

III. La partie financière du business plan

Après avoir rédigé la partie rédactionnelle, il convient de **traduire le projet en termes financiers** : c'est la **partie financière** du business plan appelée **prévisionnel financier**. Cette étape capitale nécessite d'avoir réuni, au préalable, **toutes les données chiffrées** du projet (investissements, financements, activité, délai de paiement clients/fournisseurs), c'est la fameuse « check-list » que nous avons évoquée dans le chapitre 1 figurant à la page 18.

Il s'agira ensuite de les combiner pour former les **tableaux financiers** composant un prévisionnel : le compte de résultat, les soldes intermédiaires de gestion, le bilan, le tableau de financement, le budget de trésorerie et les diverses annexes. Par commodité, ces tableaux sont établis dans l'ordre suivant :

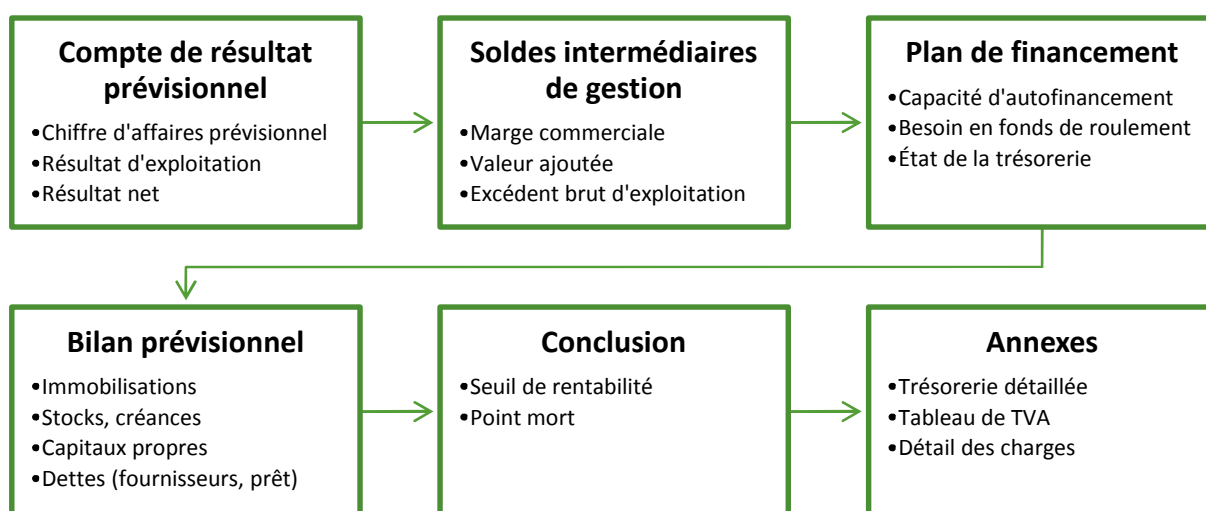


Figure 20. Logique de construction d'un prévisionnel financier

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

- ✓ Le compte de résultat prévisionnel va permettre de calculer une notion clef : le résultat net comptable. Cette donnée constitue la base du calcul de la Capacité d'Autofinancement (variable importante du plan de financement). Elle doit également être reprise dans le bilan prévisionnel ;
- ✓ Le plan de financement prévisionnel permet de déterminer la trésorerie de fin de période et également le capital restant dû aux organismes de crédit, données nécessaires à l'établissement du bilan prévisionnel.

Cette partie s'attardera, dans un premier temps, à définir certaines notions financières, sans avoir la prétention de remplacer un cours de comptabilité ou de finance. Nous présenterons ensuite chaque tableau financier de manière générale puis nous entrerons dans les détails afin de permettre au créateur de construire lui-même les tableaux financiers de son business plan ou de sous-traiter cette confection, tout en étant en mesure de contrôler les résultats. Enfin, nous concluons ce chapitre par un exemple.

A. Notions comptables fondamentales

Construire un business plan cohérent suppose de maîtriser certaines notions comptables. Les tableaux financiers peuvent effrayer, à priori, le porteur de projet mais ce dernier doit savoir que derrière ces termes « barbares » se cachent en réalité des notions très simples. Les plus connus d'entre eux (le bilan prévisionnel est le compte de résultat prévisionnel) devenant accessibles par la compréhension de deux notions fondamentales : les **emplois** et les **ressources**. Elles partent d'un postulat très simple : l'entreprise, peu importe la nature de son activité, **met en œuvre des moyens de production afin de satisfaire sa clientèle en lui fournissant un ensemble de biens ou de services**. Ces **moyens de production** constituent des **emplois**. Ces emplois ne peuvent être **financés** que par des **ressources** d'un montant équivalent.

1. Distinction entre un emploi et une ressource

Un emploi ou une ressource peut revêtir l'un des deux caractères suivants ; il peut être :

- **Provisoire** (il sera restitué à plus ou moins long terme par l'entreprise) ;
- **Définitif** (il est définitivement acquis par l'entreprise).

Type	Nature	Définition	Traduction comptable	Exemples
<i>Emplois</i>	Provisoires	Acquisitions de biens qui ne disparaîtront pas lors du premier usage . Ces biens pourront être revendus.	Leur acquisition ne constitue 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.
<i>Ressources</i>	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.

Figure 21. Comparaison des emplois et des ressources

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

2. Formation du résultat et du bilan



Un lien doit être fait par notre lecteur entre cette section et celle abordant la composition de la check-list (Cf. page 43).

Formation du compte de résultat

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**. Ils constituent un **appauvrissement** de l'entreprise. Si l'on se réfère à la check-list, il s'agira des postes suivants :

- Charges fixes, charges variables (onglet « charges ») ;
- Redevances des biens pris en crédit-bail et loyers des biens pris en location longue durée (onglet « investissements ») ;
- Charges financières, uniquement pour la fraction correspondant aux intérêts d'emprunt (onglet « financements ») ;
- Dotations aux amortissements (constatation de la perte de valeur des immobilisations telle qu'elle est expliquée en page 36) ;
- Impôts et taxes (onglet « impôts et taxes ») ;

✓ Les ressources définitivement acquises (**ressources définitives**)

Ces ressources correspondent à des **produits**. Ils représentent un **enrichissement** pour l'entreprise. Dans la check-list, cela concerne essentiellement le chiffre d'affaires et les subventions d'investissement (présentes dans la rubrique « financement »).

Formation du bilan

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

✓ Les emplois qui ne disparaîtront 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, etc.).

✓ 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).

B. Construire les tableaux financiers du business plan

La démarche globale de réalisation d'un business plan consiste à partir d'un chiffre d'affaires pour arriver à un résultat. La construction des tableaux financiers occasionne de nombreux allers-retours entre les différents tableaux, tant les parties sont liées.

1. Le compte de résultat prévisionnel

a) Définition

Il convient tout d'abord de définir ce qu'est un compte de résultat prévisionnel : il s'agit d'un tableau financier reflétant le **niveau l'activité économique sur une durée appelée exercice comptable**. Il **synthétise l'ensemble des produits et des charges** d'une entreprise pour se solder par un résultat positif (un bénéfice) ou négatif (une perte). Un bénéfice existe si le chiffre d'affaires prévisionnel est supérieur aux charges prévisionnelles : l'entreprise aura, dans ce cas, créé de la valeur et elle se sera enrichie. Dans le cas inverse (charges > produits), l'entreprise a détruit de la valeur et son patrimoine se sera appauvri.



Figure 22. Calcul du résultat (bénéfice ou perte)

Le compte de résultat prévisionnel est un des tableaux clefs du prévisionnel financier ; il nécessite une grande attention dans son élaboration. Il doit toujours être établi avec des données « hors taxes », sauf si l'entreprise n'est pas assujettie à la Taxe sur la Valeur Ajoutée (TVA). Les successions de produits et charges prévisionnels vont permettre de calculer d'importantes variables, citons notamment :

- **le résultat d'exploitation** (chiffre d'affaires + autres produits - achats d'exploitation - charges externes - impôts et taxes - charges de personnel - amortissements),
- **le résultat courant** (résultat d'exploitation + produits financiers - charges financières),
- **le résultat de l'exercice** (résultat courant + produits exceptionnels - charges exceptionnelles - impôts sur les bénéfices).



Pour connaître les données de la check-list à utiliser pour établir le compte de résultat prévisionnel, reportez-vous au chapitre « formation du résultat » (page 64).

b) Présentation

En général, le compte de résultat est présenté sous forme d'un tableau en liste :

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 de marchandises	5						
Variation stock marchandises	6						
Achats effectués de matières	7						
Variation de stock de matières	8						
Fournitures consommables	9						
Services extérieurs	10						
Charges externes (Total)	11=5+6+7+8+9+10						
Impôts et taxes	12						
Salaires bruts (Salariés)	13						
Charges sociales (Salariés)	14						
Salaires bruts (Dirigeant)	15						
Cotisations TNS	16						
Charges de personnel (Total)	17=12+13+14+15+16						
Dotations aux amortissements	18						
Total des charges d'exploitation	19=11+17+18						
Résultat d'exploitation	20=4-19						
Produits financiers	21						
Charges financières	22						
Résultat financier	23=21-22						
Produits exceptionnels	24						
Charges exceptionnelles	25						
Résultat exceptionnel	26=24-25						
Résultat courant	27=20+23+26						
Impôt sur les bénéfices	28						
Résultat de l'exercice	29=27-28						

Figure 23. Modèle de compte de résultat prévisionnel

2. Le bilan prévisionnel

a) Définition

Le bilan prévisionnel représente une **photographie du patrimoine de l'entreprise** à chaque étape du développement de celle-ci. Il récapitule donc ce que **possède** l'entreprise (ses **actifs**) et ce qu'elle **doit** (son **passif**) à la clôture de son exercice. Citons, par exemple, au titre des actifs : les immobilisations, les créances clients, les stocks, les comptes bancaires. Les passifs