*	*9107*	*9107*		*7589*	*7589*	*5312*	*3795*	*75891*
TVA sur matières	*1439*	*2014*	*2302*	*3453*	*3453*	*3453*	*3453*		*2877*	*2877*	*2014*	*1439*	*28774*
TVA sur frais	*1883*	*1556*	*1556*	*1883*	*1556*	*1556*	*1883*	*1556*	*1556*	*1883*	*1556*	*1556*	*19980*
TVA due	2251	1868	2449	3163	5090	6370	6043	6124	2490	1523	4988	3986	46345
Rembrst crédit TVA													
TVA à payer	2251	1868	2449	3163	5090	6370	6043	6124	2490	1523	4988	3986	46345

3 Tableau de TVA de l'année N+2

Désignation	Mois 1	Mois 2	Mois 3	Mois 4	Mois 5	Mois 6	Mois 7	Mois 8	Mois 9	Mois 10	Mois 11	Mois 12	Total
TVA collectée	9360	11078	13032	18498	20248	21648	21648	8400	15240	14540	14728	11470	179890
TVA sur ventes	*5520*	*7728*	*8832*	*13248*	*13248*	*13248*	*13248*		*11040*	*11040*	*7728*	*5520*	*110400*
TVA sur production	*3840*	*3350*	*4200*	*5250*	*7000*	*8400*	*8400*	*8400*	*4200*	*3500*	*7000*	*5950*	*69490*
TVA déductible	7348	9202	10292	14981	14654	14654	14981	1568	12473	12800	9202	7022	129177
TVA sur immob.													
TVA sur march.	*3875*	*5425*	*6200*	*9300*	*9300*	*9300*	*9300*		*7750*	*7750*	*5425*	*3875*	*77500*
TVA sur matières	*1578*	*2209*	*2524*	*3786*	*3786*	*3786*	*3786*		*3155*	*3155*	*2209*	*1578*	*31552*
TVA sur frais	*1895*	*1568*	*1568*	*1895*	*1568*	*1568*	*1895*	*1568*	*1568*	*1895*	*1568*	*1569*	*20125*
TVA due	2012	1876	2740	3517	5594	6994	6667	6832	2767	1740	5526	4448	50713
Rembrst crédit TVA													
TVA à payer	2012	1876	2740	3517	5594	6994	6667	6832	2767	1740	5526	4448	50713

TRESORERIE PREVISIONNELLE (N, N+1 ET N+2)

Les tableaux de trésorerie prévisionnelle sont les plus fastidieux à compléter mais pas forcément les plus compliqués.

On raisonne ici en termes de « trésorerie » et donc :

- « Taxes comprises » pour les opérations soumises à T.V.A ;
- « Echéance globale » (capital + intérêt) pour les remboursements de prêt.

On notera simplement ici l'importance :

- De l'exigibilité des paiements (échu ou à échoir) ;
- De leur périodicité (mensuelle, bimensuelle, trimestrielle, semestrielle ou annuelle) ;
- Du délai de paiement des clients ;
- Du délai de règlement des fournisseurs.

1 Trésorerie prévisionnelle de l'année N

Désignation	Mois 1	Mois 2	Mois 3	Mois 4	Mois 5	Mois 6	Mois 7	Mois 8	Mois 9	Mois 10	Mois 11	Mois 12	Total
Encaissements													
Apports en capital	20000												20000
Apports en C/CT	20000												20000
Emprunts	100000												100000
Prêt bancaire	80000												80000
Prêt relai TVA	20000												20000
Ventes de marchandises	12960	31104	38880	51840	62208	62208	62208	31104	25920	51840	44064	31104	505440
Production vendue		10080	24192	30240	40320	48384	48384	48384	24192	20160	40320	34272	368928
Rembrst crédit TVA			20085										20085
Total (encaissements)	**152960**	**41184**	**83157**	**82080**	**102528**	**110592**	**110592**	**79488**	**50112**	**72000**	**84384**	**65376**	**1034453**
Décaissements													
Immo. corporelles	48000												48000
Immo. financières	18000												18000
Echéances d'emprunts	1075	1075	1075	21275	1075	1075	1075	1075	1075	1075	1075	1075	33100
Prêt bancaire	1075	1075	1075	1075	1075	1075	1075	1075	1075	1075	1075	1075	12900
Prêt relai TVA				20200									20200
Achats de marchandises	60000	16656	23318	26650	39974	39974	39974	39974	0	33312	33312	23320	376464
Achats de matières		9248	12948	14797	22196	22196	22196	22196	0	18497	18497	12948	175719
Consommables	960	960	960	960	960	960	960	960	960	960	960	960	11520
Electricité	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	3960
Eau	230	230	230	230	230	230	230	230	230	230	230	230	2760
Petit équipement	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4800
Services extérieurs	11570	8570	8945	10533	8570	8945	10533	8570	8945	10533	8570	8945	113229
Location immobilière	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	86400
Entretien mobilier	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1800
Entretien immobilier	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1800
Primes d'assurances			375			375			375			375	1500
Honoraires comptables	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3600
Publicité, publications	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	7200
Téléphone	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	1440
Services bancaires	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
Loyers de crédits-bails	3000			1963			1963			1963			8889
Etat - Impôts												7250	7250
C.E.T.												7250	7250
Taxe d'apprentissage													0
Formation prof.													0
Salaires nets (Salariés)	2496	2496	2496	2496	2496	2496	2496	2496	2496	2496	2496	2496	29952
Salarié n° 1	1248	1248	1248	1248	1248	1248	1248	1248	1248	1248	1248	1248	14976
Salarié n° 2	1248	1248	1248	1248	1248	1248	1248	1248	1248	1248	1248	1248	14976
Charges (Salariés)				5952			5952			5952			17856
Salarié n° 1				2976			2976			2976			8928
Salarié n° 2				2976			2976			2976			8928
Salaires nets (Dirigeant)	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	30000
Rémunération Gérant	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	30000
Cotisations TNS		0			1235			1134			1134		3504
TVA à payer			96	2448	3132	5139	6483	6156	6476	2449	1450	5136	38965

Impôt sur les sociétés													0
Total (décaissements)	**144601**	**41505**	**52338**	**87611**	**82138**	**83285**	**92169**	**85061**	**22452**	**77774**	**69994**	**64630**	**903559**
Solde													
Solde précédent	0	8359	8038	38857	33326	53716	81023	99446	93872	121532	115758	130148	
Variation de la tréso.	8359	-321	30819	-5531	20390	27307	18423	-5573	27660	-5774	14390	746	
Solde de trésorerie	**8359**	**8038**	**38857**	**33326**	**53176**	**81023**	**99446**	**93872**	**121532**	**115758**	**130148**	**130894**	

Les cotisations TNS sont payables par prélèvement mensuel ou par règlement trimestriel (modalité choisie ici). Les échéances sont fixées au 5 février, 5 mai, 5 août et 5 novembre. Lors de la première année d'activité, les premiers paiements interviennent après un délai minimum de 90 jours. Ici, la première échéance est donc fixée au 5 mai. Les cotisations provisionnelles de 1ère année (3 504 euros) sont donc payées en 3 appels égaux dont le premier comporte l'intégralité de la formation professionnelle dûe au titre de l'année (101 euros).

2 *Trésorerie prévisionnelle de l'année N+1*

Désignation	Mois 1	Mois 2	Mois 3	Mois 4	Mois 5	Mois 6	Mois 7	Mois 8	Mois 9	Mois 10	Mois 11	Mois 12	Total
Encaissements													
Apports en capital													
Apports en C/CT													
Emprunts													
Prêt bancaire													
Prêt relai TVA													
Ventes de marchandises	28968	38419	48024	64032	76838	76838	76838	38419	32016	64032	54427	38419	637270
Production vendue	24192	19680	23040	28800	38400	46080	46080	46080	23040	19200	38400	32640	385632
Rembrst crédit TVA													
Total des encaissements	**53160**	**58099**	**71064**	**92832**	**115238**	**122918**	**122918**	**84499**	**55056**	**83232**	**92827**	**71059**	**1022902**
Décaissements													
Immo. corporelles													
Immo. financières													
Echéances d'emprunts	1075	1075	1075	1075	1075	1075	1075	1075	1075	1075	1075	1075	12900
Prêt bancaire	*1075*	*1075*	*1075*	*1075*	*1075*	*1075*	*1075*	*1075*	*1075*	*1075*	*1075*	*1075*	*12900*
Prêt relai TVA													
Achats de marchandises	16656	22768	31874	36427	54641	54641	54641	54641	0	45534	45534	31874	449231
Achats de matières	9248	8632	12084	13811	20716	20716	20716	20716	0	17263	17263	12084	173249
Consommables	860	860	860	860	860	860	860	860	860	860	860	860	10320
Electricité	*330*	*330*	*330*	*330*	*330*	*330*	*330*	*330*	*330*	*330*	*330*	*330*	*3960*
Eau	*230*	*230*	*230*	*230*	*230*	*230*	*230*	*230*	*230*	*230*	*230*	*230*	*2760*
Petit équipement	*300*	*300*	*300*	*300*	*300*	*300*	*300*	*300*	*300*	*300*	*300*	*300*	*3600*
Services extérieurs	10440	8477	8852	10440	8477	8852	10440	8477	8852	10440	8477	8852	111076
Location immobilière	*7344*	*7344*	*7344*	*7344*	*7344*	*7344*	*7344*	*7344*	*7344*	*7344*	*7344*	*7344*	*88128*
Entretien mobilier	*150*	*150*	*150*	*150*	*150*	*150*	*150*	*150*	*150*	*150*	*150*	*150*	*1800*
Entretien immobilier	*150*	*150*	*150*	*150*	*150*	*150*	*150*	*150*	*150*	*150*	*150*	*150*	*1800*
Primes d'assurances			*375*			*375*			*375*			*375*	*1500*
Honoraires comptables	*226*	*226*	*226*	*226*	*226*	*226*	*226*	*226*	*226*	*226*	*226*	*226*	*2712*

Publicité, publications	*450*	*450*	*450*	*450*	*450*	*450*	*450*	*450*	*450*	*450*	*450*	*450*	*5400*
Téléphone	*120*	*120*	*120*	*120*	*120*	*120*	*120*	*120*	*120*	*120*	*120*	*120*	*1440*
Services bancaires	*37*	*37*	*37*	*37*	*37*	*37*	*37*	*37*	*37*	*37*	*37*	*37*	*444*
Loyers de crédits-bails	*1963*			*1963*			*1963*			*1963*			*7852*
Etat - Impôts		472				3625						3725	7822
C.E.T.						*3625*						*3725*	*7350*
Taxe d'apprentissage		*261*											*261*
Formation prof.		*211*											*211*
Salaires nets (Salariés)	2496	2496	2496	2496	2496	2496	2496	2496	2496	2496	2496	2496	29952
Salarié n° 1	*1248*	*1248*	*1248*	*1248*	*1248*	*1248*	*1248*	*1248*	*1248*	*1248*	*1248*	*1248*	*14976*
Salarié n° 2	*1248*	*1248*	*1248*	*1248*	*1248*	*1248*	*1248*	*1248*	*1248*	*1248*	*1248*	*1248*	*14976*
Charges (Salariés)	5952			5952			5952			5952			23808
Salarié n° 1	*2976*			*2976*			*2976*			*2976*			*11904*
Salarié n° 2	*2976*			*2976*			*2976*			*2976*			*11904*
Salaires nets (Dirigeant)	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	36000
Rémunération Gérant	*3000*	*3000*	*3000*	*3000*	*3000*	*3000*	*3000*	*3000*	*3000*	*3000*	*3000*	*3000*	*36000*
Cotisations TNS		938			837			10604			10604		22984
TVA à payer	4127	2251	1868	2449	3163	5090	6370	6043	6124	2490	1523	4988	46486
Impôt sur les sociétés			0		20471	10236			5118			5118	40942
Total des décaissements	**53854**	**50969**	**62109**	**76510**	**115736**	**110591**	**105550**	**107912**	**27525**	**89110**	**90832**	**74072**	**964770**
Solde													
Solde précédent	130901	130207	137337	146292	162614	162115	174443	191811	168398	195929	190051	192046	
Variation de la tréso.	-694	7130	8955	16322	-498	12327	17368	-23413	27531	-5878	1995	-3013	
Solde de trésorerie	**130207**	**137337**	**146292**	**162614**	**162115**	**174443**	**191811**	**168398**	**195929**	**190051**	**192046**	**189033**	

COTISATIONS TNS

Les appels de cotisations TNS du 5 février N+1 et du 5 mai N+1 ne tiennent pas encore compte de la déclaration des revenus de l'année N qui peut être effectuée jusqu'au début du mois de juin N+1. Par conséquent, ils sont encore calculés sur la base des cotisations forfaitaires de début d'année (3 349). Leur montant est donc de 938 euros pour le premier appel contenant la totalité de la formation professionnelle (101 + (3 349 / 4)) et de 837 euros pour le deuxième (2 946 / 4).

La régularisation des cotisations de l'année N (9 740 euros) sera répartie sur les deux derniers appels de l'année N+1 soit sur celui du 5 août N+1 et sur celui du 5 novembre N+1, par parts égales soit à hauteur de 4 870 euros chacun.

Parallèlement à cela, les appels provisionnels de l'année N+1 sont également réajustés (la base de calcul des acomptes devient le revenu professionnel de l'année N, au lieu du forfait applicable pour cause de commencement de l'activité). Ainsi, les cotisations provisionnelles N+1 réajustées pour l'année entière devraient s'établir à 13 143 euros (hors formation professionnelle) et la société n'a versé, suite à la déclaration des revenus N effectuée mi-N+1, que 1 675 euros. Il lui reste donc 11 468 euros à reverser au titre de ce réajustement, somme qui est ajoutée aux deux derniers appels pour 5 734 euros chacun.

Au final, les appels du 5 août N+1 et du 5 novembre N+1 feront donc 10 604 euros chacun.

IMPOT SUR LES SOCIETES

L'impôt sur les sociétés dû au titre de l'exercice N (20 471 euros) va être payé dans son intégralité le 15 mai N+1. S'agissant des acomptes d'IS, la SARL en devient redevable à compter de N+1 mais l'administration fiscale n'en est avertie qu'à compter de la date de dépôt du relevé de solde d'IS (soit le 15/05/N+1).

C'est pourquoi :

- L'acompte d'IS du 15 mars N+1 est à 0 ;
- L'acompte d'IS du 15 juin N+1 est à 10 236 euros [acompte d'un quart du montant de l'IS du l'exercice précédent (20 471 / 4) et régularisation du premier acompte] ;
- Les acomptes du 15 septembre N+1 et du 15 décembre N+1 s'établissent respectivement à 5 118 euros et à 5 118 euros (20 471 / 4).

TRESORERIE

Le solde de fin d'année (189 033 euros) diffère légèrement de celui figurant à l'actif du bilan prévisionnel (189 046 euros). La différence (13 euros) est imputable à des arrondis de TVA.

3 Trésorerie prévisionnelle de l'année N+2

Désignation	Mois 1	Mois 2	Mois 3	Mois 4	Mois 5	Mois 6	Mois 7	Mois 8	Mois 9	Mois 10	Mois 11	Mois 12	Total
Encaissements													
Apports en capital													
Apports en C/CT													
Emprunts													
Prêt bancaire													
Prêt relai TVA													
Ventes de marchandises	32568	39744	49680	66241	79490	79490	79490	39745	33121	66242	56305	39744	661860
Production vendue	23040	20100	25200	31500	42000	50400	50400	50400	25200	21000	42000	35700	416940
Rembrst crédit TVA													
Total des encaissements	**55608**	**59844**	**74880**	**97741**	**121490**	**129890**	**129890**	**90145**	**58321**	**87242**	**98305**	**75444**	**1078800**
Décaissements													
Immo. corporelles													
Immo. financières													
Echéances d'emprunts	1075	1075	1075	1075	1075	1075	1075	1075	1075	1075	1075	1075	12900
Prêt bancaire	*1075*	*1075*	*1075*	*1075*	*1075*	*1075*	*1075*	*1075*	*1075*	*1075*	*1075*	*1075*	*12900*
Prêt relai TVA													
Achats de marchandises	22768	23249	32549	37199	55798	55798	55798	55798		46498	46498	32549	464502
Achats de matières	8632	9466	13252	15145	22717	22717	22717	22717		18931	18931	13252	188477
Consommables	771	771	771	771	771	771	771	771	771	771	771	771	9252
Electricité	*336*	*336*	*336*	*336*	*336*	*336*	*336*	*336*	*336*	*336*	*336*	*336*	*4032*
Eau	*235*	*235*	*235*	*235*	*235*	*235*	*235*	*235*	*235*	*235*	*235*	*235*	*2820*
Petit équipement	*200*	*200*	*200*	*200*	*200*	*200*	*200*	*200*	*200*	*200*	*200*	*200*	*2400*
Services extérieurs	10604	8641	9027	10604	8641	9027	10604	8641	9027	10604	8641	9033	113093
Location immobilière	*7490*	*7490*	*7490*	*7490*	*7490*	*7490*	*7490*	*7490*	*7490*	*7490*	*7490*	*7496*	*89886*
Entretien mobilier	*154*	*154*	*154*	*154*	*154*	*154*	*154*	*154*	*154*	*154*	*154*	*154*	*1848*
Entretien immobilier	*154*	*154*	*154*	*154*	*154*	*154*	*154*	*154*	*154*	*154*	*154*	*154*	*1848*
Primes d'assurances			*386*			*386*			*386*			*386*	*1544*
Honoraires comptables	*236*	*236*	*236*	*236*	*236*	*236*	*236*	*236*	*236*	*236*	*236*	*236*	*2832*
Publicité, publications	*450*	*450*	*450*	*450*	*450*	*450*	*450*	*450*	*450*	*450*	*450*	*450*	*5400*
Téléphone	*120*	*120*	*120*	*120*	*120*	*120*	*120*	*120*	*120*	*120*	*120*	*120*	*1440*
Services bancaires	*37*	*37*	*37*	*37*	*37*	*37*	*37*	*37*	*37*	*37*	*37*	*37*	*444*
Loyers de crédits-bails	*1963*			*1963*			*1963*			*1963*			*7852*
Etat - Impôts		472				3675						3775	7922
C.E.T.						*3675*						*3775*	*7450*
Taxe d'apprentissage		*261*											*261*
Formation prof.		*211*							*211*				*211*
Salaires nets (Salariés)	2496	2496	2496	2496	2496	2496	2496	2496	2496	2496	2496	2496	29952
Salarié n° 1	*1248*	*1248*	*1248*	*1248*	*1248*	*1248*	*1248*	*1248*	*1248*	*1248*	*1248*	*1248*	*14976*
Salarié n° 2	*1248*	*1248*	*1248*	*1248*	*1248*	*1248*	*1248*	*1248*	*1248*	*1248*	*1248*	*1248*	*14976*
Charges (Salariés)	5952			5952			5952			5952			23808
Salarié n° 1	*2976*			*2976*			*2976*			*2976*			*11904*
Salarié n° 2	*2976*			*2976*			*2976*			*2976*			*11904*
Salaires nets (Dirigeant)	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	42000
Rémunération Gérant	*3500*	*3500*	*3500*	*3500*	*3500*	*3500*	*3500*	*3500*	*3500*	*3500*	*3500*	*3500*	*42000*
Cotisations TNS		3387			3286			7283			7283		21238

TVA à payer	3986	2012	1876	2740	3517	5594	6994	6667	6832	2767	1740	5526	50251
Impôt sur les sociétés			5118		3737	6986			6052			6052	27945
Total des décaissements	**59784**	**55069**	**69664**	**79482**	**105537**	**111639**	**109907**	**108948**	**29753**	**92594**	**90935**	**78029**	**991340**
Solde													
Solde précédent	189046	184870	189645	194861	213120	229073	247324	267307	248504	277072	271720	279091	
Variation de la tréso.	-4176	4775	5216	18259	15953	18251	19983	-18803	28568	-5352	7370	-2585	
Solde de trésorerie	**184870**	**189645**	**194861**	**213120**	**229073**	**247324**	**267307**	**248504**	**277072**	**271720**	**279091**	**276506**	

COTISATIONS TNS

Les remarques pour les cotisations TNS sont identiques à celles soulevées dans le tableau de trésorerie de l'année N+1 :

- Montant des deux premiers appels provisionnels :
  - Du 5 février N+1 = 3 387 euros [formation professionnelle annuelle + (cotisations dues au titre de l'année N * (1/4)) soit 101 + (13 143 / 4)]
  - Du 5 mai N+1 = 3 286 euros [cotisations dues au titre de l'année N hors formation professionnelle * (1/4) soit 13 143 / 4]

- Montant des appels du 5 août et du 5 novembre = 7 283 euros chacun
  - Régularisation des cotisations provisionnelles de l'année N+1 après déclaration du revenu perçu en N+1 = 1 998 pour chaque appel [cotisations TNS provisionnées fin N+1 * (1/2) soit 3 997 / 2]
  - Ajustement des cotisations provisionnelles de l'année N+2 = 5 284 [(cotisations dues au titre de l'année N+2 – appels déjà acquittés en N+2) / 2] soit [(17 241 – 3 387 - 3 286) / 2]

IMPOT SUR LES SOCIETES

S'agissant de l'impôt sur les sociétés :

- Le premier acompte versé le 15/03/N+2 est calculé sur la base de l'impôt total du au titre de l'année N soit 5 118 euros (20 471 / 4) car, à cette date, l'impôt définitif dû au titre de l'année N+1 et servant normalement de base au calcul des acomptes d'IS de l'année N+2 n'est pas encore connu ;

- Les acomptes d'impôt sur les sociétés versés au cours de l'année N+1 pour un montant total de 20 471 euros sont régularisés le 15/05/N+2 compte tenu de la dette finale d'impôt frappant l'exercice N+1 (24 208 euros) soit une régularisation de 3 737 euros ;

- Le deuxième acompte versé le 15/06/N+2 est calculé sur la base de l'impôt dû au titre de l'année N+1 (24 208 / 4) soit 6 052 euros ; il comprend également une régularisation du premier acompte déjà versé à hauteur de 934 euros [(24 208 / 4) - 5 118] d'où son montant de 6 986 euros (6 052 + 934) ;

- Le troisième acompte versé le 15/09/N+2 et le dernier acompte versé le 15/12/N+2 s'élèvent à 6 052 euros chacun (24 208 / 4).

Conclusion

L'idée du créateur s'est transformée en projet dont la concrétisation passe par la réalisation d'un business plan. Ce processus de réflexion, long, fastidieux mais indispensable, aboutit à la production d'un état complet dont nous vous avons dévoilé la plupart des secrets tout au long de cet ouvrage. Reste que, dans certains cas, l'appui d'un professionnel est fortement recommandé, notamment lorsque les compétences du rédacteur en matière de gestion sont limitées.

Véritable outil de gestion, le business plan permettra, non seulement de clarifier le projet dans l'esprit du créateur et de le chiffrer, mais également de convaincre ses futurs partenaires.

Ce document doit être rédigé de manière claire, tout en restant simple à comprendre pour son destinataire. Il doit comprendre une partie rédactionnelle (texte) et une partie financière (traduction chiffrée du texte).

Une fois l'activité lancée, l'ex-porteur de projet pourra se rendre compte que certaines de ses prévisions n'étaient pas tout à fait justes, mais qu'importe … Tant qu'elles soient meilleures que celles qui étaient prévues dans le business plan !