

UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES
COMMERCIALES ET DES SCIENCES
DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES ECONOMIQUES



MEMOIRE

***En vue de l'obtention du diplôme
de Master en Sciences Economiques***

Option : Banque et Marchés Financiers

Thème :

***Analyse du business plan d'une entreprise par une
banque : cas de financement d'un
investissement par Société Générale Algérie***

Réalisé par :

BERKANE Kahina
DJEJBAR Sabrina

Dirigé par :

SIMANSOUR.F.

Membres du jury :

Présidente : ZOURDANIS M.C.B
Examineur : BATTACHE.A M.A.A
Rapporteur : SIMANSOUR. F M.A.A

**Soutenu le : 18/12/2017
Promotion : 2016-2017**

Remerciements

Louange à notre Seigneur « ALLAH » qui nous a doté de la merveilleuse faculté de raisonnement. Louange à notre Créateur qui nous a incité à acquérir le savoir. C'est à lui que nous adressons toute notre gratitude en premier lieu.

Le présent travail n'est pas seulement le fruit de nos propres efforts, mais aussi les efforts de bien des personnes à qui nous exprimons nos vifs remerciements.

Nous exprimons nos plus vifs et profonds remerciements d'abord à Mme F.SIMANSOUR pour avoir accepté de diriger notre travail.

Nos remerciements sont ensuite adressés aux membres du jury qui ont bien voulu lire et évaluer notre travail.

Nos remerciements s'adressent également à l'ensemble des enseignants de la Faculté des Sciences Economiques, Commerciales, et des sciences de Gestion, plus particulièrement ceux du Département des sciences économiques, et à tous ceux qui ont contribué à notre formation.

Nous tenons à remercier également la Banque Société Générale et, tout particulièrement Mr S. LAHLAH ainsi que le personnel du centre d'affaires qui nous ont encadré au cours de notre stage et qui nous ont fourni les informations nécessaires à la réalisation du présent mémoire.

Enfin, nous remercions toute personne ayant pris part de près ou de loin à l'élaboration et à la réalisation de ce modeste travail.

Dédicaces

Aux personnes devant lesquelles tous les mots de l'univers ne sauraient être capables d'exprimer notre amour et notre affection pour elles, aux êtres qui nous sont les plus chers, à nos Parents. Merci pour votre soutien, votre encouragement et votre patience. Et surtout merci d'avoir fait de nous ce que nous sommes maintenant.

A nos chers frères et sœurs pour leur soutien moral.

A tous nos proches et ami(e)s.

BERKANE.K- DJEBBAR.S

A decorative graphic of a scroll with a grey shadow, positioned horizontally across the middle of the page. The scroll is unrolled in the center, revealing the title text.

Liste des abréviations

Liste des abréviations

Abréviations	Significations
AN	Actif Net
AVI	Autres Valeurs Immobilisées
BPAT	Béton Précontraint à Ame Tôle
BFR	Besoin en Fonds de Roulement
BFRE	Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation
BFRHE	Besoin en Fonds de Roulement Hors Exploitation
CA	Chiffre d'Affaires
CAF	Capacité d'Autofinancement
CCA	Compte Courant des Associés
CMT	Crédit à Moyen Terme
COSOB	Commission d'Organisation et de Surveillance des Opérations de Bourse
CP	Capitaux Propres
CT	Court Terme
CV	Charges Variables
DCT	Dettes à Court Terme
DLMT	Dettes à Long et à Moyen Terme
EAP	Effets A Payer
EBE	Excédent Brut d'Exploitation
LC	Lettre de Crédit
LCAC	Lettre de Cession d'Autorité des Créances
M/CV	Marge sur Coût Variable
MDZD	Million de Dinar Algérien
RCAI	Résultat Courant Avant Impôts
RCP	Rentabilité des Capitaux Propres
RE	Résultat D'exploitation
RFR	Résultat en Fonds de Roulement
RIA	Résultat en Instance d'Affectation
RNC	Résultat Net Comptable
SARL	Société à Responsabilité Limitée
SARL CTE	Sarl Canal Transfert d'Eau
SF	Stock Final
SGA	Société Générale Algérie
SI	Stock Initial
SIG	Soldes Intermédiaires de Gestion
SNC	Surface Nette Comptable
SR	Seuil de Rentabilité
TCR	Tableau des Comptes de Résultats
TM/CV	Taux de Marge sur Coût Variable
TN	Trésorerie Nette
VA	Valeur Ajoutée
VD	Valeurs Disponibles
VE	Valeurs d'Exploitation
VI	Valeurs Immobilisées
VR	Valeurs Réalisables

A decorative graphic of a scroll with a grey shadow, positioned horizontally across the middle of the page. The scroll is unrolled, with the word 'Sommaire' written on it.

Sommaire

Sommaire

Introduction Générale	1
Chapitre I: Présentation des aspects théoriques du business plan	
Introduction	8
Section 1: Cadre conceptuel d'un business plan	9
Section 2: Contenu du business plan et son contexte d'utilisation	16
Section 3: Approche globale de formulation d'un business plan.....	26
Section 4: Méthode de construction d'un business plan	32
Conclusion	39
Chapitre II: Etude du business plan : nécessité d'évaluation et d'analyse par la banque	
Introduction	41
Section 1: Evaluation d'une demande de financement par la banque	42
Section 2: Analyse de l'étude technico-économique d'un business plan	49
Section 3: Outils de l'analyse financière	54
Section 4: Diagnostic financier de l'entreprise	66
Conclusion	80
Chapitre III: Analyse du business plan d'une entreprise de fabrication de Tuyaux BPAT par la banque SGA agence Tizi-Ouzou	
Introduction	82
Section 1: Présentation de l'organisme d'accueil	84
Section 2: Analyse de l'étude technico-économique de la SARL CTE	91
Section 3: Analyse financière de la SARL CTE	100
Conclusion	115
Conclusion Générale	117

A decorative graphic of a scroll with a grey shadow, positioned horizontally across the middle of the page. The scroll is unrolled, with the top edge on the left and the bottom edge on the right. The text is centered within the unrolled portion of the scroll.

Introduction

Générale

Introduction générale

Les difficultés rencontrées par les entreprises algériennes au cours de ces dernières années avaient semblé diminuer l'intérêt pour l'entreprise de se projeter dans l'avenir.

Néanmoins, cet intérêt pour la formalisation du projet de l'entreprise est aujourd'hui largement contesté. L'apport de la prévision est au contraire désormais reconnu au niveau des grandes entreprises et des groupes. Les utilisateurs ont, en effet, admis que les buts d'un plan sont à la fois de tenter de prévoir l'avenir mais également d'exprimer qu'il existe un cap et qu'il sera tenu, même si les événements obligent à choisir des chemins différents de celui que l'on avait initialement envisagé¹.

Désormais, ce sont non seulement les affaires de grande taille mais également de plus modestes qui éprouvent le besoin de disposer d'un outil de planification. Nombreux sont, de ce fait, les dirigeants qui s'interrogent sur le mode de construction du plan de développement d'une entreprise, généralement appelé business plan qui peut être défini comme étant « la forme de l'exercice de conviction communicant la vision stratégique du porteur de projet et montrant que le modèle envisagé peut générer suffisamment de valeur partageable pour être soutenu par la partie à laquelle le document est adressé, et dont des ressources sont attendues .Il inscrit le projet dans le temps par l'explication des ressources nécessaires et employées pour atteindre les objectifs et, ainsi, réaliser la vision»².

L'élaboration du business plan constitue alors l'approche par excellence, pour comprendre les systèmes des entreprises. Il s'agit aussi, d'un document de référence et d'aide à la décision de financement pour le banquier. Dans le sens où l'entrepreneur doit prouver à la fois la viabilité économique, la pérennité de son projet tout en présentant les différents aspects financiers.

Le business plan, sur lequel se base l'analyse économique et financière de la banque, doit répondre à un certain nombre de principes tels que, la fiabilité, la crédibilité et la cohérence des informations transmises, car souvent les communications financières et économiques sont vagues et peu révélatrices. Ajoutons à cela les techniques d'habillage utilisées par les entreprises pour améliorer leur présentation, rend la tâche abrupte et difficile pour la banque pour valider et vérifier la faisabilité financière puis globale du projet et prendre la bonne décision de financement.

¹ Claude MAIRE, « *Méthodologie du business plan* », les éditions d'organisation, 3^{ème} édition, Paris, 2002, p.11.

²Thierry VERSTRRAETE, Bertrand SAPORTA, « *Création d'Entreprise et Entrepreneuriat* », édition L'ADREG, Paris, 2006, p.380.

Introduction générale

Pour cela, l'étude doit être poussée pour s'assurer de la véracité des informations et juger de la performance de l'entreprise en question. C'est la raison pour laquelle la banque a eu recours à l'analyse financière.

En effet, l'analyse financière consiste à étudier l'information comptable et financière relative à une entreprise. Elle a pour objectif d'établir un diagnostic sur sa situation financière, afin de porter un jugement sur son équilibre financier et sur sa performance (au présent et au futur)³.

L'analyse financière est donc un instrument de suivi et d'évaluation qui permet aux banquiers de faire des estimations sur la solvabilité de l'entreprise, par la collecte des données comptables significatives et leur interprétation afin de tirer des conclusions sur la santé financière de l'entreprise en question, sa politique d'endettement et de financement.

Problématique

Les banques reconnaissent que beaucoup d'améliorations sont à faire du côté des dirigeants des entreprises, dans leur démarche de demandes de financements. Désormais, si ces dirigeants échouent dans la présentation de leur projet, la banque peut être réticente quant à les financer ; ce qui les pousse à rédiger un « bon business plan » qui facilite l'étude de faisabilité financière et technique de leur projet pour les banquiers.

En effet, dans l'entreprise, le business plan a pris une importance capitale dans la mise en œuvre de sa création et de son développement. Il est, de plus, aujourd'hui l'un des outils privilégiés d'aide à la décision des banquiers et des investisseurs. Il regorge d'informations. Si toutes sont utiles pour obtenir un crédit, certaines sont perçues comme plus pertinentes que d'autres par les établissements bancaires. Avant la prise de décision sur un financement, le banquier doit être rassuré sur les moyens mis en œuvre pour rembourser les financements que l'entreprise sollicite, il fait appel à un ensemble d'instruments pour faire une évaluation financière et personnelle, complétée par une vue d'ensemble du projet.

A ce titre, nous avons étudié le cas d'une entreprise d'hydrauliques, à la suite d'une demande de financement d'une unité de fabrication de tuyaux BPAT à haute pression pour la canalisation d'eau potable. Notre préoccupation majeure est d'examiner son business plan en

³ REBAINE.N, «Analyse financière», Edition pages bleues, Algérie, 2011, p.6.

Introduction générale

vue de tirer des conclusions conséquentes sur sa viabilité économique, son équilibre financier, sa rentabilité et sa solvabilité.

Pour connaître la procédure de ces évaluations, une question éveille notre curiosité et mérite d'être posée :

Dans quelle mesure l'analyse du Business Plan permet-elle à la banque de répondre au besoin de financement d'une entreprise ?

Le business plan est la traduction chiffrée des orientations stratégiques sur plusieurs exercices. L'élaboration et l'analyse de ces chiffres et orientations, peuvent aider les dirigeants à déterminer la possibilité d'investir ou non et les banquiers à décider d'accorder un financement ou pas. L'analyse primaire de la question principale suscite, dès lors les préoccupations suivantes :

- ✓ **Quel est le contexte d'utilisation du Business plan et quelles sont les étapes de son élaboration ?**
- ✓ **Quelle est la démarche adoptée et les outils utilisés par la banque en vue d'analyser le Business plan ?**

Objectifs

L'objectif de la présente recherche consiste à :

- ✓ Illustrer l'importance de la conception d'un business plan type par une entreprise pour obtenir un financement bancaire.
- ✓ Et démontrer la nécessité d'étudier un business plan par la banque afin de faire apparaître tous les aspects essentiels du projet qui permettent à cette dernière de diagnostiquer avec pertinence la santé financière de l'entreprise.

Motifs et intérêt du sujet

L'intérêt de ce présent sujet se justifie par le fait qu'il a trait à l'actualité économique et financière. Et que le business plan permet à l'entreprise de consolider la conception de son projet, il constitue également un outil d'aide à la prise de décision de financement pour la banque.

Introduction générale

Le choix porté sur l'analyse du business plan par un établissement bancaire comme cheville ouvrière de notre étude, est motivé par le fait que le sujet s'inscrit dans le cadre de notre formation ; nous familiariser avec l'environnement bancaire, approfondir nos connaissances en matière d'étude technico-économique et en particulier d'analyse financière d'un dossier de crédit, c'est-à-dire, être capable de lire et interpréter les contenus des différents documents présentés par les sociétés, et dégager les informations pertinentes sur la réalité économique et financière de celles-ci et ses objectifs futurs.

Délimitation du sujet

Pour éviter de traiter un sujet de recherche vague, nous avons délimité notre sujet dans le domaine, dans le temps et dans l'espace.

- ✓ Dans le domaine : notre travail porte sur l'étude d'un business plan d'une entreprise par une banque afin de constater sa solvabilité et sa performance financière pour la financer ;
- ✓ Dans le temps : notre recherche porte sur une période de sept ans, allant de 2016 jusqu'à 2022.
- ✓ Dans l'espace : notre étude porte sur une entreprise d'hydraulique spécialisée dans la fabrication et la commercialisation des Tuyaux BPAT.

Méthodes et techniques utilisées

Tout travail scientifique exige l'utilisation de méthodes et techniques pour mieux saisir le sujet d'étude. Dans le cadre de notre étude, nous avons fait recours aux méthodes et techniques suivantes :

- **Méthodes**
 - ✓ **Méthode historique** : Elle nous a permis de consulter les documents financiers des années antérieures et postérieures et d'exploiter les faits par des situations liées au passé et au futur de l'entreprise.
 - ✓ **Méthode analytique** : Elle nous a permis de traiter systématiquement toutes les informations et les données collectées en insistant sur chaque cas.

Introduction générale

- ✓ **Méthode comparative** : Elle nous a permis de comparer les états financiers présentés année par année, comparer les différentes variations des déterminants de l'équilibre financier afin d'en apprécier la performance et la solvabilité de l'entreprise.
- **Techniques**
 - ✓ **Technique documentaire** : Tout travail scientifique demande au moins un minimum de connaissances sur le thème à traiter. En effet, il est question de récolter des données existantes dans les bibliothèques, les mémoires de nos prédécesseurs, les ouvrages à caractère financier et stratégique et certains sites internet. Cette technique nous a permis d'enrichir nos connaissances théoriques et la définition des principaux concepts de notre sujet.
 - ✓ **Technique d'entretien** : Elle nous a permis d'obtenir des informations essentielles de la part des responsables du centre d'affaires de la Société Générale, pour nous éclairer sur les notions relatives à notre étude et d'approfondir notre approche pratique.

Ainsi, nous avons opté pour l'interview libre parmi toutes les autres techniques, parce qu'elle est menée de manière spontanée et permet d'obtenir des informations sans recourir à un questionnaire.

Structure du mémoire

Notre étude consiste en l'évaluation et l'analyse d'un business plan d'une entreprise par une banque, pour le financement de l'investissement, elle donc se subdivise outre l'introduction générale et la conclusion générale en trois chapitres.

Le premier chapitre, intitulé «**Présentation des aspects théoriques du business plan**», porte sur le cadre conceptuel théorique de l'étude, dont l'objectif est d'appréhender et de développer les notions clés utilisées tout au long de ce travail. Ainsi, il nous est paru nécessaire de présenter tous les soubassements théoriques sur le business plan.

Le deuxième chapitre, intitulé «**Etude du business plan : nécessité d'évaluation et d'analyse par la banque**», sera développé pour expliquer l'analyse de l'étude technico-économique en présentant tous les aspects que la banque étudie en ce qui concerne le projet de l'entreprise, puis, l'analyse financière où vont apparaître les différents outils nécessaires

Introduction générale

pour mener cette étude, c'est-à-dire, les états financiers. Nous allons les aborder de façon simple, après un petit rappel de ces documents comptables, ainsi que l'interprétation de leurs contenus, en partant des conditions de fonctionnement d'une entreprise à travers son bilan, pour ensuite étudier son activité à l'aide du compte de résultats. Enfin on termine par un diagnostic financier de l'entreprise avec lequel on va démontrer l'étude approfondie des différents équilibres en utilisant la méthode de masses financières et celle des ratios organisés en deux catégories, la première nous renseigne sur la structure financière de l'entreprise, et la seconde sur son activité.

Le troisième chapitre intitulé «**Analyse du business plan d'une entreprise de fabrication de tuyaux BPAT par la banque société générale agence Tizi-Ouzou**» traitera de l'approche pratique, où nous allons essayer à travers l'étude d'un cas, d'appliquer les principales idées développées en théorie.

CHAPITRE I :

Présentation des aspects théoriques du business plan

Introduction

Dans le contexte actuel de l'entreprise, où toute prise de décision importante doit être argumentée et soutenue, le business plan ou plan d'affaire a trouvé sa place. C'est un support écrit par les dirigeants d'une entreprise permettant à un interlocuteur (banquier, investisseur, partenaire, etc.) d'appréhender les fondements du projet et sa valeur ajoutée sur le plan commercial, économique et financier.

Le business plan est donc le document de travail de base de tout créateur ou repreneur d'entreprise, il est indispensable pour clarifier un projet et vérifier sa viabilité. Il doit être établi avec beaucoup de sérieux compte tenu des nombreux objectifs auxquels il répond. Ce document de référence donne une idée juste et détaillée du projet en question ; c'est donc l'essentiel de tout projet.³

Le business plan doit être structuré correctement, ce qui permet d'avoir une démarche cohérente dans son établissement, d'aborder tous les points essentiels du projet et de mieux comprendre la situation dans laquelle se trouve l'entreprise ou le projet. La compréhension de ce dernier est donc plus délicate et essentielle pour les destinataires de ce document afin de bien comprendre le contenu.

Le présent chapitre a pour objectif le développement des principaux éléments théoriques du business plan, nécessaires à son élaboration.

Ainsi, la première section fera l'objet d'une présentation des différentes définitions liées au business plan pour bien comprendre le concept, de faire ressortir ses principales particularités et objectifs puis de détailler les différents types du business plan afin de mettre en valeur le projet en question et démontrer à la banque la capacité de remboursement de l'emprunt d'un porteur de projet.

La deuxième section sera consacrée à l'étude du contenu du business plan et son contexte d'utilisation.

La troisième section intitulée « Procédures et conseils généraux pour la formulation d'un business plan » est consacrée pour démontrer les conditions de fond et de forme de ce document ainsi que les conseils pour son élaboration afin d'éviter certaines erreurs importantes lors de sa présentation aux partenaires.

Enfin, en quatrième section, après avoir placé le business plan dans son contexte, il convient de se focaliser sur les différentes étapes qui conduisent à sa construction.

³Pierre FACON, « *Le coin des entrepreneurs* ». Disponible sur : [http // www.lecoindesentrepreneurs.fr/la-structure-business-plan/](http://www.lecoindesentrepreneurs.fr/la-structure-business-plan/) . Consulté le 30-août- 2017.

Section 1 : Cadre conceptuel d'un business plan

L'environnement économique est, aujourd'hui, beaucoup plus dur. Réussir la conduite d'une entreprise dans ce contexte difficile requiert un management animé d'une grande volonté d'adaptation, mais aussi doté d'idées claires quant aux buts à atteindre et aux moyens nécessaires pour y parvenir. Le business plan est un instrument idéal pour fixer ces intentions et ces plans. Il montre l'orientation que la direction entend prendre et donne ainsi un cadre uniforme et impératif pour le management. Il permet aux investisseurs et aux bailleurs de fonds de juger un projet commercial rapidement, en connaissance de cause. Il n'est donc pas étonnant que le business plan constitue un document de planification et de prévisions annuelles sur trois à cinq ans, d'où il doit démontrer la rentabilité financière de l'entreprise à terme.

Dans cette section, nous tenterons de présenter le business plan en y apportant davantage d'éléments clarifiant sa compréhension.

1.1. Définitions, caractéristiques et objectifs du business plan

Selon les définitions couramment énoncées par les spécialistes, le business plan est un document de plusieurs pages qui décrit l'ensemble du projet de l'entreprise.

En effet, plusieurs définitions sont à citer afin d'éclaircir le concept du business plan, et de démontrer ses différents objectifs.

1.1.1. Définitions d'un business plan

« Le business plan est une expression anglo-saxonne signifiant plan d'affaire, qui désigne 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. Il doit notamment mettre l'accent sur les éléments susceptibles d'altérer le projet ou l'investissement afin de pouvoir anticiper les potentiels risques et opportunités. En outre, il formalise les actions et moyens nécessaires »⁴

Selon THIERRY VERSTRAETE et BERTRAND SAPORTA , « Le plan d'affaires est la forme écrite de l'exercice de conviction communicant la vision stratégique du porteur de projet (ou des porteurs de projet) et montrant que le modèle envisagé peut

⁴ Éric ROIG. « *Droit-finance* », <http://droit-finances.commentcamarche.net/faq/23617-business-plan-definition>. Consulté le 13 août 2015.

générer suffisamment de valeur partageable pour être soutenu par la partie à laquelle le document est adressé, et dont des ressources sont attendues. Il inscrit le projet dans le temps par l'explicitation des ressources nécessaires et employées pour atteindre les objectifs »⁵.

Le business plan peut aussi s'appeler plan de développement, plan d'affaire ou encore bizplan, ou par abus de langage « prévisionnel financier ». Dans le cas très particulier, où il est rédigé dans l'optique d'une introduction en bourse, il prend le nom de prospectus. Il doit alors être visé par l'autorité des marchés financiers (COSOB) et intégrer un certain nombre d'informations obligatoires.

Selon *THEODORE LEVITT*⁶ : « *Le futur appartient à ceux qui voient les possibilités avant qu'elles ne deviennent évidentes* », alors de cet angle le business plan peut se définir comme un document prospectif, tourné vers l'avenir dont l'intérêt est d'accroître la visibilité du projet. Il doit intégrer l'environnement présent de la firme et être capable d'anticiper son environnement futur⁷.

Le business plan est d'une grande utilité, il a une visée argumentaire et a vocation à convaincre le destinataire pour lequel il a été rédigé et ce lorsqu'une entreprise se trouve devant une étape importante de son développement, il est largement recommandé dans le cas de la mise en place d'une filiale, la fondation d'une société, de la conquête de nouveaux marchés, de la conduite d'une nouvelle collaboration, de la mise en place d'un nouvel investissement ou de la recherche de nouveaux partenaires financiers ou encore l'arrêt d'une activité. Dans ces cas ou dans des cas similaires, il est important de montrer avec le business plan que toutes les chances de succès sont réunies, ce qui requiert une étude approfondie du marché et une planification précise des activités de l'entreprise.

Élaborer un business plan crédible nécessite, d'une part, que le manager expose ses propres conceptions et objectifs de façon claire, précise et compréhensible pour tous. Ainsi, sous forme de résumé complet et homogène, le business plan expose les objectifs de l'entreprise, et les conséquences qui en découlent pour lancer son activité. Il s'agit donc d'un

⁵ Thierry VERSTRAETE, Bertrand SAPORTA. « *Création d'entreprise et entrepreneuriat* », les éditions de l'ADREG, janvier, 2006, p.380.

⁶ Theodore LEVITT, né le 1^{er} mars 1925 en Allemagne et décédé le 28 juin 2006 à Belmont dans le Massachusetts, est un économiste américain, éditeur pendant quatre ans de la *Harvard Business Review* et professeur de marketing à la Harvard Business School.

⁷ Moschetto BRUNO-LOURENT, « *Business plan* », édition economica, Paris, 2005, p.16.

outil de planification interne d'autre part, le manager, grâce au business plan, présente à ses partenaires commerciaux éventuels les perspectives et les risques d'un projet de financement. Par la transparence du business plan, les partenaires commerciaux potentiels seront convaincus de la production des biens qui correspondent aux vrais besoins de la clientèle. Ils constateront également que l'entreprise est en mesure d'obtenir des rendements supérieurs à la moyenne, et ce de façon durable grâce à un bon manager. Par conséquent, le business plan joue également un rôle important dans la prospection de la clientèle, et lors des négociations.

Que le business plan soit élaboré pour un développement important, la concrétisation d'un projet d'entreprise ou la création d'une société, il permet de présenter ses propres objectifs et conceptions, apporte aux futurs partenaires les éléments indispensables à leur décision.

1.1.2. Caractéristiques usuelles du business plan

Pour pouvoir convaincre les financeurs, le business plan doit être doté de plusieurs caractéristiques qui leur permettront de bien le comprendre.

1.1.2.1. Document crédible

Un plan d'affaire doit être simple, donc facile à comprendre et à utiliser et précis car les objectifs doivent être mesurables et les actions budgétisées. Par ailleurs, il faut donc qu'il soit réaliste car les différents objectifs de vente et les dépenses prévues et échéances doivent être réalistes et cohérents. Il doit présenter des informations vraisemblables qui soient étayées le mieux possible.

Après l'avoir lu, on doit être capable de cerner les éléments distinctifs du projet d'entreprise, d'en apprécier la rentabilité et les risques, et d'identifier les moyens et les ressources nécessaires à sa mise en œuvre.

1.1.2.2. Document opérationnel

Véritable feuille de route, le business plan décrit très concrètement la stratégie à mettre en œuvre d'un point de vue opérationnel.

Marketing, Communication, Ressources Humaines, Investissement, Commerce : tout est analysé et planifié. Les objectifs sont identifiés et les indicateurs de suivi sont mis en place.

1.1.2.3. Document à jour

En réinjectant des données actualisées dans le business plan, de nouvelles projections plus fiables peuvent être dessinées et la stratégie adaptée ce qui veut dire qu'on peut faire apparaître des écarts qui mettent en valeur les anomalies du départ et les corriger.

Le business plan doit évoluer avec l'activité. La stratégie peut être changée et doit s'adapter aux différents changements de l'environnement interne et externe de l'entreprise.

1.1.3. Objectifs constitutifs du business plan

Les objectifs d'un business plan sont simples à comprendre et sont basés sur quelques principes fondamentaux, qui sont tous liés les uns aux autres.

1.1.3.1. Outil d'aide pour le créateur

Le business plan permet au créateur de l'entreprise et à ses partenaires, qu'on appelle les « porteurs de projet », de concevoir le plan de développement de leur activité future et de consigner par écrit les prévisions financières.⁸

Le business plan aide à piloter son projet, il permet de consolider l'idée d'entreprise et de se concentrer sur le plan d'action. Aussi, il aide au démarrage de l'activité, il fournit une feuille de route du démarrage à la croissance de l'entreprise.

Outre l'utilité du business plan en dehors de l'entreprise, en tant « Qu'outil d'aide à la décision », celui-ci est très important au sein même de l'entreprise, car on y définit les produits/services, les objectifs, ainsi que le plan de développement de l'entreprise. C'est pourquoi, le business plan devient un fil directeur et permet de concentrer l'équipe dans le cadre des objectifs du projet de départ.

Ceci reste vrai pendant toute la phase de montage du projet et un peu après. Mais l'environnement économique actuel montre que les nouvelles entreprises doivent évoluer rapidement. Ce qui oblige le business plan à évoluer lui aussi. En général, pour que cet outil soit le plus performant possible, il faudrait qu'il soit adapté à la situation économique du milieu dans lequel se trouve l'entreprise ainsi qu'au marché.

⁸ Philippe VILLEMUS , « *Le plan marketing à l'usage du manger* », Les éditions d'organisation, Paris, 2009, p.10.

1.1.3.2. Outil de persuasion

Le business plan peut faire gagner la confiance des futurs partenaires de l'entreprise. Dans un premier temps, il faut faire adhérer les associés potentiels au projet. Puis, les faire participer.

Pour ce faire, il faut commencer par montrer que le projet se positionne sur un marché rentable. Puis, les rassurer en leur expliquant que l'entreprise est en mesure de concrétiser ce qu'elle avance et en prouvant qu'elle met tout en œuvre pour parvenir à ses fins. Enfin, dévoiler les moyens dont elle dispose (outils, atouts, équipe...).

Le business plan doit comporter en premier lieu des informations qualitatives, puis quantitatives. Tout au long de sa présentation, il faut être le plus clair et le plus transparent possible car les partenaires doivent capter le message dans l'instant donc la séduction et la persuasion n'autorise pas la dispersion.⁹

1.1.3.3. Business plan un outil adaptable

C'est un outil adaptable pendant toute la phase de montage du projet et un peu après. Mais le contexte économique actuel montre que les nouvelles entreprises doivent évoluer très vite. Ce qui oblige le Business Plan à évoluer lui aussi.

Cette évolution doit avoir été prévue dès le début (un outil universel et adaptable). En général, pour que cet outil soit le plus performant possible, il faut qu'il soit adapté à la situation économique du milieu dans lequel se trouve l'entreprise ainsi que le marché. Il n'existe donc pas de business plan idéal. Il doit par contre refléter au mieux le projet.¹⁰

1.1.3.4. Guide pour les destinataires

Ensuite, c'est un document qui va servir de guide pour les différents partenaires : partenaires financiers (banquiers, business angels¹¹, incubateurs¹² ou capital-risqueurs)

⁹ Ranchon Henry, Delphine Barraï, « *toutes les clés d'un business plan réussi* », 1^{er} édition, éditions esf, France, 2006, p.14.

¹⁰ Majda ZARHOUNI, « *Business plan financier d'un projet d'investissement : Construction d'un parc éolien* », master en finance, ISCAE, 2010, p. 26. Disponible sur : <https://www.scribd.com/mobile/doc/81311918/business-d-un-projet-d-investissem-ent-construction-d-un-parc-éolien>.

¹¹ Par définition, le business Angel est en général un ancien cadre ou dirigeant fortuné qui souhaite prendre une participation au sein d'une jeune entreprise et la faire bénéficier de son expérience. Il intervient sur des montants faibles, qui proviennent de ses fonds personnels et seulement sur des secteurs qu'il maîtrise.

¹² Les incubateurs sont issus d'un concept de partenariat importé des Etats-Unis, c'est une structure qui assiste intégralement une start-up en contrepartie d'une participation dans son capitale

partenaires industriels et commerciaux, collectivités locales, membres de jurys de concours, etc., en fonction du type de projet et du type de besoin recherché (financement, partenariat, commandes, etc.)¹³. Le business plan devra être approuvé en interne (entre les principaux acteurs) avant d'être diffusé à l'extérieur de l'entreprise.

1.1.3.5. Outil de détermination du seuil de rentabilité

Également appelé point mort, le seuil de rentabilité représente le montant de chiffre d'affaires permettant de faire face aux charges de l'exercice (ou autrement dit, d'avoir un résultat égal à zéro).

Le business plan va donc permettre d'identifier précisément le nombre de ventes / prestations de services, à réaliser afin d'obtenir une situation à l'équilibre, compte tenu de la stratégie globale de l'entreprise.

1.2. Typologie du business plan

Il n'existe pas de modèle de business plan, car il différencie chaque projet ou création, mais on a pu retenir les deux types les plus utilisés.¹⁴

1.2.1. Modèle français

Il est structuré de la manière suivante :

- ✓ Résumé stratégique ;
- ✓ Présentation de l'offre de produits et de services ;
- ✓ Marché (environnement concurrentiel) ;
- ✓ Objectifs fixés ;
- ✓ Stratégies de l'entreprise ;
- ✓ Équipe de direction ;
- ✓ Aspects juridiques ;
- ✓ Besoins de financement ;
- ✓ Documents financiers ;
- ✓ Mode de sortie des investisseurs ;
- ✓ Annexes.

¹³ Catherine LEGER-JARINIOU, Georges KALOUSIS, «*Construire son business plan: les clés pour un business plan performant* » ,4^{ème} édition, édition DUNOD,Paris, 2017, p.9.

¹⁴ Afic, Association française des investisseurs en capital, <http://www.afic.asso.fr>. Consulté le 20 juillet 2017.

1.2.2. Modèle canadien

Plus détaillé que son voisin français il comporte :

- ✓ Avant-propos (mise en contexte) ;
- ✓ Introduction (optionnel) ;
- ✓ Note de synthèse ;
- ✓ Présentation de l'entreprise ;
- ✓ Méthodologie (objectifs et calendrier) ;
- ✓ Structure du projet :
- ✓ Analyse du marché et secteur d'activité ;
- ✓ Produits ou services offerts ;
- ✓ Production et ressources matérielles ;
- ✓ Organisation et ressources humaines ;
- ✓ Stratégie de marketing ;
- ✓ Planification financière.
- ✓ Conclusion ;
- ✓ Annexes.

Un plan d'affaire est un document qui souligne le professionnalisme et le sérieux dans la démarche d'un investissement.

En somme, le business plan se doit de démontrer la qualité d'une opportunité, identifier les principaux risques, présenter la stratégie, fixer les objectifs, convaincre les partenaires manquants et constituer une référence pour l'équipe chargée de sa mise en route.

Section 2 : Contenu du business plan et son contexte d'utilisation

Si les objectifs principaux du business plan ont été présentés dans la section précédente, il convient dans celle-ci de démontrer le contenu de ce document qui n'est pas simplement une compilation de chiffres mais doit d'avantage correspondre à un résumé, à une réflexion sur le projet en montrant sa préparation et la capacité du porteur de projet à relever le défi. Mais également, définir quel type de business plan devra être établi selon la nature du projet et sa dimension car il n'existe pas un modèle universel de plan d'affaire convenant à tous les projets.

2.1. Contenu du business plan

Traditionnellement, un business plan comporte deux parties : un volet rédactionnel et un volet financier.

2.1.1. Partie rédactionnelle du business plan

Le premier volet revêt un caractère qualitatif. Il s'attarde à décrire le projet, son ampleur, la stratégie qui sera déployée, les objectifs poursuivis ainsi que les moyens mis en œuvre pour les atteindre. Voici les principales informations que contient la partie rédactionnelle d'un business plan.

2.1.1.1. Executive summary (résumé opérationnel)

Le résumé opérationnel est une version courte du plan d'affaire, il représente le chapitre le plus important de la partie rédactionnelle. L'executive summary est placé dans les premières pages du business plan mais il est paradoxalement rédigé en dernier. Et pour cause : il constitue l'accroche (pend) du business plan. Composé de deux pages maximum, il doit donner envie aux lecteurs (banquier, investisseur, associé) d'aller plus loin et d'accompagner le porteur de projet dans son aventure. Il doit aller à l'essentiel et être le plus clair possible.

Ce condensé de la totalité du document doit mettre en avant les points clés de chaque rubrique sans s'étaler sur les détails qui pourront être développés par la suite dans les rubriques spécifiques.¹⁵

¹⁵ <https://www.petite-entreprise/P-3291-G1-tout-savoir-sur-le-businessplan.html>. Consulté le 04 octobre 2017.

2.1.1.2. Marché, environnement concurrentiel et offre

Cette partie se décompose en 3 sous-parties liées entre elles. En effet, une offre a vocation à répondre à un besoin. Sans besoin, elle n'existe pas. Il conviendra tout d'abord d'analyser le marché (taille, segmentation, degré de maturité, réglementation, facteurs clés de succès, etc.). Ensuite, c'est l'environnement concurrentiel qui devra être étudié : identification des concurrents et observation de l'environnement. Enfin, l'offre doit être présentée (caractéristiques des produits et services vendus).

2.1.1.3. Objectifs et positionnement stratégique

Il conviendra d'annoncer la stratégie déployée par le porteur de projet : va-t-elle s'attaquer au marché dans sa globalité ? Ou à un ou plusieurs segments de celui-ci (niches) ? Comment va-t-il se différencier de ses concurrents ? Les objectifs doivent également y être indiqués (parts de marché visées, chiffre d'affaires prévisionnel, point mort et rentabilité globale du projet)

2.1.1.4. Plan opérationnel

Il s'agit de décrire les moyens que le porteur de projet souhaite mettre en œuvre pour parvenir aux objectifs qu'il s'est fixé. Cela comprend le plan marketing et commercial (politique de prix, canaux de distribution et moyens de communication) et la logistique (fonctionnement de l'entreprise par analyse des flux entrants et sortants).

2.1.1.5. Ressources humaines

Un projet ne peut aboutir sans Hommes. Cette partie a pour objectif de présenter l'équipe et les personnes clés du projet .L'accent doit être porté sur les compétences du groupe et leur adéquation avec le projet.

2.1.1.6. Dimension juridique

Dans cette partie, l'entrepreneur devra présenter le choix de son statut juridique en montrant le degré de son adéquation avec la stratégie déjà adoptée, il faudra aussi préciser la structure choisie pour exercer l'activité.

L'investisseur voudra savoir si la société a déjà été constituée et qui sont les représentants Légaux. ¹⁶

Si la répartition du capital a déjà été faite, il faudra mettre dans cette partie des informations sur les actionnaires.

2.1.2. Partie financière du business plan

Le second volet du business plan est quantitatif. Cette partie représente la traduction chiffrée de la partie rédactionnelle elle recense les principales données chiffrées du projet et met en avant les besoins financiers qu'il génère. Voici l'ensemble des tableaux financiers que contient la partie financière d'un business plan (couramment appelée prévisionnel financier).

2.1.2.1. Compte de résultat prévisionnel

Le compte de résultat prévisionnel recense l'ensemble des flux qui modifient de manière positive ou négative le patrimoine de l'entreprise pendant une période appelée « exercice comptable ». Les produits vont générer de la richesse (il s'agit principalement du chiffre d'affaires prévisionnel) tandis que les charges (charges prévisionnelles d'exploitation, financières ou exceptionnelles) vont en soustraire. Le différentiel représente le résultat de l'exercice (un bénéfice ou une perte).

2.1.2.2. Bilan prévisionnel

Il s'agit du document de synthèse où sera présenté le patrimoine de l'entreprise, c'est-à-dire l'ensemble des moyens durables détenus par l'entreprise et lui permettant d'exercer son activité.

Ce patrimoine comprend des biens, qui ont en contrepartie un ensemble de dettes. Le bilan reflète ainsi l'ensemble des biens détenus par l'entreprise et l'ensemble des dettes servant au financement de l'entreprise. ¹⁷

¹⁶ <http://www.creer-mon-business-plan.fr>. Consulté le 08 octobre 2017.

¹⁷ Jean-Christophe PIC, « *A chaque enjeu, son business plan* », 2^{ème} édition, édition VUIBERT, Paris, 2007, p.118.

2.1.2.3. Plan de financement prévisionnel

Le plan de financement est un tableau pluriannuel de ressources et d'emplois prévisionnels sur une période qui va de trois à cinq ans. Il donne lieu à une déclinaison sur le court terme, appelée budget de trésorerie.¹⁸

Le plan de financement prévisionnel synthétise, d'une part, l'ensemble des besoins financiers à satisfaire (achat d'immobilisations, variation du besoin en fonds de roulement BFR, remboursements d'emprunt et de comptes courants d'associés, et distribution de dividendes) et, d'autre part, les ressources apportées (apports des associés, capacité d'autofinancement CAF et prêts obtenus). Il permet de s'assurer de l'équilibre financier du projet.

2.1.2.4. Budget de trésorerie

Le budget de trésorerie détaille les données du plan de financement pour l'année à venir, $N + 1$. Il se présente sous forme d'encaissements et de décaissements prévisionnels à court terme. Le budget de trésorerie peut couvrir une période annuelle, trimestrielle ou même mensuelle.¹⁹

Il a pour objet de récapituler toutes les recettes et les dépenses provenant des autres états prévisionnels, en opérant une ventilation dans le temps, de manière à vérifier l'équilibre des recettes et dépenses.

Le budget de trésorerie donne le détail de l'état de la trésorerie nette d'une entreprise, ce qui lui permet d'anticiper les éventuelles difficultés de trésorerie sur une période donnée, distinguer les encaissements et décaissements sur les opérations d'exploitation, financières et en patrimoine.

Pour cela, le business plan doit être hiérarchisé, cohérent et concret et montrer un récapitulatif synthétique afin de se faire une idée d'ensemble du projet dans l'objectif de prouver sa viabilité financière et sa pérennité.

¹⁸ Dov OGIEN , « *Gestion financière de l'entreprise* », édition DUNOD, Paris ,2008.p.85.

¹⁹ Ibid., p.85.

2.2. Contexte d'utilisation du business plan

Le business plan trouve son utilisation tout au long de la vie d'un projet, il est largement recommandé lors de la création de l'entreprise, en cours de vie ou à l'occasion d'opérations exceptionnelles portant sur la composition de son capital. L'apport du business plan diffère selon la situation pour laquelle on y fait appel.

2.2.1. Business plan de création

Nous entendons par création non seulement la constitution d'une nouvelle entité (entreprise ou filiale) mais également le lancement de tout projet venant modifier la vie de l'entreprise et nécessitant un examen préalable des conditions de succès et une définition précise des moyens à mettre en œuvre.

2.2.1.1. Création d'entreprise

C'est le cas le plus complexe d'élaboration d'un business plan puisque le créateur ne dispose d'aucun historique, même s'il est plus difficile à établir, il n'en est pas moins totalement indispensable. On peut recenser trois buts essentiels de l'établissement du business plan :

- Valider la faisabilité financière du projet : Il s'agit donc d'un outil permettant de s'assurer de la rentabilité de l'entreprise et de connaître son niveau probable ; cette vérification ne peut être obtenue qu'en réalisant une projection sur une durée assez longue.
- Convaincre de futurs actionnaires : Lors d'une création d'entreprise cela nécessite de lever des fonds très importants, ce qui pousse les créateurs à établir un business plan pour 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. Ces profits s'exprimeront par la capacité de l'entreprise à réaliser dans l'avenir des profits permettant de distribuer des dividendes, ou par l'évaluation à terme de l'entreprise, ce qui mettra en évidence la plus-value que peuvent espérer les actionnaires.
- Obtenir des financements : Même si le capital de lancement d'un projet est rassemblé, mais il est souvent nécessaire de faire appel à des financements bancaires, pour

réaliser l'investissement et notamment financer une partie du besoin en fond 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 mesurer les besoins de financement de l'entreprise.²⁰

2.2.1.2. Création d'une filiale

L'apport du business plan dans la création d'entreprise et sa reproduction est pratiquement le même, nous soulignons cependant dans ce cas que l'élaboration d'un plan d'affaire est relativement moins complexe puisque le modèle existe. Il suffira de se demander en quoi l'entreprise nouvelle différera ou non de celle déjà existante.

Le but majeur de la conception d'un bizplan lors de la création d'une filiale pour s'implanter dans une région, est de définir quelle dotation en capital sera attribuée par la société existante à sa nouvelle filiale. En effet, dans le cas de la création d'une filiale, la société-mère a parfois le choix entre ²¹:

- ✓ Faire un apport significatif en capital ;
- ✓ Limiter l'apport en capital au profit de prêts en compte courant qu'elle pourra récupérer dès que la filiale commencera à dégager des flux de trésorerie positive ;
- ✓ Limiter l'apport en capital et en compte courant en augmentant les emprunts grâce à des garanties données par la société-mère afin de dépasser les ratios habituellement acceptés.

2.2.1.3. Gestion des projets

Les grands projets lancés par l'entreprise tels que la construction d'une nouvelle usine ou la création d'une nouvelle gamme de produits doivent faire l'objet d'un business plan spécifique.

En effet, ce type de projet modifie fondamentalement la situation de l'entreprise. Il est donc nécessaire de la connaître à terme grâce au business plan. Ce dernier permet aussi de

²⁰Claude MAIRE, « *le business –plan : construire et utiliser un plan de développement* », 2^{ème} édition, Les éditions d'organisation, Paris, juin 1998, p. 17

²¹ .Ibid. p.19

mesurer la rentabilité spécifique de ce projet et d'apprécier les risques de dérapage car un projet mal contrôlé coûte plus cher que prévu et prend du retard.

2.2.2. Business plan de gestion courante

Au cours de la vie de l'entreprise, le business plan peut être utilisé comme outil de coordination, de prévision et de communication.

2.2.2.1. Business plan : outil de coordination

Le business plan joue un rôle de coordination à deux niveaux : au sein même de l'entreprise et entre les filiales d'un groupe.

a. Coordination au sein de l'entreprise : Lorsque le business plan est le résultat d'une réflexion concertée des différentes fonctions de l'entreprise et lorsque celui-ci est largement diffusé et commenté au sein de l'entreprise, il constituera un élément de coordination de l'action de l'entreprise à moyen terme.

En effet, le business plan permet d'assurer la cohérence des décisions prises au niveau des différentes fonctions avec l'objectif global de l'entreprise d'une part et entre elles d'autre part.²²

Ainsi, une décision d'augmentation de la capacité de production sera suivie par un renforcement commercial permettant l'écoulement du supplément de production et par une mobilisation du service financier pour la collecte de fonds nécessaires au financement des investissements et de l'accroissement du fonds de roulement.

b. Coordination d'un groupe : Le groupe est constitué d'au moins deux entreprises, juridiquement distinctes et indépendantes les unes des autres dont l'activité est contrôlée par la société mère.

Il convient de faire à ce niveau une distinction entre deux types de groupe de société qui justifient des traitements différents : *la séparation en sociétés distinctes est purement juridique* car dans ce cas, même si les sociétés sont plus nombreuses, l'établissement d'un bizplan par chaque société ne présente en général aucun intérêt dans la mesure où l'ensemble ne constitue dans les faits qu'une unité économique ; *La structure juridique correspond à une réalité économique* puisque les sociétés sont réellement autonomes et jouissent d'une liberté

²² Claude Maire, « Méthodologie du business plan », 3^{ème} édition, les éditions d'organisation, Paris, 2002, p.21

d'action plus ou moins grande. il devra alors être établie un business plan pour chacune des sociétés.²³

2.2.2.2. Business plan : outil de prévision globale

Le bon fonctionnement de l'entreprise exige d'établir des prévisions à différents niveaux. Celles-ci concernent aussi bien les ventes, la production, les décaissements et encaissements futurs et d'en tirer les conséquences au niveau des besoins ou des excédents de trésorerie prévisibles ainsi que les résultats prévisibles pour l'année en cours et parfois les années à venir.

Ces prévisions sont réalisées par les personnes concernées pour répondre aux problèmes d'exploitation dans le cadre de leur activité. Par exemple le service technique doit estimer le niveau de production pour lancer les machines. Ces personnes ont la compétence et l'expérience pour réaliser ces prévisions.

Le business plan a pour but de se substituer aux prévisions de détail, d'assurer une cohérence entre elles et de donner une vision globale de l'avenir de l'entreprise à long terme. Une telle projection permet à chaque service de prendre des décisions en adéquation avec la stratégie de l'entreprise.

Par ailleurs, elle permet au chef d'entreprise de tenir un discours cohérent susceptible de convaincre les actionnaires d'un effort particulier (abandon ou limitation de dividendes, augmentation de capital ...).

2.2.2.3. Business plan : outil de communication

Le business plan représente un outil de communication dans l'entreprise, et ce, dans deux cas : lors de son établissement ou sa révision et en cours de vie.

Pour son élaboration, le business plan suppose une réflexion préalable qui engage l'ensemble des fonctions de l'entreprise. C'est une occasion pour discuter les points de désaccord et essayer d'obtenir un consensus non seulement sur les objectifs globaux mais aussi sur les décisions courantes et de définir ainsi le projet d'entreprise. Cela exige également de faire travailler l'ensemble du personnel qui n'a pas la possibilité de le faire.

²³ Ibid., p.28 - 29

La révision du business plan suppose le même travail collectif. Par ailleurs, on fait appel au business plan au courant de la vie d'une entreprise : lors de toute décision importante et lors de l'établissement des budgets annuels.

En effet, on doit se référer au business plan pour toute décision significative et vérifier si celle-ci est en cohérence avec les objectifs définis dans le plan. Si ce n'est pas le cas, la décision prise à un haut niveau de l'entreprise entraînera une modification du business plan notamment si elle conduit à un changement ou un infléchissement de la stratégie.

2.2.3. Business plan des opérations exceptionnelles

Le concept est unique lors des opérations de fusions/acquisitions ou transmission d'entreprise, pour savoir ce qu'il en est, pour faire un point et pouvoir communiquer, il est indispensable d'établir un prévisionnel. Pour ce faire, l'élaboration d'un business plan doit être établie avec prudence, rigueur, et soin, ce qui nécessite l'accompagnement par un expert pour rendre le business plan plus crédible vis-à-vis des tiers²⁴.

Pour les opérations exceptionnelles, il faut :

- ✓ Avoir un document pour la négociation du prix de l'entreprise dans le cas d'une opération d'une fusion ou d'acquisition ;
- ✓ Avoir un document pour la négociation du prix de la participation dans l'entreprise dans le cas d'une prise de participation.²⁵

En effet, il est indispensable de disposer d'un tel document à l'occasion de ces opérations ponctuelles car s'il est irréalisable il sera un handicap dans la réalisation des projets.

2.2.4. Business plan dans le cas de modification de l'activité

Toute modification d'activité peut nécessiter l'élaboration d'un business plan

2.2.4.1. Ajout d'activité : C'est-à-dire le lancement sur le marché de nouveaux produits ou services.

Le business plan doit démontrer la capacité de l'entreprise à satisfaire la nouvelle demande sur les plans financiers et stratégiques. Il pourra insister sur la solidité financière de

²⁴ <https://www.chassurdefond.com>. Consulté le 20 septembre 2017.

²⁵ Professeur François LONGIN, «cours Généralités sur le business plan », p.6, <http://www.longin.fr>. Consulté le 29 septembre 2017

l'entreprise dont les revenus tirés des produits « stars » permettront de subventionner dans un premier temps les nouveaux produits.

2.2.4.2. Suppression d'activité : C'est-à-dire l'abandon d'une activité existante au sein de l'entreprise.

Dans ce cas, le business plan permet de mesurer les conséquences de l'abandon de l'activité concernée sur la santé financière de l'entreprise. Il conviendra alors de recenser les charges fixes, d'identifier celles qui pourront être neutralisées (loyers immobiliers) et de définir les modalités de désinvestissement (cession du matériel utilisé pour l'activité abandonnée). On parlera ici de business plan de développement d'activité. Il comprendra les mêmes étapes que le prévisionnel de reprise d'entreprise.

2.2.5. Business plan après le lancement d'un projet

Un retour doit être effectué sur le business plan initial tout au long de l'évolution du projet, quel qu'il soit (création, reprise ou modification d'activité). Ce document va servir de véritable fil conducteur : les prévisions vont être rapprochées des réalisations effectives et tout écart significatif devra être analysé. Des actions correctives pourront alors être envisagées.²⁶

Via un plan détaillé, le business plan doit donner aux investisseurs potentiels le sentiment que le projet est viable, solide et cohérent. De même, un plan d'affaire n'est pas un document figé. Il peut tout à fait être modifié à posteriori et ajusté afin de prendre en compte l'état d'avancement du projet ainsi que ses évolutions.

²⁶ Clermont THIBAUT, « Réussir son business plan », édition 2017. <https://www.compta-facile.com/quand-faut-il-etablir-un-business-plan/>. Consulté le 13 septembre 2017

Section 3: Approche globale de formulation d'un business plan

Comment structurer un business plan ? Quels sont les pièges à éviter lors de sa rédaction ? quelle logique il faut suivre dans sa rédaction ? Autant de questions troublent encore l'entrepreneur dans sa démarche de création.

Comme tout document administratif, le business plan s'adresse à des professionnels ou autres (nous entendons par là des business angels, des bienfaiteurs ou donateurs....). Il doit respecter cependant des conditions de rédaction particulières. De ce fait, le business plan doit être adapté dans sa formulation et son contenu en fonction de la personne à qui il sera adressé, mais également en fonction de la nature du projet suivant des règles et un certain formalisme particulier. Même s'il n'existe pas de document standard, il traduit des données prévisionnelles autant qualitatives que quantitatives.

Certains organismes tels que les banques et autres groupements d'investisseurs imposent une structure bien particulière de business.

L'objectif de cette section est de réussir à rédiger un business plan, en alimentant les différentes parties d'une méthodologie rigoureuse et fiable, puis essayer de donner des recommandations afin d'éviter de commettre des erreurs et d'aider les entrepreneurs à répondre aux exigences des destinataires de ce document.

3.1. Méthodologie et conditions de rédaction d'un business plan

Un business plan est une présentation écrite, détaillée et argumentée dont le volume oscille généralement entre 20 et 30 pages (hors annexes). C'est un document dont l'objectif est de présenter et de « vendre » un projet de création de valeur (création, reprise, développement interne, franchise...)²⁷. Outil de structuration et de référence, il n'en est pas moins évolutif et doit être mis régulièrement à jour au cours de la vie de l'entreprise. Donc la rédaction du business plan est un travail nécessaire et obligatoire pour la réalisation d'un projet. En effet, l'entrepreneur doit suivre une méthodologie de rédaction appropriée et s'évertuer à être précis, lucide et réaliste.

²⁷ Xavier DURAND., Ali GOUMAR., Éric SIMON, « Réaliser son business plan en 48heures », 2^{ème} édition , édition EYROLLES, Paris, 2011, p.1.

3.1.1. Conditions de forme

Un plan d'affaires se compose généralement de deux grands blocs comme il a été expliqué précédemment ; une partie rédactionnelle encore appelée partie rédigée et une partie financière ou partie chiffrée. A ces deux parties s'ajoutent les annexes qui apportent davantage de précision. Les documents annexés sont pour la plupart des curriculum vitae (CV), des documents administratifs comme des actes de cession ou autorisation, des devis, des contrats ou des tableaux financiers qui sont plus ou moins importants en termes de volume. C'est autour de ces deux axes que se structure le business plan.

Un business plan est constamment chapeauté par une introduction ou présentation générale du projet et s'achève par une conclusion très souvent jumelée à des perspectives d'avenir. En détail, le plan d'affaires doit notamment présenter :

- ✓ Les aspects juridiques tels que la forme juridique, l'évolution du capital social, les protections industrielles (brevets, marques, savoir-faire, etc.) ;
- ✓ Les caractéristiques des produits et/ou services offerts de manière claire (l'acteur externe n'étant pas nécessairement un spécialiste) ;
- ✓ Les caractéristiques du secteur d'activité et son évolution ;
- ✓ Les concurrents directs et les caractéristiques qui distinguent l'entreprise d'eux ; Les catégories de clientèle, la politique de vente et de distribution ;
- ✓ Les objectifs en termes de parts de marché, chiffre d'affaires, rentabilité ;
- ✓ Une description des personnes clés du projet (leur rôle, leurs expériences) ;
- ✓ Les coûts planifiés pour cette mise en œuvre ;
- ✓ Les prévisions financières du projet ;
- ✓ La planification du projet ;
- ✓ Le cadre fiscal applicable ;
- ✓ Tout autre renseignement supplémentaire utile à la compréhension et à la réalisation du projet. ²⁸

Comme nous l'avons dit dans les sections précédentes, le business plan doit adapter sa structure pour se construire autour du projet. Donc aucune structure n'est meilleure qu'une autre, elles sont juste plus adaptées à la situation économique et au cas présent.

²⁸ Professeur Moise NGOSSANGA, « *Cours business plan* », p. 33. Disponible sur : <http://gabonentreprendre.a.g.f.unblog.fr/files/2011/03/coursdebusinessplanpdf.pdf>. Consulté le : 14 septembre 2017.

3.1.2. Conditions de fond

L'honnêteté intellectuelle veut que l'idée soit libre de droit avant de l'exploiter, il faut s'en assurer au préalable. Les conditions de fond concernent la concordance des données, chaque tableau est alimenté par des données qui proviennent autant des enquêtes que des prévisions.

C'est un grand mécanisme qui enchaîne les données chiffrées et les font interagir entre elles. La qualité et l'exactitude de l'information est essentielle. Il est important de conserver les sources et de les mettre à jour au fur et à mesure de l'avancée du projet. Le prix d'un produit ou d'une matière première peut être emmené à fluctuer, le rédacteur doit en tenir compte lors de la finalisation du business plan, il doit donc instaurer une veille en ce qui concerne les données du projet.²⁹

Le business plan doit détailler les aspects opérationnels et financiers du projet. Il comprend, en général, les éléments suivants : résumé opérationnel, offre produits, marché et concurrence, objectifs de développement, stratégie de développement, équipe, compte de résultat prévisionnel, plan de financement prévisionnel, annexes (documents juridiques, etc.). En tout état de cause, il convient de traiter de façon exhaustive tous les aspects du projet, à savoir, technique, marketing, commercial, ressources humaines et financières.

3.2. Caractères d'un business plan et consignes essentielles pour sa conception

Pour qu'un plan d'affaire soit qualifié de bon, il doit comprendre plusieurs qualités

3.2.1. Caractères universels d'un business plan

Ces conseils (Les six fois C), s'ils sont appliqués scrupuleusement permettent de construire un business plan efficace. C'est pour quoi, un plan d'affaires doit être :

- Complet : chaque partenaire doit y trouver le plan de son action et son intérêt à bien agir.

Le plan d'affaires aborde donc tous les domaines de l'entreprise (direction, finance, étude de marché, production, commercialisation, etc...) ainsi que les aspects primordiaux du marché et de la concurrence.

²⁹ Ibid., p.34.

- Cohérent : au fur et à mesure de l'élaboration de ce plan, le rédacteur doit s'assurer qu'il ne se contredit pas lui-même !

On ne peut pas demander aux associés et financiers un investissement dont le montant ou la durée ne serait pas justifiés par les prévisions de trésorerie. C'est un travers courant d'être trop optimiste en matière de résultat et de trésorerie, tout en sollicitant un fort emprunt à long terme.

D'autres travers, plus difficiles à détecter, seront examinés au fur et à mesure dans les pages du business plan.

- Clair : la clarté dont nous parlons ici, est celle qui permet à un non initié de comprendre l'ensemble du texte. De nombreux rédacteurs révèlent leur domaine de prédilection en utilisant, dans un seul chapitre du plan d'affaires, des termes trop professionnels pour le lecteur moyen.
- Concis : il est certes parfois utile de justifier des décisions qui peuvent paraître surprenantes pour le lecteur moyen. Il est, cependant, beaucoup plus utile que le destinataire du plan ne soit pas perturbé par des digressions trop longues. Si une partie du sujet nécessite un développement important, le lecteur sera invité à consulter ce développement en annexe et d'indiquer ce qui est essentiel à la compréhension et à la démonstration de la faisabilité et de la rentabilité du projet dans le plan d'affaire.
- Chiffrer : toute action a un coût, certaines actions génèrent des revenus. Certains financiers ont parfois une méthode redoutable pour juger du réalisme d'un plan d'affaires : ils arrêtent subitement leur lecture, évaluent le coût de la partie du projet qu'ils viennent de lire, et vont chercher dans le chapitre «financement» si leur évaluation s'y retrouve.
- Calcul : le plan d'affaires est aussi une accumulation risquée de prévisions : On y évalue avec le plus de réalisme des chiffres d'affaires, des charges, des flux de trésorerie

On espère une bonne réaction de la clientèle, un travail efficace de la direction et de ses salariés, la confiance des fournisseurs...etc.³⁰

³⁰ Bruno BROCC, Dossier sur « *Le plan d'affaires* » 1^{ère} partie : fondements et détails, Paris, 2006. <http://broccexoco.pagesperso-orange.fr>. Consulté le 07 août 2017.

Le lecteur peut vite estimer irréaliste cette accumulation de prévisions, si aucune évaluation n'est faite du risque qui naîtrait d'une réaction imprévue. Le plan doit donc décrire le suivi qui sera effectué pour détecter des imprévus, et les moyens d'y parer.

3.2.2. Consignes de conception et de rédaction du plan d'affaires

Il n'existe pas un plan d'affaire standard, car il change suivant l'ampleur du projet et la nature de l'entreprise. De ce fait, on peut distinguer trois modèles de business plan

- ✓ Le petit plan comporte environ une dizaine de pages, destiné aux petits emprunts ; nouvelle demande d'un emprunteur déjà couronné de succès ; sujets faciles par leur haute estime économique ;
- ✓ Le plan moyen (une trentaine de pages) : c'est le plan de plus courant ;
- ✓ Le gros plan est destiné aux entreprises très structurées.

Pour permettre une élaboration efficace et une lecture simple de ces modèles, ils doivent être établis avec beaucoup de soins et suivre les conseils suivants

- Ne pas emprunter un modèle : l'entreprise est unique ! L'usage d'un modèle emprunté et retailé donne une sorte de patchwork incohérent qui rebutera le destinataire. Seuls les modèles de comptes annuels ou de prévisions de trésorerie seront communs. Encore sera-t-il judicieux d'en supprimer les lignes inutilisées, et de dédoubler celles dont l'importance est primordiale pour le type d'activité projetée. Egalement, il faut mentionner ses points faibles ou « risques » afin de crédibiliser son business plan. On montre ainsi, qu'on en a connaissance et que l'on sait comment y remédier;
- Il faut mettre en valeur les capacités, compétences et expériences des ressources humaines qui vont participer au projet d'entreprise car la véritable richesse de toute activité est le potentiel humain;
- Il faut présenter les informations de façon synthétique, mais pas de façon lapidaire ;
- Donner toujours des informations vraies en privilégiant une analyse poussée et l'aspect qualitatif ;
- Il faut toujours commenter les chiffres présentés et les justifier en faisant attention à ne pas être trop littéraire;
- Ne pas surestimer les chiffres d'affaires prévisionnels;

Chapitre I : Présentation des aspects théoriques du business plan.

- Présenter de façon détaillée une analyse concurrentielle et une stratégie commerciale ainsi que les facteurs clés de succès et l'analyse des risques;
- Ne pas oublier de présenter un planning détaillé d'exécution du projet;
- Faire lire et relire : les meilleurs rédacteurs ont leurs défauts : mots trop souvent utilisés, imprécisions.

Il faut relire et corriger son business plan, et chercher l'avis de tierces personnes sur le projet, à la fois des personnes qui n'y connaissent rien et également des acteurs du marché qui pourront critiquer ses hypothèses et choix stratégiques. Les principaux objectifs de cette relecture sont de s'assurer que le business plan est clair, sans fautes d'orthographe, qu'il est facilement compréhensible par tous et que sa présentation est attractive.

Au final, le business plan rédigé soigneusement doit présenter un dossier d'aspect agréable, avec une mise en page pertinente, pour faire bonne impression et suscitera l'intérêt du lecteur.

Section 4 : Méthode de construction d'un business plan

La conception d'un business plan représente une charge de travail importante souvent redoutée par les entrepreneurs. Mais un créateur d'entreprise doit établir ce document pour valider son projet. Pour cela, il doit suivre un enchaînement logique d'étapes afin de construire son Business Plan. Le futur entrepreneur doit donc se poser toutes les questions nécessaires et y apporter les réponses pour s'assurer de la réussite de son entreprise.

4.1. Étapes d'établissement d'un business plan

Afin de faciliter la rédaction d'un business plan, il faut découper le processus en plusieurs étapes.

4.1.1. Etude du projet

Les futurs lecteurs du business plan ne connaissent souvent pas du tout le projet en question. Cette démarche d'étude aide l'entrepreneur à le situer et le présenter en l'expliquant de manière claire et synthétique, mettre à plat son idée, définir clairement son offre commerciale et le secteur d'activité où il va évoluer.

Par conséquent, dans cette étape, il convient avant tout de présenter l'entreprise et ses promoteurs. Ces derniers constituent des éléments fondamentaux car le succès de l'entreprise repose sur leurs épaules, leurs compétences, leurs motivations, leurs complémentarités feront donc l'objet d'une analyse rigoureuse. Ensuite, il faut décrire les produits et/ou services, le marché sur lequel le projet sera actif et l'environnement général de l'entreprise.

4.1.2. Etudier le marché potentiel du projet

L'étude de marché est la pierre angulaire du business plan car de cette analyse découle le positionnement commercial de l'entreprise. Il est donc difficile d'avancer sur le plan sans avoir fait d'étude de marché, et écrire cette section au début permet de cadrer le reste du plan.³¹

Cette analyse permettra de mieux identifier les clients potentiels, de connaître leurs capacités financières et donc, leurs pouvoirs d'achats, mais aussi les zones géographiques à cibler et l'analyse de la taille du marché.

³¹Étapes pour réaliser un business plan, <https://www.thebusinesspalnshop.com>. Consulté le 3 octobre 2017.

Ainsi, par une parfaite connaissance du marché, il sera possible d'établir la bonne stratégie marketing et commerciale de l'activité de l'entreprise.

4.1.3. Analyse de la stratégie adoptée

L'analyse stratégique est une démarche qui intègre les diverses caractéristiques de l'entreprise et de son environnement. Elle a pour but de dégager un ensemble de stratégies souhaitables, de stratégies réalisables et enfin de choisir parmi celles-ci les stratégies à mettre en œuvre, à l'exemple de l'analyse SWOT, qui est une analyse rigoureuse des forces et faiblesses de l'entreprise au regard des opportunités et des menaces de l'environnement.³² Sur la base des résultats de cette analyse, il est plus aisé de synthétiser, dans les grandes lignes, les choix stratégiques de l'entreprise.

Il n'existe pas de schéma type pour présenter une « stratégie ³³ ». Car il ya différentes démarches de diagnostic stratégique tels que les modèles porteur et PEST...

Toutefois, il faut aborder les points suivants :

- ✓ La spécialité de l'entreprise ;
- ✓ La cible commerciale ;
- ✓ La politique de différenciation (le positionnement) ;
- ✓ Les objectifs à moyen et long terme.

4.1.4. Calculer les prévisions financières

Cette partie sert à démontrer la future rentabilité financière de l'entreprise, elle fournit habituellement des prévisions trimestrielles sur les trois à cinq premières années de sa création et de son développement. L'entrepreneur aura donc à préciser à la banque ses évaluations quant à l'estimation des revenus et des charges. En plus, il devra établir un compte de résultat prévisionnel, un bilan prévisionnel ainsi que le plan de financement et le plan de trésorerie.

Les prévisions financières doivent contenir les éléments suivants :

4.1.4.1. Compte de résultat prévisionnel :

Le compte de résultat prévisionnel définit les différents résultats (opérationnels, courants, financiers, exceptionnels et net) sur plusieurs années à venir (souvent trois ou cinq

³² Manuel CARTIER, Hélène DELACOUR, Olivier JOFFRE, « *Maxi Fiches de Stratégie* » Édition DUNOD, Paris, 2010, p.159.

³³ En 1963, Alfred CHANDLER est le premier à introduire le terme stratégie dans le domaine de l'économie et le domaine de la gestion.

ans, parfois plus). Par conséquent, ils se fondent sur des hypothèses que l'entrepreneur, qui crée son entreprise, établit en fonction de ses ambitions et de l'environnement de sa future entreprise.

Ce tableau financier appartient à la partie financière du Business Plan. Il permet d'estimer la rentabilité à terme du projet.

4.1.4.2 Bilan prévisionnel :

Le bilan prévisionnel reflète l'état du patrimoine de l'entreprise à un instant « t » (et, en l'occurrence, à la clôture de chaque exercice dans le prévisionnel). Il recense donc :

- d'une part ce que l'entreprise va posséder, c'est-à-dire « l'actif » : ce sont des éléments identifiables qui ont une valeur positive pour l'entreprise. Il pourra s'agir d'immobilisations, de créances clients, de stocks ou de comptes bancaires.
- d'autre part ce que l'entreprise devra, ceci constitue « le passif » : éléments du patrimoine de l'entreprise ayant une valeur négative. Tel est le cas, par exemple, du capital, des dettes financières, des dettes fournisseurs, des dettes envers le personnel, des dettes fiscales et sociales ou encore des comptes courants d'associés ou des découverts bancaires.

Le bilan prévisionnel est un élément important du prévisionnel financier qui va notamment permettre de calculer le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement (BFR) et la trésorerie nette, notions clefs du business plan.

4.1.4.3. Le plan de financement

Un plan de financement est un document qui présente les besoins financiers d'une entreprise à ses débuts puis sur plusieurs exercices et les ressources financières affectées en contrepartie. L'objectif du plan de financement est d'équilibrer avec cohérence les besoins et les ressources de l'entreprise.

4.1.4.4. Plan de trésorerie

Il permet de suivre, mois par mois, les rentrées et les sorties d'argent. Pour constituer un plan de trésorerie, il faut dans un premier temps, établir un planning des dépenses et des recettes par mois sur une période d'un an. Ensuite calculer le solde mensuel qui sera reporté le mois suivant à chaque fois.

4.1.5. Etablir un business model (modèle économique)

Le business model définit la façon dont l'entreprise exerce son action et atteint ses objectifs. Le business plan explicite et détaille ce business model.

Le business model d'un projet sera d'autant plus pertinent qu'il établit une différence claire avec les concurrents, donnant ainsi à la société une avance sur eux.³⁴

Cette partie du Business Plan sert à montrer que la future entreprise sera viable économiquement et qu'elle produira de substantielles sources de revenus et de profits.

Les sources de revenus pourront provenir des ventes de services ou de produits, de la publicité, de la vente de brevets ou de licences technologiques...etc. Dans cette même partie, il faudra déterminer et fixer les prix de ventes de ses produits ou services, les prix devront se positionner par rapport à ceux qui sont déjà sur le même marché. Enfin, le créateur d'entreprise proposera sa stratégie commerciale : assurer qu'il a une parfaite connaissance du marché et des clients ciblés, qu'il saura vendre ses produits ou services, qu'il sera en mesure de trouver des partenaires commerciaux.

4.1.6. Faire un exécutive summary

L'executive summary est une forme de résumé attractif du business plan. C'est donc un document synthétique qui doit, en principe, tenir sur 2 pages, en un coup d'œil, les informations importantes doivent ressortir.

L'Executive summary doit reprendre, brièvement, sur les grandes parties du business plan afin de permettre aux investisseurs potentiels d'en avoir une idée globale sur le projet. Tout d'abord, il doit recenser l'offre ou service, expliquer en quoi elle consiste et en quoi elle répond à un véritable besoin, décrire ensuite le business model, savoir comment compter gagner de l'argent, lister les principaux concurrents et écrire en quelques lignes l'état du marché ciblé.

Il faut détailler les principales étapes du plan marketing, commercial ainsi que les grandes lignes du plan d'action. Puis, terminer par quelques chiffres, en précisant les objectifs à atteindre.

³⁴Jean-Christophe PIC, Op.cit., P.145.

Enfin, il est nécessaire de conclure par une présentation de l'équipe. Cette partie doit être très visuelle et attractive car c'est elle qui donnera aux interlocuteurs l'envie, ou non, de rencontrer le teneur du projet et d'en savoir davantage sur ce dernier.

Tout compte fait, on constate que, la rédaction d'un business plan répond à une suite logique d'étapes. Il est important que l'on retrouve cette logique dans le document, les parties sont interdépendantes les unes avec les autres : par exemple, la stratégie de communication dépend de la cible identifiée grâce à l'étude de marché et de la manière dont l'activité est modélisée et aura un impact direct sur le montant de la demande de financement à un investisseur.

4.2. Vendre son business plan : Les clés pour convaincre la banque

Une fois le business plan achevé, il faut le présenter pour convaincre autrui. Vendre son business plan à un banquier ou à un investisseur n'est pas forcément chose aisée pour un porteur de projet mais il est important de respecter certains principes pour y parvenir³⁵.

4.2.1 Maîtrise du fond

Le message contenu dans un business plan doit être maîtrisé par son rédacteur et clairement précisé. Autrement dit, le porteur de projet qui soumet son business plan à des tiers doit savoir expliquer chacun de ses choix, hypothèses et résultats. En ce qui concerne les aspects financiers qu'il ne maîtrise pas forcément, il pourra notamment se faire accompagner par le conseiller de son choix (un expert-comptable qui aura contribué à la réalisation du business plan par exemple). Il peut s'agir du calcul des amortissements prévisionnels, des cotisations sociales, ou de toute autre donnée plutôt complexe à détailler pour une personne novice en comptabilité.

Toutefois, concernant les aspects techniques et stratégiques, le porteur de projet doit faire preuve de lucidité et être au point sur chaque paramètre (car, dans cette partie, c'est lui le spécialiste). Il est inutile d'entrer dans des détails trop techniques comme exposer les modalités de construction ou fonctionnalités avancées d'un produit mais il est important de montrer qu'ils soient bien présents et qu'ils aient été intégrés dans le raisonnement. Le but ici

³⁵HENRY RANÇON, DELPHINE BARRAIS, Op.cit .p.103.

est de rassurer le lecteur sur la faisabilité, la pérennité et la rentabilité du projet, tout en énonçant clairement les besoins financiers qu'il génère.

4.2.2. Soin de la forme

Le business plan doit être présenté de façon claire, structurée et lisible. L'aspect « marketing » doit être soigné. Les deux volets que sont la partie rédactionnelle et la partie financière doivent apparaître distinctement, l'ensemble doit être paginé et ne pas dépasser 15 pages (hors annexes). Les documents ne doivent pas comporter de fautes d'orthographe et doivent être correctement reliés.

S'agissant de la partie rédactionnelle, une attention particulière doit être portée à l'écriture du l'executive summary. Cette synthèse est essentielle car c'est elle qui va faire naître le désir d'un lecteur de business plan. Il ne faut pas oublier que la première impression est souvent déterminante. Les autres parties doivent tout de même être rédigées avec soin (présentation de l'offre, analyse du marché, des concurrents et de l'environnement concurrentiel, énonciation des objectifs, présentation de la stratégie adoptée, présentation du porteur de projet et de l'équipe et aspects juridiques).

Par ailleurs, dans le prévisionnel financier, il est conseillé de se limiter à une liste restreinte de tableaux financiers. Des notions clés comme le besoin en fonds de roulement (BFR), la capacité d'autofinancement ou le besoin de financement doivent également être mises en avant. Les autres documents seront éventuellement insérés en annexe, s'ils sont jugés utiles à une bonne compréhension.

Enfin, il est nécessaire de souligner que le contenu d'un business plan doit être adapté à son destinataire c'est pour cela qu'il existe autant de versions en fonction de l'évolution du projet.³⁶

4.2.3. Présentation orale

Certains porteurs de projet se contentent d'établir un business plan « papier » et de le communiquer tel quel. C'est une erreur : un business plan se présente, se négocie et se vend à ses interlocuteurs. Le support écrit est indispensable mais il est essentiel de donner envie au

³⁶ HENRY RANCHON, DELPHINE BARRAIS, Op.cit, p.108.

lecteur d'adhérer au projet. Et cette envie se transmet généralement lors d'une présentation orale.

La préparation jouera ici un rôle majeur. En effet, tout porteur de projet doit :

- ✓ Préparer un argumentaire concis et percutant ;
- ✓ Adapter sa présentation à son interlocuteur (banquier) ;
- ✓ Montrer qu'il croit en son projet et qu'il est l'Homme de la situation ;
- ✓ Être ouvert d'esprit et savoir se remettre en question ;
- ✓ Savoir répondre aux questions qui lui sont posées de manière constructive (il devra, à ce titre, les anticiper).

Il faut garder en tête que le processus de rédaction du business plan est souvent plus important que le document en lui-même. Il est important de faire les choses dans l'ordre, prendre le temps de la réflexion, ne pas brûler les étapes et le business plan aura alors eu une réelle utilité pour le développement de l'entreprise.

Vendre un business plan a pour objectif final de convaincre le lecteur. Pour cela, il est nécessaire de maîtriser le contenu du business plan, de soigner sa présentation et de favoriser une exposition orale correctement préparée en amont.

Conclusion

En résumé, un plan d'affaires est le principal élément de référence pour lancer, développer et gérer une entreprise performante. C'est un instrument efficace pour mobiliser les fonds nécessaires et attirer des investisseurs. Il définit, en termes clairs et concis les buts et les objectifs d'une entreprise qui souligne les méthodes retenues pour les atteindre. Il inclut les étapes et les fonds nécessaires pour réaliser ces buts. Il atteint les objectifs suivants : fournit un outil de communication qui donne l'idée du projet de l'entreprise à d'autres, particulièrement les investisseurs, les associés ou les prêteurs potentiels ; sert comme base sur laquelle une société peut être contrôlée et évaluée ; agit en tant que mesure, pour déterminer les progrès et évaluer les changements, tout en suivant une démarche logique dans sa conception.

Bien qu'il n'élimine pas le risque, un business plan permet d'assurer un rythme plus élevé de succès pour les nouvelles ou entreprises existantes et de déterminer leurs opportunités et leurs faiblesses. Ce document est donc, comme la comptabilité, un outil de chiffrage précis permettant de décrire l'avenir de l'entreprise. En fonction des hypothèses retenues, il fera apparaître quelle sera à terme la situation patrimoniale et la structure financière de la société. Ce sont les bilans prévisionnels qui fourniront cette information et diront si les moyens financiers de l'entreprise permettent à celle-ci d'envisager avec succès la mise en œuvre de sa politique ou si elle doit modérer ses ambitions. Les outils de prévisions sont désormais des outils de pilotage privilégiés des entreprises, car il n'y a pas de bonne gestion sans prévision.

CHAPITRE II:

***Etude du business plan:
nécessité d'évaluation et d'analyse par la banque***

Introduction

Le business plan va particulièrement intéresser le banquier, dans la mesure où ce document doit prouver la fiabilité de l'entreprise en termes de remboursement des fonds que le banquier lui aura prêtés.

Le banquier peut tout perdre : si la société n'est plus capable de rembourser les sommes dues, ne pouvant pas s'assurer sur les risques de perte, ni se retourner vers ceux qui lui ont apporté à l'origine ces sommes, c'est-à-dire d'autres établissements financiers ou tous les clients de la banque qui y ont déposé leurs fonds. Ainsi, la banque, pour valider un dossier de business plan, va donc prendre en considération plusieurs aspects concernant le projet que veut réaliser l'entreprise.

Dans la première section, nous nous intéressons à la présentation des éléments nécessaires qui permettent à la banque de mieux gérer ses risques et de faciliter sa prise de décision de financement d'un projet.

La deuxième section sera consacrée à l'étude technico-économique du business plan que la banque suit afin d'apprécier la viabilité économique et financière du projet.

Dans la troisième section, nous évoquerons les différents documents comptables que la banque utilise afin d'obtenir les informations nécessaires du projet proposé pour effectuer son analyse financière.

En quatrième section, nous procéderons à la présentation du diagnostic financier qu'établit la banque en appliquant certains ratios et en s'assurant de l'équilibre financier de l'entreprise.

Section 1 : Évaluation d'une demande de financement par la banque

Le business plan est primordial pour la banque, il lui permet de connaître la politique générale de l'entreprise et plus précisément les éléments qui assurent son avenir ou qui au contraire pourraient la mettre en péril et pouvoir clairement évaluer le risque de non-remboursement des crédits actuels et futurs.

Un dossier de demande de crédit, dans son ensemble, doit donner au banquier une image fidèle et transparente de l'entreprise. Il est en général constitué de plusieurs documents exigés par les banquiers pour l'évaluation des risques liés à l'octroi éventuel de crédit. En effet, Chaque banque a sa manière de traiter les demandes de prêt bien que la procédure d'analyse soit, en général, la même. Ainsi, elle établit un processus de contrôle minutieux, de la fourniture de documents et garanties à l'octroi afin de mieux se couvrir des risques attachés au crédit.

Dans cette section, nous allons commencer par une présentation des critères sur lesquels la banque évalue une demande de financement, enfin, nous chercherons à avoir une vision sur cette étude et les différents risques auxquels elle fait face, et bien assurer leur gestion.

1.1. Critères d'évaluation d'une demande de financement

La banque est un organe vital dans la vie économique, elle joue un rôle d'intermédiaire entre les détenteurs de capitaux et les demandeurs de crédits. De là, on peut dire que la banque constitue un chaînon entre les épargnants qui cherchent à fructifier leurs disponibilités et les emprunteurs qui sont à la recherche de capitaux.

Il est important de signaler que la banque fait face à un espace économique ouvert où tous les clients demandeurs de crédits sont des partenaires à risques .C'est ainsi que la banque se voit obligée d'appliquer et mettre en place certaines conditions et d'être prudente pour assurer la finalité de ses opérations de crédits. A cet effet, on parle de la notion de sécurité qui impose à la banque de sélectionner judicieusement ses débiteurs. De ce fait, découle l'importance accordée à l'étude de crédit sur le plan comptable et financier pour un meilleur gage de sécurité. Ainsi, les garanties ne sont réellement que des accessoires aux crédits .La banque doit se soucier non seulement de la couverture du risque mais aussi de la notoriété de l'entreprise.

1.1.1. Étude d'un dossier de crédit

Le dossier de crédit constitue l'une des cartes maîtresses qui permet au banquier de mieux situer et de connaître son client. Dès que la demande de prêt est déposée, la banque est soumise à la nécessité de prendre position dans un délai convenu.

Toute information permettant d'affiner le jugement sera recherchée par le banquier, il va d'abord effectuer des vérifications et recueillir un certain nombre d'informations et de documents, la qualité du business plan est bien sur déterminante. Il procédera ensuite au classement rationnel des postes du bilan, puis à l'analyse financière du dossier. Cette analyse consiste à disséquer financièrement l'entreprise pour se faire une idée plus précise de sa structure et de sa solvabilité. En effet, la documentation comptable et financière (le bilan, le tableau de compte de résultats, le plan de trésorerie) des trois derniers exercices, au moins, est indispensable.³⁷

Dans son appréciation du risque, il essayera d'abord d'avoir une idée des forces et des faiblesses de l'entreprise dans sa branche d'activité, en tenant compte du potentiel industriel de l'affaire et de la conjoncture économique générale, ou particulière au secteur considéré. Il portera ensuite son attention sur les facteurs humains de l'affaire. Il s'efforcera alors d'évaluer la confiance qu'il peut avoir dans l'emprunteur, dans sa valeur professionnelle, son savoir-faire, sa compétence, sa maîtrise des problèmes, toutes ces qualités et ces traits de caractères qui constituent les attributs du bon chef d'entreprise et dont dépendent précisément les performances futures de l'entreprise. L'analyse financière approfondie des documents prévisionnels lui permet enfin de porter un jugement sur la rentabilité future de l'entreprise et sur ses capacités de remboursement.

Et c'est la synthèse de toutes ces considérations financières, économiques, techniques, et humaines qui motivent la décision du banquier en matière d'octroi de crédit.

³⁷ Farouk BOUYACOUB, « *L'entreprise et le financement bancaire* ». Édition CASBAH, Alger 2000. p.127

1.1.2. Critères instaurés par une banque pour l'analyse d'un dossier de crédit

Un certain nombre d'éléments sont nécessaires à l'étude de financement. L'évaluation d'une demande de financement repose généralement sur six (06) critères.

1.1.2.1. Qualité des promoteurs

Les promoteurs sont la principale source d'énergie d'un projet d'entreprise. Leur vision, leur énergie et les efforts qu'ils déploient feront en sorte que le projet d'entreprise fonctionnera ou non.³⁸

1.1.2.2. Risques de l'environnement d'affaires

Les banques s'assureront que le secteur d'activité de l'entreprise ne présente pas un risque démesuré à leurs yeux. La fin prévue d'une barrière tarifaire, un procédé nuisible pour l'environnement ou la fragilité du secteur de l'économie dans lequel évoluera l'entreprise sont autant d'exemples qui conduiront une banque à rester sur ses gardes. L'entreprise devra également profiter d'une couverture d'assurance adéquate, adaptée à la nature de ses activités.

1.1.2.3. Crédibilité du projet

Si les banques décident de financer un projet, c'est qu'elles souhaitent que cette opération leur rapporte des intérêts considérables. Elles s'assureront donc que les prévisions que l'entreprise fait, sont basées sur des faits vérifiables et qu'elles sont réalistes.

1.1.2.4. Capacité de remboursement de l'entreprise et sa structure financière

La banque évalue la capacité de remboursement future de l'entreprise, tant sur la base des activités existantes que sur les nouvelles à développer.

Pour les activités existantes, elle s'appuiera sur les résultats engrangés dans le passé et voir si elles sont stables ou volatils. L'évaluation de la capacité de remboursement provenant des futures activités à développer, qui repose donc sur des prévisions, est naturellement nettement plus délicate. La banque examinera ces prévisions avec le plus grand soin.

1.1.2.5. L'historique financier des promoteurs

Aux yeux des banques, le passé est garant de l'avenir. Il est plus que probable qu'une analyse du crédit de chacun des promoteurs de l'entreprise soit effectuée. Les banquiers s'assureront ainsi que, dans le passé, les promoteurs ont su respecter leurs engagements. Une

³⁸ <https://www.desjardins.com/entreprises/projets-entreprise/financer-entreprise>. Consulté le 01 novembre 2017

faillite ou une dette non remboursée constituent des éléments qui affectent la crédibilité des promoteurs.

1.1.2.6. Prise de garantie

Une banque requiert des garanties afin de se protéger en cas de défaillance de l'emprunteur et selon des modalités diverses, qui sont subdivisées en deux principales catégories.

a. Les suretés réelles : Elles portent sur des biens et prennent la forme d'hypothèque lorsqu'un immeuble est affecté avec ou sans dépossession du débiteur, ou de nantissement qui portent sur des biens incorporels (créance, compte d'instrument financiers ...)³⁹

b. Les suretés personnelles: Ces garanties constituées par l'engagement d'une ou plusieurs personnes de rembourser le créancier en cas de défaillance du débiteur principal. Ces garanties se réalisent sous les formes juridiques de cautionnement et de l'aval.

- ✓ Le cautionnement : C'est le contrat par lequel celui qui se rend caution d'une obligation, se soumet envers le créancier à satisfaire cette obligation, si le débiteur n'y satisfait pas lui-même.⁴⁰
- ✓ L'aval : C'est un engagement donné sur la lettre de change ou par acte séparé par une personne appelée :avaliste, avaliseur ou donneur d'aval en vue de garantie et l'exécution contractée par des débiteurs de la lettre.⁴¹

1.2. Objectifs de l'analyse d'un dossier de crédit

Si les risques qu'encourt la banque en offrant ses services aux clients pèsent en général moins lourd dans son compte d'exploitation que les autres charges de gestion (intérêts versés aux déposants, charges de personnel...), ils représentent, pour un crédit donné, l'essentiel des pertes potentielles et sont donc au premier rang des préoccupations de l'exploitant de base. Or ces risques sont largement fonction de la situation financière des emprunteurs.

³⁹ Sylvie de COUSSERGUES, Gautier BOURDEAUX, « *Gestion de la banque* ».6^{ème} édition, Édition DUNOD. Paris, 2010.P.193.

⁴⁰ Philippe NEAU-LEDUC. « *Droit bancaire* », Édition DALLOZ .Paris, 2003. P. 254

⁴¹ Safia BERKAL, «*Les Relations Banques /Entreprises Publiques : Portées et limites* » magister en Gestion des Entreprises, Université Mouloud Mammeri, Algérie. 2012, p.75. Disponible sur : http://www.ummo.dz/IMG/pdf/memoire_en_PDF-2.pdf . 15 octobre 2017.

1.2.1. Risques du banquier

Pour la banque, les perspectives de remboursement de crédit sont liées à la santé économique et financière de l'emprunteur. Elle cherchera donc à déterminer la capacité de remboursement et la capacité d'endettement de celui-ci.

Un crédit se clôture de deux façons : le remboursement intégral par l'emprunteur dans les conditions convenues ou bien le contentieux.

Le contentieux signifie que le débiteur ne peut pas rembourser sa dette (risque de perte en capital) et ce risque ne peut être considéré comme réalisé que lorsque toutes les voies de recours contre le débiteur défaillant ont été épuisées, ou bien la rembourse avec un décalage par rapport au calendrier prévu ce qui oblige le banquier à se refinancer pendant cette période (risque d'immobilisation des fonds). L'analyse du risque de défaillance de l'emprunteur à laquelle procède toute banque préalablement à l'octroi d'un crédit, vise donc à déterminer le risque d'occurrence d'un recouvrement difficile ou impossible.

De plus, le banquier encourt d'autres risques tels que le risque de taux qui résulte de l'évolution divergente du rendement des emplois d'une banque avec le coût de ses ressources. Mais aussi, lors de l'octroi d'un prêt en dehors de la zone euros fait naître, un risque de change provenant de l'évolution du cours de la devise par rapport à la monnaie unique.

Une fois le crédit accordé, la banque est engagée sur toute sa durée. Elle en encourt le risque jusqu'à son remboursement. Il ne s'agit pas donc pas seulement pour la banque d'évaluer le risque qu'elle prend en octroyant des crédits, mais aussi de le gérer tant qu'elle sera engagée avec le client. Ce risque est en effet mouvant, évolutif, car la vie d'une entreprise est, comme toutes formes de vie biologique ou sociale en perpétuel devenir.

1.2.2. Buts de l'analyse

L'analyse financière se fixe trois buts dans le cadre de la prise d'un risque bancaire.

1.2.2.1. Evaluation de la solvabilité de l'entreprise

Si le banquier n'a pas encore consenti de financements, et s'apprête à prendre un risque, la solvabilité apparente de l'entreprise constitue un critère important. En particulier, aucune analyse supplémentaire n'est utile dès lors, que le banquier sait a priori ne pas pouvoir récupérer sa mise, et se prépare en fait à prendre le risque de l'entrepreneur à la place des associés.

Si le banquier est déjà dans l'affaire, la solvabilité de celle-ci n'a plus qu'un aspect secondaire, puisqu'il ne peut plus guère en pratique même lorsqu'il n'octroie que des crédits à

court terme, se retirer sans provoquer la cessation de paiements. Aspect secondaire mais non pas négligeable, puisqu'une solvabilité convenable incitera le banquier hésitant à tolérer certains retards de paiement ou à consentir des crédits de trésorerie supplémentaires, tandis que l'inverse le poussera à augmenter la prime de risque et peut être à prononcer la déchéance du terme afin de limiter les dégâts.

1.2.2.2. Appréciation de la capacité financière de l'entreprise

On se trouve ici au cœur de l'analyse financière. A partir du moment où la solvabilité est convenable, que le banquier soit prêt à entrer dans l'affaire, ou qu'il participe déjà à son financement, son souci principal sera de porter un jugement sur sa capacité à dégager des résultats et à financer la croissance. On mesure donc ici le caractère universel de cet objectif, qui revêt aussi bien des aspects humains (équipe de direction), financiers (rentabilité, structure), économiques (produit, marché) ou juridiques.⁴²

1.2.2.3. Prise de position sur l'attitude à adopter vis-à-vis de l'entreprise

Cette prise de position est l'objectif même de tout le travail, et qui constitue la difficulté essentielle du métier de banquier. La nécessité de prendre position force le chargé d'affaires à choisir dans l'éventail des solutions possibles, celle qui correspond le mieux aux informations dont il dispose⁴³ et à la pression concurrentielle. La décision finale dépend aussi bien des conclusions de l'analyse que des caractéristiques du concours accordé, des garanties disponibles, ...

1.2.3. Grandes étapes du raisonnement

L'attitude de banquier amène à former une opinion sur une entreprise en trois (03) étapes.

1.2.3.1. Évaluation sommaire

Le banquier reçoit fréquemment les documents sociaux à l'occasion d'une entrevue avec les dirigeants, ou, de façon générale, dans des situations qui lui demandent d'être en mesure de dégager, en très peu de temps, un premier jugement sommaire permettant d'orienter ses questions ou ses choix.

⁴² Eric MANCHON, « *Analyse bancaire de l'entreprise* », édition ECONOMICA, Paris, 2005.p.240.

⁴³ Dans la pratique, le champ des solutions possibles est fortement limité par la personnalité et les motivations propres du chef d'entreprise, notamment lorsqu'il s'agit d'Operations l'impliquant directement (caution personnelle) ou supposant l'ouverture du capital à des tiers.

Il s'agit là d'une détection, purement descriptive et purement comptable des principales particularités, qui ne préjugent pas la décision finale qui sera prise à l'issue de l'analyse détaillée de l'affaire.

1.2.3.2. Analyse de l'entreprise

L'analyse proprement dite s'efforce d'expliquer les particularités de l'entreprise. Elle ne se borne pas à l'aspect financier des choses, mais prend en compte aussi l'aspect économique. Éventuellement, elle montrera que le premier jugement est en partie erroné, ou mérite pour le moins d'être nuancé. Ces nuances sont évidemment d'une grande importance, puisque le banquier travaille souvent avec des entreprises, pour lesquelles la décision se fera à la marge en tenant compte justement de ces détails.⁴⁴

1.2.3.3. Synthèse

Bien souvent, le banquier ne décide pas seul, ou bien doit en référer à un comité de crédit ou comité des engagements. Il faut fournir à ces instances supérieures une synthèse de cette démarche, qui servira de document de travail. Elle est nécessairement assez courte, le responsable du dossier étant prêt à fournir tous les éclaircissements nécessaires, le cas échéant.

Par ailleurs, étant donné que le but est de prendre une décision pour l'avenir, l'analyse des éléments prévisionnels dont peut disposer le banquier est considérée comme aussi importante voire plus importante que l'analyse des exercices passés même si dans la plupart des cas elle peut être considérée comme simpliste voire grossière.

En fin, le financement d'un projet d'entreprise est un exercice risqué mais encore plus lorsqu'il s'agit de création car le banquier dispose de beaucoup moins d'informations pour établir son jugement que dans le cas d'entreprises existantes.

Cependant, les banques sont de plus en plus exigeantes sur les qualités des dossiers qu'elles financent. Elles cherchent toutes de bons dossiers c'est-à-dire des dossiers sans risque ou à risque parfaitement maîtrisé.

⁴⁴ Eric MANCHON, Op.Cit, p.241.

Section 2 : Analyse de l'étude technico-économique d'un business plan

Avant l'étude financière de la rentabilité d'un projet d'investissement par une banque, une étude technico-économique doit être menée. Cette étude est élaborée par des bureaux d'études ou de comptabilité spécialisés. Elle permet d'apprécier la viabilité du projet sur tous les plans. L'analyse technico-économique, est un document qui reprend l'ensemble des éléments se rapportant au projet d'investissement, on citera notamment :

- ✓ L'identification du projet ;
- ✓ L'étude de marché et commerciale du projet ;
- ✓ L'étude technique du projet ;
- ✓ L'appréciation des coûts.

2.1. Identification du projet

Selon Jacky KOEHL⁴⁵, l'identification de projet est la phase la plus importante, elle s'appuie sur une réflexion globale sur l'entreprise : ses finalités, son environnement, ses points forts ; qui conduisent à une prise de conscience et à proposer des solutions qui prendront la forme de préconisation stratégique. Cette première étape laisse une large place à l'imagination et à l'innovation, elle passe, cependant, par une interrogation sur les produits de l'entreprise, sur ses clients, sur la concurrence, sur les opportunités et les menaces de l'environnement, la multiplicité et la complexité de ces questions montrent la difficulté de cette phase.⁴⁶

2.1.1. Objet du projet

Après une présentation générale du promoteur et de son activité, le banquier doit s'intéresser à l'objet du crédit et les raisons qui ont motivé le choix de l'investisseur ainsi que les objectifs visés. S'agit-il d'un projet neuf, d'un renouvellement, d'une expansion...etc.

Selon leur objectif, les investissements peuvent être classés en :

- ✓ projet de remplacement ;
- ✓ projet de modernisation;
- ✓ projet d'expansion ;
- ✓ projets stratégiques ;
- ✓ projets sociaux.

⁴⁵ Jacky KOEHL, est professeur des universités et professeur associé à l'ICN Business School, il est également professeur responsable du master « Analystes financiers » à l'université de Lorraine et chargé de cours en administration des affaires à l'ENA, Strasbourg, France.

⁴⁶ Jacky KOEHL, « *le choix des investissements* », Edition DUNOD, Paris, 2003, p.20.

2.1.2. Localisation du projet

La connaissance de l'emplacement géographique prévu pour la réalisation du projet est nécessaire pour s'assurer que la région d'implantation est propice pour l'exercice de l'activité projetée. Il permettra au banquier de s'assurer, d'une part, de l'existence d'infrastructures indispensables (routes, électricité, eau,..), et d'autre part, de situer le projet par rapport aux fournisseurs et aux clients, afin de déterminer le mode d'acheminement des matières premières en matière d'approvisionnement et de distribution des produits finis en matière de commercialisation.

2.1.3. Etat d'avancement du projet

Etant donné l'importance des délais de réalisation du projet, le banquier doit être informé de l'état d'avancement du projet afin d'estimer la situation actuelle du projet et de prévoir son accomplissement avec l'évolution des coûts réels du projet jusqu'à l'achèvement des travaux et l'entrée du projet dans la phase d'exploitation.

2.1.4. Impact du projet

Le banquier doit connaître l'impact socio-économique et environnemental du projet :

- ✓ Socio-économique : Substitution à l'importation ; augmentation des exportations ; Création de postes d'emplois ; Satisfaction de la demande.
- ✓ Environnemental : Il faut vérifier si le projet n'a pas d'impact négatif sur l'environnement et si la réalisation du projet peut occasionner des désagréments au voisinage du lieu de son implantation.

2.2. Étude du marché et analyse commerciale

« L'étude du marché est une analyse quantitative et qualitative d'un marché, c'est-à-dire l'offre et la demande réelle ou potentielle d'un produit ou d'un service afin de permettre l'élaboration de décisions commerciales »⁴⁷.

Après avoir effectué une étude de marché, le banquier est aussi attiré, par la politique commerciale que va suivre l'entreprise, cette politique porte sur la nature du produit, son prix, sa qualité, les modalités de distribution et les éventuelles promotions.

⁴⁷ Kamel HAMDI, « cours d'évaluation de projets », ESB, 2004.

2.2.1. Étude du marché

« Le marché est le lieu de rencontre des offres et des demandes de biens et services »⁴⁸. L'étude du marché consiste à analyser l'offre et la demande (passées, présentes et futures). La confrontation entre l'offre et la demande permet de prévoir le volume de biens ou de services pouvant être écoulés sur le marché.

Ainsi, une étude de marché est la mise en œuvre d'un ensemble de techniques de collecte et de traitements d'informations ayant pour objectifs de mieux connaître un marché, dans le but de réduire l'incertitude de décisions ultérieures.

Donc, l'étude de marché doit être menée sur ses principaux piliers, à savoir : le produit, la demande et l'offre. La finalité majeure de cette étude consiste en l'estimation du chiffre d'affaire et la détermination des stratégies commerciales les plus efficaces pour sa réalisation.

2.2.1.1. Le produit à vendre

L'analyse porte sur le produit qui permettra d'apporter des réponses précises aux interrogations suivantes : Que-va-ton vendre ? Pourquoi va-t-on vendre ?

2.2.1.2. Étude de la demande

Cette étude consiste à analyser son évolution passée, son niveau actuel ainsi que la détermination de ses tendances futures. Il est important d'étudier la clientèle potentielle de l'entreprise et de l'étudier dans ses moindres détails pour pouvoir apprécier le volume et la qualité de la demande.

2.2.1.3. Étude de l'offre concurrente

Il est impératif d'analyser les atouts des concurrents directs (qui commercialisent le même produit) et indirects (entreprises qui proposent des produits de substitution), afin de suivre l'évolution de cette concurrence passée pour pouvoir l'estimer à l'avenir.

2.2.2. Analyse commerciale

Aujourd'hui, le souci majeur d'une entreprise rationnelle est de produire ce qui peut être vendu et non pas vendre ce qui a été produit.

L'analyse commerciale portera sur « les quatre (04) P de *Mc Carthy* »⁴⁹ :

- ✓ **Product** (le produit) : Les questions que doit se poser l'évaluateur quant au produit seront : à quelle catégorie appartient le produit ? est-il de qualité ; existe-t-il des

⁴⁸ Echaude Maison (C.D), « *dictionnaire d'économie et des sciences sociales* », Edition NATHAN, Paris, 1993, p.249.

⁴⁹ Les quatre (04) P de Mc Carthy font partie d'un concept développé dans sa thèse de doctorat de 3^{ème} cycle de l'Université du Minnesota, définissant les forces de la stratégie commerciale à adopter par l'entreprise moderne.

produits de substitution ? quelles sont ses particularités ? Quel est le cycle de vie du produit (lancement, croissance, maturité, ou déclin) ?

- ✓ *Price* (Le prix) : L'évaluateur devra s'intéresser aux prix pratiqués par la concurrence, au rapport qualité / prix et aux éventuelles contraintes réglementaires et de distribution ;
- ✓ *Place* (La distribution) : On devra se pencher sur les modes de distribution, le réseau de distribution de l'entreprise, et si possible, ses concurrents ;
- ✓ *Promotion* (La communication) : L'évaluateur devra s'intéresser aux méthodes pratiquées pour faire connaître le produit.

2.3. Analyse technique du projet

« L'évaluation d'un projet d'investissement doit se référer aux différentes données techniques fournies par les spécialistes »⁵⁰.

Cette étude correspond à l'étude détaillée sur le choix du promoteur sur les différentes composantes entrant dans la réalisation technique du projet.

2.3.1. Processus technologique

Le choix du procédé technique par le promoteur a été fait selon des considérations techniques et économiques bien précises. Le banquier, dans son étude, est tenu de déterminer les spécificités techniques du procédé choisi et de connaître les raisons qui ont motivé ce choix. Il met en évidence :

- ✓ Le choix du matériel de production, sa performance, ses caractéristiques techniques, modalités d'acquisition, la garantie du fournisseur... etc. ;
- ✓ Le processus de production envisagé ;
- ✓ Les capacités techniques de l'unité.

2.3.2. Capacité de production et effectif nécessaire

Après avoir déterminé le matériel, il faut vérifier la capacité d'utilisation de ce matériel, pour dégager les capacités de production qui permettent la réalisation des chiffres d'affaires envisagés, ainsi que l'effectif nécessaire en nombre et en qualité, notamment l'adaptation de l'effectif aux conditions de production de l'entreprise.

⁵⁰LASARAY « *Évaluation et financement de projet* », édition EL DAR EL OUTHMANIA. Algérie, 2007.p.45.

2.3.3. Localisation géographique

Celle-ci peut constituer un élément déterminant pour la réussite du projet. En effet, la localisation influe directement sur les conditions suivantes :

- ✓ Les conditions techniques : l'existence des différentes commodités pour la réalisation du projet et pour l'exploitation, tel est le cas de l'extension de réseaux routiers, électricité, eau, le climat...etc.
- ✓ Les conditions économiques : concernant la localisation par rapport au marché de produits finis de l'entreprise et les matières premières.

2.3.4. Approvisionnement

Les caractéristiques, les prix et surtout la disponibilité des matières premières doivent être déterminés pour faciliter leur acquisition et éviter les ruptures des stocks.

2.3.5. Coût de l'investissement

Cette étape consiste à s'assurer de la véracité des coûts liés au projet, tant pour l'investissement que pour l'exploitation.

Ces coûts doivent être *fiables*, c'est-à-dire se caractériser par une certaine crédibilité, et exhaustivité, autrement dit aucun coût ne doit être omis. Parmi les omissions les plus fréquentes, on peut citer : Le BFR, les imprévus et les intérêts intercalaires.

La description du programme d'investissement doit porter sur l'ensemble des rubriques et doit être détaillée par le réalisé et ce qui reste à réaliser.

2.3.6. Planning de réalisation

Le promoteur doit présenter un plan de réalisation envisagé, dans lequel il indiquera le délai nécessaire pour passer en phase d'exploitation. En cas d'avis favorable, le banquier et le promoteur veillent à ce que le projet se réalise dans le délai prévu, dans de bonnes conditions car une erreur dans cette phase peut devenir fatale lors de l'exploitation.

2.3.7. Financement

Le promoteur doit indiquer la structure de financement qu'il envisage, il indique le montant de ses apports en numéraires et en natures, ainsi que toute autre ressource de financement qu'il envisage.

Pour qu'une banque reprenne l'ensemble des éléments se rapportant au projet d'investissement pour effectuer son évaluation, elle procède à l'étude détaillée des aspects technico-économiques qui lui permet de confirmer la fiabilité, l'exhaustivité et l'adéquation des chiffres d'affaires et les données prévisionnelles, et bien sûr, s'assurer plus ou moins de la pérennité du projet et de se faciliter la prise de décision de financement.

Section 3 : Outils de l'analyse financière

L'analyse financière, peut être définie comme une démarche, qui s'appuie sur l'examen critique de l'information comptable et financière fournie par une entreprise a destination des tiers , ayant pour but d'apprécier le plus objectivement possible sa performance financière et économique, sa solvabilité (risque potentiel qu'elle présente pour les tiers, capacité a faire face a ses engagements...), et enfin son patrimoine.⁵¹

Les outils de l'analyse financière représentent les documents qui retracent l'activité de la société pour l'exercice considéré (en principe du 1er janvier au 31 décembre) et qui dressent la situation patrimoniale de l'entreprise à la date de clôture des comptes.

C'est à partir de ces documents que la banque auscultera la société pour déterminer les points forts et les points faibles d'une entreprise en se fondant sur divers éléments d'ordre comptables humains et financiers.

Cette méthode comporte deux étapes successives :

- ✓ l'analyse des éléments représentatifs de l'entreprise ;
- ✓ l'élaboration des propositions devra améliorer la situation future de l'entreprise.

L'analyse financière se base donc sur l'analyse de la situation passée d'une entreprise pour lui donner des éléments lui permettant d'améliorer sa situation future.

Ainsi, dans son étude, le banquier doit distinguer entre ce qui a été réalisé par l'entreprise et ce qu'elle compte réaliser dans l'avenir, d'où, l'existence d'une *analyse rétrospective* et une *analyse prospective* ou *prévisionnelle*.

3.1. Analyse rétrospective

L'analyse rétrospective concerne l'évolution de l'activité de l'entreprise durant les trois dernières années (généralement). Elle est menée sur la base des données réelles matérialisées par les bilans, les tableaux de compte de résultat (TCR) et les états annexes. Ces documents sont établis par la comptabilité de l'entreprise et certifiés par les commissaires aux comptes.

⁵¹ Florent DEISTING, Jean-Pierre LAHILLE. « Aide-mémoire analyse financière ». 4^{ème} édition, édition DUNOD, Paris ,2013. P.1.

3.1.1. Bilan financier

Le bilan (balance sheet ou statement of financial position) (voir annexe 1) est un document comptable qui fournit une vue d'ensemble du patrimoine de l'entreprise à un instant donné : il s'agit d'une photographie de ce que l'entreprise possède et de ce qu'elle doit à un instant donné. Cette «photographie» est réalisée en générale une fois par an, à la fin de l'exercice comptable (qui coïncide en Algérie avec la fin de l'année civile)⁵².

Le bilan comptable normalisé est un support privilégié pour l'analyste financier désirant dresser un diagnostic financier de l'entreprise. Toutefois, les normes et règles auxquelles il est astreint (le bilan) lui donnent une représentation qui ne reflète pas clairement la réalité économique de l'entreprise.

La solution sera alors de retraiter méthodiquement le bilan comptable en fonction des objectifs du banquier, et de connaître le niveau de liquidité et de solvabilité de l'entreprise. Ce retraitement implique la prise en compte de certains éléments ignorés par le bilan, le retranchement d'autres éléments susceptibles de fausser l'image de l'entreprise, et le reclassement des valeurs corrigées figurant au bilan dans une optique répondant aux exigences de l'analyste. Le résultat de toutes ces opérations donnera naissance au *bilan financier*.

3.1.1.1. Actif du bilan

Représente la partie gauche du bilan, qui regroupe tout ce que l'entreprise possède. C'est l'ensemble des éléments identifiables du patrimoine ayant une valeur économique positive pour l'entité, c'est-à-dire des éléments générant des ressources, il représente l'ensemble du patrimoine d'une entité.

L'actif représente l'utilisation qui a été faite des capitaux de l'entreprise. Les acquisitions représentées par l'actif sont classées dans un ordre de liquidités croissantes ; c'est-à-dire selon le temps nécessaire pour la transformation de chaque acquisition en liquide.

a. Actif non courant (actif immobilisé)

C'est l'ensemble des éléments durables de l'entreprise qui sont destinés à être utilisés au moins un an. Ils sont présentés en trois catégories :

- **Immobilisations incorporelles** : ce sont des actifs fixes intangibles, c'est-à-dire qui n'ont pas de substance physique.

⁵² BERK...J et DEMARZO.P, « *finance d'entreprise* » 3ème édition, édition PEARSON, France, 2014, p .27

Cette rubrique regroupe des emplois durables de fonds qui ne correspondent ni à des actifs physiques, ni à des actifs financiers.

On distingue : les frais d'établissement ; les frais de recherche et de développement ; les concessions, les brevets, les licences, les marques et autres droits ; les fonds commercial ; les avances et acomptes qui correspondent à des opérations en cours sur le postes précédents.⁵³

- **Immobilisations corporelles** : Elles se composent des actifs physiques durables dont l'entreprise est propriétaire.

Ils constituent pour une entreprise industrielle l'essentiel de son capital de production.⁵⁴ On distingue : les terrains ; les constructions ; les installations techniques, le matériel et outillage industriel ; les autres immobilisations corporelles ; les immobilisations corporelles en-cours ; les avances et acomptes concernant les versements effectués pour des immobilisations pas encore terminées.

- **Immobilisations financières** : ce sont des actifs détenus sous forme de titres ou de créances rattachées à ces titres, ainsi que des sommes prêtées ou bloquées sur des durées supérieures à un an. On distingue: les titres de participation ; les créances rattachées à participation; les titres immobilisés de l'activité de portefeuille; les autres titres immobilisés; et les prêts.

b. Actif courant (actif circulant)

Il est constitué de comptes qui n'ont pas vocation à rester durablement (c'est-à-dire plus d'un an) dans l'entreprise, il contient des éléments destinés à changer de forme durant l'année. On distingue :

- **Comptes de stocks et d'en-cours** : Ce sont tous les biens possédés par l'entreprise dans le but de les transformer ou de les revendre. (les matières premières et autres approvisionnements ; les en-cours de production « biens et services » ; les produits intermédiaires et finis ; et les marchandises).
- **Comptes de tiers (créances)** : ils enregistrent toutes les créances (les montants en attente de règlement) des tiers que sont les clients, l'Etat, les organismes sociaux. Ce sont les sommes d'argent dues par les clients de l'entreprise correspondant à des factures émises mais non encore encaissées. Cet argent « dehors » doit

⁵³ Hubert DE LA BRUSLERIE, «Analyse financière», 4^{ème} édition ,édition DUNOD, Paris, 2010.P.48.

⁵⁴ Ibid., p. 53.

également être financé. Le montant figurant dans le poste « créances clients » du bilan dépend du délai de règlement moyen des clients.

Il s'agit des avances et acomptes versés sur commandes ; des créances clients et comptes rattachés.

- **Comptes financiers (trésorerie) :** On distingue les comptes de titres possédés en vue de la réalisation d'une marge et les liquidités de l'entreprise comme les valeurs mobilières de placement ; les actions propres et les disponibilités.
- **Autres comptes :** Ce sont les instruments de trésorerie ; les charges constatées d'avance et les écarts de conversion.

3.1.1.2. Passif du bilan

La contrepartie de l'actif du bilan comptable est le passif. Il comprend toutes les dettes de l'entreprises à l'égard de ses nombreux créanciers (associés, État, organismes sociaux, banques) qui lui permettent de financer ses actifs. Le passif est un élément du patrimoine ayant une valeur économique négative pour l'entité. Il regroupe les ressources de l'entreprise c'est à dire les moyens dont elle dispose pour financer ses actifs.

a. Fonds propres⁵⁵ : Cette rubrique regroupe le fond social, les écarts de réévaluation, les réserves, les reports à nouveau, les provisions pour pertes et charges, le résultat en instance d'affectation (RIA) et le résultat à conserver.

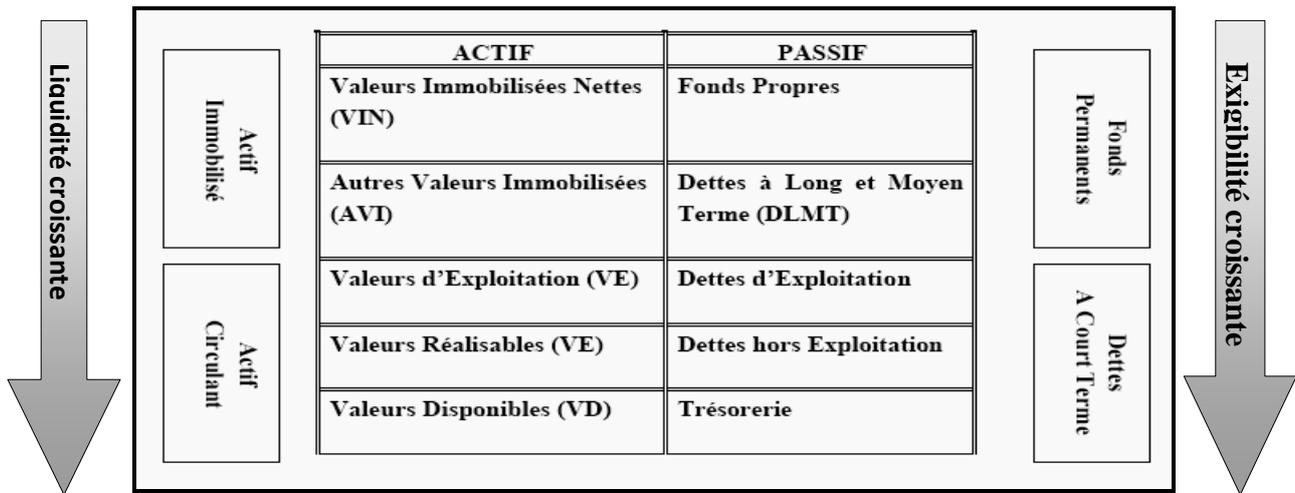
b. Dettes à long et à moyen terme (DLMT) : il s'agit de capitaux d'emprunt dont l'échéance de remboursement dépasse un an, auxquelles il faut ajouter les dettes de bas de bilan qui ont un caractère de long terme, ainsi que le compte courant des associés ayant fait l'objet de signature d'une Lettre de Cession d'Antériorité des Créances (LCAC).

c. Dettes à court terme : ce sont des dettes qui ont une échéance de moins d'un an ; elles ont pour origine les fournisseurs, les banques, les comptes de réglementation...

⁵⁵ Il convient de distinguer la notion de capitaux propres de celle plus large de fonds propres. Ces derniers n'ont pas de véritable existence juridique, même s'ils sont pleinement utilisés en comptabilité ou en analyse financière. Les fonds propres se composent, en plus des capitaux propres, des autres fonds propres.

NB : l'ensemble des DLMT et des fonds propres forme les fonds permanents.

Figure N°1 : Schéma détaillé d'un bilan financier



Source : Elaboration personnelle.

3.1.2. Tableau de Compte de Résultat (TCR)

Le compte de résultat est le document de synthèse comptable qui complète le bilan. Il est certainement ce qui intéressera le plus les futurs partenaires financiers (la banque) d'un business plan. Le tableau des comptes de résultat (Voir annexe n°2) permet de mesurer la capacité d'une entreprise à réaliser des bénéfices au cours d'un temps déterminé. Il reprend alors l'ensemble des produits et des charges enregistrées par l'entreprise au cours de cette période et en détermine le solde qui constitue le résultat de l'entreprise

$$(Résultat\ de\ l'entreprise = total\ des\ produits - total\ des\ charges).$$

3.1.2.1. Structure du compte de résultat

Si les charges et les produits concernent l'activité de l'entreprise (achat, vente et moyens mis en œuvre pour l'atteinte de son objectif social), ils sont dits *d'exploitation*. Si les charges et produits sont relatifs aux opérations financières (titres, prêts, emprunts, monnaies...) ils sont dits *financiers*. Certaines charges et certains produits sont dits *exceptionnels*, s'ils ne sont pas liés au fonctionnement normal de l'entreprise, exemple : indemnités exceptionnelles reçues ou versées, cessions d'actifs, ...etc.

Le compte de résultat doit contenir des variables essentielles telles que : le chiffre d'affaires ; les charges d'exploitation ; les impôts et taxes ; les charges financières et les amortissements.

La simple analyse des soldes du TCR ne permet pas d'aboutir à un diagnostic précis de la situation de l'entreprise car elle ne permet pas d'identifier et d'analyser les éléments qui ont contribué à la constitution de ce résultat.

Pour porter un diagnostic pertinent, il faut donc s'intéresser aux différents facteurs qui sont à l'origine de la détermination du résultat en dissociant entre autre les facteurs qui sont directement liés à la fonction de production de l'entreprise de ceux qui sont à relier avec la politique d'investissement ou à la politique de financement de l'entreprise, voir ceux liés à des éléments indépendants de l'entreprise et qui relèvent de situations exceptionnelles.

Cette analyse détaillée des comptes de résultat peut se faire à l'aide de la méthode dite des Soldes Intermédiaires de Gestion.

3.1.2.2. Solde Intermédiaires de Gestion (SIG)

La simple présentation du résultat de l'entreprise ne suffit pas. Il faut, pour élaborer un diagnostic pertinent, et s'interroger sur les éléments qui sont à l'origine de ce résultat.

Le compte de résultat s'analyse différemment en fonction du type d'activité de l'entreprise analysée (entreprise industrielle ou commerciale).

a. Production de l'Exercice

La notion de production est réservée aux entreprises ayant une activité de transformation ou d'élaboration de biens et services. Elle se calcule de la manière suivante :

Production de l'exercice = Production vendue + Production stockée + Production immobilisée (pour l'entreprise elle-même).

b. Marge Commerciale

Pour les sociétés commerciales (donc sans activité de transformation), l'activité est évaluée à partir de la marge commerciale réalisée. Elle se calcule de la manière suivante :

Marge Commerciale = Vente de marchandises – Coût d'achats des marchandises vendues.

Coût d'achats des marchandises vendues = Achat de marchandises +/- Variation de stock de marchandise (SI-SF)⁵⁶+Frais accessoires d'achat ; transport, assurance...

⁵⁶. Stock Initial – Stock Final.

c. La Valeur ajoutée

La Valeur Ajoutée (VA) est le second SIG, elle correspond à ce qui reste dans l'entreprise après enregistrement des achats et charges externes. Elle correspond à une marge avant rémunération des salariés, impôts, couts financiers et exceptionnels. Cette notion a un caractère économique. Sa répartition, en particulier entre les salariés et les apporteurs de capitaux, est un indicateur de l'évolution de l'entreprise⁵⁷. Elle se détermine en retranchant de la production et/ou de la marge commerciale de l'exercice l'ensemble des consommations intermédiaires fournies par des tiers. Soit :

$$VA = \text{marge brute} + \text{production de l'exercice} - \text{consommation en provenance des tiers.}$$

D'autre part, la valeur que l'entreprise ajoute à ce qu'elle a acheté à l'extérieur pour réaliser la production constitue la valeur ajoutée.

Consommations en provenance des tiers	+	Valeur ajoutée à ces consommations	=	Production totale (production + marge commerciale)
--	---	--	---	---

En effet, une entreprise est une structure organisée ayant pour finalité la production et la vente d'un bien ou service grâce à l'utilisation d'un certain nombre de facteurs de production (facteur travail et facteur capital) et avec l'aide de partenaires externes (apporteurs de capitaux...).

La rémunération de ces partenaires se fait grâce à la Valeur Ajoutée ainsi créée. En ce sens, la notion de SIG permet in fine de voir comment cette VA a été distribuée aux différents partenaires de l'entreprise.

d. Excédent Brut d'Exploitation (EBE)

On appelle EBE ce qui reste à l'entreprise une fois rémunérés les salariés et l'Etat. Autrement dit, l'EBE est ce qui permet à l'entreprise de se financer elle-même et de rémunérer les apporteurs de capitaux. Il est déterminé comme suit :

$$EBE = \text{valeur ajoutée} + \text{subventions d'exploitation} - \text{impôts et taxes} - \text{charges du personnel.}$$

⁵⁷ COULAUD.A, « Diagnostic financier et évaluation financière de l'entreprise », édition DEMOS. P27.

Chapitre II : Etude du business plan : nécessité d'évaluation et d'analyse par la banque

Il ne dépend, donc, ni de la politique de financement de l'entreprise (emprunt ou augmentation de capital) ni des éléments exceptionnels qui ont pu affecter le résultat de l'entreprise, ni de la politique d'amortissement suivie par l'entreprise.

e. Résultat d'Exploitation (avant charges et produits financiers)

Le résultat d'exploitation mesure la performance industrielle et commerciale d'une entreprise quel que soit le mode de production utilisé. Il prend en compte le coût des différents facteurs de production utilisés. On le calcule à partir de l'EBE :

$RE = EBE + \text{Autres produits de gestion courante} + \text{Les reprises sur provisions d'exploitation} + \text{Les transferts de charges d'exploitation} - \text{Les autres charges d'exploitation} - \text{Les dotations aux amortissements et provisions d'exploitation}.$

Ce résultat est un bon indicateur de l'efficacité du mode de production d'une entreprise et est plus significatif que le résultat de l'exercice.

f. Résultat Courant Avant Impôts (RCAI)

C'est le résultat de toutes les opérations courantes de l'entreprise, par opposition aux opérations exceptionnelles. Sa comparaison avec le solde précédent permet de mettre en évidence le poids des opérations financières. Il se calcule de la manière suivante :

$RCAI = RE + \text{produits financiers} - \text{charges financière}$

$\text{Résultat financier} = \text{produits financiers} - \text{charges financière}$

g. Résultat Net Comptable (RNC)

Le résultat net comptable est le solde final résultant de l'ensemble des charges et produits qui influent sur l'entreprise. Il se calcule de la manière suivante :

$RNC = RCAI + \text{Les produits exceptionnels} - \text{les charges exceptionnelles} - \text{la participation des salariés} - \text{Impôts sur les bénéfices}.$

Tableau N°1: Retraitement du TCR

Comptes de Résultat		
Produits	Charges	Solde
Produits d'exploitation	Charges d'exploitation	Résultat d'exploitation
Produits financiers	Charges financières	+/- Résultat financier
Produits exceptionnels	Charges exceptionnelles	+/- Résultat exceptionnel
Total des produits	Total des charges	= Résultat de l'exercice

Source : Elaboration personnelle

3.2. Analyse Prospective (Prévisionnelle)

Après une analyse minutieuse de la situation financière de l'entreprise, le banquier doit mener une analyse prospective sur la situation future qui reste toujours entachée d'une incertitude. Dès lors que le remboursement du crédit consenti repose sur des recettes futures de l'entreprise, le banquier doit analyser la fiabilité des prévisions sur la base des documents suivants : les budgets d'exploitation prévisionnels ; le budget de trésorerie ; le plan de financement ; les documents de synthèse prévisionnels.

De plus, le banquier doit analyser le chiffre d'affaires prévisionnel qui a un intérêt capital.

3.2.1. Budgets d'exploitation prévisionnels

Les budgets d'exploitation prévisionnels sont des documents qui enregistrent, non seulement les flux de trésorerie existants, mais également toutes les recettes et dépenses dont l'entreprise prévoit la perception ou engagement. L'ensemble des budgets (ventes, production, approvisionnements, investissements...) permet de construire le budget de trésorerie et les documents de synthèse prévisionnels.

3.2.2. Budget de trésorerie

Le budget de trésorerie est un document de synthèse de tous les budgets d'exploitation prévisionnels. Il donne une anticipation des excédents et des déficits de trésorerie, en montant et en durée, dans une double perspective :

- ✓ Vérifier que les lignes de crédits initialement négociées suffiront à combler les besoins éventuels ;
- ✓ Définir les utilisations prévisibles de crédits (par exemple, nécessité de recourir à l'escompte compte tenu du portefeuille de traites, etc.).

La gestion de la trésorerie suppose une démarche en deux temps :

- ✓ L'élaboration du budget de trésorerie, document prévisionnel récapitulatif des encaissements et des décaissements de l'entreprise sur une période donnée et selon une périodicité, généralement mensuelle.
- ✓ L'élaboration du plan de trésorerie, document issu du précédent et intégrant les moyens de financement à court terme ainsi que leur coût (frais financiers) et/ou en indiquant les placements envisageables par l'entreprise.

L'objectif est de parvenir à une trésorerie zéro où il n'y aurait ni excédents inemployés, ni découverts coûteux en agios.

3.2.3. Plan de financement

Le plan de financement (voir annexe 3) est l'un des tableaux cruciaux du business plan. Il permet de s'assurer de l'équilibre financier d'un projet en récapitulant, d'une part, l'ensemble des besoins financiers du projet à satisfaire et, d'autre part, les ressources apportées. C'est une composante qui sera étudiée avec attention par la banque.

Le plan de financement est un état financier prévisionnel à moyen terme. Il consiste à déterminer :

- ✓ Le montant et l'origine des ressources ou capitaux qui seront nécessaires pour couvrir les besoins de financement à moyen terme constitués essentiellement par les investissements et les besoins de fonds de roulement ;
- ✓ Les conditions de réalisation de l'équilibre financier ;
- ✓ Les opérations qui ont contribué à l'évolution du patrimoine au cours d'un exercice ;
- ✓ Les réalisations d'investissements et de désinvestissements ;
- ✓ Les moyens de financement utilisés ;
- ✓ Les dividendes distribués ;
- ✓ L'évolution des éléments du cycle d'exploitation.

Le plan de financement est conçu pour une période de trois à cinq ans et pour chaque exercice de la période choisie. Un rapport écrit est joint au plan de financement prévisionnel afin de compléter et de commenter les informations de ce dernier. Il permet également d'établir les bilans prévisionnels de fin d'exercice à partir du dernier bilan réel.⁵⁸

3.2.4. Documents de synthèse prévisionnels

Pour une étude complémentaire à celle effectuée sur les bilans et TCR réels (pour la détermination de la situation financière présente et passée de l'entreprise), l'analyse des bilans et des TCR prévisionnels permet au banquier d'apprécier les effets et conséquences de la politique financière adaptée par l'entreprise.

3.2.4.1. Compte de résultat prévisionnel

Le compte de résultat prévisionnel constitue la synthèse des budgets d'exploitation. Il permet de dégager le résultat de l'exercice futur de façon à savoir s'il est satisfaisant ou non. Dans le premier cas, les choix budgétaires sont validés au niveau de la rentabilité, sinon, il faut revoir ces choix et envisager de nouvelles hypothèses.

⁵⁸ Béatrice GRANDGUILLOT, « *Analyse financière : outil du diagnostic financier* », 12^{ème} édition, édition LEXTENSO, Paris, 2008. P. 213.

3.2.4.2. Bilan Prévisionnel

Le bilan prévisionnel présente l'image de l'entreprise en fin d'année si l'ensemble des prévisions se réalisaient. Il permet de vérifier que la structure de l'entreprise n'évolue pas vers des déséquilibres.

Il est constitué à partir :

- ✓ Du bilan de l'exercice précédent ;
- ✓ Du budget de production et d'approvisionnement ;
- ✓ Du budget de trésorerie pour les disponibilités et les dettes et créances d'exploitation ;
- ✓ Du compte de résultat prévisionnel pour les amortissements ;
- ✓ Du budget des investissements pour l'actif immobilisé.

3.2.5. Chiffre d'affaires prévisionnel et seuil de rentabilité

Parmi les chiffres clés présentés par l'entreprise à sa banque, on trouve le chiffre d'affaire prévisionnel qui représente le volume des ventes que compte réaliser l'entreprise durant l'exercice à financer. Ce chiffre d'affaires doit permettre à l'entreprise de dégager au moins un résultat nul.

Le but de toute entreprise est de réaliser un profit ou des bénéfices. Ce dernier est défini par le point mort (seuil de rentabilité ou chiffre d'affaires critique). Il est possible d'évaluer, à titre prévisionnel, le chiffre d'affaires minimal à réaliser pour que le résultat de l'activité soit positif ou bénéficiaire.

3.2.5.1. Seuil de rentabilité

Le seuil de rentabilité ou point mort est le niveau de chiffre d'affaires pour lequel la marge sur coût variable est égale aux charges fixes, ce qui implique un résultat égal à zéro.⁵⁹

Donc :

Si : $CA = SR$ (seuil de rentabilité) \Rightarrow résultat $R = 0$

Si : $CA > SR \Rightarrow$ résultat $R > 0$ donc bénéfice

Si : $CA < SR \Rightarrow$ résultat $R < 0$ donc perte⁶⁰

⁵⁹ Chantale BUISSART, « *Analyse financière* », 5^{ème} édition, édition FOUCHER, Paris, 2011.p.20.

⁶⁰ Ibid., p.20.

3.2.5.2. Méthode de calcul du seuil de rentabilité

Pour calculer ce point mort ou seuil de rentabilité (SR), il faut :

- ✓ Premièrement répartir l'ensemble de l'exercice en deux (2) catégories ; charge fixes (charges structurelles) et charges variables (charge opérationnelles) ;
- ✓ Deuxièmement, il faut calculer la marge sur coûts variable :

$$\text{Marge sur coût variable} = \text{Ventes (CA)} - \text{charges variables}$$

- ✓ Troisièmement, il faut par la suite traduire cette marge en pourcentage du chiffre d'affaires, il s'agit du taux de marge sur coût variable :

$$\text{Taux de marge sur coût variable} = (\text{Marge sur coût variable} / \text{CA}) \times 100$$

- ✓ Quatrièmement, il faut diviser le montant des charges fixes par le taux de marge sur coût variable pour obtenir le seuil de rentabilité, qui correspond à ce montant au chiffre d'affaire qui permettra de payer toutes les charges fixes.

$\text{Seuil de Rentabilité (SR)} = \text{charges fixes} / \text{taux de marge sur coût variable}$
--

Dès que les ventes dépasseront le point mort, l'entreprise commencera à dégager des bénéfices. Le point mort, ou "seuil de rentabilité", est donc un bon indicateur pour compléter l'approche de réalisme du projet, car on peut le traduire concrètement en nombre d'heures à facturer, en nombre d'articles à vendre en moyenne par jour (ou par semaine),

En conclusion, l'analyse et le diagnostic de la santé financière de l'entreprise requièrent une bonne maîtrise des états financiers et de leurs structures, différentes approches sont possibles et sont complémentaires pour une analyse financière globale de l'entreprise. L'approche de cette section a été celle de l'analyse à partir des états financiers qui permet d'apprécier la situation actuelle et à venir de l'entreprise par ses partenaires et particulièrement ses créanciers (banque).

Section4 : Diagnostic financier de l'entreprise

L'analyse financière de l'entreprise par la banque permet de porter un jugement sur la pérennité de l'entreprise .Autrement dit, elle permet de vérifier si l'entreprise est en mesure d'assurer son développement dans de bonnes conditions de sécurité financière. Disposant de documents retraités et analysés, il s'agit désormais de procéder à leur étude afin de tenter de définir si :

- ✓ L'entreprise est ou non financièrement saine ;
- ✓ L'entreprise dispose ou non de moyens financiers nécessaires à la mise en œuvre de sa stratégie.

A travers cette section, dont l'objet est l'analyse des contenus des tableaux présentés dans la section précédente, nous allons commencer par présenter deux approches différentes mais complémentaires qui sont utilisées par le banquier : l'approche par la méthode des masses financières et l'approche par la méthode des ratios.

4.1. Méthode de masses financières (approche globale)

Elle permet de donner une vue sur l'ensemble du profil financier de l'entreprise et de vérifier l'équilibre correct entre les masses significatives du bilan financier (investissement, financement et exploitation) afin d'apprécier l'équilibre financier de l'entreprise et sa solvabilité.

4.1.1. Analyse de l'équilibre financier

C'est une première lecture du bilan qui permet, à travers la comparaison des postes fondamentaux du bilan, de porter une première appréciation sur l'équilibre financier de l'entreprise. Pour ce faire, il faut confronter la liquidité des postes de l'actif à l'exigibilité des postes du passif. L'appréciation de l'équilibre financier de l'entreprise est menée à l'aide des trois grandeurs financières.

4.1.1.1. Fonds de roulement (FR)

Le fonds de roulement est une marge de sécurité destinée à financer une partie du cycle d'exploitation, il permet de vérifier l'équilibre financier selon lequel les emplois stables doivent être financés par des ressources stables, son augmentation accroît les disponibilités et améliore la situation financière de l'entreprise.⁶¹

⁶¹ SOSSOU.A, « *Analyse de la situation financière d'entreprise publique : cas de la SMTP* »(Société de Matériels de Travaux Publics) », Master en Maîtrise en management des organisations, FASEG, Université d'Abomey-Calavy – Bénin, 2012, p.26. Disponible sur <http://www.memoireonline.com/11/13/7776/Analyse-de-la-situation-d-entreprise-publique>.

Le fonds de roulement est égal à la différence entre les capitaux permanents et les immobilisations. Il s'agit d'un concept de financement à long terme : il indique le montant de capitaux permanents investis dans l'entreprise pour financer les actifs autres que les immobilisations.

$$\begin{aligned} \text{FR} &= \text{ressources stables} - \text{emplois stables} \\ \text{FR} &= \text{capitaux permanents} - \text{actif immobilisé} \end{aligned}$$

Source : Institut de financement du développement du Maghreb arabe (I.F.I.D), « analyse financière », p09.

Un fonds de roulement négatif est le signe d'une insuffisance de financement en capitaux permanents par rapport aux immobilisations.

Les emplois stables doivent être financés par des ressources stables. En effet, il serait dangereux de financer une immobilisation avec un crédit remboursable à court terme, car une immobilisation dégage lentement les disponibilités qui permettent de rembourser les emprunts contractés pour son achat et dégager un bénéfice⁶². Les ressources permanentes (ou stables) doivent être au moins égales aux emplois stables. Mais on peut aller un peu plus loin et dire que, par mesure de sécurité, les ressources stables doivent être supérieures aux emplois stables.

4.1.1.2. Besoin en Fonds de Roulement (BFR)

Il correspond dans sa conception économique au besoin d'argent ressenti par l'entreprise pour financer le fonctionnement normal de son activité et plus particulièrement son cycle d'exploitation, c'est un décalage de trésorerie entre le moment où on paie les fournisseurs et celui où on est payé par les clients⁶³.

Le BFR se calcule comme suite :

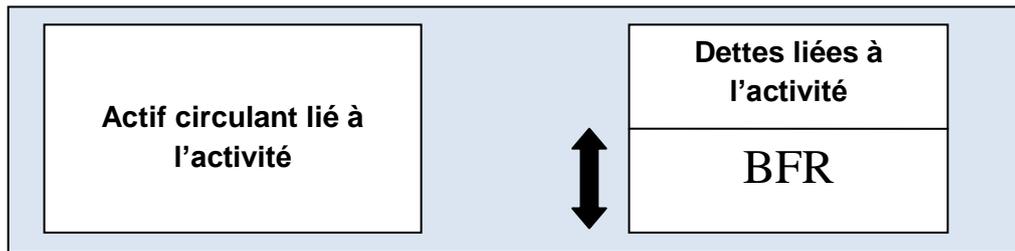
$$\begin{aligned} \text{BFR} &= (\text{stocks} + \text{créances}) - \text{dettes (non financières)} \\ \text{BFR} &= \text{Actif circulant lié à l'activité} - \text{dettes liées à l'activité} \end{aligned}$$

Source : Institut de financement du développement du Maghreb arabe (I.F.I.D), « analyse financière », p09.

⁶² Ibid., p. 26.

⁶³ MOOC, Cours d'analyse financière, « chapitre 10 : Analyse du BFR et des investissements », www.firstbusinessmooc.org. Consulté le 10/09/2017. p.04.

Figure N°2 : Représentation schématique du BFR



Source : <http://www.finance-technique.com>, comprendre le BFR, consulté le 03/10/2017.

Pour une meilleure appréciation du BFR et des besoins financiers liés à l'activité ainsi que leur évolution dans le temps, il est important de calculer un ratio⁶⁴ qui met en évidence la relation entre les besoins et le volume d'activité de l'entreprise.

Le BFR peut être subdivisé en deux parties :

- ✓ Le BFR d'exploitation (BFRE) : Il ne prend en considération que les opérations liées à l'exploitation de l'entreprise;
- ✓ Le BFR hors exploitation (BFRHE) : Il ne prend en considération que les opérations exceptionnelles réalisées par l'entreprise (Opérations qui ne relèvent pas de son activité « normale »).

Le BFR de l'entreprise est étroitement lié au niveau et à la nature de son activité. Il est en fonction de son chiffre d'affaires.

Dans le secteur commercial, l'activité est caractérisée par un court cycle d'exploitation et une forte rotation des stocks, d'où une faiblesse des charges et des besoins en capitaux. Les entreprises de ce secteur ont un BFR assez faible et dégagent parfois des Ressources en Fonds de Roulement (RFR).

Tandis que dans le secteur industriel, l'activité est caractérisée par un cycle d'exploitation long et des stocks et des crédits clients très importants et donc des charges et des besoins en capitaux trop élevés, d'où un BFR considérable.

Dans tous les cas, les besoins éventuels de financement du cycle d'exploitation pour une entreprise dépendront en grande partie de son *pouvoir de négociation* qui lui permet d'agir sur le montant de ses créances clients ou de ses dettes fournisseurs.

La comparaison entre le fonds de roulement net (FRN) et le BFR permet d'apprécier l'équilibre global au sein d'une entreprise. Cet équilibre va se traduire par la trésorerie.

⁶⁴OGIEN.D, « *maxi fiches de gestion financière de l'entreprise* », édition DUNOD, Paris, 2008.P.7. Selon cet ouvrage, un ratio peut se définir comme étant « un rapport mettant en relation deux grandeurs homogènes liées par une logique économique, afin d'en tirer des indications de tendance ».

4.1.1.3. Trésorerie Nette (TN)

La trésorerie nette correspond à l'excédent de liquidités détenues par l'entreprise par rapport aux dettes financières à court terme⁶⁵.

En suivant la même logique de comparaison des éléments de l'actif et du passif qui sont homogènes et répondant aux mêmes contraintes, on peut comparer la trésorerie actif ou les liquidités et quasi-liquidités détenues par l'entreprise aux dettes financières à court terme ou dettes financières exigibles rapidement par les créanciers.

La formule de calcul est la suivante :

$$\begin{aligned} \text{Trésorerie nette} &= \text{trésorerie actif} - \text{trésorerie passif} \\ \text{Trésorerie nette} &= \text{FR} - \text{BFR} \end{aligned}$$

Source : BERK.J et DEMARZO.P, « *finance d'entreprise* » 3ème édition, édition Pearson, France, 2014, p.256.

Si cette valeur est négative, elle exprime la situation de l'endettement réel à court terme de l'entreprise, c'est une situation peu confortable, elle peut même être dangereuse si le risque sur les stocks et les créances clients sont élevés, dans ce cas, au moindre problème dans les prévisions de vente et des paiements clients, l'entreprise est soumise aux pressions du banquier et peut se trouver rapidement en situation de cessation, ou du moins des difficultés de paiement⁶⁶.

Pour pouvoir analyser et porter un jugement sur le niveau acceptable de cette trésorerie nette, on utilise le ratio suivant :

$$\frac{\text{TN négative}}{\text{BFR}}$$

Ce ratio doit rester supérieur à (-30 %) sauf exception, autrement dit, si l'activité de l'entreprise n'a pas de risques liés à l'actif circulant, elle peut se permettre de financer 30 % de ses BFR par des dettes financières à court terme.

Si cette valeur est positive, elle correspond à une situation plus confortable car la trésorerie actif peut servir à rembourser les dettes financières à court terme. Ainsi, l'entreprise est moins dépendante de son banquier, le niveau de cette trésorerie nette n'a pas de limitation dans le sens du risque, mais cette situation peut avoir un impact négatif sur la rentabilité sauf si l'entreprise arrive à obtenir un bon taux de rémunération sur ses liquidités.

⁶⁵ BRUSLERIE.H, « *Analyse financière, information financière, diagnostic et évaluation* », 4^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2010. P 166.

⁶⁶ Ibid. P257.

4.1.2. Analyse de la solvabilité

Une entreprise est dite solvable, si elle peut honorer ses engagements à échéance. La solvabilité de l'entreprise peut être appréciée par la notion de la surface nette comptable (SNC) ou l'actif net (AN).

La SNC peut être définie comme la perte maximale que pourrait supporter l'entreprise dans l'hypothèse de liquidation de son actif sans que le remboursement intégral de ses créanciers soit compromis.

$$\text{SNC} = \text{Actif réel} - \text{total des dettes.}$$

La SNC peut être considérée comme une marge pour les créanciers de l'entreprise notamment le banquier. Plus elle est importante, plus le risque d'insolvabilité diminue.

4.2. Analyse par ratios

Certes, l'analyse du fond de roulement, du besoin en fonds de roulement et de la trésorerie permet à la banque de se faire une idée sur la santé financière de l'entreprise, mais pour affiner le jugement qu'elle souhaite porter sur l'entreprise, l'emploi d'un certain nombre de ratios est indispensable. Dans cette section, nous avons regroupé les ratios en deux catégories qui sont : les ratios de structure financière et les ratios d'activité.

4.2.1 Ratios de structure financière

La structure financière d'une entreprise est une notion qui intéresse tous les analystes et surtout les banquiers, l'étude de la structure financière se concentre sur le passif du bilan et plus précisément sur l'endettement et le choix des modes de financement, le financement par capitaux propres (apports des actionnaires) ou le financement externe (emprunts bancaire).

4.2.1.1. Structure du passif (ratios d'endettement)

Avant de parler de capacité de remboursement, il convient de parler de capacité d'endettement de l'entreprise.

La comparaison entre les capitaux empruntés (capitaux empruntés à terme, concours bancaires, crédits de trésorerie et comptes d'associés créditeurs) et les capitaux propres indiquent le taux ou la capacité d'endettement de l'entreprise et sur son degré de dépendance vis-à-vis des tiers.

a. L'autonomie financière

Ce ratio permet de répondre à la question suivante : l'entreprise n'a-t-elle pas contracté trop d'emprunts ?

L'autonomie financière se calcule par ce ratio :

$$\frac{\text{capitaux propres}}{\text{dettes à long et moyen terme}}$$

Source: Christophe THIBIERGE, « analyse financière » 2^{ème} édition, Edition Vuibert. Paris, septembre 2007.p.63

Ce ratio permet de déterminer si l'entreprise est ou non dépendante des banques, il est impératif de le respecter (le ratio doit être supérieur à 100% ou 1).

Lorsque ce ratio est supérieur à 1, on peut affirmer que l'entreprise a toujours la possibilité de s'endetter à long et moyen terme. Toutefois, lorsque ce ratio est inférieur à 1, on affirme que l'entreprise est dans l'incapacité de s'endetter, autrement dit, elle doit reconstituer son capital ou l'augmenter en vue de se procurer une nouvelle marge pour l'endettement.

$$\text{L'autonomie financière} > 100\%$$

$$\text{Capitaux propres} > \text{dettes à long et moyen terme}$$

Un autre ratio pour exprimer l'autonomie financière, l'endettement financier net⁶⁷ :

$$\text{Endettement financier net} = \frac{\text{endettement financier net}}{\text{capitaux propres}}$$

$$\text{Endettement financier net} = \text{dettes financières à long et moyen terme} - \text{trésorerie nette}$$

Source : OGIEN.D, « Maxi fiches de gestion financière de l'entreprise », Edition DUNOD, paris, 2008. p77.

Ce ratio d'endettement est souvent utilisé sous l'appellation anglo-saxonne« **gearing**», il fait partie des principaux ratios que les banques surveillent régulièrement, un niveau acceptable de ce ratio est 1, mais il peut y aller au-delà de 2 à condition que les capacités de remboursement soient importantes, plus ce ratio est faible, plus la situation de l'endettement est confortable.

b. Indépendance financière à long terme

Ce ratio permet de déterminer la part des capitaux propres dans le total des capitaux permanents (capitaux propres + dettes à moyen et long terme). Ce ratio doit être au-dessus de 50%.

$$\frac{\text{capitaux propres}}{\text{capitaux permanents}}$$

Source : Jacques VILLENEUVE, « analyse d'états financiers par ratios », développement économique et régional QUEBEC, janvier 2003, p32.

⁶⁷ Ibid., p.77.

c. La capacité de remboursement

Ce ratio permet de répondre à la question suivante : en combien de temps l'entreprise serait-elle capable de rembourser ses emprunts si elle utilise toute sa CAF à cet usage ?

La capacité de remboursement se calcule par ce ratio :

$$\frac{\text{dettes à long et moyen terme}}{\text{CAF}}$$

Source : Jacques VILLENEUVE, « analyse d'états financiers par ratios », développement économique et régional QUEBEC, janvier 2003, p37.

CAF : Capacité d'Autofinancement

Il est évident que ce ratio doit être le plus faible possible, car dans la réalité la CAF permet de financer (les investissements, de rémunérer les actionnaires, etc...), elle ne peut pas servir exclusivement au remboursement des emprunts. Plus ce ratio est élevé, plus l'entreprise montre des signes de difficultés à rembourser ses emprunts contractés. Les banques, en général, exigent que ce ratio n'excède pas trois ans.

4.2.1.2. Structure de l'actif

Les ratios de structure de l'actif analysent principalement les grandes masses du haut du bilan, l'établissement de ces ratios représente une forme d'analyse verticale du bilan, Il s'agit d'exprimer la valeur de certains postes de l'actif en pourcentage de l'actif total.

a. Part des immobilisations corporelles dans l'actif

$$\frac{\text{immobilisations corporelles}}{\text{total actif}}$$

Source: Christophe THIBIERGE, « analyse financière » 2^{ème} édition, Edition Vuibert. Paris, septembre 2007.p.63.

Il met en évidence la sur ou la sous-immobilisation dans l'entreprise, le niveau des immobilisations est à pondérer en fonction des secteurs, dans le secteur de l'industrie en moyenne, il ne doit pas être inférieur à 50 %.

b. Degré de vétusté des immobilisations

Ce ratio permet de répondre à la question suivante : le parc d'immobilisations corporelles (machines...) est-il jeune ou vétuste ?

Le degré de vétusté des immobilisations se calcule par le ratio suivant :

$$\frac{\text{immobilisations corporelles nettes}}{\text{immobilisations corporelles brutes}}$$

Source: Christophe THIBIERGE, « analyse financière » 2ème édition, Edition Vuibert. Paris, septembre 2007.p.63.

Ce ratio fournit de précieux renseignements sur l'état de l'outil productif. Plus le ratio est faible, plus les amortissements sont importants, ce qui signifie que le matériel est usé.

Ce ratio ne doit pas dépasser un certain seuil, et une réponse précise semble délicate car elle dépend du type d'entreprise étudiée et de l'importance du parc d'immobilisation, mais d'une manière générale, on peut dire qu'il est préférable que ce ratio ne soit pas en-dessous des 50%.

Dans le temps ce ratio doit rester stable, ce qui signifie que l'entreprise investie régulièrement pour renouveler son matériel, lorsqu'il augmente, le ratio indique que l'entreprise est en phase de croissance, elle élargit son parc d'immobilisation pour accroître sa production, donc ses ventes.

4.2.1.3. Ratios de liquidité (solvabilité à court terme)

C'est un ensemble de ratios qui mettent en évidence les niveaux des liquidités de l'entreprise. Ces ratios mesurent la capacité de l'entreprise à faire face à ses engagements à court terme.

a. Ratio de liquidité immédiate

Ce ratio permet de répondre à la question suivante : l'argent disponible suffit-il pour financer la totalité des dettes à court terme ?

La liquidité immédiate se calcule par ce ratio :

$$\frac{\text{valeurs disponibles (liquidités)}}{\text{dettes à court terme}}$$

Source: Christophe THIBIERGE, « analyse financière » 2ème édition, Edition Vuibert. Paris, septembre 2007.p.64.

En général, l'argent disponible ne permet pas de financer la totalité des dettes à court terme (le ratio est inférieur à 100%), et heureusement, car le cas inverse signifierait que l'entreprise dispose de suffisamment de liquidités à la banque pour financer non seulement les dettes à très court terme, mais aussi les dettes à échéance plus lointaine de l'ordre de 6 à 11 mois, si elle le pouvait, cela démontrerait qu'elle a trop de disponibilités, synonyme d'argent qui dort.

b. Ratio de liquidité réduite

Ce ratio permet de répondre à la question suivante : l'argent dont dispose l'entreprise à la banque, plus l'argent qu'elle attend de ses créances (clients et autres) suffit-il à payer toutes les dettes à court terme ?

La liquidité réduite se calcule par ce ratio :

$$\frac{VD \text{ (liquidités)} + VR \text{ (créances)}}{DCT}$$

Source: Christophe THIBIERGE, « analyse financière » 2^{ème} édition, Edition Vuibert. Paris, septembre 2007.p.64.

VD : valeurs disponibles ; VR : valeurs réalisables ; DCT : dettes à court terme

Ce ratio doit être proche de 100 %. En effet, pour éviter des problèmes de trésorerie, il est préférable que ce ratio avoisine les 100 % afin de pouvoir toujours faire face aux échéances des fournisseurs. Toutefois, l'entreprise peut rencontrer des difficultés de trésorerie même avec un ratio supérieur à 100 % c'est le cas des entreprises qui accordent des crédits clients nettement supérieurs aux crédits fournisseurs⁶⁸. L'idéal est donc que les crédits accordés par les fournisseurs soient supérieurs aux crédits consentis aux clients, si le ratio est supérieur à 100 %, il faut calculer le ratio de liquidité générale.

c. Ratio de liquidité générale

Ce ratio permet de répondre à la question suivante : l'argent disponible, et l'argent que l'entreprise va encaisser de ses débiteurs, ainsi que celui immobilisé dans tous ses stocks permettraient-ils d'assurer le paiement de toutes les dettes à court terme ?

La liquidité générale se calcule par ce ratio :

$$\frac{VD \text{ (liquidités)} + VR \text{ (créances)} + VE \text{ (stocks)}}{\text{dettes à court terme}}$$

Source: Christophe THIBIERGE, « analyse financière » 2^{ème} édition, Edition Vuibert. Paris, septembre 2007.p.64.

VE : valeurs d'exploitation

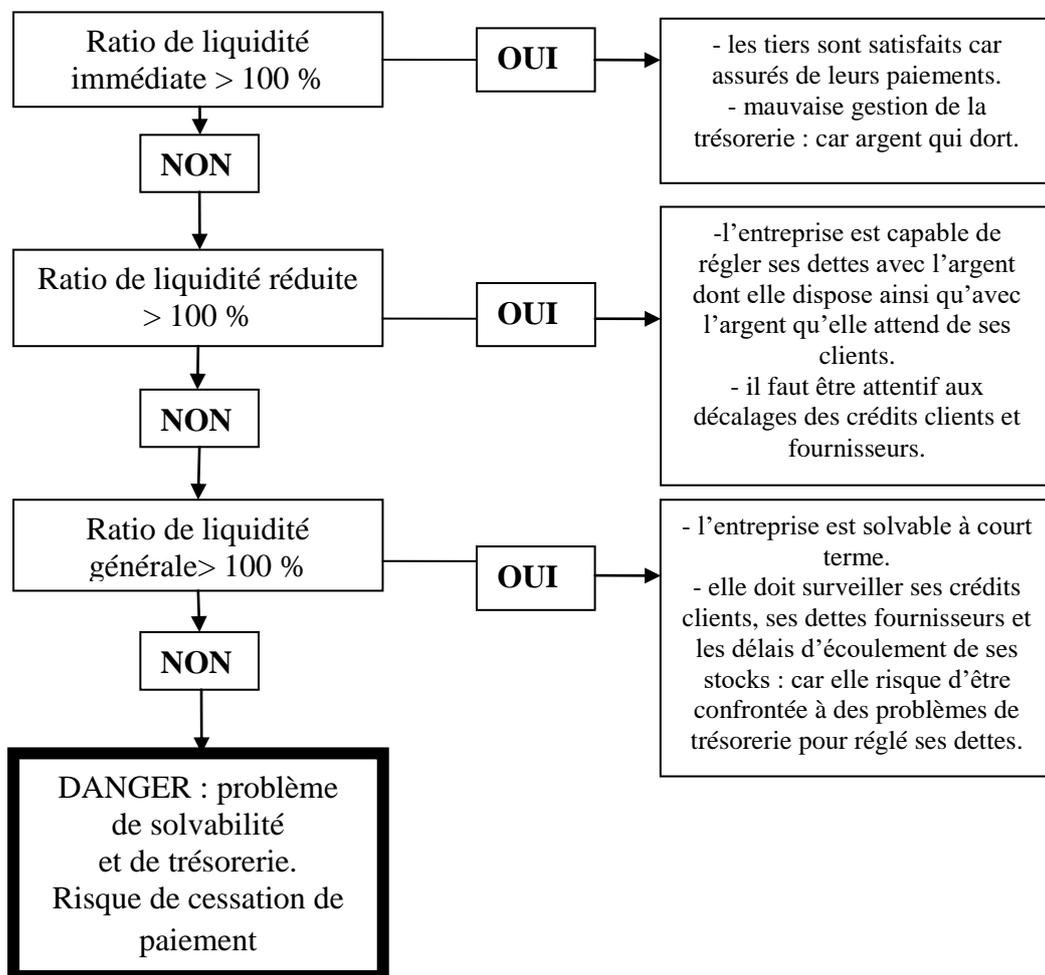
Ce ratio doit être supérieur à 100 %, s'il se révèle inférieur à 100 %, l'entreprise a un problème de solvabilité à court terme, elle ne pourrait pas régler ses dettes à court terme par des créances à court terme, il faudra dans ce cas vendre des actifs pour assurer le paiement de

⁶⁸ SIR TOSSIM.T, « Diagnostic de la performance à partir des états financiers », Master Finance d'entreprise, CIB INTA , 2006, P.78. Disponible sur : https://www.memoireonline.com/12/09/3019/m_diagnostic-de-la-performance-partir-des-etats-fianciers1.html

ses fournisseurs (mauvais signe), ou trouver une solution urgente de financement (emprunts, apports des actionnaires,...)

L'entreprise peut avoir un ratio supérieur à 100 % mais elle peut rencontrer des difficultés de trésorerie. C'est le cas où les dettes à court terme arrivent à échéance alors que les créances arrivent à terme plus tardivement. Il lui faut alors trouver des solutions ponctuelles de financement dont la principale est le découvert bancaire, mais le découvert bancaire n'est pas une solution idéale surtout s'il est excessif car il ne fait qu'accentuer le déséquilibre de l'entreprise, les concours bancaires s'ajoutent aux dettes à court terme.

Figure N°3 : Présentation schématique des différentes situations de la liquidité



Source : MOOC analyse financière, « chapitre 13 : analyse des liquidités », p.09.
<http://www.firstbusinessmoo.org>. Consulté le 26 octobre 2017.

4.2.2. Ratios d'activité

Pour analyser rapidement un compte de résultat et mettre en lumière quelques grandeurs caractéristiques, les financiers ont créé toute une batterie de ratios, les ratios qui seront présentés dans cette partie sont largement utilisés par les banques, l'analyse de l'activité d'une l'entreprise permet d'apprécier sa croissance et mesurer son aptitude à dégager des profits.

4.2.2.1. Analyse de la croissance

L'analyse de la croissance de l'entreprise s'effectue comme suit :

a. Croissance du chiffre d'affaires

Ce ratio permet de répondre à la question suivante : quel est le taux de croissance de l'entreprise ?

La croissance du chiffre d'affaire se calcule comme suite :

$$\frac{\text{chiffre d'affaires (n)} - \text{chiffre d'affaires (n - 1)}}{\text{chiffre d'affaires (n - 1)}}$$

Source : Béatrice MEUNIER-ROCHER, « *le diagnostic financier et 6 étapes et applications corrigées* », les éditions d'Organisation, Paris, 1995.P.213.

Ce ratio permet de connaître l'évolution de l'activité de l'entreprise, et la comparer à celle des entreprises du même secteur d'activité. Cependant, toute augmentation du chiffre d'affaires doit susciter au moins deux questions :

- ✓ La variation du chiffre d'affaires provient-elle d'une augmentation des prix ou d'une croissance en volume ?
- ✓ La croissance résulte-t-elle de nouveaux clients ou de nouveaux marchés ?

En réalité, le chiffre d'affaires ne constitue pas un élément important pour évaluer l'entreprise, puisque nous ignorons le niveau des charges, cette raison nous pousse à suivre un autre indicateur, qui est la valeur ajoutée.

b. Croissance de la valeur ajoutée

Ce ratio permet de répondre à la question suivante : Quelle est l'évolution de la richesse créée par l'entreprise ?

La croissance de la valeur ajoutée se calcule comme suite :

$$\frac{\text{valeur ajoutée (n)} - \text{valeur ajoutée (n - 1)}}{\text{valeur ajoutée (n - 1)}}$$

Source : Béatrice MEUNIER-ROCHER, « *le diagnostic financier et 6 étapes et applications corrigées* », les éditions d'Organisation, Paris, 1995.P.213.

Supposons que le taux de croissance de la valeur ajoutée chute de manière considérable au cours d'un exercice, cette chute ne provient pas nécessairement d'une diminution du chiffre d'affaires, mais peut s'expliquer par une augmentation des consommations en provenance des tiers. En effet, une entreprise qui décide de s'adresser davantage à la sous-traitance voit ses services extérieurs (donc ses consommations en provenance des tiers) augmenter. Nous remarquons, dans ce cas, que la richesse créée par l'entreprise se trouve très nettement amputée du fait du changement de stratégie, il est alors intéressant de voir si cette politique se répercute sur la rentabilité de l'entreprise en calculant le taux de croissance du résultat net.

4.2.2.2. Analyse de la rentabilité

Les ratios de rentabilité sont utilisés pour évaluer la viabilité financière d'une entreprise.

a. Taux de variation du résultat net

Ce ratio permet de répondre à la question suivante : l'entreprise dégage-t-elle une meilleure rentabilité que l'année précédente ?

La variation du résultat net se calcule comme suite :

$$\frac{\text{résultat net(n)} - \text{résultat net (n - 1)}}{\text{résultat net (n - 1)}}$$

Source : Béatrice MEUNIER-ROCHER, « *le diagnostic financier et 6 étapes et applications corrigées* », Editions Organisation, Paris, 1995.P.213.

Normalement, une augmentation du chiffre d'affaire se traduit par un accroissement des résultats.

b. Rentabilité économique

Ce ratio permet de répondre à la question suivante : si l'entreprise investit 1 DA, combien cela lui rapporte-t-il ?

La rentabilité économique se calcule comme suite :

$$\frac{\text{Résultat d'exploitation}}{\text{chiffre d'affaire}}$$

Source : Christophe THIBIERGE, « analyse financière » 2ème édition, édition Vuibert. Paris, septembre 2007.p.76.

Une entreprise qui entreprend des investissements (immobilisations ou BFR) a pour objectif d'accroître ses ventes, donc ses bénéfices. On prend en compte le résultat d'exploitation au lieu du résultat d'exercice, car le résultat d'exploitation ne prend en compte que les opérations liées à l'activité propre de l'entreprise, ce qui permet de voir l'impact direct des investissements sur cette dernière. Si l'on retenait dans la définition du ratio le résultat d'exercice, il ne serait pas possible de connaître leur réelle répercussion sur l'activité de l'entreprise puisque la politique financière et les opérations exceptionnelles sont incluses dans le résultat.

c. Rentabilité financière

Ce ratio permet de répondre à la question suivante : en plaçant leur argent dans l'entreprise, les associés ou actionnaires ont-ils fait un bon placement ?

Ce ratio permet d'évaluer la capacité de l'entreprise à rentabiliser les fonds investis par les actionnaires et les associés.

La rentabilité financière se calcule comme suite :

$$\frac{\text{résultat de l'exercice}}{\text{capitaux propres}}$$

Source : Christophe THIBIERGE, « analyse financière » 2ème édition, édition Vuibert. Paris, septembre 2007.p.81.

d. Effet de levier

$$\text{Effet de levier} = \text{la rentabilité financière} - \text{la rentabilité économique}$$

L'effet de levier mesure l'incidence (positive ou négative) de l'endettement financier sur la rentabilité financière de l'entreprise, c'est-à-dire sur le rendement de ses capitaux propres.

Le principe de l'effet de levier est le suivant : lorsqu'une entreprise s'endette et investit les fonds empruntés, elle doit « normalement » dégager un résultat supérieur aux frais

Chapitre II : Etude du business plan : nécessité d'évaluation et d'analyse par la banque

financiers de l'endettement. Sinon, ce n'est pas la peine d'investir. L'entreprise réalise donc un surplus (qui est la différence entre le résultat dégagé et le coût de l'endettement).

Ce surplus revient aux propriétaires de l'entreprise et majore la Rentabilité des Capitaux Propres (RCP).

L'effet de levier de l'endettement augmente donc la rentabilité des capitaux propres d'où son nom.

Au final, cette analyse détaillée permettra à la banque de corroborer ses premières conclusions. Les résultats de cette analyse détaillée sont donc bien évidemment d'une grande importance. Il s'agit d'un élément fondamental quant à la décision finale de l'établissement de crédit.

Des ratios, il en existe plusieurs dizaines. Mais pour se forger une image sur une affaire, le banquier dispose de ratios de rentabilité, de ratios " de liquidité " (pour évaluer la solvabilité et la trésorerie de l'entreprise), de ratios " d'activité " (qui renseignent notamment sur la rotation de ses stocks et ses délais de paiement clients et fournisseurs) et enfin de ratios de structure financière (qui mesurent sa capacité d'endettement et de remboursement).

Conclusion

Le business plan est un document synthétique qui permet au banquier de mieux comprendre la situation dans laquelle se trouve l'entreprise et d'apprécier ses compétences et les capacités financières à faire face à ses engagements. Il offre des réponses claires et chiffrées, ainsi que des propositions pertinentes. Toutefois, le banquier ne doit pas perdre de vue l'appréciation des relations de l'entreprise avec son environnement et la moralité de ses dirigeants. Comme le souligne cette citation : « *Deux choses sont absentes du bilan de l'entreprise : sa réputation et ses hommes* »⁶⁹.

Aussi, le diagnostic économique et financier de celle-ci occupe une place prépondérante dans l'étude du dossier de crédit. La démonstration des conditions de l'équilibre financier à savoir : le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie nette est primordiale pour la banque car cela lui permet d'élaborer un examen attentif des ratios pour évaluer la santé financière de l'entreprise et proposer des améliorations.

A la lumière des résultats obtenus et des constats réalisés lors de ce diagnostic, le banquier sera en mesure de déterminer les besoins de l'entreprise et le mode de financement adéquat. Il saura, en outre, mesurer la capacité du postulant à faire face à ses engagements et le niveau du risque qu'il va courir s'il répond favorablement à la demande de financement. Il s'agit là d'une étape décisive quant à l'octroi ou non du crédit sollicité.

⁶⁹ Citation dite par Henry Ford, est un ingénieur et industriel américain, fondateur de l'entreprise de construction automobile Ford et inventeur du fordisme, célèbre modèle d'organisation et de développement d'entreprise. Né à Dearborn (Etats-Unis) le 30/07/1863 ; Mort à Dearborn (Etats-Unis) le 07/04/1947.

CHAPITRE III:

***Analyse du business plan
d'une entreprise de fabrication de Tuyaux BPAT
par la banque SGA agence Tizi-Ouzou.***

Introduction

Au cours des deux premiers chapitres, nous avons présenté les différents aspects d'un plan d'affaires élaboré par une entreprise et la méthodologie à suivre afin de le réaliser ainsi que les différentes démarches que suit la banque pour établir une étude dans l'objectif de prendre une décision de financement. Maintenant, il est temps d'appliquer les connaissances théoriques acquises en étudiant un cas empirique dans une banque.

Après un stage pratique d'une durée de deux mois au niveau du centre d'affaires de la banque société générale agence de Tizi-Ouzou, nous avons eu l'occasion de traiter un business plan remis par une entreprise qui exerce dans le secteur de l'hydraulique.

Avant de porter une appréciation sur la viabilité de son projet et sur sa performance financière, nous avons jugé utile de présenter tout d'abord le business plan établi par celle-ci et puis suivre les différentes démarches : technico-économique et financière en se mettant à la place du banquier dans le but de pouvoir analyser ce document et d'établir un diagnostic financier en passant par :

- L'analyse de ses bilans financiers prévisionnels, en premier lieu, pour tirer des conclusions sur sa structure financière. Pour cela, on commence par le calcul de son fonds de roulement, besoin en fonds de roulement et sa trésorerie nette afin d'évaluer le respect des normes de l'équilibre financier. Ensuite, l'étude de sa structure d'endettement et la composition de son actif à travers des ratios pour évaluer son degré de dépendance vis-à-vis de l'extérieur, en particulier les banques, et le niveau de ses immobilisations. Pour finir, l'analyse du niveau de sa solvabilité à court terme à travers les ratios de liquidités ;
- En second lieu, on analyse ses comptes de résultats prévisionnels pour tirer des conclusions sur son activité et sa performance et de savoir si elle sera en mesure de dégager des recettes suffisantes pour couvrir la totalité des charges (moyens humains, matériels et financiers). Pour cela, on effectue une étude sur l'évolution de son chiffre d'affaires et celle de la valeur ajoutée dans le but d'expliquer l'évolution de son activité. Ensuite, on calcule sa rentabilité économique, financière. Également, on étudie les niveaux de sa capacité d'autofinancement et ses ratios afin de constater sa capacité à couvrir ses engagements grâce à son activité.

CHAPITRE III : Analyse du business plan d'une entreprise de fabrication de Tuyaux BPAT par la banque SGA agence Tizi-Ouzou

On finit par l'étude du tableau de plan de financement, qui nous aidera à compléter notre analyse en retraçant tous les mouvements de circulation des liquidités dans l'entreprise, et d'apprécier sa solidité financière prévue pendant les premières années d'exercice.

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil

La banque Société Générale est présente en Algérie depuis l'an 2000, bien que l'ouverture du bureau de représentation date de 1987, et l'obtention de la licence bancaire remonte à 1998.

Société Générale Algérie s'impose comme une banque de référence pour le développement de l'économie nationale, elle a su donner un souffle nouveau au secteur bancaire en étant notamment la première banque partenaire de Western Union⁷⁰, et la première dans le leasing depuis 2001.

En 2005, la Société Générale Algérie devient la première banque privée en Algérie, cette période sera marquée par l'accélération du rythme d'ouverture des agences, ainsi que la diversification de ses produits.

La SGA possède actuellement un réseau de 86 agences sur tout le territoire national, avec un effectif de 1300 employés au 31 décembre 2016⁷¹.

1.1. Historique de la Société Générale Algérie

La Société Générale a été créée en 1864 par un appel public à l'épargne, en vue de développer une activité de financement des investissements industriels et des infrastructures.

1.1.1. La Société Générale (La banque mère)

Installée à Londres dès 1871, la Société Générale a développé rapidement son dispositif international grâce à l'extension de son réseau à des pays du centre de l'Europe (Allemagne, Autriche, Suisse, Luxembourg), à son implantation en Afrique du Nord (1909-1911), et en 1940 aux Etats-Unis d'Amérique.

Nationalisée en 1945, la Société Générale a diffusé de nouvelles techniques de financement : le crédit-bail, les crédits à moyens terme mobilisables, les engagements par signature ...

⁷⁰ Western Union : entreprise financière et de communication spécialisée dans le transfert d'argent (cash to cash). Elle est basée aux Etats-Unis, son siège social est situé à Englewood (Colorado). En Algérie, Western Union permet de recevoir de l'argent de tous les pays qui offrent ce service. Elle permet de recevoir jusqu'à 500.000 DA (paiement effectué en Dinar Algérien uniquement).

⁷¹ Rapport d'activité de la SGA, 2016.

En 2001, la Société Générale a absorbé la SONEGAL et elle n'a pas cessé de croître jusqu'à devenir la troisième banque de financement et d'investissement de la zone Euro. A l'international, elle est présente dans 128 pays sur tous les continents.

1.1.2. La Société Générale Algérie (la SGA)

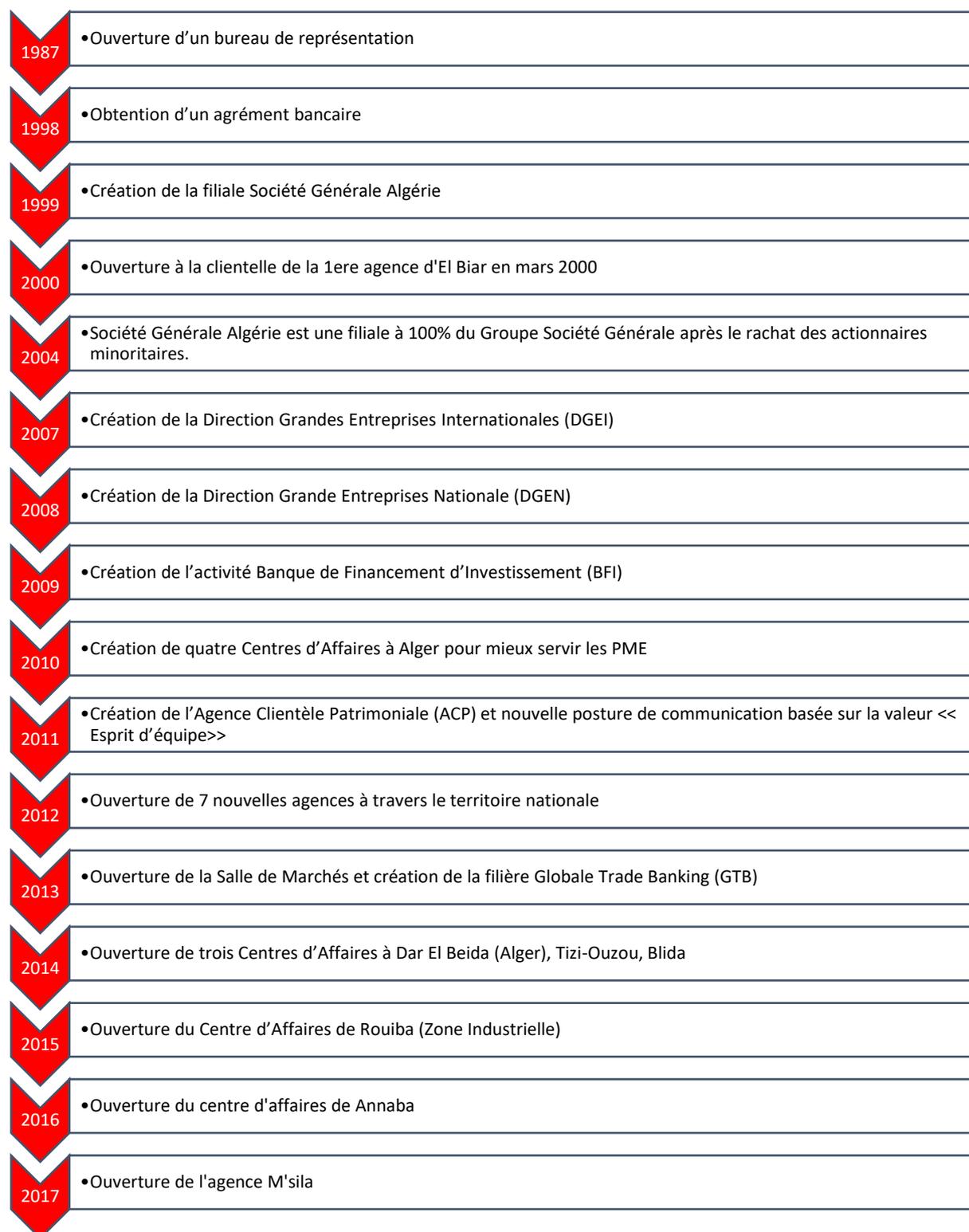
Après avoir installé un bureau de liaison à Alger en 1987, la Société Générale a obtenu la licence bancaire en 1998. Elle a ensuite décidé d'accroître son engagement en Algérie par la création au premier semestre 2000 d'une banque de plein exercice détenu à 100% par le groupe Société Générale après le rachat en 2004 des actionnaires minoritaires. Son capital a été porté en juin 2007 à 1.597.840.000 DA, à 2.500.000.000 DA en 2008 et à 10.000.000.000 DA en 2016.

Durant les dix dernières années, le groupe Société Générale a dynamisé l'activité de sa filiale en Algérie, notamment par la création en 2007 de la Direction des Grandes Entreprises Internationales (DGEI), la Direction des Grandes Entreprises Nationales (DGEN) en 2008, la Banque de Financement des Investissement (BFI) et l'Agence Clientèle Patrimoniale (ACP) en 2009, ainsi que la création de trois centres d'affaires à Alger en 2010.

Avec une croissance continue, la Société Générale Algérie adapte sa stratégie avec les orientations préconisées par les autorités. Elle se dote d'un réseau de 87 agences réparties sur les grandes villes du pays.

Au cours des dix dernières années, la Société Générale Algérie a mis tout son professionnalisme et savoir-faire à la disposition d'une clientèle de plus en plus exigeante.

Figure N° 4 : Historique de la SGA



Source : Élaboration personnelle

1.2. Présentation de la SGA Agence de Tizi-Ouzou

L'Agence de Tizi-Ouzou qui est la plus importante par ses chiffres au niveau de l'UC (Unité Commerciale) a ouvert ses portes le 11 Avril 2007 dans la catégorie des agences multi-marchés. Elle est située au chef-lieu de la ville de Tizi-Ouzou au boulevard STITI Ali très réputé par sa dynamique commerciale et l'intensité de son flux humain, et où de nombreux concurrents se sont implantés : BNP Paribas – Natixis – et des banques publiques telles que la BDL, le CPA et la BEA.

Il s'agit de la première banque étrangère ayant inauguré son siège à la ville de Tizi-Ouzou, ceci lui a permis une croissance soutenue durant les premières années.

Le potentiel de la ville et de la région est important, la croissance de ses activités sur tous les segments est assez aisée. La reprise des activités Corporatives avec la récente création du BC (Business Center) de la ville de Tizi-Ouzou, sera d'un apport certain pour encore plus de synergie entre les segments PME et RETAIL, et ouvrira d'autres perspectives de croissance.

1.2.1. L'équipe et la structure de l'agence

L'équipe est composée de 17 collaborateurs, assurant la gestion d'un portefeuille clients de 13.192 clients dont 560 Professionnels et Très Petites Entreprises (PRO / TPE), 12.632 PRI.

L'agence dispose de deux structures :

- Une structure dédiée à la clientèle RETAIL constituée de particuliers, professionnels, commerçants, professions libérales, et les Très Petites Entreprises (TPE), dont le chiffre d'affaire ne dépasse pas les 100 millions de DA.

Son personnel est constitué de :

- ✓ Responsable d'agence ;
- ✓ (02) chargés de clientèle professionnelle ;
- ✓ (02) chargés de clientèle privée ;
- ✓ (01) responsable des opérations ;
- ✓ (02) caissiers ;
- ✓ (02) guichetiers ;
- ✓ (02) chargés des opérations.

- La deuxième structure est dédiée à la clientèle CORPORATE, à savoir les Petites et Moyennes Entreprises (PME) dont le chiffre d'affaire dépasse les 100 millions de DA.

Son personnel est constitué de :

- ✓ responsable centre d'affaires(RBC) ;
- ✓ (02) chargés d'affaires ;
- ✓ (02) attachés commerciaux.

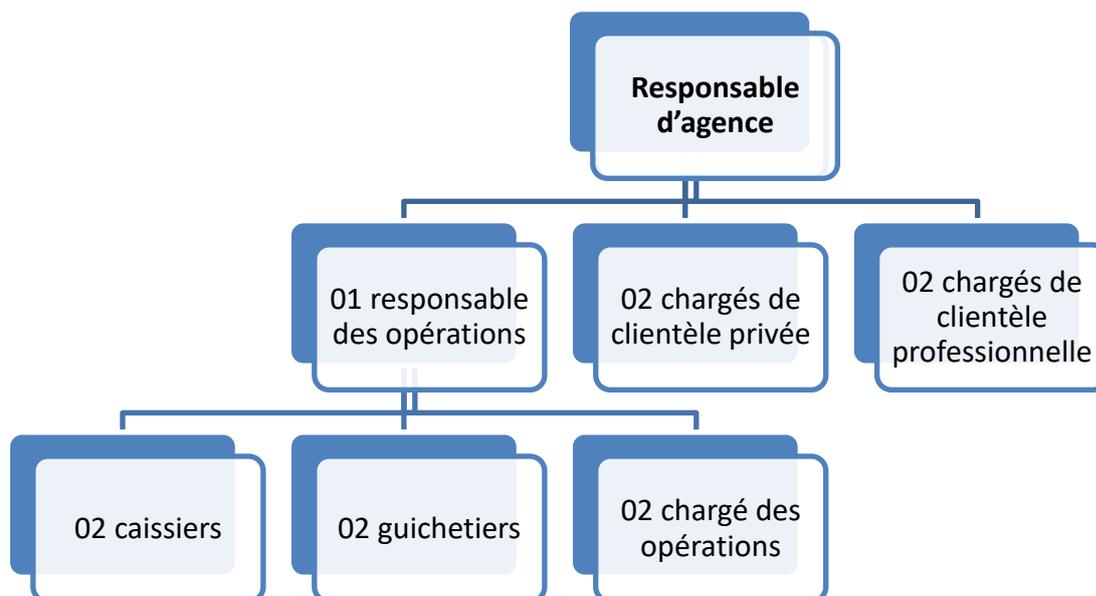
Les deux raisons principales qui ont poussé à la création du Business Center (BC), ou le centre d'affaires sont :

- ✓ Séparer la grosse clientèle de la petite, autrement dit ; séparer les TPE et les Professionnels des PME ;
- ✓ Servir la clientèle VIP (grosse clientèle) en leur offrant de l'expertise et des moyens performants, car au lieu d'avoir des chargés clientèles comme pour les TPE/PRO, ils ont des CAC (chargés corporate) qui sont plus compétents pour traiter des dossiers plus complexes à l'exemple des rachats de crédits.

1.2.2. Organigramme de la SGA (Agence de Tizi-Ouzou)

Le staff de l'agence de Tizi-Ouzou est organisé comme suit :

Figure N° 5 : Organigramme de la SGA agence de Tizi-Ouzou.



Source : Document remis par la SGA agence de Tizi-Ouzou

1.3. Activités du groupe Société Générale

La SGA intervient sur trois segments de marchés :

- ✓ Entreprise (PME / PMI / Grandes entreprises) ;
- ✓ Professionnels (Profession libérales / Artisans / Commerçants / TPE) ;
- ✓ Particuliers.

La banque offre à sa clientèle une large gamme de produits riches et diversifiés qui sont :

1.3.1. Comptes bancaires au quotidien :

- ✓ Comptes courants en monnaie locale ;
- ✓ Comptes en devises ;
- ✓ Comptes en dinars convertible pour les non-résidents : CEDAC ;
- ✓ Comptes intérieurs non-résidents en dinar : INR ;
- ✓ Comptes associations.

1.3.2. Placements :

- ✓ Dépôts à terme DZD ;
- ✓ Dépôts CEDAC ;
- ✓ Dépôts devises (à vue / ou à terme) ;
- ✓ Bons de caisse.

1.3.3. Banque électronique :

- ✓ Service international transactionnel : SG@NET (consultation, virements, téléchargement des relevés de comptes) ;
- ✓ Virements multiples remis sur support magnétique : Vir Express ;
- ✓ Service de reporting multi-pays / multi-banques : SOGECASH INFO SWIFT.

1.3.4. Cycles d'exploitation :

- ✓ Crédit par caisse : facilité de caisse, découverts, ouvertures de crédits, escomptes de papier commercial, avances sur facture marché, préfinancements de marché, crédits à court terme mobilisable ;
- ✓ Crédits par signature : émissions-réémissions de cautions, avals, garanties financières, obligations cautionnées en douane.

1.3.5. Financement des investissements :

- ✓ Crédits à moyen terme en monnaie locale ;
- ✓ Crédit-bail mobilier ;
- ✓ Syndication de crédits.

1.3.6. Services à l'international :

- ✓ Encaissement de chèques en devises ;
- ✓ Remises documentaires Import/Export ;
- ✓ Crédits documentaires Import/Export ;
- ✓ SBLC (Stand By Letter of Credit) ;
- ✓ Garanties internationales;
- ✓ Operations de changes;
- ✓ Transfers internationaux.

1.3.7. Conseils et assistance aux entreprises :

- ✓ Représentation des lignes métiers du groupe Société Générale : financements export, financements structurés, M&A, project finance, opérations de marché,... ;
- ✓ Accompagnement des investissements directs étrangers : IDE en Algérie, règlementation des changes, codes des investissements ...

1.3.8. Gestion des salaires :

- ✓ Traitement des salaires : salaires transférables, conventions entreprises ;
- ✓ Cartes de retrait bancaire ;
- ✓ Prêts personnels aux salariés.

La Société Générale est un groupe de premier rang au niveau mondial, malgré la crise financière mondiale qui a affecté les plus grands réseaux bancaires. La Société Générale fait partie du club des 25 banques les plus grandes et les plus performantes au monde, vu ses capacités, sa taille et sa présence dans 128 pays, cela est généré par une stratégie d'acquisition pour atteindre une taille optimale, afin d'affronter les grandes places telles que : Goldman Sachs, BNP Paribas et bien d'autres, aussi la banque est un acteur très actif sur les marchés financiers.

La filiale du groupe en Algérie compte devenir la première banque de la place d'ici la fin de l'année en cours (2017), eu égard à la stratégie adoptée dans les projets du groupe pour la région du Maghreb. Cette stratégie vient renforcer la capacité de la banque déjà acquise durant la dernière décennie, avec l'ouverture de plus de 85 agences sur tout le territoire, et un portefeuille de plus de 280.000 clients.

Section 2 : Analyse de l'étude technico-économique de la SARL CTE

L'étude technico économique ou l'analyse de la viabilité du projet porte sur les grands axes suivants, à savoir : la présentation de l'entreprise et son activité, analyse du marché, analyse commerciale et l'analyse technique.

Cette viabilité du projet doit être vérifiée. Autrement dit, les banques vérifient la vraisemblance des informations recueillies afin d'identifier le projet et sa crédibilité ainsi que l'objectif visé.

2.1. Présentation de l'entreprise

Pour des raisons de secret professionnel, nous avons modifié les dénominations des clients ainsi que toute information susceptible de les identifier.

Le présent dossier de crédit porte sur le financement partiel de la réalisation d'une unité de fabrication de tuyaux BPAT (béton précontraint à âme tôle) servant à la canalisation de transfert et de transport d'eau potable sur de très longues distances sous haute pression, avec une capacité théorique de production 60 km/an en deux postes detravail.

La demande de crédit est introduite par la SARL CTE, qui consiste à financer à hauteur de 70% du montant total du projet, soit 1176 MDZD l'acquisition d'équipements importés. Le crédit sollicité est un crédit à moyen terme (CMT) d'une durée de sept (07) ans dont deux (02) années de différé. Ce CMT devrait relayer une lettre de crédit (LC équipement) d'égal montant.

2.1.1. Constitution du dossier de crédit

Dans le but d'acquérir des équipements de fabrication tuyaux BPAT le client a présenté, pour étude, un dossier de crédit comportant les pièces suivantes :

- ✓ Une demande de crédit ;
- ✓ Une copie conforme du registre de commerce ;
- ✓ Une copie conforme des statuts de la société ;
- ✓ Copie d'acte de concession et le permis de construction ;
- ✓ les contrats de raccordement du site à l'électricité, l'eau et leGAZ ;
- ✓ Le Contrat De Transfert De Technologie dumentsigné ;
- ✓ Le contrat de fourniture d'équipements dumentsigné ;

- ✓ Bilans et TCR prévisionnels sur sept (07) ans ;
- ✓ Un plan de financement ;
- ✓ Etude technico-économique.

2.1.2. Historique et actionariat

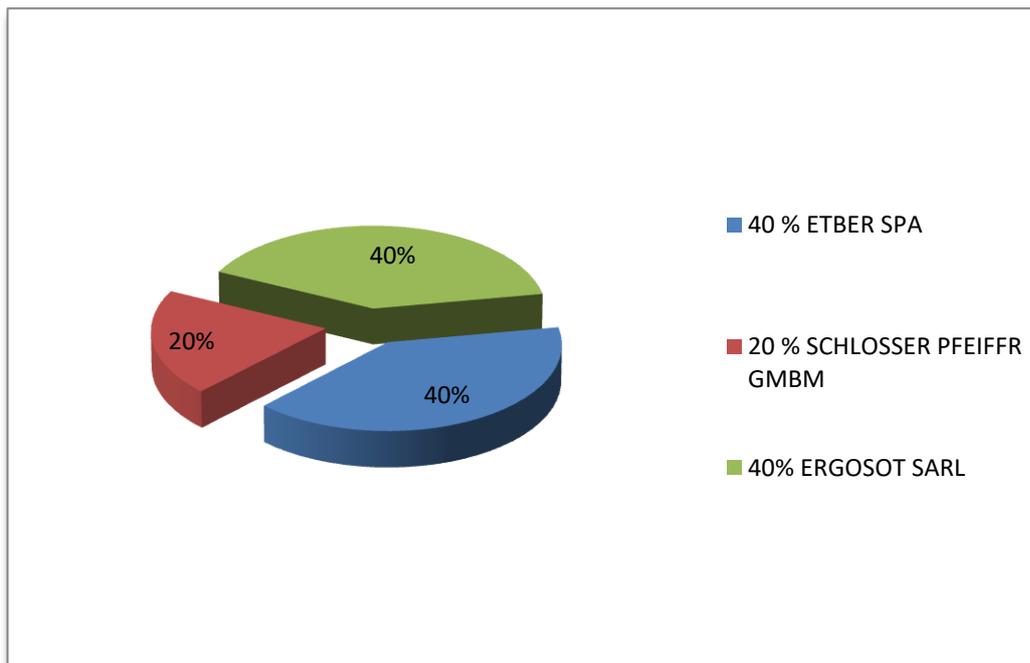
En date du 24/11/2014 et par devant un notaire sis à Rouiba - ALGER, la SARL CANAL TRANSFERT D'EAU a été créée. Il s'agit d'une société mixte Algéro-Allemande, dont l'activité principale est la réalisation d'une unité de fabrication de Tuyaux BPAT à Bouira avec un transfert de technologie de la part du partenaire Allemand.

2.1.2.1. Capital et gérances

La gérance est confiée à une personne qui occupe le poste de directeur des ventes au niveau de la société mère *SCHLOSSER PFEIFFER GMBH*.

La SARL CTE est Créée avec un capital social de 10 millions DZD, ce capital est détenu par les sociétés suivantes :

Figure N° 6 : Répartition du capital de la SARL CTE



Source : élaboration personnelle

- **ETBER SPA (40%)** : créée à Tizi-Ouzou en 1999, versé dans le secteur de BTPH ses activités principales sont les travaux routiers et grands travaux publics.

Les associés sont membres de la même famille (frères) partageant à parts égales le capital social de 525 300 KDZD.

- **ERGOSOT SARL (40%)**: client du BC Bejaia, créé en 1992, elle a versé dans le même domaine que ETBER, dotée d'un capital social de 71.000.000 DZD, détenu par (04) frères.

ERGOSOTS est l'une des plus importantes entreprises privées activant dans le secteur, au niveau de la wilaya de Bouira. Elle est très connue auprès des organismes publics et privés chargés de la réalisation d'infrastructures pour le respect de ses engagements, en matière de la qualité de ses prestations et délais d'exécution de ses travaux. Elle occupe, actuellement, une place très confortable.

- **SCHLOSSER PFEIFFER GMBH (20%)**: société allemande, créée 1900, spécialisée dans le domaine de la construction de machines et équipements de tuyaux en Béton précontraint, qui a développé la technologie dite « PRESSE RADIALE » permettant la fabrication de tuyaux (BPAT) de transport d'eau sous de fortes pressions. Fournisseur d'équipement de deux usines en Algérie dans les années 1984 et 1985 (la 1^{ière} installée à Maghnia, la seconde à Rouiba) et plusieurs pays en Afrique, Asie et en Europe (dont le Portugal : TRANSAGUA principal fournisseur de l'Algérie).

Les sociétés allemandes SCHLOSSER et PFEIFFER fondées respectivement en 1900 à ETTINGEN et en 1946 à AABERGEN, sont toutes les deux spécialisées dans le domaine de la construction des machines et installation de production de tuyaux, blocs, tuiles et éléments préfabriqués en béton, ont fusionné en 1955 pour créer la société SCHLOSSER PFEIFFER GMBH.

2.1.2.2. Localisation de l'entreprise

Le siège social est domicilié à BOUIRA, sis à la cité 1110 logements, section 42. L'usine sera construite sur un terrain donné en concession (en cours d'attribution) qui s'étale sur 40000M², située à la wilaya de BOUIRA avec accès facile sur l'autoroute.

2.1.2.3. Les moyens humains

L'entreprise compte créer 181 emplois directs, répartis comme suit : 135 dans l'exécution, 18 dans la maîtrise et 28 dans l'encadrement.

2.2. Etude de la viabilité du projet

Avant de s'engager dans les procédures d'évaluation financière, il est crucial de bien identifier le projet d'investissement pour l'évaluer avec précision afin de lui faire une bonne appréciation tout en appliquant les critères du choix d'investissement.

2.2.1. Identification du projet

L'identification permet de définir l'objet de l'investissement, les raisons qui ont conduit l'entreprise à investir et les objectifs attendus de celui-ci.

2.2.1.1. Description du projet

Le projet est implanté à Bouira et porte sur un type de produits déterminé : Tuyaux en béton précontraint à âme tôle de différents diamètres, servant à la réalisation de canalisation de transfert et de transport d'eau potable sur de très longues distances à haute pression. La capacité de production de l'entreprise est estimée à : 60 km/an en deux postes de travail. Pour ce faire, le montant de l'investissement sera de : 1 680MDZD. Le mode de financement de l'entreprise sera comme suit : 30% d'apport personnel des associés et 70% de crédit bancaire sur un délai de réalisation de 15 à 18Mois. Le nombre d'emplois créés sera de 181.

Tableau N°2 : Montant de l'investissement de la SARL CTE UM : MDZD

Apport des promoteurs	30%	504
Emprunt bancaire	70%	1176
Montant total	100%	1680

Source : Etabli par la direction du projet de l'entreprise SARL CTE.

L'entreprise procède à un autofinancement d'une part de 30%, et d'un financement externe d'une part de 70 %, ce qui explique l'importance du projet en matière de fonds et la facilité de l'entreprise dans l'accès aux emprunts bancaires, aussi l'entreprise dégage une bonne image envers les banquiers ce qui lui a permis d'accéder aux crédits.

2.2.1.2. Objectif du projet

Après la chute des prix de pétrole et les ordres de l'Etat d'encourager la production locale et les capacités nationales de production de tuyaux BPAT qui sont très faibles et limitées, ceci ne peut qu'encourager à réaliser cette usine pour satisfaire la demande du consommateur qui ne cesse d'augmenter sur le marché.

2.2.2. Analyse du marché

La production sera commercialisée dans sa totalité en Algérie. Le marché visé est le marché national, principalement celui des régions du nord.

Dans le cadre d'un programme pluriannuel ambitieux de développement, les pouvoirs publics prévoient la réalisation de nombreux projets de grande envergure tels que :

- ✓ L'interconnexion de barrages (9.1 Mrdm³);
- ✓ Transfert d'eau inter-régions(6);
- ✓ Nouveaux réseaux d'adduction et de distribution d'eau potables (32 villes) à partir des barrages et des stations de dessalement d'eau de mer (9 unités, 555 hm³/an) ;
- ✓ Réhabilitation et modernisation des réseaux de distribution d'eau potable (65000Km).

Actuellement en Algérie, on trouve deux fournisseurs de ce produit BPAT, Hydro aménagement (Etatique) et le groupe HADDAD. Ces deux fournisseurs produisent : Hydro 5 Km/an et Haddad 40Km/an pour ses propres projets. Tous les poseurs de tuyaux sont obligés d'importer ce produit du Portugal (TRANSAQUA, dont l'usine a été livrée par PRINZING-PFEIFFER) ou bien de convaincre le maitre d'ouvrage (ONID) de changer la nature de tuyaux en FB ou bien Acier ou fente.

Les capacités nationales de production de tuyaux BPAT sont très faibles et limitées, puisque deux opérateurs seulement disposent d'usines fabricant ce type de tuyaux.

Ces installations sont d'une technologie désuète et de capacité très réduite, d'où, inévitablement, d'importants surcoûts de production.

Pour répondre à la demande, les entrepreneurs concernés par la réalisation ont recours à l'importation de plus de 60% des tuyaux BPAT.

2.2.3. Analyse commerciale

Ce projet a pour finalité la fabrication et la commercialisation de tuyaux en béton précontraint (BPAT) de différents diamètres, servant à la réalisation de canalisation de transfert et de transport d'eau potable sur de très longues distances à haute pression.

Le produit de l'usine projetée répond aux normes européennes en matière de transfert d'eau potable. Les principales qualités du tuyau en béton précontraint à âme tôle (BPAT) sont : résistance aux effets d'ovalisation (charges externes); résistance à la traction; résistance à la flexion (tuyau poutres); résistance à la compression; résistance aux chocs et aux impacts; résistance aux hautes pressions (pression de service supérieure à 20 bars) et aux dépressions; ne nécessite pas de maintenance; pérennité vis-à-vis de la corrosion et de l'abrasion; très longue durée de vie; insensibilité aux agents climatiques; fabrication sans rejets polluants; utilisation non nocive.

Ce type de tuyau est composé de :

- ✓ Une tôle d'acier soudée hélicoïdalement sous forme de cylindre au diamètre voulu;
- ✓ Le tube obtenu est complété par des embouts mâle et femelle qui permettent l'assemblage des tuyaux entre eux par des joints à garnitures en élastomère;
- ✓ Après vérification de l'étanchéité à l'aide d'une installation automatique (Test Hydrostatique), la fabrication de l'armature s'achève par enroulement hélicoïdal d'un fil d'acier précontraint à pas constant dans un atelier de frettage ;
- ✓ L'armature d'acier obtenue est enrobée dans une couche de béton.

Cette composition assure au produit les qualités précédemment citées. De plus, pour éviter les pertes de temps générées par un soudage des tuyaux entre eux, un joint est ajouté aux niveaux des embouts pour garantir l'étanchéité par un simple emboîtement sur chantier, d'où un gain de temps considérable lors de la mise en œuvre (les tuyaux ne sont plus soudés entre eux).

La SARL CTE a été contactée par des grands poseurs de tuyaux en Algérie, qui vont soumissionner à de nouveaux projets, et ont promis de lui confier une commande très importante de l'ordre de 400 Km (Pour un seul Projet). Les délais à accorder aux clients ne devraient pas dépasser trois (03) mois.

2.2.4. Analyse technique

Parmi les différentes composantes entrant dans la réalisation technique du projet et selon les choix des promoteurs on présente

2.2.4.1. Moyen de production

Le matériel de production prévu est de technologie moderne, il a été choisi de façon à atteindre les objectifs de production de la société.

2.2.4.2. Processus de fabrication

L'usine de fabrication du tuyau BPAT comprend divers ateliers où s'opèrent les opérations suivantes en deux phases :

a. 1ere Phase nommée « Tuyau primaire »

- ✓ Préparation de l'âme

La tôle d'acier de 2 mm d'épaisseur est réceptionnée sous forme de rouleau. Elle est découpée et soudée hélicoïdalement (en spirale) pour obtenir un cylindre d'une longueur de 6m au diamètre voulu.

En parallèle, les embouts mâle et femelle sont fabriqués à l'aide d'une tôle plus épaisse (de 8mm) ayant subi un traitement antirouille, les deux parties sont ensuite assemblées par soudage, l'ensemble obtenu est soumis à un test hydrostatique de contrôle d'étanchéité.

- ✓ Coulage du béton primaire

L'âme-tôle est amenée au lieu du coulage du béton (RP 2060) et habillée d'une coquille (Moule). A ce moment, la face interne est réalisée à l'aide d'un distributeur qui, par pression radiale, de béton sur l'Âme-Tôle. Ce procédé permet le démoulage immédiat et donc la récupération immédiate de la coquille pour sa réutilisation pour le tuyau suivant.

b. 2ème Phase nommée « Tuyau secondaire » :

✓ Frettage vertical :

Le tuyau primaire étanche séché durant 16 heures à l'air libre (à l'intérieur de l'usine) est conduit à l'atelier de frettage à l'aide d'un pont roulant ou, à défaut, d'un chariot élévateur. Le frettage consiste à enrouler en spirale un fil métallique précontraint dont l'épaisseur ainsi que le pas sont calculés en fonction de la pression de service souhaitée.

✓ Revêtement extérieur :

Après un frettage conforme, le tuyau à l'exception des embouts reçoit un revêtement extérieur en béton dont le rôle est d'éviter une éventuelle corrosion des parties métalliques ainsi que le renforcement des résistances aux impacts, charges, ovalisation, flexion...

✓ Stockage tuyaux frais :

Le tuyau, fin prêt, est pré-stocké avec les précautions d'usage pour ne pas endommager la partie extérieure du tuyau en béton encore frais. Après un délai de 8 heures, le tuyau est prêt à être commercialisé.

2.2.4.3. Capacité de production

La capacité théorique de production est estimée à 60KM /an en deux postes de travail.

2.2.4.4. Approvisionnement

Toutes les matières premières sont disponibles localement. Le client réglera ses fournisseurs avec des délais ne dépassant pas trois (03) mois.

2.2.4.5. Localisation

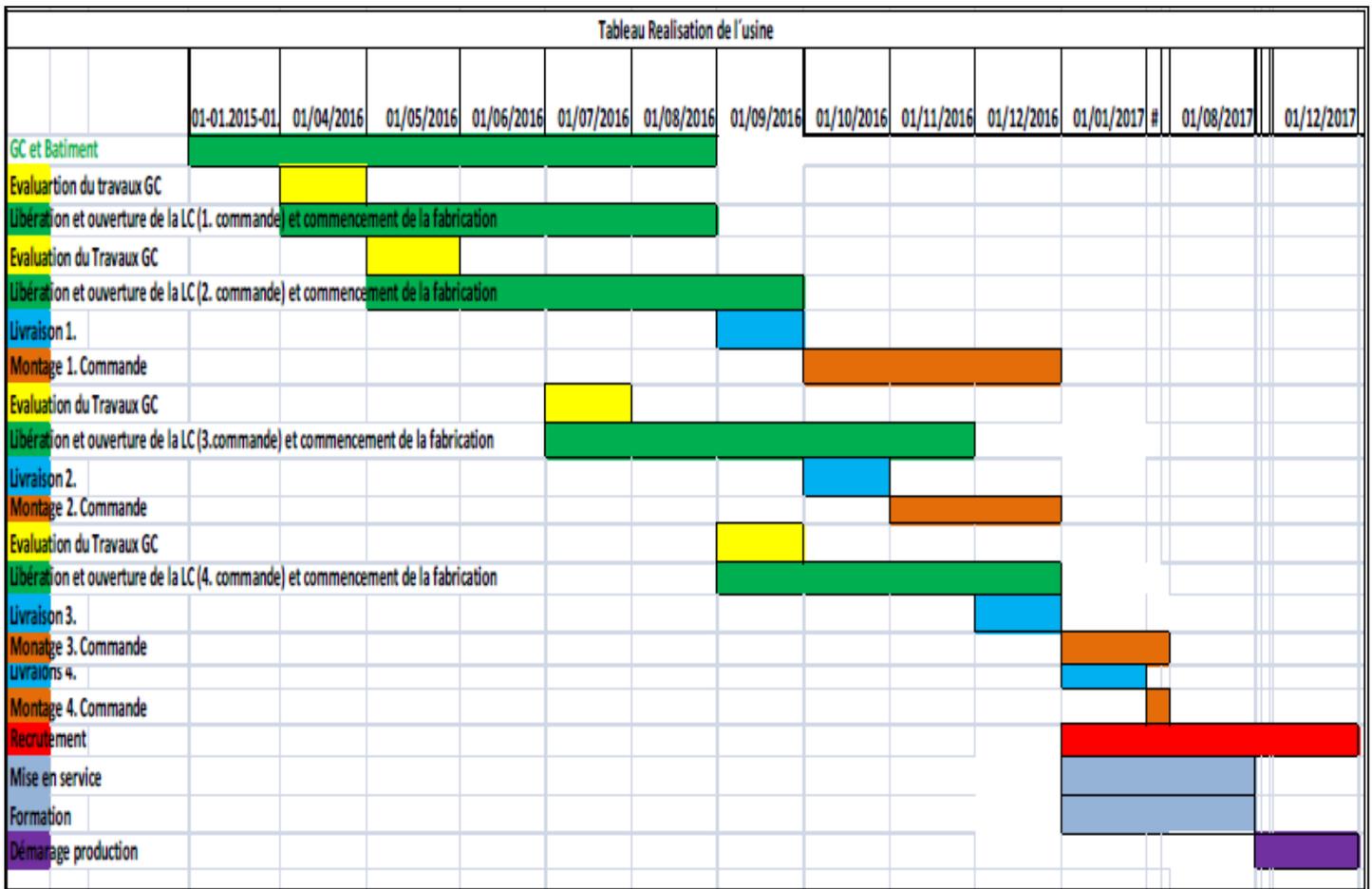
Comme déjà cité ci-dessus le projet se situe à la wilaya de BOUIRA avec accès facile sur l'autoroute nationales (RN5) et de L'autoroute (A1), un lieu qui présente toutes les commodités nécessaires pour une activité industrielle ; la proximité des diverses infrastructures de transport (rail et grand axes routiers) constitue des avantages sûrs pour la réussite du projet, en matière d'approvisionnement, de distribution et commercialisation.

2.2.4.6. Planning de réalisation

Les travaux de réalisation seront faits par les deux entreprises associées (ETBER et ERGOSOTS) sur un délai de huit (08) mois.

Les équipements seront importés via une lettre de crédit avec paiement partiels par la SGA.

Figure N° 7 : Tableau de réalisation de l'usine de la SARL CTE



Source : Document remis par SGA

On constate que pendant la période qui s'étale entre 01/04/2015 et 01/12/2016 la banque SGA va opter pour une libération et une ouverture d'une LC équipements qui sera effectuée sur quatre tranches pour qu'ensuite lui livrer au 1/09/2016 la 1^{ère} livraison, puis au 01/10/2016 la 2^{ème} livraison, au 01/12/2016 la 3^{ème} livraison et la dernière après un mois. A partir de là, la SARL CTE commencera à recruter et débutera sa mise en services et ses formations. Au 01/12/2017 elle va démarrer sa production pour se lancer dans son activité. Ce programme restera tributaire de l'octroi du crédit bancaire.

Le projet tel qu'il est conçu, présente des perspectives très encourageantes étant donné que le promoteur est assez expérimenté dans le domaine de l'hydraulique. L'étude technico-économique a su démontrer le sérieux de l'entreprise désirant initier le projet. Aussi, nous suggérons que cet investissement est économiquement viable. Ceci nous mène à évaluer sa rentabilité.

Section 3 : Analyse financière de la SARL CTE (Canal Transfert D'eau)

Le secteur d'activité hydraulique est par excellence un secteur porteur de croissance économique, créateur d'emploi et permet en même temps la redynamisation des autres secteurs économiques. Il constitue de ce fait une base incontournable pour le développement de l'investissement national et étranger. Cependant, les entreprises dans ce secteur fleurissent avec des potentiels de croissance et de rentabilité financière et économique non négligeables, néanmoins la prudence est de mise notamment pour leurs partenaires et en premier lieu les banques. En effet, un diagnostic approfondi doit être effectué pour juger de la solvabilité et de la rentabilité des entreprises évoluant dans ce secteur.

3.1 Analyse des bilans financiers de l'entreprise

A partir des données financière prévisionnelles (2016- 2022) de l'entreprise SARL CTE, nous établissons une relation entre la rentabilité et la structure financière de l'entreprise.

Tableau N°3 : Présentation des bilans financiers prévisionnels de l'entreprise SARL CTE : (2016-2022)

Actif	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Valeurs immobilisées	1 680 000	1 680 000	1 537 200	1 394 000	1 125 600	1 108 800	966 000
Valeurs d'exploitation	0	0	357 640	402 345	460 462	521 703	586 204
Stocks	0	0	357 640	402 345	460 462	521 703	586 204
Valeurs réalisables	0	0	298 034	335 288	383 718	434 752	488 504
Créances	0	0	238 427	268 230	306 974	347 802	390 803
Autres créances	0	0	59 607	67 058	76 744	86 950	97 701
Valeurs disponibles			284 168	971 707	1 800 109	2 530 110	3 373 349
Trésorerie			284 168	971 707	1 800 109	2 530 110	3 373 349
Total des emplois	1680 000	1680 000	2 477042	3 103 740	3 895 889	4 595 365	5 414 057

CHAPITRE III : Analyse du business plan d'une entreprise de fabrication de Tuyaux BPAT par la banque SGA agence Tizi-Ouzou

Passif	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Capitaux propres	488 716	418 156	1 092 757	1 909 951	2 879 183	3 752 619	4 742 008
Capital	514 000	514 000	514 000	514 000	514 000	514 000	514 000
RIA	0	-25 284	-95 844	578 575	1 395 951	2 365 183	3 238 619
Résultat net	-25 284	-70 560	674601	817 194	969 232	873 436	989 390
DLMT	1 191 284	1 261 844	1 026 644	791 444	556 244	321 044	85844
DLMT	1 176 000	1 176 000	940 800	705 600	470 400	235 200	0
CCA bloqué	15 284	85 844	85 844	85 844	85 844	85 844	85 844
Dettes à court terme	0	0	357 640	402 346	460 462	521 702	586 205
Fournisseurs	0	0	298 033	335 288	383 187	434 752	488 504
Autre dettes	0	0	59 607	67 058	76 744	86 950	97 701
Total des ressources	1 680 000	1 680 000	2 477 042	3 103 740	3 895 889	4 595 365	5 414 057

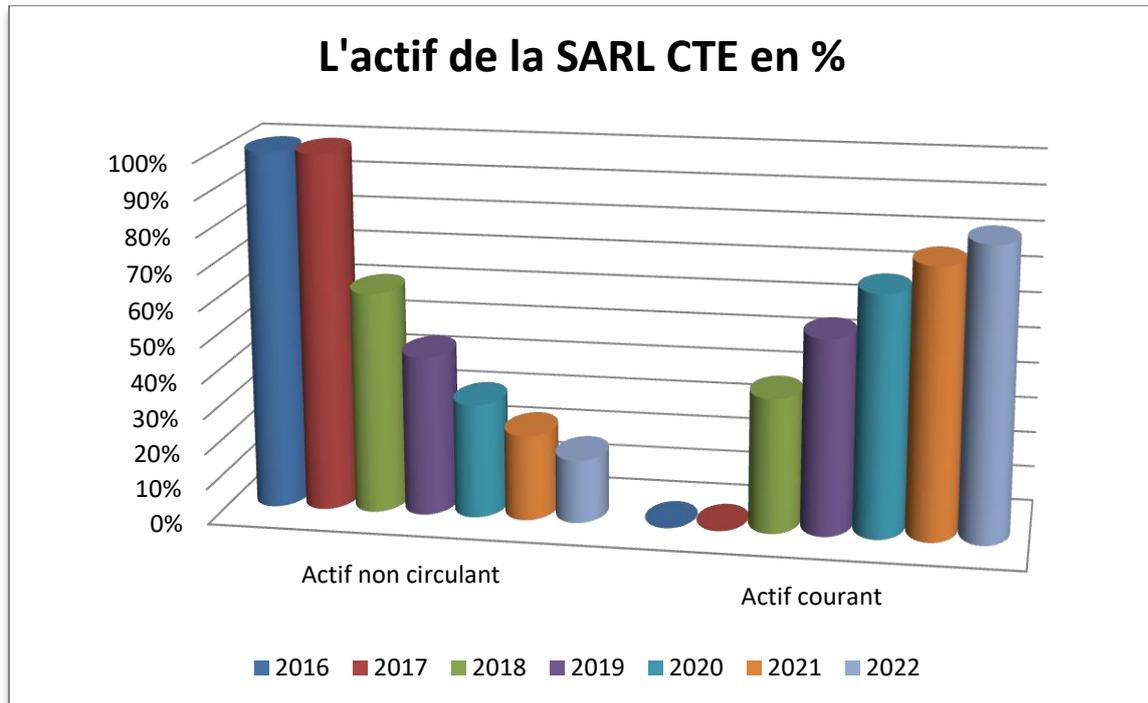
Source : Evolution des bilans prévisionnels certifiés de 2016 jusqu'à 2022.

Tableau N°4 : Evolution des bilans condensés de l'entreprise

Structure de l'actif	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Actif non circulant	100%	100%	62.05%	44.91%	32.12%	24.12%	17.84%
Actif circulant	0%	0%	37.94%	55.07%	67.87%	75.87%	82.16%
Total Actif	1 680 000	1 680 000	2 477 042	3 103 740	3 895 889	4 595 365	5 414 057
Structure du passif	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Passif non circulant	100%	100%	85.56%	87.04%	88.18%	88.65%	89.17%
Passif circulant	0%	0%	14.44%	12.96%	11.82%	11.35%	10.83%
Total passif	1 680 000	1 680 000	2 477 042	3 103 740	3 895 889	4 595 365	5 414 057

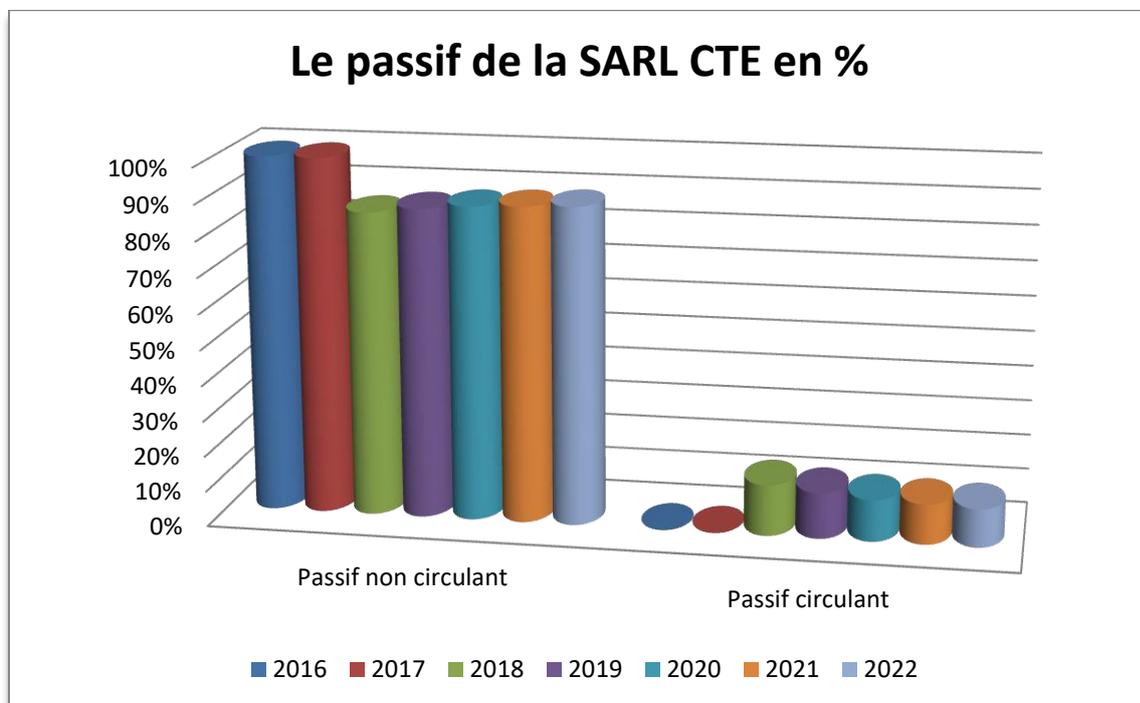
Source : Evolution des bilans prévisionnels de 2016 jusqu'à 2022.

Figure N° 8: Représentation graphique des ressources de la SARL CTEE



Source : Élaboré à partir du tableau N°4

Figure N° 9: Représentation graphique des emplois de la SARL CTEE



Source : élaboration à partir du tableau N°4

L'analyse des postes de l'actif et du passif du bilan ci-dessus a donné lieu aux remarques ci-après :

- ✓ L' « actif non circulant » de la SARL CTE durant les deux premières années (2016-2017) est constant de l'ordre de 100%. Pour ce qui est des années à venir allant de 2018 à 2022 les prévisions faites ont permis à l'entreprise de se prononcer sur la diminution du dit actif non circulant, marquant un passage de 62% en 2018 à 17% en 2022, cela s'expliquera par l'augmentation automatique des amortissements, dû au vieillissement des équipements, dans ce cas-là, l'entreprise se trouvera dans l'obligation de rénover son matériel voir d'acquérir de nouveaux.
- ✓ S'agissant du poste « actif circulant », celui-ci est en augmentation continue durant la période notamment allant de 2018 à 2022, cela s'expliquera par le fait que l'entreprise disposera de liquidités en abondance ainsi que d'un stock important à côté des créances aussi importantes pour leur part. Toutefois, cette situation risque d'être à l'origine d'une trésorerie stérile, l'entreprise optant pour une mise en valeur de la thésaurisation au détriment de l'investissement.
- ✓ Le total passif pour sa part, selon les prévisions, connaîtra une diminution notamment à compter de 2018, cela s'expliquera par le fait que l'entreprise commence à rembourser ses dettes à court, moyen et long terme, jusqu'à épuisement de ses dettes.

3.2. Analyse des soldes intermédiaires de gestion(SIG)

L'étude de la rentabilité par les SIG constitue un des moyens permettant de porter un jugement sur l'origine de l'équilibre financier, et ce en étudiant l'origine et la formation du résultat à réaliser.

CHAPITRE III : Analyse du business plan d'une entreprise de fabrication de Tuyaux BPAT par la banque SGA agence Tizi-Ouzou

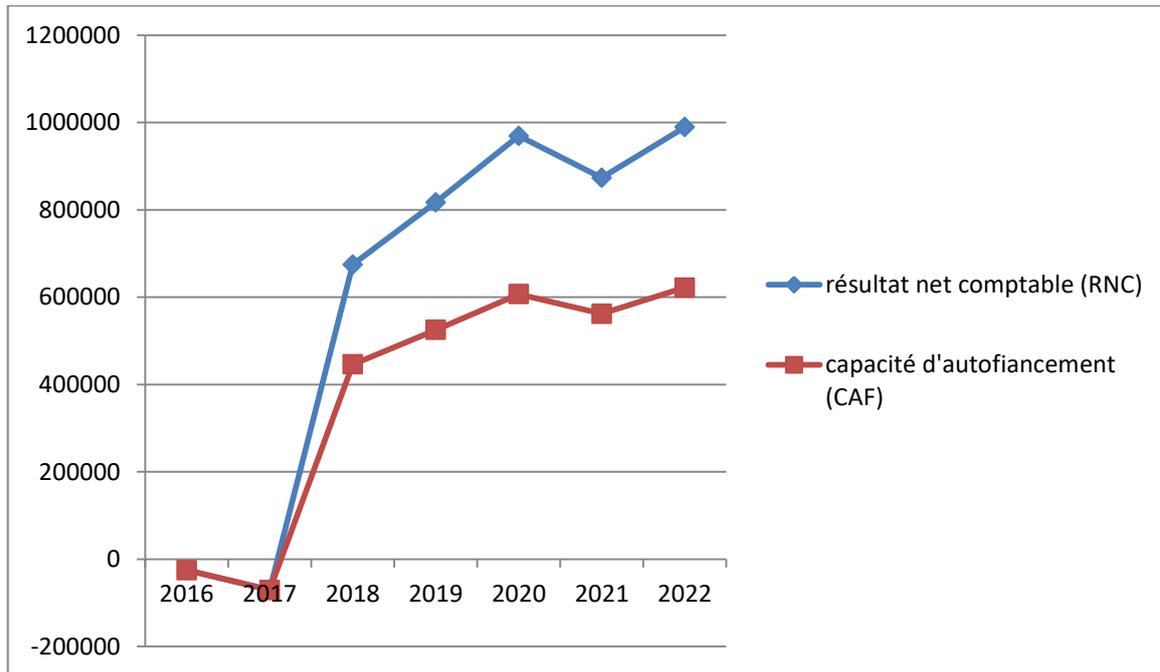
Tableau N° 5 : Présentation des SIG

UM : KDZD

Années	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
CA hors taxes	0	0	1 430 560	1 609 380	1 841 846	2 086 812	2 344 817
Achats	0	0	314 807	354 158	432 859	523 760	628 512
Marge commerciale	0	0	1 115 753	1 255 222	1 408 987	1 563 052	1 716 305
Charges externes	0	0	31 481	35 416	43 286	52 376	62 851
Valeur ajoutée (VA)	0	0	1 084 273	1 219 807	1 365 701	1 510 676	1 653 454
Salaires	0	0	174 853	179 224	183 705	188 298	193 005
Impôts et taxes	0	0	0	0	0	41 736	46 896
Excédent brut d'exploitation (EBE)	0	0	909 420	1 040 582	1 181 996	1 280 642	1 413 553
Dotation aux amortissements	0	0	142 800	142 800	142 800	142 800	142 800
Dotation aux provisions	0	0	0	0	0	0	0
Résultat d'exploitation	0	0	766 620	897 782	1 039 196	1 137 842	1 270 753
Frais financiers	25 284	70 560	92 018	80 589	69 964	59 526	49 284
Résultat courant avant impôt (RCI)	-25 284	-70 560	674 601	817 194	969 232	1 078 316	1 221 469
IBS (exonération ANDI sur 5 ans)	0	0	0	0	0	204 880	232 079
Résultat net comptable (RNC)	-25 284	-70 560	674 601	817 194	969 232	873 436	989 390
(CAF)	-25 284	-70 560	446 015	524 898	606 748	561 812	622 045

Source : Réalisé à partir des TCR prévisionnels certifiés (2016-2017-2018-2019-2020-2021) de la SARL CTE

Figure N°10 : Représentation graphique de la (RNC) et de la (CAF)



Source : Élaboré à partir du tableau N°5

Le tableau et le graphique ci-dessus ont donné lieu aux remarques suivantes :

- ✓ En 2016 et 2017 le résultat sera négatif car l'entreprise ne va pas encore débiter son activité.
- ✓ Au-delà de la troisième année l'entreprise commencera à réaliser des bénéfices, car les SIG affichent des résultats très satisfaisants, ce qui veut dire que les produits (CA) couvrent la totalité des charges, donc elle dispose d'une capacité d'autofinancement élevée.

3.3. Analyse de la liquidité et de la solvabilité de l'entreprise CTE

A l'aide des résultats obtenus à travers les bilans financiers et ceux du compte de résultats, nous allons enchaîner par l'analyse de la structure financière moyennant les indicateurs de l'équilibre financier et les ratios.

3.3.1. Méthode de grandes masses

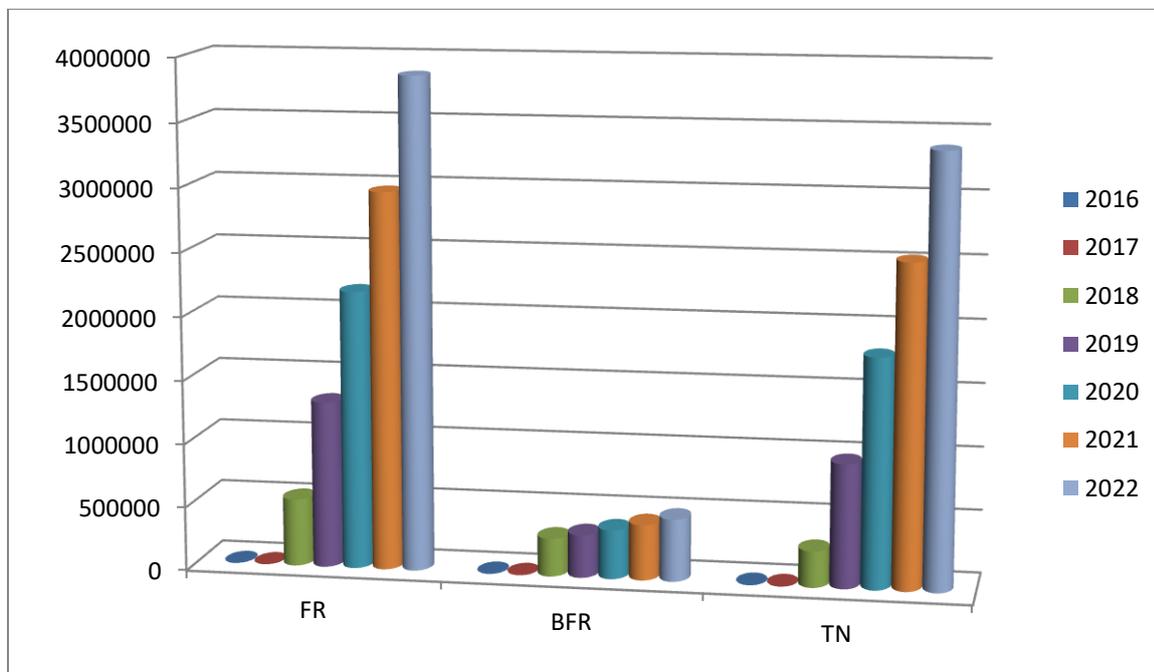
Tableau N° 6: Valeurs structurelles de la SARL CTE(en KDZD)

UM : KDZD

Années	2 016	2 017	2 018	2 019	2 020	2 021	2 022
Fond de Roulement (FR)	0	0	582 201	1 306 995	2 183 827	2 964 863	3 861 852
Besoin en Fond de Roulement (BFR)	0	0	298 033	335 288	383 718	434 752	488 504
Trésorerie Net(TN)	0	0	284 168	971 707	1 800 109	2 530 110	3 373 349

Source : Document remis par la SGA

Figure N°11 : Evolution du BFR, FR, TN



Source : Elaboré à partir du tableau N°6

D'après le tableau des valeurs structurels et le graphique on constate que :

- ✓ Le FR est en hausse au fil des années (à partir de 2018) ce qui signifie que les ressources stables (CA, capitale émis) financeront la totalité des emplois stables et dégageront un surplus qui participera à l'augmentation des capitaux propres de l'entreprise en question.
- ✓ Le BFR est positif ce qui signifie qu'il y a un équilibre financier à court terme qui indique que les ressources d'exploitation seront utilisées (DCT) pour financer les emplois, donc l'entreprise aura besoin d'un financement par le fond de roulement net

(FRN), ce qui va la pousser à la diminution des ventes à crédit, et à l'augmentation de ses achats à crédit.

- ✓ La TN : l'entreprise réalisera un équilibre financier chaque années ce qui pourrait être à l'origine d'une bonne gestion de sa trésorerie.

3.3.2. Méthode des ratios

Par cette analyse nous voulons mesurer la performance de la SARL CTE, par l'étude des différents ratios de rentabilité

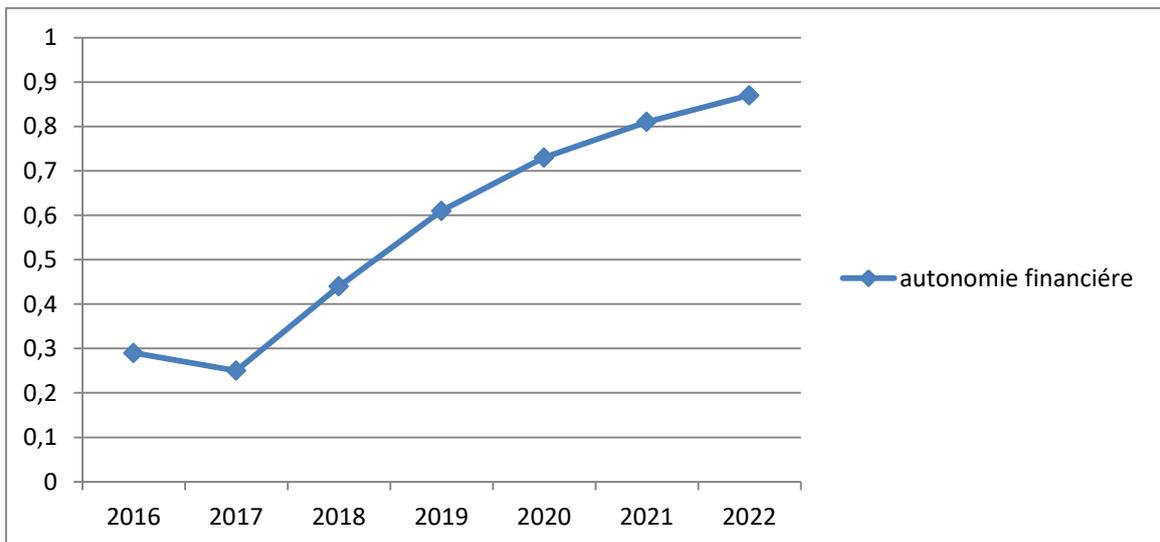
3.3.2.1. Ratio d'endettement

Tableau N° 7: Ratio d'endettement

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Autonomie financière	0.29	0.25	0.44	0.61	0.73	0.81	0.87
<i>Capitaux propres</i>	488 716	418 156	1 092 757	1 909 951	2 879 183	3 752 619	4 742 008
<i>Total passif</i>	1 680 000	1 680 000	2 477 042	3 103 740	3 895 889	4 595 365	5 414 057

Source : Elaboré à partir du tableau N°3

Figure N°12 : Représentation graphique du ratio d'endettement



Source : Élaboré à partir du tableau N°7

D'après les résultats obtenus on constate que l'entreprise SARL CTE n'arrive pas à couvrir ses dettes avec ses propres ressources durant les premières années puisque le ratio est inférieur à 1. Mais avec l'augmentation du capital, le ratio a évolué considérablement au fil des années car l'entreprise se finance en grande partie par ses propres ressources, ce qui nous permettra de dire que l'entreprise pourrait être autonome financièrement.

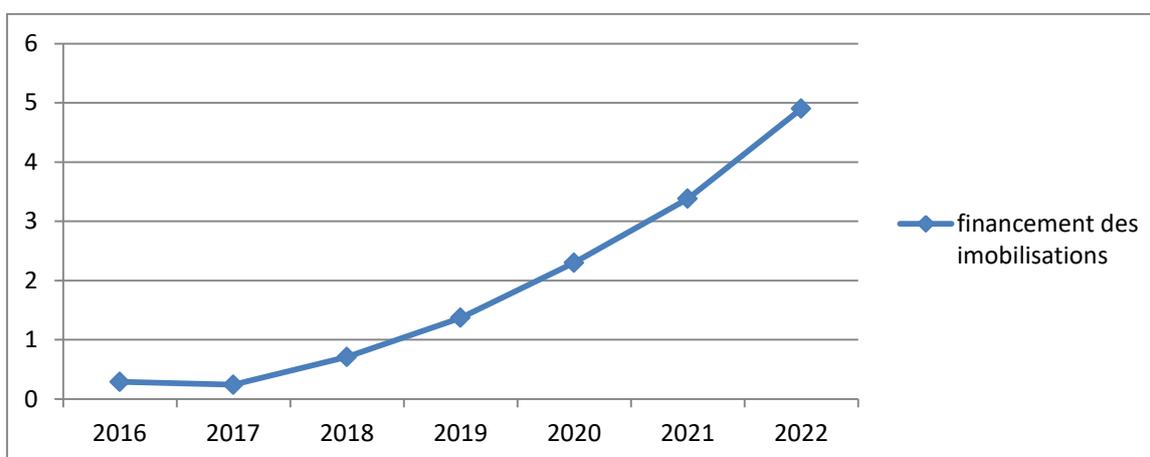
3.3.2.2. Ratio de structure d'actif

Tableau N° 8: Ratio de structure d'actif

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Financement des immobilisations	0.29	0.24	0.71	1.37	2.30	3.38	4.90
<i>Capitaux propres</i>	488 716	418 156	1 092 757	1 909 951	2 879 183	3 752 619	4 742 008
<i>Actif stable</i>	1 680 000	1 680 000	1 537 200	1 394 000	1 251 600	1 108 800	966 000

Source : Élaboré à partir du tableau N°3

Figure N° 13 : Représentation graphique du ratio de structure d'actif



Source : Élaboré à partir du tableau N°8

A travers le ratio de financement des immobilisations, on constate que l'entreprise finance son actif immobilisé par ses propres ressources, son niveau en début de période est faible ce qui s'explique par le recours de l'entreprise à l'endettement bancaire pour financer l'acquisition des immobilisations corporelles, au-delà de 2018 il est revu à la hausse avec l'augmentation de ses capitaux propres de l'entreprise.

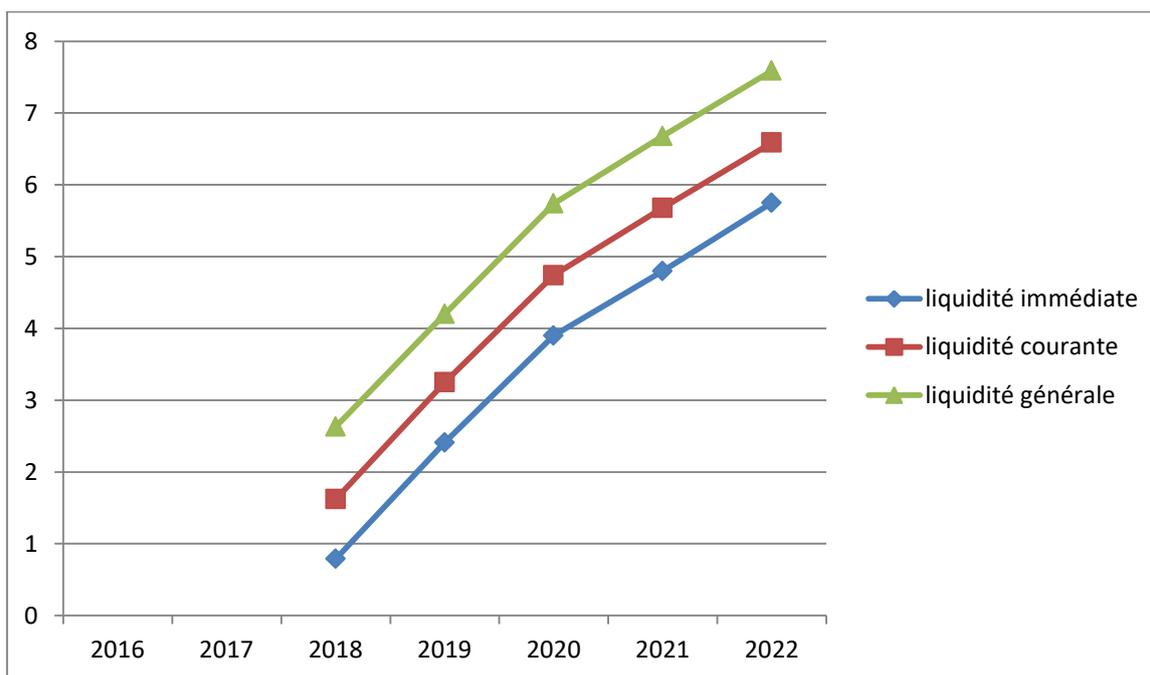
3.3.2.3. Ratios de liquidité

Tableau N° 9: Ratios de liquidité

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Liquidité immédiate	-	-	0.79	2.41	3.90	4.8	5.75
$\frac{VD}{Dettes \text{ à } C.T}$	-	-	$\frac{284\ 168}{357\ 640}$	$\frac{971\ 707}{402\ 346}$	$\frac{1\ 800\ 109}{460\ 462}$	$\frac{2\ 530\ 110}{521\ 702}$	$\frac{3\ 373\ 349}{586\ 205}$
Liquidité courante	-	-	1.62	3.25	4.74	5.68	6.59
$\frac{VD + VR}{Dettes \text{ à } C.T}$	-	-	$\frac{582\ 202}{357\ 640}$	$\frac{1\ 306\ 995}{402\ 346}$	$\frac{2\ 183\ 827}{460\ 462}$	$\frac{2\ 964\ 862}{521\ 702}$	$\frac{3\ 861\ 853}{586\ 205}$
Liquidité générale	-	-	2.63	4.2	5.74	6.68	7.59
$\frac{VD + VR + VE}{Dettes \text{ à } C.T}$	-	-	$\frac{939\ 842}{357\ 640}$	$\frac{1\ 709\ 340}{402\ 346}$	$\frac{2\ 643\ 749}{460\ 462}$	$\frac{3\ 486\ 565}{521\ 702}$	$\frac{4\ 448\ 057}{586\ 205}$

Source : Élaboré à partir du tableau N°3

Figure N°14 : Représentation graphique des ratios de liquidité



Source : Élaboré à partir du tableau N°9

- ✓ D'après les résultats obtenus de l'analyse du ratio de liquidité immédiate, on remarque une faiblesse de ce ratio pendant les premières années, cela indique que l'entreprise ne peut pas faire face à ses dettes à court terme avec ses disponibilités.

Le ratio de liquidité immédiate élevé constitue un bon signe pour les créanciers mais il peut constituer au même temps un mauvais signe de gestion de trésorerie.

- ✓ Le ratio de liquidité courante, est inférieur à 1 durant les deux premières années, cela veut dire que les valeurs réalisables et les valeurs disponibles ne suffisent pas pour rembourser les dettes consenties à court terme.

Ce n'est qu'à partir de 2018 que l'entreprise commencera à rentabiliser son activité tout en constituant des valeurs disponibles et réalisables nettement supérieures aux dettes à CT, lui permettant ainsi de faire face largement à ces dernières. Et donc de constituer des liquidités.

- ✓ La liquidité générale est largement supérieure à 1 de 2016 jusqu'à 2022, ce qui signifie que l'actif à court terme suffira largement pour rembourser toutes les dettes à CT.

En conclusion, ces trois ratios nous permettront de dire que l'entreprise pourrait ainsi être solvable sur le court terme.

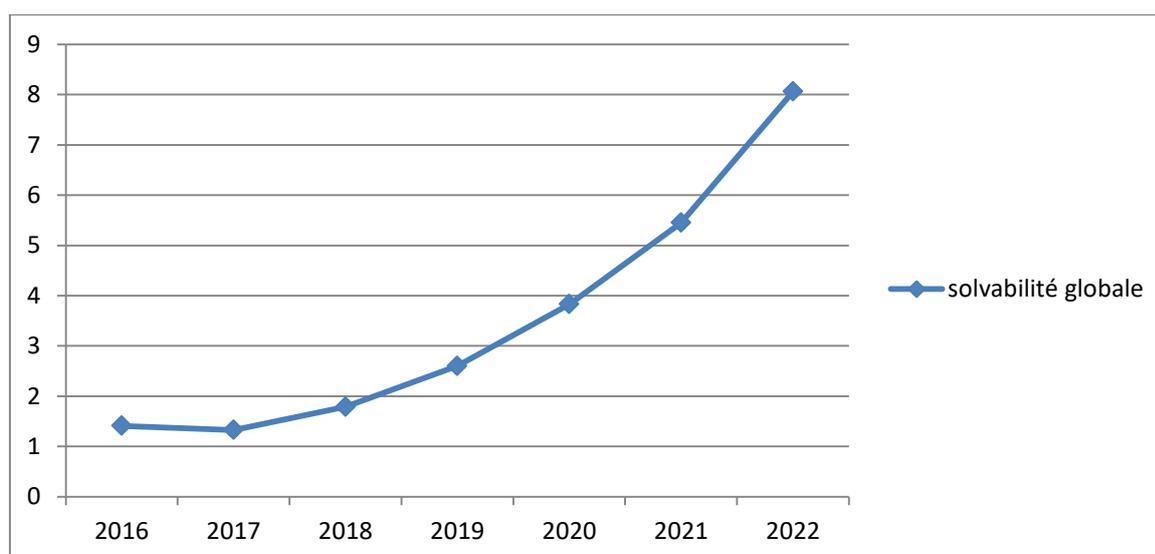
3.3.2.4. Ratio de solvabilité globale (à long terme)

Tableau N°10 : Ratio de solvabilité globale

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Solvabilité globale	1.41	1.33	1.79	2.6	3.83	5.45	8.06
<i>actif total</i>	1680 000	1 680 000	2 477 042	3 103 740	3895 889	4595 365	54 1057
<i>Total des dettes</i>	1 191 284	1 2641 844	1 384 284	1 193 790	1 016 706	842 746	672 049

Source : Élaboré à partir du tableau N°3

Figure N°15: Représentation graphique du ratio de solvabilité globale



Source : Élaboré à partir du tableau N°10

CHAPITRE III : Analyse du business plan d'une entreprise de fabrication de Tuyaux BPAT par la banque SGA agence Tizi-Ouzou

À travers ce ratio, on constate clairement que l'actif de l'entreprise couvre largement tous ses engagements externes, ce qui nous permet de conclure que l'entreprise est solvable de manière générale.

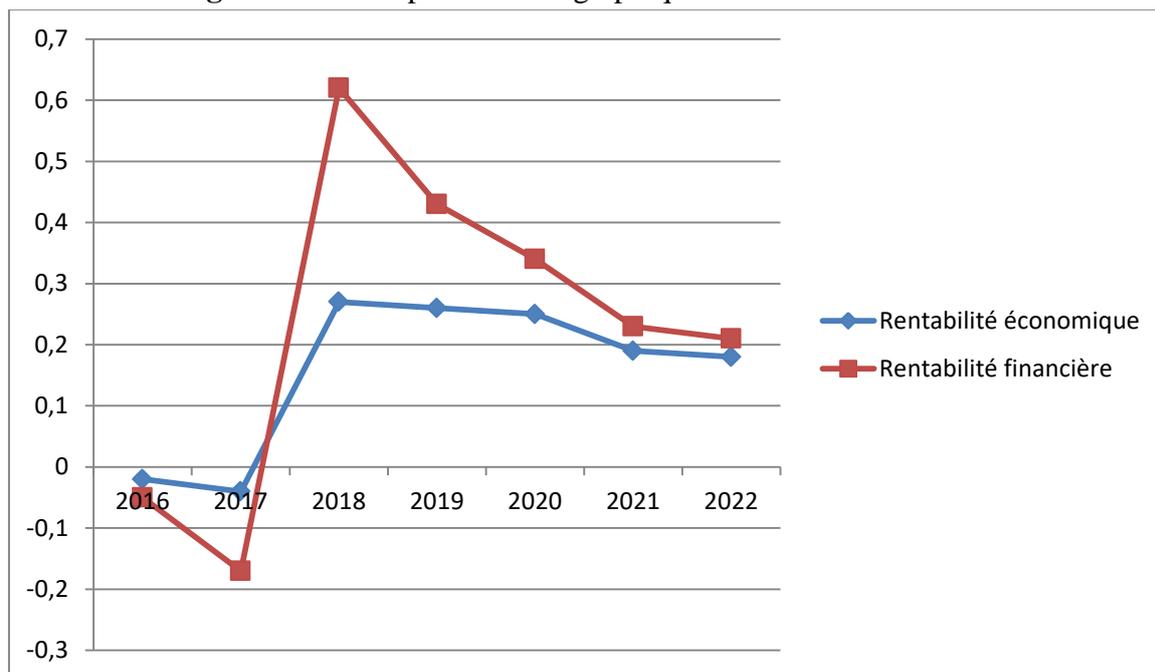
3.3.2.5. Ratios de rentabilité

Tableau N°11: Ratios de rentabilité

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Rentabilité économique	-0.02	-0.04	0.27	0.26	0.25	0.19	0.18
<i>Resultat net</i>	-25284	-70560	674601	817194	979232	973436	989390
<i>Total actif</i>	1680000	1680000	2477042	3103740	3895889	4595365	5414057
Rentabilité financière	-0.05	-0.17	0.62	0.43	0.34	0.23	0.21
<i>Resultat net</i>	-25284	-70560	674601	817194	969232	873436	989390
<i>CP</i>	48 8716	418156	1 092 757	1 909 951	2 879 183	3 752 619	4 742 008

Source : Élaboré à partir des tableaux N°3 et N°5

Figure N°16 : Représentation graphique des ratios de rentabilité



Source : Élaboré à partir des tableaux N°11

- ✓ A partir du ratio de la rentabilité économique, on déduit que plus il est positif plus l'activité sera demandée et pourrait être une source de bénéfice pour la région, donc l'entreprise est économiquement viable.
- ✓ On remarque également, que le ratio de rentabilité financière est en évolution favorable d'année en année ce qui explique que la SRL CTE est financièrement faisable.

3.4. Plan de financement

Tableau N° 12: Plan de financement prévisionnel

UM : KDZD

Années	2 016	2 017	2 018	2 019	2 020	2 021	2 022
CAF	-25 284	-70 560	817 401	959 994	1 112 032	1 016 236	1 132 190
Var BFR	0	0	-298 033	-37 254	-48 430	-51 034	-53 751
FLUX NET D'EXPLOITATION	-25 284	-70 560	519 368	922 739	1 063 602	965 201	1 078 438
- investissements, acquisitions	-1 680 000						
+ cessions d'actifs							
FLUX NET DES INVESTISSEMENTS	-1 680 000	0	0	0	0	0	0
+ augmentation de capital et réserves	514000						
+ apport en CCA	15284	70 560					
+ nouveaux credits	1 176 000						
- retrait CCA							
- remboursement crédit sollicité	0	0	-235 200	-235 200	-235 200	-235 200	-235 200
- dividendes							
FLUX NET DES FINANCEMENTS	1 705 284	70 560	-235 200	-235 200	-235 200	-235 200	-235 200
FLUX DE TRESORERIE NET EXERCICE EN COURS	0	0	284 168	687 539	828 402	730 001	843 238
TRESORERIE NETTE EXERCICE PRECEDENT	0	0	0	284 168	971 707	1 800 109	2 530 110
FLUX TRESORERIE CUMULES	0	0	284 168	971 707	1 800 109	2 530 110	3 373 349

Source : Document remis par SGA

Mise à part les deux premières années où les intérêts intercalaires et la commission sur LC pèsent sur la trésorerie et devront être couverts par des apports en CCA ou Compte sociale (CS), les autres années prévisionnelles affichent des flux largement positifs et ce, grâce à l'importance de la CAF.

3.5. Calcul du seuil de rentabilité et du point mort

Il correspond au niveau d'activité minimum à partir duquel l'activité de l'entreprise devient rentable, il se calcule de la manière suivante.

3.5.1. Détermination du seuil de rentabilité globale

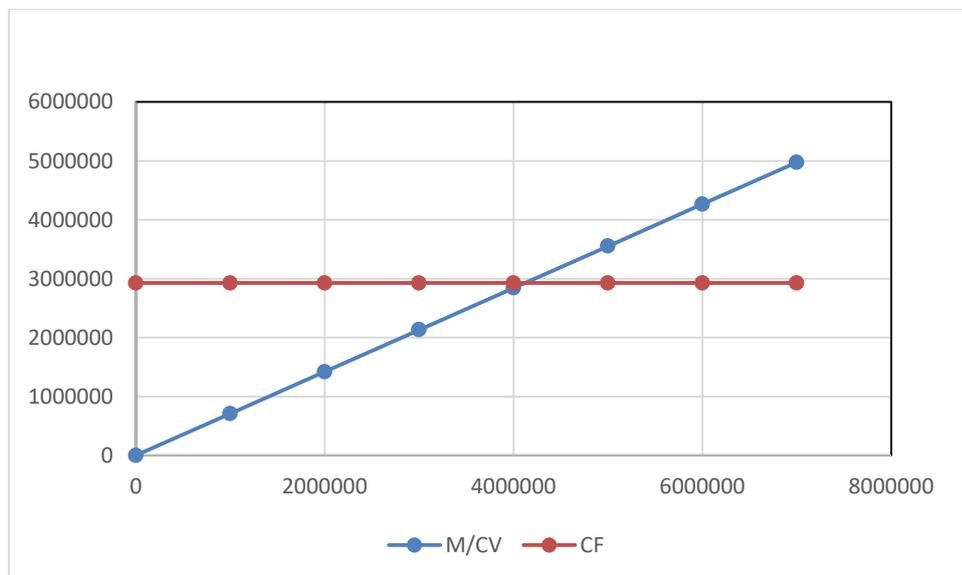
Tableau N° 13: Calcule du seuil de rentabilité globale

UM : KDZD

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	TOTAL
CA	0	0	1 430 560	1 609 380	1 841 846	2 086 812	2 344 817	9 313 415
M /CV	0	0	1 115 753	1 255 222	1 408 987	1 358 172	1 484 226	6 622 360
T _x M /cv	0%	0%	77.99%	77.99%	76.50%	65.08%	63.30%	71.10%
SR	0	0	565 652	561 647	1 397 954	1 321 967	781 731	4 118 407

Source : Élaboration personnelle

Figure N°17 : Représentation graphique du SR



Source : Elaboré à partir du tableau N°13

Le seuil de rentabilité globale est estimé à 4 118 407 000 da du chiffre d'affaires, ce qui signifie que la SARL CTE commence à être rentable à partir de ce montant.

3.5.2. Détermination du point mort

Le point mort est la date à laquelle le chiffre d'affaires critique(SR) est atteint.

$$POINT\ MORT = \frac{Seuil\ de\ rentabilité}{chiffre\ d'affaire} \times 12\ mois$$

$$POINT\ MORT = \frac{4\ 118\ 407}{9\ 313\ 415} \times 12 = \boxed{5\ mois\ et\ 9\ jours}$$

Donc la SARL CTE atteint le point mort à la date du 09 juin 2018 puisqu'elle débutera son activité le 1er Janvier, c'est-à-dire elle va dégager un bénéfice à partir de cette date.

3.6. Conclusion de l'étude

A la fin de l'étude du business plan de la SARL CTE par la société générale, sa décision est comme suit.

3.6.1. Décision de la banque

Après l'examen des différents éléments dégagés de l'étude du dossier de crédit, nous émettons un avis favorable pour la mise en place de :

LC équipement, relayée par CMT de 1176 MDZD, remboursable sur 7 ans, dont 2 ans d'utilisation et de différé. Le CMT sera facturé au taux de 6%HT/An variable.

- **GARANTIES EXIGÉES**

- ✓ Hypothèque 1^{er} rang sur le terrain donné en concession et qui sera élargie aux constructions ; qui y seront édifiées ;
- ✓ Nantissement des équipements à financer ;
- ✓ DAMPR à hauteur de l'actif assurable ;
- ✓ Cautions personnelles des associés :
 - ETBER SPA à hauteur de 40% du CMT ;
 - ERGOSOT SARL à hauteur de 40% du CMT ;
 - SCHLOSSER PFEIFFER GMBH à hauteur de 20% du CMT.

3.6.2. Comparaison avec la décision de la Banque

Cette décision est le résultat d'une étude approfondie sur la faisabilité technico-économique du projet et l'estimation prévisionnelle de sa rentabilité qui a été menée par le chargé d'étude en définissant les principaux paramètres commerciaux (marché cible, les objectifs quantitatifs, les tarifs et les canaux de distribution), techniques (choix technologiques, dimensionnement et planification) et financiers (coûts d'investissement, mode de financement).

Conclusion

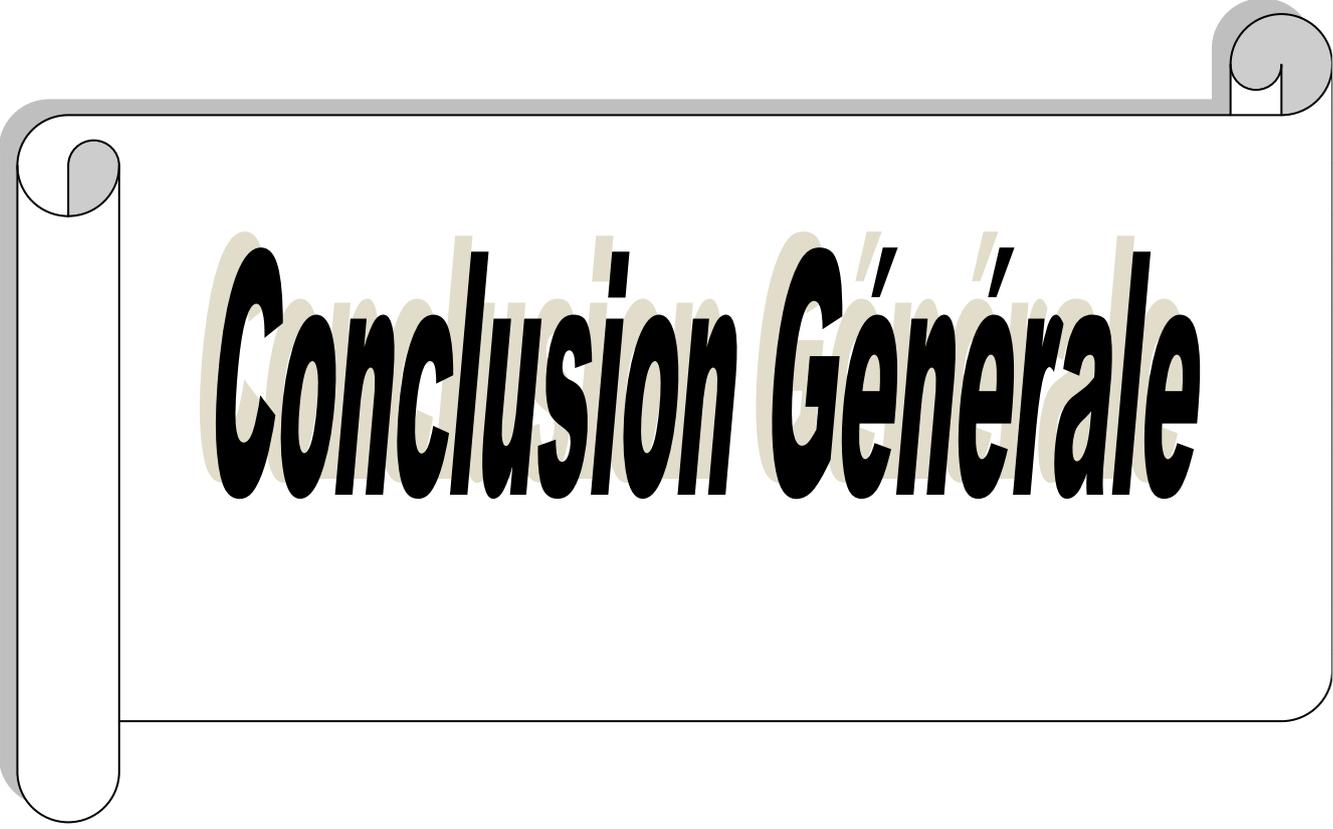
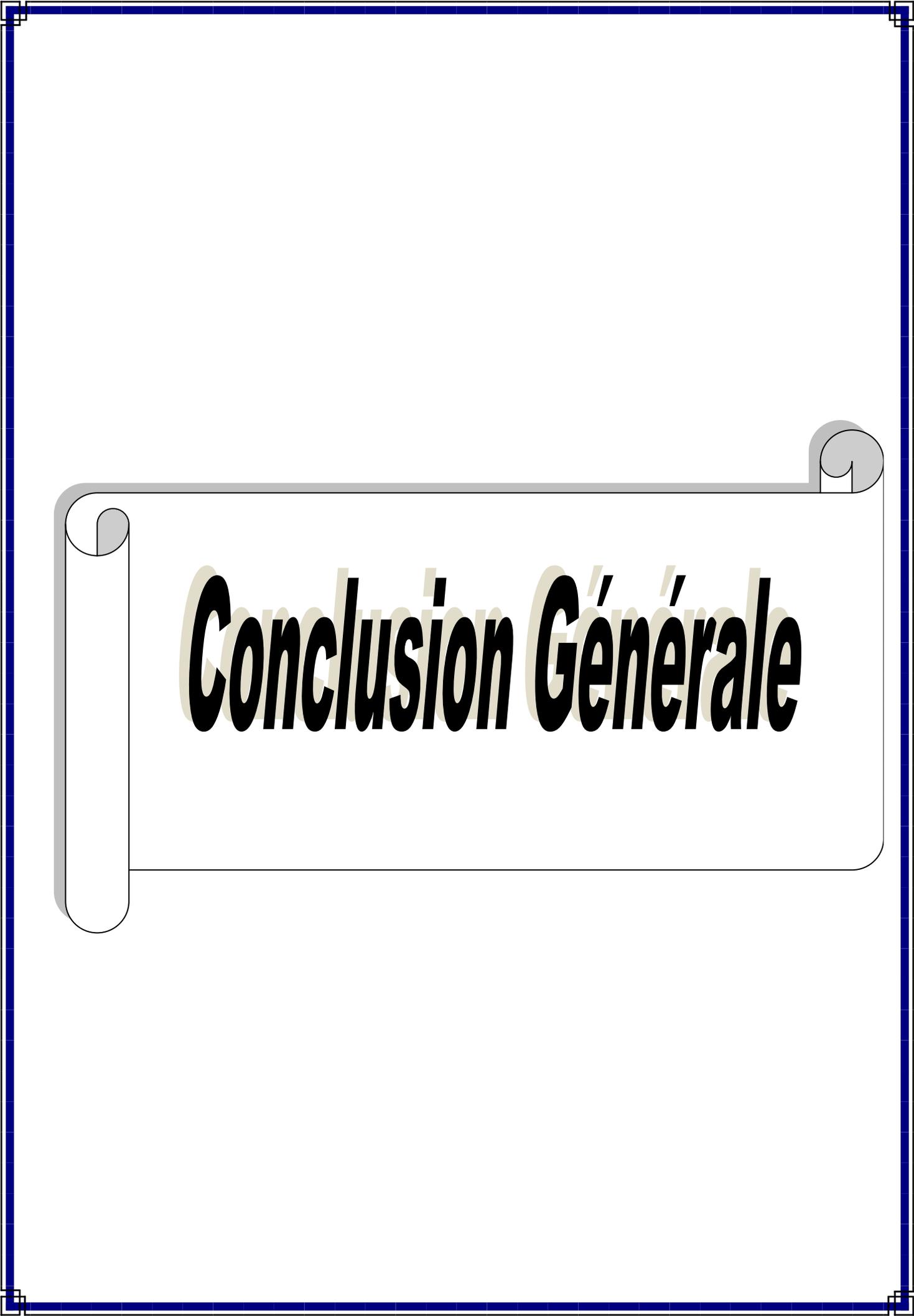
Au terme de ce chapitre, les résultats de l'étude technico-économique auxquels nous avons abouti révèlent que cette entreprise exercera son activité sur un marché porteur où la concurrence est relativement faible et le réseau de distribution et de commercialisation est important. En effet, cette SARL devra investir davantage afin de maintenir sa position dominante et de bénéficier d'une bonne rentabilité.

D'après l'analyse financière effectuée on constate que l'entreprise en question sera en mesure de respecter son équilibre financier. En outre, son fonds de roulement sera positif tout au long de son activité, et financera ses besoins en fonds de roulement.

A travers l'analyse de sa structure d'endettement et celle de son actif, nous avons constatés que l'entreprise sera autonome financièrement, elle présentera une structure d'endettement confortable, ses immobilisations seront en grande partie financées par ses ressources propres, cependant, leur niveau va être insuffisant pour l'activité.

A travers l'analyse des niveaux des liquidités de l'entreprise, on a constaté qu'elle sera solvable à court terme. En effet, son actif courant couvrira la totalité de ses dettes à court terme. Globalement, l'entreprise devra être solvable de manière générale.

Au cours de son activité, les ratios de rentabilité de la SARL évolueront en tendance croissante depuis le début de son activité ce qui signifie qu'elle pourra réaliser de bonnes rentabilités économiques et financières.



Conclusion Générale

Au terme de ce travail, il importe de faire la revue des grandes lignes qui le composent et de présenter brièvement les résultats auxquels il a abouti.

Le choix de ce sujet a été motivé par le fait que le business plan devient de plus en plus nécessaire dans la réalisation des projets, et que son étude effectuée par les établissements bancaires nous permet de comprendre tout le processus de la prise de décision de financement de l'investissement envisagé par une entreprise, également de savoir l'importance de cette analyse qui se porte sur l'étude de la viabilité du projet présenté et l'établissement d'un diagnostic sur la santé financière de l'entreprise en question, cela en examinant son équilibre financier et son aptitude à faire face à ses engagements à court et à long terme . La seconde motivation a été celle de confronter la théorie relative à l'analyse technico-économique et financière apprise tout au long de notre mémoire, à la pratique sur le terrain.

Il a été également pour nous une occasion de rechercher les critères sur lesquels la banque s'appuie pour l'étude d'un business plan, et de faire ressortir et interpréter les informations pertinentes sur la réalité économique et financière relatives à l'entreprise. Ces informations sont importantes pour la banque car elles servent de support d'aide pour se prononcer sur l'attribution ou non d'un crédit par la société générale.

Pour arriver à cette fin, une question a été posée:

Dans quelle mesure l'analyse du Business Plan permet-elle à la banque de répondre au besoin de financement d'une entreprise ?

A travers notre modeste travail, nous avons pu :

- ✓ Illustrer l'importance de la conception d'un business plan type par une entreprise pour obtenir un financement bancaire.
- ✓ Et démontrer la nécessité d'étudier un business plan par la banque afin de faire apparaître tous les aspects essentiels du projet qui permettent à cette dernière de diagnostiquer avec pertinence la santé financière de l'entreprise.

L'étude sur le plan théorique nous a permis de dire que le business plan peut assurer un rythme plus élevé de succès pour les entreprises nouvelles ou existantes. Il joue donc un rôle capital dans l'évaluation des projets. Il s'agit pour les créateurs d'entreprises de se montrer réaliste et convaincant.

L'analyse du cadre empirique a abouti au résultat selon lequel le projet présenterait des aspects très encourageants qui démontrent le sérieux de l'entreprise. Donc, cet investissement est économiquement viable. Cela a pu être constaté grâce à l'étude de la méthodologie de développement du projet de la SARL CTE et à la bonne constitution et présentation de son business plan.

Tous ces éléments nous ont permis de confirmer que le suivi d'une bonne méthodologie d'élaboration d'un business plan faisait ressortir tous les renseignements technico-économiques probables et relatifs au projet d'investissement, ce qui mène la banque à faire des constatations et à affirmer que le projet est susceptible d'être réalisé.

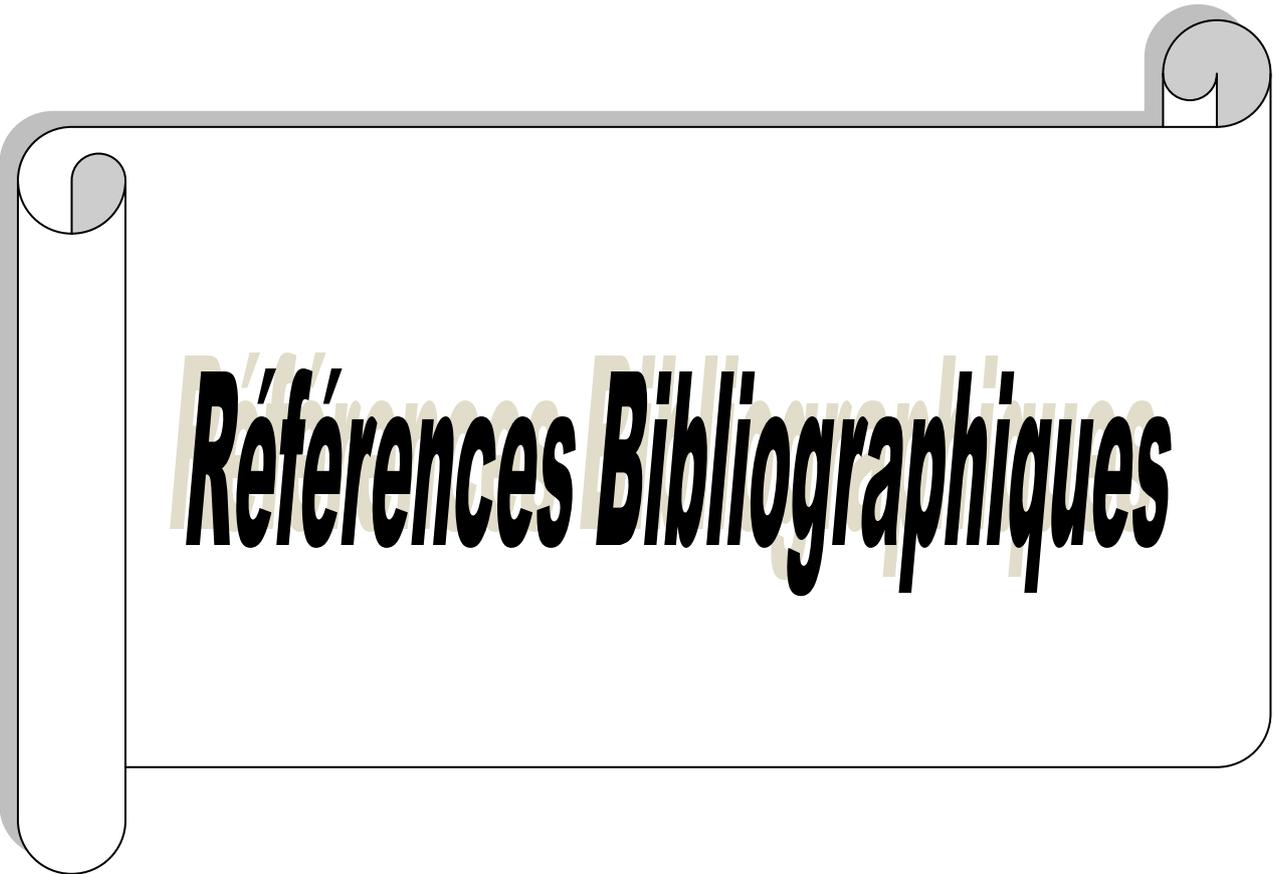
L'analyse de la structure financière de la SARL CTE démontre que cette dernière est en mesure de garder son équilibre financier, malgré qu'il existe des obstacles qui nécessitent d'être levés, tels que la trésorerie nette qui est en augmentation considérable depuis le début de son activité, ce qui veut dire que l'entreprise disposera d'un excédent de liquidité qu'elle devra investir. A part cela, elle présente des bilans bien structurés avec des résultats positifs chaque année, mais elle pourra aussi assurer un degré élevé de solvabilité et de rentabilité nécessaires à la continuité de son activité. Ainsi, la vérification de toutes les informations comprises dans le business plan de la SARL CTE, a permis de conclure que l'entreprise sujette à l'étude remplit les conditions nécessaires pour émettre un avis favorable à sa demande de financement. En effet, sa structure économique et financière est saine et équilibrée, sa rentabilité est suffisante pour garantir la pérennité de son projet d'investissement et elle est capable d'honorer ses dettes dans les délais fixés.

Ces résultats nous ont permis de confirmer qu'un bon business plan donne lieu à une meilleure structure financière de l'entreprise, ce qui place ses dirigeants en position favorable et leur permet de financer leur projet.

Conclusion générale

Pour conclure notre travail, il faut dire que le business plan est un document clé. Parfois son objectif principal est de constituer une protection pour le preneur de décision. Il doit donc évaluer la situation de façon juste.

Enfin, l'étude du business plan implique les volets techniques et stratégiques mais aussi financiers de l'entreprise. Néanmoins, un financement ne peut être accordé que s'il présente un intérêt certain pour la banque.



Références Bibliographiques

- **Ouvrages :**

1. BERK.J, DEMARZO.P, « *Finance d'entreprise* », 3^{ème} édition, édition PEARSON, France, 2014.
2. BOUYACOUB.F, « *L'entreprise et le financement bancaire* », édition CASBAH, Alger, 2000.
3. BRUNO-LOURENT.M, « *Business plan* », édition ECONOMICA, Paris, 2005.
4. BRUSLERIE.H, « *Analyse financière, information financière, diagnostic et évaluation* », 4^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2010.
5. BUISSART.C, « *Analyse financière* », 5^{ème} édition, édition FOUCHER, Paris, 2001.
6. CARTIER.M, DELACOUR.H, JOFFRE.O, « *Maxi Fiches de Stratégie* », édition DUNOD, Paris, 2010.
7. COULAUD.A, « *Diagnostic financier et évaluation financière de l'entreprise* », les éditions DEMOS, Paris, 2009.
8. DE COUSSERGUES.S, BOURDEAUX.G, « *Gestion de la banque* », 6^{ème} édition, édition DUNOD, Paris, 2010.
9. DE LA BRUSLERIE.H, « *Analyse financière, information financière, diagnostic et évaluation* », 4^{ème} édition, édition DUNOD, Paris, 2010.
10. DEISTING.F, LAHILLE.J, « *Aide-mémoire analyse financière* », 4^{ème} édition, édition DUNOD, Paris, 2013.
11. DURAND.X, GOUMAR.A, SIMON.E, « *Réaliser son business plan en 48heures* », 2^{ème} édition, édition EYROLLES, Paris, 2011.
12. GRANDGUILLOT.B, « *Analyse financière: outil du diagnostic financier* », 12^{ème} édition, édition LEXTENSO, Paris, 2008.
13. HUTIN.H, « *Toute la finance d'entreprise en pratique* », 2^{ème} édition, éditions d'organisation, Paris, 2003.
14. KOEHL.J, « *Le choix des investissements* », édition DUNOD, Paris, 2003.
15. LASARAY, « *Évaluation et financement de projet* », édition EL DAR EL OUTHMANIA, Alger, 2007.
16. LEGER-JARINIOU.C, KALOUSIS.G, « *Construire son business plan: les clés pour un business plan performant* », 4^{ème} édition, édition DUNOD, Paris, 2017.
17. MAIRE.C, « *Le business –plan : construire et utiliser un plan de développement* », 2^{ème} édition, éditions d'organisation, Paris, 1998.
18. MAIRE.C, « *Méthodologie du business plan* », 3^{ème} édition, les éditions d'organisation, Paris, 2002.

19. MANCHON.E, « *Analyse bancaire de l'entreprise* », édition ECONOMICA, Paris, 2005.
20. NEAU-LEDUC.P, « *Droit bancaire* », édition DALLOZ, Paris, 2003.
21. OGIEN.D, « *Gestion financière de l'entreprise* », édition DUNOD, Paris, 2008.
22. OGIEN.D, « *Maxi fiches de gestion financière de l'entreprise* », édition DUNOD, Paris, 2008.
23. PIC.J, « *A chaque enjeu, son business plan* », 2^{ème} édition, édition VUIBERT, Paris, 2007.
24. RANCHON.H, BARRAIS.D, « *Toutes les clés d'un business plan réussi* », 1^{ère} édition, édition ESF, France, 2006.
25. REBAINE.N, « *Analyse financière* », édition Pages Bleues, Alger, 2011.
26. THIBIERGE.C, « *Analyse financière* », 2^{ème} édition, édition Vuibert, Paris, 2007.
27. VERSTRAETE.T et SAPORTA.B, « *Création d'entreprise et entrepreneuriat* », les éditions de l'ADREG, Paris, 2006.
28. VILLEMUS.P, « *Le plan marketing à l'usage du manager* », les éditions d'organisation, Paris, 2009.

• **Dictionnaire :**

1. Echaude. M, « *Dictionnaire d'économie et des sciences sociales* », édition NATHAN, Paris, 1993.

• **Articles :**

1. VILLENEUVE.J, « *Analyse d'états financiers par les ratios* », développement économique et régional QUEBEC, janvier, 2003.

• **Rapports et cours :**

1. École supérieure de banque (ESB), « *Cours d'évaluation de projets* », 2004.
2. Institut de financement du développement du Maghreb arabe (I.F.I.D), « *Analyse financière* ».
3. MOOC, Cours d'analyse financière, « *chapitre 10 : Analyse du BFR et des investissements* ».
4. NGOSSANGA.M, « *Cours business plan* ».
5. Rapport d'activité de la Société Générale Algérie, 2016.

- **Mémoires :**

1. BERKAL.S, «*Les Relations Banques /Entreprises Publiques : Portées et limites* »,Magister en Gestion des entreprises, université Mouloud MAMMARI, Algérie, 2012. Disponible sur: http://www.ummtto.dz/IMG/pdf/memoire_en_PDF-2.pdf.
2. SIR TOSSIM.T, «*Diagnostic de la performance à partir des états financiers* », Master en Finance d'entreprise, école CIB INTA, 2006. Disponible sur : https://www.mémoireonline.com/12/09/3019/m_diagnostic-de-la-performance-partir-des-états-fianciers1.html
3. SOSSOU.A, «*Analyse de la situation financière d'entreprise publique : cas de la SMTP (Société de Matériels de Travaux Publics)* », Maitrise en management des organisations, Faculté des sciences économiques et de gestion, Université d'Abomey-Calavy-Bénin, 2012.Disponible sur : <http://www.mémoireonline.com/11/13/7776/Analyse-de-la-situation-d-entreprise-publique>.
4. ZERHOUNI.M, «*Business plan financier d'un projet d'investissement : Construction d'un parc éolien* », Master en Finance, ISCAE, Alger, 2010. Disponible sur :<https://www.scribd.com/mobile/doc/81311918/business-d-un-projet-d-investissement-construction-d-un-parc-éolien>.

- **Webographie :**

1. <http://www.afic.asso.fr>
2. <http://brocexoco.pagesperso-orange.fr>.
3. <https://www.chassurdefond.com>.
4. <https://www.compta-facile.com>
5. <http://www.creer-mon-business-plan.fr>
6. <https://www.desjardins.com>
7. <http://droit-finances.commentcamarche.net/faq/23617-business-plan-definition>.
8. <http://www.firstbusinessmooc.org>
9. <http://www.lecoindesentrepreneurs.fr/la-structure-busniess-plan/>
10. <http://www.longin.fr>
11. <https://www.petite-entreprise/P-3291-G1-tout-savoir-sur-le-businessplan.html>
12. <https://www.thebusinesspalnshop.com>

- **Autres :**

1. Documents internes à la banque.

A decorative graphic of a scroll with a grey shadow, positioned horizontally across the middle of the page. The scroll is unrolled, and the text is written on its surface.

***Listes des figures, des tableaux
et des annexes***

Liste des figures

Figure N°1 : Schéma détaillé d'un bilan financier.....	60
Figure N°2 : Représentation schématique du BFR	69
Figure N°3 : Présentation schématique des différentes situations de la liquidité	77
Figure N°4 : Historique de la société générale Algérie.....	86
Figure N° 5 : Organigramme de la SGA agence de Tizi-Ouzou.....	88
Figure N° 6 : Répartition du capital de la SARL CTE.....	92
Figure N°7 : Tableau de réalisation de l'usine da la SARL CTE	99
Figure N°8 : Représentation graphique des ressources de la SARL CTEE	102
Figure N°9 : Représentation graphique des emplois de la SARL CTEE	102
Figure N°10 : Représentation graphique du (RNC) et de la (CAF)	103
Figure N°11 : Evolution du BFR, FR, TN	106
Figure N°12 : Représentation graphique du ratio d'endettement.....	107
Figure N°13 : Représentation graphique du ratio de structure.....	108
Figure N°14 : Représentation graphique des ratios de liquidité	109
Figure N°15 : Représentation graphique du ratio de solvabilité globale	110
Figure N°16 : Représentation graphique des ratios de rentabilité.....	111
Figure N°17 : Représentation graphique du seuil de rentabilité	114

Liste des tableaux

Tableau 1 : Retraitement du TCR	63
Tableau 2 : Montant de l'investissement de la SARL CTE	94
Tableau 3 : Présentation des bilans financiers prévisionnels de la SARL CTE	100
Tableau 4 : Évolution des bilans condensés de l'entreprise	101
Tableau 5 : Présentation des SIG	104
Tableau 6 : Valeurs structurelles et variations du BFR	106
Tableau 7 : Ratio d'endettement	107
Tableau 8 : Ratio de structure d'actif.....	108
Tableau 9 : Ratio de liquidité.....	109
Tableau 10 : Ratio de solvabilité	110
Tableau 11 : Ratio de rentabilité.....	111
Tableau 12 : Plan de financement prévisionnel (en KDZD).....	112
Tableau 13 : Calcule du seuil de rentabilité globale	113

Annexe N°1 : Identification de la SARL CTE

Annexe N°2 : Apport personnel des associés

Annexe N°3 : Programme de livraison des équipements par la SGA

Annexe N°4 : Détermination du chiffre d'affaires prévisionnel

Annexe N°5 : Détermination des matières premières et autres consommations

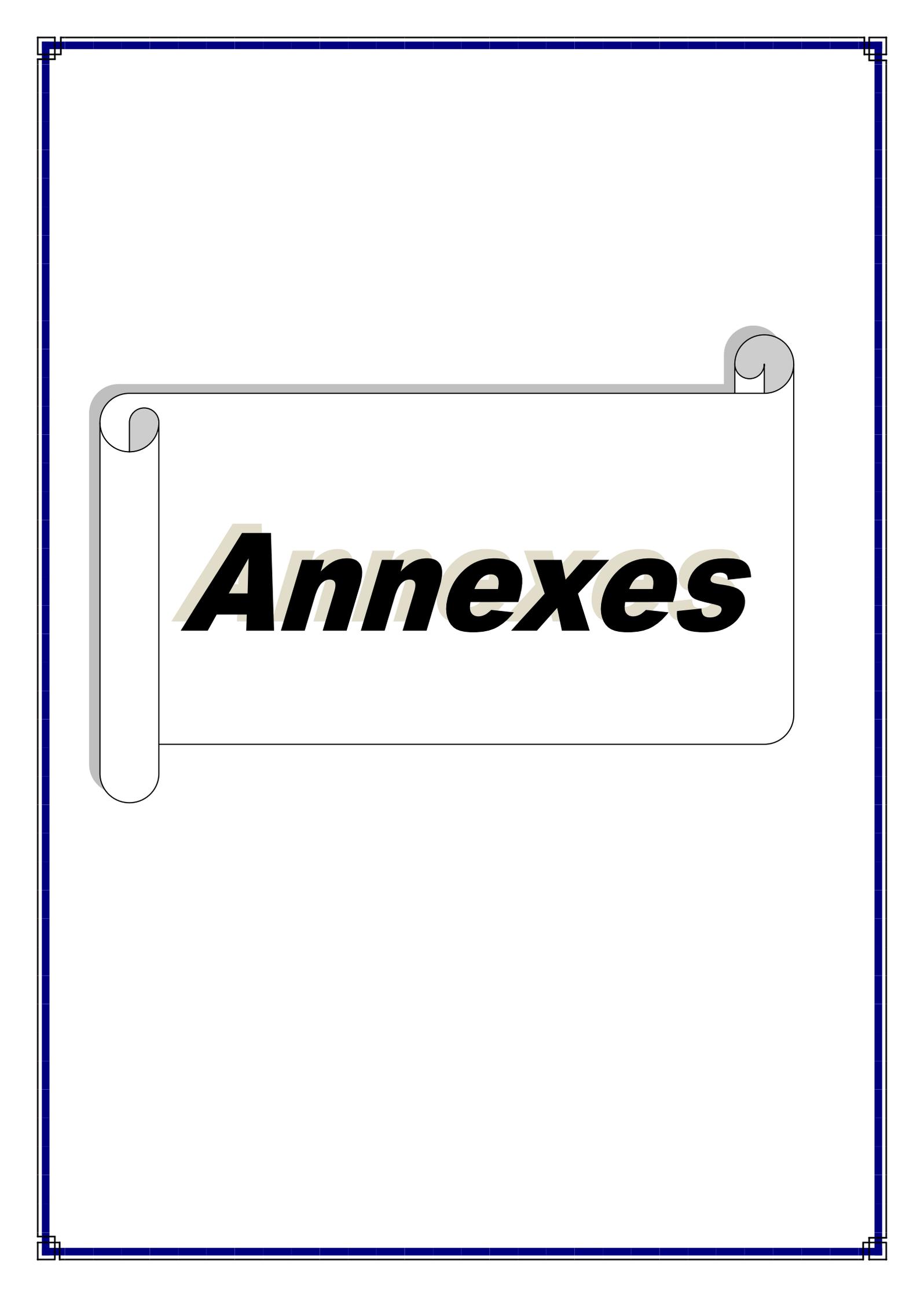
Annexe N°6 : Montant des amortissements durant la période 2018-2022

Annexe N°7 : Echancier de remboursement du crédit à moyen terme (CMT) durant la période 2016-2022

Annexe N°8 : Charges financières de l'entreprise durant la période 2016-2022

Annexe N°9 : Tableau de compte de résultat prévisionnel de la SARL CTE durant la période 2016-2022

Annexe N°10 : Bilans prévisionnels de la SARL CTE durant la période 2016-2022



Annexes

Annexe N°1 : Identification de la SARL CTE

<u>Contrepartie</u>		Pays d'origine	ALGERIE
Initiales			
Raison Sociale	SARL CTE	N°SPM	
Forme Juridique	SARL	N°DAI	
Activité	Unité de fabrication de tuyaux en BPAT	N° Local	
Sensible (O/N)	Non	Importance	/
		Support	/
<u>Groupe</u>		Pays	ALGERIE
PCRU ou SSC	IBFS/BAN/SGA	N°Groupe	/
Maison Mère	SCHLOSSER PFEIFFER GMBH		
Date de présentation	24/03/2016	Date du prochain renouvellement	
Date de décision souhaitée	15/04/2016	DCCIT (Oui / Non)	OUI

Annexes

Annexe N°2 : Apport personnel des associés

	31/01/2016	29/02/2016	31/03/2016	30/04/2016	31/05/2016	30/06/2016	31/07/2016	31/08/2016	30/09/2016	Anteil %	Anteil in €
SPA ETBER	210 000,00 €	210 000,00 €	210 000,00 €	210 000,00 €	210 000,00 €	210 000,00 €	210 000,00 €	210 000,00 €	0,00 €	40	1 680 000,00 €
SARLERGOSOTS	210 000,00 €	210 000,00 €	210 000,00 €	210 000,00 €	210 000,00 €	210 000,00 €	210 000,00 €	210 000,00 €	0,00 €	40	1 680 000,00 €
Prinzig-Pfeiffer	0,00 €	0,00 €	0,00 €	168 000,00 €	168 000,00 €	168 000,00 €	168 000,00 €	168 000,00 €	0,00 €	20	840 000,00 €
Apport SARL CTE	420 000,00 €	840 000,00 €	1 260 000,00 €	1 848 000,00 €	2 436 000,00 €	3 024 000,00 €	3 612 000,00 €	4 200 000,00 €	4 200 000,00 €	100	4 200 000,00 €
SGA / LC (+local)	0	0	0	2 385 000,00 €	4 425 000,00 €	4 425 000,00 €	7 245 000,00 €	7 245 000,00 €	9 800 000,00 €	100	9 800 000,00 €
											14 000 000,00 €

Annexes

Annexe N°3 : Programme de livraison des équipements par la SGA

	Equipements	Transport	Montage	Total	Date d'ouverture	Date de livraison
1. Livraison	2 055 000,00 €	130 000,00 €	200 000,00 €	2 385 000,00 €	01/04/2016	01/09/2016
2. Livraison	1 710 000,00 €	130 000,00 €	200 000,00 €	2 040 000,00 €	01/05/2016	01/10/2016
3. Livraison	2 425 000,00 €	195 000,00 €	200 000,00 €	2 820 000,00 €	01/07/2016	01/12/2016
4. Livraison	1 905 000,00 €	195 000,00 €	200 000,00 €	2 300 000,00 €	01/09/2016	01.02.2017
Local	255 000,00 €			255 000,00 €		
				9 800 000,00 €		

Annexes

Annexe N°4 : Détermination du chiffre d'affaires prévisionnel

Le prix de cession du tuyau est en mètre linéaire (ml), ces prix sont ceux de revient actuellement en Algérie									
Prix des Tuyaux BPAT 1xml in DA					Prix des Tuyaux BPAT 1xml in €				
DN	Pression en bar				DN	Pression en bar			
	10	12	14	16		10	12	14	16
600	20615	20656	21485	21899	600	184,0625	184,4285714	191,8303571	195,5267857
700	23723	24234	24932	25583	700	211,8125	216,375	222,6071429	228,4196429
800	23530	24496	25358	26220	800	210,089286	218,7142857	226,4107143	234,1071429
1000	29536	30857	32219	33581	1000	263,714286	275,5089286	287,6696429	299,8303571
1100	33766	35764	37297	38226	1100	301,482143	319,3214286	333,0089286	341,3035714
1200	37937	40349	42258	44368	1200	338,723214	360,2589286	377,3035714	396,1428571
Dans notre étude, nous nous sommes basés sur le DN 1100 mm 12 bar qui est									

Années	2 016	2 017	2 018	2 019	2 020	2 021	2 022	2 023
Quantités théoriques (mètres linéaire)			60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000
% de production			67%	75%	83%	92%	100%	100%
Quantités produites (mètre linéaires)			40 000	45 000	50 000	55 000	60 000	60 000
Prix unitaire (augmentation de 3% à partir de 202			35 764	35 764	36 837	37 942	39 080	40 253
CA en KDZD			1 430 560	1 609 380	1 841 846	2 086 812	2 344 817	2 415 162

Annexes

Annexe N°5 : Détermination des matières premières et autres consommations

Tuyau DN 1100mm, BPAT 6ml, PN 12 bars						
	Désignations	Spécification	Quantité Kg	Prix (DA/Tonne)	Prix /Tuyau 6ml	Prix /ml en DA
Béton	Ciment	I-42,5 R	914	5000	4570	761,67
	Sable		2613	1100	2875	479,17
	Gravier		1742	1300	2265	377,50
	Eau		320	50	16	2,67
Acier	Fil précontrain/ Acier durs	YR 1770 C0.5L	236	95000	22420	3736,67
	Tôles	S-235JR	181	75000	13575	2262,50
	Joint			U 1500	1500	250,00
TOTAL			6006		47221	7870,17

Annexes

Annexe N°6 : Montant des amortissements durant la période 2018-2022

KDZD	brute	taux	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
terrain		0%							
immo incorporelles		10%			0	0	0	0	0
Construction	504 000	5,00%			25 200	25 200	25 200	25 200	25 200
Equipements	1 176 000	10,00%			117 600	117 600	117 600	117 600	117 600
Matériel roulant		20,00%			0	0	0	0	0
DOTATIONS			0	0	142 800	142 800	142 800	142 800	142 800

Annexes

Annexe N°7 : Echancier de remboursement du crédit à moyen terme (CMT) durant la période 2016-2022

Echéancier prêt sollicité de 1176 MDZD, SANS BONIFICATION soit un taux de 6% (Sans + 2ans d'utilisation et de grace)							
Années	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Restant du	1 176 000	1 176 000	940 800	705 600	470 400	235 200	0
principal			235 200				
interet	17 640	70 560	70 560	56 448	42 336	28 224	14 112
TVA	2 999	11 995	11 995	9 596	7 197	4 798	2 399
Echéance	20 639	82 555	317 755	301 244	284 733	268 222	251 711

Annexes

Annexe N°8 : Charges financières de l'entreprise durant la période 2016-2022

Charges financières							
Années	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Investissement	17 640	70 560	70 560	56 448	42 336	28 224	14 112
exploitation (6%*CA/4)			21 458	24 141	27 628	31 302	35 172
Commissions LC (0,65%)	7 644						
total	25 284	70 560	92 018	80 589	69 964	59 526	49 284

Annexes

Annexe N°9 : Tableau de compte de résultat prévisionnel de la SARL CTE durant la période 2016-2022

Années	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
CAHT	0	0	1 430 560	1 609 380	1 841 846	2 086 812	2 344 817
Achats	0	0	314 807	354 158	432 859	523 760	628 512
Charges externes	0	0	31 481	35 416	43 286	52 376	62 851
VA	0	0	1 084 273	1 219 807	1 365 701	1 510 676	1 653 454
Salaires	0	0	174 853	179 224	183 705	188 298	193 005
Impôts taxes	0	0	0	0	0	41 736	46 896
EBE	0	0	909 420	1 040 582	1 181 996	1 280 642	1 413 553
Dot amort	0	0	142 800	142 800	142 800	142 800	142 800
Dot prov							
Charges fin	25 284	70 560	92 018	80 589	69 964	59 526	49 284
RCAI	-25 284	-70 560	674 601	817 194	969 232	1 078 316	1 221 469
IBS (exonération ANDI sur 5 ans)	0	0	0	0	0	204 880	232 079
RN	-25 284	-70 560	674 601	817 194	969 232	873 436	989 390
CAF	-25 284	-70 560	817 401	959 994	1 112 032	1 016 236	1 132 190
Cash exploitation dispo	0	0	1 207 453	1 077 836	1 230 426	1 331 676	1 467 304

Annexes

Annexe N°10 : Bilans prévisionnels de la SARL CTE durant la période 2016-2022

Actif	2 016	2 017	2 018	2 019	2 020	2 021	2 022
Immo incorporelles	0	0	0	0	0	0	0
terrain							
construction	504 000	504 000	504 000	504 000	504 000	504 000	504 000
equipements	1 176 000	1 176 000	1 176 000	1 176 000	1 176 000	1 176 000	1 176 000
immobilisations en cours							
Amortissement	0	0	142 800	285 600	428 400	571 200	714 000
Immobilisations nettes	1 680 000	1 680 000	1 537 200	1 394 400	1 251 600	1 108 800	966 000
stocks (90 jours du CA)	0	0	357 640	402 345	460 462	521 703	586 204
créances (60 jours CA)	0	0	238 427	268 230	306 974	347 802	390 803
autres créances (15 jours CA)	0	0	59 607	67 058	76 744	86 950	97 701
Trésorerie			284 168	971 707	1 800 109	2 530 110	3 373 349
total actif	1 680 000	1 680 000	2 477 041	3 103 740	3 895 888	4 595 365	5 414 057
Passif	2 016	2 017	2 018	2 019	2 020	2 021	2 022
Capital	514 000	514 000	514 000	514 000	514 000	514 000	514 000
RIA	0	-25 284	-95 844	578 757	1 395 951	2 365 183	3 238 619
Resultat net	-25 284	-70 560	674 601	817 194	969 232	873 436	989 390
Fonds propres	488 716	418 156	1 092 757	1 909 951	2 879 183	3 752 619	4 742 008
DLMT	1 176 000	1 176 000	940 800	705 600	470 400	235 200	0
CCA Bloqués	15 284	85 844	85 844	85 844	85 844	85 844	85 844
Fonds permanents	1 680 000	1 680 000	2 119 401	2 701 395	3 435 427	4 073 663	4 827 852
fournisseurs (75 jours du CA)	0	0	298 033	335 288	383 718	434 752	488 504
autres dettes (15 jours CA)	0	0	59 607	67 058	76 744	86 950	97 701
Part à moins d'un an DLMT							
Trésorerie du passif							
total passif	1 680 000	1 680 000	2 477 041	3 103 740	3 895 888	4 595 365	5 414 057



Table des matières

Tables des matières

Remerciements	
Dédicaces	
Liste des abréviations	
Sommaire	
Introduction Générale	1
Chapitre I : Présentation des aspects théoriques du business plan	7
Introduction	8
Section 1 : Cadre conceptuel d'un business plan	9
1-1) Définitions, caractéristiques et objectifs du business plan	9
1-1-1) Définitions d'un business plan	9
1-1-2) Caractéristiques usuelles du business plan	11
1-1-2-1) Un document crédible	11
1-1-2-2) Un document opérationnel	11
1-1-2-3) Un document à jour	12
1-1-3) Objectifs constitutifs du business plan	12
1-1-3-1) Outil d'aide pour les créateur	12
1-1-3-2) Outil de persuasion	13
1-1-3-3) Business plan un outil adaptable	13
1-1-3-4) Guide pour les destinataires	13
1-1-3-5) Outil de détermination du seuil de rentabilité	14
1-2) Typologie du business plan	14
1-2-1) Modèle français	14
1-2-2) Modèle canadien	15
Section 2: Contenu du business plan et son contexte d'utilisation	16
2-1) Contenu du business plan	16
2-1-1) Partie rédactionnelle du business plan	16
2-1-1-1) Executive summary (résumé opérationnel)	16

2-1-1-2) Marché, environnement concurrentiel et offre	17
2-1-1-3) Objectifs et le positionnement stratégique	17
2-1-1-4) Plan opérationnel	17
2-1-1-5) Ressources humaines	17
2-1-1-6) Dimension juridique	17
2-1-2) Partie financière du business plan	18
2-1-2-1) Compte de résultat prévisionnel.....	18
2-1-2-2) Bilan prévisionnel	18
2-1-2-3) Plan de financement prévisionnel	19
2-1-2-4) Budget de trésorerie	19
2-2) Contexte d'utilisation du business plan.....	20
2-2-1) Business plan de création	20
2-2-1-1) Création d'entreprise	20
2-2-1-2) Création d'une filiale	21
2-2-1-3) Gestion des projets	21
2-2-2) Business plan de gestion courante.....	22
2-2-2-1) Business plan: outil de coordination	22
a) Coordination au sein de l'entreprise	22
b) Coordination d'un groupe	22
2-2-2-2) Business plan: outil de prévision globale.....	23
2-2-2-3) Business plan: outil de communication	23
2-2-3) Business plan des opérations exceptionnelles	24
2-2-4) Business plan dans le cas de modification d'activité.....	24
2-2-4-1) Ajout d'activité.....	24
2-2-4-2) Suppression d'activité	25
2-2-5) Business plan après le lancement d'un projet	25
Section 3: Approche globale de formulation d'un business plan	26
3.1) Méthodologie et conditions de rédaction d'un business plan	26
3-1-1) Conditions de forme	27

3-1-2) Conditions de fond	28
3-2) Caractères universels d'un business plan et consignes essentielles pour sa conception .	28
3-2-1) Caractères universels d'un business plan	28
3-2-2) Consignes essentielles pour la conception et la rédaction du plan d'affaires	30
Section 4: Méthode de construction d'un business plan	32
4-1) Étapes d'établissement d'un business plan	32
4-1-1) Etude du projet	32
4-1-2) Etudier le marché potentiel de son projet	32
4-1-3) Analyse de la stratégie adoptée	33
4-1-4) Calculer les prévisions financières	33
4-1-4-1) Compte de résultat prévisionnel.....	33
4-1-4-2) Bilan prévisionnel	34
4-1-4-3) Plan de financement.....	34
4-1-4-4) Plan de trésorerie.....	34
4-1-5) Etablir un business model (modèle économique).....	35
4-1-6) Faire un exécutive summary	35
4-2) Vendre son business plan: les clés pour convaincre la banque	36
4-2-1) Maîtrise de fond	36
4-2-2) Soins de la forme	37
4-2-3) présentation orale	37
conclusion.....	39
Chapitre II: Etude du business plan: nécessité d'évaluation et d'analyse par la banque	40
Introduction	41
Section 1: Évaluation d'une demande de financement par la banque	42
1-1) Critères d'évaluation d'une demande de financement	42
1-1-1) Étude d'un dossier de crédit	43
1-1-2) Critères instaurés par une banque pour l'analyse d'un dossier de crédit	44
1-1-2-1) Qualité des promoteurs	44
1-1-2-2) Risque de l'environnement d'affaires	44

1-1-2-3) Crédibilité du projet	44
1-1-2-4) Capacité de remboursement de l'entreprise et sa structure financière	44
1-1-2-5) Historique financier des promoteurs	44
1-1-2-6) Prise de garantie	45
a) Suretés réelles	45
b) Suretés personnelles	45
1-2) Objectifs de l'analyse d'un dossier de crédit	45
1-2-1) Risques du banquier	46
1-2-2) Buts de l'analyse	46
1-2-2-1) Evaluation de la solvabilité de l'entreprise	46
1-2-2-2) Appréciation de la capacité financières de l'entreprise	47
1-2-2-3) Prise de position sur l'attitude à adopter vis-à-vis de l'entreprise	47
1-2-3) Grandes étapes du raisonnement	47
1-2-3-1) Évaluation sommaire	47
1-2-3-2) Analyse de l'entreprise	48
1-2-3-3) Synthèse	48
Section 2: Analyse de l'étude technico-économique d'un business plan	49
2-1) Identification du projet	49
2-1-1) Objet du projet	49
2-1-2) Localisation du projet.....	50
2-1-3) Etat d'avancement du projet	50
2-1-4) Impact du projet	50
2.2) Etude du marché et analyse commerciale.....	50
2-1-1) Etude du marché.....	51
2-1-1-1) Produit à vendre	51
2-1-1-2) Étude de la demande	51
2-1-1-3) Étude de l'offre concurrente	51
2-2-2) Analyse commerciale	51
2-3) Analyse technique du projet	52

2-3-1) Processus technologique	52
2-3-2) Capacité de production et effectif nécessaire	52
2-3-3) Localisation géographique	53
2-3-4) Approvisionnement	53
2-3-5) Coût de l'investissement	53
2-3-6) Planning de réalisation	53
2-3-7) Financement	53
Section 3 : Outils de l'analyse financière	53
3-1-) Analyse rétrospective	54
3-1-1) Bilan financier	55
3-1-1-1) Actif du bilan	55
a) Actif non courant.....	55
b) Actif courant	56
3-1-1-2) Passif du bilan	57
a) Fond propres.....	57
b) Dettes à long et à moyen terme	57
c) Dettes à court terme	57
3-1-2) Tableau de Compte de résultat	58
3-1-2-1) Structure du compte de résultat.....	58
3-1-2-2) Solde intermédiaire de gestion	59
a) Production de l'exercice	59
b) Marge commerciale	59
c) La valeur ajoutée	60
d) Exédent brut d'exploitation	60
e) Résultat d'exploitation.....	61
f) Résultat courant avant impôt	61
g) Résultat net d'exploitation.....	61
3-2) Analyse prospective	62
3-2-1) Budgets d'exploitation prévisionnels.....	62

3-2-2) Budget de trésorerie	62
3-2-3) Plan de financement	63
3-2-4) Documents de synthèse prévisionnels	63
3-2-4-1) Compte de résultat prévisionnel.....	63
3-2-4-2) Bilan prévisionnel	64
3-2-5) Chiffre d'affaires prévisionnel et seuil de rentabilité	64
3-2-5-1) Seuil de rentabilité	64
3-2-5-2) Méthode de calcul du seuil de rentabilité	65
Section 4: Diagnostic financier de l'entreprise	66
4-1) Méthode de masses financières	66
4-1-1) Analyse de l'équilibre financier	66
4-1-1-1) Fonds de roulement.....	66
4-1-1-2) Besoin en fonds de roulement.....	67
4-1-1-3) Trésorerie nette	69
4-1-2) Analyse de la solvabilité	70
4-2) Analyse par ratios	70
4-2-1) Ratios de structure financière	70
4-2-1-1) Structure du passif	70
a) l'autonomie financière	70
b) Indépendance financière à long terme	71
c) La capacité de remboursement	72
4-2-1-2) Structure de l'actif	72
a) Part des immobilisations corporelles dans l'actif.....	72
b) Degré de vétusté des immobilisations.....	72
4-2-1-3) Ratios de liquidité	73
a) Ratio de liquidité immédiate	73
b) Ratio de liquidité réduite.....	74
c) Ratio de liquidité générale	74
4-2-2) Ratios d'activité	76

4-2-2-1) Analyse de la croissance	76
a) Croissance du chiffre d'affaire	76
b) Croissance de la valeur ajoutée.....	76
4-2-2-2) Analyse de la rentabilité	77
a) Taux de variation du résultat net.....	77
b) Rentabilité économique.....	77
c) Rentabilité financière	78
d) Effet de levier.....	78
Conclusion du chapitre II	80
Chapitre III : Analyse du business plan d'une entreprise de fabrication de tuyaux BPAT par la banque SGA agence de tizi-ouzou	81
Introduction du chapitre III	82
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	84
1-1) Historique de la société générale Algérie	84
1-1-1) La société générale (la banque mère)	84
1-1-2) La société générale Algérie (SGA)	85
1-2) Présentation de la SGA Agence de Tizi-ouzou	87
1-2-1) L'équipe et la structure de l'agence.....	87
1-2-2) Organigramme de la SGA (Agence de Tizi-Ouzou)	88
1-3) Activités du groupe Société Générale	89
1-3-1) Compte bancaire au quotidien.....	89
1-3-2) Placement	89
1-3-3) Banque électronique.....	89
1-3-4) Cycles d'exploitation	89
1-3-5) Financement des investissements.....	89
1-3-6) Services à l'international.....	90
1-3-7) Conseil et assistance aux entreprise	90
1-3-8) Gestion des salaires	90
Section 2 : Analyse de l'étude technico-économique de la SARL CTE.....	91
2-1) Présentation de l'entreprise	91

2-1-1) Constitution du dossier de crédit	91
2-1-2) Historique et actionnariat	92
2-1-2-1) Capital et gérances	92
2-1-2-2) Localisation de l'entreprise	94
2-1-2-3) Les moyens humains	94
2-2) Etude de la viabilité du projet	94
2-2-1) Identification du projet	94
2-2-1-1) Description du projet	94
2-2-1-2) Objectif du projet	95
2-2-2) Analyse du Marché.....	95
2-2-3) Analyse commerciale	96
2-2-4) Analyse technique	97
2-2-4-1) Moyen de production	97
2-2-4-2) Processus de fabrication	97
a) 1 ^{er} phase nomée " Tuyau Primaire"	97
b) 2 ^{eme} phase nomée " Tuyau secondaire"	98
2-2-4-3) Capacité de production	98
2-2-4-4) Approvisionnement	98
2-2-4-5) Localisation	98
2-2-4-6) Planning de réalisation	98
Section 3: Analyse financière de la SARL CTE (Canal Transfert d'Eau)	100
3-1) Analyse des bilans financiers de l'entreprise	100
3-2) Analyse des soldes intermédiaires de gestion (SIG)	103
3-3-) Analyse de la liquidité et de la solvabilité de l'entreprise CTE.....	105
3-3-1) Méthode de grandes masses	106
3-3-2) Méthode des ratios	107
3-3-2-1) Ratios d'endettement	107
3-3-2-2) Ratio de structure d'actif	108
3-3-2-3) Ratio de liquidité	109

3-3-2-4) Ratios de solvabilité globale (à long terme)	110
3-3-2-5) Ratio de rentabilité	111
3.4) Plan de financement	112
3-5) Calcul du seuil de rentabilité et du point mort.....	113
3-5-1) Détermination du seuil de rentabilité globale	113
3-5-2) Détermination du point mort	114
3-6) Conclusion de l'étude.....	114
3-6-1) Décision de la banque.....	114
3-6-2) Comparaison avec la décision de la banque.....	114
Conclusion du chapitre III.....	115
Conclusion générale	117
Bibliographie	121
Listes des figures	125
Liste des tableaux	126
Liste des annexes	127