

LE PLAN FINANCIER

COMMENT FAIRE DES PROJECTIONS FINANCIÈRES POUR MA PME?



Cette brochure a pour but d'être un fil conducteur succinct lors de l'établissement d'un plan financier d'une PME. Elle ne peut en aucun cas être considérée comme un exposé exhaustif sur le sujet. Dans le cadre de sa mission, le réviseur d'entreprises peut transmettre cette brochure au client.

Cette brochure a été actualisée par la sous-commission de la Commission SME/SMP au sein de l'Institut des Réviseurs d'Entreprises, composée de : Amaury Stas de Richelle (Président), Nicolas Dumonceau, Joseph-Michel Boes et Christel De Blander.

LE PLAN FINANCIER : UNE RÉFLEXION SUR LE FUTUR	4
LE PLAN FINANCIER PRESCRIT PAR LE CODE DES SOCIÉTÉS ET DES ASSOCIATIONS	5
CONTENU DU PLAN FINANCIER	6
Présentation de l'entreprise et description précise de l'activité projetée	6
Sources de financement à la constitution	7
Plan d'investissements	7
Budget de financement	8
Bilan d'ouverture et bilan provisionnel	10
Compte de résultats prévisionnel	12
Projection des flux de trésorerie	16
Tableaux des flux	16
Planning de trésorerie	17
Analyse du point d'équilibre (<i>Break-even</i>)	18
ÉTABLISSEMENT D'UN PLAN FINANCIER	19

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 activité future.

Cet exercice est d'ailleurs imposé par le Code des Sociétés et des Associations (ci-après CSA) aux articles 5 :4 et 7 :3. Un plan financier doit être remis au notaire préalablement à la constitution d'une société. Ce point sera abordé plus en détail au chapitre deux du présent fascicule.

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 est un rendu chiffré objectif des activités escomptées par l'entreprise. L'élaboration de ce plan est obligatoire dans une société à responsabilité limitée (SRL), une société coopérative (SC) et une société anonyme (SA).

De plus, chaque évolution importante de la société nécessite une réflexion sur le futur ce qui explique pourquoi un tel plan est souhaitable. 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 limitations et obligations légales, l'information sociale, les exigences environnementales, etc.

Pour l'établissement du business plan, il est souvent préférable de se faire assister par un professionnel dans le domaine.

Dans l'intérêt de la nouvelle entreprise et l'économie en général, le législateur a exigé qu'à la constitution d'une SRL, SC ou SA un plan financier soit établi par les fondateurs.

Ce plan financier doit justifier et démontrer que les apports sont suffisants pour assurer l'exercice normal de l'activité prévue pendant une période de deux ans au moins.

Le patrimoine 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 les apports mais également les ouvertures de crédit, les avances des actionnaires, l'octroi de modalités de paiements par les fournisseurs et les éventuelles garanties.

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

Le contenu minimum du plan financier à remettre au notaire lors de la constitution d'une SRL, SC ou SA contient¹ :

1. une description précise de l'activité projetée ;
2. un aperçu de toutes les sources de financement à la constitution ;
3. un bilan d'ouverture établi ainsi que des bilans projetés après douze et vingt-quatre mois ;
4. un compte de résultats projeté après douze et vingt-quatre mois ;
5. un budget des revenus et dépenses projetés pour une période d'au moins deux ans à compter de la constitution ;
6. une description des hypothèses retenues lors de l'estimation du chiffre d'affaires et de la rentabilité prévus ;
7. le cas échéant, le nom de l'expert externe qui a apporté son assistance lors de l'établissement du plan financier.

Le plan financier doit être au moins établi selon le micro-schéma des comptes annuels. En règle générale celui-ci est établi pour au moins deux années consécutives.

¹ CSA, art. 5:4, §2 et art. 6:5, §2.

Présentation de l'entreprise et description précise de l'activité projetée

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 une 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 ;
- 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.

Sources de financement à la constitution

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*, marques, licences, software ;
- les immobilisations corporelles: bâtiments, machines, mobilier, matériel roulant, aménagement ;
- les immobilisations financières: participations dans d'autres entreprises et garanties.

L'entrepreneur doit, le cas échéant, évaluer avec précision ses investissements, sur bases d'offres, de comparaisons ou d'expérience.

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

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

Budget de financement

L'entrepreneur est tenu d'examiner de quels moyens il doit disposer 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 les apports que l'entrepreneur met lui-même à disposition et par la mise en réserves de bénéfices.

L'apport 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'un prêt (compte courant ou prêt à long terme).

Si l'apport de moyens propres est insuffisant, il faudra faire appel à des ressources extérieures. Il pourra ainsi s'adresser aux actionnaires intéressés qui auront la possibilité de mettre à disposition leur apport sous forme d'un capital propre de départ.

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

Alors que l'apport 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 ou le crédit fournisseurs.

L'entrepreneur peut aussi dans certains cas, bénéficier de subsides. Ceux-ci comportent cependant une grande part d'incertitude car ils ne sont octroyés qu'après le dépôt d'un dossier approfondi, ce qui n'est pas toujours le cas au démarrage d'une entreprise. 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 d'une part les investissements et les financements à long terme, et d'autre part entre les actifs 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 néanmoins importante.

Bilan d'ouverture et bilan provisionnel

Dans le cadre de la préparation de son plan financier, l'entrepreneur doit établir un bilan d'ouverture (à la date de la constitution) ainsi que des prévisions sur base des attentes au niveau des résultats attendus ainsi que l'évolution du financement propre et de tiers attendus pour les douze et vingt-quatre mois qui suivent la constitution de la société.

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.

Afin de déterminer les 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 qu'il doit conserver afin de respecter le délai de livraison normal et en tenant compte de la durée du cycle de production. Pour calculer la valeur de ce stock, il devra déterminer le prix de revient de ses différentes composantes.

Créances commerciales

Ce poste est calculé sur base du délai de paiement moyen accordé aux clients et du chiffre d'affaires. Cette rubrique n'est pas toujours facile à déterminer et dépendra des activités prévues.

Valeurs disponibles

Il s'agit du montant des valeurs disponibles après un an d'activité qui résulte du tableau des flux de moyens ou du tableau des ressources et des emplois (y compris l'analyse des flux de trésorerie).

C. Capitaux propres

Apport

L'apport 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 (sous déduction des pertes éventuelles des années successives) qui n'ont pas été distribués aux actionnaires.

D. Dettes

Dettes financières

Les dettes non payées sont reprises ici conformément aux obligations contractuelles et aux 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.

Sur la base du bilan d'ouverture et des bilans projetés établis, une évaluation de la structure financière de l'entreprise est possible. 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.

Compte de résultats prévisionnel

Le CSA requiert que le plan financier comprenne les éléments suivants :

- un compte de résultats projeté après douze et vingt-quatre mois ;
- un budget des revenus et dépenses projetés pour une période d'au moins deux ans à compter de la constitution ;
- une description des hypothèses retenues lors de l'estimation du chiffre d'affaires et de la rentabilité prévus.

La préparation d'un compte de résultats prévisionnel devra prendre en compte ces 3 éléments.

L'objectif final d'une société est de générer du bénéfice et d'accroître son patrimoine. Les bénéfices et le 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 non récurrents et les charges non récurrentes ne sont en général pas repris dans le plan financier.

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

A. Produits d'exploitation

Chiffre d'affaires

Le montant du chiffre d'affaires résulte des ventes de marchandises et de 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, le chiffre d'affaires est calculé en premier. 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 en tenant 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 par rapport à 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. Ils ne seront pris en compte que lorsqu'ils sont suffisamment certains, par exemple lorsqu'il s'agit de revenus locatifs, de 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 sont également reprises 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 peut, si nécessaire, également être divisée en frais fixes et variables. Il faut en outre tenir compte des obligations légales, telles que les cotisations ONSS et le paiement du pécule de vacances. Concernant les coûts salariaux, il faut bien tenir compte du fait qu'il y a une grande différence entre le salaire net perçu par le membre du personnel et le coût total pour l'entreprise.

Amortissements et réductions de valeur

Les investissements ont une durée d'utilisation limitée due 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. Par précaution, il est toutefois conseillé de les prévoir. Nous pensons entre autres aux réductions de valeur sur stocks ou sur créances commerciales ou aux prévisions des obligations de garantie.

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 non récurrentes. Sont repris principalement sous 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 liquidités suffisantes. 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 (entre autres la déductibilité limitée des frais de voiture ou de réception). Il convient de tenir également compte de l'éventuelle majoration pour absence de versements anticipés, et, le cas échéant, des pertes fiscales antérieures.

Projection des flux de trésorerie

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

C'est pour cela qu'il est conseillé d'établir un tableau de ressources et emplois qui est en équilibre vu que toute dépense doit avoir une source et un planning de trésorerie.

Tableaux des flux

Ce tableau se déduit des bilans projetés de plusieurs années 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. Dans le tableau ci-dessous, le terme *cash-flow* est utilisé et peut être déterminé comme suit :
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)
Ressources					
Apport versé en numéraire ; Subsides en capital reçus ; Accroissement des dettes financières ; Augmentation du crédit fournisseurs ; Autres dettes à un an au plus ; <i>Cash-flow</i> positif en provenance de l'activité.					
Ressources totales					
Emplois					
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 ; <i>Cash-flow</i> négatif résultant de l'activité.					
Total des emplois					
Ressources moins emplois					
Augmentation (diminution) de la trésorerie					

Planning de trésorerie

L'évolution des activités peut être suivie et comparée grâce au plan financier et au plan de trésorerie.

Ces plans ne permettent cependant pas de déterminer quand les ressources sont encaissées et quand les dépenses doivent être payées; afin de 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 plan de trésorerie.

De plus, le flux financier et la structure financière seront pris en compte dans l'évaluation de la suffisance de l'apport.

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.

Analyse du point d'équilibre (*Break-even*)

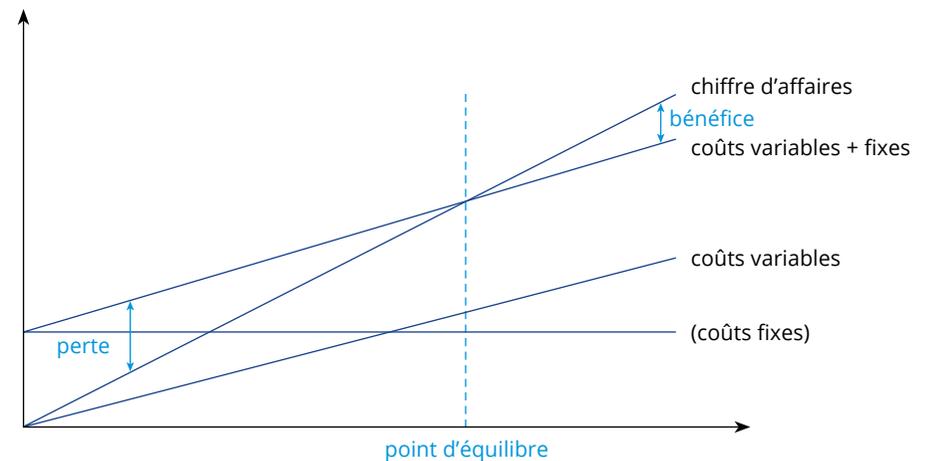
Le plan financier doit tenir compte du facteur risque.

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 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 réalise un bénéfice.

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



L'établissement du plan financier est un exercice important qui nécessite une rigueur et des compétences financières. Nous recommandons les fondateurs de sociétés de se faire assister par un professionnel dans cet exercice.

Les réviseurs d'entreprises mettent à votre disposition leurs compétences en la matière pour vous aider dans la réalisation de votre plan financier. Ils disposent notamment d'outils qui permettent de réaliser de tels plans conformément au Code des Sociétés et des Associations.

Vous pouvez également trouver un exemple chiffré dans la note technique établie par la Commission des Normes Comptables : <https://www.cnc-cbn.be/fr/avis/note-technique-plan-financier-pour-les-societes-a-responsabilite-limitee-cooperatives-et>



Vous avez des questions ou des remarques ?

Vous pouvez consulter le site de l'IRE (www.ibr-ire.be) ou nous contacter par mail adressé à tech@ibr-ire.be

