

UNIVERSITE MOULOU MAMMARI DE TIZI-OUZOU
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences Financières et Comptabilité
Spécialité : Finance d'entreprise



Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master

Option : Finance d'entreprise

Valorisation d'un business plan Cas : Les business plans de l'agence ANSEJ

Réalisé par :

M^r MENGUELTI Nadir

Sous la Direction de :

M^{me} BELKHAMSA Ouerdia

Devant le jury composé de :

Mr SAM Hocine, Président; **MCB, UMMTO**

M^{me} MOUMOU-BELLAHCENE Ouerdia, Examinatrice ;**MCB, UMMTO**

M^{me} BELKHAMSA.Ouerdia, Rapporteur ; **MCB, UMMTO**

Promotion 2019

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier le bon DIEU le tout puissant de nous avoir offert l'opportunité de franchir ce stade de savoir, et de nous avoir donné le courage et la patience de réaliser ce travail.

Nous remercions notre directrice de recherche Mme BELKHAMSA Ouerdia , qui nous a orienté toute au long de la rédaction de notre mémoire.

Ainsi nous remercions les membres de jury d'avoir accepté d'évaluer notre travail.

Nous tenons à remercier du fond du cœur notre encadreur au niveau de la direction de l'ANSEJ pour sa patience, sa rigueur et sa disponibilité durant notre stage.

Nous tenons à exprimer nos remerciements les plus sincères également, à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail :

A ma géniale, tendre, affectueuses et sacrée mère : « Que le bon dieu la protège ».

A mon cher père

A mes frères : Mounir et Simoh

A mon cher oncle : HADID Mahfoud ; et sa femme : ZAHIA

*A tous mes ami (es), en particulier mon cousin et mon meilleur ami
TBH*

« Nadir »

Liste des abréviations

ANSEJ : Agence nationale de soutien à l'emploi des jeunes

BFR : Besoin en fonds de roulement

BP : Business plan

CAF : La capacité d'autofinancement

DCF : discounted cash flows

EBE : Excédent brut d'exploitation

FIP : Les fonds d'investissement de proximité

FR : Fonds de roulement

IP : Indice de profitabilité

ISO : Organisation internationale de normalisation

LT : Long terme

PME : Petites moyens entreprises

R&D : Recherche et développement

RE : Rentabilité économique

TN : Trésorerie net

TRI : Taux de rentabilité interne

VAN : Valeur actualisée nette

SOMMAIRE

Remerciements	
Dédicaces	
Liste des abréviations	
Introduction générale.....	1

Chapitre 1 : Le cadre conceptuel

Section 1 définition et objectifs	7
Section 2 Quand élaborer un BP ? et qu'elle sont les Information qu'il contient ?.....	17

Chapitre II : La valorisation du Business Plan

Section 1 Les critères de valorisation du document écrit	43
Section 2. Les critères de valorisation de la partie financière	50

Chapitre III : L'étude empirique "la valorisation des business Plans de l'ANSEJ"

Section1. L'Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des jeunes (ANSEJ).	68
Section2. Les Business Plans de l'ANSEJ (Antenne de Tizi-Ouzou)	75
Conclusion générale	97

Bibliographie

Liste des tableaux et figures

Annexes

Le Business plan est un concept central dans les travaux liés à l'entrepreneuriat, au management et la finance. L'entrepreneur en saisissant une opportunité de marché crée un projet. Ces deux concepts sont étroitement liés en ce sens que le projet n'est pertinent que si l'opportunité existe. Dans ce cadre, l'opportunité correspond à un phénomène externe susceptible d'avoir une influence favorable sur l'activité d'une entreprise ou sa rentabilité et dont la valeur est liée à son attrait global et à la probabilité de succès de l'entreprise si elle cherche à tirer parti de cette opportunité ».¹

Si l'idée de tirer partie de l'opportunité qui se présente prend son sens pour l'entrepreneur, alors cette idée se transforme en projet de création ou de développement d'une entreprise. De "son" entreprise. Mais, les idées ne créent pas des entreprises indique Sion². Il faudrait que ces idées soient viables et faisables sur les plans commercial, opérationnel et financier. Saisir une opportunité, transformer l'idée en entreprise dépend de ses compétences distinctives³ et à sa maîtrise des facteurs clés de succès de l'opportunité identifiée. Une analyse complète et plurielle du projet est nécessaire. Cette analyse est formalisée dans un Business Plan.

Le Business Plan « *un mot magique* » comme l'ont qualifié les auteurs Léger-Jarniou et Kalousis⁴ permet de mieux évaluer la probabilité de réussite ou d'échec de l'entreprise. En effet, concevoir un projet, évaluer sa rentabilité et ses risques n'est rendu possible que par l'élaboration du BP. Au regard de cette importance, il est créé de nombreux sites, de nombreux logiciels pour aider les porteurs de projets à élaborer leur BP.

Par exemple « *Business Plan Création Practic* », crée en 1984, pour accompagner les créateurs d'entreprise dans leur projet. Il propose un logiciel business plan s'adaptant aux évolutions de ce statut. « Simple d'utilisation, le logiciel vous permet de construire votre projet pas à pas et de préparer un dossier financier complet ». Les logiciels comportent des diaporamas, des programmes performants de calcul, dont les résultats peuvent être imprimés, ainsi que les témoignages des chefs d'entreprises, d'experts et de banquiers.

Que cela soit pour la levée de capitaux, pour justifier les besoins financiers, démontrer aux investisseurs en capital la rentabilité de leur apport et aux banquiers, la capacité de

¹ CHAUVIN Pascal «Comment rédiger un Business Plan efficace et séduire vos investisseurs » p 63

² SION, Michel Réussir son business plan, (2019), p.01

³ Compétences distinctives sont des compétences à la base d'un avantage stratégique.

⁴ Léger-Jarniou et Kalousis, Construire son business plan (2017), p.02

remboursement de l'entreprise ou pour évaluer une entreprise par les flux de trésorerie futurs, ou tout simplement "vendre" son projet, un Business Plan est incontournable.

Cependant, les avis sont partagés entre la nécessité ou non d'un BP. Certains auteurs indiquent qu'au-delà de cette polémique, la réalité pratique révèle que les partenaires « veulent » un Business Plan et le créateur d'une entreprise a besoin d'une feuille de route, d'un guide pour piloter son projet. Léger-Jarniou et Kalouski⁵ expliquent en effet, que la *"polémique vient du côté prétendument figé du Business Plan"*. Les deux auteurs argumentent qu'il ne faut s'en tenir à une seule version. Le Business Plan de départ concerne le lancement seulement et il devra être adapté en fonction de tous les événements internes (recrutement, nouveau client, riposte d'un concurrent, etc.). Il s'agit d'un processus de construction agile, en ce sens qu'il doit s'adapter aux différents scénarios possibles.

Le Business Plan, nom anglais étant largement plus courant que son équivalent français, est défini comme «le document de synthèse de présentation d'un projet d'investissement ou de l'évolution à moyen terme d'une entreprise »⁶. C'est un moyen pour le futur entrepreneur de clarifier sa vision de l'entreprise en précisant les éléments fondamentaux comme : son équipe, son activité précise, ses moyens, sa rentabilité et son avenir.

Le Business Plan est à la fois un document de travail pour le porteur de projet donc un outil de pilotage du processus de construction de la nouvelle entreprise. C'est également un outil de communication puisqu'il servira à convaincre les différents partenaires. Il est destiné à deux publics : le créateur et son équipe d'une part et tous les futurs partenaires extérieurs d'autre part. Le BP a de nombreuses finalités: « vendre le projet » , convaincre de son intérêt pour le faire adopter ou financer, concevoir le projet, en apportant des réponses convaincantes sur chacun des thèmes devant figurer dans le BP, l'ouverture du dialogue entre le responsable du projet et les décideurs, en ce sens que la communication autour du BP n'est pas unilatérale.

C'est donc un outil de communication en direction des partenaires, un outil de pilotage pour l'analyse à la fois des écarts entre réalisation et prévisions et pour déceler les erreurs et les biais systématiques et un moyen de repérer les obstacles et les risques liés à sa mise en œuvre du projet permettant d'anticiper les risques ou tout du moins de les contourner.

⁵ CATHARINE Léger-Jarniou ,GEORGES Kalousis,4e édition, «Construire son Business Plan. Les clés pour un BP performant»,Paris,2017,p 11

⁶SION Michel et BRAULT David, «Réussir son business plan», Editions Dunod , 2019 p7et 8.

Dans la pratique, le BP doit répondre à trois questions principales : quelles sont les caractéristiques de l'entreprise ? Le projet représente-t-il une bonne opportunité d'investissement ? Quelle est la transaction financière proposée à l'investisseur ? La réponse à ces trois questions se décompose en deux parties : une étude stratégique et une projection financière qui vont guider la réflexion pour l'action.

1. L'objet de la recherche

Le Business Plan est le document d'analyse par excellence qui permet à l'investisseur de procéder à la sélection des projets. C'est en effet, sur lui que se fonde l'analyse et les différentes investigations menées par l'investisseur pour conforter sa prise de décision stratégique d'investissement. C'est le document de référence permettant d'évaluer l'opportunité de l'investissement qui est proposée par le porteur du projet et à partir duquel l'investisseur décidera de poursuivre ou d'abandonner l'étude du dossier proposé.

Par ailleurs, le Business Plan s'élabore le plus souvent dans un contexte concurrentiel, interne ou externe à l'entreprise. Les apporteurs de capitaux doivent arbitrer entre plusieurs projets. Les comités d'investissement au sein des entreprises s'efforcent d'optimiser un budget d'investissement insuffisant pour financer l'ensemble des projets.

Dans cet environnement concurrentiel, la question de la valorisation du Business Plan devient alors cruciale car la valeur d'un BP se trouve dans le processus de construction du projet et le document formalisé doit contenir tout ce qui est nécessaire pour convaincre. L'objectif principal d'un BP est de faire adopter un projet. Le valoriser et le concevoir de manière à amener les investisseurs à prendre la décision de l'accepter est important. Tel est l'objet de ce mémoire.

La valorisation d'un Business Plan est fondée sur l'idée de concevoir "*un Business Plan gagnant*" par l'identification de critères concernant le document, son contenu et le raisonnement logique qui en est à la base.

Dans cette perspective, l'étude des Business Plan dans le contexte algérien représente un objet d'étude essentiel. En effet, la reconnaissance de l'importance du Business Plan comme outil de dialogue entre les porteurs de projets et l'ANSEJ et les banquiers est un objet d'étude essentiel. La volonté des pouvoirs publics de promouvoir la création de PME semble devenir la préoccupation majeure et récurrente et la création de nombreux dispositifs dédiés à aider les entrepreneurs et les porteurs de projets témoignent de l'intérêt porté à l'initiative privée. La

priorité est donnée aux entreprises créatrices de valeur ajoutée et d'emplois, celles activant dans le domaine des nouvelles technologies de l'information et de la communication.

Le choix est porté sur l'ANSEJ (antenne de Tizi-Ouzou) dont le responsable nous a remis pour étude trois business Plans que les porteurs de projet ont soumis à l'agence. Ces trois projets sont : installations de réseaux et traitement de données; installation de réseaux informatiques et le projet de création d'une fromagerie par un ingénieur en technologie agroalimentaire.

2. Problématique et hypothèses

Le Business est un moyen de communication. L'existence du plan implique un échange continu d'informations entre associés, collaborateurs ou avec les partenaires financiers. Ces derniers doivent généralement arbitrer entre plusieurs projets car la contrainte de l'optimisation des budgets est réelle. De l'autre côté, les décisions d'investissement sont pour le porteur de projet les premières décisions stratégiques à prendre, puisque ce sont elles qui déterminent les financements nécessaires.

Dès lors, ce sujet soulève clairement la question principale suivante : *la mise en valeur d'un Business Plan dans telle une visibilité la plus concrète et rassurante au projet ?*

Pour apporter des éléments de réponse à cette question, nous avons articulé notre travail autour des questions secondaires suivantes :

- **Question 1.** Comment et sur quels critères le Business Plan peut-il être valorisé ?
- **Question 2.** Tous les avis convergent pour dire que les investissements sont le plus souvent réalisés dans une optique de rentabilité, valoriser les prévisions financières à elles seules peut-il être déterminant pour la prise de décision des investisseurs ?

Pour répondre à ces questions, nous avons construit des hypothèses correspondantes qui constituent les lignes directrices de ce mémoire.

- **Hypothèse 1.** La valeur du Business Plan dépend de la cohérence du projet.
- **Hypothèse 2.** Les données financières établies dans le Business Plan déterminent la viabilité du projet.

3. Méthodologie

Pour répondre à la problématique posée et confirmer et infirmer nos hypothèses, nous avons adopté la méthodologie suivante.

Pour construire l'objet de recherche, nous avons eu recours aux travaux auxquels le concept de business Plan a donné lieu. Les travaux de référence dans ce domaine précis sont liés d'une part à la stratégie et l'entrepreneuriat. Par exemple, Sion et Brault (2019); Léger-Jarniou et Kalouski (2017); Chouraki (2017).

Ces ouvrages nous ont permis de définir les différents concepts clés utilisés et les références conceptuelles principales. Tous les ouvrages s'accordent pour dire que le Business Plan n'est pas un simple document, mais une construction d'un projet qui suit un raisonnement logique.

Ensuite, pour réaliser l'étude empirique, nous avons à partir de la revue de littérature pointée du doigt les éléments essentiels que les auteurs ont indiqué comme des critères donnant plus de crédibilité au Business Plan.

La liste des critères retenus n'est pas exhaustive. Nous avons retenu dans le cadre de cette recherche des critères concernant la forme, la partie stratégique du Plan et la partie financière. Ce sont ces critères que nous avons appliqués aux business Plans, objet de notre étude empirique.

Il convient de signaler que nous avons travaillé avec les documents tels que mis à notre disposition.

4. Structure du mémoire

Afin de donner une réponse aux questions posées et de vérifier les hypothèses, un plan de travail de trois chapitres a été adopté.

Le premier chapitre que nous avons intitulé " cadre conceptuel " reprend l'ensemble des concepts du sujet. Les définitions alternatives du Business Plan, ses objectifs, les finalités et le contenu du business Plan. Dans ce cadre, nous avons mis en exergue l'importance des données économiques et financières.

Le deuxième chapitre examine les critères de valorisation du Business Plan. Des critères en fonction du contenu du Business Plan sont identifiés. Les aspects de forme et de

fonds sont valorisés. Les critères de valorisation du document formalisé, des critères pour valoriser la partie stratégique et la partie financière.

Dans le troisième chapitre, nous avons présenté l'agence d'accueil et les trois business plan de l'Ansej. En fonction des critères de valorisation, nous avons tenté d'évaluer les trois Business Plans sur le plan de la forme et du contenu.

La conclusion générale synthétise l'ensemble des résultats partiels auxquels nous avons aboutis et ouvre les perspectives de recherches futures dans le domaine.

Introduction

La vie d'une entreprise est jalonnée de confrontations avec des financiers. Pas encore née, la première démarche du chef d'entreprise est de rencontrer des banquiers, pour éventuellement obtenir un prêt. À cette étape, ou peu de temps après, le chef de projet est amené à rencontrer des incubateurs, des sociétés publiques d'aide à l'investissement, des sociétés de capital-risque, des business angels ou des fonds de placement pour aider au financement de son projet. Puis l'entreprise grandit, et des apports en trésorerie sont souvent nécessaires pour accompagner la croissance. À chaque étape, et dès le premier rendez-vous avec un investisseur, une formule magique récurrente se dégage : « Vous avez un business plan ? »¹.

Ce chapitre va aborder les trois points suivants. Les définitions alternatives données au Business Plan (1), ses finalités et objectifs (2) et enfin son contenu.

Section 1 : Définition et objectifs**1. Le business plan : une notion aux contours variés**

Le Business Plan, cette notion utilisée en entreprise notamment, a une signification particulière quand il s'agit de la création d'une entreprise et/ou de son développement. D'emblée, nous pouvons mentionner que le terme d'origine anglo-saxonne est utilisé par les auteurs plus souvent que le terme français "plan d'affaires" ou "plan d'entreprise". Il convient donc de le préciser pour en comprendre la signification et la véritable raison d'être pour une entreprise ou une activité en création.

1.1. Définition d'un business plan

La revue de littérature montre que le Business plan reflète des réalités différentes. Par exemple Sion et Brault distinguent entre un Business Plan "projet" et un Business Plan "financier". Dans leur ouvrage intitulé "Construire son Business Plan: les clés pour un BP performant", Léger-Jarniou et Kalousis et distinguent le BP "figé" du BP agile. D'autres encore identifient un BP interne et un autre externe. La littérature révèle en effet, l'évolution de cette terminologie en fonction des objectifs du Business Plan et la diversité de ses destinataires.

¹ CHAUVIN Pascal (2010), «Comment rédiger un Business Plan efficace et séduire vos investisseurs», Editions,p.05

Sion et Brault définissent le business plan comme le "reflet de la société et de son avenir. Il sert à fixer les perspectives et objectifs ainsi qu'à l'affectation des moyens organisationnels et financiers. Le business plan, ou plan d'affaires, est donc le document de synthèse de présentation d'un projet d'investissement ou de l'évolution à moyen terme d'une entreprise »². Fayolle, l'un des auteurs de référence en entrepreneuriat donne au business plan une dimension stratégique.

Pour l'auteur, il est à la fois un dossier synthétique de présentation d'un projet entrepreneurial (création, reprise, etc.) et une démarche d'analyse stratégique ayant permis de l'élaborer. On retrouve dans le business Plan une projection dans le futur et une présentation des moyens envisagés pour atteindre cette vision"³. Hayek quant à lui donne une définition plus pratique en ce sens que pour l'auteur le Business Plan est un document multiple qui, à partir de la même base d'informations, plusieurs destinataires possibles à l'intérieur et à l'extérieur de la future entreprise.

C'est donc à la fois un document de travail et un outil de communication⁴. Certains auteurs comparent le business plan à un Curriculum Vitae que ferait un candidat avant d'être convoqué par un recruteur. Tout comme ce dernier, le BP doit respecter des formes et faire apparaître un certain nombre d'éléments factuels.

De ces définitions, nous pouvons retenir deux éléments essentiels. Le premier concerne le lien indissociable entre le Business Plan et le projet d'investissement qu'il soit de création d'entreprise ou de développement ou d'extension. Le deuxième élément met l'accent sur l'horizon temporel : le futur. C'est le sens des projections futures et l'affectation des moyens organisationnels et financiers nécessaires formalisées par écrit dans un document formulé préalablement à une décision d'investissement ou à un projet. Il permet d'anticiper de la façon la plus objective possible l'avenir probable du projet ou de l'investissement afin de pouvoir anticiper les potentiels risques et opportunités.

La définition de BP comme document met l'accent sur l'exposé clair et objectif du projet sous tous ses aspects financiers, techniques, humains et commerciaux dont la finalité est de permettre d'apprécier les risques et de décider les modalités et du montants des fonds à apporter. Ces différents aspects sont repris dans la définition donnée par Léger-Jarniou et

² SION Michel et BRAULT David, «Réussir son business plan», Editions Dunod , 2019, p.01

³ FAYOLLE Alain (2004), "entrepreneuriat apprendre à entreprendre, Edition Dunod, Paris, p292

⁴ HAYEK Alexandre, «Les business model pour réussir», Paris, 2008, p6

⁵ Catherine Léger-Jarniou ,Georges Kalousis,4e édition, «Construire son Business Plan. Les clés pour un BP performant»,Paris,2017,p9-12

Kalousis⁵ pour lesquels "le Business Plan se présente sous la forme d'un document écrit qui va permettre au porteur de projet de construire son projet dans le temps et de faire partager sa vision à ses associés dans le but de les faire adhérer et participer au projet. Ensuite, ce document sera proposé à certains partenaires (investisseurs, banquiers, fournisseurs, premiers gros clients) dans le but de les intéresser au projet".

1.2. Les objectifs d'un Business Plan

Quel que soit le projet de création envisagé, un business plan est nécessaire. C'est un document complet (entre 20 et 30 pages) qui présente le projet et sa traduction financière dont les objectifs sont nombreux. Cinq sont essentiels:

Le premier est d'aider le créateur à piloter le démarrage du projet en connectant l'idée de départ à la réalité environnementale. La cohérence avec la réalité revient à répondre à deux questions essentielles:

- Existe-t-il un marché ? Si oui, comment prendre des parts de marché ? Si non, comment faire bouger les lignes pour exister ?
- Quelle contribution en termes de valeur peut-on apporter aux clients ?

Le second est d'aider le créateur d'entreprise à prendre les bonnes décisions au bon moment. Il s'agit de décider de démarrer maintenant ou dans trois mois ? Modifier l'idée de départ en changeant de clientèle ? Améliorer son offre ? Faire ou faire faire ? Le troisième objectif a trait à l'organisation de manière optimale la nouvelle entreprise en mettant tous les moyens nécessaires en œuvre pour réussir. Le quatrième objectif est de vérifier que l'entreprise sera profitable et pérenne. Enfin, séduire puis convaincre le lecteur extérieur de la viabilité et de la cohérence du projet ainsi que du sérieux du porteur de projet⁶.

1.3. Les finalités d'un Business Plan

Le Business Plan est d'abord un document de travail pour le porteur du projet. Le créateur est le premier utilisateur du BP car il lui permettra de piloter la période d'avant-crédation, la phase de démarrage et les premiers mois d'existence. Les associés seront également intéressés par ce document pour accompagner le créateur et piloter le démarrage de

⁵ LEGER-JARNIOU Catherine et KALOUSIS Georges (2014), "Construire son Business Plan" Editions Dunod, Paris, p01.

⁶ MAIRE Claude, le BP, «construire et utiliser un plan de développement», éditions Organisation 2001, Paris, p20-22

l'entreprise. Les finalités d'un Business Plan sont nombreuses. Nous pouvons citer les suivantes :

1.3.1. Le Business plan est un document de travail

C'est tout d'abord un document de travail pour les porteurs du projet, donc un outil de gestion interne. Il leur permet de se poser un ensemble de questions sur tous les aspects de la vie de l'entreprise et ce tout au long de la démarche de création et notamment sur le Business model.

1.3.2. Le Business Plan est un document de présentation du projet

Le business Plan est un document de présentation qui sert avant tout à convaincre de l'intérêt d'un projet pour le faire adopter ou financer. Dans tous les cas de figure : (demande de financement, mandat de négociation de vente, conseil), le business plan est l'élément indispensable qui permet de juger les propres conceptions du porteur de projet. Les investisseurs qui, par un apport considérable de capital, s'engagent à participer à l'entreprise et donc à assumer une partie des risques, sont en droit de recevoir des informations détaillées sur l'entreprise. Il s'agit de répondre à ce besoin d'information.

1.3.3. Le Business Plan, un document de communication

Le Business Plan est un outil de communication qui permettra, dès que le projet sera bien avancé, de dialoguer avec les partenaires de la future entreprise comme les banques, les fournisseurs ou tout autre partenaire et donc de « vendre » le projet.⁷

- **Communication interne**

Toute direction qui désire impulser une action dans l'entreprise éprouve le besoin d'un support à sa communication. L'avantage du business plan est son aspect global puisqu'il présentera non seulement les buts poursuivis mais également les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre et les résultats attendus. Il sera ensuite l'outil privilégié de la communication sur leur réalisation ou leur non réalisation et donc de la justification des éventuelles mesures correctives à mettre en œuvre.

⁷ MAIRE Claude, le BP, «construire et utiliser un plan de développement», éditions Organisation 2001, Paris, p20-22

- **Communication avec les actionnaires**

Même au niveau des entreprises moyennes, on constate aujourd'hui un éclatement de l'actionnariat. Celui-ci trouve son origine dans l'organisation des successions ou l'ouverture du capital. Le dirigeant doit donc de nos jours, sinon partager le pouvoir, du moins accepter de communiquer avec les copropriétaires de l'entreprise : ses associés et les actionnaires majoritaires. Le business plan sera un moyen pour le président de l'entreprise de préciser où il veut conduire l'affaire et comment il entend procéder. Il devrait ainsi éviter un certain nombre de conflits classiques entre dirigeants et actionnaires minoritaires.

- **Communication avec les financiers**

Lors des négociations avec les banques, le fait de disposer d'un business plan permettra au dirigeant de justifier le montant des financements nécessaires⁸. Par ailleurs, l'existence de ce document est un moyen de démontrer aux financiers que la gestion est maîtrisée et que les risques qu'ils encourent en finançant l'affaire sont de ce fait limités.

Dans tous ces cas, l'effet ne sera positif que si le Business Plan a été établi avec tout le sérieux souhaitable. En cas de non réalisation, les écarts devront être expliqués et les mesures correctives rapidement mises en œuvre.

1.3.4. Le BP est un outil de pilotage

Le Business Plan est un outil de pilotage du projet tout au long de la vie de celui-ci. Une fois le projet adopté, le suivi annuel permet d'abord, de déceler des erreurs ou biais systématiques commis dans l'élaboration des projets antérieurs et d'y remédier pour les projets futurs. Il incite ainsi les responsables de projet à une certaine prudence dans l'élaboration de leurs prévisions. Il sert ensuite et surtout à le piloter tout au long de sa vie.

Certains plans d'actions seront définis dans le Business Plan: décider du lancement d'une nouvelle tranche d'investissement en cas de succès ou, au contraire un plan de repli en cas d'échec. Ce rôle est essentiel puisqu'il n'est évidemment pas possible d'envisager de mettre en œuvre une stratégie qui va engager l'entreprise pour de nombreuses années sans avoir chiffré avec précision les conséquences probables des décisions prises et les risques éventuels en résultant.

⁸MAIRE Claude, op cité

1.4. Qui doit réaliser le business plan ?

Le BP doit être réalisé en priorité par le créateur et l'équipe de direction restreinte de départ, c'est-à-dire un petit nombre de personnes très impliquées dans le projet. À l'inverse, un BP écrit seul ne permet pas ou rend difficile la prise de recul nécessaire.

Cette vision des choses correspond au marché français et européen dans une large mesure et diffère de la pratique anglo-saxonne où l'on peut confier une idée à un cabinet spécialisé qui écrit le BP pour le porteur d'idées qui paiera, en retour, ce service. L'entreprise spécialisée peut également être chargée de la récolte de fonds pour le créateur. En France, le créateur d'entreprise peut se faire accompagner par différentes structures existantes ou par des incubateurs, dans le cas d'un projet innovant. Même aidé, le créateur (et son équipe de départ) reste le principal intéressé par la création de la nouvelle entreprise et, pour mener à bien sa nouvelle aventure, il doit répondre à certaines questions, à savoir :⁹ Que fait-on ? Pour quels clients ? Où ? Quand ? Comment ? À quel prix ? Quels sont les avantages compétitifs ? Quel serait le taux de rentabilité ?

Une autre question concerne les logiciels auxquels l'entrepreneur peut avoir recours dans la création de son business plan. Les logiciels peuvent se révéler très utiles à condition de prendre en compte certains critères, notamment : le coût du ou des logiciels, la souplesse et simplicité d'utilisation de la solution. L'utilisation de ces logiciels serait d'autant plus intéressant s'il ne demande pas une phase d'apprentissage trop longue pour obtenir une efficacité plus grande que la méthode traditionnelle du « papier-crayon ».

De plus, il est plus efficace d'utiliser ce type d'outils quand le projet est déjà avancé car c'est le projet qui doit guider l'utilisation du logiciel et non l'inverse. Il permet un gain de temps considérable et présente également l'avantage de faciliter des allers-retours nécessaires entre l'aspect marketing/stratégie du projet et sa traduction financière. Il dégage ainsi du temps pour permettre au créateur de faire de nombreuses hypothèses.

1.5. Les informations que contient un business plan

⁹NGOSSANGA M.B., « Approche méthodologique d'élaboration d'un BP », ed. Dunod, 2011, p19

Chaque fois que des partenaires internes et/ou externes (associés, investisseurs, salariés, banquiers, partenaires, etc.) ont besoin d'informations, ils doivent pouvoir les trouver dans un business plan détaillé, qui leur servira de document de référence. Ce support de communication donne une vision du projet de façon simple et synthétique.

Non seulement il explique les objectifs et la stratégie de l'entreprise, mais encore il aide à différencier la société de ses concurrents et doit finalement permettre de convaincre plus facilement les interlocuteurs concernés. Sa rédaction devient souvent nécessaire lorsqu'il s'agit de convaincre les banques d'accorder des financements ou les sociétés de capital-risque d'investir dans l'entreprise.

Le business plan renseigne les dirigeants, les actionnaires et les éventuels organismes prêteurs de fonds en leur offrant une vue globale de la (nouvelle) société, de ses modes de développement, de ses choix stratégiques et de son environnement.

Nous proposons ci-après une structure standard de business plan. Il faut bien sûr considérer celle-ci seulement comme indicative. Toute adaptation à la spécificité de la situation entrepreneuriale ou à la particularité du projet reste indispensable.

- **Le résumé opérationnel**

Le résumé opérationnel est à rédiger en dernier, même s'il est placé en début de plan, car c'est la partie la plus importante du document. Elle a pour objectif de permettre une présentation extrêmement synthétique du projet. Cela permet d'éviter, de diffuser des informations confidentielles qui peuvent figurer dans le Business Plan et demander un engagement de confidentialité aux parties prenantes avant de leur envoyer le business plan. Il faut présenter, l'activité de la future entreprise, la description du marché et de l'offre choisie, les points forts du projet, pourquoi elle marchera, ce que le porteur du projet attend des lecteurs, combien il souhaite qu'ils investissent, et quels sont les avantages qu'ils en tireront.¹⁰

- **La page de garde du BP**

La page de garde doit être attractive : le logo doit y figurer, ainsi que la ligne de base, et tous les éléments qui renforcent l'identité visuelle de la future entreprise. La page de garde est suivie par les remerciements des personnes ayant contribué à la réalisation du BP et l'avancement du projet, puis par le sommaire. Il est recommandé de placer au

¹⁰ CHAUVIN Pascal «Comment rédiger un Business Plan efficace et séduire vos investisseurs » p-20

début du BP le résumé opérationnel du projet. Cela permet une entrée en matière plus attractive et suscite l'intérêt du lecteur.

▪ **La présentation de l'équipe et genèse du projet**

La première partie du BP constitue la fondation sur laquelle sera bâti un projet de création d'entreprise. Deux éléments y sont réunis par une forte cohérence. Il faut ainsi expliquer quelle est l'origine du projet, d'où provient l'idée entrepreneuriale, et lui donner de la crédibilité. Le point indissociable et qui détermine le futur du projet est relatif à l'équipe des fondateurs.

Il est primordial de mettre en évidence l'adéquation de l'équipe avec cette idée, en quoi elle lui correspond et qu'elle est la motivation de celle-ci pour la développer. Il est recommandé de faire état de son degré d'implication et d'investissement dans le projet, et s'il s'agit d'une équipe, de montrer la complémentarité entre ses membres, la répartition du capital entre les associés, les rôles et les fonctions de chacun.

▪ **L'activité de la future entreprise et la stratégie d'offre**

Il s'agit ici de préciser la définition du métier de l'entreprise projetée, la nature exacte de ses activités, sa proposition de valeur spécifique et son ou ses marchés cibles. Une description des produits et/ou services proposés est aussi requise : le positionnement de ces derniers, la gamme prévue en argumentant sur la technologie mobilisée et la possibilité ou non protéger juridiquement la totalité ou une partie des produits ou procédés.¹¹

▪ **L'analyse du marché**

Au-delà de la nécessaire présentation du marché, de ses tendances et ses évolutions, l'entrepreneur doit donner une représentation claire et structurée de la cible sur laquelle se greffent le projet et son offre. Il présente les différents segments identifiés et la hiérarchie choisie. Dans cette partie, il est aussi bienvenu de donner quelques éléments relatifs aux prix, aux marges et aux volumes de chiffre d'affaires potentiels. L'étude de marché doit être décrite : le nombre de questionnaire administrés dans quelles conditions, par qui, etc. cela donne une idée de la fiabilité de l'information et renforce le poids des conclusions et orientations que l'entrepreneur en déduit.

Il est crucial de parler du projet avant tout. Les auteurs indiquent qu'il faut éviter les descriptions sectorielles interminables et les suites de données macro-économiques qui

¹¹ CHAUVIN Pascal, op.cit, P-20

n'indiquent pas vraiment comment une nouvelle entreprise va se positionner dans ce milieu. Les informations avancées sur le marché contribuent à justifier la valeur de l'opportunité.

A ces données, s'ajoutent des informations concurrentielles : les concurrents directs ou indirects, les produits de substitution, l'intensité de la lutte concurrentielle, etc. Cette partie s'agrément de graphiques (mapping concurrentiels, tableaux comparatifs, etc.).¹² La méthode de diagnostic la mieux indiquées est l'analyse SWOT qui "revient à se demander si la combinaison des forces et des faiblesses de la firme est en mesure de faire face aux évolutions de l'environnement, ou s'il est possible d'identifier de nouvelles opportunités qui permettraient de mieux tirer profit des ressources et des compétences de l'organisation"¹³.

- **Le plan stratégique**

Dans cette partie, le lecteur doit percevoir les ambitions que se fixe le créateur. Une première partie détaillée et concrète doit impérativement expliciter la stratégie de démarrage du projet. Une lucidité et un choix judicieux dans la stratégie de lancement permettront au projet d'émerger. Il n'y a guère de compromis possible sur ce point. Ensuite, la stratégie de développement escomptée peut être explicitée.

Le positionnement visé sur le marché, la nature de l'entreprise dans 5 ans, etc. Cela doit s'accompagner d'une description des principes directeurs mobilisés pour atteindre ces positions visées, en particulier le business model. Les arguments avancés pour étayer ces choix sont important, c'est à partir de ceci que la crédibilité de la trajectoire stratégique se mesure. Les principaux facteurs de risque et les moyens prévus pour les éviter doivent être indiqués si les risques peuvent être perçus comme élevés.

- **Le plan marketing et commercial**

Il s'agit de décrire les caractéristiques significatives des démarches marketing et commerciale prévues. Elles doivent s'inscrire en cohérence avec la partie précédente notamment. Une localisation particulière doit être faite sur la politique tarifaire privilégiée et son impact sur le business model du projet. Cette partie doit aussi, lorsque le projet le nécessite, présenter les canaux de distribution choisis (stratégie d'accès au marché) et les enjeux générés par ces relations en aval. Les principaux moyens de communication du projet aussi dans cette partie du BP.

¹² CHAUVIN Pascal, «Comment rédiger un Business Plan efficace et séduire vos investisseurs »p20-25

¹³ SION op cité p 10

- **Le plan financier**

Cette partie doit refléter la maîtrise des leviers de la mécanique financière. Les partenaires externes sont très sensibles à ces indicateurs. Il s'agit principalement d'expliquer l'incidence des principaux flux qui traversent le projet et de montrer en quoi ils concourent à pérenniser le projet. Une explication précise et argumentée des prévisions de chiffre d'affaires sur 3 à 5 ans doit figurer et être accordée avec un niveau de charges cohérent.

Le point mort est défini et le temps prévu pour l'atteindre est expliqué clairement. Il est important de mettre en évidence le niveau et la nature du besoin financier (répartition entre variation du besoin en fond de roulement ou BFR, investissements, pertes d'exploitation liées au démarrage...) qui permettent de justifier, le cas échéant, l'opération de financement sollicitée dans le BP. Il est utile enfin de proposer une approche de la sensibilité des risques de projet, notamment par l'hypothèse d'un scénario catastrophe. D'une façon générale, l'entrepreneur présente une hypothèse haute et une hypothèse basse ; l'écart entre les deux scénarios est à définir en fonction de la nature du projet.

Par ailleurs, nous pouvons dire que cette dernière partie du BP doit faire ressortir les trois grands équilibres financiers de la future entreprise : l'équilibre général du projet à moyen terme (bilan), l'équilibre de l'exploitation (compte de résultat) et l'équilibre de l'activité à court terme (plan de trésorerie).

- **Les annexes**

Il est recommandé de répertorier en annexes l'ensemble des informations détaillées qui permettent d'étayer la crédibilité des principaux volets du BP. On peut notamment intégrer dans les annexes les Curriculum Vitae des principaux associés, les résultats d'études de marché, les descriptifs techniques du produit, les brevets, les contrats...

Les annexes sont « techniques ». Elles présentent tous les éléments qui permettent de préciser tel ou tel élément décrit ou affirmé dans le corps du texte. Le principe est de donner le plus possible d'éléments objectifs qui renforcent la validité intrinsèque de l'opportunité et viennent contrebalancer les risques de subjectivité contenus dans le BP. Présenter les annexes est facultatif, mais cette partie peut dans certains cas, faire la différence dans certaines négociations, puisque certains éléments vont prouver les arguments mis en avant dans les parties précédentes.

Section 2 Quand élaborer un BP ? et qu'elle sont les étapes à suivre ?**1. Quand élaborer un business plan ?**

Le plan stratégique concerne toutes les activités de l'entreprise sous la responsabilité de la direction générale. Le business plan s'applique à un projet spécifique (produit nouveau, création de filiale...), animé par une équipe qui peut être d'un niveau hiérarchique inférieur ou vise le lancement d'une « start-up ».¹⁴ Le Business plan peut être élaboré à de nombreuses occasions. Le but est cette fois-ci de tenter de définir quel type de business plan devra être établi selon l'usage principal que l'on entend en faire.

1.1. La création d'entreprise

La création d'entreprise est probablement le cas le plus complexe que l'on puisse rencontrer puisque le créateur ne dispose d'aucun historique. Il s'agit de création absolue selon Helfer et al¹⁵. La création ex-nihilo est "l'acte fondateur de l'entrepreneuriat pour la création d'emploi et attire de plus en plus l'attentions au point que ses statistiques sont interprétés comme un des indices les plus marquants du dynamisme économique d'une région ou d'un pays"¹⁶. Il faudra tout « inventer », c'est-à-dire tout prévoir depuis le montant à dépenser pour construire une usine jusqu'à la consommation de fournitures de bureau. Même si ce business plan est le plus difficile à établir, il n'en est pas moins totalement indispensable. On peut au minimum recenser trois utilités essentielles.

La première utilité est de valider la faisabilité financière du projet. Il s'agit de vérifier que l'entreprise que l'on envisage de créer peut dégager des résultats et de connaître leur niveau probable. Cette vérification ne peut être obtenue qu'en réalisant une projection sur une durée assez longue. On sait en effet, que de manière classique, qu'une création se solde en général dans les premiers temps par des pertes. Ce n'est qu'après trois ans, voire plus, qu'apparaît normalement l'équilibre puis les bénéfices.

La deuxième utilité est de convaincre de futurs actionnaires. Si la création de l'entreprise suppose de lever des capitaux plus ou moins importants, il faudra convaincre les futurs associés de l'intérêt du projet. Le business plan remplira ce rôle puisqu'il mettra, en face de l'investissement à réaliser par les futurs actionnaires, les profits que ceux-ci peuvent attendre.

¹⁴ PIC Jean-Christophe « A chaque enjeu son business plan Ed. 2 » (2012) p 25

¹⁵ HELFER J-P, KALIKA M., ORSONI, J., « Management, stratégies et organisation », 4eme édition, 2002

¹⁶ (Verstraete et Saporta, 2006, p 11).

Ces profits s'exprimeront à la fois par la capacité de l'entreprise à réaliser dans l'avenir des profits permettant de distribuer des dividendes et par l'évaluation à terme de l'entreprise, compte tenu des performances prévues. Cette évaluation mettra en évidence la plus-value que peuvent espérer les actionnaires. C'est de cette manière, et en fonction de ces éléments provenant du business plan, que les sociétés de capital-risque spécialisées dans les start-up se prononcent pour savoir si elles accepteront ou non de participer au financement d'une nouvelle société.¹⁷

La dernière utilité est d'obtenir des financements. Même si un capital de départ a été rassemblé, il sera en général également nécessaire de faire appel à des financements bancaires pour réaliser les investissements et financer, du moins en partie, le besoin en fonds de roulement de l'entreprise à créer. Pour convaincre les banquiers, il est nécessaire de présenter un plan précis leur permettant d'apprécier leurs risques et de définir le niveau de leurs engagements éventuels.

Cependant, plusieurs auteurs (Sion et Brault; Pic; Léger-Jarniou et Kalousis; Chauvin) sont d'accord pour noter qu'en cas de création, au-delà de la présentation d'un business plan crédible, c'est de loin, et peut-être avant tout, la personnalité du créateur qui emportera la décision des financiers, qu'ils soient « capitaux-risqueurs » ou banquiers. Ces derniers seront toutefois également sensibles aux garanties données.

1.2. Les grands projets

Chaque fois qu'une société envisage un projet dont la taille est telle qu'elle modifie fondamentalement la situation de l'entreprise, il est alors nécessaire de bâtir un business plan spécifique. On parlera dans ce cas de « gestion de projet ». Le business plan devra d'une part, tenter de mesurer la rentabilité spécifique du projet, d'autre part, mettre en évidence quelle sera à terme la situation globale de l'entreprise si elle lance le projet étudié.

Un business plan doit toujours faire l'objet d'un suivi, cela est encore plus indispensable en cas de projet de création, dans la mesure où les enjeux sont souvent majeurs et les risques de dérapage sont très importants. Chacun sait en effet qu'un projet mal contrôlé coûte plus cher que prévu et prend du retard. En effet, lors d'une création par un nouvel

¹⁷TOURNIER Jean-Baptiste « Montez votre business plan avec succès Ed. 1 » (2013) p26

entrepreneur, les dérapages éventuels peuvent compromettre lourdement sa crédibilité auprès de ses interlocuteurs.¹⁸

1.3. Le Business Plan dans la gestion courante

La gestion courante du business plan se traduit par quatre utilités principales. La première est de coordonner l'action à moyen terme car l'une des difficultés des entreprises, dès qu'elles dépassent la taille artisanale, est d'obtenir que les différentes fonctions qui les composent opèrent de manière concertée et non désordonnée. Pour que l'entreprise réussisse, il est indispensable qu'il existe un consensus sur l'avenir de l'entreprise. Le consensus général est habituellement le plus facile à obtenir car il est, sinon imposé, du moins fortement « proposé » par la direction et que l'ensemble des décisions prises au niveau des différentes fonctions de l'entreprise soit à la fois cohérent avec l'objectif global et cohérent entre elles.

C'est donc une des finalités du business plan que d'assurer cette coordination sur le moyen terme, coordination qui devra évidemment être reprise et affinée au niveau des budgets annuels. Pour que le business plan puisse répondre à cette finalité, son mode de construction sera essentiel. Le Business Plan ne remplira ce rôle qu'à deux conditions. La première fait du BP le résultat d'une concertation entre les différentes fonctions de l'entreprise et avec les services financiers chargés de sa concrétisation sous forme chiffrée.

La seconde est la nécessité de communiquer et de commenter le BP au sein de l'entreprise, lors de son établissement et de sa révision périodique. Une communication ponctuelle n'est toutefois pas suffisante même si elle est indispensable. Le business-plan devra devenir, en plus du budget, une référence permanente de l'entreprise.¹⁹

Il devra donc dans ce cas exister deux versions du business-plan : une version limitée aux seules personnes habilitées à avoir accès aux détails les plus secrets de la stratégie. Une seconde version destinée à une diffusion plus large. Ces deux documents ne seront en fait pas différents. On se contentera pour la version à diffusion large de « gommer » les points délicats sans pour autant modifier les résultats globaux prévus.

La deuxième utilité est de fournir une prévision globale et cohérente. Dans toute entreprise, il existe de nombreuses prévisions et ce, à des niveaux très différents :

¹⁸TOURNIER, Jean-Baptiste « Construire un business plan pour la première fois : Tous les trucs de la rédaction du business plan Ed. 1 »(2007) p28

¹⁹ idem

- Le vendeur tente de prévoir ses ventes du mois, de l'année et quelquefois à plus long terme. Cette anticipation lui permet d'estimer sa rémunération future et, éventuellement, son intérêt à envisager un changement de poste ou d'employeur.
- Le service technique organise sa production non seulement en fonction des commandes connues et enregistrées mais également de celles qu'il peut estimer. Il réalise cette estimation en fonction de ses relations avec les services commerciaux ou quelquefois des enseignements du passé.
- Le financier, pour négocier avec son ou ses banquiers, tente de prévoir ses encaissements et décaissements futurs et d'en tirer les conséquences au niveau des besoins ou des excédents de trésorerie prévisibles.
- Le président lors de l'assemblée générale annuel donne à ses associés des indications sur l'activité et les résultats prévisibles pour l'année en cours et parfois les années à venir.

Toutes ces prévisions sont utiles et même indispensables. Il n'est pas question d'en retirer l'initiative et la maîtrise aux différentes personnes concernées pour tout centraliser. Le but du Business Plan n'est donc pas de se substituer aux prévisions de détail mais d'en assurer la cohérence et d'éviter par là même des décisions contraires les unes aux autres et donc néfastes au bon fonctionnement de l'entreprise.

La littérature regorge d'exemples explicatifs: par exemple, le commerçant qui aura connaissance du business-plan ne sera pas plus renseigné sur ses ventes de la semaine à venir. Celles-ci dépendent d'ailleurs largement à aussi court terme de son propre niveau d'activité et d'efficacité. Par contre, il saura si l'entreprise entend se développer dans les années à venir, si ce développement sera réalisé sur la gamme de produits ou la région dont il a la responsabilité ou sur de nouvelles gammes de produits ou de nouveaux secteurs.

Où, le service technique ne trouvera pas dans le business plan la réponse à ses problèmes de lancement du mois ou de la semaine. Par contre, il pourra en fonction de celui-ci décider s'il est ou non nécessaire d'investir dans l'étude de l'automatisation de telle ou telle production ou s'il est préférable de poursuivre durablement dans le cadre du processus actuel.

Ou encore, le financier pourra discuter clairement avec ses banquiers en leur parlant non seulement de son besoin à court terme mais en replaçant celui-ci dans un cadre plus large. Une telle approche est toujours rassurante pour ses interlocuteurs. Il est évident qu'un tel outil

lui permettra, en ayant une vision à moyen terme, de choisir les financements les mieux adaptés aux besoins (durées, taux, modalités, etc.).

De plus, le président ne courra pas le risque de tenir à ses actionnaires, des discours incohérents d'une année sur l'autre et, de ce fait, de déstabiliser son actionnariat. Cette vision à long terme et cette cohérence sont encore plus indispensables s'il est nécessaire de demander aux actionnaires un effort particulier (abandon ou limitation du dividende, augmentation de capital par eux-mêmes ou par ouverture de celui-ci à de nouveaux partenaires, etc.).

Ces quelques exemples mettent en évidence l'intérêt pour l'entreprise de disposer d'une prévision à moyen terme. Notons qu'en réalité, ce n'est pas tant le business-plan qui permettra de répondre à ces différentes questions que le fait de l'avoir établi et la réflexion coordonnée que cela suppose.²⁰

La troisième utilité est de communiquer à l'intérieur de la société. Dans l'entreprise, quelle que soit sa taille, la décision est rarement solitaire et elle a pratiquement toujours des conséquences au niveau des autres fonctions de l'entreprise ainsi qu'au niveau global. Il est donc indispensable de communiquer. Cette communication est établie à deux niveaux ou deux moments importants. Le premier est lors de son établissement et révision.

Le Business Plan qui nécessite obligatoirement une réflexion préalable constitue une occasion privilégiée de définir les points sur lesquels il y a accord et éventuellement ceux où cet accord n'existe pas, faire travailler en commun des femmes et des hommes qui n'ont dans la fièvre de la gestion courante que trop peu d'occasion de le faire et de communiquer dans l'entreprise non seulement un plan mais des valeurs, voire une éthique. Il n'est pas inutile de rappeler, lors de l'élaboration de chaque nouveau Business Plan, quelles sont les grandes valeurs auxquelles répond l'existence même de l'entreprise.

Il est important de noter comme l'ont écrit Sion et Brault²¹ qu'un Business Plan n'est pas un projet d'entreprise. Il doit cependant mettre en évidence que celui-ci existe, qu'il soit ou non écrit, et que c'est vers son accomplissement que doivent être tendues les énergies dans l'entreprise.

Le deuxième niveau est en cours de vie de l'entreprise. la référence au business-plan doit devenir un réflexe à deux moments importants de l'entreprise.

²⁰ NGOSSANGA M.B., «Approche méthodologique d'élaboration d'un BP», ed. Dunod, 2011 p30-38

²¹ SION et Brault, op cité

Le premier moment est la prise de décision importante. Toute nouvelle décision significative devra donc tout d'abord être triée entre la décision s'intégrant dans les objectifs définis dans le business-plan, à la fois quant à sa finalité (respect de la stratégie et du projet) et à son niveau (montant de l'investissement prévu) et la décision non cohérente avec le business-plan.

Ce type de décision devrait ne pouvoir être prise qu'à haut niveau car elle suppose une modification ou un infléchissement de la stratégie. Dans l'absolu, toute décision importante qui ne serait pas en accord avec le Business Plan devrait amener une modification de celui-ci. Cela ne sera évidemment pas toujours le cas mais devra l'être si la décision prise est d'importance (montant élevé), ou si la décision exprime une véritable modification stratégique et pas simplement un infléchissement de celle-ci.

Le deuxième moment est lors de l'établissement des budgets annuels. Il sera indispensable de vérifier la cohérence entre le court et le moyen terme (budget et business-plan). En fait, il s'agit plus d'une simple vérification de cohérence. Ainsi, si le budget est non conforme, soit dans ses objectifs, soit dans son chiffrage au business plan, on devra selon les cas modifier le budget afin de le rendre conforme, ou au contraire, modifier le Business Plan afin de tenir compte des évolutions constatées, soit dans les marchés, soit au niveau des choix stratégiques de l'entreprise. La réalité est souvent plus complexe. Il peut exister plusieurs contrôles de cohérence successifs puisque le processus budgétaire est lui-même itératif.

La quatrième utilité est de mesurer les dérives et mettre en œuvre les actions correctives. Le rôle du business plan n'est pas de se substituer au budget dans la mise sous contrôle de la gestion courante de l'entreprise. Le calcul et l'explication des écarts resteront donc bien du domaine du contrôle de gestion.

Le Business Plan sera utilisé pour mesurer ou tenter de mesurer les dérives éventuelles sur le moyen terme. Cette mesure pourra porter soit sur les aspects stratégiques, soit sur les aspects financiers. Ces derniers ne sont fréquemment que la conséquence des premiers. L'ampleur des questions posées montre à l'évidence qu'il ne peut s'agir d'interrogations permanentes. Ce sera plutôt le résultat d'une étude annuelle, souvent liée à la sortie des résultats définitifs d'un exercice.

Une telle périodicité présente l'avantage d'être cohérente avec la procédure budgétaire. En effet, les écarts constatés amèneront soit à prendre des décisions nouvelles de nature à faire disparaître le "gap" constaté entre le business-plan et la réalité. Ces décisions devront

évidemment être intégrées dans la nouvelle prévision budgétaire pour la période à venir et à modifier le Business Plan afin de l'adapter à la réalité. Il faudra alors modifier en conséquence les prévisions de la période restant à courir ainsi que les prévisions des années postérieures.

Dans un cas comme dans l'autre, se posera là encore un sérieux problème de communication. Celui-ci peut s'avérer délicat s'il convient de justifier un infléchissement stratégique majeur.

▪ **Devenir une filiale**

On constate de plus en plus que les entreprises même de taille relativement modeste ont, en fait tendance à se transformer en groupe. Ces petits groupes ne comportent qu'un nombre de sociétés limité (la notion de groupe commence à partir de deux sociétés). On peut trouver à ce phénomène plusieurs explications :

- La répartition d'une activité entre plusieurs sociétés peut avoir pour but une meilleure gestion en isolant les sous métiers de l'entreprise (technique, commercial et après-vente par exemple).
- Cette séparation peut permettre d'améliorer la motivation des hommes et en particulier des dirigeants et de leurs équipes. C'est également fréquemment le moyen de responsabiliser les équipes ou les dirigeants, non seulement sur leurs résultats mais également sur les aspects de besoins de financement. La filialisation leur impose en plus de la gestion d'un compte de résultat, ce que permet une bonne comptabilité analytique, de devoir maîtriser la gestion d'un bilan.²²
- Cette séparation est parfois historique dans la mesure où le groupe s'est, du moins pour partie, créé par rachat d'entreprises. Le regroupement par le biais d'opérations de fusion ou assimilées n'est pas toujours réalisé.
- Enfin, l'internationalisation nécessite en pratique l'existence de filiales locales dès que l'on cesse de pratiquer des exportations pour réaliser des implantations locales. Cela est le plus souvent nécessaire, même si cette implantation n'a pour rôle que la commercialisation des produits fabriqués dans le pays d'origine.

▪ **Outil de synthèse managériale**

Le business-plan apparaît à l'évidence comme un outil indispensable au responsable d'entreprise tant pour impulser des orientations stratégiques dans l'entreprise et vérifier leurs

²² SION et Brault, op cité

effets que pour juger de la faisabilité de décisions à caractère exceptionnel. Une des règles est la cohérence entre gestion courante et opportunité stratégique. Celle-ci n'est obtenue que si le Business Plan est véritablement considéré et utilisé comme un outil de gestion. Cela permet en particulier d'assurer la cohérence entre les décisions prises aux différents niveaux. Ainsi, l'expérience démontre qu'un Business Plan bâti pour juger, voire justifier, une opération exceptionnelle est rarement crédible et efficace.²³

2. Comment élaborer un business plan ?

Dans cette section, nous passerons en revue tous les items nécessaires à la construction du business plan, dans l'ordre où ils doivent figurer dans le document final. L'élaboration du Business Plan répond au principe de construction qui doit se traduire par la rédaction d'un document. La présentation de ce document suit la présentation suivante: l'executive Summary ; le créateur et l'historique du Projet ; le projet; le business model ; les moyens à mettre en œuvre ; les aspects juridiques ; le budget prévisionnel ; les perspectives d'avenir et les annexes²⁴. Nous allons succinctement préciser le contenu de chacun de ces postes.

2.1. La page de garde

Elle doit préciser le nom de l'entreprise, ainsi que sa structure juridique et son lieu d'implantation (s'ils sont connus). Si l'entreprise possède un Logo, il faudrait le faire figurer à la première page du business plan et le reproduire sur toutes les pages suivantes en version réduite. La mention « Confidentiel » peut également être apposée sur la page de garde (et aussi en pied de page sur tout le document).

2.2. L'exécutive summary

C'est le résumé stratégique du projet. Il comporte tout ce qui se dit d'essentiel pendant un entretien de deux minutes, avant de rentrer dans les détails notamment techniques, l'interlocuteur doit comprendre le sens du projet et son périmètre. L'executive summary ne contient que les « fondamentaux » du projet:

- Les produits ou services (brève description de l'activité envisagée);
- Les avantages compétitifs ;
- Les clients ;
- Les objectifs et la manière de les atteindre ;
- les acteurs de votre future entreprise ;

²³ PAPIN Robert « Création d'entreprise : De l'idée au business plan »(2017) p31-35

²⁴ DELERS Antoine et FEYS Brigitte « Checklist du business plan : Les 9 étapes-clés à ne pas manquer » (2015) p35

- Le stade de développement technique et le degré d'avancement du projet ;
- Les prévisions financières et notamment la rentabilité ;
- Les perspectives d'avenir de votre marché et de votre business.²⁵

L'exécutive summary est découpé en plusieurs paragraphes de trois à cinq lignes chacun. Chaque paragraphe met en avant les principales conclusions ou points déterminants de chaque partie du business Plan.

▪ **Le Créateur et l'historique du projet**

Dans cette partie, il convient de montrer la qualité du créateur ainsi que celle des femmes et des hommes qui composent l'équipe restreinte de départ et le réseau constitué autour du projet. C'est ce que l'on appelle l'adéquation homme/projet. Cette dernière renvoie à différents éléments cités ci après: les compétences, les origines et expériences, l'origine du projet, l'entourage et les soutiens ainsi que la vision.

- **Les compétences :** Les compétences individuelles du créateur et/ou de l'équipe de création peuvent être liées au domaine commercial, technique, de la production, de la R&D, de la négociation ou du management des équipes. Mais elles peuvent également renvoyer à les traits de personnalité, motivations, objectifs ou contraintes personnelles. La cohérence recherchée portera principalement sur les compétences essentielles pour le projet
- **Les origines et expériences:** L'origine du créateur permet de se faire une idée plus précise de la valeur de l'équipe. La formation et la cohérence de l'expérience du futur dirigeant (et de sa petite équipe) avec l'objet de la création seront des informations précieuses. Un point spécial traitera de l'expérience antérieure de chacun des membres de l'équipe si cette expérience est en relation avec le projet actuel ou si elle apporte un «plus» au projet. Si le créateur a déjà créé une autre entreprise par le passé, et quel que soit son résultat (revente, disparition, etc.), il a certainement une philosophie, des valeurs et des compétences à mettre en avant pour le nouveau projet.
- **L'origine du projet :** Cette origine ou historique est très intéressante. Le BP doit permettre au lecteur de mieux connaître le porteur de projet et de comprendre son histoire. Il est indispensable que cet historique réponde aux questions suivantes : dans quelles circonstances et d'où est venue cette idée ? Pourquoi a-t-elle mûri pendant ces mois ou ces années ? Quelles sont les raisons qui ont amené, à ce moment précis, le

²⁵ DELERS Antoine et FEYS Brigitte « Checklist du business plan : Les 9 étapes-clés à ne pas manquer » (2015) p36

créateur à passer à l'acte ? Pour quelles raisons souhaite-t-il créer cette entreprise seul/en équipe ? Comment voit-il son entreprise ?

À travers le Business Plan, le créateur recherche souvent des partenaires. Or, les partenariats ne peuvent se nouer que dans la durée et sur une base de confiance. Expliquer à ces futurs partenaires l'origine du projet et son évolution leur permet de participer à la construction de cette relation de confiance.²⁶

- **l'entourage et les soutiens** : Les personnes qui cautionnent le projet (professionnels, consultants, experts, etc.) et les premiers personnels qui ont accepté de participer à l'aventure en complétant les compétences du porteur du projet sont également à présenter.
- **La vision** : Les objectifs poursuivis à travers ce projet (raisons de la création) devront apparaître très clairement. En effet les partenaires financiers accordent une importance primordiale au créateur. On a coutume de dire que les capital-risqueurs ou autres investisseurs souhaitent financer des projets sur la base de trois critères : « les hommes, les hommes et les hommes » (cette dénomination signifiant bien évidemment hommes ou femmes). Il est vrai que ces mêmes capital-risqueurs préfèrent investir sur une équipe solide portant un projet à améliorer plutôt que sur un projet « extraordinaire » porté par une équipe moins solide. Si le créateur a une idée précise de l'avenir de son métier et de celui de son entreprise dans cet environnement, il faut qu'il défende cette vision très clairement sur la base de chiffres et de preuves dans le but d'y faire adhérer les lecteurs.

2.3. Le projet

Écrire sur le projet nécessite une réflexion préalable autour d'un certain nombre d'éléments. Cette réflexion doit déboucher sur deux réalisations : La description du projet en quelques lignes et la première concrétisation de ce projet, que l'on appelle produit minimum viable et qui permettra à vos interlocuteurs de se projeter.

La description claire du projet devra permettre au lecteur de comprendre de quoi il s'agit : quel type de marché (grand public BtoC [business to consumer], industriel BtoB [business to business], institutionnel B to G [business to gouvernement] ou B to B to C [business to business to consumer]) et quel positionnement ? À quel stade de la chaîne de

²⁶ DELERS Antoine et FEYS Brigitte « Checklist du business plan : Les 9 étapes-clés à ne pas manquer » (2015) p37

valeur se positionne la nouvelle entreprise ? Quels seront ses concurrents et ses difficultés et comment elle gagnera de l'argent²⁷. De nombreux auteurs ont analysé le projet en huit points:

- **Les objectifs** de l'entreprise au démarrage et à terme (trois ans) doivent être décrits ainsi que le stade actuel du développement du projet. Dans le cas d'un projet technologique qui demande plusieurs années de développement, l'évaluation des différentes étapes et de leur durée permettra au lecteur de se faire une idée de l'effort qu'il devra fournir pour accompagner la nouvelle entreprise et la durée de cet effort. De même, accéder à un nouveau mode de distribution pour un produit s'avère long et coûteux.
- **L'analyse du marché**, de ses caractéristiques et ses tendances, ainsi que la place des concurrents aideront le lecteur à comprendre quelle niche de marché est visé et à quel stade de la chaîne de valeur souhaite le créateur positionner (fournisseur, intermédiaire, distributeur, plateforme, etc.). L'analyse poussée sera détaillée dans les paragraphes suivants.
- **La philosophie** ou éthique de l'entreprise ainsi que l'image que le créateur souhaite véhiculer sont importantes à décrire. Faut Utilisé des exemples ou des analogies pour transmettre le message. À relier avec le passé professionnel du créateur et ses compétences.
- **Les compétences majeures** ou distinctives qui feront le succès de l'entreprise sur ce/ces marché(s) sont à détailler (ils peuvent aussi renvoyer à un autre paragraphe du BP, comme le créateur ou la technologie).
Ces compétences majeures permettront à l'entreprise de différencier son offre par rapport à l'offre concurrente. Ces compétences ne doivent pas être sous-traitées.
- **Les besoins de financement** et les flux financiers attendus (résultat, seuil de rentabilité) en liaison avec le type de structure juridique choisie seront simplement indiqués (et renverront le lecteur vers les paragraphes concernés).
- Un autre point concernera **les risques** liés à la création de cette nouvelle entreprise (risques de retard, liés à la nouveauté de l'offre, à la riposte des concurrents, etc.) sans oublier les moyens d'y répondre
- Les **modes de sortie** possibles pour les partenaires seront plus longuement évoqués dans le dernier paragraphe « perspectives d'avenir».

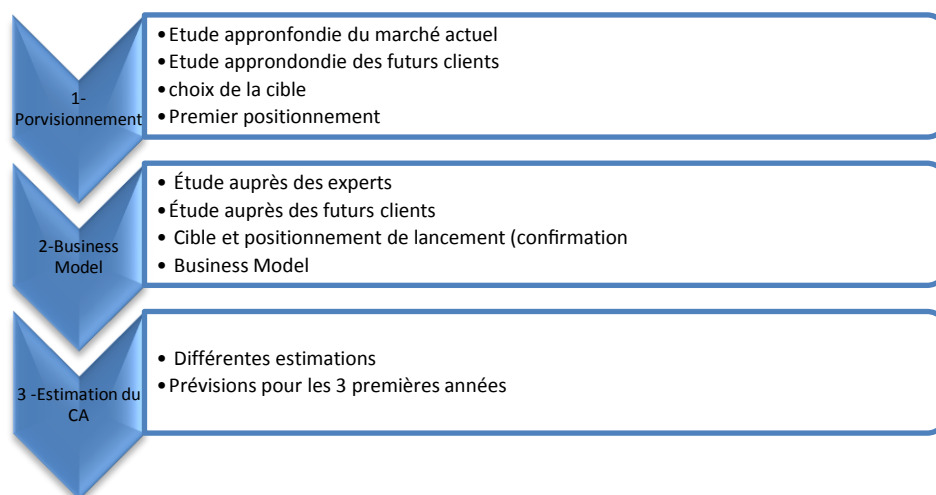
²⁷ HELFER J-P, KALIKA M., ORSONI, J., « Management, stratégies et organisation », 4eme édition, 2002, p52

Pour présenter son projet et traiter de ces huit points en quelques lignes, il est nécessaire de mener une première réflexion et une première étude sommaire qui servira à dégager les points essentiels

2.4. Le business model

On parle de construction de business model car plusieurs étapes sont nécessaires pour valider son projet auprès de ses futurs clients. On retiendra trois grandes étapes de construction, comme le montre la figure

Figure n° 1 : Les trois grandes étapes de construction du Business model



Source: CATHERINELéger-Jarniou ,GEORGES Kalousis,4e édition, «Construire son Business Plan. Les clés pour un BP performant»

Les deux premières étapes font partie de ce que l'on appelle l'étude de marché et permettent ensuite d'estimer les ventes (étape 3). L'étude de marché est une aide à la décision. Elle comprend l'étude approfondie du marché et de la concurrence actuels qui permettent de comprendre l'environnement dans lequel on souhaite se lancer, mais surtout de définir avec précision sa cible et le positionnement adéquat pour la satisfaire.

Ces choix appelés « choix a priori » devront ensuite être confrontés aux avis des experts mais aussi surtout des futurs clients pour aboutir à une offre de lancement appelée business model de lancement (étape 2)

L'étude de marché permet aussi une liaison avec la partie financière du business plan. À partir de l'estimation du marché potentiel, il est possible d'estimer le chiffre d'affaires

prévisionnel, qui permettra à son tour d'estimer le résultat d'exploitation de la nouvelle entreprise pour prouver la viabilité économique du projet

2.5. Les moyens à mettre en œuvre

Une fois le business model défini, il convient de s'intéresser à l'ensemble des moyens nécessaires pour faire « vivre » ce business model et atteindre les objectifs. Les moyens rentrent dans ce que l'on appelle le plan opérationnel, qui comprend les volets suivants :

- La production, la technologie et sa protection,
- Le marketing et le commercial,
- La logistique,
- Les ressources humaines, et l'organisation et la gestion administrative²⁸

La partie du Business Plan portant sur les «Moyens à mettre en œuvre» doit comporter deux volets: Des explications sur les moyens et les raisons de leur choix (premier volet) et leur traduction monétaire (les coûts correspondants) et ces coûts (second volet) sont les éléments que l'on retrouvera dans la partie « budget prévisionnel ». Comme un chiffre seul ne signifie pas grand chose, des explications sur le contexte sont indispensables pour juger de la pertinence des moyens et de leur cohérence avec le projet.

Par ailleurs, les moyens à mettre en œuvre peuvent être de différentes natures. Nous distinguons les moyens techniques (mettre l'accent sur la qualité qui est un facteur de compétitivité essentiel et les efforts et les dépenses faits en vue d'obtenir une certification (norme ISO...) sont importants à préciser).

Le lecteur du Business Plan cherchera à comprendre la technologie utilisée pour situer la position par rapport à la concurrence et évaluer à l'avance ou la différenciation ou le développement de nouveaux produits car les processus d'innovation constante ont également un coût²⁹.

Les moyens marketings et commerciaux (sont la traduction des informations obtenues lors de la réalisation de l'étude de marché et des choix de positionnement faits en amont). Le plan marketing concernera les points suivants : les produits ou services, les prix, la distribution et la communication (les «4 P»). Pour les activités de services, trois autres «P» s'ajoutent aux premiers qui sont Process (l'interaction avec les clients), People (la force de vente) et Physical evidence (les composantes de l'espace de vente).³⁰ Les moyens

²⁸CATHERINE Léger-Jarniou ,Georges Kalousis, op cité, p23-28

²⁹ PATRICK Dussossoy, « Créer sa petite entreprise en 50 étapes »,4 er edition ,(2019)p59

³⁰, RAPHAEL H. Cohen « Concevoir et lancer un projet : De l'idée au succès sans business plan Ed. 2 »(2016),p55

logistiques, le cœur du fonctionnement de la nouvelle entreprise, sont représentés par le biais des flux entrants et sortants de marchandises, de biens et de services.

Il est intéressant d'indiquer les fournisseurs potentiels (disponibilité et qualification, coûts et délais) relatant les clauses principales des contrats, notamment les clauses sur les prix d'achat, les délais de paiement, les délais d'engagement, les volumes et les modalités de paiement. Ces choix doivent montrer la cohérence entre les solutions retenues et la nature du projet. Ils auront des répercussions financières, sans oublier qu'une nouvelle entreprise doit rester concentrée sur son métier.

Les moyens humains également au cœur du fonctionnement de la nouvelle entreprise. L'organisation des ressources humaines est déterminante pour la viabilité du projet, d'autant qu'au démarrage l'équipe est le plus souvent très restreinte. Les moyens humains dont dispose l'entreprise pour démarrer et ceux dont elle souhaite disposer quelques mois et/ou années plus tard doivent être explicités séparément.

2.6. Aspects juridiques

Ils concernent le choix de la structure juridique de l'entreprise ainsi que tous les éléments juridiques en relation avec les aides et les textes juridiques. Les statuts ou les projets de statuts pourront être demandés lors de négociations avancées avec des interlocuteurs, notamment financiers. Le choix de la structure sera explicité dans le Business Plan.

2.7. Budget prévisionnel

Cette partie clarifie les différentes sources de financement disponibles pour une nouvelle entreprise et le chiffrage du projet³¹. Le financement de l'entreprise est composé de capitaux propres, d'aides et subventions et également d'emprunts à moyen ou long terme. Il est à noter que les besoins ne seront pas couverts par une seule source de financement, mais au contraire par différentes sources qui feront « boule de neige » et permettront ainsi à la nouvelle entreprise de démarrer avec suffisamment de capitaux. À chaque phase, correspond un mode de financement privilégié³².

- **Les capitaux propres** sont composés des: apports personnels, d'autres apports et certaines aides et subventions
- **Apports personnels** : La participation du créateur et de ses associés dans le capital social de l'entreprise est primordiale. Cette participation augmente la crédibilité du

³¹ MONOD E., « le business plan dans tous ses états », Paris, ed. D'organisation, 2002, p22

³² MAIRE Claude, « Méthodologie du business plan », Paris, ed. Organisation, 2002, p29

projet vis-à-vis des investisseurs, assure la participation active du porteur de projet et permet de contrôler l'entreprise quelle que soit sa forme. Argumenter sur cette participation est un élément favorable pour les autres investisseurs car elle témoigne de la volonté du créateur de s'investir dans ce projet

- **Participation au capital :** Le crowdfunding ou financement participatif offre une solution nouvelle de financement. De nombreux participants peuvent financer la nouvelle entreprise, en contribuant par de petites sommes, via une mise en relation sur Internet. Réservé au départ aux sociétés du domaine culturel, ce mode de financement s'étend à d'autres secteurs et se professionnalise. Les sources de financement peuvent venir des fournisseurs (de matières premières ou de marchandises) qui participent au capital social de la nouvelle société; d'un certain nombre de clients qui peuvent participer au capital de la nouvelle société. Ainsi, ils peuvent s'assurer, d'une part, d'un approvisionnement continu en produits, et d'autre part suivant leur part dans le capital de la société de l'exclusivité d'achat des produits. Les fonds d'investissement de proximité (FIP) peuvent également être une autre source de financement et les sociétés de capital-investissement peuvent accompagner la nouvelle entreprise.
- **Les subventions :** Pour se financer, l'entreprise peut bénéficier de subventions d'investissement de la part de l'Etat, des collectivités ou de fondations. les subventions d'investissement ne sont prises en compte par les lecteurs financiers qu'à la condition d'en apporter la preuve tangible (lettre d'accord, etc.).
- **Prêts à moyen et long terme peuvent avoir trois sources:**
 - les prêts des associés. En effet, l'entreprise peut également recourir aux comptes courants d'associés (CCA) dont l'utilisation consiste pour ces derniers à prêter à l'entreprise, sous la forme d'un compte-courant, des montants qu'ils récupéreront par la suite.
 - Les prêts bancaires sont accordés aux nouvelles entreprises par les banques commerciales. Ces prêts sont rares et doivent être garantis soit par des immobilisations, soit par des cautions personnelles du créateur
 - Les autres prêts concernent des prêts des clients et/ou des fournisseurs qui croient et veulent participer à la création de l'entreprise sans pour autant entrer dans le capital social³³

³³MAIRE Claude, op cité, p34

Tableau n°1 : Les types de Financement

Types de financement	Sources de financement
Capitaux propres	
Apport personnel, Love money	<ul style="list-style-type: none"> - Le Créateur - Les Associés - La Famille
Participation au capital	<ul style="list-style-type: none"> - Crowd Funding - Business angels et clubs BA - Fournisseurs - Clients - FIP - Sociétés de capital risque
Aides ou subventions d'investissement	
	<ul style="list-style-type: none"> - L'Etat, BPI - Les Collectivités Territoriales - Les Fondations
Prêts à moyen et long terme	
Prêts des associés	Compte courant des Associés
Prêts d'honneur	<ul style="list-style-type: none"> - Les plateformes d'Initiative locale - Les collectivités territoriales - Les autres organismes de prêts d'honneur ou de développement économique, fondations, caisses de retraite, certains employeurs. - Le crédit solidaire, micro-crédit
Prêts bancaires	<ul style="list-style-type: none"> - Prêts Bancaires - Garanties Des Prêts BPI
Autres prêts	<ul style="list-style-type: none"> - Clients - Fournisseurs

Source: SION Michel et BRAULT David, «Réussir son business plan »

Le tableau n° 2 présente une liste plus complète des questions à se poser et la place des réponses dans un plan d'affaires formalisé :

Tableau n° 2 : Liste de questions à poser et la place des réponses dans un plan d'affaires formalisé

Première étape		1. L'entreprise et ses promoteurs
	Qui êtes-vous ?	1.1. Les promoteurs
	Quel est votre parcours ?	1.2. Historique
	Dans quelle structure comptez-vous travailler ?	1.3. Entité juridique
		2. Produits /services et marché
	Que proposez-vous ?	2.1. Les produits
	A qui s'adressent vos produits et/ou services ?	2.2. Le marché
	Que trouve-t-on sur le marché ?	2.3. La concurrence
Deuxième étape		3. SWOT Analyse
	Quels sont vos point forts ?	3.1. Forces
	Quelles sont vos faiblesses ?	3.2. Faiblesses
	Quelle sont les opportunités ?	3.3. Opportunités
	Quelle sont les menaces ?	3.4. Menaces
		4. Orientations stratégiques
	Quelle est votre spécialité ?	4.1. Core business
	Qui sont précisément vos clients ?	4.2. Cible
	Comment l'entreprise se différencie-t-elle des autres ?	4.3. Positionnement
	Comment voyez-vous votre entreprise à long terme	4.4. Objectifs
Troisième étape		5. Approvisionnement et production
	Comment et chez qui vous approvisionnez-vous ?	5.1. Cycle d'approvisionnement
	Comment et avec quels partenaires produisez-vous ?	5.2. Cycle de production
		6. Commercialisation
	Quelle est votre politique de prix ?	6.1. Politique de prix
	Comment vous faites-vous connaître ?	6.2. Promotion et force de vente
	Comment touchez-vous le client final ?	6.3. Cycle de distribution
		8. Organisation et

		administration
	Qui se charge de la gestion administrative ?	8.1. Gestion
	Comment l'entreprise est-elle structurée ?	8.2. Personnel et structure
Quatrième étape		9. Structure des coûts et des recettes
	Combien l'entreprise vend-elle ?	9.1. Le chiffre d'affaires
	Quels sont vos frais de fonctionnement ?	9.2. Les frais généraux
	Quels sont les besoins en investissements ?	9.3. Les investissements
	Que coûtent ses produits à l'entreprise ?	9.4. Le prix de revient
	Comment vous financez-vous ?	9.5. Mode de financement
		10. Les états financiers
	Quelle sera votre trésorerie ?	10.1. La trésorerie
	Quelle sera la situation globale de l'entreprise ?	10.2. Compte de résultats et bilan

Source Mémoire « Stratégie des entreprises » par soufiane Riad Université CADI AYYAD Marrakech

2.8. Réaliser une analyse financière

Le business plan financier contient nécessairement une analyse financière. L'analyse de la prévision financière à moyen terme permet d'évaluer la rentabilité, la rentabilité, le respect des équilibres financiers, la capacité de remboursement des emprunts et de versement des dividendes, à autofinancer tout ou partie des investissements futurs.

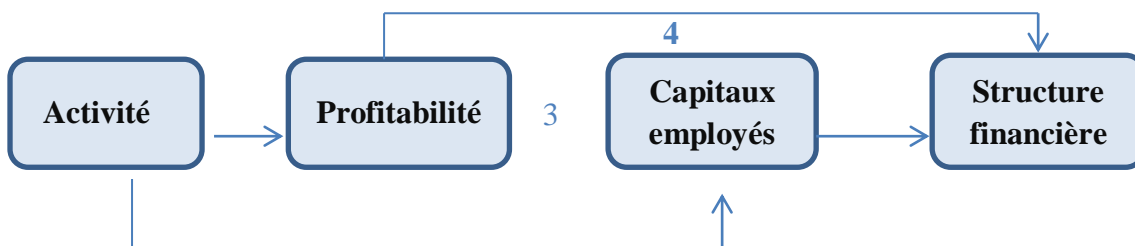
Pour éviter de se perdre dans le grand nombre de données chiffrées, un fil conducteur est indispensable afin de mener à bien une analyse financière³⁴ qui est une démarche structurée habituellement faite sur une période de trois à quatre ans. Cette prise de recul permet tout d'abord d'isoler une année atypique, exceptionnellement bonne suite à l'obtention du contrat du siècle ou mauvaise suite à un incendie dans l'usine, par exemple. Elle permet ensuite de détecter une tendance lourde, favorable ou défavorable sur une période pluriannuelle

L'analyse suppose des calculs nombreux : marges, équilibres financiers, ratios, flux de trésorerie, Sans fil conducteur, l'analyste risque de se noyer dans la masse d'informations et d'être incapable de réussir une synthèse. Cette démarche se décline habituellement en 4

³⁴SION Michel «Réussir son business plan», (2019), p45

étapes : L'analyse de l'activité : porte sur l'évolution du chiffre d'affaires : quel est le taux de progression des ventes, sur quels produits, quels clients, dans quels marchés s'est réalisé la croissance ? L'analyse de la rentabilité : vise à interpréter les différents niveaux de marge et le résultat net de l'entreprise. L'analyse des capitaux investis : porte sur les montants investis par l'entreprise, non seulement en immobilisations mais aussi dans le cycle d'exploitation (stocks, crédit client) ET l'analyse des équilibres financiers ($FR - BFR = TN$) à partir du bilan : capitaux employés (immobilisations et BFR) et la structure financière³⁵.

Figure n° 2 : les liens de cause à effet existant entre les quatre étapes de l'analyse



Source: SION Michel «Réussir son business plan»

Cette figure reprend les liens suivants :

- 1) L'évolution du chiffre d'affaires est souvent explicative de la suite de l'analyse. Parfois, l'augmentation des ventes se fait au détriment de la rentabilité. L'entreprise baisse son prix de vente pour augmenter ses ventes et sa part de marché. Dans d'autres cas, l'augmentation des ventes améliore au contraire le résultat grâce à une meilleure absorption des charges de structure.
- 2) L'augmentation de l'activité impose d'investir. La relation entre le chiffre d'affaires et les capitaux investis est cependant moins directe pour une activité de service qu'elle ne l'est pour une activité industrielle.
- 3) Tout investissement doit être financé. Si les capitaux employés augmentent, il faut trouver des ressources supplémentaires pour les financer.
- 4) De bénéfices élevés renforcent les capitaux propres et limitent la nécessité de recourir à l'endettement financier. A contrario, des pertes dégradent les capitaux propres et augmentent le besoin de trésorerie.

³⁵ GRANDGUILLO B, GRANDGUILLO F., «Analyse financier : les outils du diagnostic financier», 6e éd. Paris : GUALINO, 2002, p68.

2.8.1. Analyser l'activité

La première étape consiste à analyser l'évolution du chiffre d'affaires. Quel a été le taux de progression des ventes sur la période ? Cette progression a-t-elle été plus ou moins forte que celle du marché pris dans son ensemble ? S'il est possible de calculer une part de marché, celle-ci a-t-elle progressé ou diminué ? L'analyste décompose ensuite l'évolution globale du chiffre d'affaires en suivant l'évolution des volumes, des prix unitaires, éventuellement des cours de change. Il définit les produits, marchés, pays, types de clients sur lesquels l'entreprise a réalisé son développement.³⁶

2.8.2. Analyser la rentabilité

Cette deuxième étape porte sur l'analyse des différents niveaux de marge, à partir du compte de résultat. Le compte de résultat repose sur une présentation des charges par nature qui permet de faire apparaître les soldes intermédiaires de gestion (SIG). La décomposition du résultat d'exploitation en différents SIG permet une analyse fine de la rentabilité, notamment de détecter un éventuel effet ciseau. Les résultats partiels sont les suivants :

- La marge commerciale : elle est égale aux ventes de marchandises diminuées du coût d'achat des marchandises vendues. Elle constitue l'indicateur fondamental à analyser de la rentabilité d'une activité de négoce permettant de voir si l'entreprise parvient à facturer un prix de vente suffisant à ses clients.
- La marge brute : elle est égale à la production vendue et stockée, diminuée des consommations de matières premières. Sa diminution révèle un effet ciseau négatif résultant d'une baisse du prix de vente, de la difficulté de répercuter la hausse du coût des matières premières dans le prix de vente.
- La valeur ajoutée : elle est égale à la marge brute et/ou marge commerciale diminuée des autres achats. Le taux de valeur ajoutée comparé à celui d'autres entreprises du même secteur d'activité, permet d'évaluer la tendance de l'entreprise à externaliser. Un taux de valeur ajoutée comparativement plus faible signale que l'entreprise externalise davantage que ses concurrents.
- L'excédent brut d'exploitation : l'excédent brut d'exploitation, est égal à la valeur ajoutée augmentée s'il y a lieu des subventions d'exploitation, diminuée des frais de personnel et des impôts et taxes à l'exception de l'impôt sur les sociétés. Calculé à partir

³⁶ SION Michel ,op cité ,p47

de l'ensemble des produits d'exploitation encaissables et des charges d'exploitation décaissables, mais avant amortissements et provisions d'exploitation, il constitue un indicateur de flux de trésorerie d'exploitation

- Le résultat d'exploitation : il mesure la profitabilité d'ensemble de l'exploitation, y compris les charges non décaissées, amortissements et provisions.

Tableau n°3 : Tableau des soldes intermédiaires de gestion

		N	%
-	Ventes de marchandises Coût d'achat des marchandises Vendues		
=	Marge commerciale		
+	Production vendue		
+	Production stockée		
+	Production immobilisée		
=	Production		
-	Consommations mat. 1res approv		
=	Marge brute		
-	Autres achats charges externes		
=	Valeur ajoutée		
+	Subventions d'exploitation		
-	Frais de personnel		
-	Impôts et taxe		
=	Excédent brut d'exploit.		
+	Autres produits		
-	Autres charges		
-	Dotations aux amortissements		
+/-	Dotations aux provisions nettes de repris		
=	Résultat d'exploitation		
+	Produits financiers		
-	Charges financières		
=	Résultat financier		
=	Résultat courant avant impôt		
+/-	Résultat exceptionnel		
-	Participation des salariés		
-	Impôt sur les société		
=	Résultat net		

Activité de distribution
:Le prix de vente est-il suffisant par rapport au coût d'achat ?

Activité de production
:Le prix de vente est-il suffisant par rapport au coût des matières premières ?

Analyse de la structure de charge comparée à celle des concurrents(recours à l'externalisation ?)

Flux de trésorerie généré par l'exploitation Similaire

Profitabilité de l'ensemble de l'exploitation, yc amortissements et prov

Source : SION Michel «Réussir son business plan

- Le résultat courant : il est égal à la somme des résultats d'exploitation et financiers. Il est dénommé courant car calculé avant le résultat exceptionnel.
- Le résultat exceptionnel : Il comprend les produits et charges ne se rattachant pas à l'activité courante de l'entreprise : plus ou moins-values de cession d'immobilisations, provisions exceptionnelles (litiges importants et non récurrents, restructurations), pertes suite un incendie³⁷

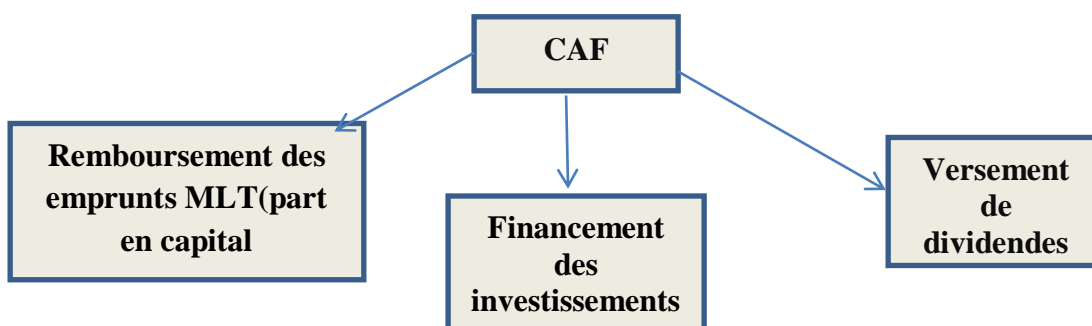
2.8.3. La capacité d'autofinancement (CAF)

La CAF est davantage un indicateur de flux de trésorerie que de profitabilité. Elle représente l'excédent de trésorerie généré par l'activité de l'entreprise. Pour la calculer, il est nécessaire de réintégrer dans le résultat après impôt les produits et charges ne générant pas directement un flux de trésorerie, notamment la dotation aux amortissements et les dotations aux provisions pour risques et charges, nettes de reprise.

La CAF ne constitue toutefois qu'un indicateur de flux de trésorerie potentiel car elle ne prend pas en compte les décalages de paiement client et fournisseurs mesurés par le Besoin en Fond de Roulement³⁸. La CAF représente l'excédent financier dégagé par l'activité au cours d'une période. Elle constitue une ressource vitale pour l'entreprise. Elle est au moins égale à :

$$\text{CAF} = \text{Résultat net} + \text{Dotation aux amortissements}$$

Figure n°3 La capacité d'autofinancement



Source: SION Michel «Réussir son business plan

³⁷ CONSON P., Hamissif, «gestion financière des entreprises», ed. dunod, Paris, 2002, p75

³⁸ Idem

Pour l'entreprise, il est nécessaire d'identifier les causes de variation du résultat. Elles se regroupent en deux grandes catégories : l'effet ciseau et l'effet point mort.

La première cause est l'effet ciseau. Il correspond à une évolution favorable ou défavorable du prix de vente par rapport à un coût d'achat (matières premières ou des marchandises). Sur le tableau des soldes intermédiaires de gestion, il se détecte à partir de l'évolution du taux de marge commercial ou du taux de marge brute. Un effet ciseau défavorable est un pincement du taux de marge qui peut avoir différentes origines comme une baisse du prix de vente.

Pour augmenter son chiffre d'affaires et sa part de marché, l'entreprise fait davantage de remises, accepte des contrats peu profitables où elle est contrainte de baisser des prix pour contrer des concurrents agressifs ; l'entreprise ne parvient pas à répercuter dans le prix de vente une hausse du coût d'achat des matières premières; un effet de change défavorable à l'achat ou à la vente ou une évolution défavorable du mix produit si l'entreprise vend davantage de produits à faible marge.

Un effet de ciseau favorable se traduit par une augmentation du taux de marge commerciale ou de marge brute, il peut résulter de l'amélioration des prix du marché; de la baisse du coût d'achat des matières premières ou du cours de la devise dans laquelle l'entreprise réalise ses achats de matières premières ou la hausse du cours de la devise d'exportation ou d'une évolution favorable du mix produit, l'entreprise vendant davantage de produits à forte marge.

La seconde cause est l'effet point mort (absorption des charges fixes). Les charges sont classées en deux catégories: Les charges variables varient proportionnellement à l'activité. Elles correspondent notamment aux achats consommés (matières premières, marchandises) et les charges fixes ou de structure évoluent quant à elles par paliers : loyers, salaires...La marge sur charges variables est égale aux ventes diminuées des charges variables. Elle doit couvrir les charges de structure et au delà permettre de générer un bénéfice.

2.8.4. Analyser les capitaux employés et la structure financière

Cette analyse se fait à partir du bilan fonctionnel (fonds de roulement, besoin en fonds de roulement, trésorerie nette). Elle permet de répondre aux questions suivantes : l'entreprise a-t-elle investi, comment a-t-elle financé ses investissements? N'est-elle pas trop endettée à

long ou moyen terme par rapport à sa capacité de remboursement ? Les résultats ont-ils permis de renforcer suffisamment les capitaux propres ? L'entreprise gère-t-elle bien ses stocks et son crédit client ? Est-elle une trésorerie équilibrée ? la présentation du bilan, en deux colonnes, actif et passif, repose sur une logique financière ³⁹ .

Le passif, composé des capitaux propres et des dettes, retrace les ressources, autrement dit l'origine des fonds nécessaires au financement de l'entreprise et l'actif qui retrace les emplois, c'est-à-dire les différentes utilisations qui ont été faites de ces ressources.

Les équilibres financiers s'analysent à partir du bilan fonctionnel qui permet de calculer trois grands agrégats : le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie nette.

- **Le fonds de roulement (FR)**

Il est égal aux capitaux permanents (capitaux propres et dettes à LMT) diminués des immobilisations. Il représente la partie des capitaux permanents disponibles après le financement de l'investissement. La loi d'équilibre financier minimum impose que les emplois stables soient intégralement financés par des ressources stables, et, en outre, qu'une partie significative du stock et des créances client soient également financées par des ressources stables. Autrement dit, le fonds de roulement doit être positif.

Un fonds de roulement positif et élevé est le signe d'une politique financière prudente et constitue un gage (mais non une garantie) de la pérennité de l'entreprise pour deux raisons. La première raison est qu'il représente la part des ressources stables de l'entreprise disponible pour financer les actifs circulants d'exploitation (clients et stocks). Il est dangereux de financer une part trop importante de ses actifs courants par des crédits de trésorerie car ces derniers constituent une ressource précaire.

À l'inverse, l'entreprise n'a pas d'obligation de remboursement des capitaux propres vis-à-vis des actionnaires. Concernant les emprunts à long et moyen terme, la banque doit respecter un échéancier de remboursement et ne peut exiger un remboursement immédiat.

La seconde raison est qu'il constitue un matelas financier pour l'avenir car il permet d'absorber des pertes éventuelles tout en garantissant le financement des emplois à long terme

³⁹ BANCEL F et ALBAN R, « les choix d'un investissement : méthode traditionnelles, flexibilité et analyse stratégique », Paris, economica, 1995, p50

par des ressources à long terme. Il constitue également une marge de manœuvre pour autofinancer de futurs investissements tout en préservant les équilibres financiers fondamentaux.

- **Le besoin en fonds de roulement (BFR)**

Il représente le besoin de financement du cycle d'exploitation. En effet, l'entreprise est le plus souvent contrainte de payer ses fournisseurs avant de recevoir l'encaissement de ses clients. Pour pouvoir fabriquer et vendre, l'entreprise doit accepter d'immobiliser des capitaux dans des actifs circulants d'exploitation : constituer un stock, faire crédit à ses clients. Le cycle d'exploitation procure cependant également des ressources : le crédit des fournisseurs, les acomptes reçus des clients, les dettes fiscales et sociales, figurant en dettes d'exploitation. Le Besoin en Fonds de Roulement est égal aux actifs circulants d'exploitation diminués des dettes d'exploitation.

- **La trésorerie nette**

Elle se définit de deux façons : par différence entre le Fond de roulement et le Besoin en fonds de roulement (calcul vertical). Elle constitue une « résultante » assurant l'égalité entre le total des emplois et ressources. La deuxième méthode, la trésorerie se calcule par différence (positive ou négative) entre la trésorerie active (correspond aux excédents de trésorerie, simples disponibilités ou placés à court terme) et la trésorerie passive (la trésorerie passive comprend les encours de crédit à court terme).

La trésorerie peut être une trésorerie nette négative. Elle indique que l'entreprise a un besoin de financement à court terme. Une trésorerie nette positive signifie que l'entreprise dispose d'un excédent net de trésorerie. Au final, une trésorerie équilibrée est une condition de survie de l'entreprise, une dégradation continue de la trésorerie provoquant tôt ou tard sa défaillance. La variation de trésorerie est la synthèse de l'ensemble des flux monétaires de la période⁴⁰

⁴⁰ AZZOUGUI Douadi et BEKHAT Aghiles, « Analyse de la structure financière et de la rentabilité d'une entreprise cas NAFTAL », université de Bejaia, 2012/2013, p60

Conclusion

Le Business Plan est un processus de construction de réflexion qui se traduit par un document écrit, synthétique et prospectif qui présente le projet de création d'une nouvelle entreprise. C'est un document de travail interne pour le créateur et l'équipe de création mais également un outil de communication. En conséquence, plusieurs versions seront nécessaires et sa rédaction doit être soignée.

Le Business Plan est un outil indispensable pour tout porteur de projet. Il est un document multidisciplinaire. Sa rédaction exige des connaissances minimales en matière de gestion. Elaborer dans diverses circonstances, il a plusieurs objectifs dont entre autres la levée des capitaux, la création d'un outil de gestion. Il est destiné à plusieurs personnes du monde des affaires (banquiers, fournisseurs, équipe de management, etc.). Mais, au vu des exigences de ses destinataires et de ses objectifs, son élaboration doit se faire de façon minutieuse afin que le porteur du projet atteigne son objectif.

Au vu de son importance en tant que document de communication et de pilotage, le Business Plan doit avoir de la valeur pour être lu. Il doit surprendre positivement les investisseurs. Sa valorisation est donc essentielle. C'est l'objet du chapitre suivant.

Introduction

Tous les avis convergent pour dire que la réelle valeur d'un Business Plan n'est pas le fait de présenter un document écrit fini, mais sa valeur repose dans le processus de recherche et de réflexion systématique pour construire le projet. Ce processus de réflexion est fait de nombreux, des allers –retours, suscite beaucoup de questions et de maturation avant de trouver les bonnes réponses.

Cependant, la réalité révèle que les "bonnes réponses" qui font des projets intéressants n'ont pas pu se concrétiser parce que le Business Plan a été mal conçu, mal écrit, le projet n'est pas cohérent avec son environnement, avec son marché, les données financières ne sont pas réalistes ou le Business Plan est figé etc.

Aussi, ce chapitre a pour objet d'identifier les critères de valorisation du Business Plan. Dans cette perspective, nous avons séparé les critères de valorisation sur trois parties : le document lui-même (1), la partie stratégique (2) et la partie financière (3) du Business Plan.

Section 1. Les critères de valorisation du document écrit

Le Business Plan raconte une histoire. Sa forme compte tout autant que le fonds et sa construction suit un raisonnement logique.

1. Le Business Plan est un document, mais pas « un simple document »

Le Business plan est un instrument de réflexion permettant de formaliser, d'organiser et de planifier le projet¹. Ce n'est nullement un travail ponctuel. La construction du projet doit être cohérente et le document formalisé doit refléter la vision actuelle du projet et démontrer principalement à la fois:

- La réalité du besoin ;
- La taille du marché ;
- La pertinence de la solution proposée ;
- Les avantages concurrentiels et les barrières à l'entrée de nouveaux acteurs ;
- Le plan d'action à moyen terme ;

¹ -CHAUVIN Pascal «Comment rédiger un Business Plan efficace et séduire vos investisseurs »

- La qualité de l'équipe ;
- Et enfin l'intérêt financier du projet.

Cet ensemble d'informations et de données de tout genre est communiqué et présenté à divers interlocuteurs. "Le plan du Business Plan doit être organisé de façon à bien montrer les enjeux, les contraintes, les objectifs, les moyens de réussir et les performances attendues"². Il doit présenter les règles suivantes en termes de format : la première règle est de "faire court", le BP n'a pas besoin d'être long pour être convaincant. La seconde règle est l'argumentation car le porteur du projet doit démontrer les chiffres à l'appui sa connaissance du marché, des clients, des tendances. La troisième règle est la présence de graphiques et/ou des images afin que la démonstration soit percutante. Et enfin, l'écrit doit être sans faute d'orthographe.

1.2. Les principes de rédaction

Le business Plan est un document écrit de 20 à 30 pages. PIC dans son ouvrage "A chaque enjeu, son Business Plan" indique que rédiger un Business Plan, "il ne s'agit pas de lister l'ensemble de vos observations, mais d'argumenter vos objectifs, de faire comprendre comment vous êtes arrivés à des conclusions et de convaincre".³

Aussi, l'aspect formel du Business Plan est primordial. Un BP mal présenté n'est pas lu. De nombreux (Chavin, PIC, Léger-Jarniou et Kalousis) conseillent d'adopter un style de vocabulaire simple et proposer un argumentaire et d'éviter un document trop "prétentieux" qui donne l'impression de cacher le fonds par la forme. Chauvin⁴ a écrit dans ce cadre que "*le Business Plan est court (inférieur à 25 pages) bien écrit, sans faute d'orthographe, avec les phrases très courtes (inférieures à 20 mots), avec un vocabulaire simple (pas trop technique)*".

Pour être lu, le porteur du projet doit suivre les quatre principes de rédaction suivants résumés de l'ouvrage de PIC :

- *La concision* : persuader de l'intérêt et de la cohérence de votre projet. Concis et clair car il faut dire l'essentiel.

² PIC Jean-Christopher op

³ Idem, p 61

⁴ CHAUVIN Pascal, op p5

- *La précision* : seules les données significatives doivent être communiquées dans le corps de la rédaction (utilisez les annexes), il faut bien délimiter celles-ci. Donnez un maximum de preuves de ce que vous avancez.
- *La pertinence* : insister sur la pertinence des propos.
- *La clarté* : présenter les choses clairement, avec un style de vocabulaire simple et précis. Ne tombez pas dans une rédaction fastidieuse et compliquée sur les modes opératoires.

1.3. La qualité de l'équipe et les personnes clés de l'entreprise

L'équipe à l'origine du projet est un critère clé de valorisation du Business Plan. Le porteur du projet doit posséder les valeurs d'un véritable manager et montrer qu'il a la capacité à diriger l'entreprise. Au delà du porteur du projet lui même, les investisseurs sont intéressés par une équipe qui leur inspire confiance. Les points qui sont pertinents pour le projet sont:

- La formation initiale et le rôle concret de chacun dans l'équipe,
- Des profils complémentaires qui rassemblent les compétences techniques, commerciales et financières nécessaires au projet ;
- L'expérience et les contacts (réseau) sur le marché visé et les technologies utilisées.
- Le BP doit démontrer que l'équipe possède des atouts uniques.

1.4. Un Business Plan "agile"

Il faut un Business plan agile. L'agilité ? Dans quel sens ? L'agilité est un concept qui est apparu après la remise en cause, dans les années 90 des méthodes classiques de gestion de projet. Les spécifications complètes suivies des développements augmentent considérablement le risque de dérapages, que ce soit au niveau des jalons temporels ou du budget.

L'introduction de l'agilité dans la gestion a permis d'amener plus de souplesse dans les processus. Anticiper et réagir rapidement, flexibilité, présenter une forte capacité d'adaptation à son environnement direct et indirect. L'agilité permet d'éviter deux erreurs : la tergiversation (lorsque le porteur de projet doit adopter une nouvelle option sur le marché) et l'agitation (se préparer à un éventuel changement de données évite au porteur de projet d'agir à la "va-vite").

Un Business Plan agile donne la capacité au porteur du projet d'analyser finement son environnement, de percevoir les signes annonciateurs de menaces ou d'opportunités et de concevoir des réponses adaptées.

Les auteurs (Léger-Jarniou, Sion et Chauvin) conseillent au porteur du projet de présenter différents scénarios. La réalisation de plusieurs scénarios montre tout d'abord que le porteur du projet ne s'est pas inscrit dans un scénario unique et figé. Un Business Plan agile sous tend que le porteur du projet a muri son projet en explorant différents états de marché, différents modèles économiques possibles. L'établissement de différents scénarios se justifie dans deux circonstances. En premier, ils indiquent comment l'entreprise s'organise dans les différentes hypothèses de chiffres d'affaires: haute, moyenne et basse. Par exemple, l'agilité permettra au porteur de projet évitera avec agitation à la question d'un investisseur qui lui demanderait comment va-t-il s'organiser dans l'hypothèse d'une baisse du chiffre d'affaires de 20%.

En second, les différents scénarios permettent de combler les lacunes d'une version précédente que ce soient des lacunes relatives à la pertinence des données d'entrée ou à l'insuffisance des critères de performance. Pour chaque scénario, il convient de revoir les hypothèses "pour coller au plus près à la réalité".

2. Les critères de valorisation de la partie stratégique

2.1. La rationalité économique dans le choix du projet

La rationalité occupe une place centrale dans les comportements économiques et dans les discours économiques qui visent à rendre compte de ces comportements. Un homme est réputé rationnel lorsqu'il poursuit des fins cohérentes avec elles-mêmes et emploie des moyens appropriés aux fins poursuivies.

Pour Berthoud⁵, la rationalité signifie essentiellement deux choses: d'abord, la rationalité est un état mental qui se réalise à l'occasion d'une décision, de la délibération qui la précède, du traitement des informations qui en constitue la matière et de l'attention portée à chaque phase de ce traitement lui même. Pour cet auteur, "être rationnel à chaque stade, c'est être cohérent".

La notion de cohérence comme facteur de succès d'un Business Plan revient souvent dans la revue de littérature. Le dictionnaire Larousse en donne la définition suivante: "Propriété de ce qui est cohérent, logique interne d'un discours, d'une idée, d'un acte, etc. ; qualité d'une personne, d'un groupe cohérents".

⁵ BERTHOUD Arnaud (1991), Rationalité économique et juste prix, Cahiers d'économie politique, pp139-156

Pour valoriser un Business Plan, le projet doit être économiquement rationnel. Le projet est cohérent avec d'une part l'environnement et d'autre part avec la stratégie de l'entreprise. En effet, Léger-Jarniou et Kalousis indiquent que le BP doit être cohérent, "non seulement entre les ambitions du créateur et les moyens dont il dispose d'une part et les moyens qu'il peut mobiliser d'autre part, mais aussi entre la taille du marché visé et ces mêmes moyens ; cohérent enfin avec la vision d'avenir du créateur".

2.2. L'objectivité des données de marché

Les données sont-elles vraies ou fausses? L'investisseur peut-il croire en ces informations qui lui sont soumises par le porteur du projet? "Coller au plus près à la réalité": voilà tout l'intérêt de s'appuyer sur des données de marché objectives pour démontrer le caractère réaliste des prévisions et rassurer sur la maîtrise opérationnelle du projet. En effet, les prévisions d'activité doivent être réalistes par rapport à la taille réelle du marché et du positionnement précis de l'entreprise.

Dans cette perspective, les données collectées par le porteur du projet doivent fournir aux investisseurs potentiels plus de compréhension pour prendre les bonnes décisions. La plus banale des erreurs est celle d'utiliser des données erronées parce qu'elles sont trop anciennes, ou parce qu'elles n'ont aucune valeur "in time"⁶ ou plus encore, ces données ne sont pas des variables significatives. Initier un projet doit inciter, malgré la multiplicité des données, à valider la pertinence de celles-ci et leur qualité.

L'information peut être quantitative (prévision de marché, salaires moyen, coût de matières premières) ou qualitatives (comportement sociologique des consommateurs, pratique des affaires avec les distributeurs).

La qualité des données couvre cinq dimensions : la complétude, la cohérence, la validité, l'actualisation, la disponibilité et la traçabilité. Pour créer de la valeur, ces données doivent absolument être récentes et accessibles. Plusieurs ouvrages ont pointé du doigt la traçabilité des données. Le porteur du projet doit pouvoir s'assurer de la provenance des données.

Ce n'est que de cette manière que le porteur garde confiance en sa capacité à maintenir la pérennité de ses données en les gardant complètes, cohérentes, actualisées et disponibles dans le cadre de l'analyse de son Business model ou ses opérations commerciales, marketing, ressources humaines et autres... Pour donner de la crédibilité au projet, les données doivent

⁶ SION Christopher et Brault, op cité

être chiffrées, récentes (moins d'un an), pertinentes et provenant de sources réputées. L'idée ici est d'être objectif et impartial que possible dans les analyses. Cela peut paraître évident, mais il est fréquent que les rédacteurs d'un Business Plan se montrent beaucoup trop optimistes sur les ventes à venir et sous estiment les coûts auxquels ils doivent faire face.⁷

2.3. L'indispensable étude d'opportunité

Pour l'entreprise, l'opportunité correspond « à un phénomène externe susceptible d'avoir une influence favorable sur son activité ou sa rentabilité et dont la valeur est liée à son attrait global et à la probabilité de succès de l'entreprise si elle cherche à tirer partie de cette opportunité, qui dépend de ses compétences distinctives et à sa maîtrise des facteurs clés de succès de l'opportunité identifiée »⁸.

Dans le domaine de la stratégie, les opportunités correspondent à la capacité de développer des stratégies nouvelles dans un contexte donné.⁹ la déclinaison la plus connue de l'opportunité reste à ce jour la matrice SWOT¹⁰ devenue l'outil classique de diagnostic en matière de réflexion stratégique. "l'analyse SWOT revient à se demander si la combinaison des forces et des faiblesses de la firme est en mesure de faire face aux évolutions de l'environnement, ou s'il est possible d'identifier de nouvelles opportunités qui permettraient de mieux tirer profit des ressources et des compétences de l'organisation"¹¹

L'étude de l'opportunité est la première phase d'un projet. Elle est fondamentale car elle doit permettre de préciser les enjeux du projet, de conforter le bienfondé de son existence ou ...de le réfuter. Cette étude cherche à déterminer ce qui convient le mieux, questionne principalement la pertinence d'une solution, vérifie que cette solution est adaptée à une situation spécifique.

Effectuer une étude d'opportunité comprend une étude de marché et une étude de faisabilité technique. La première étude est l'étude de marché qui permet de vérifier l'adéquation des produits ou services envisagés avec des besoins réels de marché, identifier les concurrents et évaluer la viabilité économique du projet¹².

⁷ PIC

⁸ -CHAUVIN Pascal «Comment rédiger un Business Plan efficace et séduire vos investisseurs »

⁹ Schmitt Christopher, 2019 p25

¹⁰ NGOSSANGA M.B., «Approche méthodologique d'élaboration d'un BP», ed. Dunod,2011 p32

¹¹ LEGER-JARNIOU Catherine et KALOUSIS Georges (2014), "Construire son Business Plan" Editions Dunod, Paris,p45

¹² CATHERINE Léger-Jarniou ,Georges Kalousis,4e édition, «Construire son Business Plan. Les clés pour un BP performant»,Paris,2017,p52

Elle représente un outil qui doit permettre à l'entrepreneur de valider la faisabilité commerciale de son projet . Ses conclusions pourront mettre en évidence un secteur en déclin, une activité rentable ou encore un marché concurrentiel qui présente de nombreuses barrières à l'entrées de nouveaux acteurs. Les principaux résultats issus de l'étude de marché concernent: les clients ciblés, le segment spécifique visé, la taille et l'évolution du marché.

Pour valoriser le Business Plan, l'étude du marché devra avoir les finalités suivantes:

- Montrer que le projet est cohérent d'un point de vue commercial et qu'il existe un marché, donc une opportunité d'affaires à saisir.
- Constituer un outil pour les prévisions financières sur les données économiques du marché: le chiffre d'affaires qui justifie les budgets à allouer.
- Développer la connaissance du secteur d'activité, des comportements des consommateurs.

Aussi, l'intégration du projet au sein même de son environnement est essentiel car c'est cette intégration qui détermine ses facteurs clés de succès . En effet, pour que le projet ait du succès, il faut que les produits qu'on propose satisfassent un besoin et répondent à la demande et que les conditions d'exploitation soient satisfaisantes.¹³

La deuxième étape de l'étude d'opportunité est la validation de la faisabilité technique qui peut se réaliser en définissant un cahier des charges, des devis de prestations.

¹³ VERHULST A, cours d'économie de l'entreprise, Editions centre de recherche pédagogique KIN 1984

Section 2. Les critères de valorisation de la partie financière

La partie financière doit être correctement évaluée. Elle permet réellement d'évaluer les besoins de financement, la capacité de remboursement des emprunts, de versement des dividendes.

1.1. Les prévisions financières, une finalité technique

D'après Sion¹⁴, « les responsables de projet croient souvent que réaliser un BP se limite à quantifier les revenus prévisionnels afin de réaliser un calcul de rentabilité d'investissement. Cela s'explique par le fait qu'ils ne commencent parfois à intervenir sur le projet qu'après validation (tout au moins implicite) de l'intérêt stratégique du projet pour l'entreprise.

Certes ! écrit l'auteur. Mais, l'évaluation de la rentabilité représente souvent une partie cruciale du BP, compte tenu de l'exigence de rentabilité des actionnaires. « Elle n'en constitue que l'aboutissement ». C'est une finalité technique en ce sens que comme l'indiquent Léger-Jarniou et Kalousis¹⁵, le fait que le BP contienne deux parties créées des idées fausses, le BP étant souvent confondu avec la seule partie financière du document. Les travaux auxquels il a donné lieu indiquent tous qu'il s'agit d'un document complet où la partie financière « traduit » le projet décrit dans la partie précédente et vient prouver sa viabilité.

Ce sont les valeurs prévisionnelles (ventes, achats, emprunts, investissements) qui vont servir à construire les tableaux et indicateurs financiers (plan de financement, compte de résultat, bilan, etc). Il est nécessaire de convaincre « tout d'abord » de l'intérêt du marché et la pertinence du positionnement stratégique choisi. Ensuite, s'appuyer sur les données de marché objectives pour démontrer le caractère réaliste des prévisions d'activité.

1.2. La rentabilité

La rentabilité constitue un critère essentiel de sélection d'investissement. La rentabilité économique ou intrinsèque d'un projet s'évalue à partir de ses flux de trésorerie d'exploitation et d'investissement, avant le choix de financement. Plusieurs critères permettent de l'appréhender. Il convient de savoir interpréter ces différents critères pour savoir défendre efficacement ses projets et d'arbitrer entre eux. Il ne constitue toutefois pas le seul critère. Le creux de trésorerie maximal indique le besoin de financement du projet.

¹⁴ SION et Brault, op cite

¹⁵ LEGER-Jarniou et Kalousis, op cité

1.3. Le délai de récupération de l'investissement initial

Il s'agit du critère le plus simple à mettre en œuvre. Il représente la durée d'exploitation nécessaire pour récupérer le montant de l'investissement initial. Si le projet génère des flux de trésorerie égaux d'une année sur l'autre, le délai de récupération s'obtient en divisant le coût de l'investissement par le revenu annuel.

Lorsque les flux de trésorerie diffèrent d'une année sur l'autre, on déduit progressivement du montant investi initialement les flux de trésorerie en partant de celui de la première année jusqu'à obtenir un cumul de flux égal à zéro. Le délai de récupération est donc de deux ans et quatre mois.

Comment utiliser ce critère? Nous pouvons dans ce cadre citer le critère de rejet et le critère de sélection entre les projets concurrents.

En premier, le critère de rejet est le mode d'utilisation le plus fréquent. Le délai de récupération du projet est confronté à un délai couperet défini par la procédure d'investissement. Pour des projets de productivité industrielle, ce délai est fréquemment de l'ordre de 12 à 24 mois. Le comité de sélection des investissements n'acceptera d'examiner un projet que si son délai de récupération est inférieur ou égal à ce délai couperet. Un délai de récupération supérieur à ce délai couperet constitue un facteur rédhibitoire empêchant l'examen du projet.

Une autre utilisation du délai de récupération est de le comparer à la durée de vie totale du projet (durée de vie technique du matériel, durée de vie marketing d'un produit...). Une norme est établie, par exemple : le délai de récupération ne peut excéder 75% de la durée de vie totale du projet.

Le deuxième est le critère de sélection entre des projets concurrents. Au fait, entre deux projets concurrents, celui ayant le délai de récupération le plus court est retenu. Le délai de récupération est davantage un critère d'évaluation du risque que de rentabilité. Il ne mesure pas la rentabilité d'ensemble du projet car il ne prend pas en compte les flux postérieurs à la date de récupération du montant investi. Certes, entre deux projets, le plus rentable a plus de chances d'avoir le délai de récupération le plus court, mais ce n'est pas systématique.

Ce critère est le plus souvent utilisé pour des investissements de productivité industrielle ou administrative d'importance moyenne; pour des projets portant sur un nouveau produit à durée de vie courte.

Ce critère présente l'avantage d'être compris par tous en raison de sa simplicité. Au-delà de trois ans, il n'est cependant plus possible d'ignorer la notion de valeur temps de l'argent et il devient indispensable d'actualiser les flux.

1.4. Le délai de récupération à partir des flux actualisés

Les investisseurs s'accordent pour dire qu'au - delà de trois ans, il devient impératif de prendre en compte la notion de valeur temps de l'argent. Ce critère est identique au précédent à la seule différence qu'il se calcule à partir de flux actualisés. Il est fréquemment utilisé pour évaluer le risque de projets de taille importante dont le délai de récupération est éloigné, en complément de critères de rentabilité (VAN et TRI).

Ainsi pour départager deux projets ayant une VAN identique (critère de rentabilité), on pourra choisir celui ayant le délai de récupération le plus court. Ce critère est particulièrement important pour les entreprises disposant de capacités de financement assez faibles. Il privilégie les projets qui reconstituent plus rapidement la trésorerie employée dans le projet pour permettre le financement de projets futurs.

Les flux de trésorerie sont d'abord actualisés année par année et ensuite cumulés. Le flux de trésorerie actualisé cumulé devient positif au cours de la cinquième année. Certaines entreprises distinguent le petit équilibre et le grand équilibre :

- Le petit équilibre correspond à la date à partir de laquelle le flux de trésorerie disponible devient positif. Pour des projets de taille importante, l'investissement initial s'étale en effet sur deux ou trois années. En outre, des pertes sont parfois réalisées au démarrage de l'exploitation

1.5. La valeur actualisée nette (VAN)

La VAN d'un projet est égale à la somme des flux de trésorerie d'investissement (FTI) et d'exploitation (FTE), ou flux de trésorerie disponibles, actualisés au taux de rendement exigé par l'investisseur. Elle représente le montant de richesse créée par le projet au-delà de l'attente de rendement des investisseurs. La VAN est plus qu'un indicateur de rentabilité, elle constitue un indicateur de « création de valeur » pour les actionnaires. Cette notion peut paraître abstraite elle a toutefois une signification précise : un projet crée de la valeur lorsque sa rentabilité est supérieure au rendement exigé par les investisseurs.

Le taux d'actualisation retenu pour le calcul de la VAN reflète l'attente de rendement, elle-même dépendante du niveau de risque du projet. Pour cette raison, un projet dont la

VAN est égale à zéro est déjà financièrement intéressant pour l'entreprise : sa rentabilité est égale à l'attente des investisseurs. Le but de toute décision d'investissement étant de maximiser la valeur créée, la VAN est le principal critère de sélection financier. Toutefois, il permet difficilement de comparer des projets de taille différente.

En outre, ce montant de richesse créée par le projet dépend toutefois du choix du taux d'actualisation qui doit refléter son niveau de risque spécifique

$$VAN = -I_0 \sum_{n=1}^{10} \frac{FTE_n - FTI_n}{(1+i)^n}$$

I_0 : Investissement initial

FTE : flux de trésorerie d'exploitation.

FTI : flux de trésorerie d'investissement.

i : taux d'actualisation.

Le critère de la valeur actuelle nette est utilisé dans plusieurs cas cités ci-après :

- La sélection d'un projet considéré individuellement : tout projet dont la VAN est supérieure ou égale à zéro est financièrement intéressant pour l'entreprise, la VAN représentant, rappelons-le, le montant de richesse créée par le projet (création de valeur). Ainsi, une VAN égale à zéro indique que le projet a une rentabilité conforme à leur attente. Une VAN positive représente la richesse créée au-delà de l'attente de la rentabilité attendue.
- Lorsque plusieurs projets sont en concurrence (projets mutuellement exclusifs), le projet ayant la VAN la plus élevée doit être en principe préféré, à condition toutefois que le montant des investissements soit relativement similaire. Si les montants investis sont très différents, il convient d'utiliser comme critère complémentaire l'indice de profitabilité, égal à la VAN divisé par le montant de l'investissement initial

$$IP = \frac{VAN}{I_0}$$

1.6. Le taux de rendement interne (TRI)

Le taux de rendement interne est le taux d'actualisation qui rend la Van égale à zéro.

Le TRI est souvent le seul critère de rentabilité utilisé dans un contexte d'absence de limitation du capital, notamment pour négocier le prix d'un contrat commercial qui génère des flux d'encaissements et de décaissements pluriannuels :

- Décision d'investissement en capital d'une entreprise de capital- risque : la négociation se fait autour du TRI actionnaire souhaité par l'investisseur.
- Entreprises de BTP qui négocient des contrats à LT
- Mode de sélection d'un projet considéré individuellement : tout projet dont le TRI est supérieur ou égal au taux d'actualisation retenu pour le calcul de la VAN est financièrement intéressant. Le taux d'actualisation utilisé pour le calcul de la VAN constitue un taux couperet en dessous duquel le projet doit être rejeté.
- Mode de sélection lorsque plusieurs projets sont en concurrence : sélectionner le projet dont le TRI est le plus élevé

Les critères de la VAN et du TRI peuvent- ils donner des résultats contradictoires ?

Pour la sélection d'un projet pris isolément, la VAN et le TRI apportent une réponse identique, mais sous une forme différente, un montant d'une part, un taux de l'autre. Un projet dont la VAN est positive a nécessairement un TRI supérieur au taux de rentabilité attendu sur le projet et réciproquement. Le taux d'actualisation utilisé pour calculer la VAN représentant le taux de rendement attendu sur le projet.

En revanche, lorsque plusieurs projets sont en concurrence, ces deux critères peuvent induire un choix différent. Il conviendrait normalement de privilégier le critère de la VAN, car le montant de richesse créée par un projet étant plus important que son taux de rendement. Toutefois, ce cas risque d'être un peu théorique. Si un projet a un TRI plus élevé et une VAN plus faible qu'un autre projet, le montant de l'investissement initial est a priori plus petit et par conséquent pas directement comparable. La démarche de sélection porte alors probablement sur le choix du portefeuille de projets permettant de maximiser la rentabilité pour l'entreprise.

1.7. L'indice de profitabilité

L'indice de profitabilité est égal à la valeur actualisée nette d'un projet divisée par son investissement initial

$$IP = \frac{VAN}{I_0}$$

Lorsque l'investissement initial s'étale sur une durée supérieure à l'année, il convient d'inscrire au dénominateur la somme des investissements actualisés.

$$IP = \frac{VAN}{\sum I_{actualisé}}$$

Il est important de préciser à ce niveau que l'indice de profitabilité ne mesure pas la rentabilité du projet. Si un projet a un TRI de 17 % et un indice de profitabilité de 23 %, sa rentabilité est bien de 17 %. Le TRI ne prend en compte que les flux de trésorerie et n'incorpore aucune donnée exogène au projet (d'où l'expression de rentabilité interne). L'indice de profitabilité dépend quant à lui d'une donnée exogène au projet qui est le taux d'actualisation utilisé pour calculer la VAN. Si nous faisons varier le taux d'actualisation, l'indice de profitabilité se modifie également.

Le critère de l'indice de profitabilité est en pratique utilisé de deux façons différentes pour l'examen d'un projet considéré individuellement et pour optimiser l'utilisation d'un budget d'investissement. Pour l'examen d'un projet considéré individuellement, l'indice de profitabilité du projet étudié est confronté à une norme, souvent comprise entre 12 % et 15 %. Cette norme est définie de façon purement empirique par rapport à des projets menés préalablement par l'entreprise et considérés normalement rentables.

L'indice de profitabilité permet ensuite d'optimiser l'utilisation d'un budget d'investissement. Ce budget étant le plus souvent limité, il ne permet pas toujours de financer la totalité des projets ayant une VAN positive. En classant ses projets par indice de profitabilité décroissant, l'entreprise peut ainsi sélectionner le portefeuille de projets maximisant la VAN cumulée.

Tableau n°4 : Le tableau de synthèse des critères de sélection d'investissement

Critères	Définition	Le projet est financièrement intéressant quand :	Type de projet + contexte	Avantages	Inconvénients
Délai de récupération (non actualisé)	Délai nécessaire pour récupérer la mise de fonds initiale, exprimé en années et en mois	Délai inférieur ou égal à un « délai couperet » défini par la procédure d'investissement, inférieur à 3 ans	Investissement de productivité administratif ou opérationnel de taille modeste parfois un nouveau produit à durée de vie courte	Critère simple d'utilisation, permet d'évaluer le niveau de risque	Ne prend pas en compte la valeur temps de l'argent Ne mesure pas la rentabilité de l'ensemble du projet
Délai de récupération (actualisé)	Idem, à partir de flux actualisés	Comparaison du délai entre projets concurrents pour évaluer le risque	Critère complémentaire d'analyse du risque pour des projets importants à délai de récupération long. Met l'accent sur la reconstitution de la trésorerie employée.	Critère simple d'utilisation qui permet d'évaluer le niveau de risque	Ne mesure pas la rentabilité d'ensemble du projet
Valeur actualisée nette (VAN)	Somme des FTD actualisés représente le montant de richesse créée par le projet au-delà du rendement attendu (création de valeur actionnariale)	VAN supérieure ou égale à zéro	Sélection n de projets dans le cadre d'un budget d'investissement limité	Critère le plus pertinent car mesure le montant de richesse créée	Ne permet pas de comparer des projets de taille différente
Taux de rentabilité interne (TRI)	Taux d'actualisation qui rend la VAN égale à 0 Représente le taux de rentabilité du projet	TRI supérieur ou égal au taux d'actualisation utilisé pour le calcul de la VAN et qui représente l'attente de rendement sur le projet	Sélection de projets en dehors d'une limitation en capital. : contrat commercial avec flux pluriannuels	Facilement compris par des non financiers	Critère moins pertinent que la VAN lorsque deux projets sont en concurrence
Indice de profitabilité	VAN du projet rapporté au montant de l'investissement de départ	Résultat supérieur à une norme maison définie par l'expérience. Permet de maximiser la VAN dégagée par un portefeuille de projets	Critère complémentaire de la VAN. Il est comparé à une norme interne définie par rapport aux projets passés Permet de comparer des projets de taille différente (Investissement initial)	Permet d'optimiser l'utilisation d'un budget lorsque le cumul des projets à VAN positive est supérieur au budget d'investissement	Ne prend pas en compte le délai de récupération de l'investissement

2. Les ratios clés pour évaluer le projet

2.1. Le ratio de rentabilité économique

En analyse financière, le ratio de rentabilité économique détermine la rentabilité des capitaux investis par l'entreprise dans son métier. Utilisé pour évaluer la rentabilité prévisionnelle d'un projet, ce ratio est analysé sur chacune des années de l'horizon de prévision.

$$RE = \frac{\text{Résultat d'exploitation} - IS}{\text{Immobilisation moyennes nettes} + BFR d'Exploitation}$$

Ce critère est très imparfait pour au moins deux raisons:

- Il déroge aux principes définis selon lequel la rentabilité d'un projet s'évalue à partir de l'ensemble de ses flux de trésorerie. Ce ratio évalue la rentabilité à partir de données comptables (résultat d'exploitation et valeur comptable des actifs investis).
- Il ne se traduit pas par un chiffre unique (montant ou taux) traduisant la rentabilité d'ensemble du projet. L'analyste doit comparer l'évolution du ratio année par année et il aura sans doute des difficultés à en faire la synthèse.

Bien que très imparfait, ce critère est toutefois parfois utilisé pour évaluer l'incidence d'un projet d'investissement significatif sur les états financiers.

2.2. La rotation de l'actif immobilisé

$$\frac{\text{Chiffre d'affaires}}{\text{Immobilisations}}$$

Ce ratio indique l'intensité capitalistique de l'activité. Non significatif pour des activités de service ne nécessitant pas d'immobilisations, il peut être inférieur à 1 pour des activités à forte intensité capitalistique (centrales éoliennes, logistique portuaire, papeterie industrielle,...). Une rotation, calculée annuellement sur la durée de la prévision, paraissant anormalement élevée par rapport au secteur d'activité peut révéler une sous-estimation des investissements, de démarrage ou de renouvellement.

2.3. Les ratios de structure

Ils permettent d'évaluer la capacité d'emprunt à moyen et à long terme de l'entreprise. Nous pouvons distinguer les ratios les plus indicatifs suivants :

2.3.1. L'autonomie financière

$$\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Total du passif}} > \overbrace{20\% \text{ ou } 25\%}^{\text{norme}}$$

Ce ratio mesure le degré d'implication des actionnaires dans le financement de l'entreprise. Les banques souhaitent habituellement que les capitaux propres (capital et réserves, comptes courants d'associés bloqués) représentent au moins 20 à 25 % du total des ressources de l'entreprise. Un résultat insuffisant sur ce ratio est une cause fréquente de refus par les banques de prêter.

2.3.2. La composition des capitaux permanents

$$\frac{\text{Emprunts LMT}}{\text{Capitaux propres}} < 1$$

Les banques acceptent habituellement de prêter à MLT un montant n'excédant pas les capitaux propres. À l'instar des règles comptables internationales, il convient de prendre également en compte les contrats de location financement (crédit-bail, locations financières...). Cette norme n'est toutefois pas rigide, elle est fréquemment dépassée, notamment pour des entreprises devant réaliser des investissements importants en immobilisations corporelles.

Ces deux premiers ratios nous procurent des points de repère utiles. Ils ont toutefois l'inconvénient d'être statiques car uniquement calculés à partir de postes de bilan. Ils ne répondent pas à la question essentielle que se pose un banquier : l'entreprise sera-t-elle en mesure de rembourser ses emprunts grâce à sa profitabilité ?

Le ratio suivant répond à cette question fondamentale

2.3.3. La capacité dynamique de remboursement

$$\frac{\text{Emprunts à LMT}}{\text{Capacité d'autofinancement (CAF)}} < 3 \text{ ou } 4 \text{ ans}$$

Selon la norme habituelle, l'encours d'emprunts à long et moyen terme ne doit pas excéder 3 ou 4 fois le montant de la capacité d'autofinancement (CAF). Le résultat est exprimé en nombre d'années car la CAF est un flux de trésorerie annuel.

Le ratio est dit dynamique car il intègre un flux, la capacité d'autofinancement, à l'inverse des deux ratios précédents. Comment expliquer cette norme ? L'hypothèse sous-jacente est qu'une entreprise s'endette en moyenne sur une durée de six à huit ans et qu'elle ne doit pas consacrer plus de la moitié de sa CAF au remboursement de la part en capital des emprunts à long et moyen terme.

La CAF a en effet d'autres affectations tout aussi importantes telles que le paiement des dividendes ou l'autofinancement d'une partie des nouveaux investissements et de la croissance du besoins en fonds de roulement (BFR). Connaître l'hypothèse qui sous-tend la norme est utile pour adapter celle-ci lorsque les emprunts sont souscrits sur des durées très longues. Ainsi, pour une entreprise empruntant sur vingt ans, ce ratio ne doit pas excéder dix années au début de la période d'emprunt. C'est le ratio de structure le plus important. L'entreprise peut augmenter son endettement à long et moyen terme tant que sa rentabilité en permet le remboursement.

2.3.4. Le ratio d'endettement net

$$\frac{\text{Endettement net}}{\text{Capitaux propres}} = \%$$

L'endettement net est égal à la somme des emprunts long et moyen terme et court terme déduction faite d'éventuels excédents de trésorerie.

Ce ratio est plus particulièrement pertinent pour évaluer la structure d'entreprises empruntant directement sur les marchés financiers et pour lesquels la distinction entre emprunts long et moyen terme et court terme s'estompe. Il tend à remplacer le ratio de composition des capitaux permanents. Pour les groupes cotés en Bourse, la norme est généralement inférieure à 1. Pour les entreprises empruntant de façon classique selon la

logique d'adossement, l'endettement net permet de faire la synthèse de l'endettement mais il ne se substitue pas aux autres ratios de structure et de trésorerie.

2.3.5. Le degré de couverture du Besoin de Fond de roulement par le Fond de roulement

$$\frac{\text{Fonds de roulement (FR)}}{\text{Besoin en fonds de roulement (BFR)}} > 50\%$$

Une politique financière prudente consiste à couvrir une part importante du besoin de financement du cycle d'exploitation (ou BFR) par des ressources stables, autrement dit par le fonds de roulement. La part du BFR non financée par le fonds de roulement est financée par des crédits de trésorerie qui le plus souvent constituent une ressource précaire, la banque pouvant les réduire ou supprimer à tout moment. Ce ratio est peu utilisé par les banques, il l'est surtout par les directeurs financiers dans l'évaluation de leur besoin de financement à moyen et à long terme.

2.5.5. Le ratio de rentabilité financière

$$\frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux propres}} = \text{Rentabilité Financière}$$

Elle mesure la rentabilité des capitaux propres confiés à l'entreprise par les actionnaires. Le ratio est calculé sur la totalité des capitaux propres : apport initial en capital et cumul des résultats inscrits en réserves. La mise en réserve d'une partie des bénéfices constitue en effet un nouvel apport en capital sur lequel les actionnaires ont une attente de rendement.

Ce ratio constitue toutefois une première approche imparfaite de la rentabilité pour les actionnaires. En pratique, les investisseurs déterminent leur TRI actionnaire à partir des flux de trésorerie actualisés qu'ils prévoient de décaisser et d'encaisser

3. Évaluer l'entreprise par les flux de trésorerie prévisionnels et l'évaluation des risques

La méthode d'évaluation par les DCF (**discounted cash flows**) consiste à valoriser l'entreprise à partir de ses flux de trésorerie prévisionnels. Elle est aujourd'hui la méthode la plus utilisée et se retrouve dans tous les dossiers d'évaluation. Elle constitue d'ailleurs la seule méthode utilisable pour une entreprise au stade de la création ou avec de fortes perspectives de développement car elle la valorise à partir son futur.

L'utilisation de cette méthode est indissociable d'un business plan financier qui justifie les hypothèses d'investissement, de chiffre d'affaires, de marge, retenues pour évaluer les flux futurs. En quoi consiste cette méthode?

Selon cette méthode, la valeur d'une entreprise est égale à la valeur actuelle de ses flux de trésorerie disponibles prévisionnels actualisés au taux de rendement exigé par les apporteurs de capitaux. Elle applique un principe fondamental de finance : la valeur d'un actif est égale à la somme de ses revenus futurs actualisés, au taux exigé par l'investisseur. La valeur de l'entreprise repose donc sur sa capacité à générer des excédents de trésorerie dans le futur et non sur son patrimoine actuel ou ses résultats passés.

Il s'agit toutefois d'une méthode délicate, les flux de trésorerie prévisionnels n'étant évidemment que potentiels., elle est toutefois la seule méthode utilisable pour une entreprise au stade de la création .

L'utilisation de la méthode des DCF est indissociable d'un business plan qui sert d'outil d'aide à la négociation. Il exprime la vision stratégique du dirigeant qui est déclinée en plans d'actions opérationnels, prévisions d'activité, de résultat et de flux de trésorerie. C'est un outil de dialogue, les candidats investisseurs pouvant confronter leur propre vision de l'avenir de l'entreprise à celle du dirigeant. L'audit des prévisions permet de s'assurer qu'elles ne sont pas surévaluées. Ces audits sont menés par des professionnels soit de la transmission d'entreprise ou du secteur d'activité concerné.

Les candidats à la reprise s'appuient sur le business plan version cédant pour élaborer leur propre plan version acquéreur qui intègre souvent des hypothèses d'activité plus modérées et en contrepartie les effets des synergies qu'ils espèrent obtenir. Cette méthode présente donc l'avantage de relier directement la valorisation de l'entreprise à des perspectives d'activité dont on peut vérifier la crédibilité et débattre. En définitive, un business plan bien construit peut contribuer à augmenter le prix de cession de l'entreprise.

Cette méthode présente de nombreuses caractéristiques :

- C'est la méthode la plus utilisée par les spécialistes des évaluations d'entreprise.
- Elle est tournée vers l'avenir et repose uniquement sur les prévisions de l'entreprise.
- La méthode exige de disposer d'un business plan très bien élaboré.

En effet, l'évaluation dépend entièrement des chiffres présentés dans le plan d'affaires.

Le dirigeant ou ses conseils ont-ils bien cerné la croissance, le financement, le développement et les résultats futurs de l'entreprise ? Si les prévisions sont, par exemple, trop ambitieuses, l'évaluation va être beaucoup trop élevée et inversement. Cette méthode est bien adaptée aux entreprises d'une certaine importance qui élaborent des prévisions financières ; elle est peu utilisée pour l'évaluation des Très Petite Entreprise et des Petites Moyennes Entreprises.

- Calcul du flux de trésorerie disponible annuel à partir des prévisions financières

Ce qui intéresse l'évaluateur, c'est la trésorerie engrangée par l'activité de l'entreprise, et non celle qui résulterait d'opérations financières (emprunt, crédit) ou d'opérations exceptionnelles (cession d'un matériel, par exemple). C'est pourquoi le résultat financier et le résultat exceptionnel sont éliminés de l'analyse. Il est déduit de l'excédent brut d'exploitation un impôt théorique que la société paierait sans tenir compte de ces deux types de résultat.

Certaines charges qui ne font pas l'objet d'un décaissement (amortissements, provisions) sont déduites. Les investissements à réaliser se traduisent par des décaissements. On tient compte de l'évolution du besoin en fonds de roulement. Il est ajouté au montant une baisse du besoin en fonds de roulement (qui se traduit par une augmentation des liquidités) ou retranché une hausse du besoin de fonds de roulement (diminution des liquidités).

La méthode DCF exige de disposer d'éléments financiers contenus dans le business plan ou plan d'affaires. Les prévisions financières portent sur une durée relativement longue (cinq à sept ans) et concernent:

- Le chiffre d'affaires ;
- Le résultat brut d'exploitation ;
- La dotation aux amortissements et aux provisions ;

- Les investissements programmés ;
- Le besoin en fonds de roulement

Le tableau de flux de trésorerie disponibles actualisés se présente ainsi:

Tableau n° 5 : Le flux de trésorerie prévisionnels disponibles actualisés

<i>Tableau de flux de trésorerie prévisionnels disponibles actualisés</i>					
<i>- en milliers d'euros -</i>					
	2008*	2009*	2010*	2011*	2012*
Excédent brut d'exploitation (EBE)					
- Impôt sur les sociétés					
+ Dotation aux amortissements					
+/- Variation du besoin en fonds de roulement					
= Flux de trésorerie disponible	K	L	M	N	P
Flux de trésorerie actualisés (A)	$A = K+L+M+N+P$				
Valeur terminale (B)	$B = F \times \text{Multiple}$				
Valeur de l'entreprise selon la méthode DCF (A) + (B)					

Source : SION Michel et BRAULT David, «Réussir son business plan»,

Le calcul des flux de trésorerie disponibles se fait en plusieurs étapes :

1. Disposer de prévisions contenues dans le business plan sur une période cinq à sept ans. La période sur laquelle portent les prévisions est appelée période explicite.
2. Calculer les flux de trésorerie disponible, Pour chaque année de la période des prévisions, les flux de trésorerie disponibles sont calculés de la manière suivante :
Flux de trésorerie disponible = EBE – Impôt sur les sociétés+ Dotation aux amortissements – Investissements d’exploitation+/- Variation du besoin en fonds de roulement
3. Actualiser les flux de trésorerie : Il est ensuite procédé à une actualisation des flux de trésorerie sur la période pour laquelle on dispose de prévisions.

Le problème est de choisir un taux d'actualisation pertinent; c'est l'un des points les plus délicats concernant la méthode des flux de trésorerie actualisés. Quel taux d'actualisation retenir? Le taux d'actualisation va être égal au taux de l'argent sans risque majoré d'une prime liée aux risques propres de l'entreprise.

4. Calculer la valeur finale ou résiduelle : Au-delà de l'horizon prévisionnel explicite (durée du business plan), on estime que l'entreprise continuera à fonctionner, mais les projections sont impossibles; l'entreprise a alors une valeur de revente. Comment estimer cette valeur de revente ou valeur finale ou terminale ou résiduelle?

L'estimation de la valeur résiduelle peut se faire de plusieurs façons. Par exemple, on peut appliquer un multiple aux résultats prévus (flux de trésorerie actualisé) la dernière année du tableau de flux de trésorerie prévisionnels. Ce multiple du résultat devrait être inférieur au multiple actuel: on peut penser, en effet, que la performance de l'entreprise devrait diminuer après la période explicite

5. Valoriser l'entreprise : Dans le calcul de valorisation de l'actif économique de l'entreprise, on intègre la valeur actualisée des flux de trésorerie plus la valeur résiduelle. Pour obtenir la valeur des capitaux propres de l'entreprise, on déduira de la valeur des flux de trésorerie actualisés les dettes de l'entreprise telles qu'elles apparaissent dans le dernier bilan connu.

La formule de la méthode DCF se présente comme suit:

Si le tableau prévisionnel des flux de trésorerie porte sur cinq années, la valorisation de l'entreprise (V) après actualisation (au taux t) des flux de trésorerie (F) se calculera ainsi :

$V =$ Somme des flux de trésorerie année 1 à année 5 + Valeur résiduelle

$$v = \frac{F1}{(1+t)} + \frac{F2}{(1+t)^2} + \frac{F3}{(1+t)^3} + \frac{F4}{(1+t)^4} + \frac{F5}{(1+t)^5} + \text{valeur résiduelle}$$

F1: Flux de trésorerie de l'année 1

F2: Flux de trésorerie de l'année 2

Formule d'évaluation d'une entreprise par la méthode DCF

$$v = (\text{somme de } 1 \text{ à } n) \frac{Fn}{(1+t)^n} + \text{Valeur résiduelle}$$

n: année de la prévision (va de l'année 1 à l'année 5)

Fn: flux de trésorerie prévu de l'année

nt: taux d'actualisation Valeur résiduelle: valeur calculée sur la période dépassant la période des prévisions.

3.6. Les risques identifiés, couverts et acceptables pour l'investisseur.

Un investissement est réalisé pour permettre d'atteindre un objectif économique et financier dans le futur. Il y a une sortie certaine dans le présent mais il ya un risque pour que l'objectif visé ne soit pas complètement atteint.¹⁶ Le risque peut être défini comme étant les données et les conditions associées à l'entreprise et à son environnement qui ont un impact direct sur la réussite d'un quelconque projet d'investissement et conditionnent les gains qui peuvent être générés. Dans le domaine de l'investissement, il est important de saisir le lien entre le rendement et le risque. C'est ce lien qui est au cœur de toute décision d'investissement.

Il convient en effet, d'identifier les principaux risques qui pèsent sur les projets dans un but d'information des investisseurs potentiels. Le Business Plan décrit bien également les moyens pour couvrir ces risques.

Les risques auxquels le projet peut faire face sont :

- Les perspectives du marché : la demande sur le secteur risque de baisser. Au plus le marché est mature, au plus le risque existe d'une surcapacité générale de production entraînant une baisse des prix. Le secteur d'activité est cyclique.
- risque technologique : le projet exploite une technologie qui risque d'être dépassée à proche ou moyen terme. A l'inverse, l'entreprise a parié sur une nouvelle technologie qui

¹⁶ TAVERDET-POPIOLEK Nathalie, "Guide du choix d'investissement : préparer le choix, sélectionner l'investissement, financer le projet", Paris, Eyrolles, 2006, p17 ;

ne s'est pas encore imposée. En pariant sur cette nouvelle technologie, elle peut aussi prendre plusieurs années d'avance que de retard.

- Risques liés aux approvisionnements : une pénurie de la matière ou une capacité insuffisante de l'ensemble des fournisseurs entraîne une augmentation des prix d'achat et une difficulté d'approvisionnement.
- Dépendance commerciale : le chiffre d'affaires de l'entreprise repose sur un nombre de clients. La perte de l'un d'entre eux est de nature à compromettre l'activité. En outre, un client représentant une part élevée de l'activité de son fournisseur a priori un pouvoir élevé de négociation des prix auprès de ses fournisseurs.
- Risque client : l'entreprise prévoit des encours de crédit client élevés sur des clients représentant un risque de défaillance élevé qui ne pourront pas être en totalité assurés.
- Risque de change : le projet est soumis à un risque de change structurel, à l'importation ou à l'exportation, qu'elle ne peut couvrir par des techniques de couverture du risque de change.
- Risque réglementaire : l'apparition d'une nouvelle réglementation a souvent des conséquences très importantes sur le jeu concurrentiel. Le renforcement des normes de sécurité contribue à éliminer les acteurs financièrement fragiles qui ne parviennent pas à financer les investissements de mise aux normes.

Les données qualifiées et pertinentes permettent au porteur du projet de pouvoir instaurer un management du risque. Le porteur de projet montrera en effet, qu'il sera réactif face aux évolutions du marché pour lequel il a opté et éviter les erreurs stratégiques par la prise de décision intelligente et orientée. En effet, les investisseurs, introduisent le facteur risque dans les calculs de rentabilité. A cet effet, ils utilisent généralement des classifications par niveau du risque : (risque faible, moyen, assez élevé, élevé et très élevé).

Conclusion

Le Business Plan est révélateur de la vision entrepreneuriale du porteur de projet. C'est un outil à mobiliser car il décrit la construction d'un projet et l'enchaînement de la réflexion qui a donné naissance à un projet. Il s'agit d'un document de synthèse décrivant le produit ou le service, le Business model, les objectifs à atteindre, les délais pour les atteindre, les modalités de financement. Nous sommes partis de la question suivante : Comment et sur quels critères le Business Plan peut-il être valorisé ?

Nous avons supposé que la valeur du Business Plan dépend de la cohérence du projet. La cohérence est en effet un critère clé de valorisation du Business Plan. Il doit être cohérent avec la politique de l'entreprise, cohérent avec son environnement. La construction du projet doit être cohérente et suivre un raisonnement logique. Mais, le critère de cohérence ne suffit pas pour valoriser le Business Plan. D'autres critères sont tout aussi importants : la rédaction du document, la manière de lister le contenu, l'agilité, l'opportunité saisie et comment la saisir au mieux. Le projet doit être rentable et les capitaux investis facilement récupérables. En somme «le projet doit être innovant pour surprendre positivement les investisseurs».

Aussi, notre première hypothèse est validée. La cohérence du projet est essentielle. Toutefois, des critères de rédaction, de prévisions de données, de rentabilité et d'agilité s'y rattachent.

Introduction

La valorisation du Business Plan se fonde sur de nombreux critères concernant la partie rédactionnelle, la partie stratégique et la partie financière. Directement issu de la stratégie, un Business Plan pour être efficace doit aller à l'essentiel, facile à comprendre, convaincant. La cohérence est essentielle non pas pour mesurer le niveau de certitude de l'avenir (personne ne le connaît), mais les investisseurs doivent avoir la certitude que les hypothèses d'opportunité, de marché, des prévisions financières ont été correctement posées et assemblées.

Dans cette perspective, nous nous sommes rapprochés de l'Agence Nationale de Soutien à l'Emploi Des Jeunes (l'ANSEJ) pour tenter d'étudier les Business Plan que les promoteurs soumettent à leur évaluation.

Ce chapitre comprend la présentation de l'organisme d'accueil (1), les trois business Plans (2) et enfin leur valorisation économique et financière (3).

Section1. L'Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des jeunes (ANSEJ)

Les forces contextuelles défavorables des années 1990 ont incité les pouvoirs publics à reconnaître le bénéfice potentiel de l'implication du privé. Cette prise de conscience s'inscrit dans un contexte de mise en place des politiques de déréglementation (ouverture à la concurrence et privatisation) des secteurs publics et de réduction du rôle de l'Etat dans le processus économique.

L'entrepreneuriat autrefois évincé est désormais présenté, comme étant le reflet d'une idéologie considérant l'esprit d'entreprise comme un facteur décisif de création de richesses et le moyen d'assurer le développement économique et social et s'inscrit dans la liberté d'agir que l'individu peut avoir. Dans le cadre de la promotion des investissements privés, le gouvernement algérien a décidé de créer des organismes d'aide au développement de l'investissement. Il a créé tout d'abord plusieurs types d'organismes, certains pour garantir les crédits d'investissement, d'autres pour financer et promouvoir l'investissement des PME.

1.1. Présentation de l'ANSEJ

L'agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes par abréviation (ANSEJ) est l'un des dispositifs adopté par l'Etat pour réduire le fléau du chômage des jeunes, qui a connu une forte évolution dans la société algérienne. L'agence a été créée par le décret exécutif numéro

96-296 du 08 septembre 1996¹, portant création et fixant les statuts de l'agence nationale à l'emploi des jeunes modifié et complété par le décret exécutif numéro 03-288 du 06 septembre 2003.

Ces crédits sont accordés à des jeunes promoteurs pour lesquels l'ANSEJ a délivré une attestation d'éligibilité à l'aide du Fond National de soutien à l'emploi de jeunes (FNSEJ). C'est un crédit qui a pour objet le financement des projets de création des entreprises par des jeunes promoteurs. Il a été institué par les pouvoirs publics en collaboration avec la communauté bancaire afin de permettre aux jeunes promoteurs d'investir dans le domaine de la micro-entreprise.

Le suivi opérationnel de l'ensemble des activités de l'agence est exercé par le ministre chargé du travail et de l'emploi. Le siège de l'agence est fixé à Alger, il peut être transféré en tout autre lieu du territoire national par décret exécutif pris sur rapport du ministre chargé de l'emploi. En outre, les antennes régionales ou locales peuvent être créées par décision de son conseil d'orientation.

L'ANSEJ dispose d'un réseau de 51 antennes, implantées dans toutes les wilayas du pays ainsi que des annexes situées dans les grandes localités. On trouve une antenne à Tizi-Ouzou ainsi que deux annexes situées à Azazga et Draa-El-Mizan.

1.2. Les objectifs et les missions de l'ANSEJ

Le dispositif ANSEJ est mis en place par le gouvernement dans le cadre de la lutte contre le chômage. Il a en effet comme principaux objectifs d'accompagner les jeunes promoteur sur les démarches à entreprendre pour créer leur propres entreprises, orienter et les aider dans la formation de l'idée de projet d'investissement, assister les promoteur pour l'obtention d'un crédit bancaire et notifier les aides et les avantages accordés par l'État. Les objectifs sont :

- Diminuer le taux de chômage notamment en procédant à la création d'emplois
- Favoriser la création de biens et services par les jeunes promoteurs
- Promouvoir l'investissement
- Créer des avantages d'environnement compétitif induisant une amélioration des rapports qualité/prix.

¹ Recueil des textes législatif et réglementaires « Dispositif de soutien à l'emploi des jeunes ». Selon l'article n°1 du Décret exécutif n° 98-231 du 19 Rabie El AOUEL 1419 correspondant au 13 juillet 1998, décret exécutif n°03-288 du 9 Rajab 1424 C=correspondant au 6 septembre 2003, décret exécutif n°11-102 du Aouel Rabie Ethani 1432 correspondant au 6 mars 2011. Novembre 2011, p.30.

L'agence a pour missions, en relation avec les institutions et organismes concernés :

- De soutenir, de conseiller et d'accompagner les jeunes promoteurs dans le cadre de la mise en œuvre de leurs projets d'investissements ;
- De gérer, conformément à la législation et à la réglementation en vigueur, les dotations du fonds national de soutien à l'emploi des jeunes, notamment les aides et la bonification des taux d'intérêt, dans la limite des enveloppes mises à sa disposition par le ministre chargé de l'emploi ;
- Notifier aux jeunes promoteurs les différentes aides du fonds national de soutien à l'emploi des jeunes et autres avantages qu'ils ont obtenues ;
- D'assurer le suivi des investisseurs réalisés par les jeunes promoteurs en veillant au respect des clauses des cahiers des charges qui les lient à l'agence en les assistant, en cas de besoin, auprès des institutions et organismes concernés par la réalisation des investissements ;
- D'encourager toute autre forme d'actions et de mesures tendant à promouvoir la création de l'extension d'activités.

A ce titre, l'agence est chargée, notamment :

- De mettre à la disposition des jeunes promoteurs toutes les informations de nature économique, techniques, législative et réglementaire relatives à l'exercice de leurs activités ;
- De créer une banque de projets économiques et socialement utiles ;
- De conseiller et d'assister les jeunes promoteurs dans le processus de montage financier et de mobilisation de crédits ;
- D'entretenir des relations continues avec les banques et les établissements financiers dans le cadre du montage financier des projets, l'exploitation des projets ;
- De passer des conventions avec tout organisme, entreprise ou institution administrative publique ayant pour objet de faire réaliser, pour le compte de l'agence, des programmes de formation de jeune.

Pour mener à bien sa mission, l'agence peut :

- Faire réaliser, par des structures spécialisés, et pour le compte des jeunes promoteurs d'investissements, des études de faisabilité ;
- Organiser sur la base des programmes spécifiques, établis avec les structures de formation, des stages d'initiation, de recyclage et de formation aux techniques de gestion et de management en direction des jeunes promoteurs ;
- Faire appels à des experts chargés de l'étude et du traitement des projets ;
- Mettre en œuvre toute mesure de nature à permettre la mobilisation et l'utilisation, dans les délais impartis, de ressources extérieures destinées au financement de la création d'activités en faveur des jeunes, conformément à la législation et à la réglementation en vigueur.

1.3. Les conditions d'éligibilité

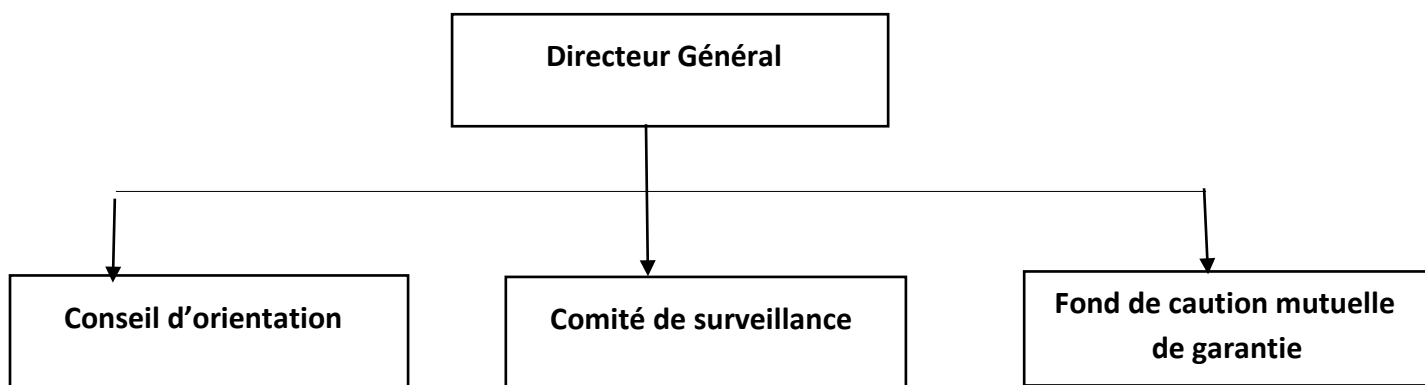
Lors de la création de leurs activités, le ou les jeunes promoteurs doivent, pour le bénéfice de l'aide du fonds national de soutien à l'emploi des jeunes, remplir les conditions cumulatives suivantes :

- Etre âgé (s) de 19 à 35 ans. Lorsque l'investissement génère au moins trois (03) emplois permanents (y compris les jeunes promoteurs associés dans l'entreprise) l'âge limite du gérant de l'entreprise créée pourra être porté à quarante (40) ans ;
- Les promoteurs doivent être en situation de chômage au moment du dépôt de dossier et ne doit pas être affilié à la CNAS ou CASNOS ;
- Etre inscrit auprès des services de l'Agence Nationale de l'Emploi comme chômeur demandeur d'emploi (ANEM) ;
- Etre titulaire (s) d'une qualification professionnelle en relation avec l'activité envisagée justifiée par un diplôme et/ou posséder un savoir-faire reconnu ;
- Participer par un apport personnel pour le financement de son projet de 1% à 2%.

1.4. Organisation et structure de l'ANSEJ

L'agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes est administrée par un conseil d'orientation. Elle est dirigée par un directeur général et elle est dotée d'un comité de surveillance. L'organisation de l'agence est proposée par le directeur général et adoptée par le conseil d'orientation, l'organigramme de l'agence peut se présenter comme suit :

Figure n°4 : Organisation de l'ANSEJ



Source : Notre propre conception sur la base des données de l'ANSEJ

▪ Le Directeur général

Le directeur général de l'agence est nommé par un décret exécutif sur proposition du ministre chargé de l'emploi, il possède deux types de pouvoirs : le pouvoir réglementaire et le pouvoir d'exécution.

Le pouvoir réglementaire permet au directeur d'assurer la représentation de l'agence à l'égard des tiers et peut signer tous actes engageant l'agence ; de passer tout marché, contrat, convention et accord dans le cadre de la réglementation en vigueur ; d'ordonner les dépenses de l'agence ; de présenter à la fin de chaque exercice un rapport annuel d'activité accompagné des bilans et compte de résultats qu'il adresse au ministre chargé de l'emploi après approbation du conseil d'orientation ; d'assurer le fonctionnement des services et d'exercer l'autorité hiérarchique sur l'ensemble du personnel de l'agence et il nomme le personnel dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur.

En revanche, le pouvoir d'exécution permet au directeur d'assurer la représentation de l'agence à l'égard des tiers et peut signer tous actes engageant l'agence ; veiller à la réalisation des objectifs assignés à l'agence et assurer l'exécution des décisions du conseil d'orientation.

▪ Conseil d'orientation

Le conseil d'orientation¹ est composé des membres suivants :

- Du représentant du ministère chargé de l'emploi ;
- Du représentant du ministère chargé de l'intérieur et collectivités locales ;

- De deux (02) représentants du ministère chargé des finances ;
- Du représentant du ministère chargé des affaires étrangères ;
- Du représentant du ministère chargé de l'agriculture et développement rural ;
- Du représentant du ministère chargé de l'agriculture et de la pêche et des ressources halieutiques ;
- Du représentant du ministère chargé de la jeunesse ;
- Du représentant du ministère chargé de la petite et moyenne entreprise et de la petite et moyenne industrie ;
- Du représentant du ministre chargé de la prospective et de la statistique ;
- Du président de la chambre algérienne du commerce et de l'industrie ou de son représentant ;
- Du directeur général de l'agence nationale de développement de l'investissement(ANDI) ou de son représentant ;
- Du président de l'association des banques et établissements financiers ;
- Du directeur général de l'agence nationale de développement de l'investissement (ANDI) ou de son représentant ;
- Du directeur général de l'agence nationale de valorisation des résultats de la recherche et du développement technologique ou de son représentant ;
- Du président du fonds de caution mutuelle de garantie risques/crédits jeunes promoteurs ou de son représentant ;
- Du président de la chambre nationale de l'agriculture ou de son représentant ;
- Du président de l'association des banques et établissements financiers ou de son représentant ;
- De deux (02) représentants d'associations de jeunes à caractère national dont le but s'apparente à celui de l'agence.

Le secrétariat du conseil d'orientation est assuré par le directeur général de l'agence. Sa mission consiste principalement à délibérer conformément aux lois et règlement en vigueur sur :

- Le programme de l'activité de l'agence ;
- Les dépenses de fonctionnement et équipement de l'agence ;
- L'organisation interne de l'agence et son règlement intérieur ;
- Le plan annuel du financement des activités de l'agence ;
- Les règles générales d'emploi des disponibilités de l'agence ;
- La création d'antennes régionales ou locales de l'agence ;
- L'acceptation des dons de legs ;
- L'acquisition et la location d'immeubles, les aliénations et échanges de droits mobiliers ou immobiliers ;
- Les questions liées aux conditions de recrutement et de formation des personnels de l'agence ;
- Les bilans et comptes de résultats ;

- La désignation du ou des commissaire(s) aux comptes dont il fixe la rémunération ; Le conseil d'orientation désigne en son sein pour une durée d'une (1) année renouvelable.

- **Comité de surveillance**

Le comité de surveillance de l'agence est composé de trois (03) membres désignés par le conseil d'orientation. Le président de ce comité est désigné parmi ces membres pour la durée de son mandat. Le comité de surveillance est chargé d'exercer pour le compte du conseil d'orientation le contrôle à posteriori de la mise en œuvre de ses décisions.

- Il se réunit, en présence du directeur général, à la fin de chaque trimestre et, en cas de besoin, à la demande du directeur général ou de deux (02) de ses membres.
- Il présente au directeur général toutes observations ou recommandations utiles quant à meilleures modalités de mise en œuvre des programmes et projets engagés par l'agence.
- Il donne son avis sur les rapports périodique de suivi, d'exécution et d'évaluation établis par le directeur général.
- Il présente au conseil d'orientation ses observations et recommandations sur les états prévisionnels des recettes et des dépenses de l'agence de son programme d'activité ainsi que sur le rapport annuel de gestion du directeur général.
- Il procède et conduit à bonne fin à son initiative ou sur décision du conseil d'orientation, tout contrôle ou audit sur l'usage des fonds de l'agence.

- **Ressources et dépenses de l'ANSEJ**

Les ressources de l'agence comprennent dans le cadre des dispositions de l'article 16 de la loi de finances complémentaire pour 1996 les dotations du fonds national de soutien à l'emploi de jeunes ; le produit de placements éventuels des fonds ; les dons et legs ; les contributions éventuelles d'organismes nationaux et internationaux, après autorisation des autorités concernés et tous produits divers liés à ses activités.

Quant aux dépenses de ces fonds, elles sont représentées par l'octroi des prêts non rémunérés consentis aux jeunes promoteurs, les garanties à délivrer aux banques et établissements financiers ainsi que les frais de gestion. Et qui comprennent les dépenses d'immobilisations, de fonctionnement et d'entretien et les dépenses nécessaires liées à son objet et à la réalisation de ses missions.

L'ANSEJ est fondée sur une approche économique visant l'accompagnement et l'aide des jeunes chômeurs pour la création, le développement et l'extension des micro-entreprises de production de biens et services.

Section2. Les Business Plans de l'ANSEJ (Antenne de Tizi-Ouzou)

Nous avons récupéré de l'ANSEJ trois documents représentant les Business plans. Pour des raisons de confidentialité, nous allons désigner par les noms : société X, société Y et société Z. L'objet social des trois projets sont : installations de réseaux et traitement de données ; installation de réseaux informatiques et le projet de création d'une fromagerie par un ingénieur en technologie agroalimentaire.

La lecture attentive des trois documents (en annexe dans ce mémoire), contraste avec les données recueillies de notre revue de littérature. A cet effet, et sur la base du contenu théorique du Business Plan, nous avons procédé à la comparaison des documents que nous avons à notre disposition et du modèle théorique.

1.1. La forme des Business Plan

Les Business Plan ont en moyenne six pages non paginées. La première page comporte : la présentation du projet, la présentation des promoteurs et les associés. La deuxième page et les suivantes donnent l'étude financière en quatre points : la structure de l'investissement, la structure de financement, le tableau d'amortissement du crédit bancaire, le bilan d'ouverture, les tableaux de compte de résultats prévisionnels et les bilans prévisionnels.

Précisons d'emblée que de la partie présentation du projet (A) (voir annexe) et (D) l'étude financière est désignée par (D). Les parties B et C ne sont pas présentes. Il convient de nous poser une question à ce stade de l'étude : ces deux parties existent-elles ? Si oui que contiennent-elles ? Est-ce une omission ou ces parties sont-elles soustraites à notre étude de manière délibérée pour des raisons de confidentialité ?

Aucun des Business Plan ne contient le Logo de l'entreprise à créer ni aucun argumentaire.

2.2. Les éléments manquants

Le tableau n°6 : les informations existantes et les éléments manquants

Les informations existantes	Les informations manquantes
<ul style="list-style-type: none"> - La page de garde <ul style="list-style-type: none"> • Nom de la société • Projet • Le secteur d'activité 	<ul style="list-style-type: none"> - L'excutive summary
<ul style="list-style-type: none"> - Budget prévisionnel 	<ul style="list-style-type: none"> - Les moyens a mettre en œuvre : <ul style="list-style-type: none"> • Moyens techniques. • Moyens marketing • Moyens logistiques. • Moyens humains
	<ul style="list-style-type: none"> - Business model - La concurrence - Les plans d'actions.

Source : établie par nous-mêmes, à partir des données de l'ANSEJ

Le tableau montre que les trois business plans ne comportent pas toutes les données que doit contenir un business plan efficace lorsque d'une création d'une entreprise. Trois éléments essentiels manquent. Ce sont :

- L'exécutive summary qui est le résumé stratégique du projet qui constitue une présentation synthétique. Le Business Plan des trois projets n'indique pas de façon factuelle, positive et chiffrée les éléments des projets, les enjeux, les équipes et les moyens mis en place.
- La description du projet ne figure pas dans les business plan, mais il a été cité sous forme de nom. La présentation du projet qui, en théorie comprend le concept, la genèse du projet et les fondateurs est résumée par le Business Plan de l'ANSEJ au strict minimum : l'intitulé du projet et la forme juridique, le secteur prioritaire ou non et le type de financement, la présentation du gérant et ses éventuels associés. Les plans de l'ANSEJ ont prévu trois cases pour chacun des associés potentiels.

- Le business model : aucun des Business Plan ne contient le "business model" qui doit montrer la capacité de l'entreprise à créer de la valeur par son activité. Quelles sont les sources de revenus de l'entreprise (ventes de produits/services, revenus publicitaires, les canaux de distribution et la politique de prix.
- La concurrence : aucun concurrent n'est identifié ni comment se positionner par rapport à la concurrence. Cette absence de concurrents sera probablement interprétée comme une méconnaissance du marché et un manque de réalisme.
- Les moyens à mettre en œuvre qui représente les trois ressources importantes : les moyens techniques, marketing et humaines.
- Le plan d'actions qui doit décrire les grandes lignes : la stratégie d'entreprise et les facteurs clés de succès identifiés. Les trois plans ne montrent pas comment les projets parviendront à vendre leurs produits/services et à développer leurs chiffres d'affaires par une bonne connaissance des clients ciblés et les processus de vente.

Tableau n°7 : Tableau de comparaison des informations contenues dans les 3 business plans

		X	Y	Z
Partie Stratégique	<ul style="list-style-type: none"> ● Page de garde : - Nom de l'entreprise - Structure juridique - Lieu d'implication - Logo 	✓ ✓ ✓ ✗	✓ ✗ ✓ ✗	✓ ✗ ✓ ✗
	<ul style="list-style-type: none"> ● L'exécutif su mary : - Description de l'activité envisagée - Les avantages compétitifs - Les clients - Les acteurs de la future entreprise - Les objectifs et la manière de les atteindre 	✓ ✗ ✗ ✗ ✗	✓ ✗ ✗ ✗ ✗	✓ ✗ ✗ ✗ ✗
	<ul style="list-style-type: none"> ● Le projet : - La description - L'analyse du marché 	✗ ✗	✗ ✗	✗ ✗
	<ul style="list-style-type: none"> ● Business model : - Cible et positionnement de lancement - Estimation du chiffre d'affaire 	✗ ✗	✗ ✗	✗ ✗
	<ul style="list-style-type: none"> ● Les moyens à maitre en œuvre : - Moyen technique - Moyen marketing - Moyen logistique - Moyen humain 	✗ ✗ ✗ ✗	✗ ✗ ✗ ✗	✗ ✗ ✗ ✗
	<ul style="list-style-type: none"> ● Aspect juridique 	✓	✗	✗
	<ul style="list-style-type: none"> ● Les budgets prévisionnels 	✓	✓	✓
	<ul style="list-style-type: none"> ● Les annexes 	✗	✗	✗
	Partie Financière	<ul style="list-style-type: none"> ● Le compte de résultat prévisionnel 	✓	✓
<ul style="list-style-type: none"> ● Les soldes intermédiaires de gestion 		✗	✗	✗
<ul style="list-style-type: none"> ● Le bilan prévisionnel 		✓	✓	✓
<ul style="list-style-type: none"> ● Le plan de financement prévisionnel 		✗	✗	✗
<ul style="list-style-type: none"> ● Le budget de trésorerie 		✓	✓	✓

Source : établie par nous-mêmes, à partir des données de l'ANSEJ

2. L'évaluation financière des business plan

La partie financière représente la traduction en chiffre de la partie stratégique. Le compte d'exploitation prévisionnel (bilan + compte de résultat) permet d'apporter de nombreuses réponses concernant la rentabilité, en mettant en parallèle les revenus attendus et dépenses à prévoir. Les Business Plan doivent démontrer la rentabilité financière de l'entreprise à long terme. Elle présente des chiffres issus d'une simulation réalisée à l'aide d'un tableau ou d'un outil spécialisé pour une meilleure lisibilité.

Les prévisions financières devraient comporter au moins les éléments suivants : estimation des revenus, en cohérence avec le modèle de revenus. Une estimation des charges en cohérence avec le plan d'action. L'évolution de la marge, par l'identification du point mort, combien de client, de ventes ou quel chiffre d'affaires mensuel sera nécessaire ? Les Business Plans de l'ANSEJ répondent-ils à ces exigences ?

Pour l'entreprise X les tableaux prévisionnels sont présentés comme suit :

Tableau n°8 : Tableau des Bilans prévisionnel, entreprise X

Actif	N				N+1			
	Brut	Amort	Net	Var	Brut	Amort	Net	Var
2-Investissement	9 591 277,92	1178458,76	8 412 819,16	100%	9 591 277,92	2 356 917,52	7 234 360,40	-14%
Frais préliminaires	313 309,69	62 661,94	250 647,74	100%	313 309,68	125 323,87	187 985,81	-25%
Equipement de production	7 397 968,24	739 796,82	6 658 171,42	100%	7 397 968,24	1 479 593,65	5 918 374,59	-11%
Equipement roulant	1 880 000,00	376 000,00	1 504 000,00	100%	1 880 000,00	752 000,00	1 128 000,00	-25%
3-Stock								
Matières et fournitures								
5-Disponibilités			1 788 312,80	100%			3422718,19	91%
Caisse			536 493,84	100%			1 026 815,46	91%
Banque			1 251 818,96	100%			2 395 902,73	91%
Total	9 591 277,92	1178458,76	10 201 131,96	100%	9 591 277,92	2 356 917,52	10657078,59	4%
Passif								
1-Capitaux propres			199 825,56	100%			199 825,56	0%
Résultat			209 854,04	100%			588 867,83	181%
Dettes d'investissement			9 791 452,36	100%			9 868 385,20	1%
Emprunts bancaire			6 993 894,54	100%			7 070 827,38	1%
Autres emprunts (ANSEJ)			2 797 557,82	100%			2 797 557,82	100%
Dettes d'exploitation			0				0	
Total			10 201 131,96				10 657 078,59	

N+2				N+3				N+4			
Brut	Amort	Net	Vari	Brut	Amort	Net	Var	Brut	Amort	Net	Var
9 591 277,92	2 520 176,28	6 055 901,45	16%	9 591 277,93	4 713 835,04	4 877 442,88	19%	9 591 277,92	5892293,81	3698984,12	-24%
313 309,68	187 985,81	125 323,68	33%	313 309,69	250 647,74	62 661,94	50%	313 309,68	313 309,69	0	100%
7 397 968,24	2 219 390,47	5 178 577,77	12%	7 397 968,24	2 959 187,30	4 438 780,94	14%	7 397 968,24	3 698 984,12	3 698 984,12	-17%
1 128 000,00	112800	752 000,00	33%	1 880 000,00	1 504 000,00	376 000,00	50%	1 880 000,00	1 880 000,00	0	100%
				0	0	0		0	0	0	
		4 888 306,31	43%			6 138 036,33	26%			6 184 328,23	1%
		1 466 491,89	43%			1 841 410,90	26%			1 855 298,47	1%
		3 421 814,42	43%			4 296 625,43	26%			4 329 029,76	1%
	2 520 176,28	10 944 207,76	3%	9 591 277,93	4 713 835,04	11 015 479,21	1%	9591277,92	5892293,81	9883312,35	-10%
		199 825,56	0%			199 825,56	0%			199 825,56	0%
		875 997,19	49%			947 268,45	8%			1 229 267,06	30%
		9 868 385,20	0%			9 868 385,20	0%			8 454 219,73	-14%
		7 070 827,38	0%			7 070 827,38	0%			5 656 661,91	-20%
		2 797 557,82	0%			2 797 557,82	0%			2 797 557,82	0%
		10 944 207,95				11 015 479,21				9 883 312,35	-10%

Source : document fournie par l'entreprise

Tableau n°9 : Ratios de structure, Entreprise X

	N	Var	N+1	Var	N+2	Var	N+3	Var	N+4	Var
Fonds de roulement	1 788 312,80	0%	3 422 718,19	91%	4 888 306,50	43%	6 138 036,33	26%	6 184 328,23	1%
Besoin en fonds de roulement	0									
Trésorerie nette	1 788 312,80	0%	3 422 718,19	91%	4 888 306,50	43%	6138036,33	26%	6 184 328,23	1%

Source : établie par nous-mêmes, à travers le bilan prévisionnel de l'entreprise

Les tableaux n° 8 et 9 révèlent les informations suivantes :

D'une part,

- Les investissements ont connu une variation à la baisse sur les 5 années. Cela peut être expliqué par le non renouvellement des investissements, et à l'amortissement de ses derniers.
- La variation du résultat est à la hausse sur les 5 années, ce qui induit à une hausse des disponibilités « classe 5 », sur cette période.

D'autre part, les postes du passif ont connu une stabilité sur les 5 années à savoir les capitaux propres et les dettes d'investissements (emprunts bancaire, et emprunts ANSEJ), sauf le résultat qui a connu une variation à la hausse.

- On constate aussi l'absence de la classe « 3 » et la classe « 4 » sur les bilans prévisionnels.

A partir du tableau 9 on constate que :

- Le Fond de roulement est positif sur les 5 années. Cela veut dire que les ressources de l'entreprise sont stables, et couvrent parfaitement les investissements sur les 5 années et dégagent un excédent qui va financier le Besoin en Fond de Roulement. La société est en équilibre financier.

Nous constatons également que la variation de ce ratio est à la baisse. La justification de ce fait peut être soit :

- La baisse des investissements, qui est due à l'amortissement de ses derniers, et au non réinvestissement, qui se traduit par le non acquisition de nouveau équipements.
- La hausse des capitaux qui se traduit par l'augmentation des résultats.

En revanche, Le Besoin en Fond de Roulement ne peut être calculé, car les études prévisionnelles ne comportent pas la classe « 3 » et la classe « 4 ».

Donc la trésorerie nette est égale au Fond de Roulement. Dès lors, la trésorerie est positive sur les 5 années. C'est à dire que les ressources de l'entreprise permettent de couvrir l'intégralité de son besoin à court terme. La situation financière de l'entreprise semble être saine, étant donné qu'elle peut couvrir ses dépenses sans avoir recours à un financement externe.

Tableau n °10: FCF prévisionnel pour l'entreprise X à partir du TCR prévisionnel

	N	N+1	Var	N+2	Var	N+3	Var	N+4	Var
Valeur ajoutée(1)	2 659 800,00	2 925 780,00	10%	3 218 358,00	10%	3 540 193,80	10%	3 894 213,18	10%
Charges d'exploitation (2)	2 449 945,96	2 336 912,17	-5%	2 342 360,81	0%	2 370 726,57	1%	2 376 599,52	0%
RBE(3)= (1)-(2)	209 854,04	588 867,83	181%	875 997,19	49%	1 169 467,23	34%	1 517 613,66	30%
IRG OU IBS	0	0		0		222 198,77		288 346,59	30%
R net d'exploitation (4)	209 854,04	588 867,83	181%	875 997,19	49%	947 268,45	8%	1 229 267,06	30%
Amortissements (5)	1 178 458,76	1 178 458,76	0%	1 178 458,76	0%	1 178 458,76	0%	1 178 458,76	0%
Cash-flow net (6) =(4) +(5)	1 388 312,80	1 767 326,59	27%	2 054 455,95	16%	2 125 727,21	3%	2 407 725,82	13%
Cash-flow cumulés	1 388 312,80	3 155 639	127%	5 210 095,34	65%	7 335 822,55	41%	9 743 548,38	33%
Cash-flow actualisés	1 297 488,60	1 534 651,49	18%	1 677 048,03	9%	1 621 707,11	-3%	1 716 675,23	6%
VAN	4 405 913,22								

Source : document fournie par l'entreprise

A la lecture des données contenues dans ce tableau, il ressort que la rentabilité du projet évolue d'une manière satisfaisante, et une augmentation des cash-flows durant les dix (5) ans avenir. Ce qui se traduit par une bonne santé de cette entreprise. Elle permet en effet, permet de générer de la valeur, ses fonds font vivre l'entreprise, ou bien investir ou verser des dividendes

- Remarque aussi l'absence des montants du chiffre d'affaires car les données sont jugées confidentielles par l'ANSEJ.
- Le résultat net d'exploitation est positif et en progression ce qui veut dire que l'entreprise arrive à bien couvrir ses charges d'exploitation.
- La Valeur Actuelle Nette est positive. Cela signifie que l'investissement est rentable car la valeur actualisée des recettes prévues sont supérieures au montant des capitaux investis.

Tableau n°11 : bilans prévisionnel de l'entreprise Y

Actif	N				N+1			
	Brut	Amort	Net	Var	Brut	Amort	Net	Var
2-Investissement	2 537 461,05	430 427,21	2 107 033,84	100%	2 537 46,05	860 854,42	1 676 606,63	- 20%
Frais préliminaires	162 793,96	32 558,79	130 235,17		162 793,96	65 117,58	97 676,38	- 25%
Equipement de production	770 650,00	77 065,00	693 585,00	100%	770 650,00	154 130,00	616 520,00	- 11%
Equipement roulant	1 604 017,09	320 803,42	1 283 213,67	100%	1 604 017,09	641 606,84	962 410,25	- 25%
3-Stock								
Matieres et fournitures								
5-Disponibilités			1 125 427,66	100%			1 761 455,40	57%
Caisse			337 628,30	100%			528 436,62	57%
Banque			787 799,36	100%			1 233 018,78	57%
Total			3 232 461,50	100%	0	860 854,42	3438062,03	6%
Passif								
1-Capitaux propres			26 824,61	100%			26 824,61	0%
Résultat			550 000,44	100%			734 946,03	34%
Dettes d'investissement			2 655 636,43	100%			2 676 291,43	1%
Emprunts bancaire			1 877 722,73	100%			1 898 377,73	1%
Autres emprunts (ANSEJ)			777 913,70	100%			777 913,70	
Dettes d'exploitation			0				0	
Total			3 232 461,48	1			3 438 062,07	

N+2				N+3				N+4			
Brut	Amort	Net	Var	Brut	Amort	Net	Var	Brut	Amort	Net	Var
2 537 461,05	1 291 281,63	1 246 179,42	26%	2 537 461,05	1 721 708,84	815 752,21	35%	2 537 461,05	2 152 136,05	385325	-53%
162 793,96	97 676,38	65 117,58	33%	162 793,96	130 235,17	32 558,79	50%	162 793,96	162 793,96	0	100%
770 650,00	231 195,00	539 455,00	13%	770 650,00	308 260,00	462 390,00	14%	770 650,00	385 325,00	385 325	-17%
1 604 017,09	962 410,25	641 606,84	33%	1 604 017,09	1 283 213,67	320 803,42	50%	1 604 017,09	1 604 017	0	100%
		0			0	0				0	
	0	2 396 570,63	36%			2 784 886,87	16%			3 037 146,59	9%
		718 971,19	36%			835 466,06	16%			911 143,98	9%
		1 677 599,44	36%			1 949 420,81	16%			2 126 002,61	9%
	1291281,63	3 642 750,05	6%	2537461,05	1721708,84	3 600 639,08	-1%	2 537 461,05	2 152 136,05	3 422 471,59	-5%
		26 824,61	0%		0	26 824,61	0%			26 824,61	0%
		939 634,05	28%			897 523,08	-4%			1 099 031,13	22%
		2 676 291,43	0%			2 676 291,43	0%			2 296 615,85	-14%
		1 898 377,73	0%			1 898 377,73	0%			1 518 702,15	-20%
		777 913,70	0%			777 913,70	0%			777 913,70	0%
		3 642 750,09	1			3 600 639,12	1	0	0	3 422 471,59	1

Source : document fournie par l'entreprise

Tableau 12 : ratios de structures de l'entreprise Y

	N	Var	N+1	Var	N+2	Var	N+3	Var	N+4	Var
Fonds de roulement	1 125 427,64		1 761 455,44	57%	2 396 570,67	0,36	2 784 886,91	16%	3 037 146,59	9,06%
Besoin en fonds de roulement	0		0		0		-		0	
Trésorerie nette	1 125 427,64		1761455,44	57%	2396570,67	0,36	2 784 886,91	16%	3037146,59	9,06%

Source : Notre propre conception d'après les données reçues de l'entreprise Y a partir du bilan prévisionnel

Tableau 13 : FCF prévisionnel de l'entreprise Y

	N	N+1	Var	N+2	Var	N+3	Var	N+4	Var
Valeur ajoutée (1)	1 270 000,00	1 432 550,00	13%	1 613 039,50	13%	1 813 342,96	12%	2 035 526,14	12%
Charges d'exploitation (2)	707 069,97	718 486,46	2%	722 075,86	0%	778 072,11	8%	781 263,19	0%
RBE (3) = (1)-(2)	562 930,03	714 063,54	27%	890 963,64	25%	1 035 270,84	16%	1 254 262,96	21%
IRG OU IBS	0	0		0		196 701,46		238 309,96	21%
R net d'exploitation (4)	562 930,03	714 063,54	27%	890 963,64	25%	838 569,38	-6%	1 015 952,99	21%
Amortissements (5)	293 218,95	293 218,95	0%	293 218,95	0%	293 218,95	0%	293 218,95	0%
Cash-flow net (6) = (4) +(5)	856 148,97	1 007 282,49	18%	1 184 182,59	18%	1 131 788,33	-4%	1 309 171,94	16%
Cash-flow cumulés	856 148,97	1 863 431	118%	3 047 614,05	64%	4 179 402,38	37%	5 488 574,32	31%
Cash-flow actualisés	800 139,23	879 799,53	10%	966 645,73	10%	863 435,90	- 11%	933 421,50	8%

Source : document fournie par l'entreprise ANSEJ

Pour la société Y, il ressort des données contenues dans le Business Plan de la société les informations suivantes :

- Les investissements sont en variation à la baisse, donc l'entreprise n'a pas réinvesti.
- Les DLMT sont supérieures aux Fonds Propres. La politique de financement de l'entreprise est portée sur le financement externe. Ce qui fragilise la société car son indépendance financière peut être fragilisée.
- Le Fond de Roulement est positif. Cela signifie que l'entreprise finance ses valeurs immobilisées par ses capitaux permanents ;
- l'entreprise a donc un excédent qui permet de financer ses besoins à court terme
- Les FCF sont >0 , ce qui se traduit par une bonne santé de cette entreprise.

Tableau N°14: bilans prévisionnel de l'entreprise Z

Actif	N				N+1			
	Brut	Amort	Net	Var	Brut	Amort	Net	Var
2-Investissement	1 645 868,40	293 218,95	1 352 648,95	100%	1 645 867,89	586 437,89	1 059 430,01	- 22%
Frais préliminaires	86 334,90	17 266,88	69 067,52		86 334,39	34 533,76	51 800,64	- 25%
Equipement de production	359 546,32	35 954,63	323 591,69	100%	359 546,32	71 909,26	287 637,06	- 11%
Equipement roulant	1 199 987,18	239 997,44	959 989,74	100%	1 199 987,18	479 994,87	719 992,31	- 25%
3-Stock								
Matieres et fournitures								
5-Disponibilités			1 006 148,97	100%			1 478 157,80	47%
Caisse			301 844,69	100%			443 447,34	47%
Banque			704 304,28	100%			1 034 710,46	47%
Total			2 358 797,92	100%	1645867,89	586 437,89	2 537 587,81	8%
Passif								
1-Capitaux propres			17 958,68	100%			17 958,68	0%
Résultat			562 930,03	100%			714 063,54	27%
Dettes d'investissement			1 777 909,22	100%			1 805 565,58	2%
Emprunts bancaire			1 257 107,53	100%			1 284 763,89	2%
Autres emprunts (ANSEJ)			520 801,69	100%			520 801,69	
Dettes d'exploitation							0	
Total			2 358 797,93	1			2 537 587,80	

N+2				N+3				N+4			
Brut	Amort	Net	Var	Brut	Amort	Net	Var	Brut	Amort	Net	Var
1 645 867,89	879 656,85	766 211,05	- 28%	1 645 867,89	1 172 875,79	472 992,11	- 38%	1 645 867,89	1 466 094,73	179773,16	- 62%
86 334,39	51 800,64	34 533,76	- 33%	86 334,39	69 067,52	17 266,88	- 50%	86 334,39	86 334,39	0	- 100%
359 546,32	107 863,90	251 682,42	- 13%	359 546,32	143 818,53	215 727,79	- 14%	359 546,32	179 773,16	179 773	- 17%
1 199 987,18	719 992,31	479 994,87	- 33%	1 199 987,18	959 989,74	239 997,44	- 50%	1 199 987,18	1 199 987	0	- 100%
										0	
	0	1 948 276,84	32%			2 189 101,53	12%			2 402 751,31	10%
		584 483,05	32%			656 730,46	12%			720 825,39	10%
		1 363 793,79	32%			1 532 371,07	12%			1 681 925,92	10%
	879656,85	2 714 487,89	7%	1645867,89	1172875,79	2 662 093,64	-2%	1 645 867,89	1 466 094,73	2 582 524,47	-3%
		17 958,68	0%		0	17 958,68	0%			17 958,68	0%
		890 963,64	25%			838 569,38	-6%			1 015 952,99	21%
		1 805 565,58	0%			1 805 565,58	0%			1 548 612,80	-14%
		1 284 763,89	0%			1 284 763,89	0%			1 027 811,11	-20%
		520 801,69	0%			520 801,69	0%			520 801,69	0%
		2 714 487,90	1			2 662 093,64	1	0	0	2 582 524,47	1

Source : document fournie par l'entreprise ANSEJ

Tableau n°15 : Ratios de structure de l'entreprise Z

	N	Var	N+1	Var	N+2	Var	N+3	Var	N+4	Var
Fonds de roulement	1 006 148,98		1 478 157,79	47%	1 948 276,85	0,32	2 189 101,53	12%	2 402 751,31	9,76%
Besoin en fonds de roulement	0		0		0		-		0	
Trésorerie nette	1 006 148,98		1478157,79	47%	1948276,85	0,32	2 189 101,53	12%	2402751,31	9,76%

Source : établie par nous-mêmes, à travers le bilan prévisionnel de L'entreprise Z

Tableau 16 : FCF prévisionnel pour l'entreprise Z à partir du TCR prévisionnel

	N	N+1	Var	N+2	Var	N+3	Var	N+4	Var
Valeur ajoutée (1)	1 470 000,00	1 652 800,00	13%	1 855 562,00	13%	2 080 361,98	12%	2 329 487,33	12%
Charges d'exploitation (2)	919 999,56	917 853,97	2%	915 927,95	0%	972 308,80	8%	972 658,78	0%
R, avant impôt (3)= (1)-(2)	562 930,03	714 063,54	27%	890 963,64	25%	1 035 270,84	16%	1 254 262,96	21%
IBS ou IRG	0	0		0		196 701,46		238 309,96	21%
R, net d'exploitation (4)	550 000,44	734 946,03	27%	939 634,05	25%	897 523,08	-6%	1 099 031,13	21%
Amortissements (5)	430 427,21	430 427,21	0%	430 427,21	0%	430 427,21	0%	430 427,21	0%
Cash-flow net (6) = (5) +(4)	856 148,97	1 007 282,49	18%	1 184 182,59	18%	1 131 788,33	-4%	1 309 171,94	16%
Cash-flow cumulés	980 427,65	2 145 801	118%	3 515 862,15	64%	4 843 812,44	37%	6 373 270,78	31%
Cash-flow actualisés	916 287,52	1 017 882,12	10%	1 118 378,10	10%	1 013 086,92	-11%	1 090 482,66	8%

Source : établie par nous-mêmes, à travers la donnée du TCR prévisionnel de l'entreprise Z

On constate que la société Z est en bonne santé financière, car elle dégage des FCF positifs. Donc l'entreprise est solvable, de même que son résultat est supérieur à zéro durant la durée de l'étude. Le projet est donc rentable.

En plus, de l'ensemble de ces calculs, nous avons jugé nécessaire de calculer les ratios d'endettement et la rentabilité financière.

- Ratio d'endettement net

$$\frac{\text{Endettement net}}{\text{Capitaux propres}} = \%$$

Tableau n°17 : Le ratio d'endettement net

	N	n+1	n+2	n+3	n+4
Entreprise X	4900%	4938%	4938%	4938%	4231%
Entreprise Y	9900%	9977%	9977%	9977%	8562%
Entreprise Z	9900%	10054%	10054%	10054%	8623%

Source : établie par nous-mêmes, à travers les données reçues de l'organisme ANSEJ

D'après ce tableau, nous constatons que les trois entreprises ont la même politique de financements tournée vers les financements externes. L'apport personnel est parfois très faible.

- La rentabilité financière

$$\frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux propres}} = \text{Rentabilité Financière}$$

Entreprise X

Tableau n°18 : La rentabilité financière de l'entreprise X

	N	n+1	n+2	n+3	n+4
Résultats net	209 854,04	588 867,83	875 997,19	947 268,45	1 229 267,06
capitaux propres	199 825,56	199 825,56	199 825,56	199 825,56	199 825,56
Rentabilité financière	105%	295%	438%	474%	615%

Source : établie par nous-mêmes, à travers les données prévisionnelles du TCR de l'entreprise X

Entreprise Y**Tableau n°19:** La rentabilité financière de l'entreprise Y

	N	n+1	n+2	n+3	n+4
Résultats net	562 930,03	714 063,54	890 963,64	838 569,38	1 015 952,99
capitaux propres	26 824,61	26 824,61	26 824,61	26 824,61	26 824,61
Rentabilité financière	2099%	2662%	3321%	3126%	3787%

Source : établie par nous-mêmes, à travers les données prévisionnel du TCR de l'entreprise Y

Entreprise Z**Tableau n°20 :** La rentabilité financière de l'entreprise Z

	N	n+1	n+2	n+3	n+4
résultats net	550 000,44	734 946,03	939 634,05	897 523,08	1 099 031,13
capitaux propre	17 958,68	17 958,68	17 958,68	17 958,68	17 958,68
Rentabilité financière	3135%	3976%	4961%	4669%	5657%

Source : établie par nous-mêmes, à travers les données prévisionnelles du TCR de l'entreprise Z

Les tableaux ci -dessus, montrent que la rentabilité financière n'est pas seulement positive pour les trois entreprises, mais également en progression. Ces valeurs se traduisent par des résultats supérieurs aux capitaux propres.

Conclusion

Les dispositifs de l'ANSEJ sont dédiés à la promotion de l'emploi par la création de la micro-entreprise. Cette dernière est considérée comme un créneau porteur dans le marché émergent et envisagée comme l'objectif principal du dispositif ANSEJ en termes de création des emplois, en incitant les jeunes chômeurs à la création de leurs propres emplois. Le Business Plan est devenu incontournable pour les promoteurs d'entreprises.

Les Business Plan des trois projets remis à l'ANSEJ révèlent des insuffisances importantes au vu de leur contenu théorique. Nous sommes partis de la question suivante : valoriser les prévisions financières à elles seules peut-il être déterminant pour la prise de décision des investisseurs ? Nous avons émis l'hypothèse selon laquelle les données financières établies dans le Business Plan déterminent la viabilité du projet.

Dans les Business Plan de l'ANSEJ, les prévisions financières sont étayées. Si, comme indiquent les travaux que nous avons consultés, les anticipations chiffrées sur la partie

Chapitre III L'étude empirique "la valorisation des business Plans de l'ANSEJ"

financière sont une "traduction numérique" de la partie stratégique, comment s'assurer des anticipations financières en l'absence des charges, des ventes ou de l'évolution du marché ?

La question demeure sans réponse dans le cas des projets de l'ANSEJ. Ces projets sont prévus à Tizi-Ouzou ? Sont-ils pertinents à financer ? Les informations mises à notre disposition ne peuvent nous éclairer sur la réponse à donner.

Dans le cadre de ce mémoire, nous avons souhaité étudié la valorisation du Business Plan. Nous avons illustré nos propos par une étude empirique de trois études de cas de l'ANSEJ. Sur le plan théorique, nous avons établi une revue de littérature qui a permis de montrer que le Business Plan est instrument de réflexion permettant de formaliser, d'organiser et de planifier le projet.

Dans la pratique, il est un document destiné aux investisseurs, avec pour objectif d'obtenir des financements. L'existence de ce plan implique un échange continu d'informations entre associés, collaborateurs ou avec les partenaires financiers. C'est en ce sens que le Business Plan est un outil de communication et de pilotage de l'entreprise à créer.

Précisons que le Business Plan s'élabore dans un contexte concurrentiel. De nombreux projets cherchent des financements et les investisseurs sont contraints par la limite des budgets à leur disposition. A partir de là, nous avons posé la question suivante: ***Le Business Plan étant la vision de la stratégie de l'entreprise à créer. Comment mettre en valeur le projet pour lui donner une visibilité la plus concrète possible et ainsi, montrer qu'il a du sens?***

Cette question a permis de poser deux sous questions qui traitent les différents aspects à considérer.

Si le Business Plan s'élabore dans un contexte concurrentiel, il doit être organisé de façon à bien montrer les différents enjeux, les contraintes, les objectifs clés les plans d'action et les moyens mis en œuvre. Donner de la crédibilité au Business Plan c'est comprendre le sens du projet et son périmètre et mettre en avant la cohérence entre les objectifs et les moyens nécessaires. La cohérence du produit avec son marché, avec son environnement, avec la politique de l'entreprise...etc. La notion de cohérence est un facteur de succès d'un Business Plan.

Valoriser un Business Plan pour intéresser les investisseurs s'avère important. Cette valorisation s'opère par l'identification d'un ensemble de critères qui correspondent à chacune des parties du Business Plan: le document en lui même, la partie stratégique et la partie financière. Il faut, en effet, soigner le fond autant que la forme.

L'aspect formel est primordial. Un Business Plan mal présenté n'est pas lu. Le document doit respecter des règles de rédaction qui peuvent se résumer ainsi: adopter un style

de vocabulaire simple, être convaincant plutôt que lyrique. L'argumentaire doit être concis, clair, précis et pertinent.

Par ailleurs, le Business Plan doit être agile car il doit s'adapter aux différentes hypothèses qui peuvent survenir. La réalisation de plusieurs scénarios montre tout d'abord que le porteur du projet ne s'est pas inscrit dans un scénario unique et figé. Un Business Plan agile sous tend que le porteur du projet a muri son projet en explorant différents états de marché, différents modèles économiques possibles.

Le projet est un processus dont les facteurs clés de succès résident dans sa bonne intégration au sein même de l'environnement qui le caractérise. Un Business Plan gagnant se fonde sur un Business model concret et précis, une organisation bien définie et des moyens financiers suffisants pour atteindre les objectifs envisagés.

En outre, le Business Plan doit montrer que l'équipe est la meilleure possible pour réaliser le projet et qu'elle possède les atouts uniques car elle réunit des compétences complémentaires. De plus, le Business model doit donner la preuve, chiffres à l'appui, de la capacité de l'entreprise à créer de la valeur par son activité, à générer un chiffre d'affaires et une rentabilité.

Aussi, la première hypothèse de travail est validée. La valeur du Business Plan dépend de la cohérence du projet. Elle dépend essentiellement de la cohérence du projet car c'est une réflexion qui doit être construite avec logique et rationalité. Toutefois, d'autres critères de valorisation apportent un appui supplémentaire à cette cohérence.

L'étude des trois Business Plans de l'ANSEJ (étude de l'aspect formel et de fond) a montré que les documents ne sont pas complets au vu du contenu théorique étudié. La présentation sommaire du projet est comprise dans une demi page sans indications explicatives.

Le document contient en revanche, une partie financière étayée de chiffres représentant l'ensemble des prévisions financières qui permettent de calculer tous les indicateurs et les ratios nécessaires pour démontrer la rentabilité financière à terme du projet.

Nous avons à ce niveau posé l'hypothèse suivante: Les données financières établies dans le Business Plan déterminent la viabilité du projet. L'étude des trois Business Plan en notre possession ne nous permettent pas de donner une réponse tranchée.

La revue de littérature précise que le Business Plan contient deux parties : la partie stratégique qui comporte des informations vérifiées et la partie financière. la traduction de la partie textuelle) qui démontre la cohérence et la faisabilité du projet Les données financières prévisionnelles ne serviront qu'à confirmer et traduire les propos et à montrer la viabilité du projet. Ces deux parties dialoguent en permanence. La projection financière doit être en ligne avec la conjoncture économique et surtout avec la réalité du secteur concerné et de présenter les modalités d'investissement et de sortie pour les investisseurs. Cette partie n'est pas une partie déconnectée du reste du business plan. Le plan d'actions doit être le même dans la partie financière et la partie stratégique.

Les prévisions financières présentées dans les Business Plan de l'ANSEJ ne nous éclaire pas sur le marché des traitements de données informatique, ni de l'installation de réseaux ni des projets de fromagerie. L'investissement dans ces projets est-il opportun à Tizi-Ouzou? Quels sont les concurrents directs, indirects, quel est le segment de marché ciblé? Comment assoir des prévisions financières sans connaitre les charges une estimation de l'ensemble des charges?

Le constat révèle que le Business Plan n'est pas véritablement valorisé en Algérie. L'importance donnée aux projections financières sans confirmer la crédibilité des données et leur qualité, sans être appuyées par des études de marchés sérieuses ne peuvent donner aucune indication sur la viabilité des projets acceptés dans la réalité.

En définitive, ce mémoire nous a permis une intrusion dans le domaine de la stratégie d'entreprise par l'étude des données de marché, des facteurs clés de succès, les clients...etc.

Ce mémoire ouvrira certainement d'autres perspectives de recherche futures dans ce domaine. En effet, susciter des recherches sur l'efficacité des dispositifs de l'ANSEJ dans la réalité pour la création des PME et suivre sur le terrain les entreprises créées.

Bibliographie

- BANCEL F et ALBAN R, « les choix d'un investissement : méthode traditionnelles, flexibilité et analyse stratégique», Paris, economica, 1995
- CATHERINE Léger-Jarniou ,Georges Kalousis,4e édition, «Construire son Business Plan. Les clés pour un BP performant»,Paris,2017.
- CHAUVIN Pascal «Comment rédiger un Business Plan efficace et séduire vos investisseurs »
- DELERS Antoine et FEYS Brigitte « Checklist du business plan : Les 9 étapes-clés à ne pas manquer » (2015)
- FAYOLLE Alain (2004), "entrepreneuriat apprendre à entreprendre, Edition Dunod, Paris, p292
- HAYEK Alexandre, «Les business model pour réussir», Paris, 2008.
- HELFER J-P, KALIKA M., ORSONI, J., « Management, stratégies et organisation», 4eme édition, 2002
- LEGER-JARNIOU Catherine et KALOUSIS Georges (2014), "Construire son Business Plan" Editions Dunod, Paris
- MAIRE Claude, le BP, «construire et utiliser un plan de développement», éditions Organisation 2001, Paris
- NGOSSANGA M.B., «Approche méthodologique d'élaboration d'un BP», ed. Dunod,2011
- PAPIN Robert « Création d'entreprise : De l'idée au business plan »(2017)
- PATRICK Dussosoy, « Créer sa petite entreprise en 50 étapes »,4 er edition ,(2019).
- PIC Jean-Christophe « A chaque enjeu son business plan Ed. 2 » (2012)
- RAPHAEL H. Cohen « Concevoir et lancer un projet : De l'idée au succès sans business plan Ed. 2 (2016).
- SION Michel et BRAULT David, «Réussir son business plan», Editions Dunod , 2019,
- TAVERDET-POPIOLEK Nathalie, "Guide du choix d' investissement: préparer le choix, sélectionner l'investissement, financer le projet", Paris, Eyrolles, 2006
- TOURNIER Jean-Baptiste « Montez votre business plan avec succès Ed. 1 »
- TOURNIER, Jean-Baptiste « Construire un business plan pour la première fois : Tous les trucs de la rédaction du business plan Ed. 1 »(2007)

- VERHULST A, cours d'économie de l'entreprise, Editions centre de recherche pédagogique KIN 1984

Liste des tableaux

Tableau n°1 : Les types de Financement

Tableau n° 2 : Liste de questions à poser et la place des réponses dans un plan d'affaires formalisé

Tableau n°3 : Tableau des soldes intermédiaires de gestion

Tableau n°4 : Le tableau de synthèse des critères de sélection d'investissement

Tableau n° 5 : Le flux de trésorerie prévisionnels disponibles actualisés

Le tableau n°6 : les informations existantes et les éléments manquants

Tableau n°7 : Tableau de comparaison des informations contenues dans les 3 business plans

Tableau n°8 : Tableau des Bilans prévisionnel, entreprise X

Tableau n°9 : Ratios de structure, Entreprise X

Tableau n°10: FCF prévisionnel pour l'entreprise X à partir du TCR prévisionnel

Tableau n°11 : bilans prévisionnel de l'entreprise Y

Tableau n°12 : ratios de structures de l'entreprise Y

Tableau n°13 : FCF prévisionnel de l'entreprise Y

Tableau n°14: bilans prévisionnel de l'entreprise Z

Tableau n°15 : Ratios de structure de l'entreprise Z

Tableau n°16 : FCF prévisionnel pour l'entreprise Z à partir du TCR prévisionnel

Tableau n°17 : Le ratio d'endettement net

Tableau n°18 : La rentabilité financière de l'entreprise X

Tableau n°19 : La rentabilité financière de l'entreprise Y

Tableau n°20 : La rentabilité financière de l'entreprise Z

Listes des Figures

Figure 1 : Les trois grandes étapes de construction du Business model

Figure 2 : Les liens de cause à effet existant entre les quatre étapes de l'analyse

Figure 3 : La capacité d'autofinancement

Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale..... 1

Chapitre 1 : Le cadre conceptuel

Section 1 définition et objectifs 7

1.Le business plan: une notion aux contours variés 7

1.1. Définition d'un business plan 7

1.2. Les objectifs d'un Business Plan 9

1.3. Les finalités d'un Business Plan 9

1.3.1. Le Business plan est un document de travail 10

1.3.2. Le Business Plan est un document de présentation du projet 10

1.3.3. Le Business Plan, un document de communication 10

1.3.4. Le BP est un outil de pilotage 11

1.4. Qui doit réaliser le business plan ? 12

1.5. Les information que contient un business plan 12

Section 2 Quand élaborer un BP ? et qu'elle sont les Information qu'il contient ? 17

1.Quand élaborer un business plan ? 17

1.1.La création d'entreprise 17

1.2.Les grands projets..... 18

1.3.Le Business Plan dans la gestion courante 19

2. Comment élaborer un business plan ? 24

2.1.La page de garde..... 24

2.2.L'executive summary 24

2.3.Le projet 26

2.4.Le business model 28

2.5.Les moyens à mettre en œuvre 29

2.6.Aspects juridiques 30

2.7.Budget prévisionnel..... 30

2.8.Réaliser une analyse financière 34

2.8.1. Analyser l'activité	36
2.8.2. Analyser la rentabilité.....	36
2.8.3. La capacité d'autofinancement.....	38
2.8.4. Analyser les capitaux employés et la structure financière	39

Chapitre II. La valorisation du Business Plan

Section 1 Les critères de valorisation du document écrit	43
1.1. Le Business Plan est un document, mais pas « un simple document »	43
1.2. Les principes de rédaction.....	44
1.3. La qualité de l'équipe et les personnes clés de l'entreprise.....	45
1.4. Un Business Plan "agile"	45
2. Les critères de valorisation de la partie stratégique	46
2.1. La rationalité économique dans le choix du projet	46
2.2. L'objectivité des données de marché	47
2.3. L'indispensable étude d'opportunité	48
Section 2. Les critères de valorisation de la partie financière	50
1.1. Les prévisions financières, une finalité technique.....	50
1.2. La rentabilité	50
1.3. Le délai de récupération de l'investissement initial	51
1.4. Le délai de récupération à partir des flux actualisés	52
1.5. La valeur actualisée nette (VAN).....	52
1.6. Le taux de rendement interne (TRI).....	53
1.7. L'indice de profitabilité.....	54
2. Les ratios clés pour évaluer le projet	57
2.1. Le ratio de rentabilité économique.....	57
2.2. La rotation de l'actif immobilisé.....	57
2.3. Les ratios de structure.....	58
2.3.1. L'autonomie financière	58
2.3.2. La composition des capitaux permanents.....	58
2.3.3. La capacité dynamique de remboursement	59
2.3.4. Le ratio d'endettement net.....	59
2.3.5. Le degré de couverture du Besoin de Fond de roulement par le Fond de roulement.....	60
3. Évaluer l'entreprise par les flux de trésorerie prévisionnels et l'évaluation des risques	61

Chapitre III : L'étude empirique "la valorisation des business Plans de l'ANSEJ"

Section1. L'Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des jeunes (ANSEJ).	68
1.1. Présentation de l'ANSEJ.....	68
1.2. Les objectifs et les missions de l'ANSEJ.....	69
1.3. Les conditions d'éligibilité.....	71
1.4. Organisation et structure de l'ANSEJ	71
Section2. Les Business Plans de l'ANSEJ (Antenne de Tizi-Ouzou)	75
1.1. La forme des Business Plan	75
1.2. Les éléments manquants.....	76
2. L'évaluation financière des business planx.....	79
Conclusion générale	97
Bibliographie	
Liste des tableaux et figures	
Annexes	

Résumé

Le business plan n'est pas un document obligatoire, mais il permet de mieux évaluer la probabilité de réussite ou d'échec d'un projet de création d'entreprise d'une part . Ainsi, Les entrepreneurs ont de plus en plus recourent au business plan pour concevoir un projet, évaluer sa rentabilité et ses risques pour finalement le « vendre ».d'autre part , le business plan c'est un document indispensable pour toutes entreprises qui désirent rester et choisie le développement comme un voix. C'est un atout sérieux pour une meilleure gestion de l'entreprise. C'est avant tout un outil de prévision : il permet à l'entreprise de définir ses objectifs, de voir si les moyens mis en œuvre sont à la hauteur des ambitions, d'évaluer la rentabilité et les risques

Dans ce travail de mémoire de master, nous avons traité le business plan qui est considéré comme étant un documents indispensable a la création d'une entreprise. Notre objectif est de conclure sur la valeur qu'il peut ajoutée a une entreprise et de faire ressortir son rôle ,qu'il peut jouer au sein des entreprises, en général.

Mots clés : Business plan ; Construction d'un businnes plan; Analyse Financière , Valeurisation d'un business plan.

Abstract

The business plan is not a mandatory document, but it makes it possible to better evaluate the probability of success or failure of a business creation project on the one hand. Thus, entrepreneurs are increasingly using the business plan to design a project, evaluate its profitability and risks to finally "sell". On the other hand, the business plan is an essential document for all companies that want stay and choose development as a voice. It is a serious asset for a better management of the company. It is above all a forecasting tool: it allows the company to define its objectives, to see if the means implemented are up to the ambitions, to evaluate the profitability and the risks.

In this master thesis work, we dealt with the business plan, which is considered to be an indispensable document for the creation of a company. Our goal is to conclude on the value it can add to a business and to highlight its role, which it can play within companies, in general.

Keywords : Business plan ; Construction of a plane businnes; Financial analysis



Introduction Générale





Conclusion Générale





Bibliographie





Sommaire





Annexes





Liste des figures et



Chapitre I



Cadre conceptuel



Chapitre II



La valorisation du Business Plan



*Table des
matières*



Chapitre III



*Analyse empirique « la
valorisation des Business Plan
de l'ANSEJ »*