**Etude financière**

Le business plan devrait exister dans toute entreprise, et être régulièrement actualisé, afin de permettre à l’équipe dirigeante de confronter la stratégie adoptée avec les résultats obtenus. Le business plan n’est rien d’autre que la « mise en chiffres » des différentes composantes de la stratégie d’une entreprise : commerciale, industrielle, et financière. Le business plan doit donc être introduit par une note détaillant les différentes hypothèses retenues dans la construction du modèle financier.

* **Stratégie commerciale** : hypothèses de produits vendus, vers quels marchés, et quel niveau de marge ;
* **Stratégie industrielle** : l’évolution des produits vendus déterminera : salaires et charges d’exploitation diverses ;
* **Stratégie financière** : comment l’entreprise se finance.

Ces hypothèses doivent ensuite être traduites dans les comptes de résultats prévisionnels et éventuellement dans des projections des bilans, plan de trésorerie, plan de financement. Pour apprécier la rentabilité, des ratios ou indicateurs sont calculés.

Programme d’investissement initial

Coût global du projet

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Elément | Coût | % |
| Frais de constitution  Investissements immatériels :  Investissements matériels :  BFR (Besoin en Fonds de Roulement) |  |  |
| Total |  |  |

Modes de financement

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Elément | Fonds propres | Autofinancement | Dettes de financement | Autres | Total |
| Frais de constitution  Investissements immatériels :  Fonds de commercial  Brevets, marques …  Logiciels  ….  Investissements matériels :  Terrains  Bâtiments  Matériel de transport  Matériel et outillage  Installations techniques  Agencements, aménagements  Mobilier de bureau  Matériel de bureau  Matériel informatique  BFR (Besoin en Fonds de Roulement) |  |  |  |  |  |
| Total |  |  |  |  |  |

Plan de financement initial

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Elément | Année 0 | Année 1 | Année 2 | Année 3 | Total |
| Frais de constitution  Investissements immatériels :  Fonds de commercial  Brevets, marques …  Logiciels  ….  Investissements matériels :  Terrains  Bâtiments  Matériel de transport  Matériel et outillage  Installations techniques  Agencements, aménagements  Mobilier de bureau  Matériel de bureau  Matériel informatique  BFR (Besoin en Fonds de Roulement) |  |  |  |  |  |
| Total |  |  |  |  |  |

Immobilisations amortissables

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Elément | A Amortissable  NA : non amortissable | Mode d’amortissement | Durée de vie prévisible | Taux d’amortissement |
| Frais de constitution  Fonds de commercial  Brevets, marques …  Logiciels  ….  Terrains  Bâtiments  Matériel de transport  Matériel et outillage  Installations techniques  Agencements, aménagements  Mobilier de bureau  Matériel de bureau  Matériel informatique | A  NA  NA  A  NA  A  A  A  A  A  A  A  A | Constant | 5 | 20% |

Comptes de résultats prévisionnels

Plan de trésorerie

Plan de financement à 3 ans ou 5 ans

Indicateurs de rentabilité

**1) Compte de résultat**

**\* Chiffre d’affaires**

La construction du compte de résultat commence avec la construction du chiffre d’affaires prévisionnel. Les hypothèses retenues pour la construction du chiffre d’affaires doivent être communiquées au lecteur du business plan afin de lui montrer qu’elles ont été établies de manière détaillée. Dans l’exemple ci-dessous, les hypothèses d’évolution de volume et de prix de vente sont précisées pour chaque catégorie de produits, limitées à deux pour une raison de simplicité.

**Construction du chiffre d’affaires**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Année KDh** | **N  budget** | **N+1  BP** | **N+2  BP** | **N+3  BP** | **N+4  BP** |
| ***Produits 1 Maroc*** |  | | | | |
| Volume | 150 | 165 | 182 | 191 | 200 |
| Evolution |  | 10% | 10% | 5% | 5% |
| Prix de vente unitaire moyen | 50.0 | 55.0 | 57.8 | 61.3 | 61.3 |
| Evolution |  | 10% | 5% | 2% | 2% |
| **Chiffre d’affaires** | **7 500** | **9 075** | **10 482** | **11 446** | **12 259** |
| ***Produits 1 International*** |  | | | | |
| Volume | 100 | 130 | 156 | 172 | 180 |
| Evolution |  | 30% | 20% | 10% | 5% |
| Prix de vente unitaire moyen | 40.0 | 44.0 | 46.2 | 48.0 | 49.0 |
| Evolution |  | 10% | 5% | 4% | 2% |
| **Chiffre d’affaires** | **4 000** | **5 720** | **7 207** | **8 245** | **8 830** |
| ***Produits 2 Maroc*** |  | | | | |
| Volume | 500 | 525 | 551.25 | 573 | 596 |
| Evolution |  | 5% | 5% | 4% | 4% |
| Prix de vente unitaire moyen | 20.0 | 20.0 | 20.0 | 20.0 | 20.2 |
| Evolution |  | 0% | 0% | 0% | 0% |
| **Chiffre d’affaires** | **10 000** | **10 500** | **11 025** | **11 466** | **11 925** |
| ***Produits 2 International*** |  | | | | |
| Volume | 100 | 115 | 132 | 152 | 175 |
| Evolution |  | 15% | 15% | 15% | 15% |
| Prix de vente unitaire moyen | 20.0 | 20.4 | 20.8 | 21.2 | 21.6 |
| Evolution |  | 2% | 2% | 2% | 2% |
| **Chiffre d’affaires** | **2 000** | **2 346** | **2 752** | **3 228** | **3 786** |
| **Chiffre d’affaires** | 23 500 | 27 641 | 31 466 | 34 385 | 36 800 |
| Evolution |  | 17.6% | 13.8% | 9.3% | 7.0% |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| % Vente par type de produit | **N  budget** | **N+1  BP** | **N+2  BP** | **N+3  BP** | **N+4  BP** |
| Produits 1 | 49% | 54% | 56% | 57% | 57% |
| Produits 2 | 51% | 46% | 44% | 43% | 43% |
| Total | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| % Vente par région |  |  |  |  |  |
| Maroc | 74% | 71% | 68% | 67% | 66% |
| International | 26% | 29% | 32% | 33% | 34% |
| Total | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

**\* Charges d’exploitation**

Elles peuvent être regroupées selon les trois catégories suivantes :

* + Les achats (marchandises, matières, fournitures)
  + Les charges externes (achats de services, d’études, de travaux, de sous-traitance) ;
  + Les impôts et taxes et versements assimilés (liés à l’exploitation)
  + Les charges de personnel ;
  + Dotations aux amortissements

**\* Charges financières**

* + Intérêts des emprunts et dettes
  + Pertes de change

**\* Charges non courantes (exceptionnelles)**

* + Divers imprévus

Exemple 1

Le compte de résultat

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Année KDh | N  budget | N+1  BP | N+2  BP | N+3  BP | N+4  BP |
| Chiffre d’affaires | 23 500 | 27 640 | 31 000 | 32 280 | 37 680 |
| Achat | -12 200 | -14 493 | -16 362 | -16 638 | -21 312 |
| Marge Brut | 11 300 | 13 148 | 14 638 | 15 642 | 16 368 |
| En % du CA | 48.1% | 49.1% | 49.0% | 48.5% | 47.4% |
| Loyer | -230 | -240 | -250 | -260 | -270 |
| Charge local (téléphone, électricité, ...) | -150 | -155 | -160 | -165 | -170 |
| Transport | -50 | -54 | -58 | -62 | -66 |
| Communication et marketing | -1 580 | -1791 | -1966 | -2059 | -2127 |
| Assurances | -30 | -30 | -30 | -30 | -30 |
| Impôts et taxes | -330 | -350 | -370 | -390 | -410 |
| Total charge externe | -2 350 | - 2 596 | -2 806 | -2 934 | -3 037 |
| En % du CA | 10.0% | 9.7% | 9.4% | 9.1% | 8.8% |
| Frais du personnel | -4 700 | -5 218 | -5 671 | -6 288 | -6 729 |
| En % du CA | 20.0% | 19.5% | 19.0% | 19.5% | 19.5% |
| Marge nette | 4 250 | 5 334 | 6 161 | 6 420 | 6 602 |
| En % du CA | 18.1% | 19.9% | 20.6% | 19.9% | 19.1% |
| Dotations aux amortissements | -670 | - 690 | -740 | -740 | -790 |
| Résultats d’exploitation | 3 580 | 4 644 | 5 421 | 5 680 | 5 812 |
| En % du CA | 15.2% | 17.4% | 18.2% | 17.6% | 16.8% |

Le résultat financier est généralement constitué des frais financiers, calculés à partir des intérêts des prêts déjà contracté et des prêts prévus dans le business plan.

Résultats et CAF

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Année KDh | N  budget | N+1  BP | N+2  BP | N+3  BP | N+4  BP |
| Résultats d’exploitation | 3 580 | 4 644 | 5 421 | 5 680 | 5 812 |
| Résultat financier | -218 | -228 | -239 | -254 | -271 |
| En % du CA | -0.9% | -0.9% | -0.8% | -0.8% | -0.8% |
| IS (30%) | -1 121 | -1 472 | -1 727 | -1 809 | -1 847 |
| En % du CA | -4.8% | -5.5% | -5.8% | -5.6% | -5.4% |
| Résultat net | 2 242 | 2 944 | 3 455 | 3 617 | 3 694 |
| En % du CA | 9.5% | 11.0% | 11.6% | 11.2% | 10.7% |
| Capacité d’autofinancement (Résultat | 2 912 | 3 634 | 4 195 | 4 357 | 4 484 |
| Net + dotation aux amortissements) |  |  |  |  |  |

Exemple 2 Comptes de résultats prévisionnels

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Année 1 | Année 2 | Année 3 | Année 4 | Année 5 |
| Ventes de marchandises (en l'état) |  |  |  |  |  |
| Achats revendus de marchandises |  |  |  |  |  |
| MARGE BRUTE SUR VENTES EN L'ETAT |  |  |  |  |  |
| PRODUCTION DE L'EXERCICE : |  |  |  |  |  |
| . Ventes de biens et services produits |  |  |  |  |  |
| . Variation stocks de produits |  |  |  |  |  |
| .Immobilisations produites par l'entreprise pour elle-même |  |  |  |  |  |
| COSOMMATION DE L'EXERCICE : |  |  |  |  |  |
| .Achats consommés de matières et de fournitures |  |  |  |  |  |
| . Autres charges externes |  |  |  |  |  |
| VALEUR AJOUTEE |  |  |  |  |  |
| Subventions d'exploitation |  |  |  |  |  |
| Impôts et taxes |  |  |  |  |  |
| Charges de personnel |  |  |  |  |  |
| EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION (EBE) |  |  |  |  |  |
| INSUFFISANCE BRUTE D'EXPLOITATION(IBE) |  |  |  |  |  |
| Autres produits d'exploitation |  |  |  |  |  |
| Autres charges d'exploitation |  |  |  |  |  |
| Reprises d'exploitation ; transferts de charges |  |  |  |  |  |
| Dotations d'exploitation |  |  |  |  |  |
| RESULTAT D'EXPLOITATION (+ou-) |  |  |  |  |  |
| RESULTAT FINANCIER |  |  |  |  |  |
| RESULTAT COURANT (+ou-) |  |  |  |  |  |
| RESULTAT NON COURANT |  |  |  |  |  |
| Impôts sur les résultats |  |  |  |  |  |
| RESULTAT NET DE L'EXERCICE (+ou-) |  |  |  |  |  |
| Cash-flow |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Evolution des frais fixes et variables** | | | | | | |
|  |  | Année 1 | Année 2 | Année 3 | Année 4 | Année 5 |
|  |  |  |  |  |  |  |
| **Evolution des volumes** |  |  |  |  |  |  |
|  |  | 2 300 000 | 2 898 000 | 4 057 200 | 4 260 060 | 5 032 196 |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
| **Evolution des Coûts variables** |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
| ELEC |  | 400 000 | 504 000 | 800 000 | 800 000 | 900 000 |
| FRAIS |  | 200 000 | 264 000 | 387 200 | 425 920 | 527 076 |
| EAU |  | 60 000 | 79 200 | 116 160 | 127 776 | 158 123 |
| Autres frais |  | 50 000 | 66 000 | 96 800 | 106 480 | 131 769 |
| com |  | 100 000 | 126 000 | 176 400 | 185 220 | 218 791 |
|  |  |  |  |  |  |  |
| **Total des charges variables** |  | **810 000** | **1 039 200** | **1 576 560** | **1 645 396** | **1 935 759** |
|  |  |  |  |  |  |  |
| **Evolution des frais fixes** |  |  |  |  |  |  |
| Frais de personnel |  | 800 000 | 800 000 | 840 000 | 882 000 | 926 100 |
| Frais d'entretien |  | 80 000 | 84 000 | 88 200 | 92 610 | 97 241 |
| Frais d'assurance et de sécurité |  | 60 000 | 63 000 | 66 150 | 69 458 | 72 930 |
| Impôts et taxes |  | 36 000 | 36 000 | 37 800 | 39 690 | 41 675 |
| Téléphone |  | 80 000 | 80 000 | 80 000 | 80 000 | 80 000 |
| Honoraires professionnels |  | 90000 | 90000 | 94500 | 99225 | 104186,25 |
| Autres frais fixes |  | 60000 | 60000 | 63000 | 63000 | 63000 |
| Amortissements |  | 515000 | 515000 | 515000 | 515000 | 515000 |
|  |  |  |  |  |  |  |
| **Total des frais fixes** |  | **1 721 000** | **1 728 000** | **1 784 650** | **1 840 983** | **1 900 132** |

1. Plan de trésorerie [Non obligatoire]

Le tableau sera construit autour de trois principales catégories de flux : flux d’exploitation, flux d’investissement et flux de financement.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Mois | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| Argent disponible au début du mois |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| + Fonds propres |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| + Emprunts |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| + Ventes |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| + Autres |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| I. Total entrées d'argent |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| + Investissement |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| + Coûts opérationnels |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| + Intérêts |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| + Autres |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| II. Total sorties d'argent |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| I - II Argent disponible à la fin du mois |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

1. *Bilans prévisionnels (projections des bilans* [Non obligatoire]

Le bilan est le point d’aboutissement des changements apportés à l’entreprise et que traduisent le compte de résultat et le tableau de financement.

1. *Plan de financement (Besoins de financement)*

L'objet de cette partie essentielle est de déterminer le montant des différents besoins de financement jugés nécessaires pour assurer la bonne fin du projet. Sur la base du business plan, vous allez discuter avec l’investisseur des caractéristiques de la transaction potentielle, en répondant aux questions suivantes :

* + Les besoins de financement : quel est votre besoin de financement global pour le projet ?
  + Quelle est la destination du financement (investissements à réaliser, besoin en fonds de roulement, etc.) ?
  + Quelle est la répartition du financement affectée aux dépenses de publicité/marketing ? Aux charges externes ? Aux frais de personnel ?
  + Quelle proportion de capital est proposée aux investisseurs ?
  + Quel est le calendrier des besoins de financement ?

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Années** | **N** | **N + 1** | **N + 2** | **N + 3** | **N + 4** |
| Capacité d’autofinancement |  |  |  |  |  |
| Apports en capital |  |  |  |  |  |
| Emprunts souscrits |  |  |  |  |  |
| Total des ressources |  |  |  |  |  |
| Dividendes versés |  |  |  |  |  |
| Acquisitions d’immobilisations |  |  |  |  |  |
| Augmentation du BFRE |  |  |  |  |  |
| Remboursements d’emprunts |  |  |  |  |  |
| Total des emplois |  |  |  |  |  |
| Trésorerie initiale |  |  |  |  |  |
| (+) Total des ressources |  |  |  |  |  |
| (–) Total des emplois |  |  |  |  |  |
| Trésorerie finale |  |  |  |  |  |

1. *Indicateurs de rentabilité*

**Tableau d'exploitation Différentiel prévisionnel**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | CHIFFRE  D'AFFAIRE | COUT  VARIABLE | MARGE /CV | TAUX DE  MARGE | COUT  FIXE | RES  D'EXP | %/CA |
| AN1 | 2 300 000 | 810 000,00 | 1 490 000 | 0,65 | 1 721 000,00 | (231 000) | -0,10 |
| AN2 | 2 898 000 | 1 039 200,00 | 1 858 800 | 0,64 | 1 728 000,00 | 130 800 | 0,05 |
| AN3 | 4 057 200 | 1 576 560,00 | 2 480 640 | 0,61 | 1 784 650,00 | 695 990 | 0,17 |
| AN4 | 4 260 060 | 1 645 396,00 | 2 614 664 | 0,61 | 1 840 982,50 | 773 682 | 0,18 |
| AN5 | 5 032 196 | 1 935 758,93 | 3 096 437 | 0,62 | 1 900 131,63 | 1 196 305 | 0,24 |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **SEUIL DE RENTABILITE MARGE DE SECURITE ET INDICE DE SECURITE** | | | | |
|  | CA | SR | MS | IS |
| AN1 | 2 300 000 | 2 656 577 | (356 577) | -0,16 |
| AN2 | 2 898 000 | 2 694 074 | 203 926 | 0,07 |
| AN3 | 4 057 200 | 2 918 877 | 1 138 323 | 0,28 |
| AN4 | 4 260 060 | 2 999 504 | 1 260 556 | 0,30 |
| AN5 | 5 032 196 | 3 088 012 | 1 944 184 | 0,39 |

**Autres indicateurs :**

Calcul de :

* la VAN : Valeur Actuelle Nette
* taux interne de rentabilité
* indice de profitabilité
* délai de récupération du capital investi (Retun on invest)
* ratio de rentabilité financière
* ratio de rentabilité économique