

# **Le Coin des Entrepreneurs**

**Tout ce qu'il faut savoir sur  
Le Business Plan**

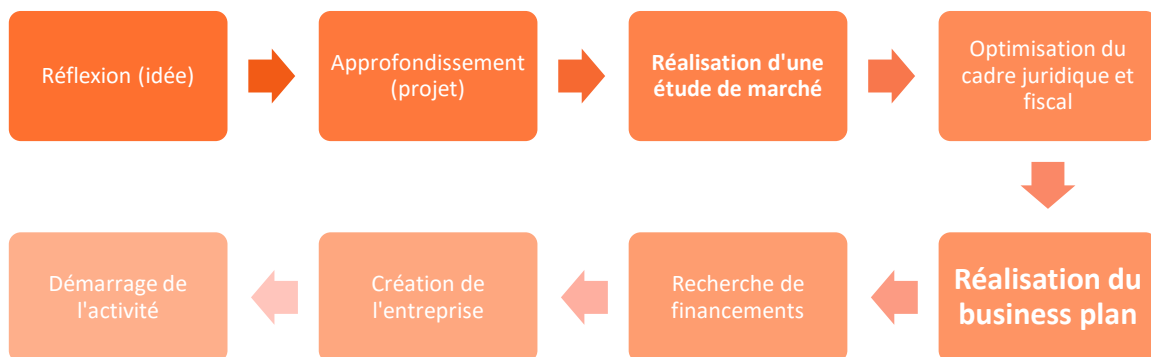


## Avant-propos

Intarissable sujet, la construction d'un business plan constitue une étape incontournable de tout projet de création d'entreprise. Son 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 **sérénité** et **efficacité**.

Il s'articule autour de trois axes. Dans un premier temps il rappelle les fondamentaux du business plan (utilité, objectifs et destinataires). Ensuite, il dévoile la démarche à suivre pour bien le préparer. Il détaille les deux parties qui le composent, à savoir la partie rédactionnelle et la partie financière (couramment appelée le prévisionnel financier). Un exemple chiffré vient clôturer l'ouvrage.

# 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 2020**)

F.C.I.C – SARL 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 1<sup>er</sup> 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. »

## TABLE DES MATIERES

<b>Les fondamentaux du business plan .....</b>	<b>1</b>
<i>L'utilité du business plan.....</i>	<i>1</i>
<i>Le contenu général d'un business plan.....</i>	<i>2</i>
<i>Les destinataires d'un business plan .....</i>	<i>4</i>
<b>La préparation d'un business plan .....</b>	<b>5</b>
<i>Réaliser une étude de marché .....</i>	<i>5</i>
<i>Estimer son chiffre d'affaires prévisionnel .....</i>	<i>6</i>
<i>Recenser et chiffrer les dépenses prévisibles.....</i>	<i>7</i>
<i>Évaluer les financements nécessaires .....</i>	<i>15</i>
<i>Remplir sa « check-list préparatoire ».....</i>	<i>17</i>
<b>La partie rédactionnelle de votre business plan .....</b>	<b>21</b>
<i>Votre résumé stratégique .....</i>	<i>22</i>
<i>Le marché, l'environnement concurrentiel et votre offre .....</i>	<i>23</i>
<i>Vos objectifs et votre positionnement stratégique .....</i>	<i>28</i>
<i>Votre plan opérationnel.....</i>	<i>29</i>
<i>Vos ressources humaines.....</i>	<i>30</i>
<i>Votre structure juridique.....</i>	<i>30</i>
<i>Nos conseils concernant la partie rédactionnelle.....</i>	<i>33</i>
<b>La partie financière de votre business plan .....</b>	<b>34</b>
<i>Notions comptables fondamentales.....</i>	<i>35</i>
<i>Présentation des tableaux financiers d'un business plan .....</i>	<i>38</i>
<i>Conclusion du prévisionnel financier .....</i>	<i>45</i>
<i>Nos conseils concernant la partie financière.....</i>	<i>47</i>
<b>Exemple de prévisionnel financier .....</b>	<b>48</b>
<i>Présentation du cas et check-list préparatoire .....</i>	<i>48</i>
<i>Établissement des tableaux financiers .....</i>	<i>52</i>

# LES FONDAMENTAUX DU BUSINESS PLAN

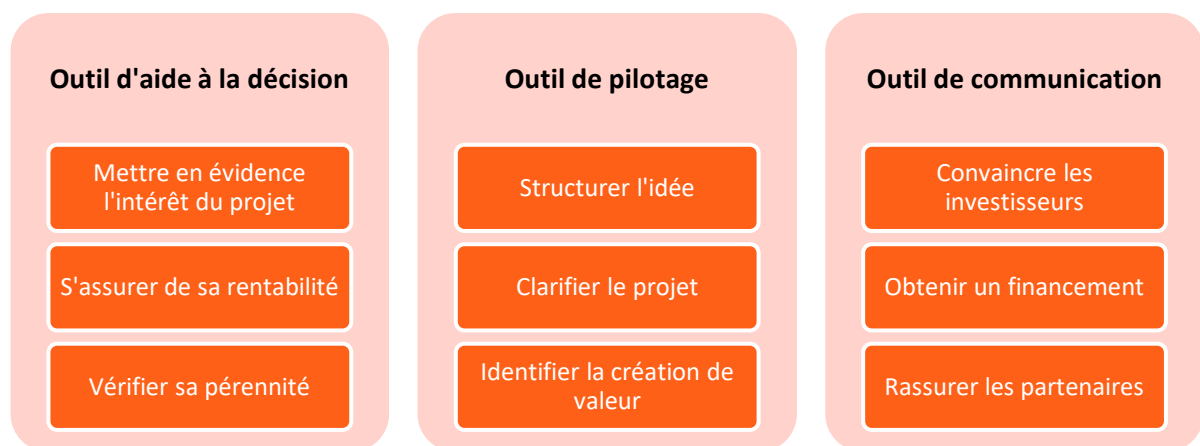
## L'UTILITE DU BUSINESS PLAN

Un business plan remplit différents rôles. Il poursuit, pour cela, **plusieurs objectifs**. Concrètement, il va notamment vous permettre de :

- Structurer et affiner vos idées,
- Clarifier votre projet de création d'entreprise,
- Recenser et chiffrer vos besoins de financement,
- Mesurer la rentabilité future de l'activité et vous assurer de sa pérennité.

Un business plan peut avoir plusieurs interlocuteurs. Il a vocation à convaincre chacun de ses destinataires. Il est, par exemple, indispensable pour obtenir un financement bancaire, lever des fonds ou, tout simplement, pour ouvrir un compte bancaire.

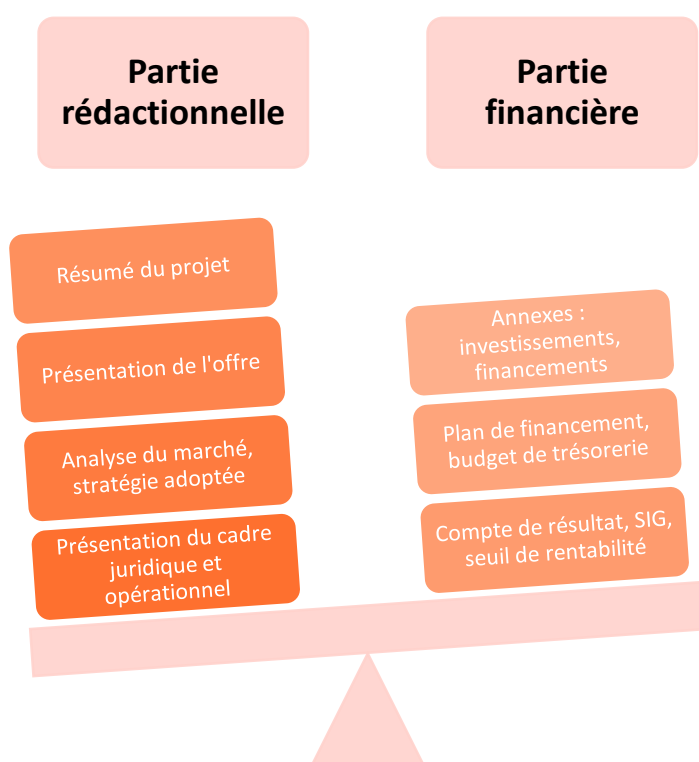
Sur le plan personnel, le business plan constitue un formidable outil d'aide à la décision. Il vous permettra de valider la faisabilité de votre projet et vous aidera à faire vos choix de création (choix du statut juridique, régime fiscal, statut social...).



## 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**. Pour les projets simples, il peut toutefois ne compter que quelques pages. 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. Bien évidemment, cela ne vous empêche pas 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 maîtrise tous les rouages du business plan. Il sait identifier les risques liés à la conception d'un mauvais business plan et, par conséquent, anticiper les problèmes et les résoudre. 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.

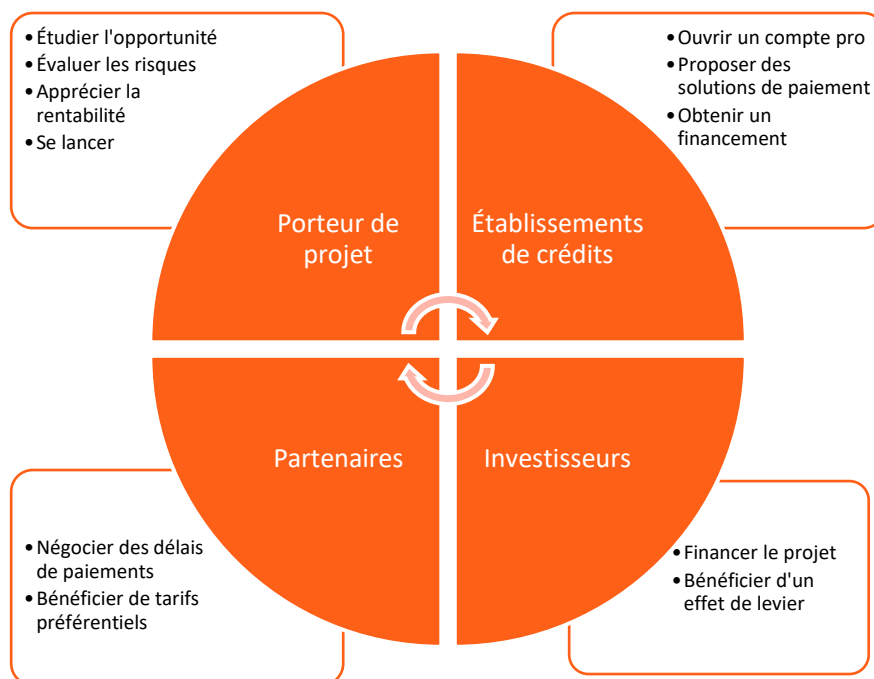
4. **Déléguer** les formalités juridiques de création

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 en priorité à vous, porteur de projet. 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 :

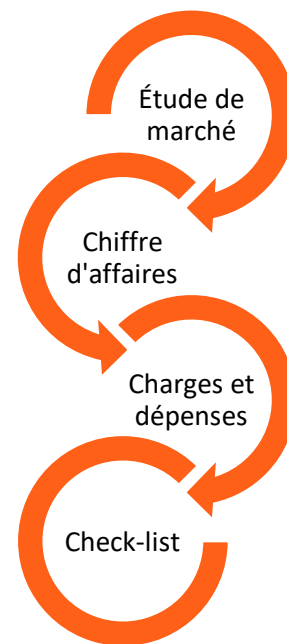


## LA PREPARATION D'UN BUSINESS PLAN

Un bon business plan est un business plan qui a été bien préparé en amont. Cette phase comprend 4 étapes :

1. La réalisation d'une **étude de marché**,
2. L'estimation du **chiffre d'affaires prévisionnel**,
3. L'évaluation des **dépenses prévisionnelles**,
4. L'établissement d'une **check-list**.

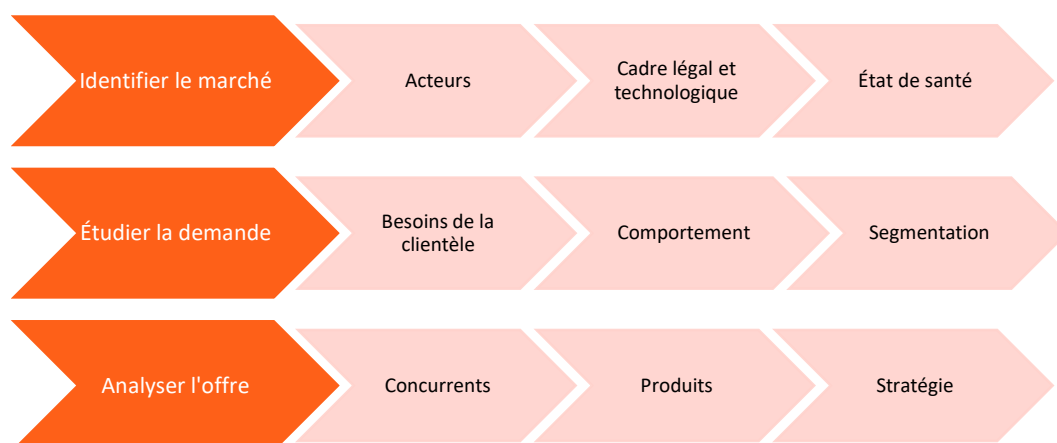
Toutes les données récoltées sont compilées et récapitulées dans un document, que nous appellerons une « check-list préparatoire ».



## REALISER UNE ETUDE DE MARCHÉ

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 de trouver votre business model.

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 peut être calculé selon plusieurs méthodes (forfait fixe, calcul à l'heure ou à la journée, combinaison des deux systèmes...). Tout dépend de la nature de votre activité et des modes de calcul de la facturation.

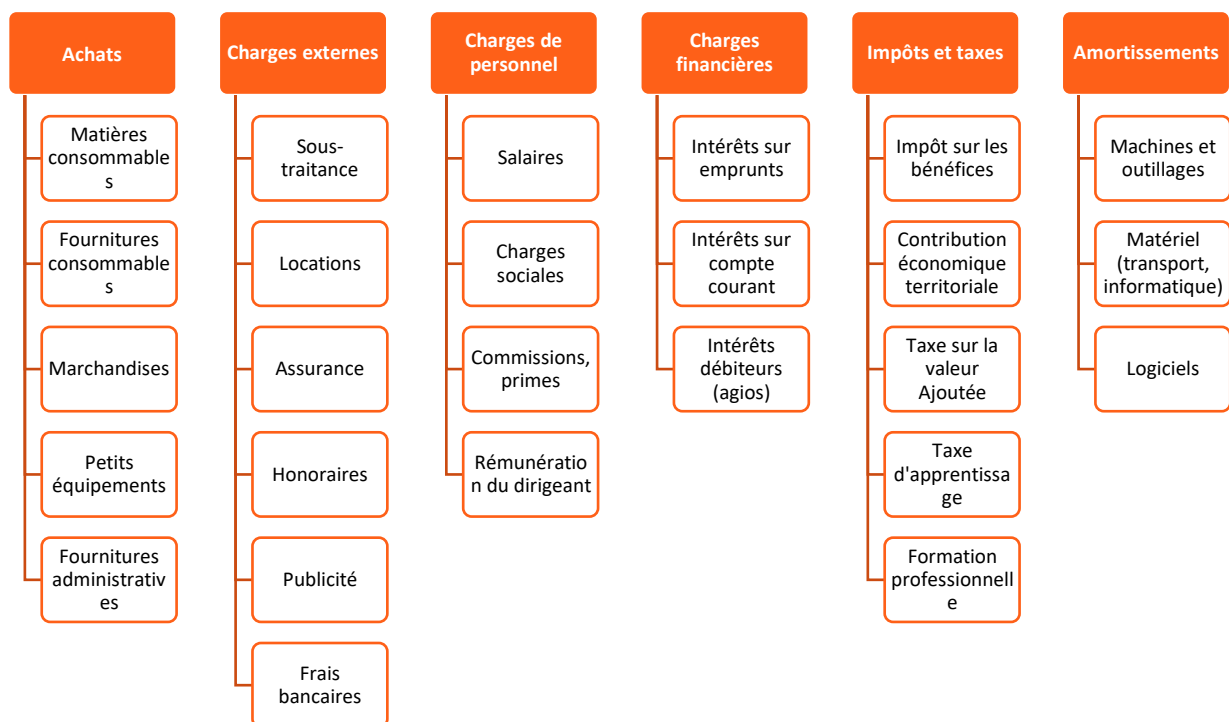
Ne fixer jamais votre prix de vente prévisionnel en majorant les futures charges de votre entreprise (charges + marges). C'est une erreur car vous ne prendriez pas en compte une multitude de paramètres : le niveau de la demande, l'importance de l'offre, la nature de votre stratégie...

Il existe également d'autres produits qui ne constituent pas du chiffre d'affaires mais dont vous devez tenir compte dans votre business plan (ce sont les 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. Une immobilisation est généralement conservée plus de 12 mois par une entreprise.

Cela dit, on identifie 6 familles de charges : les [achats et 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 sont des dépenses qui 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

<b>Frais de déplacement</b>	de	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)
<b>Frais bancaires</b>		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 salariales, 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 coûts, plusieurs **outils en ligne** existent. Il y a notamment le simulateur proposé par [service-public-pro](#) ou celui proposé par le [Pôle Emploi](#).

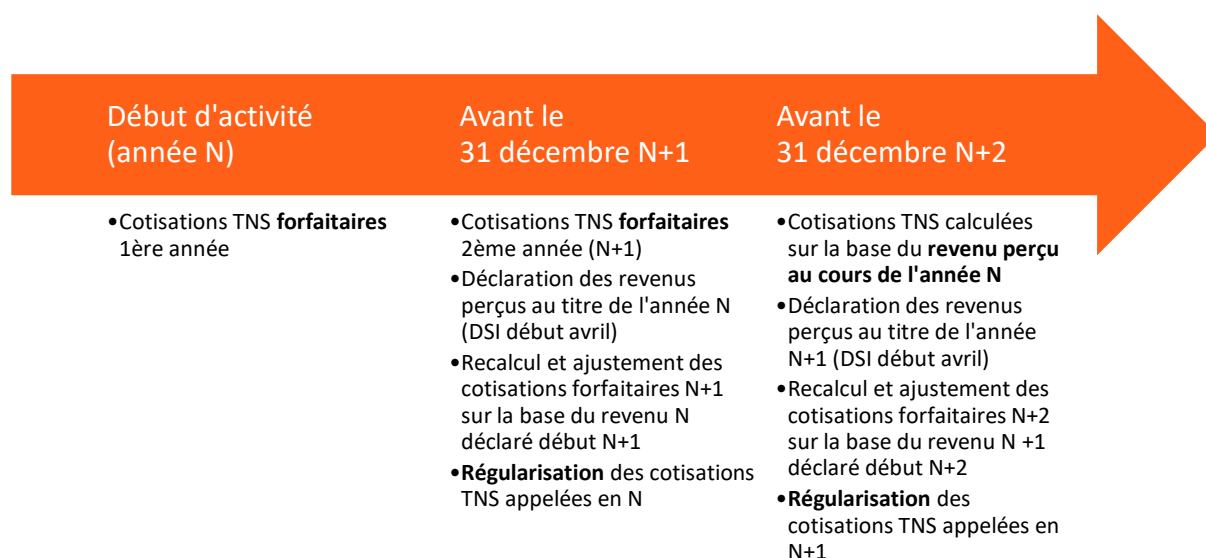
On notera, au passage, que le statut social du dirigeant revêt ici toute son importance. Il peut être considéré comme un salarié, ou comme un travailleur indépendant. Ainsi, les taux de cotisation ainsi que les modalités de recouvrement vont dépendre de sa situation.

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 :



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

- Entreprises individuelles : bénéfice net réalisé (hors rémunération),
- EURL 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 l'**outil en ligne** proposé par la [sécurité sociale des indépendants](#).

---

## 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 **principales taxes** :

Appellation	Base de calcul	Taux
<b>Impôt sur les sociétés (IS)</b>	Résultat fiscal d'une société, rémunérations déduites, soumise à l'IS de plein droit ou sur option	15% jusque 38120 € 28% au-delà de 38120 €
<b>Impôt sur le revenu (IR)</b>	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%)
<b>Taxe sur la valeur ajoutée (TVA)</b>	Impôt supporté par le consommateur final (et non par l'entreprise), sur la valeur ajoutée du produit/service	20%, 10%, 5,5%, 2,1% ou 0%
<b>Contribution foncière des entreprises (CFE)</b>	Valeur locative des biens immobiliers utilisés par l'entreprise	Variables selon la superficie ainsi que l'emplacement du local
<b>Cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE)</b>	Valeur ajoutée, différence entre le chiffre d'affaires et les coûts de production	Dépend du chiffre d'affaires réalisé

<b>Taxe d'apprentissage (TA)</b>	Salaires bruts des salariés et assimilés, assujettis aux cotisations de sécurité sociale	0,68%
<b>Contribution à la formation professionnelle (FP)</b>	Masse salariale brute y compris avantages en nature, primes, indemnités, pourboires...	0,55% (jusque 10 salariés) ou 1% (plus de 10 salariés).
<b>Participation à l'effort de construction (PEEC)</b>	Rémunérations imposables et autres éléments assujettis aux cotisations de sécurité sociale	0,45% (entreprises de plus de 50 salariés)
<b>Taxe sur les véhicules de sociétés (TVS)</b>	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 résultat, 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. 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 financiers plus loin dans ce livre.

---

### 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'ordinateurs, 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.

## REEMPLIR 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 comprend plusieurs 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.

Ces trois données impacteront notamment la trésorerie de votre prévisionnel financier.

---

## 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 1 <sup>ère</sup> 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**.

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, dans 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 selon les cas.

## VOTRE RESUME STRATEGIQUE

L'[executive summary](#) est une partie qui se matérialise par une **courte note** synthétisant 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 votre prévisionnel. 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 fournir plus de détails concernant votre projet.

## LE MARCHÉ, L'ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL ET VOTRE 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. Vous devez évoquer ces problématiques dans cette partie.

---

### L'ANALYSE DE VOTRE MARCHÉ

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. Vous devez recenser ces compétences clefs ici.

Vous pouvez analyser votre marché, c'est-à-dire votre offre dans son environnement global afin de vérifier leur adéquation parfaite en utilisant le **modèle PESTEL**. Ce travail consiste à analyser les facteurs environnementaux externes (macro-économiques et micro-économiques) et internes pouvant influencer l'offre :

#### « P » COMME « POLITIQUE »

Ce sont les décisions prises les instances nationales et internationales : politiques du gouvernement, esprit d'entreprise, lobbying, etc.

#### « E » COMME « ECONOMIQUE »

Il s'agit de l'état de santé du pays : conjoncture, grande tendances, inflation, canaux de distribution, etc.

#### « S » COMME « SOCIAL »

Ce volet concerne l'évolution de la population du pays et de ses caractéristiques : tendances au niveau de la consommation, comportement, démographie, etc.

#### « T » COMME « TECHNOLOGIE »

Sont étudiées ici les avancées ainsi que les innovations technologiques du marché : degré de maturité de la technologie, financement de la recherche, etc.

#### « E » COMME « ÉCOLOGIE »

Cette partie regroupe toutes les réglementations et contraintes écologiques du pays : normes en matière de développement durable, investissements, etc.

#### « L » COMME « LEGISLATION »

Ici, il convient de se prononcer sur évolution du cadre réglementaire et législatif : droit du travail, droit du commerce, droit de la consommation, etc.

---

## 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 efficace. Vous pouvez procéder à cette analyse en remplissant le tableau suivant :

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

Ensuite, vous devez analyser votre environnement concurrentiel. L'enjeu est de répondre à la question : mon **marché** existe mais, **est-il attractif** ? Pour cela, analysez 5 critères :

### L'INTENSITE CONCURRENTIELLE

L'intensité concurrentielle mesure la rivalité qui existe entre les concurrents. On appelle cela la compétition. Elle dépend de plusieurs facteurs : nombre d'acteurs sur le marché, taille, présence de barrières à l'entrée et à la sortie, existence de coûts fixes importants...

### LE POUVOIR DE NEGOCIATION DES CLIENTS

Le pouvoir des clients est fonction de leur taille et de leur éventuel regroupement. Leur concentration peut créer une situation de dépendance et ainsi leur octroyer un pouvoir de négociation considérable.

### L'ARRIVEE DE PRODUITS DE SUBSTITUTION

Un produit de substitution est un produit nouveau considéré, par les consommateurs, comme meilleurs que ceux actuellement proposés. Sa valeur ajoutée est perçue comme supérieure. L'innovation est une composante importante.

### LE POUVOIR DE NEGOCIATION DES FOURNISSEURS

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

## LA MENACE DE NOUVEAUX ENTRANTS

L'arrivée de nouveaux concurrents doit également être prise au sérieux car ils peuvent venir « grignoter » des parts de marché. Cela peut entraîner des pratiques concurrentiels dévastatrices (guerre des prix par exemple).

---

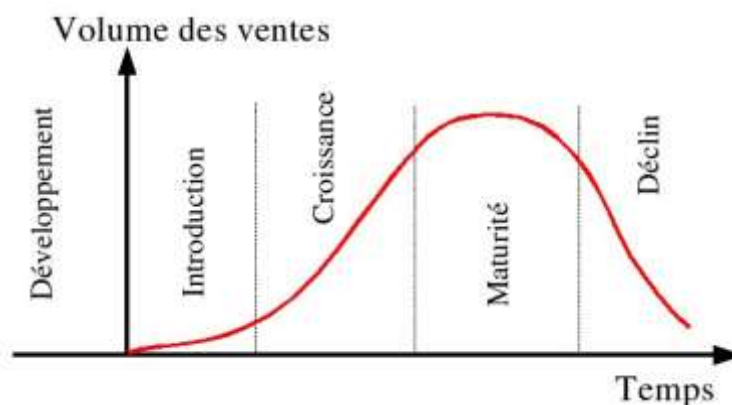
## L'ANALYSE DE L'OFFRE

Il convient, dans cette partie, de présenter les **caractéristiques** des produits et services de votre offre et de préciser le stade de développement de votre projet. C'est une partie technique qui doit être exhaustive tout en restant claire et synthétique.

---

## Étudier la courbe de vie de votre produit

Vous pouvez mettre en avant l'opportunité de lancer votre projet en étudiant la courbe de vie du produit/service que vous allez vendre. L'enjeu consiste à prouver qu'il se situe dans une phase d'introduction ou de croissance dans le schéma ci-dessous :



Voici les caractéristiques du marché, dans chaque phase :

- 1) **Émergence** : peu d'utilisateurs, intensité concurrentielle faible,
- 2) **Croissance** : clients plus nombreux, bataille pour obtenir des parts de marchés,
- 3) **Maturité** : concurrents nombreux, demande saturée et guerre des prix,
- 4) **Déclin** : désintérêt des consommateurs et disparition des entreprises.

---

## PRESENTER VOS FORCES/FAIBLESSES ET LES OPPORTUNITES/MENACES DU MARCHÉ

Vous avez tout intérêt à être objectif dans votre business plan et à présenter les **points forts** et les **points faibles** de votre **projet**. Bien évidemment, vous devez démontrer que vous en avez tenu compte pour définir votre stratégie.

En 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 excellent outil d'analyse stratégique qui combine l'étude :

- Des forces (innovation, expérience...) et des faiblesses de votre entreprise (manque de notoriété, différenciation difficile par rapport aux concurrents..),
- Des opportunités (marchés potentiels – en développement ou occupé par un concurrent inefficace) et des menaces de votre environnement (guerre des prix...).

Pour mettre en exergue vos travaux, vous pouvez utiliser le visuel suivant :



## VOS OBJECTIFS ET VOTRE POSITIONNEMENT STRATEGIQUE

### VOTRE POSITIONNEMENT STRATEGIQUE

Il existe plusieurs stratégies. Vous pouvez envisager d'attaquer votre marché sous des angles différents. Et la décision que vous allez prendre est très importante.

Dans cette partie, vous devez dévoiler la **stratégie** que vous avez adoptée. Rappelons que vous avez la possibilité de vous attaquer :

- Soit au **marché** dans sa **globalité**

Si vous choisissez cette option, vous devez vous trouver en mesure de vous différencier de vos concurrents ou de les dominer par les coûts. Dans le premier cas, vous devez préciser la valeur ajoutée que vous apportez et développer la manière dont vous allez la créer. Dans le second, il vous faut afficher le prix de vente de vos produits et justifier le niveau de prestations (au moins équivalent à celui de vos concurrents).

- Soit à un **segment** du marché

Vous adopterez alors une stratégie de niche. Vous devrez alors mettre en avant vos avantages concurrentiels ainsi que le profil des clients que vous ciblez.

Dans tous les cas, vous devez identifier et présenter le consommateur (ou l'entreprise) que vous ciblez. Si vous proposez un produit, il peut être intéressant de dresser un portrait-robot de votre client. L'attitude que va adopter pour votre entreprise pour faire face à son marché, satisfaire sa clientèle et gagner de l'argent s'appelle un « [business model](#) ».

### VOS OBJECTIFS STRATEGIQUES

Ici, vous pouvez détailler vos **objectifs** en termes de **parts de marché**, chiffre d'affaires prévisionnel, rentabilité, etc. Autrement, dit vous pourrez y mentionner vos **prévisions** de ventes, années par années. Un calendrier de mise sur le marché de vos produits peut également être proposé, de façon synthétique.

Une fois encore, vous pouvez reprendre une partie des données collectées grâce à votre étude de marché.

## VOTRE PLAN OPERATIONNEL

Après avoir énoncé votre stratégie et vos objectifs, vous devez indiquer les **moyens** que vous allez **mettre en œuvre** pour les **atteindre**. On appelle généralement cela un plan opérationnel. Il comprend notamment le plan marketing et commercial, la logistique et les partenariats.

### LE PLAN MARKETING ET COMMERCIAL

Vous allez aborder, dans cette partie, tous les aspects liés à la commercialisation de votre produit ou de votre service : la politique de prix, de distribution et de communication.

<i>Politique</i>	Informations à communiquer
<i>Politique de prix</i>	Prix pratiqués Conditions de paiement Tarifs proposés par la concurrence Moyens de fidéliser la clientèle
<i>Politique de distribution</i>	Circuit de distribution retenu (direct/indirect, court/long) Canal choisi (grande distribution, e-commerce...) Coût pour l'entreprise Organisation du service après-vente (SAV)
<i>Politique de communication</i>	Premières actions de communication Modalités d'organisation de la communication Image souhaitée sur le marché Visibilité envisagée sur Internet

### LA LOGISTIQUE ET LES PARTENARIATS

Cette partie est consacrée au fonctionnement de votre entreprise. Elle repose sur l'**analyse** de ses **flux** entrants et sortants.

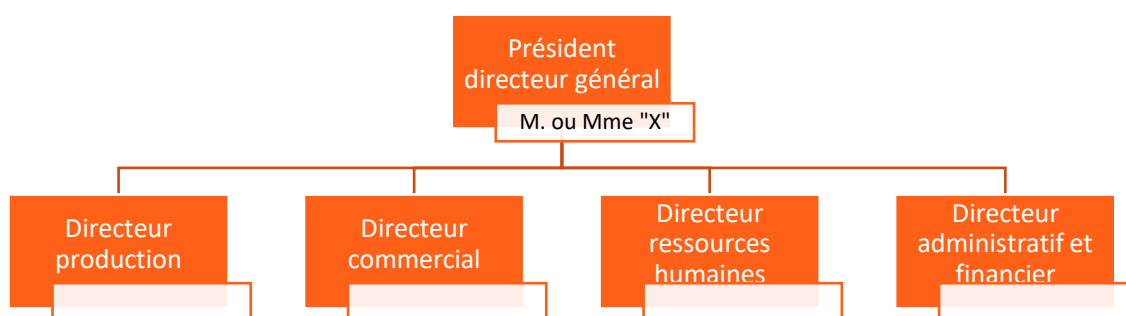
Vous pouvez y évoquer votre **politique d'approvisionnement** (conditions d'achats, délais d'approvisionnement, volumes, etc.) et mettre en avant les avantages procurés par la conclusion de **partenariats** commerciaux, marketing, financiers ou industriels.

## VOS RESSOURCES HUMAINES

Vous devez présenter ici toutes les **personnes « clefs »** de votre projet : vous et les Hommes qui vont vous accompagner. Il convient d'insister sur le rôle de chacun, son expérience, sa formation ainsi que sur la complémentarité de chaque membre.

Vous avez également à évoquer le **fonctionnement** de l'équipe de **direction** (organisation, fonctionnement...) ainsi que le personnel que vous prévoyez d'embaucher à chaque étape du développement de votre entreprise.

Voici un exemple d'organigramme que vous pouvez insérer dans cette partie :



Un **court historique** du projet pourra figurer ici. Si vous disposez d'un curriculum vitae, nous vous recommandons de l'annexer à votre business plan plutôt que de l'insérer ici.

## VOTRE STRUCTURE JURIDIQUE

Pour exercer votre activité, vous devez [choisir un statut juridique](#). En France, il en existe plusieurs. On distingue notamment l'exercice en nom propre (entreprise individuelle) de l'exercice en société (sociétés commerciales unipersonnelles (EURL-SASU) ou pluripersonnelles (SARL, SAS, SA, SNC), sociétés civiles...),

L'entreprise individuelle à responsabilité limitée (EIRL) est une forme hybride qui se situe à mi-chemin entre l'entreprise individuelle et la société.

Nous n’aborderons pas ici le cas de la micro-entreprise qui est similaire, sur le plan juridique, à l’entreprise individuelle. Elle représente simplement une option fiscale laissée à l’appréciation de l’entrepreneur individuel et qui lui permet de bénéficier de nombreux allégements.

En fonction de la nature de votre activité, de l’ampleur de votre projet, et d’une multitude d’autres paramètres, vous avez à choisir la forme la plus adaptée à vos besoins.

Cela dit, voici un [tableau récapitulatif des principales formes juridiques](#) :

Caractéristiques	EI	EIRL	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 non associé)	Possible	Possible (gérant non associé)
Bénéfices	IR (option possible pour le régime micro)	IR (option possible pour l'IS)	<b>SARL-IR</b> (IR si régime de famille ou option temporaire) <b>EURL-IR</b> (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			
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

Dans cette partie, vous devez préciser la **structure juridique** que vous avez choisie, son **régime fiscal** et diverses **autres informations** s'il s'agit d'une société (montant et répartition du capital, représentants légaux, existence d'un pacte d'actionnaires, etc.).

## NOS CONSEILS CONCERNANT LA PARTIE REDACTIONNELLE

Sur la forme, veillez à **rédiger correctement** la partie rédactionnelle de votre business plan. Vérifiez la **ponctuation**, la **grammaire** et l'**orthographe**. Évitez d'utiliser un langage familier. Présentez votre texte de façon claire (titres mis en évidence, présence d'un sommaire) et aérez-le (utilisation de sauts de page, de retours à la ligne etc.). Optez pour toutes les solutions qui rendront cette partie **agréable à lire**. D'autre part, relisez-vous et **faites-vous relire** par d'autres personnes (votre entourage familial, vos associés...).

Sur le fonds, gardez à l'esprit que la partie rédactionnelle a pour objectif de **convaincre** le lecteur de votre business plan. Elle doit être le reflet d'un projet solide et cohérent. N'entrez pas dans des détails trop techniques car votre lecteur ne les comprendra pas. N'utilisez pas un jargon spécifique et **allez à l'essentiel**. Mettez clairement en évidence la **cohérence** entre le marché que vous visez, les objectifs que vous escomptés et les moyens que vous allez déployer. Ne sous-estimez jamais la réaction de vos concurrents. **Valorisez** comme il se doit votre expérience professionnelle et indiquez en quoi elle sera utile à votre projet.

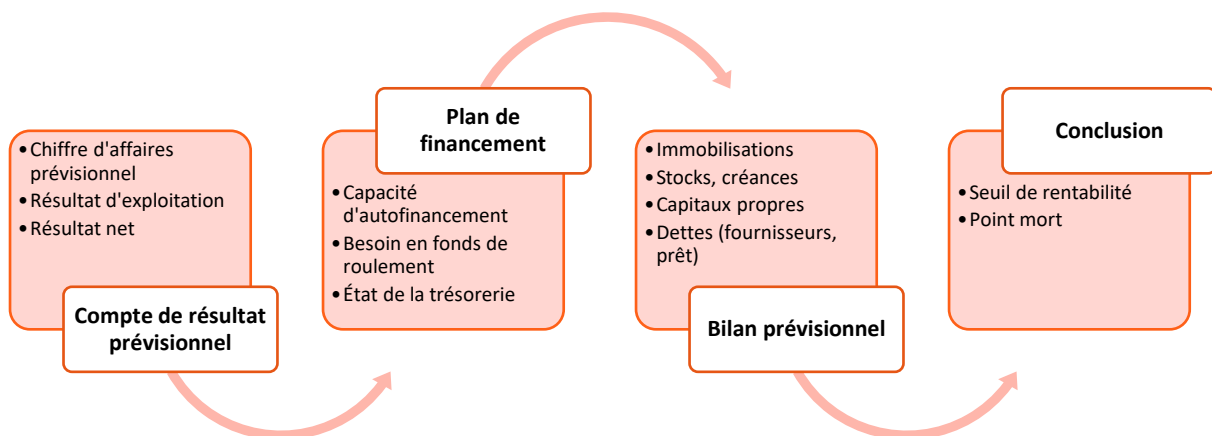
Enfin, **annexez** au business plan tous les documents qui peuvent prouver la **véracité des informations** que vous indiquez. Vous pouvez, par exemple, insérer les principaux travaux effectués au titre de votre étude de marché ainsi que ses conclusions détaillées.

## 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 :



Voici les raisons pour lesquelles nous vous conseillons d'appliquer 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 certaines étapes.

## NOTIONS COMPTABLES FONDAMENTALES

Pour construire votre business plan, vous devez **maîtriser** certaines **notions comptables**. En effet, une application ne fait pas tout, et il vous faut comprendre 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 <b>ne disparaîtront pas lors du premier usage</b> . Ces biens pourront être revendus	Leur acquisition n'entraîne <b>pas</b> un <b>appauvrissement</b>	Terrains, matériels, stocks, immeuble
	Définitifs	Acquisitions de biens et de services qui <b>seront consommés lors du premier usage</b> et, disparaîtront en conséquence	Leur acquisition constitue un réel <b>appauvrissement</b>	Achats de fournitures, loyers immobiliers, Salaires du personnel
Ressources	Provisoires	Moyens de financement procurés à l'entreprise par des tiers et qui <b>devront leur être restitués</b> à plus ou moins long terme	Leur acquisition ne constitue <b>pas</b> un <b>enrichissement</b>	Apport des associés ou de l'exploitant, dettes envers les fournisseurs, prêts bancaires
	Définitives	Ressources <b>définitivement acquises</b> par l'entreprise. Elles n'auront pas à être restituées	Leur acquisition constitue un réel <b>enrichissement</b>	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 appauvrir 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 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...).

- 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
<i>Définition</i>	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 générés par l'activité
<i>Utilité</i>	Mesure de la <b>performance</b> de l'entreprise (perte essuyée ou gain dégagé chaque année)	Évaluation du <b>patrimoine</b> de l'entreprise à la fin de chaque année (dettes contractées et créances acquises)	Vérification de l' <b>équilibre financier</b> du projet (déploiement de ressources couvrant à minima les besoins)	Confirmation de l' <b>absence</b> de <b>découvert</b> bancaire structurel
<i>Composants</i>	<p><b>Produits</b> (chiffre d'affaires prévisionnel, autres produits d'exploitation, financiers ou exceptionnels)</p> <p><b>Charges</b> (frais généraux, charges de personnel, impôts et taxes, charges financières, amortissements et impôts sur les bénéfices)</p>	<p><b>Actifs</b> (immobilisations, stocks, créances, disponibilités)</p> <p><b>Passifs</b> (capital social, réserves, résultat de l'exercice, emprunts, dettes fournisseurs, dettes fiscales, dettes sociales)</p>	<p><b>Ressources</b> (apports en capital ou en compte courant, prêts bancaires, capacité d'autofinancement prévisionnel)</p> <p><b>Besoins</b> (achats d'immobilisations, remboursements de prêts ou de comptes courants, distribution de dividendes et variation du besoin en fonds de roulement prévisionnel)</p>	<p><b>Encaissements</b> (créances clients, subventions, déblocages de prêts, apports en capital ou en compte courant)</p> <p><b>Décaissements</b> (dettes fournisseurs, dettes fiscales, dettes sociales, investissements, remboursements d'emprunts ou de comptes courants, versement de dividendes)</p>
<i>Relation</i>	Produits – Charges = Résultat	Total actif = Total passif	Ressources – Besoins = Variation de trésorerie	Solde initial + Encaissements – Décaissements = Solde final de trésorerie

## PRESENTATION DES TABLEAUX FINANCIERS D'UN BUSINESS PLAN

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

### CONSTRUCTION DU 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 un exercice comptable. Il met en évidence des produits et des charges pour un montant hors taxes, 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						
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>4=1+2+3</b>						
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						
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>13 = 4 - ( 5 à 12 )</b>						
Produits financiers	14						
Charges financières	15						
<b>Résultat financier</b>	<b>16 = 15 - 14</b>						
<b>Résultat courant</b>	<b>17 = 13 + 16</b>						
Produits exceptionnels	18						
Charges exceptionnelles	19						
<b>Résultat exceptionnel</b>	<b>20 = 18 - 19</b>						
Impôt sur les bénéfices	21						
<b>Résultat de l'exercice</b>	<b>22 = 17 + 20 - 21</b>						

## CONSTRUCTION DU 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
<b><u>Actif</u></b>				
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			
<b>Total de l'actif (I+II)</b>	11=6+10			
<b><u>Passif</u></b>				
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			
<b>Total du passif</b>	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.

La construction du bilan appelle les commentaires suivants de notre part :

1. Les immobilisations figurent à l'actif pour leur montant net d'amortissements dans le bilan prévisionnel (puisque vous avez déjà pris en compte les dotations aux amortissements dans votre résultat net comptable qui figure au passif).
2. 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 de votre délai de rotation des stocks.
3. Les créances clients dépendent du délai de paiement. Si les clients paient « au comptant », les créances sont nulles. S'il existe un délai de paiement, il faut calculer les créances en attente de paiement :  $\text{chiffre d'affaires} \times \text{délai de paiement} / 365$ .
4. La trésorerie s'obtient une fois le plan de financement établi.
5. Le résultat du compte de résultat prévisionnel est reporté au passif du bilan prévisionnel. S'il est positif, il viendra s'ajouter aux autres lignes. Dans le cas contraire (perte), il viendra diminuer les capitaux propres.
6. Les emprunts correspondent au capital restant à payer à la banque la clôture de l'exercice (les intérêts, ne sont pas repris ici, ils doivent uniquement figurer dans le compte de résultat prévisionnel).
7. Les dettes fournisseurs suivent le même raisonnement que celui exposé ci-dessus pour les créances clients.

---

## CALCULS INTERMÉDIAIRES DE LA CAF ET DU BFR

Le plan de financement prévisionnel est le troisième tableau important de votre business plan. Toutefois, avant de l'établir vous devez effectuer **deux calculs intermédiaires** : celui de la capacité d'autofinancement (**CAF**) et celui du besoin en fonds de roulement (**BFR**).

Voici une définition de chaque notion ainsi que la démarche à suivre pour les calculer.

## DEFINITION ET CALCUL DE LA CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT (CAF)

La **capacité d'autofinancement** correspond aux **flux** générés par votre entreprise dans le cadre de son **activité**. Ils correspondent à la différence entre les produits encaissables et les charges décaissables. Une CAF doit obligatoirement être positive. Elle se calcule à l'issue de chaque année.



A la différence d'un cash-flow, la capacité d'autofinancement **ne prend pas en compte** les décalages dans le temps générés par vos **délais de paiement** (clients, fournisseurs...). Il ne s'agit donc pas d'un flux de trésorerie à proprement parler mais bien d'une ressource potentiellement encaissable.

La **CAF** est un indicateur financier **extrêmement important** de votre prévisionnel. C'est la donnée la plus analysée par les lecteurs de business plan. Les banquiers, par exemple, considèrent que vous pouvez prétendre à un prêt bancaire qui représente 3 à 4 fois le montant de votre CAF annuelle.

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.

Voici un **tableau de calcul de la capacité d'autofinancement** :

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)			

## NOTES SUR LE BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT (BFR)

Le **besoin en fonds de roulement** (BFR) est un indicateur qui détermine l'**argent** dont vous avez besoin pour **financer un décalage temporel**. Ce délai sépare le moment où :

- Vous émettez des factures à vos clients et celui où ils vous les paient,
- Vous recevez des factures de vos fournisseurs et celui où vous les réglez,
- Vous faites entrer des biens en stocks et celui où ils sont vendus.

Les composantes essentielles de votre BFR sont le délai de rotation des stocks, le délai de paiement des clients et le délai de règlement des fournisseurs. Dans votre business plan, vous devez calculer le BFR au démarrage de votre activité et au titre de chaque année :

	Besoin en fonds de roulement initial	Besoin en fonds de roulement annuel
<b>Période</b>	Lancement d'activité	Terme de chaque année
<b>Détail du calcul</b>	<b>BFR initial</b> = stocks initiaux HT (marchandises, matières premières, produits finis...) + crédit de TVA sur stocks et investissements + factures d'achats payables d'avance	<b>BFR</b> = stocks (marchandises, matières premières, produits finis...) + créances clients – dettes fournisseurs – dettes fiscales et sociales
<b>Composantes</b>	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

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

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

## LE PLAN DE FINANCEMENT PREVISIONNEL

Le [plan de financement prévisionnel](#) a pour objectif de s'assurer que tous les **besoins** de votre projet seront financés par des **ressources** au moins équivalentes. L'excédent des ressources sur les besoins formera la **trésorerie disponible** dans votre entreprise. Ce tableau est fondamental, il est l'un des plus importants de votre business plan.



Le plan de financement va donc recenser un certain nombre de décaissements et d'encaissements. Pour le construire, vous pouvez utiliser le **modèle** suivant :

Désignation	Calcul	Initial	N	N+1	N+2
<b>Ressources</b>					
Apports en capital	1				
Apports en compte courant	2				
Souscription d'emprunts	3				
Capacité d'autofinancement	4				
<b>Total des ressources</b>	5=1+2+3+4				
<b>Besoins</b>					
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				
<b>Total des besoins</b>	13=6+7+8+9+10+11+12				
<b>Trésorerie</b>	<b>14</b>				
Variation de la trésorerie	15=5-13				
<b>Solde de trésorerie</b>	16=14+15				

Vous noterez qu'il est nécessaire de calculer la **variation du BFR** d'une année sur l'autre (initial/N, N/N+1 et N+1/N+2). Le BFR en tant que tel ne figure que dans la colonne « initial ».

## LE BUDGET DE TRESORERIE PREVISIONNEL

Le [budget de trésorerie](#) permet d'analyser l'activité de votre entreprise **mois par mois**, d'un point de vue purement **bancaire (encaissements - décaissements)**. Il comprend donc tous les flux réellement décaissés et encaissés, pour leur montant « toutes taxes comprises » et permet de déterminer un solde bancaire de fin de période appelé le solde de trésorerie.

En pratique, dans la mesure l'information du solde de trésorerie figure déjà dans votre plan de financement, il nous paraît possible d'insérer le budget de trésorerie détaillé en annexe.

Désignation	Calcul	Mois 1	Mois 2	Mois 3	Mois 4	Total
<b>Encaissements</b>						
Apports en capital	1					
Apports en comptes courants	2					
Emprunts bancaires	3					
Ventes de marchandises	4					
Production vendue	5					
Prestations vendues	6					
Remboursement du crédit TVA	7					
<b>Total des encaissements</b>	$8 = 1 + 2 + \dots + 7$					
<b>Décaissements</b>						
Immobilisations	9					
Echéances d'emprunts	10					
Achats de marchandises	11					
Achats effectués de matières	12					
Fournitures consommables	13					
Services extérieurs	14					
Rémunérations nettes	15					
Charges sociales	16					
Taxe sur la valeur ajoutée	17					
Impôt société	18					
Cotisation foncière entreprise	19					
<b>Total des décaissements</b>	$20 = 9 + 10 + \dots + 19$					
<b>Solde de trésorerie</b>						
Solde précédent	21					
Variation de la trésorerie	$22 = 20 - 8$					
<b>Solde de trésorerie</b>	$23 = 21 + 22$					

## CONCLUSION DU PREVISIONNEL FINANCIER

Pour conclure votre prévisionnel financier, vous pouvez insérer une courte synthèse. En général, on y reprend les données financières clefs du projet ainsi qu'un calcul de seuil de rentabilité.

### LES CHIFFRES IMPORTANTS DE VOTRE PREVISIONNEL

Ici, il vous suffit de reporter les **informations financières importantes** de votre business plan. On retrouve généralement :

<i>Indicateurs financiers</i>	<i>Tableaux concernés</i>
<i>Chiffre d'affaires hors taxes</i> <i>Résultat d'exploitation</i> <i>Résultat net</i>	Compte de résultat prévisionnel
<i>Capacité d'autofinancement</i> <i>Montant global des investissements</i> <i>Modes de financement envisagés</i>	Plan de financement prévisionnel

Cette liste n'est pas exhaustive. Vous devez adapter le contenu de votre conclusion au destinataire du business plan. Si, par exemple, vous recherchez des investisseurs, vous devrez notamment insister sur les distributions de dividendes.

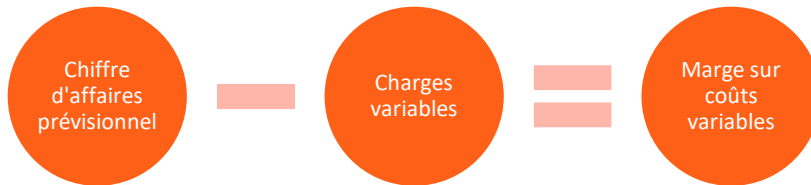
### LE SEUIL DE RENTABILITE

Le [seuil de rentabilité](#) est le **montant de chiffre d'affaires** à réaliser pour atteindre l'équilibre, c'est-à-dire réaliser un **résultat égal à 0**.

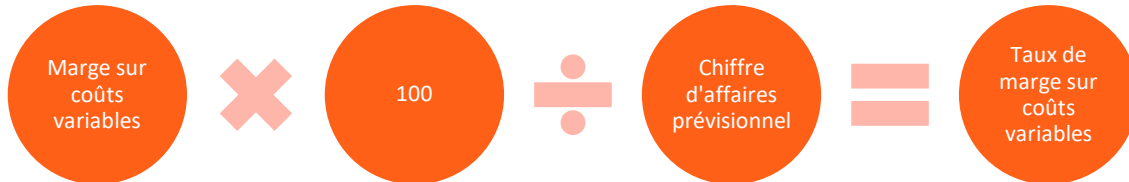
Comme nous l'avons indiqué précédemment, vous rencontrez deux types de charges : les charges fixes (à payer quel que soit le niveau de l'activité) et les charges variables (qui fluctuent au même rythme que l'activité). Vous avez normalement dû les distinguer dans votre check-list préparatoire. Ces données vont vous servir ici.

Pour déterminer votre seuil de rentabilité, vous devez calculer :

1. Votre **marge sur coûts variables**



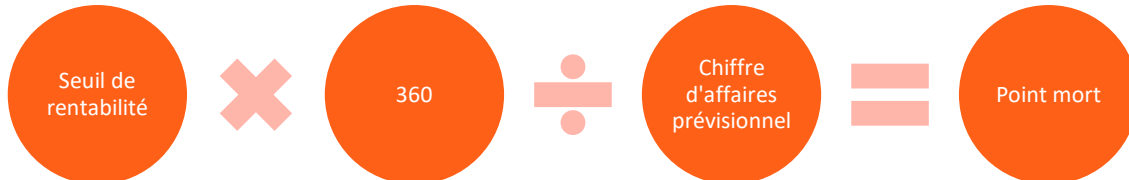
2. Votre **taux de marge sur coûts variables**



3. Votre **seuil de rentabilité**



4. Et enfin votre **point mort**



Illustrons nos propos avec le cas suivant :

Voici les données financière d'un projet de création d'entreprise :

- Chiffre d'affaires prévisionnel 200 000 euros,
- Charges variables 50 000 euros,
- Charges fixes 100 000 euros

Le calcul du seuil de rentabilité et du point mort s'effectue ainsi :

- Marge sur coûts variables = 200 000 – 50 000 = 150 000 euros
- Taux de marge sur coûts variables = ( 150 000 / 200 000 )  $\times$  100 = 75 %
- Seuil de rentabilité = 100 000 / 75% = 133 333 euros
- Point mort = 133 333 / ( 200 000 / 360 ) = 240 jours

Avec 133 333 euros de chiffre d'affaires, l'entreprise réalise un résultat égal à 0. Compte tenu du chiffre d'affaires estimé, les bénéfices apparaîtront dès le 241<sup>ième</sup> jour d'activité.

## NOS CONSEILS CONCERNANT LA PARTIE FINANCIERE

Votre prévisionnel financier doit traduire, le plus fidèlement possible, votre projet en chiffres. Vous devez faire preuve d'**objectivité** dans la conception de vos tableaux financiers. Soyez en mesure de **justifier** la plupart des **données** qui y figurent (étude de marché, devis...).

N'hésitez pas à reprendre les données publiques de vos concurrents et à les comparer aux vôtres. De cette façon, vous donnerez de la **crédibilité** à vos chiffres (taux de marge par exemple).

Nous vous conseillons également d'effectuer plusieurs versions de votre prévisionnel. Construisez une **version « normale »** (c'est-à-dire la plus probable) et une **version « pessimiste »** (tenant compte d'une baisse du chiffre d'affaires de 20 à 25%).

Veillez à **respecter les équilibres financiers** fondamentaux. Pour cela, assurez-vous que :

- Vos immobilisations soient financés par des prêts bancaires ou des apports en capital,
- Des dettes fournisseurs et apports en compte courant financent vos stocks et créances,
- Vos apports personnels contribuent à financer une bonne partie de vos besoins (30%),
- Vous avez évalué correctement votre besoin en fonds de roulement (BFR).

Ensuite, calculez les **ratios financiers** les plus utilisés par les lecteurs de business plan et situez votre projet par rapport à ces derniers :

- Le rapport « endettement financier / CAF » ne doit jamais dépasser 5
- Le rapport « annuité de remboursement des prêts / CAF » doit être inférieur à 50%

Si les résultats auxquels vous arrivez ne sont pas aussi bons qu'espérés, ils pourront vous contraindre à abandonner votre projet. Mais, avant cela, vérifiez certains points :

- N'avez-vous pas sous-estimé votre taux de marge ?
- Disposez-vous de leviers pour réduire vos coûts de revient ?
- Est-il possible de diminuer votre besoin de financement ?

Enfin, apprenez (si vous ne savez pas encore le faire) à **« vendre » votre business plan**. Une version papier n'est pas suffisante pour convaincre, vous devez savoir le présenter et défendre votre projet à l'oral. Préparez vos **entretiens** et entraînez-vous. Si votre projet est sensible, faites signer à vos interlocuteurs un accord de confidentialité.

## EXEMPLE DE PREVISIONNEL FINANCIER

### PRESENTATION DU CAS ET CHECK-LIST PREPARATOIRE

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
<b>TOTAL</b>	<b>58 000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	

Crédit-bail	Montant de la 1 <sup>ère</sup> 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	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>140 000</b>				

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 et sa décomposition (capital – intérêts) :

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
		<b>Total</b>	<b>10266</b>	<b>2634</b>	<b>69734</b>
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
		<b>Total</b>	<b>10629</b>	<b>2271</b>	<b>59105</b>
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
		<b>Total</b>	<b>11008</b>	<b>1892</b>	<b>48097</b>

## PRODUITS

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

### *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	1 530	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	3 300	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

### 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%
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>768000</b>	<b>100%</b>	<b>853606</b>	<b>100%</b>	<b>902015</b>	<b>100%</b>
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%
<i>Electricité</i>	3300	34%	3300	38%	3366	44%
<i>Eau</i>	2300	24%	2300	27%	2346	30%
<i>Petit équipement</i>	4000	42%	3000	35%	2000	26%
<i>Location immobilière</i>	72000	83%	73440	85%	74909	85%
<i>Entretien mobilier</i>	1500	2%	1500	2%	1530	2%
<i>Entretien immobilier</i>	1500	2%	1500	2%	1530	2%
<i>Primes d'assurances</i>	1500	2%	1500	2%	1545	2%
<i>Honoraires comptables / juridiques</i>	3000	3%	2250	3%	2363	3%
<i>Publicité, publications</i>	6000	7%	4500	5%	4500	5%
<i>Téléphone</i>	1200	1%	1200	1%	1200	1%
<i>Services bancaires</i>	500	1%	375	0%	375	0%
<i>Loyers de crédit-bail</i>	7408	100%	6544	100%	6544	100%
Impôts et taxes (Total)	7722	1%	7822	1%	7922	1%
<i>C.E.T.</i>	7250	94%	7350	94%	7450	94%
<i>Taxe d'apprentissage</i>	261	3%	261	3%	261	3%
<i>Formation professionnelle</i>	211	3%	211	3%	211	3%

Charges de personnel (Total)	97004	13%	107001	13%	115023	13%
<i>Salaires bruts (Salariés)</i>	38400	40%	38400	36%	38400	34%
<i>Charges sociales (Salariés)</i>	15360	15%	15360	14%	15360	13%
<i>Salaires bruts (Dirigeant)</i>	30000	31%	36000	34%	42000	37%
<i>Cotisations TNS</i>	13244	14%	17241	16%	19263	16%
Dotations aux amortissements (Total)	5500	1%	5500	1%	5499	1%
<i>Agencements</i>	1333	24%	1333	24%	1333	24%
<i>Mobilier</i>	500	9%	500	9%	500	9%
<i>Matériel industriel</i>	2000	36%	2000	36%	2000	36%
<i>Matériel informatique</i>	1667	30%	1667	30%	1666	30%
Total des charges d'exploitation	668034	87%	739256	87%	774562	86%
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>99966</b>	<b>13%</b>	<b>114350</b>	<b>13%</b>	<b>127453</b>	<b>14%</b>
Produits financiers	0	0%	0	0%	0	0%
Charges financières	2834	0%	2271	0%	1892	0%
<i>Intérêts sur emprunts</i>	2834	100%	2271	100%	1892	100%
<b>Résultat financier</b>	<b>-2834</b>	<b>0%</b>	<b>-2271</b>	<b>0%</b>	<b>-1892</b>	<b>0%</b>
Produits exceptionnels	0	0%	0	0%	0	0%
Charges exceptionnelles	0	0%	0	0%	0	0%
<b>Résultat exceptionnel</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>Résultat courant avant impôts</b>	<b>97132</b>	<b>13%</b>	<b>112079</b>	<b>13%</b>	<b>125561</b>	<b>14%</b>
Impôt sur les bénéfices	20471	3%	24208	3%	27578	3%
<b>Résultat de l'exercice</b>	<b>76661</b>	<b>10%</b>	<b>87871</b>	<b>10%</b>	<b>97983</b>	<b>11%</b>

Le compte de résultat prévisionnel ne tient pas compte des décalages dans le temps liés aux délais de paiement. Il est assez simple à construire car la plupart des chiffres sont repris de la check-list sans être modifiés : le chiffre d'affaires, les charges externes... Certaines données nécessitent toutefois des calculs intermédiaires. Voici les explications :

### 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 est de 25 200 euros (montant des achats consommés de marchandises \* 30 / 360 soit 432 000 \* 70% \* 30 / 360). 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, de la Sécurité Sociale des Indépendants. 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) :

Cotisation	Taux	Base année 1	Montant année 1	Base année 2	Montant année 2	Base année 3	Montant année 3
Maladie	6,35	30 000	1 905	36 000	2 286	42 000	2 667
Indemnités journalières	0,85	30 000	255	36 000	306	42 000	357
Allocations familiales	0	0	0	0	0	0	0
Retraite de base 1	17,75	30 000	5 325	36 000	6 390	40 524	7 193
Retraite de base 2	0,6	0	0	0	0	1 476	9
Retraite complémentaire 1	7	30 000	2 100	36 000	2 520	37 960	2 657
Retraite complémentaire 2	8	0	0	0	0	4 040	323
Invalidité Décès	1,3	30 000	390	36 000	468	40 524	527
CSG/CRDS	9,7	32 656	3 168	53 294	5 170	55 965	5 429
Formation Prof.	0,25	40 524	101	40 524	101	40 524	101
<b>TOTAL</b>			<b>13 244</b>		<b>17 241</b>		<b>19 263</b>

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%.

La base du calcul de la CSG et de la CRDS n'est pas la même que celle des cotisations sociales. Elle comprend non seulement le revenu professionnel, mais également les cotisations sociales payées pendant l'année (hors formation professionnel). Voici le détail pour chaque année :

Données	Montant année 1	Montant année 2	Montant année 3
Revenu professionnel	30 000	36 000	42 000
Cotisations provisionnelles payées	2 656	9 975 (1)	11 970 (3)
Régularisation définitives de cotisations	0	7 319 (2)	1 995 (4)
<b>Base de calcul de la CRDS et de la CSG</b>	<b>32 656</b>	<b>53 294</b>	

(1) Cotisations provisionnelles de l'année N+1 soit 13 244 – 3 168 – 101

(2) Cotisations de l'année N régularisées en N+1 soit 9 975 – 2 656

(3) Cotisations provisionnelles de l'année N+2 soit 17 241 – 5 170 – 101

(4) Cotisations de l'année N+1 régularisées en N+2 soit 11 970 – 9 975

## 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 [  $38\,120 * 15\% + (125\,561 - 38\,120) * 25\%$  ].

---

## PLAN DE FINANCEMENT PREVISIONNEL

---

### 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
<i>Agencements</i>	1333	1333	1333
<i>Mobilier</i>	500	500	500
<i>Matériel industriel</i>	2000	2000	2000
<i>Matériel informatique</i>	1667	1667	1666
= Capacité d'autofinancement	82161	93371	103482

## 2 Calcul du besoin en fonds de roulement initial

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

Le crédit de TVA correspond à la taxe due (20%) sur l'achat des stocks initiaux (50000 euros HT) et l'acquisition de certaines immobilisations : travaux pour 20000 euros HT, machines pour 10000 euros HT, ordinateur & imprimante pour 5000 euros HT et mobilier pour 5000 euros HT.

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

Désignation	N	N+1	N+2
<b>Besoins</b>			
Stocks de marchandises	25200	31127	32201
Stocks de matières	2940	2800	3062
Créances clients (marchandises)	12960	16008	16560
Créances clients (production)	34272	32640	35700
<b>Total des besoins (I)</b>	<b>75372</b>	<b>82575</b>	<b>87523</b>
<b>Ressources</b>			
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
<b>Total des ressources (II)</b>	<b>72378</b>	<b>54984</b>	<b>54930</b>
<b>Besoins en fonds de roulement (I-II)</b>	<b>2994</b>	<b>27591</b>	<b>32593</b>
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»). A la fin de l'année 1, elle se calcule comme suit :

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)
<b>TOTAL (VENTES)</b>				<b>12 960</b>
<b>TOTAL (PRODUCTION)</b>				<b>34 272</b>

### AUTRES DETTES FISCALES

Ce poste contient tous les impôts qui ne seront recouvrés 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
<b>TOTAL</b>	<b>13 244</b>	<b>3 504</b>	<b>9 740</b>

### 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
<b>TOTAL</b>	<b>17 241</b>	<b>13 244</b>	<b>3 997</b>

### 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
<b>TOTAL</b>	<b>19 263</b>	<b>17 241</b>	<b>2 022</b>

## TVA A PAYER

La société dépose chaque mois une déclaration de TVA (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 63.

## TVA COLLECTEE

La TVA 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...

## REPORT DES DONNEES DANS LE PLAN DE FINANCEMENT PREVISIONNEL

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

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
<b>Actif</b>			
Immobilisations corporelles	40000	40000	40000
- Amortissements corporels	5500	11000	16499
Immobilisations financières	18000	18000	18000
<b>Immobilisations nettes</b>	<b>52500</b>	<b>47000</b>	<b>41501</b>
Stocks de marchandises	25200	31127	32201
Stocks de matières	2940	2800	3062
Créances clients	47232	48648	52260
Disponibilités	130901	189046	276518
<b>Actif circulant</b>	<b>206273</b>	<b>271621</b>	<b>364041</b>
<b>Total de l'actif</b>	<b>258773</b>	<b>318621</b>	<b>405542</b>
<b>Passif</b>			
Capital social	20000	20000	20000
Réserves, Report à nouveau	0	76695	164535
Résultat de l'exercice	76695	87840	98093
<b>Capitaux propres</b>	<b>96695</b>	<b>184535</b>	<b>282628</b>
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
<b>Total des dettes</b>	<b>162112</b>	<b>134089</b>	<b>123027</b>
<b>Total du passif</b>	<b>258773</b>	<b>318621</b>	<b>405542</b>

De nombreux éléments du bilan prévisionnel sont issus du tableau de calcul des variations du besoin en fonds de roulement. C'est notamment le cas des postes suivants :

**STOCKS DE MARCHANDISES - STOCKS DE MATIERES PREMIERES - CREANCES CLIENTS  
- DETTES FOURNISSEURS - ORGANISMES SOCIAUX - TVA A PAYER - TVA 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 directement repris du plan de financement prévisionnel.

### CAPITAUX PROPRES

La ligne « bénéfice » reprend le bénéfice prévisionnel déterminé dans le compte de résultat prévisionnel. 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	%
<b>Ventes + Production réelle</b>	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%
<b>Taux de marge sur coût variable (%)</b>	<b>40,94</b>		<b>39,37</b>		<b>39,7</b>	
Coûts fixes	217268	28%	224003	26%	232544	26%
<b>Total des charges</b>	670868	87%	741527	87%	776454	86%
Résultat courant avant impôt	97132	13%	112079	13%	125561	14%
<b>Seuil de rentabilité</b>	<b>530731</b>	<b>69%</b>	<b>568939</b>	<b>67%</b>	<b>585745</b>	<b>65%</b>
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) :

1. Taux de marge sur coûts variables =  $(768\ 000 - 453\ 600) / 768\ 000 = 40,94\ \%$
2. Seuil de rentabilité =  $217\ 268 / 40,94\ \% = 530\ 731\ \text{€}$
3. Excédent (+) / Insuffisance (-) =  $768\ 000 - 530\ 731 = + 237\ 269\ \text{€}$
4. Point mort =  $530\ 731 / (768\ 000 / 360) = 248,78\ \text{jours}$  (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
<i>TVA sur ventes</i>	4320	6048	6912	10368	10368	10368	10368		8640	8640	6048	4320	86400
<i>TVA sur production</i>		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
<i>TVA sur immob.</i>	8000												8000
<i>TVA sur march.</i>	12776	3886	4442	6662	6662	6662	6662		5552	5552	3886	2776	65518
<i>TVA sur matières</i>	1541	2158	2466	3699	3699	3699	3699		3083	3083	2158	1541	30826
<i>TVA sur frais</i>	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
<b>TVA à payer</b>		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
<i>TVA sur ventes</i>	5336	7470	8538	12806	12806	12806	12806		10672	10672	7470	5336	106718
<i>TVA sur production</i>	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
<i>TVA sur immob.</i>													
<i>TVA sur march.</i>	3795	5312	6071	9107	9107	9107	9107		7589	7589	5312	3795	75891
<i>TVA sur matières</i>	1439	2014	2302	3453	3453	3453	3453		2877	2877	2014	1439	28774
<i>TVA sur frais</i>	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													
<b>TVA à payer</b>	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
<i>TVA sur ventes</i>	5520	7728	8832	13248	13248	13248	13248		11040	11040	7728	5520	110400
<i>TVA sur production</i>	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
<i>TVA sur immob.</i>													
<i>TVA sur march.</i>	3875	5425	6200	9300	9300	9300	9300		7750	7750	5425	3875	77500
<i>TVA sur matières</i>	1578	2209	2524	3786	3786	3786	3786		3155	3155	2209	1578	31552
<i>TVA sur frais</i>	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													
<b>TVA à payer</b>	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.

## 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
<b>Encaissements</b>													
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
<b>Total (encaissements)</b>	<b>152960</b>	<b>41184</b>	<b>83157</b>	<b>82080</b>	<b>102528</b>	<b>110592</b>	<b>110592</b>	<b>79488</b>	<b>50112</b>	<b>72000</b>	<b>84384</b>	<b>65376</b>	<b>1034453</b>
<b>Décaissements</b>													
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
Charges (Salariés)				5952			5952			5952			17856
Rémunérations (dirigeant)	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
<b>Total (décaissements)</b>	<b>144601</b>	<b>41505</b>	<b>52338</b>	<b>87611</b>	<b>82138</b>	<b>83285</b>	<b>92169</b>	<b>85061</b>	<b>22452</b>	<b>77774</b>	<b>69994</b>	<b>64630</b>	<b>903559</b>
<b>Solde</b>													
Solde précédent	0	8359	8038	38857	33326	53716	81023	99446	93872	121532	115758	130148	
Variation de la trés.	8359	-321	30819	-5531	20390	27307	18423	-5573	27660	-5774	14390	746	
<b>Solde de trésorerie</b>	<b>8359</b>	<b>8038</b>	<b>38857</b>	<b>33326</b>	<b>53176</b>	<b>81023</b>	<b>99446</b>	<b>93872</b>	<b>121532</b>	<b>115758</b>	<b>130148</b>	<b>130894</b>	

Ici, les cotisations TNS sont payées au trimestre, les 5 février, mai, août et novembre. Lors de la première année d'activité, les premiers paiements sous 3 mois. Les cotisations provisionnelles de 1<sup>ère</sup> année (3 504 euros) sont donc payées en 3 appels égaux dont le premier (mai) comporte l'intégralité de la formation professionnelle due 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
<b>Encaissements</b>													
Apports (capital, C/CT)													
Emprunts													
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
<b>Total des encaissements</b>	<b>53160</b>	<b>58099</b>	<b>71064</b>	<b>92832</b>	<b>115238</b>	<b>122918</b>	<b>122918</b>	<b>84499</b>	<b>55056</b>	<b>83232</b>	<b>92827</b>	<b>71059</b>	<b>1022902</b>
<b>Décaissements</b>													
Immobilisations													
Echéances d'emprunts	1075	1075	1075	1075	1075	1075	1075	1075	1075	1075	1075	1075	12900
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
<i>Electricité</i>	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	3960
<i>Eau</i>	230	230	230	230	230	230	230	230	230	230	230	230	2760
<i>Petit équipement</i>	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
<i>Location immobilière</i>	7344	7344	7344	7344	7344	7344	7344	7344	7344	7344	7344	7344	88128
<i>Entretien mobilier</i>	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1800
<i>Entretien immobilier</i>	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1800
<i>Primes d'assurances</i>			375			375			375			375	1500
<i>Honoraires comptables</i>	226	226	226	226	226	226	226	226	226	226	226	226	2712
<i>Publicité, publications</i>	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	5400
<i>Téléphone</i>	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	1440
<i>Services bancaires</i>	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	444
<i>Loyers de crédits-bails</i>	1963			1963			1963			1963			7852
Etat - Impôts		472				3625						3725	7822
<i>C.E.T.</i>						3625						3725	7350
<i>Taxe d'apprentissage</i>		261											261
<i>Formation prof.</i>		211											211
Salaires nets (Salariés)	2496	2496	2496	2496	2496	2496	2496	2496	2496	2496	2496	2496	29952
Charges (Salariés)	5952			5952			5952			5952			23808
Rémunérations (dirigeant)	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
<b>Total des décaissements</b>	<b>53854</b>	<b>50969</b>	<b>62109</b>	<b>76510</b>	<b>115736</b>	<b>110591</b>	<b>105550</b>	<b>107912</b>	<b>27525</b>	<b>89110</b>	<b>90832</b>	<b>74072</b>	<b>964770</b>
<b>Solde</b>													
Solde précédent	130901	130207	137337	146292	162614	162115	174443	191811	168398	195929	190051	192046	
Variation de la trés.	-694	7130	8955	16322	-498	12327	17368	-23413	27531	-5878	1995	-3013	
<b>Solde de trésorerie</b>	<b>130207</b>	<b>137337</b>	<b>146292</b>	<b>162614</b>	<b>162115</b>	<b>174443</b>	<b>191811</b>	<b>168398</b>	<b>195929</b>	<b>190051</b>	<b>192046</b>	<b>189033</b>	

## 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
<b>Encaissements</b>													
Apports (capital, CCT)													
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													
<b>Total des encaissements</b>	<b>55608</b>	<b>59844</b>	<b>74880</b>	<b>97741</b>	<b>121490</b>	<b>129890</b>	<b>129890</b>	<b>90145</b>	<b>58321</b>	<b>87242</b>	<b>98305</b>	<b>75444</b>	<b>1078800</b>
<b>Décaissements</b>													
Immobilisations													
Echéances d'emprunts	1075	1075	1075	1075	1075	1075	1075	1075	1075	1075	1075	1075	12900
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
<i>Electricité</i>	336	336	336	336	336	336	336	336	336	336	336	336	4032
<i>Eau</i>	235	235	235	235	235	235	235	235	235	235	235	235	2820
<i>Petit équipement</i>	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
<i>Location immobilière</i>	7490	7490	7490	7490	7490	7490	7490	7490	7490	7490	7490	7496	89886
<i>Entretien mobilier</i>	154	154	154	154	154	154	154	154	154	154	154	154	1848
<i>Entretien immobilier</i>	154	154	154	154	154	154	154	154	154	154	154	154	1848
<i>Primes d'assurances</i>			386			386			386			386	1544
<i>Honoraires comptables</i>	236	236	236	236	236	236	236	236	236	236	236	236	2832
<i>Publicité, publications</i>	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	5400
<i>Téléphone</i>	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	1440
<i>Services bancaires</i>	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	444
<i>Loyers de crédits-bails</i>	1963			1963			1963			1963			7852
Etat - Impôts		472				3675						3775	7922
<i>C.E.T.</i>						3675						3775	7450
<i>Taxe d'apprentissage</i>		261											261
<i>Formation prof.</i>		211							211				211
Salaires nets (Salariés)	2496	2496	2496	2496	2496	2496	2496	2496	2496	2496	2496	2496	29952
Charges (Salariés)	5952			5952			5952			5952			23808
Rémunérations (dirigeant)	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
<b>Total des décaissements</b>	<b>59784</b>	<b>55069</b>	<b>69664</b>	<b>79482</b>	<b>105537</b>	<b>111639</b>	<b>109907</b>	<b>108948</b>	<b>29753</b>	<b>92594</b>	<b>90935</b>	<b>78029</b>	<b>991340</b>
<b>Solde</b>													
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	
<b>Solde de trésorerie</b>	<b>184870</b>	<b>189645</b>	<b>194861</b>	<b>213120</b>	<b>229073</b>	<b>247324</b>	<b>267307</b>	<b>248504</b>	<b>277072</b>	<b>271720</b>	<b>279091</b>	<b>276506</b>	

## COTISATIONS TNS

Les remarques pour les cotisations TNS sont identiques à celles présentées pour 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 dû 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

Votre idée de création d'entreprise s'est transformée en projet. Sa concrétisation passe, inéluctablement, par la réalisation d'un business plan.

Construire un business plan prend du temps, et cela peut parfois être compliqué. Mais ce document est indispensable.

Reste que, dans certains cas, l'appui d'un professionnel est fortement recommandé, notamment lorsque vos connaissances s'avèrent limitées dans ce domaine.

Votre business plan vous permettra, non seulement de clarifier vos idées mais aussi de valider vos choix de création et de mesurer la rentabilité de votre projet.

Soyez attentif à la conception de ce document. Préparez-le minutieusement et surtout veillez à adapter son contenu en fonction du destinataire.

Conservez votre business plan et, une fois l'activité lancée, relisez-le attentivement. Il constitue un très bon outil de gestion en ce sens où il vous permettra de comparer les prévisions avec vos réalisations.