



## Comment établir des projections financières pour ma PME?



LE REVISEUR & L'ENTREPRISE



# Table des matières

1. Le plan financier: une réflexion sur le futur	3
2. Le plan financier prescrit par le Code des sociétés	4
3. Contenu du plan financier	5
3.1. Présentation de l'entreprise et de ses activités	5
3.2. Traduction financière des plans futurs	6
3.2.1. Plan d'investissements	6
3.2.2. Budget de financement	7
3.2.3. Budget d'exploitation	8
3.2.4. Bilans prévisionnels	13
3.2.5. Tableau des flux de moyens ou tableau des ressources et emplois	15
3.2.6. Planning de trésorerie	16
3.2.7. Analyse du point d'équilibre (break-even)	16
4. Etablissement d'un plan financier: exemple chiffré	17
4.1. Données de base	17
4.1.1. Plan d'investissements	17
4.1.2. Budget de financement	18
4.1.3. Budget d'exploitation	18
4.1.4. Bilans prévisionnels	21
4.1.5. Tableau des flux de moyens ou tableau des ressources et emplois	22
4.1.6. Planning de trésorerie	23
4.1.7. Analyse du point d'équilibre	24
4.2. Conclusion	24



Cette brochure fait partie d'une série destinée aux dirigeants des petites et moyennes entreprises. Elle a été rédigée par le groupe de travail PME au sein de l'Institut des Réviseurs d'Entreprises, composé de: de Grand Ry B. (Président), Bats G., Caluwaerts F., Dupont Th., Leboutte D., Saeys I., Smets D., Vandaele J.-P. et Weyers P.

Toutes les brochures peuvent être obtenues auprès de l'IRE, Rue d'Arenberg 13 à 1000 Bruxelles.  
Tél.: 02 512 51 36 – Fax: 02 512 78 86 – e-mail: [info@ibr-ire.be](mailto:info@ibr-ire.be) – site internet: [www.accountancy.be](http://www.accountancy.be)

*De brochures zijn ook verkrijgbaar in het Nederlands.*

## 1. Le plan financier: une réflexion sur le futur

Constituer sa propre entreprise est un challenge passionnant.

Pour beaucoup de jeunes entrepreneurs, il s'agit d'un saut dans l'inconnu.

Il peut s'agir d'une aventure pleine de risques ou d'une aventure à risques contrôlés.

Contrôler les risques n'est réalisable que si le dirigeant pose comme premier jalon de son entreprise la traduction de son idée dans un business plan.

Il peut de cette manière réfléchir sur son entreprise.

*Le business plan est vaste et comprend tous les aspects de la vie de l'entreprise: le plan d'achats, le plan de production, le plan marketing, la stratégie de ventes, le potentiel humain, etc.*

Tous ces éléments doivent finalement résulter en une information financière faisant apparaître la rentabilité qui peut être attendue.

*Le plan financier, qui fait partie du business plan, est un rendu chiffré objectif des activités escomptées par l'entreprise.*

*L'élaboration de ce plan est souhaitable non seulement à la constitution de l'entreprise, mais également à chaque évolution importante de l'entreprise nécessitant une réflexion sur le futur. Nous pensons notamment aux cas suivants:*

- investissements importants
- reprise, fusion ou scission
- restructuration
- développement de nouvelles activités
- extension de la production
- réorientation de l'entreprise
- modification des formes de financement
- demande de crédit

Pour établir le business plan, l'entrepreneur doit, en premier lieu, s'informer et se documenter sur le produit, le marché, les dispositions légales, l'information sociale, les exigences environnementales, etc.

**Pour le plan financier, il est souvent préférable de se faire assister par un professionnel dans le domaine.**

## 2. Le plan financier prescrit par le Code des sociétés

Dans l'intérêt de la nouvelle entreprise et l'économie en général, le législateur a exigé qu'à la constitution d'une entreprise à responsabilité limitée (sociétés coopératives, sociétés de personnes à responsabilité limitée, sociétés anonymes, etc.), un plan financier soit établi par les fondateurs.

*Ce plan financier doit démontrer que le capital social est suffisant pour assurer l'exercice normal de l'activité pendant une période de deux ans au moins.*

Le capital de départ est certes essentiel, mais il faut également pouvoir disposer de moyens suffisants pour assurer l'exercice normal d'une activité. Comme moyens disponibles, il n'y a pas seulement l'apport en capital mais également les ouvertures de crédit, les avances des actionnaires, l'octroi de modalités de paiements par les fournisseurs, etc.

Le plan financier est fourni au notaire lors de la constitution. Il est conservé par ce dernier et n'est pas rendu public.

Le législateur n'a pas prévu de modèle de plan financier ni ce qu'il doit contenir.

**En règle générale le plan financier couvre au minimum trois années consécutives.**

## 3. Contenu du plan financier

### 3.1. Présentation de l'entreprise et de ses activités

Si le plan financier fait partie d'un business plan global, la présentation de l'entreprise et de ses activités se trouve dans une autre partie de ce business plan.

*Dans le cas où seule l'information financière est fournie, il est utile que le lecteur soit informé sur l'entreprise, ses responsables et ses activités.*

*Il est dès lors souhaitable de développer au minimum les points suivants:*

- la structure juridique de la société
- les fondateurs, les responsables et leurs expériences  
(de préférence sous la forme d'un c.v.)
- les exigences légales, autorisations, contrats, licences, etc.
- le marché, le secteur, la localisation, les clients, les concurrents
- le procédé de fabrication, les flux des moyens et des marchandises

De cette manière, le lecteur comprendra que derrière les chiffres se cache une organisation sérieuse.



## 3.2. Traduction financière des plans futurs

### 3.2.1. Plan d'investissements

Une entreprise ne peut démarrer que si elle dispose des moyens matériels nécessaires.

Un plan d'investissements doit dès lors être développé, indiquant les investissements nécessaires pour réaliser le chiffre d'affaires escompté.

*Sous le vocable investissements sont repris les actifs immobilisés à long terme tels que:*

- les immobilisations incorporelles: goodwill, pas de porte, marques, licences, software
- les immobilisations corporelles: bâtiments, machines, mobilier, matériel roulant, aménagement
- les immobilisations financières: garanties et cautions versées

L'entrepreneur doit évaluer avec précision ses investissements, sur bases d'offres, de comparaisons et/ou d'expérience.

*A côté des investissements en actifs immobilisés, l'entrepreneur doit également se soucier des fonds qui seront immobilisés à d'autres fins comme:*

- les stocks
- les acomptes
- les créances et crédits à la clientèle

**Le plan d'investissement doit servir de guide pour les dépenses effectives, c'est la seule façon de garder le budget global en équilibre.**

### 3.2.2. Budget de financement

L'entrepreneur va examiner de quels moyens il dispose pour financer les investissements et la période de démarrage. En ce qui concerne ce dernier point, il serait approprié d'évaluer les pertes éventuelles de manière prudente.

**Le financement peut être réalisé au moyen de fonds propres ou de fonds de tiers à court ou à long terme. Généralement, l'entrepreneur choisit une combinaison des trois formules.**

***Les fonds propres sont composés par le capital apporté par l'entrepreneur et par la mise en réserves des résultats dégagés.***

L'apport en capital peut être réalisé soit en numéraire soit en nature (immobilisations corporelles, stocks, etc.).

L'entrepreneur peut également mettre une partie de ses moyens financiers propres à la disposition de l'entreprise, sous la forme d'une avance en compte courant.

***Si l'apport de moyens propres est insuffisant, il faudra faire appel à des ressources extérieures.***

Ces ressources extérieures peuvent être obtenues auprès d'institutions financières ou auprès de tiers et prendre la forme de prêts, de leasings, de straight loans, de crédit de caisse, etc.

Tandis que le capital propre n'exige pas de rémunération immédiate, les fonds de tiers entraînent des charges pour l'entreprise.

De plus, il convient de ne pas perdre de vue que les institutions financières n'octroient généralement pas de crédit sans exiger de garanties.

Le manque de ressources financières à court terme pourra être couvert par des crédits-pont à court terme comme les crédits de caisse auprès d'une institution financière, le crédit fournisseurs ou l'escompte de créances.

L'entrepreneur peut aussi dans certains cas, bénéficier de subsides. Ceux-ci sont cependant difficiles à intégrer dans un plan financier, car ils ne sont octroyés qu'après le dépôt d'un dossier approfondi, qui n'est pas toujours disponible au démarrage d'une entreprise, et la date de leur encaissement est imprécise. C'est la raison pour laquelle il est conseillé de ne pas considérer les subsides comme une source de financement mais plutôt comme une poire pour la soif.

***Il convient de rechercher un équilibre optimal entre les fonds propres, les fonds de tiers à long terme et les fonds de tiers à court terme.***

L'entrepreneur doit s'efforcer d'atteindre une bonne solvabilité, mais aussi réaliser un bon équilibre entre les investissements à long terme et les financements à long terme, et entre les actifs à court terme et les passifs à court terme, sans que cela ne mène à un surplus non rentable des moyens en général et de la trésorerie en particulier. Cependant, une certaine « réserve » dans un plan financier reste un « must ».



### 3.2.3. Budget d'exploitation

L'objectif d'une société est de générer du bénéfice et d'accroître le patrimoine. Bénéfice et patrimoine découlent des résultats obtenus par l'entreprise.

Les résultats futurs sont intégrés dans un budget d'exploitation dont les éléments principaux sont:

#### A. Produits d'exploitation

- chiffre d'affaires
- autres produits d'exploitation

#### B. Charges d'exploitation

- approvisionnements et marchandises
- services et biens divers
- rémunérations, charges sociales et pensions
- amortissements et réductions de valeur
- autres charges d'exploitation

#### C. Produits financiers

#### D. Charges financières

#### E. Impôts

**Les produits exceptionnels et les charges exceptionnelles ne sont en général pas prévus dans le plan financier.**

Les différents éléments du budget d'exploitation sont commentés ci-après.





## A. Produits d'exploitation

### Chiffre d'affaires

*Le chiffre d'affaires correspond aux ventes de marchandises et à la facturation des prestations de services à des tiers dans le cadre de l'activité ordinaire de l'entreprise.*

Lors de l'établissement du plan financier, on commence par déterminer le chiffre d'affaires. Celui-ci résulte d'un plan de ventes et d'un plan de marketing. La fixation des prix de vente dépendra de la situation du marché, de la relation entre l'offre et la demande, et de la présence de la concurrence.

Pour les entreprises prestataires de services, le chiffre d'affaires est limité par leur potentiel humain.

*Il est préférable que le plan financier envisage plusieurs scénarios; il doit aussi tenir compte de divers paramètres tels que les difficultés de démarrage pour l'entreprise, les fluctuations saisonnières, les congés, les réductions de prix et rabais, la capacité de défense de la part de la concurrence mais également le climat économique général.*

### Autres produits d'exploitation

Les autres produits d'exploitation, bien qu'ils ne trouvent leur origine ni dans les ventes ni dans les prestations de services, peuvent néanmoins générer un revenu pour l'entreprise. On n'en tiendra cependant compte que lorsqu'ils sont suffisamment certains, comme c'est par exemple le cas des revenus locatifs, des subsides à l'exportation, etc.





### *B. Charges d'exploitation*

Afin de réaliser le chiffre d'affaires espéré, il sera nécessaire d'engager des frais.

*Les charges d'exploitation peuvent être réparties en frais fixes et en frais variables.*

Ces derniers sont en relation directe avec le chiffre d'affaires et évolueront proportionnellement.

*Les frais fixes sont nécessaires afin d'assurer la viabilité de l'entreprise. Il n'est pas toujours évident de distinguer les frais fixes des frais variables. La consommation d'énergie fait d'une part, partie des frais variables, mais la consommation minimale par contre, fait partie des frais fixes.*

**On retrouve les frais variables dans la rubrique approvisionnements et marchandises mais également dans la rubrique des services et biens divers et des frais de personnel.**

#### Approvisionnements et marchandises

Cette rubrique contient le coût des marchandises, des matières premières et des matières auxiliaires achetées. Les quantités achetées dépendent du chiffre d'affaires. Le prix de revient de ces marchandises et matières est déterminé sur base d'estimations et d'offres de prix des fournisseurs.

**Le coût des sous-traitances directement liées au chiffre d'affaires est également repris sous cette rubrique.**



### Services et biens divers

Ici sont repris aussi bien les frais variables que les frais fixes.

*Il s'agit des frais liés aux prestations de services et de livraison de marchandises par des tiers dans le cadre de l'exploitation de l'entreprise et qui ne sont repris ni sous les approvisionnements et marchandises ni sous les frais de personnel.*

Les frais suivants font partie des frais variables:

- frais complémentaires aux achats, comme les frais de transport et les assurances
- la consommation d'énergie

Les frais fixes suivants doivent également être prévus dans le plan financier:

- loyer (au cas où la société n'est pas propriétaire du bien immobilier)
- assurances
- frais liés aux actifs immobilisés comme l'entretien et les réparations, assurances, carburants
- frais liés aux ventes: frais de marketing, frais de représentation, publicité
- frais d'administration
- frais générés par des obligations légales comme le dépôt des comptes annuels, la cotisation sociale à charge de l'entreprise, etc.

### Rémunérations, charges sociales et pensions

Cette rubrique comprend également des frais fixes et variables. Il est impératif de tenir compte des obligations légales. Du point de vue de l'économie d'entreprise, les frais de personnel sont, pour cette raison, souvent considérés comme fixes.

*Concernant les coûts salariaux, il faut bien tenir compte du fait qu'il y a une grande différence entre le salaire net pour le salarié et le coût total pour l'entreprise.*

### Amortissements et réductions de valeur

Les investissements ont une durée d'utilisation limitée non seulement à l'usure mais également due aux circonstances économiques et technologiques. Les pertes de valeur qu'ils subissent sont exprimées en terme d'amortissements. Il est conseillé de calculer ces amortissements sur base de la réalité économique et technologique tout en tenant compte des obligations comptables et des options fiscales.

Dans des conditions optimales, aucune autre réduction de valeur ne sera prévue. Mais par application du principe de précaution, il faut considérer que des réductions doivent être comptabilisées dans certains cas. Nous pensons entre autres aux réductions de valeur sur stocks ou sur créances commerciales.



### Autres charges d'exploitation

Sous ce poste sont reprises les charges portées en compte par des tiers qui ne peuvent être considérées ni comme des services et biens divers ni comme des charges financières ou exceptionnelles.

Sont repris principalement dans cette rubrique: le précompte immobilier, les impôts indirects, accises, amendes, etc.

### *C. Les produits financiers*

Dans un plan financier, les produits financiers sont généralement peu importants, à moins que l'entreprise ne dispose de beaucoup de liquidités; dans ce cas cependant, la question peut se poser de savoir si la trésorerie n'est pas excédentaire.

### *D. Charges financières*

Comme mentionné ci-dessus les dettes génèrent des coûts sous forme d'intérêts, souvent contractuellement déterminés.

En outre il convient également de prendre en considération des frais bancaires, des frais de change et autres frais financiers.

### *E. Impôts*

Les impôts sur le résultat sont calculés sur base du résultat comptable majoré des dépenses non admises.

### 3.2.4. Bilans prévisionnels

*Dès lors que le budget d'exploitation aura été dressé, des bilans prévisionnels peuvent être établis. Le bilan reflète l'état du patrimoine de l'entreprise à une date précise, tandis que les résultats traduisent la rentabilité d'une période déterminée.*

Pour faire une projection adéquate des principaux postes du bilan, il faut se baser sur les comptes de résultats prévisionnels et sur plusieurs hypothèses réalistes.

**Le niveau des actifs circulants sera déterminé en fonction du chiffre d'affaires, tandis que les dettes sont la conséquence directe de l'importance des charges.**

Les postes les plus importants du bilan qui doivent faire l'objet d'une prévision sont:

#### *A. Actifs immobilisés*

Ce poste résulte des informations concernant les investissements et amortissements.

#### *B. Actifs circulants*

##### Stocks

L'entrepreneur détermine le niveau de stock nécessaire, en tenant compte du délai de livraison normal, de la durée du cycle de fabrication, etc. Pour calculer la valeur de ce stock, il devra déterminer le prix de revient de ses différentes composantes, en tenant compte de leurs particularités propres.

##### Créances commerciales

Le montant des créances sur les clients dépend du délai de paiement moyen accordé aux clients et du chiffre d'affaires. Ce montant n'est pas toujours facile à déterminer.

##### Valeurs disponibles

Le montant des valeurs disponibles résulte du tableau des flux de moyens ou du tableau des ressources et emplois.





### *C. Fonds propres*

#### Capital

L'apport en capital propre, versé ou apporté lors de la constitution, est repris sous ce poste.

#### Réserves et résultat reporté

Ces postes résultent de l'accumulation des bénéfices et pertes des années successives, qui n'ont pas été distribués aux actionnaires.

### *D. Dettes*

#### Dettes financières

Le solde à rembourser des crédits, emprunts, financements et leasing sont repris ici; leur montant dépend des obligations contractuelles et des remboursements.

#### Dettes commerciales

Ce poste peut être calculé sur base des charges et des délais de paiements habituellement accordés par les fournisseurs à l'entreprise.

#### Dettes fiscales et sociales

Ces dettes sont établies en fonction des charges de personnel et du calcul des impôts sur le résultat.

*Une fois les bilans prévisionnels établis, on peut évaluer la structure financière de l'entreprise; ces bilans feront apparaître si les ressources disponibles ont été bien utilisées, si la proportion fonds propres/dettes est saine et si l'autonomie financière est satisfaisante.*

### 3.2.5. Tableau des flux de moyens ou tableau des ressources et emplois

*Le budget d'exploitation et les bilans prévisionnels ne permettent pas de déterminer directement quelles sont les ressources disponibles pour financer les investissements et l'activité.*

*Pour y arriver, il faut dresser un tableau des ressources et emplois, qui doit être en équilibre car à toute dépense correspond une ressource.*

Ce tableau se déduit des bilans prévisionnels et peut être dressé selon plusieurs modèles différents.

Dans un plan financier, on emploiera de préférence le tableau suivant, qui montre l'évolution de la trésorerie, et plus particulièrement la genèse des liquidités de l'entreprise. Ce tableau mentionne le terme cash flow, dont la définition est la suivante: cash flow = résultat après impôts + charges non décaissées tel que les amortissements, les réductions de valeur et les provisions.

	Fin année 1 a	+	Mutations année 2 b	=	Fin année 2 c
<b>Ressources</b>					
Capital versé en numéraire					
Subsides en capital reçus					
Accroissement des dettes financières					
Augmentation du crédit fournisseurs					
Autres dettes à un an au plus					
Cash flow positif en provenance de l'activité					
<b>Total des ressources</b>					
<b>Emplois</b>					
Frais de constitution					
Investissements en immobilisations incorporelles					
Investissements en immobilisations corporelles					
Investissements en immobilisations financières					
Créances à plus d'un an					
Stocks constitués					
Crédit accordé aux clients					
Autres créances à un an au plus					
Cash flow négatif résultant de l'activité					
<b>Total des emplois</b>					
<b>Ressources moins emplois</b>					
Augmentation (diminution) de la trésorerie					

### 3.2.6. Planning de trésorerie

*L'évolution des activités peut être suivie et comparée grâce au business plan et au plan financier.*

*Ces plans ne permettent cependant pas de déterminer quand les ressources sont encaissées et quand les dépenses doivent être payées; pour suivre ces flux, il convient de dresser un planning de trésorerie.*

Nombre d'entrepreneurs, dont les activités enregistrent une forte croissance et dont les résultats correspondent aux budgets, sont confrontés à des difficultés parce qu'ils ont attaché trop peu d'importance au planning de trésorerie.

Le planning de trésorerie est également utile pour déterminer le niveau de capital nécessaire, qui doit tenir compte des flux financiers et de la structure financière.

Un planning de trésorerie détaillé doit être tenu mois par mois; il permettra de déterminer dans quelle période les liquidités atteignent leur niveau maximum et dans quelle période des ressources complémentaires doivent être trouvées. Dès lors que l'entrepreneur le sait à l'avance, il pourra en tenir compte dans sa gestion, et chercher des moyens financiers complémentaires, par exemple du type crédit de caisse.

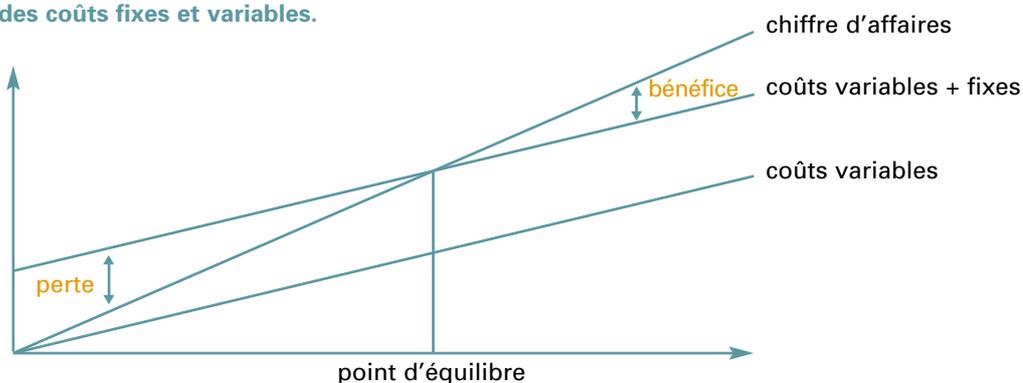
### 3.2.7. Analyse du point d'équilibre (break-even)

Le plan financier doit tenir compte du facteur risque.

*Le marché peut ne pas se développer de la manière attendue, ou bien les concurrents peuvent se révéler plus compétitifs. Pour appréhender ces risques, il est indiqué de connaître où se situe le point d'équilibre de l'entreprise, c'est-à-dire de savoir par exemple quel chiffre d'affaires doit être réalisé pour couvrir les coûts variables et les coûts fixes.*

Le chiffre d'affaires diminué des coûts variables tels que les matières premières, les frais directs de personnel, etc. donne une marge permettant de couvrir les coûts fixes. Si le point d'équilibre n'est pas atteint, l'entreprise se trouve dans une position de perte potentielle; au-dessus du point d'équilibre, elle fait du bénéfice.

**L'analyse du point d'équilibre exige une connaissance approfondie de l'exploitation et des coûts fixes et variables.**



## 4. Etablissement d'un plan financier: exemple chiffre



### 4.1. Données de base

Un entrepreneur désire démarrer une entreprise de production et va constituer avec une autre personne la S.A. ABC. Il a à cet effet dressé un business plan.

A partir de son observation du marché, il élabore un plan d'investissements, un plan de financement et une estimation du chiffre d'affaires et des coûts.

#### 4.1.1. Budget d'investissements

En premier lieu est dressé un plan d'investissements.

*L'option est prise d'acquérir un bien immobilier approprié; par ailleurs, les activités envisagées exigent un investissement important en machines et en outillage.*

*En outre, du matériel de bureau, du matériel informatique, des logiciels et du matériel roulant doivent être acquis.*

Les investissements suivants forment le budget d'investissements:

	en €	Amortissement
<u>Immobilisations incorporelles:</u> <u>logiciels</u>	65.000	33,3 % L
<u>Terrains et constructions</u>		
Terrain	200.000	—
Bâtiment industriel	1.000.000	5 % L
Bâtiment administratif	500.000	5 % L
<u>Installations, machines et outillage</u>		
Installations techniques	250.000	10 % L
Outillage	80.000	10 % L
Petit matériel	25.000	20 % L
<u>Mobilier et matériel roulant</u>		
Matériel de bureau	15.000	20 % L
Matériel roulant	40.000	20 % L



Nous considérons que le programme d'investissements est terminé en janvier de l'année 1, de sorte que les investissements sont amortis sur une durée de 12 mois.

En année 2, les investissements suivants sont prévus:

	en €	Amortissement
Logiciels	25.000	33 % L
Installations techniques	30.000	10 % L
Outillage	20.000	10 % L
Matériel de bureau	15.000	20 % L
Matériel roulant	13.000	20 % L
	<hr/> 103.000	

#### Investissements en éléments d'exploitation

En plus des investissements en immobilisations, il faut également prévoir les éléments d'exploitation. Le stock minimum nécessaire, le crédit aux clients, ainsi que le crédit obtenu des fournisseurs doivent être estimés.

#### Stocks

Le stock optimum a été évalué à 15 % du chiffre d'affaires.

#### Le crédit aux clients

On suppose que 40 % des clients paient au comptant, 30 % paient à 30 jours et 30 % à 60 jours.

#### Fournisseurs

L'entrepreneur envisage de payer comptant 20 % des ses fournisseurs, 40 % à 30 jours et 40 % à 60 jours.

#### 4.1.2. Budget de financement

La première année, le projet est financé au moyen de € 600.000 en capital et de € 200.000 en fonds propres complémentaires (compte courant); pour le reste, deux emprunts sont demandés:

- Un premier emprunt pour le bien immobilier, d'un montant de € 1.400.000, dont le remboursement est étalé sur 10 ans et qui est affecté d'un taux d'intérêts de 6,2 %, tenant compte d'un montant constant de capital à rembourser.
- Un deuxième emprunt pour les installations techniques, d'un montant de € 200.000, remboursable en 5 ans, et affecté d'un taux d'intérêt de 6,5 %.

Au cours de la deuxième année, une injection complémentaire de fonds en compte courant est exigée des actionnaires à hauteur de € 270.000.

#### 4.1.3. Budget d'exploitation

La prévision du budget d'exploitation est la suivante:

##### Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires est estimé à € 1.500.000 en base annuelle.

Il faudra environ 6 mois pour que l'entreprise soit pleinement opérationnelle; la première année, il n'y aura de ventes que pendant 7 mois, soit € 875.000; pour la deuxième année, le chiffre d'affaires est estimé à € 1.500.000.

A partir de la troisième année, une augmentation annuelle de 20 % du chiffre d'affaires est prévue.

##### Coûts

###### *Marchandises et matières premières*

Dans le cas présent, cette rubrique ne comprend que des matières premières et des matières auxiliaires; elles atteignent 45 % du chiffre d'affaires, ce qui représente un pourcentage habituel dans le secteur.

###### *Services et biens divers*

Il s'agit principalement de frais fixes. Les frais de constitution et les frais de démarrage sont évalués à € 10.000; la rémunération des administrateurs est fixée à € 80.000 pour la première année, et passeront à € 120.000 à partir de la deuxième année.

En raison du chiffre d'affaires limité la première année, les frais variables restent modérés. A partir de la deuxième année, il faut également tenir compte d'une indexation de 3 %; certains frais fixes (p. ex. loyers, entretien, documentation, etc.) évoluent parallèlement à l'index; les autres frais variables (p. ex. énergie, etc.) connaissent une croissance de 20 %, et représentent également la première année un montant moins élevé.

###### *Rémunérations, charges sociales et pensions*

Le personnel est composé d'un employé, d'un représentant et d'ouvriers; le représentant n'est pas engagé immédiatement.

En fonction de l'augmentation prévue de l'activité, du personnel complémentaire sera engagé à partir de la troisième année.

###### *Autres charges d'exploitation*

Les autres charges d'exploitation, comme les taxes ou la cotisation de solidarité, sont évaluées à € 7.137. Il est prévu que ces charges augmentent de 5 % par an.

###### *Charges financières*

Les charges financières consistent principalement en intérêts sur les emprunts, en coût de garantie et en frais de banque.

###### *Impôts*

Il est supposé que l'entreprise réponde aux conditions du taux réduit.



## Budget d'exploitation

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4
<b>PRODUITS</b>	<b>875.000,00</b>	<b>1.500.000,00</b>	<b>1.800.000,00</b>	<b>2.160.000,00</b>
Chiffre d'affaires	875.000,00	1.500.000,00	1.800.000,00	2.160.000,00
<b>ACHATS</b>	<b>393.750,00</b>	<b>675.000,00</b>	<b>810.000,00</b>	<b>972.000,00</b>
Approvisionnements et marchandises	393.750,00	675.000,00	810.000,00	972.000,00
<b>SERVICES ET BIENS DIVERS</b>	<b>201.920,00</b>	<b>275.389,96</b>	<b>300.792,03</b>	<b>330.384,24</b>
Frais d'établissement	10.000,00	0,00	0,00	0,00
Loyers, charges locatives	3.375,00	3.476,23	3.580,54	3.687,96
Entretien et réparations	9.800,00	10.094,00	10.396,82	10.708,72
Energie	15.000,00	25.714,29	30.857,14	37.028,57
Livres, magazines et documentation	4.500,00	4.635,00	4.774,05	4.917,27
Imprimés et fournitures de bureau	7.500,00	7.725,00	7.956,75	8.195,45
Coûts télécommunication	10.000,00	17.142,86	20.571,43	24.685,71
Commissions	8.315,00	14.254,29	17.105,14	20.526,17
Honoraires	12.500,00	12.875,00	13.261,25	13.659,09
Assurances	5.250,00	9.000,00	10.800,00	12.960,00
Frais de transport et de déplacement	15.000,00	25.714,29	30.857,14	37.028,57
Frais de représentation	5.000,00	5.150,00	5.304,50	5.463,64
Annonces, publicité	9.000,00	9.270,00	9.548,10	9.834,54
Cotisations associations professionnelles	1.300,00	1.339,00	1.379,17	1.420,55
Intérimaires	5.380,00	9.000,00	10.800,00	12.960,00
Rémunérations administrateurs	80.000,00	120.000,00	123.600,00	127.308,00
<b>REMUNERATIONS, CHARGES SOCIALES ET PENSIONS</b>	<b>200.983,23</b>	<b>224.950,54</b>	<b>286.959,68</b>	<b>358.341,54</b>
Appointements des employés	27.300,00	28.665,00	30.098,25	47.404,74
Salaires des ouvriers	78.000,00	81.900,00	114.660,00	135.442,13
Rémunérations des représentants	20.000,00	34.666,67	41.600,00	49.920,00
Double pécule de vacances	0,00	8.300,00	9.600,00	12.300,00
Provision pécule de vacances	17.543,85	3.446,53	5.206,53	7.122,85
Cotisations patronales d'assurances sociales	43.855,00	50.831,08	65.225,39	81.468,40
Primes patronales pour assurances extra-légales	2.856,88	3.428,25	4.113,90	4.936,68
Autres frais de personnel	11.427,50	13.713,01	16.455,61	19.746,74
<b>AMORTISSEMENTS</b>	<b>145.666,67</b>	<b>164.600,00</b>	<b>164.600,00</b>	<b>142.933,33</b>
Immobilisations incorporelles	21.666,67	30.000,00	30.000,00	8.333,33
Terrains et constructions	75.000,00	75.000,00	75.000,00	75.000,00
Installations, machines et outillage	38.000,00	43.000,00	43.000,00	43.000,00
Mobilier et matériel roulant	11.000,00	16.600,00	16.600,00	16.600,00
<b>AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION</b>	<b>7.137,00</b>	<b>7.493,85</b>	<b>7.868,54</b>	<b>8.261,97</b>
Autres charges d'exploitation	7.137,00	7.493,85	7.868,54	8.261,97
<b>CHARGES FINANCIERES</b>	<b>101.300,00</b>	<b>89.770,00</b>	<b>78.490,00</b>	<b>67.210,00</b>
Intérêts afférents aux dettes	99.800,00	88.520,00	77.240,00	65.960,00
Autres charges des dettes	1.500,00	1.250,00	1.250,00	1.250,00
<b>RESULTAT AVANT IMPOTS</b>	<b>- 175.756,90</b>	<b>62.795,65</b>	<b>151.289,75</b>	<b>280.868,91</b>
<b>IMPOTS SUR LE RESULTAT</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>20.079,79</b>	<b>99.312,91</b>
<b>RESULTAT APRES IMPOTS</b>	<b>- 175.756,90</b>	<b>62.795,65</b>	<b>131.209,96</b>	<b>181.556,00</b>

#### 4.1.4. Bilans prévisionnels

Ces bilans donnent la situation de l'entreprise après une année d'exploitation.

	Constitution	Exercice 1	Exercice 2	Exercice 3	Exercice 4
<b>ACTIF</b>					
Actifs immobilisés	0,00	2.029.333,33	1.967.733,33	1.803.133,33	1.660.200,00
Immobilisations incorporelles	0,00	43.333,33	38.333,33	8.333,33	0,00
Immobilisations corporelles	0,00	1.986.000,00	1.929.400,00	1.794.800,00	1.660.200,00
Terrains et constructions	0,00	1.625.000,00	1.550.000,00	1.475.000,00	1.400.000,00
Installations, machines et outillage	0,00	317.000,00	324.000,00	281.000,00	238.000,00
Mobilier et matériel roulant	0,00	44.000,00	55.400,00	38.800,00	22.200,00
Actifs circulants	2.400.000,00	271.564,75	369.528,90	527.544,49	622.723,18
Stocks et commandes en cours d'exécution	0,00	131.250,00	225.000,00	270.000,00	324.000,00
Stocks	0,00	131.250,00	225.000,00	270.000,00	324.000,00
Créances à un an au plus	0,00	130.218,75	127.819,32	149.175,00	179.010,00
Créances commerciales	0,00	130.218,75	124.312,50	149.175,00	179.010,00
Autres créances	0,00	0,00	3.506,82	0,00	0,00
Valeurs disponibles	2.400.000,00	0,00	2.940,08	93.329,89	103.193,97
Banques	2.400.000,00	0,00	2.940,08	93.329,89	103.193,97
Comptes de régularisation	0,00	10.096,00	13.769,50	15.039,60	16.519,21
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>	<b>2.400.000,00</b>	<b>2.300.898,08</b>	<b>2.337.262,23</b>	<b>2.330.677,82</b>	<b>2.282.923,18</b>
<b>PASSIF</b>					
Capitaux propres	600.000,00	424.243,10	487.038,75	618.248,71	799.804,71
Capital	600.000,00	600.000,00	600.000,00	600.000,00	600.000,00
Capital souscrit	600.000,00	600.000,00	600.000,00	600.000,00	600.000,00
Réserves	0,00	0,00	0,00	912,44	9.990,24
Réserve légale	0,00	0,00	0,00	912,44	9.990,24
Bénéfice reporté (Perte reportée)	0,00	-175.756,90	-112.961,25	17.336,27	189.814,47
Dettes	1.800.000,00	1.876.654,98	1.850.223,48	1.712.429,11	1.483.118,47
Dettes à plus d'un an	1.420.000,00	1.240.000,00	1.060.000,00	880.000,00	700.000,00
Dettes financières	1.420.000,00	1.240.000,00	1.060.000,00	880.000,00	700.000,00
Etablissements de crédit	1.420.000,00	1.240.000,00	1.060.000,00	880.000,00	700.000,00
Dettes à un an au plus	380.000,00	636.654,98	790.223,48	832.429,11	783.118,47
Dettes à plus d'un an échéant dans l'année	0,00	180.000,00	180.000,00	180.000,00	180.000,00
Dettes financières	180.000,00	125.007,83	0,00	0,00	0,00
Etablissements de crédit	180.000,00	125.007,83	0,00	0,00	0,00
Dettes commerciales	0,00	106.107,32	114.997,18	134.405,83	157.588,50
Dettes fiscales, salariales et sociales	0,00	25.539,83	25.226,30	48.023,28	55.529,97
Impôts	0,00	4.341,40		16.390,93	15.421,19
Rémunérations et charges sociales	0,00	21.198,43	25.226,30	31.632,35	40.108,78
Autres dettes	200.000,00	200.000,00	470.000,00	470.000,00	390.000,00
<b>TOTAL DU PASSIF</b>	<b>2.400.000,00</b>	<b>2.300.898,08</b>	<b>2.337.262,23</b>	<b>2.330.677,82</b>	<b>2.282.923,18</b>



#### 4.1.5. Tableau des flux de moyens ou tableau des ressources et emplois

Ce tableau calcule la situation de la trésorerie.

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4
<b>Cash flow</b>				
Résultat de l'exercice	- 175.756,90	62.795,65	131.209,96	181.556,00
Total amortissements exercice	145.666,67	164.600,00	164.600,00	142.933,33
Total cash flow	- 30.090,23	227.395,65	295.809,96	324.489,33
<b>Ressources</b>				
Capital	600.000,00	0,00	0,00	0,00
Compte courant	200.000,00	270.000,00	0,00	0,00
Emprunt	1.600.000,00	0,00	0,00	0,00
Crédit fournisseurs	106.107,32	8.889,87	19.408,65	23.182,66
Dettes à payer	25.539,83	- 3.820,36	26.303,80	7.506,70
Cash flow positif	0,00	227.395,65	295.809,96	324.489,33
Total des ressources	<u>2.531.647,15</u>	<u>502.465,16</u>	<u>341.522,41</u>	<u>355.178,69</u>
<b>Emplois</b>				
Immobilisations incorporelles	65.000,00	25.000,00	0,00	0,00
Immobilisations corporelles	2.110.000,00	78.000,00	0,00	0,00
Stocks	131.250,00	93.750,00	45.000,00	54.000,00
Crédits aux clients	130.218,75	- 5.906,25	24.862,50	29.835,00
Remboursement emprunts	180.000,00	180.000,00	180.000,00	180.000,00
Frais à reporter	10.096,00	3.673,50	1.270,10	1.479,61
Cash flow négatif	30.090,23			
Compte courant				80.000,00
Total des emplois	<u>2.656.654,98</u>	<u>374.517,25</u>	<u>251.132,60</u>	<u>345.314,61</u>
<b>Ressources moins emplois</b>	<b>- 125.007,83</b>	<b>127.947,91</b>	<b>90.389,81</b>	<b>9.864,08</b>
<b>Solde début Banque</b>	<u>0,00</u>	<u>- 125.007,83</u>	<u>2.940,08</u>	<u>93.329,89</u>
<b>Solde fin Banque</b>	<u>- 125.007,83</u>	<u>2.940,08</u>	<u>93.329,89</u>	<u>103.193,97</u>

#### 4.1.6. Planning de trésorerie

Ce planning donne en détail les besoins de financement.

	mois 1	mois 2	mois 3	mois 4	mois 5	mois 6	mois 7	mois 8	mois 9	mois 10	mois 11	mois 12
<b>Investissements</b>												
Actifs immobilisés	2.175.000,00											
	2.175.000,00											
<b>Disponibilités</b>												
Capital	2.200.000,00	80.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00
Compte courant	600.000,00	80.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00
Dettes	1.600.000,00											
Total disponible	25.000,00	80.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00
<b>REVENUS</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	57.875,00	101.281,25	144.687,50	144.687,50	144.687,50	144.687,50	144.687,50
Chiffre d'affaires de l'année en cours	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	57.875,00	101.281,25	144.687,50	144.687,50	144.687,50	144.687,50	144.687,50
Total des revenus	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	57.875,00	101.281,25	144.687,50	144.687,50	144.687,50	144.687,50	144.687,50
<b>DEPENSES</b>												
Approvisionnements et marchandises - achats	0,00	0,00	0,00	0,00	26.250,00	66.112,50	93.337,50	68.062,50	68.062,50	68.062,50	68.062,50	68.062,50
Services et biens divers	6.290,38	16.451,16	24.191,93	19.351,93	19.351,93	19.351,93	19.351,93	19.351,93	19.351,93	19.351,93	19.351,93	19.351,93
Frais de personnel	8.470,78	12.125,37	12.125,37	12.125,37	15.125,37	15.125,37	15.125,37	15.125,37	15.125,37	15.125,37	15.125,37	29.060,37
Autres charges d'exploitation	0,00	3.568,50	0,00	0,00	3.568,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Charges financières	8.900,00	8.400,00	8.400,00	8.400,00	8.400,00	8.400,00	8.400,00	8.400,00	8.400,00	8.400,00	8.400,00	8.400,00
TVA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3.689,00	4.516,40	4.516,40
Total des dépenses	23.661,16	40.545,03	44.717,30	39.877,30	72.695,80	108.989,80	136.214,80	110.939,80	110.939,80	114.628,80	115.456,20	129.391,20
Cash flow	1.338,84	39.454,97	15.282,70	20.122,70	-72.695,80	-51.114,80	-34.933,55	33.747,70	33.747,70	30.058,70	29.231,30	15.296,30
Remboursement emprunts	-15.000,00	-15.000,00	-15.000,00	-15.000,00	-15.000,00	-15.000,00	-15.000,00	-15.000,00	-15.000,00	-15.000,00	-15.000,00	-15.000,00
Trésorerie	-13.661,16	24.454,97	282,70	5.122,70	-87.695,80	-66.114,80	-49.933,55	18.747,70	18.747,70	15.058,70	14.231,30	296,30
Trésorerie cumulée	-13.661,16	10.793,81	11.076,51	16.199,21	-71.496,59	-137.611,39	-187.544,94	-168.797,24	-150.049,54	-134.990,84	-120.759,54	-120.463,24

#### 4.1.7. Analyse du point d'équilibre

Cette analyse calcule le chiffre d'affaire minimum.

<b>Calcul de la contribution:</b>		
Chiffre d'affaires	1.500.000,00	100 %
Frais variables	787.335,43	52,49 %
Achats d'approvisionnements et marchandises	675.000,00	
Services et biens divers	57.111,43	
Frais de personnel	55.224,00	
Contribution	712 664,57	47,51 %
<b>Calcul des frais fixes:</b>		
Services et biens divers	218.278,54	
Frais de personnel	169.726,54	
Amortissements	164.600,00	
Autres charges d'exploitation	7.493,85	
Charges financières	101.300,00	
TOTAL	661.398,93	
Contribution	47,51 %	
<b>Point d'équilibre du CA</b>	<b>1.392.125,72</b>	
Prix de vente moyen par produit	620,00	
<b>Nombre moyen de produits</b>	<b>2.245,36</b>	

## 4.2. CONCLUSION

L'entreprise clôture la première année avec une perte parce que, lors de la phase de démarrage, elle n'a pas réalisé de chiffre d'affaires dans les premiers 5 mois mais elle a bel et bien assumé les coûts fixes durant 12 mois.

A partir de la deuxième année, le résultat devient positif et ne cesse d'augmenter en fonction de l'augmentation du chiffre d'affaires.

Dans la première année, le cash flow est également négatif et du tableau des ressources et emplois et du planning de trésorerie, il ressort une position fort négative des liquidités.

L'entreprise devra donc certainement demander une ligne de crédit ou faire appel aux moyens de ses actionnaires. C'est d'ailleurs grâce à un prêt supplémentaire des actionnaires qu'elle a su limiter dans la deuxième année la position négative des liquidités. Il ressort clairement du plan financier que, bien que l'entreprise réussisse à réaliser des bénéfices à partir de la deuxième année, elle ne parvient à clôturer avec un solde bancaire positif que dans la troisième année, et ceci seulement grâce à une injection financière supplémentaire des actionnaires.

Cette constatation doit mener à revoir le plan financier et, par exemple, à prévoir un capital plus élevé lors de la constitution, des délais de remboursement plus longs auprès de la banque, ou encore des investissements plus limités, de sorte que l'entreprise puisse démarrer dans des conditions optimales.

Il ressort clairement de ce qui précède que des résultats positifs n'engendrent pas automatiquement une trésorerie positive ou une augmentation des liquidités.

## Que peut faire pour vous le réviseur d'entreprises en tant que conseiller?



De par son expérience, par sa vision à la fois globale et spécialisée, le réviseur d'entreprises peut vous assister dans de nombreux domaines. L'aide du réviseur d'entreprises peut être sollicitée pour les missions légales (le mandat de commissaire, l'apport en nature, la transformation de sociétés, etc.) et/ou (le cas échéant) pour:

- rédiger un plan d'investissement
- faire le diagnostic financier d'une entreprise
- constituer un dossier de financement pour une demande de crédit
- constituer un dossier pour obtenir des aides publiques
- établir un budget
- développer des systèmes de contrôle financier
- déterminer la valeur d'une entreprise
- améliorer les systèmes comptables
- calculer le prix de revient
- optimiser les systèmes de gestion interne
- conseiller la restructuration d'une entreprise
- étudier la reprise ou la cession d'une entreprise
- fournir des conseils en matière de succession familiale

Le conseil d'un réviseur d'entreprises est rétribué en fonction des prestations fournies. Lors d'une première rencontre, vous pouvez lui demander une estimation de ses honoraires pour la mission d'assistance et de conseil que vous souhaitez lui confier.

