

LE PLAN D'AFFAIRES POUR LA CREATION D'UNE ENTREPRISE

Support de formation

Objectifs pédagogiques

- Identifier et Comprendre les enjeux liés à la réalisation d'un plan d'affaires
- Comprendre l'articulation et le contenu d'un plan d'affaires
- Intégrer le plan d'affaires dans la démarche stratégique du porteur de projet

Objectifs opérationnels

- Préparer le plan d'affaires pour la création ou le développement de son entreprise
- Construire les états financiers prévisionnels pour son projet
- S'appuyer sur son plan d'affaires pour piloter son entreprise

PLAN

1	INTRODUCTION : PLAN D’AFFAIRES OU BUSINESS PLAN ?	3
2	– ENJEUX D’UN PLAN D’AFFAIRES POUR LE PORTEUR DE PROJET	3
2.1	LE PLAN D’AFFAIRES, PREMIER OUTIL DE DEFINITION DE LA STRATEGIE D’ENTREPRISE	3
2.2	ENJEUX D’UN PLAN D’AFFAIRES POUR LES FUTURS PARTENAIRES DE L’ENTREPRISE (EMF - BANQUE – FONDS DE GARANTIE – INVESTISSEURS – FOURNISSEURS)	4
3	CONTENU ET STRUCTURE D’UN PLAN D’AFFAIRES	5
3.1	ORGANISATION DU CONTENU D’UN PLAN D’AFFAIRES	5
3.1.1	<i>Le résumé du projet.....</i>	5
3.1.2	<i>L’équipe entrepreneuriale et ses motivations</i>	5
3.1.3	<i>L’origine de l’idée d’affaires et son évolution en opportunité d’affaires</i>	6
3.1.4	<i>Le marché ciblé et l’environnement concurrentiel.....</i>	6
3.1.5	<i>Une présentation de l’offre commerciale (produit ou service),</i>	7
3.1.6	<i>Les moyens de l’entreprise et leur organisation</i>	9
3.1.7	<i>Les données financières prévisionnelles</i>	9
3.1.8	<i>Les annexes</i>	9
4	LES ETATS FINANCIERS DANS UN PLAN D’AFFAIRES	10
4.1	LE PLAN D’INVESTISSEMENT	10
4.2	LE PLAN DE FINANCEMENT INITIAL	10
4.3	LE PLAN DE FINANCEMENT A 3 ANS	12
4.4	LE COMPTE DE RESULTAT PREVISIONNEL A 3 ANS	13
4.4.1	<i>Notions de résultat et de compte de résultat.....</i>	13
4.4.2	<i>Les postes d’un compte de résultat.....</i>	14
4.5	LE PLAN DE TRESORERIE	15
4.6	LES TABLEAUX DE REMBOURSEMENTS D’EMPRUNTS ET AUTRES SYNTHESSES FINANCIERES	17
5	CONCLUSION	17

1 INTRODUCTION : PLAN D’AFFAIRES OU BUSINESS PLAN ?

Au cœur de toute création d’entreprise, il y a une idée d’affaires qui, parce qu’elle peut être exploitée de manière efficace dans la perspective d’une création de richesse ou de valeur, devient une opportunité d’affaires. Le plan d’affaires ou Business Plan désigne un document décrivant une pour une opportunité d’affaires donnée, les faits qui la valident ou la construisent, la combinaison préconisée des moyens de production et les résultats de leur exploitation sur un horizon donné. De manière générale, tout document ou source d’information confortant l’analyse du porteur de projet ou permettant une meilleure compréhension du projet, est inclus dans les annexes.

Très généralement associé à la création d’entreprise, le plan d’affaires n’est pas cependant uniquement réservé à la description de la phase de démarrage. Il peut aussi être réalisé à tout moment important de la vie d’une entreprise, notamment lorsqu’elle se prépare à la réalisation de nouveaux projets ou à la recherche des financements complémentaires pour asseoir son développement ou préparer sa transmission. Pour des raisons liées au contexte de cette formation, l’utilisation du plan d’affaires ne sera pas abordée dans l’optique d’une transmission de l’entreprise.

Seuls seront pris en compte le plan d’affaires pour la création et le plan d’affaires pour le développement d’une entreprise, dans l’étude du contenu et de la structure d’un plan d’affaires (Section I). Dans l’expression plan d’affaires, le terme plan renvoie à l’idée de projection vers le futur, de pari. Il est donc important de voir dans cet exercice, mieux qu’une projection de souhaits irréalistes. Nous traiterons donc au-delà de la forme du plan d’affaires, de ses enjeux pour le porteur de projet (Section II). Le plan d’affaires trouvant son intérêt davantage souligné à travers les démarches de recherche de financement, nous traiterons de manière particulière des enjeux d’un plan d’affaires pour les principaux partenaires de l’entreprise, notamment les partenaires financiers et le Centre de Développement des Entreprises (Section III).

2 – ENJEUX D’UN PLAN D’AFFAIRES POUR LE PORTEUR DE PROJET

Même s’il est parfois perçu comme lourd dans sa mise en œuvre, le plan d’affaires reste un outil de première importance pour la création ou le développement d’une entreprise. L’intérêt de ce document est d’une première évidence pour le porteur de projet mais aussi pour les partenaires de l’entreprise.

2.1 Le Plan d’affaires, premier outil de définition de la stratégie d’entreprise

Le Plan d’affaires, outil de négociation

La rédaction du plan d’affaires permet au chef d’entreprise de déterminer les besoins à financer pour le démarrage de l’entreprise ou le lancement de son projet. Cette étape lui permet de faire le point sur les demandes à formuler aux tiers externes :

- Compétences complémentaires
- Ressources à mobiliser (nature, montant)

Le travail de simulation des prévisions financières permet de donner un aperçu de la rentabilité de l'entreprise. Le porteur de projet peut ainsi aborder les négociations avec les financiers et les autres partenaires, éclairé par son analyse préalable à travers la préparation du plan d'affaires.

Dans la mesure où il reste maître de la préparation de son plan d'affaires, le porteur dispose d'une latitude importante dans les négociations à engager avec ses investisseurs potentiels pour des financements bancaires ou des apports en capital.

Le Plan d'affaires, instrument de pilotage de l'entreprise

Le plan d'affaires constitue le premier outil de planification stratégique et opérationnelle de l'entreprise. Pour l'entreprise en développement, il est également un fil conducteur dont le chef d'entreprise pourra se servir pour apprécier les écarts entre les réalisations et les prévisions.

Sur le plan stratégique, ce document indique les grandes orientations du chef d'entreprise compte tenu de son analyse de l'environnement, de ses moyens et de ses objectifs. Il porte donc en lui, les bases de l'avantage concurrentiel de l'entreprise.

Sur le plan opérationnel, le plan d'affaires est un outil de mise en perspective de la vie de l'entreprise. L'agencement des moyens est schématisé dans le plan d'affaires. Le chef d'entreprise dispose ainsi d'une base utile pour apprécier l'efficacité de ses choix d'allocation des moyens. La préparation du plan d'affaires peut contribuer à mettre en évidence des incohérences éventuelles dans l'organisation.

2.2 Enjeux d'un plan d'affaires pour les futurs partenaires de l'entreprise (EMF - Banque – Fonds de Garantie – Investisseurs – Fournisseurs)

Dans sa relation avec les différents partenaires, le plan d'affaires est outil de liaison et de communication. Outil de liaison dont la réalisation construit et justifie les échanges qui s'établissent entre le porteur de projet et ses futurs partenaires.

La qualité d'implication du porteur de projet dans la préparation du plan d'affaires permettra un appui efficace par l'accompagnateur. Sa prise de position à travers un avis qu'il donne sur le projet est un engagement fort vis-à-vis partenaires financiers de l'entreprise

Pour les différents partenaires, c'est un document qui permet de prendre position sur le dossier. La forme et le fond doivent donc être de nature à retenir leur attention. L'insertion de quelques images en relation avec le projet (photos de produits, extraits de catalogues fournisseurs, photo d'un local, etc.), sont autant de détails qui peuvent influencer positivement l'attitude du partenaire lors de l'analyse du projet. Bien évidemment, la forme ne suffirait jamais à faire ignorer ou oublier le fond.

3 CONTENU ET STRUCTURE D'UN PLAN D'AFFAIRES

Bien qu'il n'existe pas de contenu standard pour un plan d'affaires, il ressort d'une analyse des différents modèles de plans d'affaires l'existence de fondamentaux dans un plan d'affaires. Nous traitons de l'organisation du contenu d'un plan d'affaires à travers une présentation de l'organisation des données de base, puis soulignons à travers les états financiers prévisionnels, les spécificités d'un plan d'affaires pour la création et d'un plan d'affaires pour le développement de l'entreprise.

La structure globale d'un plan d'affaires diffère peu, qu'il s'agisse d'un plan d'affaires pour la création d'une entreprise ou d'un plan d'affaires relatif au développement. Nous traiterons donc de manière uniforme de la structure d'un plan d'affaires pour les aspects non financiers, qu'il s'agisse de création ou de développement d'entreprise. Le traitement des parties financières tient compte en revanche des spécificités de chaque situation.

3.1 Organisation du contenu d'un plan d'affaires

Certaines catégories d'informations reviennent de manière systématique dans tout plan d'affaires : un résumé du projet, l'équipe entrepreneuriale et ses motivations, l'origine de l'idée d'affaires, le marché ciblé et l'environnement concurrentiel, une présentation de l'offre commerciale (produit ou service), les moyens de l'entreprise et leur organisation, les données financières prévisionnelles ainsi que les annexes.

3.1.1 Le résumé du projet

Il s'agit d'une présentation de 15 à 20 lignes maximum décrivant succinctement le projet : Nature de l'offre, profil et parcours du porteur de projet, marché ciblé et positionnement de l'offre par rapport à la concurrence, les projections financières (chiffre d'affaires prévisionnels et résultats) et la nature de la nature et le montant de la demande de financement le cas échéant.

3.1.2 L'équipe entrepreneuriale et ses motivations

Le porteur de projet est la clé de réussite de l'entreprise. De sa qualité dépendra celle du projet en cours.

Cette partie répond à la question qui est le porteur de projet : formation, parcours professionnel récent ou pertinent au regard du projet, motivations de la création, les facteurs ayant déclenché le projet, les points forts et points faibles du porteur de projet. Sur les points faibles, il est utile de présenter le cas échéant le mécanisme prévu par le chef d'entreprise pour corriger ses points faibles (formation, association avec une personne complémentaire, ...).

Lorsque le projet est porté par une équipe, la présentation de chaque membre jouant un rôle dans le démarrage de l'entreprise est indispensable. Elle doit être complétée par celle des motivations et des complémentarités des membres de l'équipe, de leurs motivations communes ou des raisons qui expliquent leur engagement collectif dans le projet (amitié, collègues d'une même promotion, anciens salariés d'une même entreprise, membre d'une même famille, ...).

Les informations nécessaires à cette partie sont tirées du CV détaillé de chaque associé, de la lettre de motivation rédigée par les porteurs de projet et d'une fiche de renseignements que chaque porteur de projet complète dans le cas d'une demande de financement.

3.1.3 L'origine de l'idée d'affaires et son évolution en opportunité d'affaires

D'où vient l'idée du projet ?

- De l'observation de l'environnement économique (analyse de la satisfaction des clients utilisant l'offre de concurrents déjà en place, apparition de nouveaux besoins),
- De la recherche opérationnelle
- D'une invention
- Des voyages (découverte de nouvelles façons de satisfaire un même besoin, nouveaux concepts)
- De sa formation ou de son expérience professionnelle (si on a une formation technique en électricité, on peut envisager de créer son entreprise d'électricité générale...)
- De la famille (poursuite d'un métier familial)

Qu'est-ce qui fait la pertinence de cette idée d'affaires ?

- L'intérêt manifesté par des clients potentiels
- Les résultats de l'étude de marché
- La compétence du porteur de projet (notoriété, réseau relationnel, expérience professionnelle), l'existence prouvée d'une demande latente
- L'existence d'entreprises exerçant déjà la même activité mais ne couvrant pas totalement les besoins du marché
- Les résultats de tests sur le marché effectués par le porteur de projet
- Le porteur de projet a déjà exercé une activité dans ce domaine et peut justifier des résultats obtenus (chiffre d'affaires, bénéfices, fichier clients, etc)

Ces informations seront en général collectées et fournies par le porteur de projet. Le conseiller au CDE doit cependant en vérifier la pertinence et l'adéquation par rapport au projet. (coupures de journaux et de magazines, études de marché, publications spécialisées, lettre d'intention de clients, etc.

3.1.4 Le marché ciblé et l'environnement concurrentiel

Une présentation succincte du marché est conseillée. Elle permet au porteur de projet de limiter son micro environnement et partant, de se donner les moyens de le satisfaire. Le marché représente dans son sens le plus large, l'ensemble des acteurs qui sont impliqués dans diverses opérations ou transactions relatives à un produit. Exemple, le marché du coton au Tchad. On peut aussi retenir dans certains cas une dimension géographique au marché : **exemple le marché de Soukhala.**

Pour l'entreprise, le marché est constitué de ses clients actuels ou potentiels. On parlera de marché théorique lorsqu'il s'agit d'une estimation du potentiel de ce marché.

Dans cette rubrique, on s'intéressera principalement aux points suivants :

La clientèle

- Les clients ciblés** (nombre, localisation, nature des besoins, validation du potentiel de chiffre d'affaires le cas échéant)
- Leur localisation** (le cas échéant)
- Les moyens et délais de paiement**
- La zone de chalandise de l'entreprise**

La concurrence

La concurrence directe (nombre, localisation, analyse des points forts et points faibles, différenciation avec l'offre de l'entreprise)

La concurrence indirecte (nombre, localisation, analyse des points forts et points faibles)

Les fournisseurs

- Les principaux fournisseurs de l'entreprise** (nombre, localisation, justification des choix)
- Les délais d'approvisionnement**
- Conditions de règlement**

3.1.5 Une présentation de l'offre commerciale (produit ou service),

Cette partie répond aux questions :

Que vais-je vendre à mes clients ? (L'offre commerciale)

Un produit ou un service, ou une combinaison des deux. De plus en plus, les services associés à un produit de base permettent de mieux se différencier par rapport à ses concurrents. La définition du produit doit être claire (caractéristiques techniques, packaging).

Exemple : une ferme avicole propose des œufs et développe un service de livraison gratuit aux clients qui commandent au-delà d'une certaine quantité

A quel prix ? (politique de prix)

Le prix de vente proposé doit être justifié (prise en compte du coût de revient, alignement sur la concurrence, prix psychologique, prix imposé par l'Etat, ...).

Le coût de revient constitue une base minimum dans la fixation du prix de vente :

Les différentes méthodes :

- coût + marge
- Coefficient multiplicateur
- le calcul du point mort
- Concurrence
- Prix psychologique

Comment mon produit sera-t-il distribué ? (la politique de distribution)

Elle comprend le choix du système de distribution et l'organisation de la vente et des vendeurs. En phase de démarrage, ne pas éparpiller ses forces et choisir un mode de

distribution cohérent avec ses moyens et avec les produits ou services offerts et la clientèle visée.

Les critères prendre en compte selon le type de distribution sont principalement :

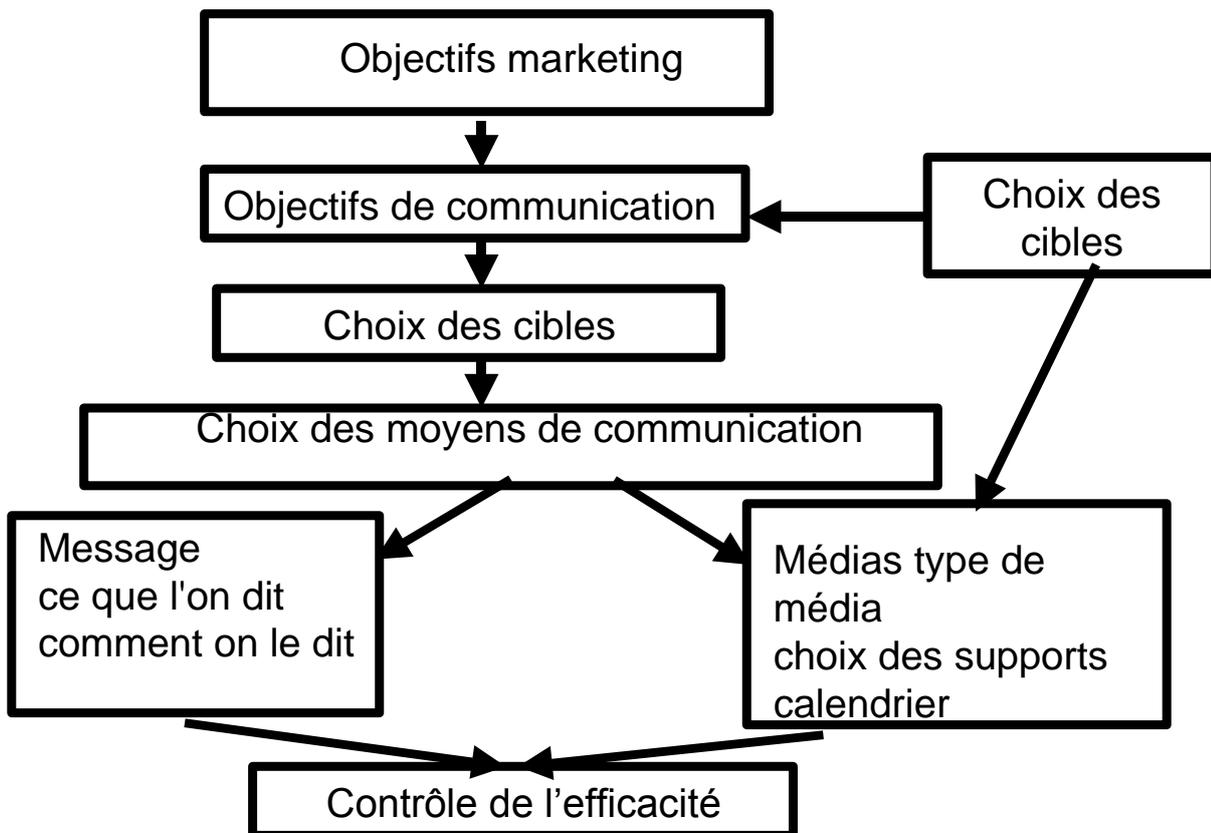
- **Pour le commerce de détail** : le choix de l'emplacement, la qualité de l'accueil, l'agencement et la présentation des produits, la qualité du service.

Favoriser au maximum la fidélisation de votre clientèle. Un client acquis est 2 à 3 fois plus rentable qu'un prospect.

- **Pour le commerce de gros** : la qualité de la force de vente, le suivi personnalisé des vendeurs, les délais de paiement.

- **pour la Vente Par Correspondance ou le commerce électronique (e-commerce)** : les délais de livraison, la sécurisation, le suivi dans les produits, le service après-vente (nature, qualité, délai, prix, etc..), le mode de financement (crédit, délai d'encaissement).

Comment vais-je Communiquer ? (politique de communication)



3.1.6 Les moyens de l'entreprise et leur organisation

MOYENS IMMOBILIERS

Description des locaux de l'entreprise (types, surface, installations nécessaires, mises aux normes obligatoires...)

IMMOBILISATIONS INCORPORELLES : brevets, licences, fonds de commerce, droit au bail...

MOYENS MOBILIERS

Description du matériel nécessaire, mode d'acquisition, coût validé par des devis

MOYENS HUMAINS :

Les personnes nécessaires au fonctionnement de l'entreprise (y compris le porteur de projet) en précisant leurs profils de compétences, les fonctions, les salaires bruts prévus ainsi que la répartition des tâches.

MOYENS FINANCIERS (montant des apports et des emprunts, trésorerie de l'entreprise déjà en activité)

3.1.7 Les données financières prévisionnelles

Budget des investissements, tableau des amortissements, Plan de financement initial, plan de financement à 3 ans, compte de résultat prévisionnel.

Un point spécifique sera fait sur l'explication de la formation du chiffre d'affaires la première année et sa progression les années suivantes. Cette partie pourra également être dotée d'une analyse succincte des prévisions de chiffre d'affaires.

3.1.8 Les annexes

Informations sur les personnes

CV détaillé + Descriptif de la formation initiale, copie pièce d'identité
Fiche de renseignements sur la situation personnelle
RIB
Attestation sur l'honneur de non-interdiction bancaire
Justificatifs d'apports (attestation bancaire + factures réglées)

Informations sur l'entreprise (ou sur le projet)

Projet de statuts
Copie bail
Factures et devis des investissements
Documents des fournisseurs (plaquettes, devis)
Documents des clients (lettre d'intention, bons de commande)
Extrait de comptabilité (entreprises en développement)

4 LES ETATS FINANCIERS DANS UN PLAN D’AFFAIRES

4.1 Le Plan d’investissement

PLAN D’INVESTISSEMENT AU DEMARRAGE

Investissements en immobilisations	Montant HT	TVA	Références Devis/Facture	Date d’acquisition
Frais d’établissement				
Droit d’entrée Franchise				
Matériel de cuisine				
Mobilier				
....				
TOTAUX				

Source : adapté de Créer ou Reprendre une entreprise, APCE, 2009.

TABLEAU DES DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS

IMMOBILISATIONS	Type d’amortissement	Durée de vie	DOTATION ANNEE 1	DOTATION ANNEE 2	DOTATION ANNEE 3
TOTAL DES AMORTISSEMENTS					

4.2 Le Plan de financement Initial

BESOINS DURABLES		RESSOURCES DURABLES	
ELEMENTS	MONTANTS HT	ELEMENTS	MONTANTS HT
Immobilisations incorporelles		Capital social/ Apport perso	
Immobilisations corporelles		Comptes courants d’associés	
Immobilisations financières		Prêts d’honneur	
Besoin en Fonds de Roulement (BFR)		Emprunts à LMT	
TVA immobilisations		Crédit relais TVA	
(...)		Subventions d’investissement (confirmées avant le démarrage)	
TOTAL DES BESOINS		TOTAL RESSOURCES	

Le besoin en fonds de roulement

Nature du BFR

- Quelle somme dois-je immobiliser pour financer de manière permanente mon cycle d'exploitation ? (Durée du crédit-clients, délai de paiement des fournisseurs, volume de stocks nécessaires ; montant des charges de structure à financer avant d'encaisser les premiers règlements des clients)
- Vais-je devoir accorder un délai à certains clients (montant des créances, durée moyenne du crédit)
- Mes fournisseurs sont-ils disposés à m'accorder des délais de paiement ?

Règle fondamentale d'équilibre financier :
Les besoins durables de l'entreprise doivent être financés avec des ressources durables (apports en fonds propres, emprunts à moyen et long terme)

Le banquier n'a pas vocation à financer le BFR au démarrage de l'entreprise. Ce besoin doit être couvert par des fonds propres, des prêts d'honneur ou par un PCE ...

Le Bilan Initial (pas nécessaire dans le cas d'un dossier de développement)

Bilan de l'entreprise ... au 1^{er} janvier 2010

ACTIF			PASSIF	
ELEMENTS	Montants Bruts	Montants nets	ELEMENTS	Montants Nets
Immobilisations incorporelles			Capital social/ Apport perso	
Immobilisations corporelles			Comptes courants d'associés	
Immobilisations financières			Subventions d'investissement (confirmées avant le démarrage)	
Stocks et encours			Prêts d'honneur	
Créances clients			Emprunts à LMT	
Disponibilités			Crédit CT	
TOTAL ACTIF			TOTAL PASSIF	

4.3 Le Plan de financement à 3 ans

Dans le cas d'une entreprise en développement, la colonne démarrage correspond à la situation de l'entreprise au début de l'année en cours ou de l'exercice comptable, et la colonne fin de l'exercice permet de prendre en compte les projections sur les restants à parcourir jusqu'à la fin de l'exercice comptable

PLAN DE FINANCEMENT A 3 ANS

EMPLOIS	Démarrage	Fin Année 1	Année 2	Année 3
Immobilisations incorporelles :	-	-	-	-
Frais d'établissement				
Frais agence				
Publicité de lancement				
Fonds de commerce (matériel)				
Immobilisations corporelles :				
Terrain				
Construction				
Agencements, aménagements				
Matériels et outillages				
Mobiliers et informatique				
Matériels roulants				
Autres				
Immobilisations financières :				
Dépôt garantie et cautions Siège social				
Autres (Avance de TVA/immob)				
Remboursements d'emprunts				
Banques et organismes assimilés				
Prélèvement de l'exploitant				
Remboursement Prêt IMF				
B.F.R				
TOTAL DES EMPLOIS	-	-	-	-
RESSOURCES	Démarrage	Fin Année 1	Année 2	Année 3
Fonds propres	-	-		-
Apports personnel/ Capital social				
Comptes courants associés				
Capitaux externes				
Organismes bancaires				
Prêt IMF				
Capacité d'autofinancement				
TOTAL DES RESSOURCES				
SOLDE (Dégagement nets)				
SOLDE CUMULE				

Les Besoins en immobilisation sont inscrits pour leur valeur hors taxe dans le plan de financement. Il s'agit de la partie durable de ces besoins, la TVA qui vient s'ajouter à leur montant HT étant généralement déductible. La TVA doit être introduite dans les besoins et trouver son financement dans du financement de court terme.

4.4 Le Compte de Résultat Prévisionnel à 3 ans

Le bilan indique à la fin d'un exercice le résultat de l'entreprise (bénéfice ou perte), mais il ne montre pas comment s'est formé ce résultat. Dans la réalité, l'entreprise a acheté des marchandises ou des matières premières qu'elle a transformées. Pour cela elle a dépensé en achats auprès des fournisseurs, elle a dû consommer des prestations auprès des tiers (bailleur, assureur, agence de publicité, expert-comptable, sous-traitant, etc.), elle a payé des salaires et charges sociales, payé des impôts, usé son matériel (amortissements), payé des intérêts sur les emprunts effectués, etc.

Les notions fondamentales autour desquelles s'articule ce processus sont les suivantes :

Exercice comptable

Il s'inscrit dans une période limitée appelée exercice comptable. Ce dernier dure en général 12 mois, mais le premier exercice peut être inférieur à 12 mois pour si l'entreprise souhaite faire coïncider son année comptable avec l'année civile.

Notions de charges et de produits

Les opérations d'exploitation doivent être distinguées entre charges et produits

Les charges/dépenses effectuées ou constatées (**comptes de charges**)

Les produits encaissés ou constatés (**comptes de produits**)

NIVEAUX	CHARGES	PRODUITS
Exploitation	Charges d'exploitation	Produits d'exploitation
Financier	Charges financières	Produits financiers
Exceptionnel	Charges exceptionnelles	Produits exceptionnel

Les montants sont enregistrés HT, ce qui signifie que la TVA n'a pas à première vue d'incidence directe sur le résultat de l'entreprise (**taux de TVA = 18 %**).

Le compte de résultat découle d'une application de principes et des techniques issus de la comptabilité générale (principe de la partie double, saisies des écritures dans les journaux de l'entreprise, etc.)

4.4.1 Notions de résultat et de compte de résultat

Qu'est ce que le résultat d'une entreprise ?

Le résultat d'une entreprise (bénéfice ou perte) au bout d'un exercice comptable donné est la différence entre la somme de ses produits (ce qu'elle a vendu ou fabriqué pour elle-même) et celle qu'elle a consommé pour réaliser ce niveau de ventes. L'ensemble des produits d'exploitation constitue le chiffre d'affaires de l'entreprise.

4.4.2 Les postes d'un compte de résultat

Le chiffre d'affaires	Ventes de marchandises, prestations de services, ventes de produits fabriqués
Le coût d'achat des stocks vendus (SI + A – SV)	(Stock initial + Achats – Stock final) ou Achats + variations de stocks
Les charges externes	Loyer, honoraires, publicité, frais d'entretien et de réparations, transports, téléphone, personnel intérimaire, assurances, services bancaires, petit matériel, etc.
Les charges de personnel	Salaires bruts + cotisations sociales
Impôts et taxes	Taxe d'apprentissage, taxe professionnelle,
Les dotations aux amortissements et provisions	Amortissements des immobilisations inscrites au bilan, provisions sur éléments d'actif non amortissables (stocks, titres)
Les charges financières	Intérêts des emprunts
Les produits exceptionnels	Cessions d'actifs, ...
Les charges exceptionnelles	Sorties des éléments cédés
Le résultat d'exploitation	Il indique la capacité de l'entreprise à créer de la richesse par ses activités industrielles et/ou commerciales, indépendamment de son mode de financement (emprunts/fonds propres) et de.
Le résultat financier	Il renseigne sur le rôle spécifique joué par l'activité financière pendant l'exercice.
Le résultat courant avant impôts	Il mesure la part des opérations « normales » de l'entreprise, c'est-à-dire celles qui correspondent à son objet social.
Le résultat exceptionnel	Il mesure la différence entre les gains réalisant en dehors de l'activité normale de l'entreprise. M. Toumaï qui est vendeur de poisson à Ndjama a revendu 150 000 FCFA une chambre froide qui faisait double emploi et qui avait dans les documents de l'entreprise une valeur de 25 000 FCFA. Il réalise par cette opération qui ne fait pas partie de son objet social un résultat exceptionnel de $150\,000\text{ F} - 25\,000\text{ F} = 125\,000\text{ F}$
L'Impôt sur les bénéfices	IR OU IS suivant la forme juridique
Le résultat de l'exercice	

COMPTE DE RESULTAT PREVISIONNEL					
			Année 1	Année 2	Année 3
PRODUITS					
	Vente magasin				
	Vente cellule Commerciale				
	Dépôt vente				
	Shox Romm CE				
	Ventes en réunion				
	Refacturation Animation pub				
	TOTAL DES PRODUITS		-	-	-
CHARGES					
ACHATS			-	-	-
	Matières premières				
	Marchandises				
CHARGES EXTERNES			-	-	-
	Sous-traitance (agent comm)				
	Loyer et charges locatives				
	Loyer boutique (110 m2)				
	Fournitures d'entretien				
	Assurances				
	Honoraires				
	Publicité + Animations publicitaires				
	Transports				
	Crédit-bail				
	Déplacements / mission				
	Frais postaux, téléphone				
IMPOTS ET TAXES					
CHARGES DE PERSONNEL			-	-	-
	Salaires et traitements				
	Charges du personnel				
	Prélèvement de l'exploitant				
	Cotisation de l'exploitant				
DOTATION AUX AMORTISSEMENTS ET AUX PROVISIONS			-	-	-
CHARGES FINANCIERES			-	-	-
	Intérêt organisme bancaires				
	Intérêt Prêt bancaire ...				
CHARGES EXCEPTIONNELLES					
	TOTAL DES CHARGES		-	-	-
RESULTAT COMPTABLE			-	-	-
IMPOT SUR LES SOCIETES			-	-	-
CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT EFFECTIF			-	-	-

4.5 Le Plan de trésorerie

Le plan ou budget de trésorerie est un document qui recense les prévisions d'encaissements ou de décaissements de l'entreprise sur une période donnée, dans le but d'évaluer la position de la trésorerie à des intervalles réguliers, en général le mois. Ce document indique mois après mois le solde Encaissements/Décaissements, ainsi que la situation cumulée de la trésorerie.

Afin de différencier le budget de trésorerie des autres états financiers prévisionnels, il est important de souligner quelques notions fondamentales ou de base. On rappellera aussi les règles d'équilibre de la trésorerie. Nous aborderons enfin l'élaboration d'un budget de trésorerie en nous appuyant sur les données du cas « Chari Cosmetics »

RAPPEL DE NOTIONS DE BASE

Toutes les dépenses soumises à la TVA doivent être enregistrées TTC.

Le budget de trésorerie n'est pas la traduction mensuelle du compte de résultat. Il n'est donc pas l'équivalent d'un compte de résultat divisé par 12 pour les raisons suivantes :

- ❑ L'incidence de la TVA (les dépenses et recettes sont enregistrées TTC)
- ❑ Les décalages entre encaissements et décaissements sont pris en compte.

Il en est ainsi des délais de paiement accordés par l'entreprise à ses clients et de ceux que lui accordent ses fournisseurs.

Ceci peut entraîner un écart entre les montants prévus dans le compte de résultat et ceux du plan ou budget de trésorerie.

BUDGET DE TRESORERIE - ANNEE N														
Budget de trésorerie TTC Exercice N	Total Annuel	Jan.	Fév.	Mar.	Avr.	Mai	Juin	Juil.	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.	Non réglé au 31/12
ENCAISSEMENTS														
Exploitation														
- chiffre d'affaires encaissé TTC	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- subventions d'exploitation	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- produits exceptionnels	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- produits financiers	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- autres	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Hors Exploitation														
- apports en capital	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- apports en comptes courants	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- prêts participatifs	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- subventions d'investissement	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- emprunts	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- cessions d'immobilisations	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- autres	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL DES ENCAISSEMENTS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
DECAISSEMENTS														
Exploitation														
- achats de marchandises	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- achats de mat. Premières	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- frais d'achats	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- eau, électricité, gaz	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- produits d'entretien	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- fournitures de bureau	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- petit outillage	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- achats d'emballages	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- approvisionnements divers	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- loyers et charges locatives	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- entretien et réparation	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- assurances	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- transports - déplacements	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- frais de poste, téléphone, portable	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- documentation	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- loyer de crédit-bail	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- publicité	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- personnel	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- charges sociales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- personnel extérieur	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- sous-traitance	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- honoraires	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- charges externes divers	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- impôts et taxes (indirects)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- TVA à payer	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- frais financiers	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- autres charges d'exploitations	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- charges exceptionnelles	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Hors Exploitation														
- frais d'établissement	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- fonds de commerce	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- travaux	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- installation et équipement	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- mobilier	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- matériel informatique	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- autres investissements	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- dépôt de garantie	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- impôts sur les sociétés	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- remboursement d'emprunt	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL DES DECAISSEMENTS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
SOLDE B-A	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Solde bancaire cumulé		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Dans le cas d'une entreprise en développement, le solde initial du plan de trésorerie doit refléter la position de la trésorerie du mois précédent (banque + caisse). Lorsqu'un relevé bancaire peut être obtenu, le solde initial sera le montant du dernier relevé bancaire connu. En l'absence de compte bancaire, il appartiendra au porteur de projet de prouver l'existence de la trésorerie déclarée (livre de caisse, inventaire personnel attesté sur l'honneur, etc.).

4.6 Les Tableaux de remboursements d'emprunts et autres synthèses financières

Simulation du tableau d'amortissement de l'emprunt					
Organisme Prêteur :		Banque			
Taux Annuel	(Saisir)	6,50%	Taux reconverti	0,542%	mensuel
Nbre d'années	(Saisir)	5ans	Périodes reconv.	60	mois
Période de Rbt	(Saisir)	1	(1) Pour mensuel, (2) Trimestriel, (3) Semestriel, (4) Annuel		
Capital	(Saisir)				
Annuité (=)		0,00	(mensuel)		
Coût (=)		0,00	0,00		
		Intérêts	Capital remboursé		
Année -1-		0,00	0,00	0,00	
Année -2-		0,00	0,00	0,00	
Année -3-		0,00	0,00	0,00	
Année -4-		0,00	0,00	0,00	
Année -5-		0,00	0,00	0,00	
Année -6-		0,00	0,00	0,00	
Année -7-		0,00	0,00	0,00	
Année -8-		0,00	0,00	0,00	
TOTAL		0,00	0,00		

5 CONCLUSION

En somme, le plan d'affaires est un document clé dans la démarche de création ou de développement d'une entreprise. Nous avons mis en relief la structure d'un plan d'affaires et présenté les états financiers prévisionnels qui en constitue souvent la clé de voûte. Ce document permet au chef d'entreprise de formaliser sa stratégie au démarrage ou avant le lancement du projet de développement. La préparation d'un plan d'affaires est aussi pour le chef d'entreprise un document de planification opérationnelle. Il est pour les différents partenaires de l'entreprise, un outil de liaison, un support dont l'analyse fondera leur décision à l'égard du projet.