

Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou
Faculté Des Sciences Economiques, Commerciales Et Des
Sciences De Gestion
Département Des Sciences de gestion



Mémoire de fin de cycle
En vue de l'obtention du diplôme de Master
Option : Finance d'entreprise

Thème :

**Le Business plan comme outil d'aide à la
prise de décision**

**Cas : Création d'une unité industrielle de production
textile à Tizi-Ouzou**

Réalisé par :

Mlle. DAOUI Amina

Mr. MAMMA Anis

Encadré par :

Mme. ASSOUS Nassima

Membres du jury :

Présidente : Mme. MOUMOU Ouerdia, M.C.B à UMMTO

Examinatrice : Mme. KOUDACHE Linda, M.A.A à UMMTO

Rapporteur : Mme. ASSOUS Nassima, M.C.A à UMMTO

Promotion : 2021

Remerciements

*Nous remercions Dieu, le tout puissant de nous avoir accordé santé et courage
pour accomplir ce travail.*

*Nous voudrions adresser toute notre gratitude à la promotrice de ce mémoire,
Madame ASSOUS N. pour son encadrement et ses conseils qui
ont contribué à alimenter nos réflexions.*

*Nous tenons aussi à remercier Monsieur KEBIR.K
notre encadreur au sein du Cabinet d'étude DEFI-Consulting.*

*Nos vifs remerciements iraient également à nos professeurs
spécialement madame KOUDACHE, pour ses efforts fournis pour le bon
déroulement de la spécialité « Finance d'entreprise ».*

*Sans oublier les membres de jury, qui ont accepté d'évaluer ce modeste travail.
Ainsi que toute personne ayant participé de près ou de loin à sa réalisation.*

Dédicace

Je dédie ce modeste travail...

A toute ma famille et mes proches... ;

A tous mes amis... ;

A tous ceux dont mon ancre les omet, mais non pas mon cœur... ;

...Je dédie le fruit de mes efforts

Anis

Dédicace

Je dédie ce travail à

Mes parents ;

Mon frère ;

Tous les autres membres de ma famille ;

Ainsi que mes chères amies et tous ceux qui m'ont aidé et encouragé.

Amina

Liste des abréviations

AN : L'actif net
ANR: Actif net Réel
BA: Business angel
BF : Besoin de financement
BFR : Besoin en Fonds de Roulement
BP : Business Plan
CA : Chiffre d'Affaire
CAF : Capacité d'Autofinancement
CF: Cash Flow
CR: Capital risque
CP : Capitaux Propres
DAP : Dotations aux Amortissements et aux Provisions
CP : Capitaux Propres
DCT : Dettes à Court Terme
DLMT : Dettes à Long et Moyen Terme
DRC : Délai de Récupération du Capital
EBE : Excédent Brut d'Exploitation
EURL : l'entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée
FR : Fonds de Roulement
IP : Indice de Profitabilité
PME : Petites et moyennes entreprises
R : Ratio
RAP : Reprise sur Amortissements et Provisions
RE : Rentabilité Economique
RF : Rentabilité financière
RN : Résultat Net
SR : Seuil de Rentabilité
SIG : Soldes Intermédiaires de Gestion
TVA : Taxe sur la Valeur Ajoutée
TN : Trésorerie Nette
TRI : Taux de Rendement Interne
VA : Valeur Ajoutée
VAN : Valeur Actuelle Nette

Liste des figures

Figure N°1 : Organigramme simplifié d'une affaire industriel.....	14
Figure N°2 : Vérification de cohérence entre le budget et le business plan.....	18
Figure N°3 : La séparation en société distinctes et purement juridique.....	20
Figure N°4 : Le processus décisionnel	36
Figure N°5 : Schéma détaillé d'un bilan financier	63

Liste des tableaux

Tableau N°1 : Règles de forme du BP	31
Tableau N°2 : Récapitulatif de l'approche RBV.....	42
Tableau N°3 : Les principaux critères d'investissement, de business angel, du capital-risque et de la banque	50
Tableau N°4 : Les principaux critères d'investissement des différents possesseurs de ressources	51
Tableau N°5 : Retraitement du TCR	66
Tableau N°5 : Evolution des importations et exportations de marchandises selon le secteur d'activité.....	93
Tableau N°6 : Liste des marchés fournisseurs pour un produit importé par l'Algérie Produit	95
Tableau N°7 : Impact sur l'emploi	102
Tableau N° 8 : Tableau chiffré du projet d'investissement	103
Tableau N°9 : Etat d'avancement du projet.....	103
Tableau N°10 : Planning de réalisation de l'investissement.....	104
Tableau N° 11 : Le schéma de financement	104
Tableau N° 12 : Tableau d'amortissement du crédit	105
Tableau N°13 : Tableau récapitulatif des Dotations aux amortissements sur 6 ans des investissements à acquérir.....	105
Tableau N° 14 : Distribution des dividendes	106
Tableau N°15 : TCR prévisionnel sur 6 ans	107
Tableau N°16 : Projection des SIG sur 6 ans	108
Tableau N°17 : Seuil de rentabilité	110

Tableau N°18 : Projection des bilans retraités	111
Tableau N°19 : Evolution prévisionnelle de la structure financière	112
Tableau N°20 : Evolution prévisionnelle de la CAF sur 6 ans	113
Tableau N° 21 : Le plan de financement à moyen terme	114
Tableau N°22 : Tableau de variation des flux de trésorerie	115
Tableau N°23 : Tableau des Ressources / Emplois AVANT Financement	116
Tableau N°24 : Tableau des Ressources / Emplois APRES Financement	117
Tableau N25 : Flux nets de trésorerie actualisé cumulés.....	118
Tableau N° 26 : Cumul des flux net de trésorerie	119
Tableau N° 27 : Variation de la VAN	123

Liste des graphiques

Graphique N°1 : Evolution des SIG prévisionnels sur 6ans	109
Graphique N°2 : Evolution du CA, SR et de la marge de sécurité sur 6ans	111
Graphique N°3 : Evolution de la CAF et de l'autofinancement sur 6ans	113
Graphique N°4 : Evolution des flux de trésorerie prévisionnelle par nature sur 6 ans	116

Sommaire

Introduction générale.....	01
Chapitre I : Cadre conceptuel du business plan	
Introduction	06
Section 1 : Concepts du Business plan	07
Section 2 : Méthodologies d'élaboration d'un business plan	22
Conclusion	33
Chapitre II : Les théories conceptualisant la notion de business plan et critères de décision	
Introduction	34
Section 1 : Les théories conceptualisant le business plan comme outil d'aide à la décision	35
Section 2 : Les critères de décision des parties prenantes d'un projet	43
Conclusion	52
Chapitre III : Etude du business plan : nécessité d'évaluation et d'analyse	
Introduction	53
Section 1 : Analyse de l'étude technico-économique d'un business plan	54
Section 2 : Outils de l'analyse financière	59
Conclusion	87
Chapitre IV : Etude de cas comme illustration des développements théoriques	
Introduction	88
Section 1 : Présentation et étude du business plan fournie par DEFI-Consulting.....	89
Section 2 : Analyse des résultats et prise de décision	121
Conclusion	124
Conclusion générale	125
Bibliographie.....	128
Annexes	131
Tables des matières	139



Introduction Générale



Introduction Générale

Depuis la fin du XX^e siècle, l'économie est marquée par un contexte socioéconomique en perpétuel mouvement. Des mutations rapides qui se manifestent de manière brutale et imprévisible. Du fait de l'avènement de la mondialisation des marchés et de la globalisation financière, ce qui engendre le plus souvent un environnement dynamique et incertain pour les entreprises.

L'intensité concurrentielle s'est accrue par la déréglementation et l'internationalisation. Conjugée avec l'accélération des changements technologiques, le raccourcissement des cycles de vie des marchés et l'amplification de la dynamique des marchés augmentent considérablement le risque de commettre des erreurs stratégiques. Les entreprises, négligeant une planification stratégique, doivent s'attendre à une situation sans issue. Dès lors, une approche systématique de cette planification est considérée par beaucoup de managers et de chercheurs en gestion d'entreprise comme une condition essentielle au succès à long terme de cette dernière.

Cependant, les dirigeants d'entreprise s'efforcent de connaître la manière dont évolue leur entreprise. Ceci est bien entendu totalement insuffisant pour prendre des décisions qui s'imposent que ce soit au moment de démarrer une entreprise, ou au moment où il faudra prendre des options stratégiques et financières qui permettront une croissance équilibrée et profitable. Ou encore au moment où une entreprise est en difficulté et où des remèdes appropriés doivent être administrés, pour se convaincre que les décisions qui ont été prises étaient les bonnes. Pour répondre à ces différents enjeux, toutes les entreprises ont besoin d'un outil de référence qui permet de suivre leur évolution.

En effet, pour que le chemin choisi par les entreprises soit clair, elles ont besoin d'un document qui peut regrouper leurs analyses et leurs objectifs prévisionnels, et qui désigne les grandes lignes choisies pour assurer la continuité dans le chemin du développement souhaité.

Ce document s'appelle le plan d'affaire ou le Business plan (objet d'étude de ce travail). La rédaction d'un business plan présente un intérêt d'ordre technique et stratégique. Car un véritable outil opérationnel de planification des besoins et des ressources. Cependant, aujourd'hui le business plan semble largement dépasser le seul cadre technique. Il est devenu un outil de management moderne à part entière. Son rôle est aussi d'apporter la transparence et de créer la confiance autour d'un projet d'entreprise. Pour que le projet réussisse.

Introduction Générale

A cet égard, un Business Plan est toujours d'une grande utilité lorsqu'une entreprise se trouve devant une étape importante de son développement, que ce soit la fondation d'une société, l'introduction d'un nouveau produit, l'expansion de celle-ci. 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.

Cette technique concerne de nombreux acteurs au sein de l'entreprise qui ont à le concevoir, à participer à son élaboration ou à décider de valider des projets : responsables des projet, ingénieurs, responsables de marketing et commerciaux, responsables de centre de profit, contrôleurs de gestion, directeurs financiers et dirigeants de l'entreprise. Elle doit également être maîtrisée par les apporteurs de capitaux destinataires des Business Plans : banquiers, investisseurs, qui doivent apprendre à l'analyser avec un regard critique.

L'objet de la recherche

Le Business Plan, en réponse à la dynamique économique actuelle, prend de plus en plus de place dans les stratégies destinées à la conquête des marchés. En effet, les décisions dans l'entreprise doivent de plus en plus souvent être validées par un Business Plan qui ne cesse de démontrer sa nécessité dans la détermination de la cohérence des projets d'investissement et surtout leur faisabilité financière. Qu'il s'agisse d'une entreprise existante, d'un nouveau projet ou d'une opération financière, il est indispensable de disposer d'un plan précis, chiffré, vérifiable et convaincant.

Dans cette perspective, l'objet de notre recherche est l'étude et l'évaluation des projets d'investissement par le business plan dans le but de parvenir à une prise de décision sereine et rationnelle. Ce dernier est en effet, le document de référence qui va permettre d'évaluer l'opportunité de l'investissement qui est proposée par l'entreprise ou le porteur du projet et à partir duquel l'entreprise ou bien l'investisseur décidera de poursuivre ou d'abandonner l'étude du dossier proposé.

De ce point de vue, le cabinet d'études et de conseil aux entreprises DEFI-Consulting., constitue un terrain d'étude riche en enseignements de part la compétence et l'expérience de ces consultants.

Pour pouvoir étudier des business plan et évaluer les projets d'investissement, nous avons dans le cadre de notre recherche étudié un projet qui est : la création d'une unité de

Introduction Générale

production industrielle de chaussettes. Le business plan établi sur des hypothèses de bases ayant servi à l'élaboration des prévisions ont permis le calcul des méthodes de choix des investissements (la valeur actuelle nette, le taux de rentabilité interne, le délai de recouvrement, l'indice de profitabilité et enfin la détermination du taux d'actualisation) qui a ainsi permit une prise de décision sereine concernent le projet d'investissement.

Problématique et hypothèses

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

En Algérie l'investissement constitue un acte fondamental pour l'entreprise dans la mesure où il conditionne son développement futur, en mobilisant de nombreuses énergies en termes de temps, de conséquences et de ressources financières. Les prévisions occupent un rôle important dans la prise de décision et le choix des projets d'investissement.

C'est tout l'intérêt que porte notre travail, à savoir les circonstances de l'établissement d'un Business Plan et la manière dont celui-ci est primordiale aux processus de décision Étant devenu un outil indispensable pour la réussite des entreprises, notre questionnement est de savoir :

Dans quelle mesure le business plan est 'il un outil primordiale au service des entreprises et des financiers dans la prise de décision ?

Pour mener à bien notre travail, nous avons formulé deux hypothèses que nous tenterons de vérifier :

- **H1:** L'élaboration d'un business plan permettra aux entreprises de bien évaluer leurs investissements projetés.
- **H2:** Les données financières établies dans le Business Plan déterminent la viabilité du projet d'une part et la nature de la décision prise par les parties prenantes d'une autre part.

Introduction Générale

Méthodologie

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

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

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

Pour la réalisation de notre recherche, nous avons eu recours à deux techniques de recherche : La première qui consiste en l'analyse de contenus manifestes et latents des productions écrites, provenant du Cabinet d'études et de conseil aux entreprises DEFI-Consulting.

La seconde portant sur des entrevues de recherche avec les analystes financiers, qui contiennent des questions sur le business plan et les hypothèses de développement des projets d'investissements.

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

Structure du mémoire

Pour traiter cette problématique, nous avons organisé notre travail autour de quatre chapitres.

Le premier chapitre, intitulé «**cadre conceptuel du business plan** », nous tenteront d'exposer le cadre théorique se rapportant à notre objet d'étude. C'est une démarche méthodologique dans laquelle nous allons exposer les éléments théoriques du business plan, ainsi que la méthodologie de son élaboration.

Dans le deuxième chapitre, intitulé «**Les théories conceptualisant la notion de business plan comme outil d'aide à la décision**» nous aborderons dans un premier temps la décision et les théories conceptualisant la notion du business plan pour bien cerner la place de ce dernier dans la théorie des organisations. Après avoir exposé la relation existante entre le

Introduction Générale

business plan et la prise de décision, nous tenterons dans un second temps de présenter les caractéristiques de décision des porteurs de ressources.

Le troisième chapitre, intitulé «**Etude du business plan : nécessité d'évaluation et d'analyse**» sera développé pour expliquer l'analyse de l'étude technico-économique en présentant tous les aspects que les parties prenantes étudient en ce qui concerne le projet de l'entreprise, puis, l'analyse financière où vont apparaître les différents outils nécessaires pour mener cette étude et pour que infine arriver à une décision.

Le quatrième chapitre, intitulé «**Etude de cas comme illustration des développements théoriques** »consistera à présenter l'organisme d'accueil ainsi que le business plan d'une entreprise de confection de produits textiles que nous tenterons d'étudier et analyser pour enfin parvenir à une décision concernant le projet d'investissement .

Chapitre 1



Padre conceptuel du business plan



Introduction

Ce chapitre présente l'ensemble des connaissances pertinentes liées au concept de business plan. Ce cadre conceptuel se compose essentiellement de deux sections. La première présente le concept de business plan à travers sa définition, son historique, son utilité et objectifs. Ensuite, la deuxième section présentera la méthodologie d'élaboration d'un business plan et les principes de rédaction de ce dernier.

Section 1 : Concepts du Business plan

Dans la première section, nous allons introduire le concept du business plan à travers son historique, sa définition et la présentation de son utilité et objectifs.

1. Historique (évolution) de la notion du « business plan »

Le concept de modèle d'affaires est reconnu comme étant relativement nouveau bien que ses origines remontent au concept de la planification décrit par Fayol en 1916 sous le terme de « prévoyance » dans son livre l'administration industrielle et générale, comme l'une des cinq missions de l'administration des entreprises. A cette époque, la planification reste à un stade de formation où les entreprises sont préoccupées par la planification budgétaire et le contrôle financier à court terme. Les systèmes de planification mis en place par les grandes entreprises, après la deuxième guerre mondiale, avec la croissance économique et l'extension rapide des marchés, exigent la prise en considération de l'évolution de l'environnement par les entreprises. La planification à long terme qui réunit toutes les activités des entreprises prend son origine dans les années cinquante, elle reste dominante jusqu'au milieu des années soixante. Cependant, Drucker (1956) suggère que la planification à long terme est le processus organisé dans la prise de décision entrepreneuriale.

Dès le début des années quatre-vingt, les conditions d'activité des entreprises deviennent plus difficiles, la concurrence entre les entreprises commence à s'intensifier, et l'innovation technologique connaît une dynamique rapide. En effet, les choix stratégiques deviennent difficiles. Par conséquent, les entreprises ont besoin d'un nouveau système correspondant aux mutations de leurs environnements pour répondre à ce nouveau contexte. La planification stratégique à long terme est venue pour fixer les grandes orientations stratégiques permettant à l'entreprise de faire face à la concurrence. Par ailleurs, ce nouveau système est pratiqué par les grandes firmes telles que l'entreprise de l'automobile Ford Motor Company.

Les travaux de Peter Drucker sur le business plan ont été enrichis par d'autres auteurs tels Halford (1968), et Webster et Ellis (1976)¹. Dans les années 80, plusieurs livres et articles ont été écrits sur la base des idées de ces auteurs². Ils ont présenté des arguments pour élaborer le business plan, et ont souligné que les entrepreneurs doivent couvrir 13 à 200 points essentiels

¹ HALFORD, D. R. C. 1968. Business planning: A practical guide for management, London: Pan Books Ltd. et WEBSTER, F. A. and ELLIS, J. 1976. "The Very First Business Plan", Journal of Small Business Management, cite par KARLSSON T: Business Plans in New Ventures, JIBS Dissertation, Series 032.

² KARLSSON T: Business Plans in New Ventures, JIBS Dissertation Series 032.

lors d'élaboration d'un business plan. Ces points couvrent chaque jour les activités opérationnelles incluant des essais de prévention de la demande, comme un outil stratégique d'analyse pour la planification (Robinson, 1979)³.

En 1984, Moot Corp⁴ adaptait l'un des premiers business plan concurrentiels dans le monde ciblant les nouvelles entreprises. Le modèle de MOOT en 1989 (business plan concurrentiel) avait connu un grand succès. Les consultants en management des entreprises tels qu'Ernst et Young et McKinsey ont promu le business plan à travers leurs publications.

Le champ d'entrepreneuriat foisonne actuellement de business plan concurrentiels et les conseils académiques sur la manière d'élaborer un business plan. D'après Karlesson T, rien n'indique aujourd'hui que le nombre de publications de business plan est en déclin, il y a un grand nombre de textes encourageant les entreprises à élaborer des business plan. Ces textes prennent essentiellement deux formes. Premièrement, il y a des livres qui focalisent uniquement sur le business plan. Ce type cible les hommes d'affaires au niveau des PME et en général les nouvelles firmes. Deuxièmement, les livres d'éducation en esprit d'entreprise sont une autre source de textes sur comment élaborer le business plan, et pourquoi le business plan est indispensable. Ce type cible les étudiants en esprit d'entreprise dans les écoles et les universités.

Les cours d'esprit d'entreprise sont disponibles presque dans chaque école américaine ou européenne d'affaire. Le contenu de ces cours varie généralement d'une école à une autre. On utilise la simulation, et on donne une place importante au développement du business plan. Comme le souligne Honig (2004), en examinant la nomenclature des 100 grandes universités américaines (US. News and World Report, 2004) on remarque la place du business plan dans le programme éducatif de ces dernières, Honig (2004) écrit « Nous trouvons que 78 parmi ces 100 universités enseignent le business plan dans leurs départements d'entrepreneuriat et de management »⁵. De plus, quelques entreprises financières comme les banques ont des règles sur la manière de rédiger un business plan (par exemple la Banque de Canada).

Les Universités et les sociétés de consultants élaborent usuellement des business plan concurrentiels. D'après Honig⁶ (2004), un site web montre que les universités de Harvard,

³ ROBINSON, R. B. 1979. "Forecasting and small business: a study of the strategic planning process." *Journal of Small Business Management* 17(19-27).

⁴ Moot Corp, 2005, <http://www.mootcorp.org/about.asp> (2005-06-29)

⁵ HONIG, B. "Entrepreneurship Education: Toward a Model of Contingency- Based Business Planning" *Academy of management learning and education*. 3 (3): 258-273, 2004.

⁶ HONIG, B, op. cit, 2004.

Stanford, Wharton, et MIT avaient créé leurs propres business plan concurrentiels. En Suède, la société de consultant McKinsey avait annoncé un business plan concurrentiel appelé « affärsplanen ». En Allemagne, le premier business plan concurrentiel « BPW Nordbayern » a été élaboré en 1996, juste après le Modèle américain. Enfin, nous pouvons dire que le business plan a connu une grande croissance dans la dernière décennie et est devenu un outil de management indispensable pour les entreprises quelque soient leurs tailles.

2. Définition d'un business plan

Il n'existe pas, à ce jour, une définition prépondérante et globalement acceptée du modèle d'affaires. Les définitions des années antérieures et de nouvelles définitions, plus récentes, continuent de s'ajouter à la littérature économique au fur et à mesure que les recherches progressent.

Cela étant dit, en consultant la littérature économique disponible sur le Business plan on constate qu'il existe néanmoins des similitudes dans les définitions données par les différents auteurs, bon nombre considère que le Business Plan se présente sous la forme d'un document écrit qui va permettre aux porteurs de projet de construire son projet dans le temps et de faire partager sa vision à ses associés et partenaires (investisseurs, banquiers, fournisseurs, gros clients) dans le but de les faire adhérer et participer au projet.

Selon Eric ROIG et Matthieu BLANC « 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 »⁷, son équivalent français, est défini comme «le document de synthèse de présentation d'un projet d'investissement ou de l'évolution à moyen terme d'une entreprise.

Thierry VERSTRAETE et Bertrand SAPORTA, quant à eux explique que « Le plan d'affaires est la forme écrite 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

⁷Eric ROIG et Matthieu BLANC (Droit de la finance) <https://droit-finances.commentcamarche.com/faq/23617-business-plan-definition> consulté le 13 août 2021

ressources sont attendues. Il inscrit le projet dans le temps par l'explicitation des ressources nécessaires et employées pour atteindre les objectifs »⁸

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.

Hayek quant à lui donne une définition plus pratique en ce sens que pour l'auteur le Business Plan est un document multiple qui, à partir de la même base d'informations, plusieurs destinataires possibles à l'intérieur et à l'extérieur de la future entreprise. C'est donc à la fois un document de travail et un outil de communication⁹.

- **Un document de travail**

C'est tout d'abord, un document de travail pour le porteur du projet, donc un outil de pilotage du processus de construction de la nouvelle entreprise. Il lui permet de se poser un ensemble de questions sur tous les aspects de la vie de l'entreprise, et ce, tout au long de la démarche de création, et notamment celle de savoir comment faire de l'argent avec ce projet de manière création centrale du business model. Le créateur est le premier utilisateur du BP car il lui permettra de piloter la période d'avant-crédation, la phase de démarrage et les premiers mois d'existence. Les associés seront également intéressés par ce document pour accompagner le créateur et piloter le démarrage de l'entreprise.

- **Un document de communication**

En effet, c'est un document qui va servir à convaincre les différents partenaires : clients, fournisseurs, investisseurs (banquiers, business angels ou capital-risqueurs, partenaires industriels, collectivités locales, membres de jury de concours...etc, en fonction du type de projet et du type de besoin recherché (financement, partenariat et commandes, etc.). Le business plan devra être approuvé en interne (entre les principaux acteurs) avant d'être diffusé à l'extérieur de l'entreprise¹⁰

⁸ Thierry VERSTRAETE, Bertrand SAPORTA. « Création d'entreprise et entrepreneuriat », les éditions de l'ADREG, janvier, 2006, p.380

⁹ HAYEK Alexandre, «Les business model pour réussir», Paris, 2008, p6

¹⁰ Catherine Léger-Jarniou, Georges Kalousis, Op-cit, pp8-9.

De ces définitions, nous pouvons retenir deux éléments importants ; Le premier concerne le lien entre le Business Plan et le projet d'investissement. Le deuxième élément met l'accent sur l'horizon temporel : l'avenir C'est le sens des projections futures et l'affectation des moyens organisationnels et financiers nécessaires formalisées par écrit dans un document formulé préalablement à une décision d'investissement ou à un projet. Il permet d'anticiper l'avenir probable du projet ou de l'investissement afin de prévoir les potentiels risques et opportunités.

3. Utilité et objectifs constitutif d'un Business Plan

Souvent perçu comme une formalité (voire même une contrainte), le business plan a pour vocation de répondre à de nombreuses questions indispensables. Il représente une étape clé dans le lancement d'un nouveau projet. Il définit les objectifs et les moyens à mettre en œuvre. C'est avant tout, un outil de prévision et de planification, indispensable à la réussite d'un projet.

3.1. Le Business Plan de création

La création ici est prise au sens large. Elle peut couvrir plusieurs cas que nous décrivons brièvement.

3.1.1. La création d'une entreprise

Probablement le cas le plus complexe que l'on puisse rencontrer puisque le créateur ne dispose d'aucun historique. Il faudra tout « inventer », c'est-à-dire tout prévoir depuis le montant à dépenser pour construire une entreprise jusqu'à la consommation de fournitures de bureau. Même si ce Business Plan est le plus difficile à établir, il n'en est pas moins totalement indispensable. On peut au minimum recenser trois utilités essentielles¹¹ :

- **Valider la faisabilité financière du projet**

Il s'agit de vérifier que l'entreprise que l'on envisage de créer peut dégager des résultats et de connaître leur niveau probable. Cette vérification ne peut être obtenue qu'en réalisant une projection sur une durée assez longue. On sait en effet que, généralement, une création se solde

¹¹ MAIRE Claude, «Méthodologie du BP», Paris, ed. Organisation, 2002, p9.

dans les premiers temps par des pertes¹². Ce n'est qu'après trois ans, voire plus, qu'apparaît normalement l'équilibre puis les bénéfices.

- **Convaincre de futurs actionnaires**

Si la création de l'entreprise suppose de lever des capitaux plus ou moins importants, il faudra convaincre les futurs associés de l'intérêt du projet. Le Business Plan remplira ce rôle puisqu'il mettra en face de l'investissement à réaliser par les futurs actionnaires, les profits que ceux-ci peuvent attendre. Ces profits s'exprimeront :

- Par la capacité de l'entreprise à réaliser dans l'avenir des profits permettant de
- Distribuer des dividendes.
- Par l'évaluation à terme de l'entreprise, compte tenu des performances prévues. Cette évaluation mettra en évidence la plus-value que peuvent espérer les actionnaires.

C'est de cette manière, et en fonction de ces éléments provenant du Business Plan, que les sociétés spécialisées dans le capital-risque (start-up) se prononcent pour savoir si elles accepteront ou non de participer au financement d'une nouvelle société.

- **Obtenir des financements**

Même si un capital de départ a été rassemblé, il sera en général également nécessaire de faire appel à des financements bancaires pour :

- Réaliser les investissements ;
- Financer, du moins en partie, le besoin en fonds de roulement de l'entreprise à créer.

Pour convaincre les banquiers, il est nécessaire de présenter un plan précis leur permettant d'apprécier leurs risques et de définir le niveau de leurs engagements éventuels.

3.1.2. La reproduction d'une entreprise

Il s'agit ici encore de construire le Business Plan d'une création. Tel est le cas d'une entreprise régionale qui crée une filiale pour s'implanter dans une région où elle ne l'est pas encore, voire dans un pays différent. Ce cas est relativement moins complexe puisque le modèle existe. Il suffira, si l'on peut dire, de se demander en quoi l'entreprise nouvelle différera ou non de celle déjà existante. L'intérêt est de définir quelle dotation en capital sera attribuée par la

¹² KHAFRABI med. Zine., «techniques comptables», berti édition, Alger 2006, p23

société existante à sa nouvelle filiale. En effet, dans le cas de la création d'une filiale, la Société mère possède parfois le choix entre :

- 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 rations habituellement acceptées.

Cette formule se révèle particulièrement intéressante en cas d'investissement dans un pays étranger puisqu'elle évite à l'entreprise d'origine de subir d'éventuels risques de change sur son investissement.

3.1.3. Les grands projets

Chaque fois qu'une société envisage un projet dont la taille est telle qu'elle modifie fondamentalement la situation de l'entreprise, il est alors nécessaire de bâtir un Business Plan spécifique. On parle dans ce cas de « gestion de projet ». Il s'agit :

- D'une part, de tenter de mesurer la rentabilité spécifique du projet. C'est le cas par exemple si l'on décide de construire un nouveau projet ou d'adjoindre aux activités de l'entreprise une nouvelle gamme de produits ;
- D'autre part, de mettre en évidence la situation globale à terme de l'entreprise si elle lance le projet étudié.

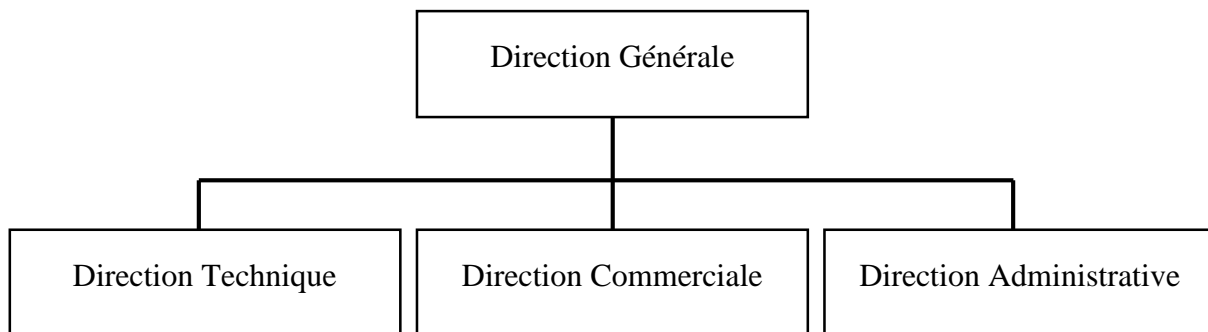
3.2. Le Business Plan dans la gestion courante

On distingue quatre utilités principales sont recensées ci-après. Les trois premières peuvent s'adresser à toutes les sociétés, la quatrième ne concerne quant à elle que les groupes de société.⁴

3.2.1. Coordonner l'action à moyen terme

Une des difficultés des entreprises, dès qu'elles dépassent la taille artisanale, est d'obtenir que les différentes fonctions qui les composent opèrent de manière concertée et non désordonnée. Si, à titre d'exemple, on représente l'organigramme très simplifié d'une affaire industrielle, on trouve fréquemment une structure du type de celle représentée ci-dessous :

Figure N°1 : Organigramme simplifié d'une affaire industriel



Source : Claude Maire, méthodologie du business plan, Paris, édition d'organisation, p21.

Pour que l'entreprise réussisse, il est indispensable :

- Qu'il existe un consensus sur l'avenir de l'entreprise. Le consensus général est habituellement le plus facile à obtenir car il est, sinon imposé, du moins fortement proposé par la direction.
- Que l'ensemble des décisions prises au niveau des différentes fonctions de l'entreprise soient à la fois cohérentes avec l'objectif global et cohérent entre elles. Ainsi il ne servirait probablement à rien d'investir pour augmenter la capacité de l'outil industriel si le service commercial n'est pas renforcé afin d'écouler les produits que ce surcroît de capacités permettrait de produire. Il serait tout aussi inefficace de tenter de vendre plus si l'entreprise ne disposait pas d'une capacité de production suffisante et si le recours à la sous-traitance était pour une raison ou pour une autre impossible.

Enfin, s'il est possible, grâce à des investissements simultanés d'augmenter le chiffre d'affaires et de produire ce que l'on va vendre, cela suppose, de plus, une action du financier¹³.

Il faudra que celui-ci ait simultanément mis en place les financements indispensables, tant pour ce qui est des investissements que du besoin en fonds de roulement. Cette coordination indispensable entre ces grandes fonctions de l'entreprise l'est également au sein de ces fonctions.

¹³ Maire, C., Op.cit., p. 29.

C'est donc une des finalités du Business Plan que d'assurer cette coordination sur le moyen terme, coordination qui devra évidemment être reprise et affinée au niveau des budgets annuels.

Pour que le Business Plan puisse répondre à cette finalité, son mode de construction sera essentiel. Il ne peut remplir ce rôle qu'à deux conditions :

- Être le résultat d'une concertation entre les différentes fonctions de l'entreprise et avec les services financiers chargés de sa concrétisation sous forme chiffrée ;
- Être largement communiqué et commenté au sein de l'entreprise, lors de son établissement et de sa révision périodique. Une communication ponctuelle n'est toutefois pas suffisante même si elle est indispensable. Le Business Plan devra devenir, en plus du budget, une référence permanente de l'entreprise.

3.2.2. Fournir une prévision globale et cohérente

Dans toute entreprise, il existe de nombreuses prévisions et ce, à des niveaux très différents.

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

On peut continuer longuement cette énumération sans pour autant avoir la certitude d'être exhaustif. Toutes ces prévisions sont utiles et même indispensables. Il n'est pas question d'en retirer l'initiative et la maîtrise aux différentes personnes concernées pour tout centraliser. Les conséquences de la planification dans les pays communistes n'encouragent pas à aller dans

ce sens. Le but du Business Plan n'est donc pas de se substituer aux prévisions de détail mais d'en assurer la cohérence et d'éviter par là même des décisions contraires les unes aux autres et donc néfastes au bon fonctionnement de l'entreprise¹⁴. En effet :

- Le commerçant qui aura connaissance du Business Plan ne sera pas plus renseigné sur ses ventes de la semaine à venir. Celles-ci dépendent d'ailleurs largement à aussi court terme de son propre niveau d'activité et d'efficacité. Par contre, il saura si l'entreprise entend se développer dans les années à venir si ce développement sera réalisé sur la gamme de produits ou la région dont il a la responsabilité ou sur de nouvelles gammes de produits ou de nouveaux secteurs.
- Le service technique ne trouvera pas dans le Business Plan la réponse à ses problèmes de lancement du mois ou de la semaine. Par contre, il pourra, en fonction de celui-ci, décidé s'il est ou non nécessaire d'investir dans l'étude de l'automatisation de telle ou telle production ou s'il est préférable de poursuivre durablement dans le cadre du processus actuel.
- Le financier pourra discuter clairement avec ses banquiers en leur parlant non seulement de son besoin à court terme mais en replaçant celui-ci dans un cadre plus large. Une telle approche est toujours rassurante pour ses interlocuteurs. Il est évident qu'un tel outil lui permettra, en ayant une vision à moyen, de choisir les financements les mieux adaptés aux besoins (durées, taux, modalités, etc.)
- Le président ne courra pas le risque de tenir à ses actionnaires des discours incohérents d'une année sur l'autre et, de ce fait, de déstabiliser son actionnariat. Cette vision à long terme et cette cohérence sont encore plus indispensables s'il est nécessaire de demander aux actionnaires un effort particulier (abandon ou limitation du dividende, augmentation de capital par eux-mêmes ou par ouverture de celui-ci à de nouveaux partenaires, etc.)

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

¹⁴ Monod, E., « Le Business Plan dans tous ses états », Paris, éd. D'organisation, 2002, p. 24.

3.2.3. Communiquer à l'intérieur de la société

Dans l'entreprise moderne, la décision est rarement solitaire et elle a pratiquement toujours des conséquences au niveau des autres fonctions de l'entreprise ainsi qu'au niveau global. Il est donc indispensable de communiquer. Le Business Plan est un outil de communication, principalement à deux niveaux :

- **Lors de son établissement et de sa révision**

Le business plan, qui nécessite obligatoirement une réflexion préalable, constitue une occasion privilégiée pour :

- Définir les points sur lesquels il y a accord et éventuellement ceux où cet accord n'existe pas. Notons que l'accord est en général plus facile à obtenir sur des objectifs globaux, plus net que les décisions courantes par les conflits de moindre importance qui compliquent fréquemment le climat de l'entreprise.
- Communiquer dans l'entreprise non seulement un plan mais des valeurs. Il n'est pas inutile de rappeler, lors de l'élaboration de chaque nouveau Business Plan, qu'elles sont les grandes valeurs auxquelles répond l'existence même de l'entreprise.

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

- **En cours de vie**

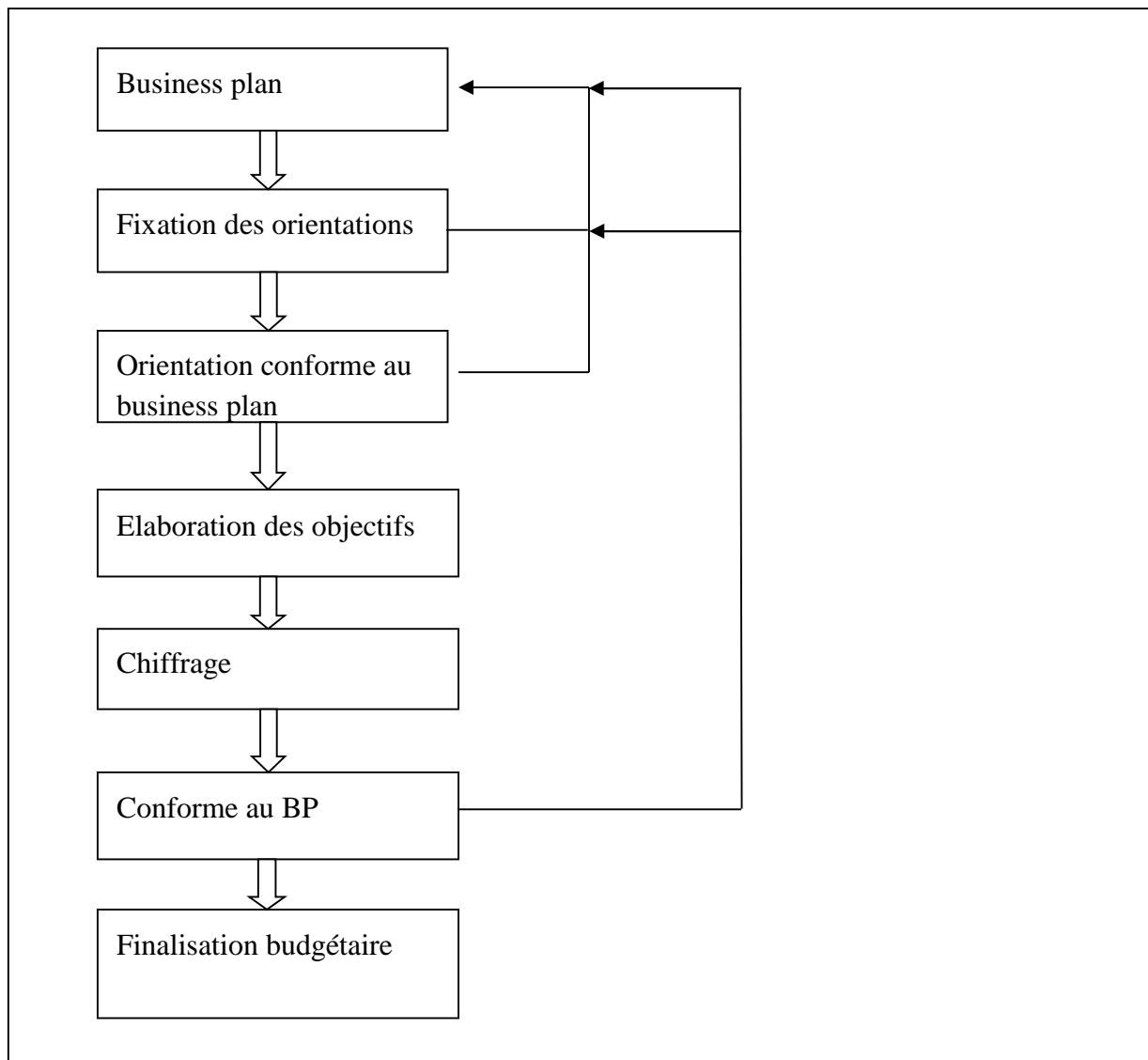
- Lors de toute décision importante, la référence au Business Plan doit devenir un réflexe. A propos de toute décision significative, il faudra donc s'interroger sur le fait que :
- Soit la décision s'intègre parfaitement dans les objectifs définis dans le Business plan, à la fois dans sa finalité (respect de la stratégie et du projet) et en ce qui concerne son niveau (montant de l'investissement prévu).
- Soit que la décision est incohérente avec le Business Plan. Ce type de décision devrait ne pouvoir être prise qu'à haut niveau car elle suppose une modification ou un infléchissement de la stratégie.

Dans l'absolu, toute décision importante qui ne serait pas en accord avec le Business Plan devrait amener une modification de celui-ci cela ne sera évidemment pas toujours le cas devra l'être :

- Si la décision prise est d'importance (montant élevé).
- Si la décision exprime une véritable modification stratégique et non simplement un infléchissement de celle-ci.

Lors de l'établissement des budgets annuels, il sera indispensable de vérifier la cohérence entre le court et le moyen terme (budget et Business Plan). En fait, il s'agit plus d'une simple vérification de cohérence puisque la démarche à suivre devrait être celle décrite dans le schéma suivant :

Figure N°2 : Vérification de cohérence entre le budget et le business plan



Source : Maire, C., « méthodologie du Business Plan », Paris, éd. Organisation, p. 25.

Ce schéma met en évidence que si le budget n'est pas conforme au Business Plan, soit dans ses objectifs, soit dans son chiffrage, on devra selon les cas :

- Modifier le budget afin de le rendre conforme. Encore faut-il que ce nouveau budget soit réaliste et acceptable pour ceux qui auront la charge de le mettre en œuvre dans l'année à venir ;
- Modifier le Business Plan afin de tenir compte des évolutions constatées, soit sur les marchés, soit au niveau des choix stratégiques de l'entreprise.

La réalité est souvent plus complexe que ne peut le décrire un schéma. Il peut exister plusieurs contrôles de cohérence successifs puisque le processus budgétaire est lui-même itératif.

3.2.4. Prévoir et coordonner les actions des filiales

On constate de plus en plus que les entreprises, même de taille relativement modeste, ont tendance à se transformer en groupe. Ces petits groupes ne comportent qu'un nombre de sociétés limité (la notion de groupe commence à partir de deux sociétés)¹⁵. On peut trouver à ce phénomène plusieurs explications :

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

Il existe évidemment d'autres motivations spécifiques que nous n'énumérerons pas ici. Toutes ces raisons amènent à raisonner au niveau non plus d'une société unique mais d'entreprises multiples juridiquement et parfois économiquement distinctes. Il convient de faire

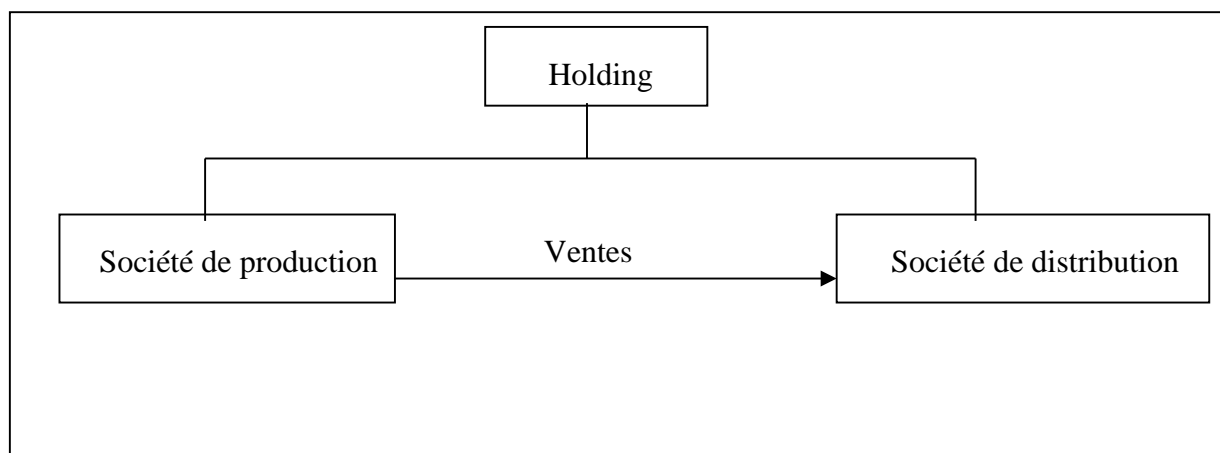
¹⁵ Ettinger, J.C., & Witmeur, O., « Réussir son projet d'entreprise », Bruxelles, 2003, p. 30.

à ce niveau une distinction entre deux types de groupe de sociétés qui justifient des traitements différents :

- La séparation en sociétés distinctes est purement juridique
- On se trouve dans ce cas lorsqu'il existe plusieurs sociétés juridiquement distinctes mais qui ne constituent en fait qu'une seule entité économique.

Le schéma ci-dessous illustre cette situation :

Figure N°3 : La séparation en société distinctes et purement juridique



Source : MAIRE Claude, méthodologie du business plan, Paris, éd. Organisation, p19.

Il est admis que la société industrielle n'a pratiquement qu'un client unique, la société de distribution. A l'inverse, la société de distribution n'a pour vocation que de commercialiser les produits fabriqués par l'affaire industrielle. La holding n'a d'autre rôle que de contrôler les deux sociétés opérationnelles. Dans un cas de ce genre, et même si les sociétés sont plus nombreuses, l'établissement d'un Business Plan par société ne présente en général aucun intérêt dans la mesure où l'ensemble ne constitue dans les faits qu'une unité économique ayant :

- Une stratégie unique,
- Un financement global,
- Souvent une seule direction, même si les postes de président ou de directeur général ont été répartis entre plusieurs personnes.

Dans ce cas, On n'élaborera qu'un seul business plan. Au niveau du mode de construction des chiffres, il apparaîtra probablement nécessaire de calculer ceux-ci par la société puis de procéder à leur consolidation, comme on le ferait pour des comptes sociaux.

Cette technique aura pour avantage de permettre des comparaisons ultérieures avec les réalisations pour chacune des sociétés.

Quant à la structure juridique, elle correspond à une réalité économique. Tel est le cas dans l'existence de sociétés distinctes qui trouve sa justification dans :

- L'existence de métiers différents,
- L'existence de clientèle distincte,
- L'existence de zones géographiques (régions, pays) différentes,

Dans ce cas, les sociétés sont réellement autonomes et jouissent d'une liberté d'action plus ou moins grande. Il devra alors être établi un Business Plan pour chacune des sociétés. La finalité de celui-ci est double :

- D'une part, le Business Plan aura pour la société concernée toutes les utilités qui ont déjà été signalées ;
- D'autre part, le Business Plan constituera le contrat entre la direction de la filiale et celle du groupe. Comme dans tout contrat, il doit donc comporter des engagements réciproques qui sont :
 - Pour le groupe, de donner à sa filiale les moyens de réaliser ses objectifs tels qu'ils ont été proposés et acceptés. Ces moyens peuvent consister soit uniquement en un apport financier (prêts ou fonds propres), soit en des apports plus complexes (accord d'approvisionnement, transfert de know-how, assistance technique, etc.). Il est clair que, pour qu'il y ait engagement du groupe, cela suppose qu'il y ait, préalablement à la finalisation du Business Plan, un accord sur le contenu de celui-ci entre le groupe et sa filiale ;
 - Pour la filiale, de tenir au mieux les objectifs qu'elle s'est fixée et de réaliser les résultats qui doivent normalement en découler.

Le Business Plan devient alors un véritable outil de dialogue entre le groupe et sa filiale. Il sera le moyen de rendre objectif ce dialogue dans la mesure où, les rôles et devoirs de chacun ayant été clairement définis, la constatation des écarts devrait mettre en évidence des responsabilités claires et non discutables. Ce processus de dialogue sera repris lors de l'élaboration des budgets annuels qui ne seront normalement plus qu'un découpage fin du Business Plan.

Notons enfin, dans le cas de société économiquement distincte comme dans le premier cas examiné, qu'une consolidation du Business Plan sera nécessaire. Cette consolidation permettra de mettre en évidence l'avenir prévisible du groupe. Elle servira également à mesurer si les moyens, en particulier financiers du groupe, lui permettront de tenir l'ensemble des promesses faites aux différentes filiales.

Section 2 : Méthodologies d'élaboration d'un business plan

Après avoir présenté dans la première section le concept de business plan, nous présenterons dans cette présente section les différentes étapes d'élaboration d'un business plan ainsi que les Principes de rédaction de celui-ci.

1. L'élaboration d'un business plan

Avant d'entamer cette présentation, nous devons rappeler qu'il n'existe pas une présentation idéale, et qu'« il n'existe aucun institut officiel du business plan, pas plus que de plan type à respecter scrupuleusement. Les bons plans sont ceux qui ont emporté l'adhésion de leurs lecteurs».¹⁶

Cependant, les différents ouvrages traitant le business plan suggèrent des plans qui sont nettement pareils, c'est-à-dire qui contiennent les éléments suivants : une note de synthèse (executive summary), la présentation de l'entreprise, l'étude de marché, l'étude technique, les prévisions financières, le plan de financement et les annexes.

1.1. La note de synthèse (Executive summary)

La note de synthèse est le premier texte qui doit apparaître dans le plan de développement de l'entreprise ; elle présente, d'une manière précise, l'essentiel du business plan. Ceci dit, la tâche de l'auteur du business plan se limite à exposer les fondamentaux de son projet : les clients, les produits/services, les actionnaires, la rentabilité et les perspectives d'avenir sur le marché. Dans le cas de la recherche de financement, la note de synthèse dans le business plan doit indiquer précisément : le montant recherché, la manière de l'utilisation de ce montant, pour quelles raisons ces fonds sont indispensables pour l'entreprise et quel retour sur investissement propose l'entreprise.

¹⁶ MOSCHETTO BL opi cite.

La rédaction de cette note doit être professionnelle, enthousiaste, complète et concise et avec un maximum de deux pages pour tout expliquer. Et son élaboration doit être rédigée en dernier étape lorsque le business plan est mis au point avec cohérence.

1.2. La présentation générale

La présentation générale a pour objet d'exposer le type du business plan que nous envisageons de traiter ; mais avant d'en venir, il est si utile de distinguer d'une manière détaillée les différentes restructurations envisageables de la firme, d'un projet nouveau, d'une entreprise déjà existante, et d'une création d'entreprise. Pour ce qui concerne la restructuration de l'entreprise, cette présentation se limite en fait à la présentation de l'entreprise ; mais concernant les deux autres cas (projet nouveau au sein d'une entreprise déjà existante ou bien création complète), nous ferons une description générale du projet.

- **Le cas de restructuration de l'entreprise**

Dans ce type de restructuration, il est nécessaire de présenter le passé, les richesses, le savoir-faire et les différentes opportunités de l'entreprise. Pour Bessis J¹⁷, la présentation de l'entreprise dans le cas de restructuration doit inclure : les points clés de histoire de la société, les produits et services actuellement vendus par la société, un curriculum vitae résumé des dirigeants, les moyens humains dont dispose déjà l'entreprise, l'implantation géographique, les capacités de recherche et de développement, l'outil de production, les réseaux de commercialisation, les principaux actifs de l'entreprise et les résultats financiers antécédents.

- **Pour un nouveau projet**

La démarche à suivre dans le cas d'une nouvelle création d'entreprise est la même qu'on suit dans le cas d'un nouveau projet d'une entreprise déjà existante. Cependant, dans les deux cas, il convient de présenter le produit ou le service que souhaite commercialiser l'entreprise. Cette présentation concerne les caractéristiques techniques du produit ; si la technologie est nouvelle, il faut préciser sa fiabilité et ses qualités économiques. Concernant le positionnement concurrentiel, ce dernier correspond au choix de l'offre de l'entreprise pour se différencier des concurrents déjà implantés.

¹⁷ BESSIS J, business plan, Paris, Nathane, 1998.

Après la présentation des spécificités techniques du produit et le positionnement stratégique de l'entreprise, il sera question de définir d'une manière claire :

- Les objectifs de l'entreprise au démarrage, à moyen terme dans le cas d'un projet technologique qui nécessite plus de fonds et de temps pour se développer. Il est nécessaire d'analyser les différentes étapes et leur durée pour attirer le lecteur et lui expliquer l'effort qu'il devra fournir pour accompagner la nouvelle firme ou le nouveau projet dans son processus de développement.
- L'image que souhaite véhiculer l'entreprise sur son nouveau produit/ service ou qu'estime véhiculer le créateur sur son entreprise.
- Les compétences distinctives (le cœur de compétence) qui feront la différence sur le marché par rapport aux concurrents et qui sont les seules compétences à ne pas sous-traiter. Ainsi, la présentation simplifiée des besoins de financement et des flux attendus (résultat, seuil de rentabilité) sera utile pour laisser le lecteur continuer l'analyse des différents chapitres qui restent dans le business plan.
- Les créateurs

Pour le cas de création de l'entreprise, il est nécessaire de présenter l'équipe créatrice, en insistant sur la qualité des membres d'équipe du projet. Les créateurs doivent montrer, l'origine de leurs idées, leurs expériences et leurs objectifs afin de préciser la valeur qu'il apportera le projet pour les partenaires extérieurs.

1.3. Analyse du marché et de l'environnement concurrentiel

Dans cette partie du business plan, l'entreprise doit donner une image vendeuse de l'environnement dans lequel elle évolue. Le créateur d'une nouvelle entreprise ou le manager d'une société déjà établie doit vérifier l'existence d'une demande non satisfaite sur le marché. Alors, la première étape consiste à faire une analyse détaillée.

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.¹⁸

Il s'agit essentiellement de connaître le secteur d'appartenance en termes de concurrents. Il y a lieu de mentionner les parts de marché et les forces et les faiblesses des différents révélateurs

¹⁸ Étapes pour réaliser un business plan, <https://www.thebusinesspalnshop.com>. Consulté le 3 octobre 2017.

de l'entreprise. Ainsi, dans la planification récurrente, l'entreprise peut analyser sa position concurrentielle, à travers l'analyse de ses opportunités, menaces, forces et faiblesses par rapport à la concurrence.

Pour les produits, l'objectif fondamental est de parvenir à exposer clairement les caractéristiques des produits et/ou services offerts répondant aux éventuels besoins non satisfaits ; il vise aussi à exposer les avantages concurrentiels de ces produits, notamment en ce qui concerne la politique des prix et celle de distribution, la qualité des produits et le service après-vente.

La deuxième étape consiste à décrire le marché avec segmentation. Si des études de marché ont été réalisées, il sera nécessaire d'énoncer les méthodes utilisées pour établir ces études. Les enseignements tirés d'expériences devront être appréciés à leur juste valeur. Les données collectées devront se révéler fiables et effectivement transposables au projet.

1.4. La stratégie de l'entreprise

Cette partie du business plan, est une occasion pour l'entreprise d'exposer sa politique stratégique générale et les objectifs qu'envisage atteindre dans le futur notamment dans le cas de restructuration. Dans les autres cas (le cas d'un nouveau projet au sein d'une entreprise déjà établie ou de projet de création d'une Start up), l'entreprise énonce clairement et en détail ses objectifs, ses orientations stratégiques, sa politique marketing et sa politique de financement à l'aide des outils d'analyses stratégiques, 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.¹⁹ 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. 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) ;

¹⁹ Manuel CARTIER, Hélène DELACOUR, Olivier JOFFRE, « Maxi Fiches de Stratégie » Édition DUNOD, Paris, 2010, p.159.

- Les objectifs à moyen et long terme

1.5. La planification des besoins

Cette partie du business plan traitera de la planification opérationnelle ; la démarche consiste à quantifier les besoins fonctionnels de l'entreprise, soit par fonctions (marketing, production et choix technologique, recherche et développement, ressources humaines et organisation de l'entreprise), soit par postes (investissement, changes externe, dividendes..). Une description par fonction est plus adaptée pour les entreprises à caractère industriel, où les fonctions (production et marketing) jouent un rôle important. À l'inverse, une description par postes convient mieux dans les cas des petites entreprises et les entreprises de service.

1.5.1 La planification marketing et prévisions de ventes

La façon la plus pertinente de gérer les ventes et de mener la fonction marketing consiste à identifier un choix d'options (en sélectionner une ou plusieurs), à programmer et à budgéter les moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs²⁰. En fait, l'élaboration du plan marketing est la mise en œuvre programmée des ressources du marketing pour atteindre ses objectifs. Dans le plan Marketing, il faut décrire les grands axes de la démarche marketing (politique de prix et politique de distribution), de planifier la politique de communication et de quantifier précisément les coûts afférents. De même, il est nécessaire d'identifier le personnel affecté, de définir les tâches à accomplir et de planifier les coûts relatifs à ces tâches. Globalement, dans la planification marketing, on mettra en évidence notamment les évolutions en ce qui concerne : les habitudes d'achat, les besoins des consommateurs, la démographie des segments de clientèle et les politiques commerciales des concurrents. Ainsi, il sera facile dénoncer les objectifs de vente dans les cinq prochaines années, tout en veillant à vérifier en permanence l'adéquation entre ces objectifs retracés et les moyens mis en œuvre, surtout en termes de ressources humaines.

- **Les prévisions de vente sur le marché**

C'est à partir de ces prévisions que l'entreprise peut établir le chiffre d'affaires prévisionnel, qui est le revenu, ou la valeur monétaire, perçu par l'entreprise en contrepartie de la vente de ses produits. Par ailleurs, l'estimation de ventes en volume, en fournissant le chiffre

²⁰ MCDONALD M, les plans marketing. Comment les établir ? Comment les utiliser ? éd. de boeck. 2004.

d'affaires prévisionnel, permet d'évaluer les coûts entraînés par le fonctionnement de l'entreprise et par là, le résultat de l'exercice et la rentabilité de l'entreprise.

Pour donner une idée claire au lecteur externe, ainsi que pour tous les acteurs internes de l'entreprise dans le cadre de la planification récurrente, le business plan doit comporter des tableaux explicatifs qui retracent les estimations des ventes en volume par segment de marché. Toutefois, les prévisions des ventes se réalisent à partir des prévisions de l'évolution en volume du marché. Se référer à une année de base est aussi (N) pertinent pour comparer les évolutions possibles des ventes dans le futur.

1.5.2. Planification de la production et choix technologique

L'entreprise doit proposer un plan de production réaliste, qui doit être en mesure de satisfaire la demande du marché dans de bonnes conditions. Ceci se traduit par un délai de livraison convenable au départ et en diminution progressive, avec une qualité de production supérieure et en amélioration continue. A cela, s'ajoute la réalisation des économies d'échelle en fonction des quantités produites, c'est-à-dire la baisse des coûts de revient, au fur et à mesure que la production augmente.

Dans le cas d'une planification récurrente ou d'un nouveau projet dans une entreprise déjà en activité, le plan de la production doit comporter une description détaillée de l'état de la production actuelle concernant : la technologie utilisée, la localisation des unités de production, l'organisation des approvisionnements et le système de gestion de la production mis en place. Il doit décrire aussi les capacités de production et le niveau d'utilisation des machines, les contrats de sous-traitance, si elles existent, ainsi que la structure de coût unitaire des produits. Une fois que ces descriptions sont accomplies, l'entreprise peut adopter son plan de développement concernant sa fonction de production.

Dans le cas d'une nouvelle création d'entreprise, il semble un peu difficile d'expliquer aux acteurs externes de l'entreprise tous les besoins et ambitions liés à la production, car le créateur ne dispose pas d'une structure de production pouvant l'aider à argumenter ces besoins ; autrement dit, dans le cas d'une création nouvelle, il n'est question pour le créateur que de faire des prédictions. Et pour suppléer à ce problème et attirer l'attention de l'investisseur potentiel, le créateur doit fournir des éclaircissements concernant la méthode de production qu'il doit d'ailleurs illustrer par un schéma. Par ailleurs, il existe de nombreuses méthodes de planification dont le recours paraît indispensable, surtout en cas d'un grand projet industriel.

Parmi ces méthodes, il y a le diagramme de PERT, qui intègre l'ensemble des activités avec leur liaison au temps. Et le diagramme de composition de produits, qui a pour objet l'identification des composants dont l'assemblage constitue le produit final.

Globalement, dans le plan de production, le créateur doit mentionner sa situation actuelle concernant : l'équipement, la technologie de production, les investissements en machines, la localisation géographique, le stockage (organisation, capacité), et coût d'acquisition de la technologie, et les dépenses à envisager pour assurer le développement de l'entreprise dans le futur.

1.6. Les prévisions financières

Les prévisions financières jouent un rôle fondamental dans le business plan. Elles constituent une analyse de la faisabilité finale du plan de développement et doivent traduire fidèlement les choix stratégiques. De même, la présentation financière d'un plan n'est que l'aboutissement de l'ensemble des décisions prises dans chaque domaine fonctionnel et au plan général²¹. En fait, la majorité des prévisions chiffrées se trouve dans cette partie du business plan. Les prévisions qu'on doit rencontrer dans le business plan sont :

1.6.1. Les prévisions salariales

Elles sont globalement présentées sous formes d'un tableau chiffré pour permettre d'estimer le montant des charges de personnels. Les salaires proposés doivent être proches du salaire de base du secteur d'activité de l'entreprise ; les salaires proposés qui sont plus élevés ou plus bas que la moyenne doivent être justifiés. Toutefois, l'entreprise doit préciser le taux de progression annuel de ces salaires dans son tableau des prévisions salariales.

1.6.2. Les prévisions des investissements

L'entreprise doit présenter ses investissements d'ordre corporel et incorporel liés à sa croissance et donc à l'augmentation du besoin en fonds de roulement sous forme d'un tableau ; la présentation doit se faire sur cinq ans en présentant le calendrier de ces investissements. Toutefois, ces prévisions d'investissement doivent être actualisées, avec une justification concernant le taux d'actualisation appliqué. Après avoir élaboré le tableau relatif à ses investissements, l'entreprise doit s'intéresser aux amortissements, qui sont indispensables pour

²¹ MARMUSE C, politique générale, Langages, Intelligence, Modèles et Choix stratégiques, 2 éd, Economica, 1996.

la réalisation des comptes de résultat prévisionnels, avec la précision de la durée et des modalités d'amortissements de chacun des matériels.

1.6.3. L'emprunt bancaire

Le tableau des emprunts doit faire apparaître tous les emprunts bancaires de l'entreprise, les différentes échéances de remboursement et le détail des amortissements, intérêts et des annuités. Pour les nouveaux emprunts envisagés par l'entreprise, la difficulté de leurs prévisions consiste à anticiper le taux d'intérêt appliqués par les banques dans le moyen et long terme.

Par ailleurs, la connaissance des dividendes, des investissements, des amortissements et le montant des remboursements des emprunts, doit être complété par l'identification des besoins en fonds de roulement et les charges externes afin de pouvoir déterminer les principales sources de financement.

Enfin, concernant les tableaux de prévisions salariales, de prévisions des investissements, et de l'emprunt bancaire, l'entreprise peut utiliser le logiciel PME EBP business plan²² pour les réaliser.

1.6.4. La politique des dividendes

Pour inciter les partenaires financiers à participer dans son projet, l'entreprise doit préciser sa politique de distribution de dividendes en énonçant le taux de distribution du résultat dans les cinq prochaines années.

1.7. Le plan de financement et les annexes

Le plan de financement met l'accent sur les équilibres entre les emplois et les ressources nécessaires pour l'entreprise. Il conduit à identifier les nécessités de financement propre ou externe. Les postes essentiels sont les suivants²³ :

- **Les ressources du plan**
 - Capacité d'autofinancement (cash-flow) approximativement égale au résultat après impôts augmenté des dotations aux amortissements ;
 - Les cessions d'immobilisations (en cas de réorganisation importante de l'activité) ;

²² www.ebp.com/fr/produits/business_plan_pme.

²³ MARMUSE C, politique générale, Langages, Intelligence, Modèles et Choix stratégiques, 2 éd, Economica, 1996.

- Les apports de fonds propres ;
- Les emprunts à long terme
- **Les emplois du plan**
 - Les accroissements de besoin en fonds de roulements liés à l'évolution du chiffre d'affaires ;
 - Les investissements nouveaux (renouvellement ou capacité) ;
 - Les remboursements des emprunts antérieurs et nouveaux ;
 - La prise de participations nécessaires à la mise en application de la stratégie.

Le solde du plan fait apparaître des soldes cumulés équilibrés. Dans le cas où des déficits sont enregistrés, on considère que les besoins ponctuels de financement, s'ils sont limités, peuvent être couverts par des recours à la mobilisation de comptes clients et des crédits bancaires de court terme.

- **Les annexes**

Pour conclure le business plan, il est de tradition de fournir tous les documents qui apportent des arguments et rassurent le lecteur. Alors, d'une manière générale, l'annexe comporte des documents très techniques ou très longs pour figurer dans les chapitres principaux du business plan

2. Principes de rédaction d'un business plan

La forme d'un BP revêt une importance de premier ordre, il s'agit de l'un de ses principaux leviers de performance. C'est elle qui contribue à rendre le projet compréhensible et crédible. Les lecteurs potentiels sont variés et hétérogènes, il faut donc leur faciliter la lecture et présenter les éléments de fond du projet de manière à les valoriser le mieux possible.

2.1. Règles de forme du BP

Nous présentons dans le tableau n°1 l'ensemble de ces leviers relatifs à la forme du BP. Ce tableau concentre de façon synthétique l'ensemble des points de forme qui contribuent significativement à améliorer la qualité d'un BP.

Tableau N°1 : Règles de forme du BP

Concision²⁴	Un BP ne doit être trop long, 30 pages constituent un bon format, 25 pages c'est encore mieux, mais 40 pages c'est trop long. cela évitera la démotivation extrême qui pourrait surgir au moment de la prise en main du document.
Clarté et Lisibilité	Le document doit en outre être clair et lisible pour en faciliter l'accès à tout type de lecteurs, il doit également pouvoir s'adapter au type de lecteur en apportant des sections particulières adaptées aux différents types de partenaires. De même il faut éviter le jargon, les calculs complexes et tous les facteurs de confusion. Les termes techniques, les abréviations, etc. donnent lieu à une note de bas de page expliquant l'élément
Objectivité	Présenter des faits concepts, des données explicitées et des actions claires. Toujours citer les sources des chiffres ou données présentées.
Cohérence	Faire apparaître 3 couples cohérents liés entre eux et qui se renforcent les uns les autres : Homme / Projet Offre – Marché Objectifs – Ressources
Honnêteté	Le BP doit impérativement être honnête car un mensonge se détecte et ruine une relation et le document doit inspirer confiance.
Hiérarchisation	Eviter de se perdre dans les détails et répondre à ce que recherche le lecteur. Placer le projet au centre de l'argumentation et étayer ce dernier par des éléments concrets.
Illustrations	Proposer des photos, des schémas, des graphiques, des tableaux et les expliquer et dire ce qui s'en dégage. Une astuce peut consister à placer une figure sur la page de gauche (surtout si elle est d'une taille importante) et de la commenter sur la page de droite. De cette manière, le lecteur lit et voit en même temps.
Souplesse	Ne pas enfermer le projet dans un carcan, mais indiquer qu'il y a des alternatives et des potentiels importants.

Le BP doit donc être un dossier vendeur : il met en valeur les points forts du projet ; les arguments développés, mis en caractères gras ou soulignés au moment où ils sont énoncés, seront repris en synthèse dans chaque chapitre ou partie du dossier les concernant pour faciliter le travail du lecteur et l'aider à structurer favorablement sa perception du projet.

²⁴ Jean-Christophe Pic, « A chaque enjeu son business plan », éd Vuibert, 2eme éd, p64.

2.2. Règles 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 fait 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.²⁵

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.

²⁵ Ibid., p.34.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons essayé de présenter tous les aspects théoriques relatifs au business plan, ainsi Dans un premier temps, nous avons défini le concept de BP et présenté les objectifs constitutif de celui-ci. Dans un deuxième temps, nous avons essayé de clarifier le concept de plan d'affaire à travers la présentation de la méthodologie de son élaboration. Dans le chapitre suivant, nous allons introduire le concept de décision et la place du business plan dans le processus décisionnel.

Chapitre 2

*Les théories conceptualisant la notion de
business plan et critères de décision*

Introduction

Après avoir présenté le concept de business plan et la méthodologie de construction de celui-ci dans le chapitre précédent, nous allons maintenant à travers ce deuxième chapitre introduire le concept de décision, la place du business plan dans le processus décisionnel, et les théories qui la caractérisent. Pour enfin nous intéresser, aux critères de décision des parties prenante d'un projet.

**Section 1 : Les théories conceptualisant le business plan comme outil d'aide
à la décision**

Dans cette section nous allons introduire le concept de décision et présenté la relation entre le business plan et la décision, pour ensuite présenter les théories conceptualisant la notion du business plan afin d'apprécier la place et l'utilité du plan de développement à travers les différents courants de recherche sur l'organisation.

1. Importance du business plan dans le processus décisionnel

Chaque entreprise doit prendre des décisions qui sont de plus en plus stratégiques dans un environnement turbulent. A travers les décisions, l'entreprise transforme les idées et les motivations de son personnel en actions qui deviennent de plus en plus stratégiques. Selon Détrie JP²⁶, « La décision stratégique comme un processus par lequel une entreprise modifie sa stratégie réelle, cependant différente du choix, qui est le résultat substantiel de ce processus ».

La formalisation d'un outil de décision stratégique est l'un des rôles importants du business plan. L'environnement doit être prévisible. Pour cela, l'entreprise doit planifier d'une manière à s'adapter à un environnement incertain et turbulent. De même, l'entreprise peut utiliser le business plan en anticipant des scénarios pour se préparer à plusieurs avenir possibles. Dans ce cas, le business plan construit un réservoir d'étude et est un outil de coordination des décisions. Lorsque l'entreprise possède une équipe qui élabore un business plan, celle-ci peut réaliser d'autres études complémentaires qui aident l'entreprise à faire face à son environnement. L'expérience et l'esprit d'anticipation des dirigeants, à partir de leurs élaborations périodiques du business plan, peuvent les aider à avoir une réflexion stratégique non formalisée. D'une manière générale, le business plan constitue un réservoir d'étude qui permet de prendre des décisions stratégiques et rationnelles. Dans chaque entreprise il y a plusieurs obstacles qui peuvent influencer le processus de décisions. Il s'agit des conflits internes de l'entreprise, de la structure et de la complexité de l'organisation. Toutefois, le business plan permettra de fournir un cadre de coordination pour éviter ces conflits.

« Si l'environnement des organisations ne connaissait aucune évolution, le besoin de planification ne serait guère justifié »²⁷. Le business plan peut alors encourager les managers à

²⁶ DETRIE JP : *Strategor « politique générale de l'entreprise »*. Edition Dunod, 1997.

²⁷ ROBBINS S. et DECENZO D. « *Management, l'essentiel des concepts et des pratiques* » 4^{ème} édition, Pearson Education, 2004.

anticiper le changement, en prévoyant les effets de différentes décisions pour formuler enfin des réponses appropriées. Cependant, le business plan réduit l'incertitude et permet au manager de résister dans un environnement turbulent.

Le schéma suivant montre que le processus décisionnel est composé de huit étapes successives qui partent de l'identification du problème au choix d'une solution adéquate.

Figure N°4 : Le processus décisionnel



Source: N. PLASS et I. KALTENEGGER. « Strategic and practical implications in decision making and planning for sustainability ». Journal of indoor and built environment, 2007.

En ce qui concerne la décision dans la théorie des organisations, nous avons plusieurs modèles :

1.1. Le modèle rationnel

L'approche du modèle rationnel se base sur les fondements de la théorie microéconomique classique dans laquelle les agents (producteurs, consommateurs) sont supposés parfaitement rationnels, et ils cherchent à maximiser le profit (producteurs) ou la satisfaction de leurs besoins (consommateurs). Les agents disposent d'une information parfaite, et connaissent bien le problème et les résultats de toutes les actions possibles. Par conséquent, le décideur est rationnel et on parle de rationalité absolue.

1.2. La rationalité limitée

Herbert Simon²⁸ énonce hypothèse de rationalité limitée. Celle-ci a trouvé un prolongement dans la théorie comportementale de la firme de Cyert et March.

H. Simon a réalisé son étude en modélisant le processus de décision en trois étapes à travers le modèle **IMC** (intelligence, modélisation, choix). L'**intelligence** est la formulation du problème à résoudre et les recherches appropriées. La **Modélisation** est l'analyse des informations disponibles et l'évaluation des solutions possibles. Le **Choix** est la sélection de la solution adéquate la plus satisfaisante. En se basant sur ce modèle, H Simon montre que l'approche de rationalité parfaite est irréaliste car l'information est imparfaite et incertaine. De plus, quand les informations sont disponibles, les capacités de traitement de ces informations par les individus sont limitées. L'individu va se contenter de retenir la première solution jugée satisfaisante qui est souvent une solution ancienne déjà utilisée pour des problèmes similaires.

Cyert et March²⁹ ont élaboré une théorie comportementale de la firme, pour expliquer les décisions des entreprises à partir de l'observation. L'organisation est composée de groupe d'individus qui ont des objectifs différents, et dans laquelle toute prise de décision résulte de compromis et de négociation. Les individus traitent les objectifs de l'organisation comme des contraintes à satisfaire. Par ailleurs, les conflits potentiels ne sont pas résolus par la recherche d'un accord global mais par un traitement séquentiel de problèmes.

D'après cette approche, les individus ont des objectifs tandis que les organisations n'en ont pas. Cependant, les prises de décision relèvent du processus d'apprentissage collectif. L'entreprise est composée de sous unités qui ont des objectifs et des règles spécifiques et cela nécessite la mise en place des procédures pour chercher des compromis. Pour atteindre une solution quelconque, il faut satisfaire toutes les sous unités. Cependant, en cherchant une solution satisfaisante qui peut résoudre le problème, cette dernière n'est pas nécessairement une solution optimale.

²⁸ SIMON. H.A « La science des systèmes », éditions Epi, 1983. p

²⁹ CYERT.R.M, MARCH. J, « *Processus de décision dans l'entreprise* », Paris, Dunod, 1970. Cité par CHARRON, J-L, SEPARY .S, « *Organisation et gestion de l'entreprise* », Dunod, 2004.

2. Les théories conceptualisant la notion de business plan

Après avoir introduit le concept de décision et présenté la relation entre le business plan et la décision, nous allons présenter les théories conceptualisant la notion du business plan afin d'apprécier la place et l'utilité du plan de développement à travers les différents courants de recherche sur l'organisation.

2.1. La théorie des parties prenantes

La théorie des parties prenantes de Richard Freeman est apparue en 1980. L'auteur place la réflexion au-delà du couple dirigeants/actionnaires pour intégrer les nouvelles données qui caractérisent l'entreprise moderne. Avec le nouveau contexte économique, nous considérons les acteurs (les actionnaires, les banques, les fournisseurs, les business Angel...) contribuant au développement de l'entreprise comme des parties prenantes.

Aujourd'hui, les entreprises évoluent dans un environnement incertain composé d'individus ou groupes d'individus. Ces entreprises instaurent des relations de coopération avec les acteurs de leur environnement pour en faire de véritables partenaires. Ces parties prenantes sont nommées « stakeholders » dans la terminologie anglo-saxonne. « La TPP participe ainsi à une construction théorique de la firme, laquelle est la résultante de la structuration et de l'établissement d'une « corporation » par laquelle différentes parties, poursuivant chacune leur but, atteignent celui-ci entre autres par leurs relations avec la firme » (Donaldson et Preston, 1995)³⁰. D'après la théorie des parties prenantes, l'importance que jouent les capacités de négociation des cadres exécutifs des grandes entreprises et des managers exploitants pour les PME est de devenir apte à interagir avec un nombre croissant de parties. L'importance des stakeholders est soulignée par plusieurs auteurs qui affirment que ce sont les groupes indispensables pour la survie de l'entreprise. Sans leurs supports, cette dernière cesserait d'exister.

Freeman et Reed donnent deux définitions des parties prenantes, à savoir « tout groupe ou individu identifiable dont l'organisation dépend pour sa survie continue » et « Tout groupe identifiable ou individu qui peut affecter la réalisation des objectifs d'une organisation ou qui

³⁰ DONALDSON.T et PRESTON L.E. The stakeholder theory of the corporation: concepts, Evidence and Implications, Academy of management review, Vol. 19, n° 1, 1995.

est affecté par la réalisation des objectifs d'une organisation »³¹. Par ailleurs, les autres se basent sur deux dimensions pour les classer : l'intérêt du partenaire et son pouvoir dans l'entreprise. En général, il y a deux catégories de parties prenantes. La première représente tous les groupes (primaires) nécessaires à la survie de l'entreprise (les actionnaires, les investisseurs, les employés, les clients, les fournisseurs,...). La seconde catégorie représente les groupes influençant ou influencés par les différentes décisions prises par l'entreprise. Tous ces groupes ne sont pas inscrits dans la classe importante des parties prenantes pour la survie de l'entreprise (comme, les groupes de pressions, médias, assurance.). Hitt, Ireland et Hoskisson (2003)³² distinguent trois catégories de 'stakeholders' : les 'capital market stakeholders' (actionnaires et porteurs de capitaux (banque, capital risque, seed capital..), les 'product market stakeholders' (clients, fournisseurs, syndicats...), les 'organisational stakeholders' (employés, managers..).

Dans la théorie des parties prenantes, le business plan constitue le socle de la vision stratégique du chef d'entreprise dans l'objectif d'instaurer des relations avec les stakeholders. Avec le plan de développement, l'entrepreneur (dans le cas de création d'entreprise ou d'autres projets) tente de chercher les ressources nécessaires. En effet, le créateur ou autres responsables des entreprises existantes doivent montrer, aux porteurs des ressources, les spécificités de leurs projets et les opportunités bénéfiques pour investir dans leurs projets.

Nous considérons ici le business plan comme un outil qui sert à convaincre les possesseurs (stakeholders) de venir pour investir. Pour cela, le plan de développement doit être clair et cohérent pour que chacun s'accorde à reconnaître qu'il existe une meilleure façon de générer de la valeur. Le business plan montre alors la manière dans laquelle l'argent va rentrer d'une façon concrète, et la manière dont se déroulent les relations d'échange avec les parties prenantes d'une façon abstraite.

³¹ FREEMAN E., REED D-L. « Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance », California management Review, vol 25, n3. Cité par THIERRY V et ESTELE J, Trois théories pour conceptualiser la notion de business modèle en contexte de création d'entreprise, Ed Conférence Internationale de Management stratégique.2007.

³²HITT MA. IRELAND R.D ; HOSKISSON. R.E (2003). « Strategic management competitiveness and globalization, south-western Thomson learning. Cité par THIERRY V et ESTELE J, Trois théories pour conceptualiser la notion de business modèle en contexte de création d'entreprise, éd.Conférence Internationale de Management stratégique.2007.

2.2. La théorie des conventions

La théorie de convention est apparue en France en 1987 avec l'ouvrage « les économies de la grandeur » de Boltanski et Thévenot. Cette approche est enrichie par des chercheurs en sociologie, en gestion et en économie comme (O-Favereau, A-Orlean, R- Salais...) afin de comprendre les phénomènes d'actions collectives. Une convention est un accord collectif tacite ou explicite qui permet aux agents de se coordonner. Cet accord correspond à une règle qui organise les relations entre les acteurs ou encore « la règle de conduite adaptée à l'intérieur d'un groupe » (Dictionnaire Larousse). La théorie des conventions relie l'individu au collectif d'acteurs au sein de l'organisation qui est considérée comme un ensemble de conventions qui intègrent des comportements coopératifs. Cette théorie critique la théorie néo-classique parce que le marché est insuffisant et imparfait. Les hypothèses du marché ne permettent pas toujours de parvenir à la détermination d'un équilibre. De même, ces hypothèses sont incapables de prendre en compte le foisonnement créatif des actions réactions liées à l'initiative de l'un ou l'autre des acteurs d'un marché. Mais, elle ne la rejette pas parce que la convention adapte en effet un certain individualisme.

D'après la théorie des conventions, la relation économique caractérisée par l'incertitude à une négociation permanente peut se manifester entre les individus à partir des mécanismes implicites ou explicites (règles, conventions, contrats, codes). Cette dernière permet la coordination et la cohésion entre les individus. En effet, cette théorie s'intéresse à la coordination non marchande.

Aussi, la convention est considérée comme un dispositif régulier qui sert à régler les problèmes collectifs, et permet de comprendre comment se constitue une logique collective.

Et, comment le comportement des membres d'une population peut faire preuve d'une certaine régularité dans une situation récurrente.

Selon Gomez³³, il y a deux niveaux de conventions : les conventions de qualification qui définissent les échanges et conviennent au marché, et les conventions d'effort qui définissent le travail collectif entre les individus qui conviennent à l'entreprise.

³³ GOMEZ P-Y « Information et conventions : le cadre du modèle général », revue française de gestion, Janvier Février, 1997.

D'après cette théorie, nous pouvons considérer le business plan comme un dispositif collectif ayant pour but d'instaurer un référentiel commun aux parties prenantes, car ces dernières sont confrontées à l'incertitude en poursuivant l'activité de l'entreprise. De même, le business plan tente de convaincre les parties prenantes que les règles du travail ont été respectées par la normalisation des relations entre les agents (les comportements sont connus et partagés et constituent le repère à partir duquel on agit).

2.3. La théorie des ressources based-view

L'origine de l'approche par les ressources revient à Penrose (1959). Selon elle, la perception de l'environnement combinée aux capacités productives de la firme est une tâche nécessaire afin que l'entrepreneur puisse construire une trajectoire stratégique. La RBV est apparue en 1984 grâce à Wernerfelt elle a été enrichie par les travaux de Barney (1986). En effet, Wernerfelt³⁴ définit une ressource comme un actif tangible et intangible (capital financier, capital relationnel, expertise de salariés, talent managériaux des décideurs..) dont la firme dispose d'une façon plus au moins permanente. Barney³⁵ (1991) ajoute que les ressources sont : « tous les actifs, capacités, processus organisationnelles, attributs de la firme, informations, savoir, etc. Contrôlés par une firme qui lui permettent de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies susceptibles d'accroître son efficacité et son efficience ». Pour que l'entreprise puisse atteindre ses objectifs, elle doit mobiliser les ressources dont elle dispose et les coordonner.

Par ailleurs, la firme fonde de plus en plus ses avantages compétitifs sur ses ressources, et l'avantage concurrentiel est créé et soutenu lorsque l'entreprise met en œuvre une stratégie de création de valeur qui ne peut pas être suivie par les concurrents actuels et potentiels compte tenu de leur profil de ressources.

Selon la RBV, la firme doit faire de ses ressources et de la capacité à les combiner une véritable compétence qui est une capacité valorisable, rare, coûteuse à imiter et non substituable.

³⁴ WERNERFELT B. « A Resource-based-View of the firm », Strategic Management Journal, 1984. Cité par Koenig G, De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI^e siècle, éd. Economica, 1999.

³⁵ BARNEY J.B, « *Looking inside for competitive advantage* », Academy of Management Executive, 1991, cité par Koenig G, « *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI^e siècle* ».ed, Economica, 1999.

Les ressources sont valorisables puisqu'elles permettent d'éviter les menaces et d'exploiter les opportunités. En plus, selon la RBV, chaque compétence se dynamise par l'apprentissage et l'incorporation des ressources nouvelles (recrutement d'un salarié doté d'expérience et connaissance, achat d'un produit spécifique...). Enfin, le tableau suivant met en évidence les grandes spécificités et caractéristiques de la théorie des ressources based-view.

Tableau N°2 : Récapitulatif de l'approche RBV

Objet de recherche	Les sources de l'avantage concurrentiel
Niveau d'analyse	La firme individuelle
Type de ressources	Tout type de ressource
Perspective	Statique
Conception de la stratégie	Tournée vers la quête de rente ricardienne
Rôle de manager	Le bon dirigeant anticipe mieux que les autres et il se soucie d'éviter l'imitation.

Source : KOENIG G, « *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI^e siècle* ». éd, Economica, 1999.

Dans ce cas, l'objet du business plan est de construire les véritables compétences du projet (création d'entreprise) et de l'entreprise (toutes les étapes de développement) dans le but de rechercher des ressources pour en faire des capacités. L'entrepreneur montre la manière dont les capacités qu'il possède ou qu'il espère construire fournissent un avantage compétitif. Alors, l'entrepreneur doit convaincre les possesseurs de ressources que ces capacités visent à obtenir un meilleur retour sur l'investissement. Dans la construction du business plan, l'entrepreneur cherche à mobiliser les ressources qui se transforment en compétence difficile à imiter. Le business plan est considéré comme une convention qui identifie ce qui distingue le projet de l'entrepreneur de celui des concurrents, et il montre ce que gagnent les parties prenantes avec lui.

Section 2 : Les critères de décision des parties prenantes d'un projet

Dans cette section, nous présentèrent les destinataires du Business Plan et leurs critères de décision.

1. Les destinataires du Business Plan

Un Business Plan est un document écrit ayant vocation à convaincre de nombreux destinataires. Il est peut-être moins évident de voir en lui une véritable aide pour l'entrepreneur.³⁶ On distingue comme destinataire principale le porteur de projet et en second les établissements bancaires, les investisseurs ainsi que les futurs partenaires de l'entreprise.

1.1 Le porteur de projet, ou bien l'entreprise elle-même

La cible importante du business est le porteur de projet ou l'entreprise elle-même. Beaucoup d'entrepreneurs ont tendance à l'oublier mais un Business Plan n'a pas uniquement vocation à obtenir des financements. Dans un premier temps, il vise à s'assurer que le projet sera viable. Il représente l'aboutissement d'un processus de réflexion, véritable outil d'aide à la décision et outil de pilotage. Il va permettre de :

- Structurer l'idée et clarifier le projet,
- Mettre en évidence l'intérêt du projet et identifier la création de valeur,
- S'assurer de sa rentabilité,
- Vérifier sa pérennité.

1.2. Les établissements bancaires

La réalisation d'un Business Plan est une étape indispensable pour ouvrir un compte bancaire professionnel et obtenir un financement (sous forme de prêt ou de facilités de caisse). Il sera indispensable de mettre en lumière certains points du Business Plan : montant de l'emprunt sollicité, utilisation des sommes, échéances prévues pour le remboursement, etc. Il faut garder à l'esprit que l'objectif d'une banque est que le prêt qu'elle a consenti soit remboursé dans son intégralité. Elle veut éviter tout risque de défaillance de l'entreprise. Le Business Plan

³⁶ Catherine Léger- Jarniou, Georges Kalousis, « Construire son business plan » Collection : Entrepreneurs, Dunod, 2014 - 3ème édition - 264 pages

devra insister sur la pérennité du projet et sa rentabilité (montant de la capacité d'autofinancement notamment).

1.3. Les business angels

Ce sont généralement d'anciens patrons d'entreprises ayant de fortes disponibilités en temps et en argent, hyperactifs, ambitieux, et bien trempés dans la réalité des affaires. Ils sont particulièrement motivés par la création de valeur ajoutée et sa forte contribution dans le tissu économique.

Le business angel est souvent qualifié d'investisseur « providence » ou de « bienfaiteur » finance, sur ses deniers personnels, des sociétés innovantes à fort potentiel de croissance, le plus souvent en stade de création. Il investit en général dans un secteur qu'il maîtrise de façon à pouvoir apprécier le risque et la faisabilité du projet.

1.4. Capital-risque

Le capital-risque, son des sociétés spécialisées dans le financement de jeunes entreprises innovantes à haut potentiel de croissance. Il se met en place lors de la création, c'est ce qu'on appelle la post-crétion. Quand l'entreprise est au début de son activité, le financement est destiné au développement et commercialisation du produit. Les sociétés à capital-risque peuvent être intéressées par les entreprises à fort potentiel du développement, en participant alors au financement du projet via des prises de participations.

1.5. Les futurs partenaires de l'entreprise

Cette catégorie de destinataires est peu répandue en pratique mais elle conserve tout son intérêt. Le Business Plan pourra permettre, par exemple, de signer des contrats avec certains clients ou de négocier des délais de paiement auprès de fournisseurs importants. Il faudra, en général, plutôt insister sur le caractère viable du projet (clients) et l'importance du volume des affaires réalisées (fournisseurs).

2. Les critères de décision des partenaires financiers

La plupart des financeurs potentiels souhaitent considérer un plan de développement comme une première étape lorsqu'ils décident ou non d'investir. Toutefois, une grande partie de la littérature sur la façon de rédiger un plan de développement ne souligne pas que des types de financeurs différents examinent les plans de développement du point de vue différents. Nous

essayons d'identifier les caractéristiques d'investissement de quelques investisseurs potentiels (porteurs de ressources), qui sont les banques, les Capital-risque, et les business Angel. Nous avons choisi chaque investisseur par rapport à ses caractéristiques d'intervention dans les différents stades de développement de l'entreprise. Le business Angel intervient dans la phase de création de la firme (phase initiale), le capital-risque intervient dans la phase de lancement et de croissance de l'entreprise, et la banque intervient comme un moyen classique de financement dans toutes les temporalités du développement de l'entreprise. En outre, nous avons abordé la banque à côté des autres investisseurs parce qu'en général elle reste la seule source de financement dans les pays en voie de développement, y compris notre pays car les autres formes de financement ne sont pas encore fonctionnelles.

2.1 Les décisions des banques

Les banques sont toujours en face de situations d'asymétrie d'information quand elles accordent des crédits, surtout pour les nouvelles entreprises. Berger et Udell (1998) notent « Les nouvelles entreprises sont les plus opaques du point de vue de l'information en raison de leur manque d'antécédents »³⁷. La banque cherche l'information pour évaluer les compétences et les engagements de l'entrepreneur. En effet, les perspectives de l'entreprise ne peuvent pas être prévues car les informations sont indisponibles, non fiables ou difficile à interpréter. Cela crée deux types de risques pour les banques. Premièrement, il y a le risque de sélection opposé (adverse) en accordant un crédit pour une entreprise qui subséquemment échouera - ou en ne prêtant pas à une entreprise qui réussira dans le futur et aura le potentiel de le faire, mais la petite marge des crédits accordés pour les PME (surtout les micro entreprises) encourage les banques à minimiser ce type de risque. Deuxièmement, il y a le risque de hasard (l'opportunisme de la part de l'entrepreneur). Cela peut résulter de l'incapacité des banques à contrôler de près les entrepreneurs, une fois les emprunts ont été accordés pour s'assurer qu'ils ne sont pas transférés aux projets risqués qui peuvent porter des gains aux entrepreneurs au détriment des intérêts de la banque.

En conséquence, les banques utilisent des ratios d'endettement pour accorder des emprunts. Leurs décisions porteront sur les considérations financières telles que les marges bénéficiaires, les prévisions sur les flux de trésorerie, le ratio d'endettement, le management

³⁷ BERGER, A.N and UDELL, G.F (1998) The Economics of small business finance: the role of private equity and debt markets in the financial growth cycle, journal of banking and finance. Cité par: MASON. C, STARK. M. (2004) „what do investors look for in Business plan“, International small business journal 22(3):227-248.

des ratios d'actifs, le contrôle financier, et sur le fait que le projet doit impérativement avoir une durée de vie au moins supérieure à celle de l'emprunt. En plus, la banque exige la présence de garanties plutôt que l'évaluation entière du projet proposé. Storey (1994) souligne que «overall, bank lending is only weakly related to the personal characteristics of new firm founders». Avery et Al (1998) constatent qu'aux USA, «loans with personal commitments comprise a majority of SME business loans measured in numbers or dollar amounts».³⁸

Prenant des nantissements comme mesure de sécurité dans le cadre de nouvelles entreprises, l'emprunt est accordé par rapport à des garanties personnelles, ceci est attractif pour les banques pour deux raisons. Premièrement, l'offre des garanties est un signe de confiance des banques aux entrepreneurs sur leurs capacités et leurs projets. Deuxièmement, l'instauration de garanties a pour but d'aligner les intérêts des entrepreneurs avec ceux des banques. Dans une étude réalisée au Canada avec les managers des banques, Wynant et Hatch³⁹ (1991) suggèrent que la décision de la banque se focalise premièrement sur le risque que représente l'emprunt aux banques.

De même, les banques évaluent le risque d'emprunt par rapport à deux considérations : la capacité de l'entreprise à générer des cash flow suffisants au service de sa dette, et la présence de garanties pour s'assurer qu'elle peut recouvrer son fonds par la liquidation de l'entreprise ou les actifs propres si la firme est devenue déficitaire.

La plupart des banquiers exigent des garanties pour chaque emprunt. Une fois le compte de manager satisfait, l'évaluation des risques se base sur les flux de trésorerie. L'importance de garanties est identifiée par Wynant et Hatch (1991) dans leurs analyses des dossiers de crédit des banques. Ils ont trouvé que la moitié des demandes de crédit sont rejetées à cause d'insuffisance de garanties. Par conséquent, les raisons données pour rejeter les demandes d'emprunts sont liées aux considérations financières. Seulement 18% de cas rejetés sont dues aux considérations managériales.

³⁸ AVERY, R.B, BOSTIC, R.W. and SAMOLYK, K.A (1998) "The role of personal wealth in small business finance, Journal of Banking and Finance. Cité par : MASON. C, STARK. M. (2004) „what do investors look for in Business plan", International small business journal 22(3):227-248.

³⁹ WYNANT, L. and HATCH, J. (1991) "Banks and Small Business Borrowers, University of Western Ontario, Canada"

2.2 Les décisions de capital-risque

Les gestionnaires du capital risque et les business Angel, comme les banques, rencontrent le problème d'asymétrie d'information lors d'évaluation des opportunités d'investissements. Toutefois, comme fournisseurs d'actifs, ils apportent leurs propres actifs et adoptent une approche très différente dans leurs décisions de financement (investissements). Les gestionnaires de fond capital risque et les business Angel, investissent pour la plus-value et, contrairement à celui des banques, participent dans le succès de l'entreprise où ils investissent. À la différence du capital risque et business Angel, les investissements des banques sont entièrement exposés au risque d'échec des entreprises.

Par ailleurs, le risque à l'encontre des banques est que leurs investissements seraient non rentables si les firmes ne réalisent pas une croissance significative. En conséquence, les gestionnaires du capital risque et les business Angel accordent une grande importance aux capacités de l'équipe managériale, le produit ou le service, et le marché avant d'investir.

La majorité des études sur la prise de décision des gestionnaires de capital risque affirment que ces derniers donnent une importance à la capacité de management en incluant les compétences du manager, la qualité de management, les caractéristiques de l'équipe managériale et le chemin choisi par le manager. Mais les principaux critères sur lesquels les gestionnaires de capital risque se basent lorsqu'ils évaluent le projet d'une entreprise sont les caractéristiques de marché/ industrie, l'environnement de l'entreprise, le niveau de la concurrence et le degré de différenciation du produit/ service.

Mac Millan⁴⁰ et al. (1985) suggèrent que la qualité de l'entrepreneur détermine la décision d'investissement ou non, notamment les capacités de l'entrepreneur, et habilité d'évaluer et d'absorber les risques. Muzyka⁴¹ et al. (1996) concluent que les considérations managériales dominent les décisions d'investissement. Néanmoins, d'autres études en confirmant l'importance de l'équipe entrepreneuriale suggèrent que d'autres facteurs influent la décision d'investissement des gestionnaires de fonds capital risque, notamment les caractéristiques du produit (avantage compétitif, capacités d'avoir une position forte dans le

⁴⁰MAC MILLAN, I.C, SIEGEL, R. and SUBBA NARASIMHA, P.N (1985) "Criteria used by venture capitalists to evaluate new venture proposals". Cité par: MASON. C, STARK. M. (2004) „what do investors look for in Business plan“, *International small business journal* 22(3):227-248.

⁴¹MUZYKA, D., BIRLEY, S. and LELEUX, B. (1996) „Trade-offs in the Investment Decisions of European Venture Capitalists“, *Journal of Business Venturing* 11(4): 273–87.

marché), les caractéristiques du marché (la croissance du marché, le nombre restreint des concurrents) et la rémunération (le potentiel pour réaliser des bénéfices considérables, taux de rentabilité).

Aujourd'hui, le capital risque joue un rôle important dans le développement économique des pays ou des régions au sein d'un pays. Aux Etats-Unis, la Silicon Valley a absorbé, entre la période 1992 jusqu'au 2001, 20% à 26% du montant total des investissements du capital-risque et les start-up dans cette région bénéficient de l'abondance de capital-risque local. Pour cette raison, la Silicon Valley compte plus de 25000 firmes innovantes, qui offrent 670000 postes d'emplois avec des salaires intéressants⁴². Maintenant, cette région est devenue le centre des investissements du capital-risque qui a un effet direct sur la performance des PME. Par conséquent, l'accès rapide au financement du capital-risque, même dans la phase de lancement, permet aux start-up de Silicon Valley de transformer leurs idées en produits commercialisables et devenir les leaders de l'industrie mondiale comme Netscape, Yahoo, et eBay qui ont émergé dans cette région à partir de 1990.

2.3 Les décisions des business angel

La prise de décision d'investissement du business Angel diffère de celle des gestionnaires de fonds du capital-risque. Par ailleurs, nous trouvons cette différence sous plusieurs aspects. Premièrement, Fiet⁴³ (1995) souligne que les gestionnaires de capital risque sont plus concernés par le risque du marché. Ce risque est dû aux conditions imprévues de la concurrence affectant la taille, la croissance et l'accessibilité au marché. Bien que les business angel donnent une importance au risque d'agence qui est le résultat des divergences d'intérêts entre les entrepreneurs (agents) et les investisseurs potentiels (principales), ce risque de conflit peut réduire les gains issus de la coopération et de la coordination entre les deux parties.

Néanmoins, nous soulignons que ces différences de considérations entre le BA et les gestionnaires de fonds capital risque sont liées à leurs capacités de contrôle des risques.

⁴² ZHANG J, Access to venture capital and the performance of venture-Backed start-ups in Silicon Valley, Economic Development Quarterly, 2007.

⁴³FIET, J. O. (1995a) "Reliance upon Informants in the Venture Capital Industry", Journal of Business Venturing 10(3): 195-223.

Les gestionnaires de fonds capital risque ont appris à se protéger eux-mêmes des risques d'agence en utilisant des dispositifs contractuels rigoureux⁴⁴. Dans la phase d'évaluation « Ex ante », le contrat va définir les conditions d'entrée dans le capital de l'entreprise (clause juridiques, évaluation de la participation dans le capital, choix du support financier comme l'action simple et les obligations convertibles). Néanmoins, les gestionnaires de fond capital-risque ne prévoient pas toutes les situations potentielles de conflits. Par conséquent, ils procèdent à des mécanismes de contrôle post-contractuels (la mise en place d'un système d'incitation qui se traduit par des dispositifs contractuels comme le bon de souscription d'actions au profit de l'actionnaire majoritaire, la mise en place du droit de contrôle au sein des conseils d'administration pour changer le fondateur en cas de comportement d'opportunisme et de désaccords sur la stratégie menée par l'entreprise). Mais, si le contrôle Ex post est valable dans le cas de risque d'agence, le risque de marché est moins contrôlable à travers l'Ex post contractuel.

Au contraire, les Business Angel accordent une grande importance au risque d'agence⁴⁵. La plupart des Business Angel ont des transactions limitées et ont un manque de données pour évaluer le risque du marché. Les Business Angel n'ont pas la même quantité des ressources comme les gestionnaires de capital-risque pour collecter et analyser les informations liées au marché. Le contrat entre les business Angel et les entrepreneurs est en général simple et informel il empêche d'appliquer des sanctions à l'encontre des entrepreneurs. Beaucoup de Business Angel ont eux-mêmes une expérience professionnelle antérieure. Pour cette raison, ils se sentent capables d'évaluer le risque-marché. Ils voient l'entrepreneur comme une potentialité importante de risque.

Van Osnabrugge⁴⁶ (2000) affirme que le capital risque cherche à réduire ses risques au stade de lancement de l'investissement (pré-investissement) bien que les business Angel s'intéressent à l'investissement « Ex post » dans le but de réduire le risque. En terme de prise de décision d'investissement, Fiet (1995) Affirme que «Les investisseurs providentiels peuvent se fier à l'entrepreneur pour évaluer les risques du marché pour eux Cela permettrait à un

⁴⁴ MASON. C and STARK. M. (2004), "what do investors look for in Business plan", International small business journal 22(3) p227-248.

⁴⁵ MASON. C and STARK. M. (2004), "what do investors look for in Business plan", International small business journal 22(3) p227-248.

⁴⁶ VAN OSNABRUGGE, M. (2000) „A Comparison of Business Angel and Venture Capitalist Investment Procedures: An Agency Theory-based Analysis“, Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance 2(2): 91–109.

investisseur providentiel de se spécialiser dans l'évaluation de la compréhension de l'entrepreneur et de la fiabilité de l'entrepreneur en tant que gestionnaire de capital de risque. même si, en tant qu'investisseurs, ils n'ont pas suffisamment d'information sur le marché pour la comprendre complètement. C'est-à-dire, les business angels peuvent se spécialiser dans l'évaluation du risque d'agence tout en s'appuyant sur l'entrepreneur pour gérer le risque de marché ».

Le tableau suivant résume les critères de décision des financeurs qui sont indispensables à la survie de l'entreprise. La compréhension de ces critères est nécessaire pour les entrepreneurs qui doivent personnaliser leurs plans de développement selon la source de financement qu'ils cherchent à obtenir, soit auprès d'une banque, d'un fonds capital risque ou d'un business angel .

Tableau N°3 : Les principaux critères d'investissement, de business angel, du capital risque et de la banque

L'investisseur potentiel	Les critères d'investissement.
Business Angel	Les critères d'investissement des business Angel et des capital-risque sont proches, parce que les deux investissent pour la plus value de capital. Les business Angel donnent une grande importance aux caractéristiques de l'entrepreneur, qu'au capital risque. Les business Angel s'intéressent aussi à la cohésion au sein de l'entreprise.
Capital-risque ou Capital-action	Les gestionnaires de fonds capital -risque donnent une grande importance aux caractéristiques du marché, mais aussi ils sont concernés par les aspects financiers et l'équipe entrepreneuriale.
Banque	Les décisions des banques sont dominées par des considérations financières, Mais elles accordent peu d'intérêt aux capacités entrepreneuriales.

Source : élaboré par nous –même après les différentes lectures.

Enfin, le tableau N°4 retrace l'ensemble des critères que les investisseurs prennent comme référence pour entrer dans une aventure d'investissement. Ce tableau donne les critères

d'investissement et leurs désignations. Ces critères d'investissement représentent les points qu'entame le business plan.

Tableau N°4 : Les principaux critères d'investissement des différents possesseurs de ressources.

Critères d'investissement.	Désignation
Entrepreneur /Equipe manageriale	Le background, l'expérience et les antécédents de l'entrepreneur ;ses qualités personnelles (ses engagements, enthousiasme et ses compétences)/Le fonctionnement de l'équipe managériale.
La stratégie	Le concept global et la stratégie de l'entreprise.
Fonctionnement (détail sur le fonctionnement de l'entreprise).	La manière dont l'entreprise est organisée pour produire et pour distribuer. (éléments associés aux processus de production).
Le produit /service	La nature du produit/ service, en terme de sa conception, caractère exceptionnel,l'innovationetlaspecificité.Aussiincluantlaqualité,lanorme,la performance ,la forme et la flexibilité du produit/service.
Le marché	Le potentiel et la croissance du marché, la demande du marché, niveau/nature de la concurrence et les barrières d'entrée.
Les considerations financières.	Ceci comporte trois aspects : a)la structure financière de l'entreprise. b) La valeur des actifs /capital de la firme. c) La remuneration de capital.
La cohésion entre les investisseurs	Ceci comporte deux éléments : a) la corrélation entre les investisseurs concernant le background, les compétences, et la connaissance de l'industrie,marché ,technologies...)les préférences des investisseurs.
Business plan	Le plan de développement entier.
Autres	Tous les autres aspects qui peuvent influencer la prise de décision d'investissement.

Source: MASON C et STARK M, what do investors look for in business plan,ISBJ p238, 2004.

Conclusion

Ce chapitre a essayé de présenter tous les aspects théoriques relatifs au business plan comme outil d'aide à la prise de décision, nous avons ainsi dans un premier temps défini ce concept et son importance dans l'entreprise. De même, nous avons tenté de situer le business plan dans la théorie des organisations afin de cerner son importance dans le pilotage de la dynamique entrepreneuriale. Et en dernier lieux, nous nous sommes intéressés aux critères de décision des partenaires de l'entreprise.

Chapitre 3



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



Introduction

Dans ce chapitre, nous allons essayer de présenter les principales évaluations du business plan. Ainsi les méthodes qui sont utilisées par l'entreprise, afin d'être fixé sur la viabilité et la rentabilité d'un projet. Dans la première section, nous avons opté pour une étude technico-économique qui est une analyse fine du business plan. A travers cette étude, l'équipe élaborera la première esquisse d'intervention. En statuant sur la viabilité et l'opportunité du projet, et doit mettre en exergue tous les aspects s'y rattachant.

Ensuite, dans la seconde section les outils d'analyse financière correspondent à un ensemble d'outils financiers d'aide à la décision et les critères de choix des investissements, permettant aux parties prenantes du projet une prise de décision rationnelle et sereine compte tenu des objectifs et des contraintes de ces derniers.

Section 1 : Analyse de l'étude technico-économique d'un business plan

Avant l'étude financière de la rentabilité d'un projet d'investissement, 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.

1. Identification du projet

Selon Jacky KOEHL⁴⁶, 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.⁴⁷

1.1. Objet du projet

Après une présentation générale du promoteur et de son activité, il convient de s'intéresser à l'objet du projet 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 ;

⁴⁶ 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.

⁴⁷ Jacky KOEHL, « *le choix des investissements* », Edition DUNOD, Paris, 2003, p.20.

- projets stratégiques ;

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 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.

1.3. Etat d'avancement du projet

Etant donné l'importance des délais de réalisation du projet, il convient 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.

1.4. Impact du projet

Il convient 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. 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 »⁴⁸.

Après avoir effectué une étude de marché, les parties prenantes du projet sont aussi attirées, 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.

⁴⁸ Kamel HAMDI, « cours d'évaluation de projets », ESB, 2004.

2.1. Étude du marché

« Le marché est le lieu de rencontre des offres et des demandes de biens et services »⁴⁹.

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.

2.1.1. 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 ?

2.1.2. 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.

2.1.3. 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.

⁴⁹ Echaude Maison (C.D), « *dictionnaire d'économie et des sciences sociales* », Edition NATHAN, Paris, 1993, p.249.

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 »⁵⁰ :

- **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 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 »⁵¹.

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. Les parties prenantes, dans leurs étude, sont tenus 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. ;

⁵⁰ 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.

⁵¹ LASARAY « *Évaluation et financement de projet* », édition EL DAR EL OUTHMANIA. Algérie, 2007.p.45.

- 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.

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, les parties prenantes du projet 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 partie prenante ex : (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 2 : Outils de l'analyse financière

Dans cette section, nous présenterons dans un premier temps l'analyse financière d'une entreprise et Les critères d'évaluation des projets d'investissement.

1. Analyse financière d'une entreprise

L'analyse financière de l'entreprise joue un rôle important dans l'élaboration du business plan. Cependant, les partenaires financiers, telles que les banques, accordent une importance cruciale à l'analyse financière. Et, la pertinence du plan de développement passe nécessairement par l'utilisation des méthodes et des outils de prévisions financières. En effet, aucun partenaire extérieur, financier ou autre, ne peut s'engager à investir dans un projet avant de l'évaluer financièrement ; c'est le cas de la revente de l'entreprise où l'évaluation financière est exécrément indispensable. Dans cet élément, nous essayons de présenter les outils de prévisions et d'analyses financières qui servent à apprécier la situation actuelle et future de l'entreprise et de ses projets.

1.1. 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.

1.1.1. Bilan financier

Le bilan 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 comptable⁵² (qui coïncide en Algérie avec la fin de l'année civile).

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.

➤ 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.

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

- **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. 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.

- **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).

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

⁵⁴ Ibid., p. 53.

Chapitre 3 : Etude du business plan : nécessité d'évaluation et d'analyse

- **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 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.

➤ **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, Etat, 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.

- **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.
- **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).

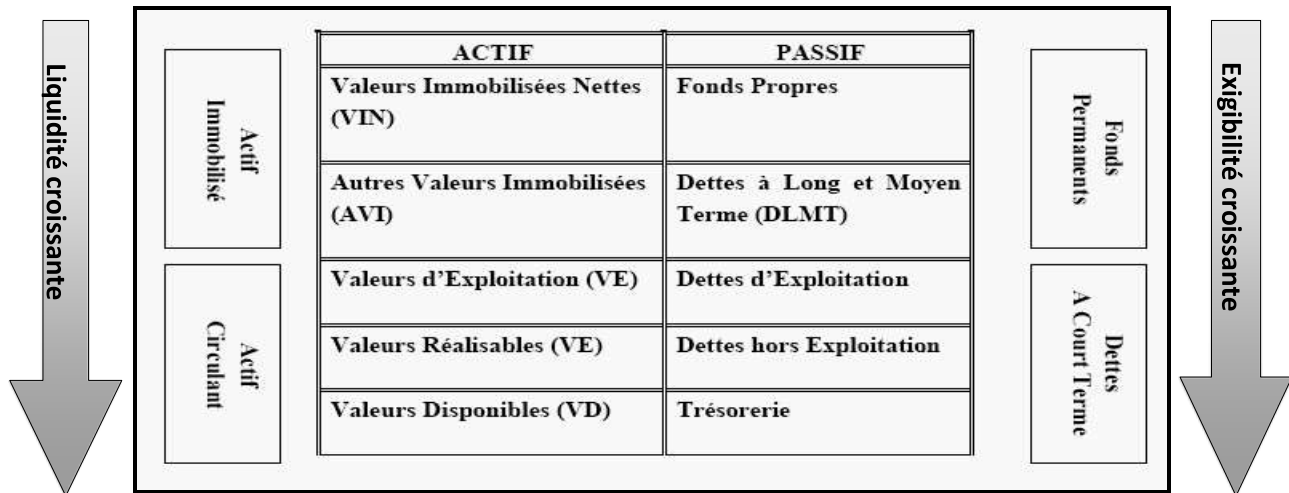
⁵⁵ Il convient de distinguer la notion de capitaux propres de celle plus large de fonds propres. Ces derniers n'ont pas de véritable existence juridique, même s'ils sont pleinement utilisés en comptabilité ou en analyse financière. Les fonds propres se composent, en plus des capitaux propres, des autres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

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

Chapitre 3 : Etude du business plan : nécessité d'évaluation et d'analyse

- **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...

Figure N°5 : Schéma détaillé d'un bilan financier



Source : Elaboration personnel

1.1.2. 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.

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

1.1.2.1. 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.

Chapitre 3 : Etude du business plan : nécessité d'évaluation et d'analyse

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.

1.1.2.2. 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).

- **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 :

$$\textit{Production de l'exercice} = \textit{Production vendue} + \textit{Production stockée} + \textit{Production immobilisée (pour l'entreprise elle-même)}.$$

- **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 :

$$\textit{Marge Commerciale} = \textit{Vente de marchandises} - \textit{Coût d'achats des marchandises vendues}.$$

Chapitre 3 : Etude du business plan : nécessité d'évaluation et d'analyse

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

- **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= marge brute + production de l'exercice – consommation en provenance des tiers.

- **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= valeur ajoutée + subventions d'exploitation – impôts et taxes – charges du personnel.

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.

- **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 :

⁵⁶ . Stock Initial – Stock Final.

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

Chapitre 3 : Etude du business plan : nécessité d'évaluation et d'analyse

RE= EBE + Autres produits de gestion courante + Les reprises sur provisions d'exploitation+ Les transferts de charges d'exploitation - Les autres charges d'exploitation - 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.

- **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 + produits financiers – charges financière

Résultat financier = produits financiers –charges financière

- **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 + Les produits exceptionnels - les charges exceptionnelles-la participation des salariés - Impôts sur les bénéfices.

Tableau N°5 : 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

1.2. Analyse Prospective (Prévisionnelle)

Après une analyse minutieuse de la situation financière de l'entreprise, on 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.

1.2.1. 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.

1.2.2. 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.

1.2.3. Plan de financement

Le plan de financement 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 les parties prenantes.

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

1.2.4. 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 aux investisseurs d'apprécier les effets et conséquences de la politique financière adaptée par l'entreprise.

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

1.2.4.1. 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.

1.2.4.2. 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.

1.2.5. 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.

- **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

- **calcul du seuil de rentabilité**

Seuil de Rentabilité (SR) = charges fixes/ 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.

1.3. Diagnostic financier

L'analyse financière de l'entreprise par 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 ;

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

⁶⁰ Ibid., p.20.

- 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 : l'approche par la méthode des masses financières et l'approche par la méthode des ratios.

1.3.1. 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.

1.3.1.1. 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.

- **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.⁶⁰

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.

⁶⁰ 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>.

$$\text{FR} = \text{ressources stables} - \text{emplois stables} \quad \text{FR} = \text{capitaux permanents} - \text{actif immobilisé}$$

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 bénéfice⁶¹. 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.

- **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 clients⁶².

Le BFR se calcule comme suite :

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

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

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 ratio⁶³ 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 :

⁶¹ Ibid., p. 26.

⁶² MOOC, Cours d'analyse financière, « chapitre 10 : Analyse du BFR et des investissements », www.firstbusinessmooc.org. Consulté le 10/09/2017. p.04.

⁶³ OGIEN.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 ».

Chapitre 3 : Etude du business plan : nécessité d'évaluation et d'analyse

- 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.

- **Trésorerie Nette (TN)**

La trésorerie nette correspond à l'excédent de liquidités détenues par l'entreprise par rapport aux dettes financières à court terme⁶⁴.

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 active ou les liquidités et quasi-liquidités détenues par l'entreprise aux dettes financières à court terme ou dettes financières exigibles rapidement par les créanciers.

⁶⁴ BRUSLERIE.H, « *Analyse financière, information financière, diagnostic et évaluation* », 4^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2010. P 166. ⁶⁶ Ibid. P257.

Chapitre 3 : Etude du business plan : nécessité d'évaluation et d'analyse

La formule de calcul est la suivante :

$$\text{Trésorerie nette} = \text{trésorerie actif} - \text{trésorerie passif}$$

$$\text{Trésorerie nette} = \text{FR} - \text{BFR}$$

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.

1.3.1.2. 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).

Chapitre 3 : Étude du business plan : nécessité d'évaluation et d'analyse

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.

Au final, cette analyse détaillée permettra à la partie prenante 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, les investisseurs disposent 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).

1.3.2. Analyse par ratios

Certes, l'analyse du fond de roulement, du besoin en fonds de roulement et de la trésorerie permet 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.

1.3.2.1. 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 bancaires). Les ratios de structure financière mesurent l'évaluation de la situation financière de l'entreprise et traduisent les conditions dans lesquelles l'entreprise assure son équilibre financier.

Chapitre 3 : Etude du business plan : nécessité d'évaluation et d'analyse

Les principaux ratios sont les suivants :

Désignation	Signification
Ratio de financement permanent (R₁) R ₁ = Capitaux permanent/Actif immobilisé R ₁ =K.P/A.I	Il exprime la contribution des capitaux permanents de l'entreprise pour le financement de ses investissements. Il doit être supérieur à 1, ce qui explique l'existence d'un FRN positif.
Ratio de financement propre (R₂) R ₂ = Capitaux propres/Actif immobilisé R ₂ = C.P/A.I	Il exprime le degré de couverture de l'actif fixe par les capitaux propres. Il est également appelé ratio de fond de roulement propre.
Ratio de financement total (R₃) R ₃ = Capitaux propres/Total passif R ₃ =C.P/ Σ Passif	Il permet de mesurer la part des ressources internes de l'entreprise (C.P). Il est également appelé ratio d'indépendance financière.
Ratio d'investissement (R₄) R ₄ = Actif immobilisées/Total actif R ₄ = A.I/ Σ Actif	Permet de constater le degré d'investissement de l'entreprise.
Ratio d'autonomie financière (R₅) R ₅ = Capitaux propres/Total dettes R ₅ = C.P/ Σ dettes	Mesure le degré de l'indépendance de l'entreprise vis-à-vis de ses créanciers.

1.3.2.2 Les ratios de solvabilité et de liquidité de l'entreprise

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.

Ratio de solvabilité immédiate (R₁) R ₁ = Valeur disponible/Dette à court terme.	Mesure la capacité de l'entreprise de rembourser ses dettes à court terme par des disponibilités.
Ratio de solvabilité générale (R₂) R ₂ = Total actif/Total dettes	Représente la garantie dont l'entreprise dispose pour faire face au règlement de ses dettes.
Ratio de solvabilité à l'échéance (R₃) R ₃ = VR + VD/DCT	Caractérise en général la liquidité de l'entreprise à court terme.
Ratio de liquidité générale (R₄) R ₄ = Actif circulant/Dettes à court terme.	Permet à l'entreprise de déterminer la capacité à rembourser ses dettes à court terme, et cela grâce à la transformation progressive de son actif circulant en liquidité.
Ratio de liquidité réduite (R₅) R ₅ = (valeurs réalisables + Valeurs disponibles)/Dettes à court terme R ₅ = (V.R + V.D)/D.C.T	Mesure la capacité de l'entreprise à couvrir ses dettes à court terme avec les valeurs réalisables et valeurs disponibles.
Ratio de liquidité immédiate (R₆) R ₆ = Valeurs réalisables/Dettes à court terme R ₆ = V.R/D.C.T	Mesure la capacité de l'entreprise à rembourser ces dettes à court terme à l'échéance avec la valeur de ses disponibilités (V.D).

1.3.2.3. Ratios d'activité et de rentabilité

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.

- **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.

- **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 :

Chapitre 3 : Etude du business plan : nécessité d'évaluation et d'analyse

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

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.

- **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.

- **Rentabilité économique**

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

Chapitre 3 : Etude du business plan : nécessité d'évaluation et d'analyse

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.

- **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.

1.3.2.4. Effet de levier

Effet de levier= la rentabilité financière- 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 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.

2. Les critères d'évaluation des projets d'investissement

Le but premier de cette analyse est de comparer les flux des recettes et des dépenses provenant des opérateurs d'investissement et d'exploitation. Il existe quatre critères principaux d'évaluation des projets d'investissement : la valeur actuelle nette, l'indice de profitabilité, le délai de récupération du capital et le taux de rentabilité interne.

2.1. La valeur actuelle nette (VAN)

La VAN est le critère de référence en matière de choix d'investissement. Elle se définit comme étant la valeur totale des cash-flows nets générés par un projet d'investissement, diminuée de la dépense initiale. Tous les flux relatifs au projet doivent être actualisés par un taux qui constitue un coût d'opportunité du capital. A ce propos, KOEHL, souligne que : « La valeur actuelle nette représente la différence entre la valeur actuelle des flux générés par l'investissement et la valeur actuelle des dépenses d'investissement »⁶⁵

⁶⁵ Jacky KOEHL, les choix d'investissement, édition DUNOD, paris, 2003 ; p 40

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^N \frac{CF_t}{(1+i)^t}$$

- **I₀** : investissement initial
- **CF_t** : cash-flows prévisionnels de l'année n
- **n** : durée de vie du projet
- **i** : taux d'actualisation

Cette méthode d'évaluation de la rentabilité consiste à comparer la dépense initiale notée (*i*) à la valeur actuelle de revenu attendu (*CF*) pendant la durée de vie de l'investissement (*n*).

- **Principes de décision**

La VAN est égal à la somme des cash-flows actualisés. Elle s'exprime par l'unité monétaire du projet. Trois cas de figures peuvent se présenter :

- **Une VAN positive (VAN>0)** : correspond à un projet dont le taux de rentabilité est supérieur à celui du marché et cela signifie que le projet est rentable c'est-à-dire la rentabilité de l'investissement est supérieure aux coûts des ressources utilisées ; donc l'acceptation du projet est recommandée. La création de la valeur de l'investissement est d'autant plus importante quand sa VAN est grand.
- **Une VAN nulle (VAN=0)** : correspond à un projet dont le taux de rentabilité est égal à celui du marché et la rentabilité de l'investissement permet seulement de récupérer la mise initiale et le cout des ressources mises en œuvre ; donc le projet est acceptable.
- **Une VAN négative (VAN<0)** : Correspond à un projet dont le taux de rentabilité prévisionnel du projet est inférieur à celui du marché et cela signifie que la rentabilité de l'investissement est inférieure aux coûts des ressources mises en œuvre ; donc le projet ne peut être accepté.

Un projet peut être réalisé dès lors que sa VAN est positive, c'est-à dire qu'il y a création de valeur. Le taux d'actualisation à retenir est le coût du capital du projet. Il représente la rentabilité minimale qui est exigée du projet, compte tenu du risque de ce dernier. Lorsque deux projets sont mutuellement exclusifs (on ne peut réaliser les deux en même temps) et ont une VAN positive, il faut choisir celui qui a la VAN la plus élevée.

- **Avantages et inconvénients de la méthode**

La valeur actuelle nette est incontestablement le critère de choix des investissements le plus complet dans la mesure où on raisonne sur la totalité des flux pris sur toute la durée totale de l'investissement et tout en prenant en compte le coût de différentes sources de financement.

Mais la valeur actuelle nette est contrainte à la fois par l'impossibilité de comparer entre la VAN de plusieurs projets dont la taille et la durée de vie sont différentes, et la difficulté dans la détermination du taux d'actualisation qui permet de mesurer et de classer correctement les projets.

2.2. Le taux de rentabilité interne (TIR)

« Il s'agit du taux d'actualisation qui annule la VAN. Le TRI doit au moins être supérieur au coût d'opportunité du capital dans le pays ou le projet est réalisé. »⁶⁶

Le taux interne de rentabilité (TIR) correspond au taux d'actualisation pour lequel la somme des flux financiers dégagés par le projet est égale à la dépense d'investissement.

$$VAN = 0 \text{ ou : } I_0 = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+n)^t}$$

Cette méthode est issue directement de celle de la valeur actuelle nette. Il s'agit de rechercher le taux d'actualisation permettant d'égaliser l'investissement noté I_0 et la valeur actuelle des revenus nets attendus.

A ce TRI, la valeur actuelle nette du projet est nulle. Le projet ne laisse donc aucun excédent disponible.

- **Principes de décision**

- « Entre divers projets incompatibles, celui dont le taux de rendement est le plus élevé est préférable.
- Le projet dont le TRI est inférieur aux taux de rentabilité minimum exigé par l'entreprise sera rejeté. »⁶⁷

⁶⁶ P.Vemimmen ; « finance d'entreprise » ; 6ème edit, edit : Dalloz ; 2005 p 754

⁶⁷ Manuel BRIDIER ET Serge MICHAÏLOF, Guide pratique d'analyse de projets 4^{ème} Edition, economica 1987 p35

Chapitre 3 : Etude du business plan : nécessité d'évaluation et d'analyse

Ce taux appelé « taux de rejet » ou « taux d'acceptation » peut être :

- Le taux de placement sans risque ;
- Le coût du capital (endettement, capitaux propres, coût moyen pondéré, coût marginal);
- Le coût de financement de projet.

- **Avantages et inconvénients de la méthode**

La méthode d'évaluation par le taux de rentabilité interne présente plusieurs avantages, car elle permet de comparer facilement plusieurs projets exclusifs grâce à la confrontation directe de leur taux de rentabilité.

Elle évite le choix d'un taux d'actualisation, et l'avantage essentiel est lié au fait qu'aucun élément exogène n'intervient dans le classement des projets dans la mesure où le taux de rendement requis n'est pas pris en évaluation des projets d'investissement.

Toutefois, son inconvénient majeur est que cette technique ne prend en compte que les données propres à l'investissement et sa compréhension et son interprétation sont faciles. Mais elle est confrontée à quelques problèmes d'utilisation que nous allons citer dans les points suivants :

L'utilisation de ce critère comporte certaines lacunes comme la possibilité d'obtenir plus qu'un TRI possible pour un même projet.

En effet, il y a autant de TRI possibles qu'il y a de changements de signes dans la séquence des flux monétaires.

Le second problème, Dans le cas des projets indépendants, la méthode de la VAN, du TRI et de l'indice de rentabilité, aboutissent à des conclusions identiques. Ainsi, si un projet est jugé rentable selon l'un des critères il le sera également selon les autres critères.

Toutefois, lorsqu'il s'agit de classer des projets mutuellement exclusifs, les trois critères ne concordent pas nécessairement.

Ces possibilités de conflit entre les critères VAN et TRI apparaissent notamment dans les cas suivants :

- Projets dont les mises de fonds requises sont différents.
- Projets dont les durées de vie sont différents.
- Projets dont la répartition temporelle des flux monétaires est différente.

2.3. Le délai de recouvrement ou délai de récupération (DR)

« Le délai de récupération dit aussi délai de recouvrement, correspond à la durée nécessaire pour que la somme cumulée des flux de trésorerie positifs du projet d'investissement compense le montant du capital investi et assure ainsi son remboursement »⁶⁸

$$\sum_{t=1}^n = FN = F0$$

C'est le critère d'évaluation le plus simple. Il correspond au temps nécessaire pour récupérer le capital initial investi. Ce critère favorise donc les notions de solvabilité et de liquidité puisqu'il mesure la période au terme à laquelle les flux de trésorerie cumulés sont égaux au montant de l'investissement.

$$DR = \text{annee cum. min} + \frac{I_0 - CF \text{ cum. min}}{CF \text{ cum max} - CF \text{ cum min}}$$

- **Principes de décisions**

Le choix se fait alors de deux manières :

- S'il s'agit de décider d'un investissement indépendant, l'entreprise fixe un délai maximal de récupération des fonds et tout projet ayant un « pay-back » supérieur est écarté. Un projet d'investissement est accepté si son délai de récupération est inférieur ou égal à une durée prédéterminée. Aucun principe financier ne permet cependant de fixer une durée de référence.
- S'il s'agit de sélectionner un investissement parmi plusieurs projets. L'entreprise choisit celui qui présente le délai de récupération le plus court. C'est à dire entre deux projets exclusifs l'un de l'autre, le projet à retenir est celui dont le DR est le plus faible, celui qui permet de récupérer le plus rapidement son investissement.

- **Avantages et inconvénients de la méthode**

Le délai de récupération présente l'avantage d'être simple à calculer surtout si l'on n'actualise pas les flux de trésorerie (pour des investissements à court terme et sans risque). De plus, il répond à un problème majeur de beaucoup d'entreprise : la liquidité, en privilégiant la

⁶⁸ Nathalie MOURGUES, Critères de choix et de rentabilité des investissements, Edition Economica, 2010 p25

rapidité de récupération des fonds. En favorisant les projets à courte durée de remboursement, cette méthode réduit, non seulement les problèmes éventuels de financement à court terme, mais aussi le risque lié à l'investissement.

Mais, la limite de cette méthode provient du fait que les flux postérieurs à la période de remboursement sont totalement ignorés.

Ce critère, facile à calculer, favorise les projets à flux de trésorerie rapides, mais ne tient pas assez compte de la rentabilité. Il doit donc venir en complément d'autres méthodes de sélection.

Son importance dans le processus final de sélection d'un investissement est en fonction de la politique de l'entreprise. Si celle-ci privilégie une approche « liquidité », la récupération rapide des fonds est prioritaire.

Ce peut être, par exemple, le cas pour les entreprises en démarrage dont l'équilibre financier est précaire.

2.4. L'indice de profitabilité (IP)

L'indice de profitabilité mesure le rapport entre la richesse engendrée par le projet et l'investissement initial. Donc, il mesure l'efficacité du capital investi. Il se calcule en rapportant les encaissements actualisés aux décaissements initiaux. C'est à dire par le rapport entre la somme des flux de trésorerie actualisés et le montant de l'investissement initial.

Il se définit aussi comme étant « le rapport entre la valeur actualisée de l'ensemble des flux de revenus attendus de projet et le montant initial de l'investissement. »⁶⁹ Il privilège les projets à faible mise de fonds initiale.

$$IP = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+n)^t}}{I_0}$$

- **Principe de décision**

- L'IP est un critère d'éligibilité, il est comparé à 1.
 - Si IP est inférieur à 1, le projet n'est pas rentable ;

⁶⁹ Nathalie MOURGUES (1994), le choix des investissements dans l'entreprise, Edition ECONOMICA, paris, p 36

Chapitre 3 : Etude du business plan : nécessité d'évaluation et d'analyse

- Si $IP = 1$, il y a indifférence entre l'investissement et un placement financier un taux égal au taux d'actualisation ;
- Si IP est supérieur à 1, le projet est rentable.
- IP est un critère de comparaison entre deux projets, on choisira celui qui a l'indice de profitabilité le plus élevé.

- **Avantages et inconvénients de la méthode**

Ce critère permet d'évaluer des projets de montant initiaux différents et peut donner des résultats opposés à la VAN.

Il est utile de sélectionner les investissements en les étudiant sous plusieurs aspects et en calculant, la VAN et l'indice de profitabilité. Mais il ne résout pas réellement le problème de différence de taille. En effet, dans le cas où le projet le plus petit (qui au départ avait la plus faible VAN) obtient le meilleur indice.

Conclusion

La décision d'investir dans un quelconque projet se base principalement sur l'évaluation de son intérêt économique et par conséquent, du calcul de sa rentabilité. Dans ce chapitre nous avons essayé de présenter les différentes méthodes d'évaluations économique et financière. Dans la première section nous avons essayé de comprendre les étapes d'élaboration d'une étude technico-économique. La deuxième section a été consacrée aux outils d'analyse financière et les méthodes de choix des investissements d'où chaque critère possède ses spécificités et ces caractéristiques propres.

À travers ce présent chapitre, il a été constaté que les critères d'évaluation étudiés constituent un moyen primordial dans l'évaluation et la prise de décision relative aux projets d'investissement.

Notre recherche ne se limite pas à une étude théorique, elle nécessite une mise en pratique des connaissances théoriques abordées dans les trois premiers chapitres, à travers une étude de cas chose qui sera développé dans le chapitre suivant.

Chapitre 4



*Etude de cas comme illustration des
développements théoriques*



Introduction

Pour mieux illustrer les concepts théoriques développés dans les chapitres précédents, nous allons essayer dans ce présent chapitre de présenter et d'analyser un Business Plan pour un projet d'investissement. Au niveau de l'organisme qui a eu l'amabilité de nous accueillir pour un stage de courte durée, en l'occurrence le Cabinet d'études et de conseil aux entreprises DEFI-Consulting.

Section 1 : Présentation et étude du business plan fournie par DEFI-Consulting.

Dans cette section, nous tenterons dans un premier temps de présenter brièvement l'organisme d'accueil DEFI-Consulting avant de poursuivre par la présentation et l'étude d'un Business Plan, concernant un projet d'investissement d'une unité de production industrielle de chaussettes fourni par DEFI-Consulting.

1. Présentation de l'organisme d'accueil DEFI-Consulting

Le cabinet DEFI-Consulting est un cabinet d'études et de conseil aux entreprises créé en décembre 2017 par Mr KEBIR, ancien cadre dans le secteur bancaire.

Adresse : Immeuble BILEK, local N°4, Rue des frères OUDAHMANE place de la gare ferroviaire Tizi-Ouzou.

E-mail :DEFI-Consulting@hotmail.com

1.1. Les objectifs et les missions de DEFI-Consulting

Les objectifs et missions de DEFI-Consulting est de faire bénéficier l'entreprise algérienne de l'expérience et la compétence du cabinet , en lui offrant diverses présentations en mesure de lui fournir le conseil et l'assistance nécessaires dans le but de lui apporter les solutions adaptées à ses problématiques et besoins exprimés.

1.2. Activités et prestations de DEFI-Consulting

Ses prestations couvrent les domaines principaux suivants :

- **En Matière d'Ingénierie**
 - Études technico-économiques de projets d'investissements ANDI-CALPIREF-BANQUE
 - Accompagnement et assistance dans la Prospection et négociation de financement bancaire
 - Etude technico économique pour le rééchelonnement des crédits bancaires
 - Demande de recours concernant les rejets des dossiers de financement
 - Etude de marché et analyse d'opportunités d'investissement
 - Mise en relations d'affaires.

- **En Matière d'Audit et de Diagnostic**

- Études de diagnostic Financier des entreprises
- Diagnostic des entreprises en difficulté.
- Elaboration et accompagnement à la mise en œuvre de plans de redressement
- Audit et analyse des comptes et contentieux bancaire

- **En Matière de Conseil**

- Conseil juridique et assistance à la création d'entreprises.
- Conseil et Assistance fiscale et sociale.
- Accompagnement et conseil dans le domaine de la mise en place d'une organisation, d'une stratégie de développement et marketing,
- Accompagnement et conseil dans le domaine du commerce extérieur
- Accompagnement et assistance dans la Prospection et négociation de financement bancaire
- Assistance lors des négociations commerciales
- Réalisation de formalités administratives diverses et suivi de dossiers administratifs
- Traduction de documents commerciaux
- Prestations de services diverses pour les entreprises

2. Présentation et étude du business plan fourni par DEFI-Consulting

Nous allons à présent présenter et étudier un Business Plan concernant un projet d'investissement dans le cadre d'une demande de financement partiel d'une unité de production industrielle de chaussettes.

Pour des raisons de confidentialité exigé par DEFI-Consulting, certaine informations prouvent remettre en cause l'anonymat de l'entreprise ne peuvent être communiqué dans la présente étude. Telle que (le nom de l'entreprise, le nom des dirigeants ...).

2.1. Objet de l'étude

La présente étude s'inscrit dans le cadre d'une demande de financement partiel d'une unité de production industrielle de chaussettes d'une capacité théorique de 350 000 Douzaines/An pour adultes (hommes & femmes) et enfants selon plusieurs modèles (classiques, sports, techniques,.....etc.).

Le projet sera implanté à Tizi-Ouzou dans des locaux de ... M² pris en location suivant contrat de location N°.... établi par devant l'étude notariale Pour une durée de années renouvelables. Les locaux d'exploitation appartiennent au gérant associé unique suivant attestation de possession délivrée par l'APC de.....

Le présent projet porte sur l'acquisition des équipements de production et annexes d'une valeur totale de 129 409 658 DA

2.2. Présentation générale de l'entreprise**2.2.1. Identification de l'entreprise**

- Raison sociale :
- Statut juridique : Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée.
- Objet social principal : selon le registre de commerce, l'objet social de celle-ci de l'entreprise porte sur l'activité énumérée ci-dessous :
 - Code 108 114 : Bonneterie industrielle,
- Nature du projet : Création
- Capital social : 100 000 DA
- Date création de l'entreprise :
- Date début d'activité : Phase réalisation
- Registre de commerce principal : Du
- Siège social secondaire: Tizi-Ouzou.

2.2.2. Historique de l'entreprise

L'EURL au capital social de 100 000 DA a été créée le suivant acte notarié N° établi par devant l'étude notariale sise à Tizi-Ouzou

Mr est désigné gérant associé unique de l'entreprise. Ce dernier est un jeune entrepreneur promoteur qui a déjà investi le créneau depuis les années 80 dans l'affaire appartenant au père avant de lancer sa propre affaire.

2.2.3. Dirigeants et direction de l'entreprise

- Nom & prénom : Mr
- Date et lieu de naissance : à
- Adresse personnelle: Tizi-Ouzou.
- Profession : Commerçant.

2.3. Environnement économique, commercial et légal**2.3.1. Marché et concurrence**

L'industrie du textile, de l'habillement et du cuir est un secteur stratégique créateur de richesse et pourvoyeur d'emploi. Ce secteur porteur d'avenir, regorge en Algérie, de potentialités importantes notamment à travers le positionnement géographique du pays, les coûts de l'énergie et de la main d'œuvre très compétitifs, un réservoir important de jeunes diplômés (ingénieurs, techniciens...) et par-dessus tout, un marché local considérable de plus de 45 millions d'habitants conjugué à la proximité des marchés internationaux fortement consommateurs.

L'Etat a accordé d'importantes mesures de soutien à la relance et modernisation du secteur public des textiles & cuirs et ce particulièrement à travers un assainissement financier de 40 milliards de DA et d'un accompagnement à l'investissement dont l'enveloppe financière globale de 21 milliards de DA. « Toutes ces mesures d'encouragement et de soutien ont conduit à la mise en place d'un plan de développement ambitieux, aujourd'hui quasiment achevé, dont les principaux objectifs sont :

- La consolidation des marchés institutionnels,

- La reconquête du marché local et,
- La conquête dans une deuxième phase des marchés internationaux »,
- La Promotion de partenariats industriels et technologiques

Alors qu’il agonisait il y a quelques années, la politique engagée par le gouvernement pour relancer le secteur du textile, manufacture et cuir à partir de 2016 commence à porter ses fruits. En effet, Suite aux efforts fournis par les pouvoirs publics ces dernières années afin de redynamiser ce secteur, on remarque que les industries textiles, bonneterie et confection ont enregistré une évolution de près de 12%.

Le secteur du Textile en Algérie est considéré comme un secteur stratégique porteur d’avenir, eu égard aux divers avantages comparatifs indéniables dont il dispose. Ce constat a été confirmé par les statistiques et les plans d’actions proposés par les experts de la filière qui ont fait part d’un potentiel d’exportation de 2 milliards d’euro d’exportation Textile-Habillement à l’horizon 2022 , mais la réalité est loin d’être le cas comme en atteste les statistiques de l’ONS reprise ci-dessous :

Tableau N°5 : Evolution des importations et exportations de marchandises selon le secteur d’activité

Evolution des importations et exportations de marchandises selon le secteur d'activité de 2013-2018												
Millions de DA	2013		2014		2015		2016		2017		2018	
Exportations	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Industries textiles, bonneterie, confection	30,60	0%	53,80	0%	195,40	0%	214,00	100%	421,10	0%	1 094,70	0%
Total des exportations	5 217 099,80	100%	4 917 598,20	100%	3 537 186,50	100%	3 277 716,40	100%	3 928 295,60	100%	4 889 278,60	100%
Millions de DA	2013		2014		2015		2016		2017		2018	
Importations	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Industries textiles, bonneterie, confection	73 936,40	1,70%	82 671,40	1,80%	106 352,20	2%	120 318,00	2,30%	127 776,60	2,50%	128 003,90	2,40%
Total des importations	4 368 548,40	100%	4 719 708,30	100%	5 193 459,70	100%	5 154 776,80	100%	5 111 297,60	100%	65 403 233,00	100%

Source: ONS Collections Statistiques N° 214/2019 -Série E : Statistiques Economiques N° 101 -Décembre 2019

Source : document remis par le cabinet

Le choix du segment par le promoteur est justifié par l’importance du marché local constitué de plus de 45 millions de consommateurs et de quatre milliards de dollars (de valeur) ce qui explique l’importance des besoins de ce marché conjugué à la faiblesse de l’intensité concurrentielle sur ce dernier. Selon le segment considéré, le marché algérien est plus ou moins exposé à la concurrence des importations notamment chinoises et turques, qui alimentent largement le marché domestique. Toutefois, la restriction de ces dernières par les pouvoirs publics ne fera que renforcer la position des entreprises locales sur ce marché.

En effet, les pouvoirs publics conscients des dangers qui menacent tout un pan de l'industrie nationale, les pouvoirs publics ont finalement songé à relancer cette filière à travers le lancement de plusieurs projets sous forme de partenariat avec des opérateurs, notamment étrangers, connus pour leur maîtrise du secteur.

A ce titre, les pouvoirs publics ont réservé une enveloppe financière de 2 milliards de dollars pour relancer le secteur de l'industrie manufacturière du textile et du cuir. En effet, la production nationale de textile ne satisfait que 4% des besoins locaux, dont la valeur est estimée à 400 milliards de dinars et ne représente au que 0,15% du PIB national. Pourtant, il était l'un des fleurons de l'économie avec 150 millions de mètres linéaires fabriqués, tous types de tissus confondus.

Ainsi, en ce qui concerne le marché de la chaussette, l'examen des données statistiques de la CCI détaillées dans les tableaux ci-dessous fait apparaître que pour les produits envisagés par le promoteur (Chaussettes) tous types de matières textiles confondues (coton, fibre synthétique), fait apparaître que les plus gros marchés fournisseurs du marché algérien sont la Chine, Turquie et l'Italie.

Tableau N°6 : liste des marchés fournisseurs pour un produit importé par l'Algérie Produit : 6115 Collants (bas-culottes), bas, mi-bas, chaussettes et autres articles chaussants, y.c. les collants ...

Exportateurs	2013		2014		2015		2016		2017	
	Quantité importée, Tonnes	Valeur importée en KUSD	Quantité importée, Tonnes	Valeur importée en KUSD	Quantité importée, Tonnes	Valeur importée en KUSD	Quantité importée, Tonnes	Valeur importée en KUSD	Quantité importée, Tonnes	Valeur importée en KUSD
Monde	6 722	14 705	7 606	18 064	6 825	14 623	7 508	16 683	5 537	12 762
Chine	6 084	11 659	6 793	14 093	5 970	11 019	6 653	12 085	4 822	9 308
Turquie	516	1 293	624	1 412	703	1 423	688	1 929	604	1 593
Italie	46	1 140	86	1 595	69	1 473	62	1 369	63	1 226
Bangladesh	2	28	2	46	4	46	3	71	9	57
Espagne	9	21	32	99	27	43	54	242	8	20
Tunisie	5	137	10	262	3	67	5	165	5	135
France	15	149	7	87	5	145	2	54	4	63
Inde	-	4	7	13	3	17	2	16	4	25
Pays-Bas	1	3	-	-	-	-	-	1	3	8
Pakistan	4	97	9	144	5	147	9	226	3	82
Portugal	-	14	1	33	-	29	1	40	3	49
Belgique	-	-	2	28	-	-	-	-	2	5
Egypte	-	-	1	3	-	1	-	2	2	12
Cambodge	-	4	-	2	-	2	1	37	1	25
Allemagne	-	21	2	77	1	68	2	102	1	71
Indonésie	-	-	-	1	-	1	-	3	1	17
Bulgarie	1	15	-	11	-	14	1	22	-	2
Sri Lanka	-	4	-	-	-	3	-	12	-	2
Grèce	-	-	-	-	-	3	-	2	-	1
Liban	-	18	-	-	-	-	-	-	-	1
Malaisie	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2
Mexique	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2
Maroc	-	-	1	1	-	-	-	6	-	5
Pologne	-	1	-	1	-	-	6	4	-	2

Source : Calculs du CCI sur la base des statistiques de UN COMTRADE.

Le marché Algérien des textiles en général et de la fabrication de chaussettes en particulier se caractérise par :

- **Faiblesses :**
 - Très faible productivité, caractère limité et vétusté du parc industriel,
 - Faiblesse de l'investissement dans le secteur privé,
 - Le secteur textile n'a jamais constitué une priorité,
 - Manque de fluidité des procédures douanières,
 - Management déficient,
 - Secteur informel et circuits parallèles très présents pour ne pas dire dominant
 - Climat peu propice au développement économique,
- **Forces :**
 - Marché à très fort potentiel satisfait à 94% par les importations
 - Investissement dans la culture du coton pour développer l'industrie en amont,
 - Faiblesse des coûts de production par rapport aux voisins maghrébins et Européens (énergie, main d'œuvre,...etc)

2.3.2. Positionnement de l'entreprise

En considérant la capacité stratégique (ressources compétences internes) de l'entreprise d'une part, l'offre de services proposée au client chaussettes de qualité au meilleur prix d'autre part, la cible principale de l'entreprise sera les grossistes en bonneterie , marché que le promoteur connaît parfaitement du fait qu'il a exercé sur ce marché en qualité de producteur et où il vise à s'accapare 01 % de part de marché .

Le choix du projet s'explique par la faiblesse de l'intensité concurrentielle sur le marché cible au regard de la faiblesse de la production nationale d'une part, l'absence de qualité eu égard au caractère vétuste du parc machine, les mesures de restrictions à l'importation prise par les pouvoirs publics pour plusieurs produits d'autre part.

En effet, pour la reconquête du marché national perdu au profit des importations, les pouvoirs publics ont décidé plusieurs mesures incitatives au profit des investisseurs entre autre, la marginalisation du secteur informel en réduisant le différentiel fiscal supporté par l'entreprise du secteur formel à travers notamment la défiscalisation de l'IBS, la réduction des charges

sociales de (35% à 25%) d'une part, l'assainissement des pratiques illicites à l'importation d'autres part.

Ainsi, le positionnement de l'entreprise sur la marché de la chaussette de large consommation est conforté par les coûts de production bas grâce aux divers avantages comparatifs (énergie, salaire,...) dont pourra bénéficier le projet, mais aussi la faiblesse de l'intensité concurrentielle sur ce marché.

Pour un début et afin de s'assurer une meilleure pénétration du marché, l'entreprise compte se placer sur le moyen de gamme dont les prix sont plus abordables pour une large couche de la société.

L'entreprise vise à assurer se pérenniser et élargir son activité en se basant sur de relation partenariat durable avec ses clients & fournisseurs. Le principal challenge de la société est d'offrir des produits qui répondent aux besoins du client avec des technologies avancées et en utilisant les meilleures matières premières visant à offrir des produits confortables avec des couleurs et un toucher agréables.

2.3.3. Produits proposés

A travers la réalisation de présent projet, l'entreprise se propose d'offrir à la clientèle une gamme de chaussettes très variés (Hommes, femmes, enfants), (été, hiver), (Classique, sport, techniques),.....etc.

Dans le choix de la gamme de produits, l'entrepreneur a retenu essentiellement les modèles Classiques, socquettes et sport pour un large publics Hommes –femmes et enfants. Le choix de ces modèles s'explique par :

- **Chaussettes classiques** : La chaussette classique est la chaussette polyvalente par défaut. Elle peut être utilisée dans de nombreux cas et à différents buts. Au global, elle est idéale pour la vie de tous les jours.
- **Les chaussettes socquettes** : La socquette, est une petite chaussette qui ne dépasse pas la cheville est plus utilisée dans un but esthétique. On l'utilise principalement l'été avec des tenues légères.
- **Les chaussettes sport** : Les chaussettes de sport peuvent ainsi grandement varier les unes par rapport aux autres selon le type de sport pratiqué. En effet, on ne choisit pas les mêmes types de chaussettes si on effectue de la marche ou du foot.

- **Les chaussettes bouclettes** : Appelés également les chaussons chaussettes. Ce sont des chaussettes plus épaisses que des chaussettes classiques afin de pouvoir être portées sans chaussures à l'intérieur de la maison ou en hiver.

A moyen terme, le promoteur compte élargir sa gamme aux autres modèles en fonction des besoins du marché.

Pour garantir le confort procuré par ces produits et se différencier de la concurrence, le promoteur envisage non seulement d'utiliser des matières (naturelles ou synthétiques) de qualité.

2.3.4. Procédés de production

La technologie choisie par le promoteur réduit le processus DE PRODUCTION à seulement cinq étapes : le tricot, le formage, l'appairage, le contrôle qualité et Mise sous emballage

Certaines étapes de la fabrication des chaussettes nécessitent toutefois encore l'intervention de l'être humain. C'est le cas notamment de l'appairage, contrôle qualité et la mise sous emballage du produit.

- **Le tricot** : consiste à assembler la matière première (coton, laine, matière synthétique, etc.) pour obtenir la base de la chaussette. le travail est réalisé par des machines assistées par ordinateur (dotées d'un logiciel) spécialement créées pour le tricot circulaire. La chaussette est tricotée à partir d'un fil de coton, de laine ou de matière synthétique, comme le lycra selon le modèle configuré.
- **Le formage et repassage** : Une fois tricotées avec la pointe fermée les chaussettes sont placées manuellement sur des pièces en forme de pied, puis à l'aide d'une machine adaptée qui fonctionne à la vapeur, on les rallonge et on les repasse pour étirer la tige de la chaussette.
- **Le contrôle qualité** : Le contrôle qualité au moment permet de s'assurer de la bonne qualité des chaussettes fabriquées avant leur appairage et étiquetage.
- **L'appairage et étiquetage** : La chaussette finie, il ne reste plus qu'à procéder à l'appairage et l'étiquetage à l'aide d'une piqueuse. Cette étape effectuée par des ouvriers à l'aide de piqueuse. Cette étape consiste à réunir les chaussettes deux par deux et à les relier par un petit point avec une étiquette.

- **Mise sous emballage** : cette étape consiste à emballer les chaussettes par douzaine ou par demi-douzaine dans des rubans en papier à l'effet de les contenir, les protéger et permettre leur manutention et leur acheminement du producteur au consommateur.

2.3.5. Approvisionnement en matières premières et fournisseurs

Les matières premières utilisées dans la production de chaussettes sont le fil en coton (mercerisé pour la haut de gamme, non mercerisé pour la moyenne gamme), fil en laine, l'élastique et le lycra. Pour l'approvisionnement de son unité de production en ces matières, le promoteur fera appel à ses fournisseurs traditionnels.

2.3.6. Réseau de distribution

Pour la commercialisation de ses produits, le promoteur compte s'appuyer sur son propre magasin de gros sis à Tizi-Ouzou ainsi qu'un réseau très large de grossistes avec lesquels le promoteur entretient d'excellentes relations commerciales.

2.3.7. Fixation des prix

La politique de prix qui sera adoptée par l'entreprise est celle d'alignement sur la concurrence au niveau national voir un peu moins tout en assurant les objectifs de rentabilité et de part de marché.

Les prix pratiqués sont basés sur une stratégie de volume puisque l'entreprise compte mettre à son profit son avantage concurrentiel induit par les avantages dont bénéficie le projet:

- **Avantages technologiques** à savoir :
 - Suppression de l'étape de remaillage, celle-ci est opérée automatiquement par la machine de tricotage,
 - Economie de main d'œuvre dédiée à l'étape du remaillage,
 - Elimination des déchets et rebuts 3 grs/Chaussette grâce à la suppression du remaillage
 - Amélioration de la qualité des chaussettes (pointe fermée) ce qui la rend conforme aux normes européennes,
 - Elargissement de la gamme de produit à la chaussette pour diabétique
- **Avantages comparatifs** : couts bas de la main d'œuvre, le l'énergie etc d'une part, la restriction des importations d'autre part.

2.3.8. Politique marketing

La démarche marketing de l'entreprise sera basée sur les éléments influençant la qualité de service (accueil, conseil, relation humaine,...) faisant du facteur humain le levier principal pour la promotion de ses produits, le management et la motivation du personnel d'une part, le choix d'équipements de haute technologie comme indiqué plus haut d'autre part au regard de leur impact indéniable sur la qualité et la valeur du produit délivré au client.

Les autres leviers de sa politique marketing pour la promotion de ses produits seront l'amélioration des processus visant à réduire les délais d'attente pour le client, la communication vers sa clientèle cible à travers une campagne publicitaire dans le but de construire une reconnaissance de marque et un référentiel pour évaluer la qualité de ses produits pour les clients potentiels de son projet.

Pour la promotion de ses produits, l'entreprise compte s'appuyer sur son réseau de distribution actuel (grossiste) dont elle est pionnière grâce à l'expérience accumulée dans ce créneau de père en fils.

La stratégie de l'entreprise consiste donc à convaincre les clients des avantages que présentent ses produits (pointe fermée) comparés à ceux de la concurrence (pointe ouverte remaillée) ce qui est à l'origine de blessures au pied. L'entreprise compte également sur une campagne de publicité dite virale consistant à faire de la communication directe avec ses points de vente à l'aide d'affiche de publicité.

Une fois, que l'entreprise renforce ses moyens de production, elle compte élargir sa gamme de produits à travers le lancement de nouveaux modèles à l'effet de toucher une clientèle de plus en plus large. Elle compte également élargir sa cible c.à.d. son réseau de distribution vers les autres régions du pays et pourquoi pas le marché extérieurs.

3. Présentation de l'investissement**3.1 Objet et justification de l'investissement**

Le projet d'investissement de l'entreprise porte sur la réalisation d'une unité industrielle de production de chaussettes d'une capacité théorique de 350 000 douzaines/An.

Le présent projet s'inscrit dans le cadre du nouveau modèle de croissance tracé par les pouvoirs publics visant à rationaliser les dépenses en devises à travers la limitation voir l'interdiction de plusieurs produits à l'importation d'une part, la diversification de l'économie nationale hors hydrocarbure à travers la promotion de la production nationale d'autre part.

La décision du promoteur d'investir ce créneau a été prise sur la base de sa très bonne connaissance du créneau et marché de la chaussette. En effet, le promoteur est dans ce créneau de père en fils et ce depuis 1989 pour ce qui concerne le promoteur d'une part, les divers avantages octroyés par les pouvoirs publics aux investisseurs pour la promotion de la production nationale d'autres part.

Le facteur ayant motivé cette décision reste le marché et ses perspectives de développement. En effet, les besoins du marché en produits textiles ne sont couverts par la production nationale qu'à hauteur de 6% et le reste par les importations dont le montant s'élève en 2017 à plus de 13 millions de \$ contre 17 millions de \$ en 2016 soit une CV/DA au cours de 121 DA/\$ des importations de l'ordre de 1,573 Milliards de DA en 2017 contre et 2,057 Milliards de DA.

En effet, l'analyse PESTEL fait apparaître une influence positive de l'ensemble des facteurs politiques, économiques, sociaux, technologiques, environnementaux et légaux sont favorable à la réussite de ce projet. En effet :

- Le diagnostic externe du projet fait apparaître plusieurs opportunités pour ce projet qui se caractérise par une très faible intensité concurrentielle au niveau national au regard à l'insuffisance de la production nationale d'une part, la restriction des importations d'autre part,
- Le diagnostic interne traitant de la capacité stratégique du projet fait apparaître que les ressources & compétences dont bénéficie ce présent projet lui offre un avantage concurrentiel indéniable au regard de sa connaissance et la maîtrise créneau et du marché d'une part, l'expérience du promoteur dans le domaine des affaires et du management ainsi que le réseau de distribution dont dispose la société dans le domaine de chaussette d'autre part .

3.2. L'impact économique et social du projet

La concrétisation du projet aura plusieurs impacts socio-économiques en l'occurrence :

3.2.1. Impact sur l'emploi

La réalisation de ce présent projet permettra à son achèvement la création de 31 postes d'emplois permanents comme détailler dans le tableau ci-dessous :

Tableau N°7 : impact sur l'emploi

Désignation	Effectifs prévisionnels
Emplois permanents	2020
Administration	
Gérant	1
Responsable administration et finance	1
Commerciaux	3
S/Total	5
Service production	
Opérateur machine	3
Ouvriers qualifiés	6
S/Total	9
Service finition	
Ouvrier qualifié remaillage	4
Ouvrier qualifié repassage	3
Ouvrier qualifié piquage	3
Ouvrier qualifié emballage	4
Chauffeurs	3
S/Total	17
Totaux	31

Source : document remis par le cabinet d'étude.

Aux emplois directs qui seront créés par le projet, il y a lieu de rajouter tous les emplois indirects qui seront générés par ce dernier dans les divers domaines des services, commerces,...etc.

3.2.2. Impact sur le budget de l'état

La réalisation de ce projet contribuera à l'amélioration de la fiscalité locale et nationale à travers l'acquittement de la taxe sur l'activité professionnelle (TAP), IRG/salaires et l'impôt sur les bénéfices (IBS) d'une part, la contribution à la création de richesse nationale.

3.2.3. Impact du projet sur l'économie nationale

Le projet contribuera à assurer la disponibilité de produits à un coût moindre au regard des avantages comparatifs dont jouit le projet (main d'œuvre, énergie, ...) mais aussi l'économie de devises. Il aura également comme impact, la dynamisation de l'économie locale par effet d'entraînement.

3.3. Présentation chiffrée du projet d'investissement

La première phase du projet d'investissement du promoteur porte sur la réalisation d'une unité industrielle de production de chaussettes d'une capacité nominale de 350 000 douzaines/An. Le cout global de l'investissement est évalué à 129 009 658 DA HT.

Tableau N° 8 : tableau chiffré du projet d'investissement

Rubrique	En Dinars	En devise	CV DA 134 DA/€	Total	%
Frais préliminaires	1 000 000	-	-	1 000 000	1%
Equipements de production	-	787 790	105 563 860	105 563 860	82%
Equipements annexes	10 445 798	-	-	10 445 798	8%
BFR de démarrage	12 000 000	-	-	12 000 000	9%
Coût total du projet	23 445 798	787 790	105 563 860	129 009 658	100%
%	18%		82%	100%	

Source : document remis par le cabinet d'étude.

Du tableau ci-dessus, il ressort que le montant global de l'investissement s'élève à 129 409 658 917 DA HT dont 18% payable en Dinar et 82% en Devises. Par destination, nous constatons que les principaux postes de l'investissement sont les équipements de production avec 82% suivi du BFR de démarrage avec 9% et les équipements annexes 8 %.

Tableau N°9 : Etat d'avancement du projet

Désignations	Réalisé	%	Reste à réaliser	%	Totaux	%
Frais préliminaires	1 000 000	100%	0	0%	1 000 000	100%
Equipement de production	-		105 563 860	100%	105 563 860	100%
Equipements annexes	-		10 445 798	100%	10 445 798	100%
BFR de démarrage	-		12 000 000	100%	12 000 000	100%
Total	1 000 000	0,18%	128 009 658	99,82%	129 009 658	100%

Source : document remis par le cabinet d'étude

En termes d'avancement du projet, ce derniers est en phase de création et les réalisations se limite à l'achèvement des procédures de création de l'entreprise, la réalisation des études nécessaires ainsi que l'obtention de l'agrément ANDI. Les réalisations ne représentent que 0,18% du coût de l'investissement et les restes à réaliser 99,82%.

Pour la concrétisation du projet, il est prévu un délai global de 6 mois selon le planning détaillé ci-dessous :

Tableau N°10 : Planning de réalisation de l'investissement

Item	Tâche	Durée	Date de début de réalisation	Date de fin de réalisation
1	Démarche pour la prospection des équipements	60 jours	01 Janvier 2020	29 Février 2020
	Elaboration du business plan	30 jours	01 Mars 2020	31 Mars 2020
2	Démarches pour l'obtention de la décision d'attribution des avantages ANDI	10 jours	01 Avril 2020	10 Avril 2020
8	Négociation du financement bancaire	45 jours	11 Avril 2020	25 Mai 2020
10	Acquisition des équipements de production	30 jours	26 Mai 2020	25 Juin 2020
11	Installation et réalisation des essais	05 jours	26 Juin 2020	30 Juin 2020
12	Démarrage de l'activité		01 Juillet 2020	

Source : document remis par le cabinet d'étude.

4. Le financement, les projections financières, et la rentabilité économique

4.1. Le schéma de financement

Pour la concrétisation du projet, le prometteur du projet prévoit le schéma de financement suivant comprenant un autofinancement de 19% et le reste soit 81% sous forme d'emprunt bancaire à moyen terme sur 5 ans dont une (01) année de différé partiel au taux en vigueur de 5,75% .

Tableau N° 11 : le schéma de financement

Nature du financement	Montant DA	%
1. Autofinancement		
Par apport en capital	100 000	
Par apport en CCA	23 909 659	
Total autofinancement	24 009 658	19%
2. Emprunts sollicités		
Total (1+2)	129 009 658	100%

Source : document remis par le cabinet d'étude

4.2. Eléments constitutifs du plan de financement

Le montant de l'emprunt sera de 105 000 000 DA représentant 81% du coût global de l'investissement sous forme de crédit à long terme (CMT) sur une durée de 5 années dont deux (01) années de différé partiel au taux en vigueur de 5,75%/an. Le remboursement du crédit sera effectué selon l'échéancier de remboursement dégressif comme détaillé ci-dessous.

Tableau N° 12 : Tableau d'amortissement du crédit

Année	Principal	Intérêts	TVA 19%	Annuité	Capital restant dû
N1	-	3 018 750	-	3 018 750	105 000 000
N2	(*) 13 125 000	5 943 164	-	19 068 164	91 875 000
N3	26 250 000	4 716 797	-	30 966 797	65 625 000
N4	26 250 000	3 207 422	609 410	30 066 832	39 375 000
N5	26 250 000	1 698 047	322 629	28 270 676	13 125 000
N6	13 125 000	283 008	53 771	13 461 779	-
Totaux	105 000 000	18 867 188	985 811	124 852 998	315 000 000

(*) 06 mois (Juillet 2021 à Décembre 2021)

Source : document remis par le cabinet d'étude.

Tableau N°13 : Tableau récapitulatif des Dotations aux amortissements sur 6 ans des investissements à acquérir

Désignations	Valeur	Taux	Dotations aux amort	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6
Frais préliminaires	1 000 000	20%	200 000	100 000	200 000	200 000	200 000	200 000	100 000
Equipement d'exploitation	105 563 860	10%	10 556 386	5 278 193	10 556 386	10 556 386	10 556 386	10 556 386	10 556 386
Equipements annexes	10 445 798	10%	1 044 580	522 290	1 044 580	1 044 580	1 044 580	1 044 580	1 044 580
Total	117 409 658		11 800 966	5 900 483	11 800 966	11 800 966	11 800 966	11 800 966	11 700 966

Source : document remis par le cabinet d'étude

Une distribution régulière de dividendes est prévue à partir de la 2^{ème} année à raison de 30% du montant du résultat de N-1, comme détaillé dans le tableau ci-dessous :

Tableau N° 14 : Distribution des dividendes

Désignation	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6
Résultat net comptable (résultat de l'exercice)	17 338 644	65 625 884	67 915 913	53 896 009	54 352 966	58 276 135
Dividendes 30%	-	5 201 593	19 687 765	20 374 774	16 168 803	16 305 890

Source : document remis par le cabinet d'étude

4.3. Activité et bilans prévisionnels sur 6 ans

4.3.1. Activité prévisionnelle (TCR prévisionnel) sur 6 ans

La détermination de l'activité prévisionnelle du projet a été faite sur la base des hypothèses suivantes :

Pour la détermination du CA prévisionnel du projet sur les 5 années à venir, nous avons retenu les hypothèses suivantes :

Une capacité de production de 30 machines réparties par type de produits et selon modèle et capacité respective comme suit :

- **Hommes :** 20 machines
 - Chaussettes socquettes 04 machines d'une capacité de 02 douzaine/heure
 - Chaussettes sport (tige élastique) 03 machines d'une capacité de 01 douzaine/heure
 - Chaussettes sport (demi) 03 machines d'une capacité de 01,25 douzaine/heure
 - Chaussettes classique sans dessein 03 machines d'une capacité de 01,5 douzaine/heure
- **Femmes :** 05 machines
 - Chaussettes socquettes 05 machines d'une capacité de 02 douzaine/heure
- **Enfants :** 05 machines
 - Chaussettes socquettes 02 machines d'une capacité de 04 douzaine/heure
 - Chaussettes bouclettes 03 machines d'une capacité de 01 douzaine/heure
- Organisation du travail : le travail sera organisé en 03 équipes (3x8 heures)
- Nombre de jours de travail /Mois de 26 jours
- Nombre de mois de travail : 11 mois et 01 mois de congé

Tableau N°15 : TCR prévisionnel sur 6 ans

Rubriques		Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6
Ventes de marchandises		-	-	-	-	-	-
Production vendue	Produits fabriqués	60 375 744	150 939 360	156 976 934	158 863 676	160 071 191	166 965 347
	Prestations de services	-	-	-	-	-	-
	Vente de travaux	-	-	-	-	-	-
Rabais, remises, ristournes accordés		-	-	-	-	-	-
Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes		60 375 744	150 939 360	156 976 934	158 863 676	160 071 191	166 965 347
Production stockée ou déstockée		9 801 257	19 602 514	15 682 011	15 436 980	14 407 848	14 047 652
Production immobilisée		-	-	-	-	-	-
Subventions d'exploitation		-	-	-	-	-	-
I-Production de l'exercice		70 177 001	170 541 874	172 658 946	174 300 656	174 479 039	181 012 998
Achats de marchandises vendues		-	-	-	-	-	-
Matières premières		35 891 856	71 783 712	72 501 549	75 372 898	76 126 627	79 141 542
Autres approvisionnements		15 000	60 000	63 000	66 150	69 458	72 930
Variations des stocks		-	-	-	-	-	-
Autres consommations		379 868	759 736	779 736	807 931	837 319	867 957
Rabais, remises, ristournes obtenus sur achats		-	-	-	-	-	-
Service extérieur	Locations	12 000	24 000	24 000	24 000	24 000	24 000
	Entretien, réparations et maintenance	112 500	185 000	194 250	203 963	214 161	224 869
	Primes d'assurances	600 000	600 000	601 200	601 200	602 402	603 607
	Personnel extérieur à l'entreprise	-	-	-	-	-	-
	Rémunération d'intermédiaires et honoraires	107 500	109 113	110 749	112 410	114 097	115 808
	Déplacements, missions et réceptions	165 000	379 500	417 450	442 497	486 747	559 759
Autres services		96 000	192 000	192 960	193 925	194 894	195 869
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs		-	-	-	-	-	-
II-Consommations de l'exercice		37 379 724	74 093 061	74 884 894	77 824 973	78 669 704	81 806 342
III-Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)		32 797 277	96 448 814	97 774 052	96 475 683	95 809 335	99 206 657
Charges de personnel		6 539 400	13 078 800	13 340 376	13 340 376	13 607 184	13 607 184
Impôts et taxes et versements assimilés		-	-	-	1 588 637	1 600 712	1 669 653
IV-Excédent brut d'exploitation		26 257 877	83 370 014	84 433 676	81 546 671	80 601 440	83 929 820
Autres produits opérationnels		-	-	-	-	-	-
Autres charges opérationnelles		-	-	-	-	-	-
Dotations aux amortissements		5 900 483	11 800 966	11 800 966	11 800 966	11 800 966	11 700 966
Provision		-	-	-	-	-	-
Pertes de valeur		-	-	-	-	-	-
Reprise sur pertes de valeur et provisions		-	-	-	-	-	-
V-Résultat opérationnel		20 357 394	71 569 048	72 632 710	69 745 705	68 800 474	72 228 854
Produits financiers		-	-	-	-	-	-
Charges financières		3 018 750	5 943 164	4 716 797	3 207 422	1 698 047	283 008
VI-Résultat financier		- 3 018 750	- 5 943 164	- 4 716 797	- 3 207 422	- 1 698 047	- 283 008
VII-Résultat ordinaire (V+VI)		17 338 644	65 625 884	67 915 913	66 538 283	67 102 427	71 945 846
Eléments extraordinaires (produits) (*)		-	-	-	-	-	-
Eléments extraordinaires (Charges) (*)		-	-	-	-	-	-
VIII-Résultat extraordinaire		-	-	-	-	-	-
Impôts exigibles sur résultats		-	-	-	12 642 274	12 749 461	13 669 711
IX - RESULTAT NET DE L'EXERCICE		17 338 644	65 625 884	67 915 913	53 896 009	54 352 966	58 276 135

Source : document remis par le cabinet d'étude .

4.3.2. Projection des SIG sur 6 ans

Tableau N°16 : Projection des SIG sur 6 ans

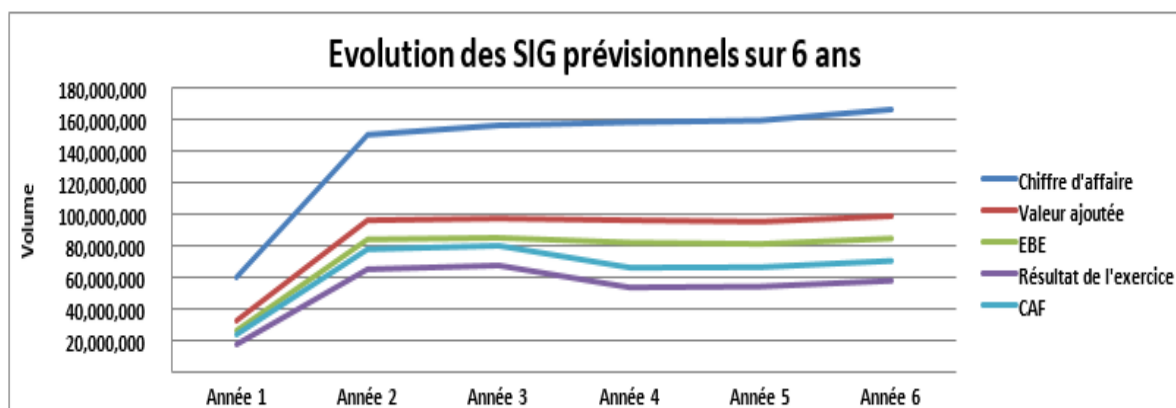
	Année 1	%	Année 2	%	Année 3	%	Année 4	%	Année 5	%	Année 6	%
Chiffre d'affaires	60 375 744	100%	150 939 360	100%	156 976 934	100%	158 863 676	100%	160 071 191	100%	166 965 347	100%
Production vendue	60 375 744	100%	150 939 360	100%	156 976 934	100%	158 863 676	100%	160 071 191	100%	166 965 347	100%
Achats consommés	35 891 856	59%	71 783 712	48%	72 501 549	46%	75 372 898	47%	76 126 627	48%	79 141 542	47%
Marge globale	24 483 888	41%	79 155 648	52%	84 475 385	54%	83 490 779	53%	83 944 565	52%	87 823 804	53%
Production stockée	9 801 257	16%	19 602 514	13%	15 682 011	10%	15 436 980	10%	14 407 848	9%	14 047 652	8%
Charges externes	1 487 868	2%	2 309 349	2%	2 383 345	2%	2 452 075	2%	2 543 078	2%	2 664 799	2%
Valeur ajoutée	32 797 277	47%	96 448 814	57%	97 774 052	57%	96 475 683	55%	95 809 335	55%	99 206 657	55%
Impôts et taxes	-	0%	-	0%	-	0%	1 588 637	1%	1 600 712	1%	1 669 653	1%
Charges de personnel	6 539 400	11%	13 078 800	9%	13 340 376	8%	13 340 376	8%	13 607 184	9%	13 607 184	8%
Excédent brut d'exploitation	26 257 877	43%	83 370 014	55%	84 433 676	54%	81 546 671	51%	80 601 440	50%	83 929 820	50%
Dotation aux amortissements	5 900 483	10%	11 800 966	8%	11 800 966	8%	11 800 966	7%	11 800 966	7%	11 700 966	7%
Résultat d'exploitation	20 357 394	34%	71 569 048	47%	72 632 710	46%	69 745 705	44%	68 800 474	43%	72 228 854	43%
Produits financiers	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
Charges financières	3 018 750	5%	5 943 164	4%	4 716 797	3%	3 207 422	2%	1 698 047	1%	283 008	0%
Résultat financier	- 3 018 750	-5%	- 5 943 164	-4%	- 4 716 797	-3%	- 3 207 422	-2%	- 1 698 047	-1%	- 283 008	0%
Résultat courant	17 338 644	29%	65 625 884	43%	67 915 913	43%	66 538 283	42%	67 102 427	42%	71 945 846	43%
Résultat de l'exercice	17 338 644	29%	65 625 884	43%	67 915 913	43%	53 896 009	34%	54 352 966	34%	58 276 135	35%
Capacité d'autofinancement	23 239 127	38%	77 426 850	51%	79 716 879	51%	65 696 975	41%	66 153 932	41%	69 977 101	42%

Source : document remis par le cabinet d'étude

Malgré les hypothèses pessimistes retenues dans la détermination de l'activité prévisionnelle du point de vue des prix vente appliqués, l'examen des principaux SIG du projet sur les 6 années à venir, fait apparaitre de belle performances du projet avec :

- Un taux moyen de VA appréciable de 56% du CA ce qui témoigne de la capacité du projet à créer de la richesse, notamment grâce aux divers avantages qu'offre la technologie choisie (élimination des déchets et rebuts de 3 grs /chaussette occasionnée par l'ancienne technologie, gain de productivité, économie de main d'œuvre, économie d'énergie,...etc),
- Un EBE moyen appréciable de 51% du CA ce qui nous renseigne sur la capacité de ce projet à créer des richesses et de la valeur pour le promoteur d'une part, la maîtrise des charges du personnel d'autre part. En effet, ces dernières n'absorbent en moyenne que 14% de la valeur ajoutée dégagée ce qui est largement en deçà de la norme admise fixée à 30%.
- Un taux de marge nette moyenne de 38% ce qui est très satisfaisant et dénote la rentabilité du projet.
- Une CAF satisfaisante et croissante soit en moyenne 46% du CA grâce à l'évolution favorable des résultats réalisés au fil des exercices, mais aussi à une bonne maîtrise des charges, ce qui atteste de la capacité du projet, non seulement, à faire face au service de la dette, à honorer les dividendes mais aussi à conforter les capacités de développement internes du projet sans recourir aux ressources externes.

Graphique N°1 : évolution des SIG prévisionnels sur 6ans



4.3.3. Le Seuil de rentabilité

Tableau N°17 : seuil de rentabilité

Désignation	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6
Production	70 177 001	170 541 874	172 658 946	174 300 656	174 479 039	181 012 998
Achats consommés	35 891 856	71 783 712	72 501 549	75 372 898	76 126 627	79 141 542
Total des coûts variables	35 891 856	71 783 712	72 501 549	75 372 898	76 126 627	79 141 542
Marge sur coûts variables	34 285 145	98 758 162	100 157 397	98 927 759	98 352 413	101 871 456
Taux de marge sur coûts variables	48,86%	58%	58%	57%	56%	56%
Coûts fixes	16 946 501	33 132 278	32 241 484	32 389 476	31 249 986	29 925 610
Total des charges	52 838 357	104 915 990	104 743 033	107 762 373	107 376 612	109 067 152
Résultat courant avant impôts	17 338 644	65 625 884	67 915 913	66 538 283	67 102 427	71 945 846
Seuil de rentabilité (SR) en chiffre d'affaires	34 687 169	57 214 925	55 580 325	57 066 965	55 438 065	53 174 113
Marge de sécurité (MS)	35 489 832	113 326 949	117 078 621	117 233 692	119 040 974	127 838 885
Point mort en chiffre d'affaires par jour ouvré (286 jours soit 11 mois à raison de 26 jours /mois)	121 284	200 052	194 337	199 535	193 839	185 923
SR en nombre de jours = (SR/CA) x 360	178	121	116	118	114	106
Indice de sécurité (IS)= Marge de sécurité/CA	51%	66%	68%	67%	68%	71%
Indice de prélèvement	24%	19%	19%	19%	18%	17%
Levier d'exploitation (levier opérationnel)	1,68	1,38	1,38	1,42	1,43	1,41

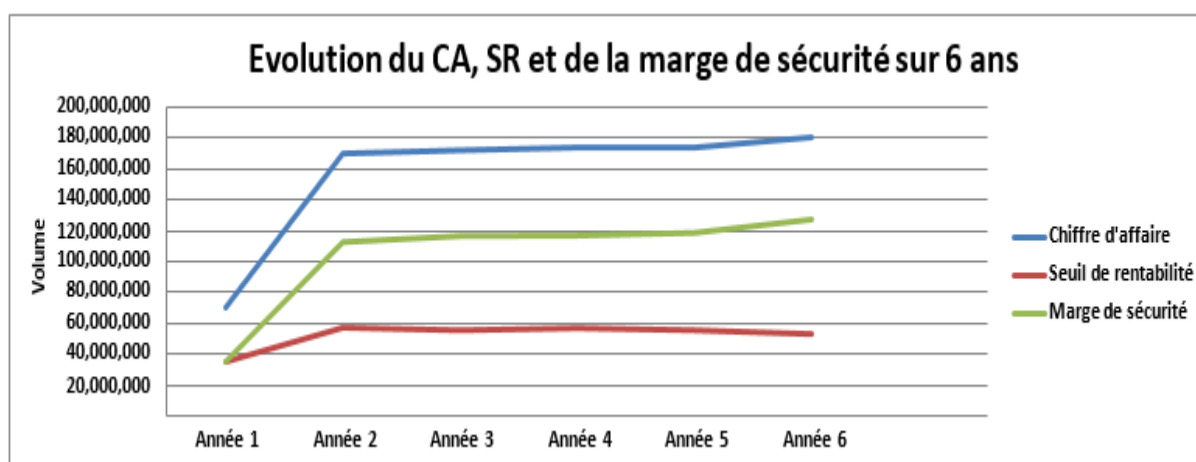
Source : document remis par le cabinet d'étude

Le seuil de rentabilité du projet est établi la 1ère année à 34 687 169 DA, 57 214 925 DA la 2ème année pour atteindre 53 174 113 DA la dernière année soit des marges de sécurité respectives de 35 489 832 DA la 1ère année, 113 326 949 DA la 2ème année pour atteindre 127 838 885 DA la dernière année ainsi l'amélioration continue de l'indice de sécurité de ce projet qui passe de 51% la 1ère année à 66% la 5ème pour atteindre 71% la 6ème année traduisant la forte marge de sécurité dont jouit ce projet. En nombre de jours, le SR est établi à 178 jours la 1ère année et seulement 106 jours la dernière année.

Le point mort calculé est ainsi établi à un CA moyen de 121 284 DA/jours la 1ère année, 200 052 DA la 2ème année pour atteindre 185 923 DA la 6ème année soit au prix moyen de 420 DA /Douzaine l'équivalent de 289 douzaines de chaussettes la 1ère année, 476 douzaines la 2ème année, ce qui ne représente même pas une ½ journée de production en 3 x 8 qui est de l'ordre de 1 200 Douzaines. Ces deux paramètres confirment la rentabilité avérée du projet. Aussi, l'analyse du profil risque de l'entreprise à travers le levier d'exploitation confortable et en nette amélioration passant de 1,68 la 1ère année pour atteindre 1,38 la 2ème année et 1,41 la 6ème année, ce qui traduit la faible sensibilité du résultat au CA grâce à la

structure des coûts de l'entreprise qui s'est traduite au fil des exercices par une meilleure maîtrise des coûts fixes comme cela est confirmé par le recul continu de l'indice de prélèvement qui passe de 24% la 1ère année à 19 % la 2ème année et seulement 17% la dernière année. Ce paramètre traduit ainsi la capacité substantielle de l'entreprise à augmenter ses profits avec de petites augmentations de ventes grâce à la bonne maîtrise des charges fixes, ce qui écarte ainsi le risque d'exploitation.

Graphique N°2 : évolution du CA ,SR et de la marge de sécurité sur 6ans



4.4. Bilan prévisionnel retraité

Tableau N°18 : Projection des bilans retraités

Emplois	Année1	Année2	Année3	Année4	Année5	Année6
Actifs immobilisés	110 209 175	98 508 209	86 807 244	75 106 278	63 405 312	51 704 346
Actifs circulant d'exploitation	37 378 656	76 484 930	76 949 625	78 120 573	81 334 588	83 702 904
Actifs circulant hors exploitation	-	-	-	-	-	-
Trésorerie active	6 378 709	36 916 619	67 404 439	85 905 463	106 594 615	140 608 799
Total emplois	153 966 540	211 909 759	231 161 308	239 132 313	251 334 515	276 016 049
Ressources						
Capitaux permanents	145 948 302	193 347 593	215 425 741	222 796 976	234 831 139	263 676 385
Capitaux propres	17 438 644	77 862 935	126 091 083	159 612 318	197 796 481	239 766 727
(-) Actifs sans valeurs	400 000	300 000	200 000	100 000	-	-
(+) Dettes financières à LMT	128 909 658	115 784 658	89 534 658	63 284 658	37 034 658	23 909 658
Dettes à CT d'exploitation	8 018 238	18 562 166	15 735 568	16 335 337	16 503 376	12 339 664
Dettes à CT hors exploitation	-	-	-	-	-	-
Trésorerie passive	-	-	-	-	-	-
Total Ressources	153 966 540	211 909 759	231 161 308	239 132 313	251 334 515	276 016 049

4.4.1. Evolution prévisionnelle de la structure financière

Tableau N°19 : Evolution prévisionnelle de la structure financière

Désignation	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6
A. Ressources stables						
CAF	23 239 127	77 426 850	79 716 879	65 696 975	66 153 932	69 977 101
Cession ou réduction d'actifs immobilisés	-	-	-	-	-	-
Augmentation du capital en numéraire	-	-	-	-	-	-
Augmentation de quasi-fonds propres à LMT	-	-	-	-	-	-
Augmentation des dettes structurelles à +1an	-	-	-	-	-	-
Cession d'immobilisations financières	-	-	-	-	-	-
Total des ressources (A)	23 239 127	77 426 850	79 716 879	65 696 975	66 153 932	69 977 101
B. Emplois durables						
Distribution de dividendes	-	5 201 593	19 687 765	20 374 774	16 168 803	16 305 890
Acquisition d'actifs immobilisés	-	-	-	-	-	-
Remboursement des dettes structurelles à +1 an	-	13 125 000	26 250 000	26 250 000	26 250 000	13 125 000
Remboursement des ressources propres	-	-	-	-	-	-
Total emplois (B)	-	18 326 593	45 937 765	46 624 774	42 418 803	29 430 890
C. Δ du FDR (= A-B)	23 239 127	59 100 256	33 779 113	19 072 201	23 735 129	40 546 211
Δ BFR exploitation (stocks+réalisables-DCT hors avances bancaires)	17 360 418	28 562 346	3 291 293	571 177	3 045 977	6 532 027
Δ BFR hors exploitation	-	-	-	-	-	-
D. Δ BFR	17 360 418	28 562 346	3 291 293	571 177	3 045 977	6 532 027
E. Δ de trésorerie (= C-D)	5 878 709	30 537 910	30 487 820	18 501 024	20 689 152	34 014 184
FDR net global de fin de période	35 739 127	94 839 384	128 618 497	147 690 698	171 425 827	211 972 039
BFR de fin de période	29 360 418	57 922 764	61 214 058	61 785 235	64 831 212	71 363 239
Trésorerie nette de fin de période	6 378 709	36 916 619	67 404 439	85 905 463	106 594 615	140 608 799
Couverture du BFR par le FDR = FDR/BFR	122%	164%	210%	239%	264%	297%
FDR net global en jours du CAHT	213	226	295	335	386	457
BFR en jours du CAHT	175	138	140	140	146	154
Trésorerie nette en jours CAHT	38	88	155	195	240	303

L'examen des bilans prévisionnels retraités du projet fait ressortir une structure financière équilibrée et de plus en plus consolidée malgré une distribution régulière de dividendes à hauteur de 30% à compter de la 2^{ème} année et ce grâce aux belles performances financières réalisées par cette entreprise.

Le FDR dégagé couvre largement le BFR soit 122% la 1^{ère} année, 164% la 2^{ème} année pour atteindre 297% la dernière année ce qui est très largement supérieur à la norme admise de 70%.

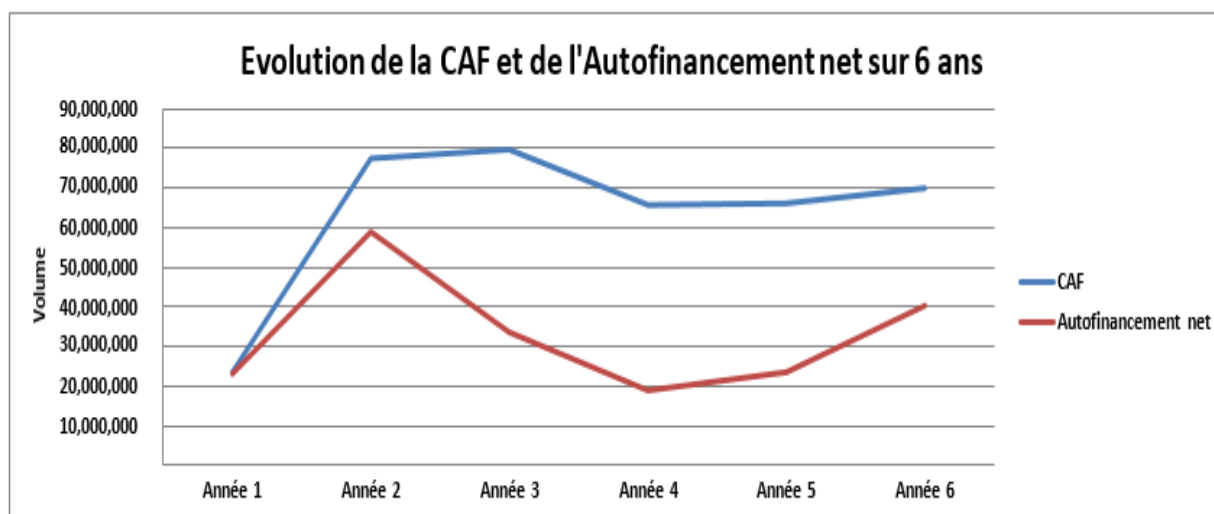
Cette situation permet à l'entreprise de disposer d'une trésorerie confortable et de plus en plus conséquente (38 jours du CA la 1^{ère} année pour atteindre 138 jours la 2^{ème} année et 303 jours la 6^{ème} année), ce qui lui permet de conforter substantiellement son degré de liquidité et à assurer son propre développement interne.

4.4.2. Evolution prévisionnelle de la CAF sur 6 ans

Tableau N°20 : Evolution prévisionnelle de la CAF sur 6 ans

Désignation	Année1	Année2	Année3	Année4	Année5	Année6
Résultat de l'exercice	17 338 644	65 625 884	67 915 913	53 896 009	54 352 966	58 276 135
+ Dotations aux amortissements et provisions	5 900 483	11 800 966	11 800 966	11 800 966	11 800 966	11 700 966
- Reprises sur amortissements et provisions	-	-	-	-	-	-
+ Valeur comptable des investissements cédés	-	-	-	-	-	-
- Produits de cession d'actifs	-	-	-	-	-	-
- Subvention d'investissement	-	-	-	-	-	-
Capacité d'autofinancement	23 239 127	77 426 850	79 716 879	65 696 975	66 153 932	69 977 101
Remboursement de l'emprunt	-	13 125 000	26 250 000	26 250 000	26 250 000	13 125 000
Dividendes	-	5 201 593	19 687 765	20 374 774	16 168 803	16 305 890
Autofinancement net	23 239 127	59 100 256	33 779 113	19 072 201	23 735 129	40 546 211

Graphique N°3 : évolution de la CAF et de l'autofinancement sur 6ans



Grace à la rentabilité croissante de l'activité envisagée, l'entreprise connaîtra une évolution constante de ces capacités d'autofinancement au fil des exercices lui permettant ainsi de faire face au remboursement de son service de la dette (principal et intérêts) et la distribution de dividendes à hauteur de 30% à partir de la 2^{ème} année sans aucune difficulté, mais aussi à assurer son propre développement sans recourir à des ressources externes.

Le léger recul de la CAF et de l'autofinancement net à partir de la 3^{ème} année s'explique par la fin des avantages fiscaux (TAP et IBS).

4.5. Le plan de financement à moyen terme

Le plan de financement pluriannuel a été établi sur une durée de 5 années bien que la durée d'amortissement de l'essentiel du projet dépasse largement la période retenue.

Tableau N° 21 : le plan de financement à moyen terme

Désignation	Début de période	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6
Immobilisations	129 009 658	-	-	-	-	-	-
Variation du Besoin en fonds de roulement	-	17 360 418	28 562 346	3 291 293	571 177	3 045 977	6 532 027
Remboursement des crédits en cours	-	-	-	-	-	-	-
Remboursement du principal	-	-	13 125 000	26 250 000	26 250 000	26 250 000	13 125 000
Distribution de dividendes	-	-	5 201 593	19 687 765	20 374 774	16 168 803	16 305 890
Total des besoins	129 009 658	17 360 418	46 888 940	49 229 058	47 195 951	45 464 780	35 962 917
Apport personnel	24 009 658	-	-	-	-	-	-
Emprunts	105 000 000	-	-	-	-	-	-
Subventions	-	-	-	-	-	-	-
Autres financements	-	-	-	-	-	-	-
Trésorerie de départ	-	-	-	-	-	-	-
CAF	-	23 239 127	77 426 850	79 716 879	65 696 975	66 153 932	69 977 101
Total des ressources	129 009 658	23 239 127	77 426 850	79 716 879	65 696 975	66 153 932	69 977 101
Variation de trésorerie	-	5 878 709	30 537 910	30 487 820	18 501 024	20 689 152	34 014 184
Solde de trésorerie	-	5 878 709	36 416 619	66 904 439	85 405 463	106 094 615	140 108 799

Son examen nous permet d'affirmer que les ressources mobilisées pour ce projet sont totalement ajustée aux besoins et permettent de dégager des flux de trésorerie conséquents permettant de faire face au remboursement de la dette et au financement des besoins de l'entreprise pour son développement sans recourir à des ressources externes. Le plan de

financement ci-dessous confirme ainsi si besoins est la cohérence de la politique d'investissement de l'entreprise avec sa politique de financement.

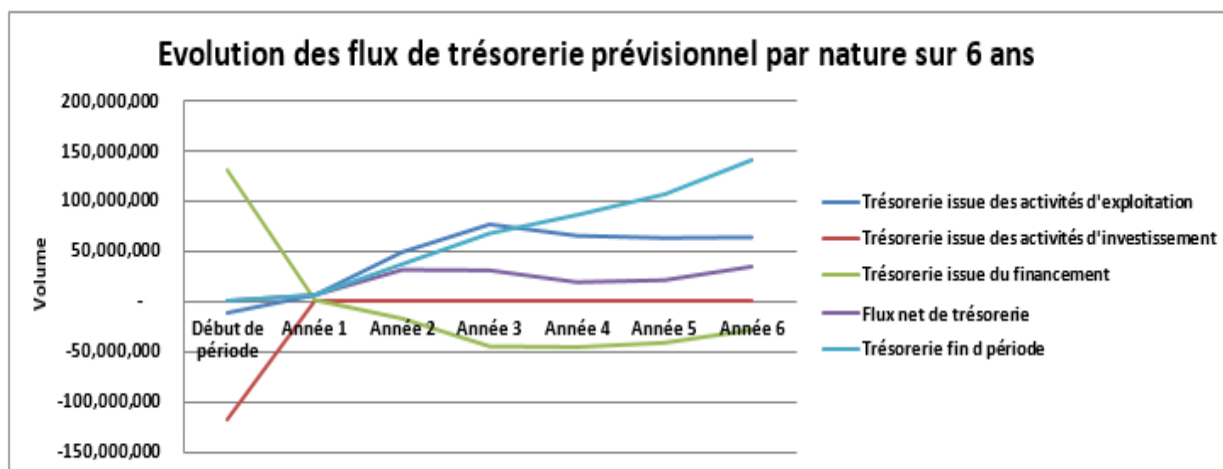
4.6. Tableau de variation des flux de trésorerie

Tableau N°22 : tableau de variation des flux de trésorerie

Désignation	Début de période	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6
Résultat net	-	17 338 644	65 625 884	67 915 913	53 896 009	54 352 966	58 276 135
(+) Dotations aux amortissements	-	5 900 483	11 800 966	11 800 966	11 800 966	11 800 966	11 700 966
(+/-) Variation du BFR	12 000 000	17 360 418	28 562 346	3 291 293	571 177	3 045 977	6 532 027
Trésorerie issue des activités d'exploitation	- 12 000 000	5 878 709	48 864 503	76 425 585	65 125 797	63 107 955	63 445 074
Acquisition d'immobilisations	117 009 658	-	-	-	-	-	-
Cession d'immobilisations		-	-	-	-	-	-
Trésorerie issue des activités d'investissement	- 117 009 658	-	-	-	-	-	-
Financement obtenu	105 000 000	-	-	-	-	-	-
Apport du promoteur	24 009 658	-	-	-	-	-	-
Remboursement des crédits en cours	-	-	-	-	-	-	-
Remboursement d'emprunt	-	-	13 125 000	26 250 000	26 250 000	26 250 000	13 125 000
Remboursement du CC des associés	-	-	-	-	-	-	-
Dividendes	-	-	5 201 593	19 687 765	20 374 774	16 168 803	16 305 890
Trésorerie issue du financement	129 009 658	-	- 18 326 593	-45 937 765	-46 624 774	- 42 418 803	-29 430 890
Variation des flux de trésorerie	-	5 878 709	30 537 910	30 487 820	18 501 024	20 689 152	34 014 184
Trésorerie initiale	-	-	5 878 709	36 416 619	66 904 439	85 405 463	106 094 615
Trésorerie fin de période	-	5 878 709	36 416 619	66 904 439	85 405 463	106 094 615	140 108 799

L'examen du tableau de variation des flux de trésorerie confirme les conclusions dégagées de l'examen du plan de financement pluriannuel et nous renseigne sur un fait très important relatif à la source des flux de trésorerie dégagés qui sont essentiellement issus des activités d'exploitation ce qui est très encourageant et sécurisant pour les tiers. Il s'agit de flux de trésorerie intrinsèques au projet.

Graphique N°4 : évolution des flux de trésorerie prévisionnelle par nature sur 6 ans



5. Analyse de la rentabilité du projet

Pour l'évaluation de la rentabilité du projet, nous allons nous servir de la VAN, TRI, DRCI & DRCIA, TRC, IP :

Tableau N°23 : tableau des Ressources / Emplois AVANT Financement

Désignation	Début de période	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6
Coût global du projet	129 009 658	-	-	-	-	-	-
Remboursement d'emprunt (Capital)	-	-	-	-	-	-	-
Dividendes distribués	-	-	5 201 593	19 687 765	20 374 774	16 168 803	16 305 890
Variation du BFR	-	17 360 418	28 562 346	3 291 293	571 177	3 045 977	6 532 027
Remboursement des crédits en cours	-	-	-	-	-	-	-
Total des EMPLOIS (A)	129 009 658	17 360 418	33 763 940	22 979 058	20 945 951	19 214 780	22 837 917
Prêt bancaire	-	-	-	-	-	-	-
Autofinancement	-	-	-	-	-	-	-
CAF Avant financement	-	26 257 877	83 370 014	84 433 676	68 294 987	67 529 350	70 206 338
Valeur résiduelle de l'investissement	-	-	-	-	-	-	52 204 346
Récupération du BFR	-	-	-	-	-	-	59 363 239
Total des RESSOURCES (B)	-	26 257 877	83 370 014	84 433 676	68 294 987	67 529 350	181 773 923
Flux net de trésorerie = (B-A)	- 129 009 658	8 897 459	49 606 074	61 454 617	47 349 035	48 314 570	158 936 006
Cash Flow cumulé	- 129 009 658	- 120 112 199	- 70 506 125	- 9 051 508	38 297 528	86 612 098	245 548 104

Tableau N°24 : tableau des Ressources / Emplois APRES Financement

Désignation	Début de période	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6
Coût global du projet	129 009 658	-	-	-	-	-	-
Remboursement d'emprunt (Capital)	-	-	13 125 000	26 250 000	26 250 000	26 250 000	13 125 000
Dividendes distribués	-	-	5 201 593	19 687 765	20 374 774	16 168 803	16 305 890
Variation du BFR	-	17 360 418	28 562 346	3 291 293	571 177	3 045 977	6 532 027
Remboursement Crédit en cours	-	-	-	-	-	-	-
Total des EMPLOIS (A)	129 009 658	17 360 418	46 888 940	49 229 058	47 195 951	45 464 780	35 962 917
Prêt bancaire	105 000 000	-	-	-	-	-	-
Autofinancement	24 009 658	-	-	-	-	-	-
CAF après financement	-	23 239 127	77 426 850	79 716 879	65 696 975	66 153 932	69 977 101
Valeur résiduelle de l'investissement	-	-	-	-	-	-	52 204 346
Récupération du BFR	-	-	-	-	-	-	59 363 239
Total des RESSOURCES (B)	129 009 658	23 239 127	77 426 850	79 716 879	65 696 975	66 153 932	181 544 687
Flux net de trésorerie = (B-A=)	-	5 878 709	30 537 910	30 487 820	18 501 024	20 689 152	145 581 770
Cash Flow cumulé	-	5 878 709	36 416 619	66 904 439	85 405 463	106 094 615	251 676 385

5.1. Calcul des critères de rentabilité du projet (VAN-TRI-DR-TRC et IP)

Pour le calcul des divers paramètres de rentabilité du projet, nous avons retenu comme taux d'actualisation le coût moyen pondéré des capitaux utilisés dans ce projet dans le cadre des hypothèses suivantes :

- Une exigence de retour sur investissement de 30% de la part des associés,
- Un taux de rémunération des ressources d'emprunt de 5,75%,
- Une structure de financement 19 % apport des associés et 81 % sur concours bancaire, Soit un coût moyen pondéré des capitaux de = 19 % (30%) + 81 % (5,75%) = 5,70% + 4,66% = 10,36% arrondi à 10,5%.
- Un test de sensibilité a été réalisé sur la base du cout moyen pondéré des capitaux auquel nous avons rajouté une prime de risque de 2% relative au taux d'inflation soit un taux d'actualisation de 12,5%.

Tableau N25 : Flux nets de trésorerie actualisé cumulés

Désignation	Début de période	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6
Flux nets de trésorerie	- 129 009 658	8 897 459	49 606 074	61 454 617	47 349 035	48 314 570	158 936 006
facteur d'actualisation au taux de 10,5%	1	0,90498	0,81898	0,74116	0,67073	0,60700	0,54932
Flux nets de trésorerie actualisés au taux de 10,5%	- 129 009 658	8 051 999	40 626 584	45 547 829	31 758 649	29 326 939	87 306 912
Flux nets de trésorerie actualisé cumulés	- 129 009 658	- 120 957 659	- 80 331 075	- 34 783 246	- 3 024 597	26 302 342	113 609 253
Flux nets de trésorerie	-129 009 658	8 897 459	49 606 074	61 454 617	47 349 035	48 314 570	158 936 006
facteur d'actualisation au taux de 12,5%	1	0,88889	0,79012	0,70233	0,62430	0,55493	0,49327
Flux nets de trésorerie actualisés au taux de 12,5%	- 129 009 658	7 908 852	39 194 923	43 161 542	29 559 770	26 811 154	78 398 393
Flux nets de trésorerie actualisé cumulés	- 129 009 658	- 121 100 806	- 81 905 883	- 38 744 341	- 9 184 571	17 626 583	96 024 976

Comme il ressort clairement du tableau ci haut, que l'ensemble des paramètres de rentabilité du projet sont favorables et atteste de la rentabilité de celui-ci avec :

5.1.1. La valeur Actuelle nette (VAN)

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^N \frac{CF_t}{(1+i)^t}$$

$$VAN = - 129 009 658 + 242618912 = 113609253$$

La VAN dégagée par ce projet en tenant compte du coût moyen pondéré des capitaux (CMPC) calculé comme taux d'actualisation soit un taux de 10,5%, s'élève à 114 Millions de DA. En intégrant une prime de risque de 2% relative au taux d'inflation, soit un taux d'actualisation de 12,5%, le projet demeurera rentable avec une VAN conséquente de l'ordre de 96 Millions DA, ce qui est rassurant et atteste de la rentabilité certaine de ce projet ainsi que sa faible sensibilité au coût de la ressource.

5.1.2. Le Taux de Rentabilité Interne (TRI ou TIR) du projet

Le Taux de Rentabilité Interne (TRI) du projet est établi à 29% soit environ le triple du coût de la ressource retenu comme taux d'actualisation retenu dans notre étude, ce qui confirme de la rentabilité certaine du présent projet.

5.1.3. Le Délai de Récupération du Capital Investi (DRCI)

Tableau N° 26 : Tableau cumul des flux net de trésorerie

Périodes	0	1	2	3	4	5	6
FLUX NETS DE TRESORERIE	-129 009 658	8 897 459	49 606 074	61 454 617	47 349 035	48 314 570	158 936 006
Cumul	-129 009 658	-120 112 199	-70 506 125	-9 051 508	38 297 528	86 612 098	245 548 104

- $129\,009\,658 - 9\,051\,508 = 119\,958\,150$
- $38\,297\,528 - 9\,051\,508 = 29\,246\,020$
- $\frac{29\,246\,020}{119\,958\,150} = 0,243801859$
- $0,243801859 * 12 \text{ mois} = 2,925622311$

DR = 3 ans, 2 mois et 9 jours

Le délai de récupération actualisé quant à lui est de 3 ans, 2 mois et 9 jours, ce qui est également très court et confirme le retour rapide sur investissement et dénote la rentabilité du projet.

Par ailleurs, le DRCI actualisé au taux de 10,5% et 12,5% est respectivement de 4 ans, 1 mois et 7 jours ; et 4 ans, 4 mois et 3 jours, ce qui est largement inférieur à la durée d'amortissement des équipements et du remboursement prêt. Ce paramètre confirme le caractère rentable du présent projet. Ce paramètre est rassurant et permet de prémunir le promoteur et la banque du risque d'obsolescence des équipements eu égard au développement rapide des nouvelles technologies,

5.1.4. Le Taux de Rendement Comptable (TRC)

Le projet dégage un taux de rendement comptable moyen de 44,73% ce qui est largement supérieur au taux rendement attendu par le promoteur qui est de l'ordre de 30%.

5.1.5. L'Indice de Profitabilité (IP)

$$IP = \frac{\sum_{t=1}^n CF_t}{I_0}$$

$$IP = \frac{374557762}{129009658} = 2,90$$

Quant à l'indice de profitabilité du projet, il est de l'ordre de 2,90 ce qui est très satisfaisant confirmant ainsi la capacité du projet à créer de la valeur pour les investisseurs. Cela signifie que pour 1 DA investi génère 2,90 DA.

A la lumière des résultats obtenus à travers le calcul des divers paramètres de rentabilité du projet. La rentabilité du projet est ainsi considérée avérée et ne laisse planer aucun doute y compris dans le cas du second scénario dans lequel nous avons intégré une prime de risque de 2% au coût moyen pondéré des capitaux retenu comme taux d'actualisation.

Section 2 : Analyse des résultats de l'étude et prise de décision

Dans cette deuxième section, nous tenterons d'analyser les résultats de l'étude menée précédemment dans la première section de ce présent chapitre. Dans le but de faire ressortir les éléments et informations qui permettront une prise de décision sereine concernant ce projet d'investissement.

1. Analyse du projet d'investissement par les indicateurs économiques**1.1. Faisabilité commerciale ou l'étude de marché**

Le marché est l'ensemble des transactions ou d'opérations qui se négocient entre acheteurs et vendeurs. Un marché suppose une activité commerciale traitée avec une certaine régularité et des règles, dans le cadre d'un environnement concurrentiel. Il est donc constitué par un ensemble de clients actuels ou potentiels d'un bien, ou d'un service. Ces clients sont désireux de procéder à un échange pour satisfaire un besoin ou un désir. Le marché est identifié par rapport à une zone précise alors que les biens et les services sont définis par un certain nombre de caractéristiques.

Pour une unité de production qui vise la création d'un produit, il est important de connaître la part de marché, que l'entreprise vise à s'approprier.

Suite à l'étude du projet, nous constatons que le projet «d'une unité industrielle de production de chaussettes» vise à cibler 01% du marché national. Chose qu'on peut considérer réalisable suite à la prise de décision protectionniste par les autorités.

1.2. La contribution économique du projet

L'examen du projet d'investissement projeté par l'entreprise s'avère profitable à plus d'un titre. En effet, en sus de son impact :

- Economique et social en termes de contribution à la création d'emploi,
- Contribution à la fiscalité locale et au budget de l'Etat,
- Contribution à la dynamisation de l'économie locale grâce aux effets d'entraînement,
- Contribution à la diversification de l'économie conformément aux orientations des pouvoirs publics,

- Contribution à la réduction de la facture d'importation (économie de devises),

Nous constatons que le projet envisage de créer 31 emplois directes et aussi prendre des part de marché a la concurrence étrangère ce qui vas contribuer à la réduction de la facture d'importation (économie de devises), qui va participer donc à l'amélioration des finances publiques.

2. Analyse du projet d'investissement par les indicateurs financiers

L'ensemble des indicateurs de rentabilité intrinsèque de ce projet attestent de sa viabilité et sa rentabilité certaine et ainsi sa bancabilité avec :

- Une VAN positive de 113 Millions de DA en tenant compte des seuls cash-flow intrinsèques au projet,
- Un délai de récupération du capital investi de 2 ans, 8 mois et 9 jours ce qui est jugé très court et traduit le retour rapide sur investissement, et ainsi la rentabilité du projet,
- UN TRI de 29% soit trois fois le taux d'actualisation utilisé dans l'étude. Aussi, ce dernier est largement supérieur au taux d'actualisation y compris la prime de risque de 2% ce qui est sécurisant pour l'investisseur et pour l'ensemble des partenaires à ce projet,
- Un indice de profitabilité très satisfaisant soit 2,90 ce qui signifie que chaque DA investi génère 2,90 DA, ce qui est considérable.
- Un TRC respectif de 44,73 % traduisant le rendement moyen de l'investissement sur la période de 6 ans retenue dans notre étude, ce qui est largement supérieur au taux de rendement exigé par les associés qui est de 30%,

3. prise de décision

A travers l'étude de sensibilité du projet, on observe que la variation du CA de +/- 10% produit un effet amplifié respectivement de +/- 52,12% sur la VAN de base. Par ailleurs, compte tenu des hypothèses raisonnables retenues dans la détermination des prévisions d'activité de ce projet (capacités de production théorique ainsi que les prix appliqués), la variation du CA à la baisse parait très peu probable. Toutefois, il est nécessaire de souligner qu'y compris dans ce cas pessimiste, le projet demeurera rentable avec une VAN de 54 millions de DA, ce qui est rassurant.

L'autre facteur auquel la VAN s'avère sensible c'est la variation des consommations dont une variation de +/- 10% induit un impact amplifié sur la VAN de base de +/- 22,76%. Par ailleurs, la variation de ce paramètre en réalité n'aura aucun impact du fait que si variation il y a, elle sera répercutée sur les prix de vente et toute chose étant égale par ailleurs sur le CA et la rentabilité du projet.

La VAN reste par contre beaucoup moins sensible aux deux autres variables que sont les charges salariales et les charges externes dont une variation de +/-10 % produirait un effet amplifié respectif de +/- 4,09% et +/- 0,77% sur la VAN de base du projet

Tableau N° 27 : variation de la VAN

Paramètres	Variation de la VAN en %	VAN avec variation de - 10 %	VAN de base	VAN avec variation de + 10 %	Variation de la VAN en %
Variation du CA +/- 10%	-52,12%	54 392 003	113 609 253	172 826 503	52,12%
Variation des consommations intermédiaires +/- 10%	22,76%	139 469 191	113 609 253	87 749 316	-22,76%
Variation des charges externes avec +/- 10%	0,77%	114 486 504	113 609 253	112 732 002	-0,77%
Variation des charges du personnel avec +/- 10%	4,09%	118 260 178	113 609 253	108 958 329	-4,09%

Suite à notre étude et analyse du projet, nous avons constaté que l'ensemble des paramètres confirment la rentabilité du projet à travers sa capacité à générer des cash-flows largement suffisant pour assurer la solvabilité et la pérennité de l'entreprise et le remboursement sans gêne de sa dette.

A ce titre, l'accompagnement du projet s'avère être profitable pour l'ensemble des parties prenantes et son financement constitue ainsi une opportunité de placement rentable.

Conclusion

Le quatrième chapitre de notre travail, a été l'occasion pour nous d'appliquer et comprendre tous les aspects d'un business plan, maîtriser les critères d'évaluation d'un projet d'investissement, se familiariser avec les méthodes avancées d'analyse des projets d'investissement et en fin appréhender les facteurs affectant la décision d'investissement.

Suite à notre étude et analyse du projet, nous avons constaté que l'ensemble des paramètres confirment la rentabilité du projet à travers sa capacité à générer des cash-flows largement suffisant pour assurer la solvabilité et la pérennité de l'entreprise et le remboursement sans gêne de sa dette.

A ce titre, l'accompagnement du projet s'avère être profitable pour l'ensemble des parties prenantes et son financement constitue ainsi une opportunité de placement rentable.



Conclusion Générale



Conclusion Générale

Dans le cadre de ce mémoire, nous avons souhaité étudié tous les aspects du Business Plan et son utilité dans la prise de décision. Nous avons illustré nos propos par une étude empirique, qui consiste en une étude de cas d'une entreprise de confection textile dont nous avons tué le non par souci de confidentialité exigé par l'entreprise elle-même. Sur le plan théorique, nous avons établi une revue de littérature qui a permis de montrer que le Business Plan est un instrument de réflexion permettant de formaliser, d'organiser et de planifier le projet. Pour in finie permettre aux parties prenantes du projet, d'aboutir à une prise de décision sereine et rationnelle.

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 parties prenantes du projet (l'entreprise elle-même, les établissements bancaires, les business angels , les capitale risque ...) permet de comprendre tout le processus de la prise de décision de financement de l'investissement envisagé par une entreprise. Il permet 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.

Ce travail a été également pour nous une occasion de rechercher les critères sur lesquels les financiers s'appuient 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 eux car elles servent de support d'aide pour se prononcer sur le financement ou non du projet.

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

Dans quelle mesure le business plan est 'il un outil primordiale au service des entreprises et des financiers dans la prise de décision ?

A travers notre modeste travail, nous avons pu :

- ✓ Illustrer l'importance de la conception d'un business plan type par une entreprise pour bien évaluer ces investissements et éviter certaine déconvenue, ce qui nous laisse confirmer la première hypothèse selon laquelle : **«L'élaboration d'un business plan permettra aux entreprises de bien évaluer leurs investissements projetés».**

Conclusion Générale

- ✓ Démontrer la nécessité d'étudier un business plan afin de faire apparaître tous les aspects essentiels du projet qui permettent aux parties prenantes de celui-ci d'aboutir à une prise de décision rationnelle, ce qui confirme aussi la deuxième hypothèse selon laquelle : **«Les données financières établies dans le business plan déterminent la viabilité du projet d'une part et la nature de la décision prise par les parties prenantes d'autre part»**

Et ceci par rapport au cas étudié dans la présente recherche.

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 dans le but d'attirer à lui des investisseuses potentielles. Car, la décision de devenir partie prenante n'est pas prise de manière aléatoire. Il faut en effet que l'investisseur soit convaincu de la viabilité du projet, de sa rentabilité financière et économique.

Et pour être convaincu justement, le porteur de projet doit établir un business plan. Ce dernier est le document de référence pour évaluer l'opportunité de l'investissement. Il devient de ce fait le reflet de la vision du dirigeant et de sa stratégie. Par ailleurs, le business plan est l'exposé du projet sous tous ses aspects financiers, techniques et commerciaux remis à l'investisseur pour permettre d'apprécier les risques et décider des modalités et du montant des fonds qu'il est prêt à investir.

Pour pouvoir prendre une décision, les investisseurs utilisent les outils et les méthodes de choix et d'évaluation des investissements. La valeur actuelle nette, le taux de rentabilité interne et le délai de recouvrement. En plus de ces données, la projection économique permet d'évaluer le projet et d'évaluer l'entreprise qui le porte (la vision stratégique, la position concurrentielle, les forces et les faiblesses de l'environnement).

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 des paramètres économiques et financiers du projet de l'entreprise et à la bonne constitution et présentation de son business plan.

Conclusion Générale

Tous ces éléments nous ont permis de confirmer que l'élaboration et l'étude d'un business plan faisant ressortir tous les renseignements technico-économiques et financiers relatifs au projet d'investissement, ce qui permet aux investisseurs de faire des constatations et à affirmer que le projet est susceptible d'être réalisé ou non.

L'analyse du business plan du projet étudié, démontre que l'entreprise est en mesure de garder son équilibre financier et 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 l'entreprise, a permis de conclure que l'accompagnement de ce projet s'avère profitable pour l'ensemble des parties prenantes et son financement constitue ainsi une opportunité de placement rentable.

Enfin, 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. En ajoutant que, 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 les parties prenantes.

Pour conclure notre travail, il faut dire que celui-ci présente certaines limites relatives surtout au faible nombre de cas traités. Ainsi, cette limite constitue une piste pour de futures recherches.



Bibliographie



Bibliographie

• Ouvrages :

1. BERK.J et DEMARZO.P, « *finance d'entreprise* » 3^{ème} édition, édition PEARSON, France, 2014.
2. Béatrice GRANDGUILLOT, « *Analyse financière : outil du diagnostic financier* », 12^{ème} édition, édition LEXTENSO, Paris, 2008.
3. BRUSLERIE.H, « *Analyse financière, information financière, diagnostic et évaluation* », 4^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2010.
4. COULAUD.A, « *Diagnostic financier et évaluation financière de l'entreprise* », édition DEMOS ,Paris, 2009.
5. DETRIE JP : Strategor ; politique générale de l'entreprise, Dunod, 1997.
6. ETTINGER J.C. et WITMEUR O, « Réussir son projet d'entreprise », Bruxelles, 2003.
7. HAYEK Alexandre, « Les business model pour réussir », Paris, 2008 .
8. HOUDAYER R., évaluation financière des projets, 2 éd., Paris, Economica, 1999 .
9. Hubert DE LA BRUSLERIE, « *Analyse financière* », 4^{ème} édition ,édition DUNOD, Paris, 2010.
10. Jacky KOEHL, « *le choix des investissements* », Edition DUNOD, Paris, 2003.
11. KHAFRABI med. Zine., « techniques comptables », berti édition, Alger 2006.
12. LASARAY « *Évaluation et financement de projet* », édition EL DAR EL OUTHMANIA. Algérie, 2007.
13. MAIRE.C, « *Méthodologie du business plan* », 3 ème édition, les éditions d'organisation, Paris,2002.
14. MARMUSE C, politique générale, Langages, Intelligence, Modèles et Choix stratégiques, 2 éd, Economica, 1996.
15. Manuel BRIDIER ET Serge MICHAÏLOF, Guide pratique d'analyse de projets 4^{ème} Edition, economica 1987.
16. Manuel CARTIER, Hélène DELACOUR, Olivier JOFFRE, « *Maxi Fiches de Stratégie* » Édition DUNOD, Paris, 2010.
17. MCDONALD M, les plans marketing. Comment les établir ? Comment les utiliser ? Ed. de bœck. 2004.
18. MONOD E., « *Le business plan dans tous ses états* », Paris, Ed. Organisation, 2002.
19. Moschetto, B-L., « *le Business Plan* », éd. Economica, Paris,2001.

Bibliographie

20. Nathalie MOURGUES , le choix des investissements dans l'entreprise, Edition ECONOMICA, paris.1994.
21. P.Vemimmen ; « finance d'entreprise » ; 6ème edit, edit : Dalloz ; 2005.
22. ROBBINS S et DECENZO D, Management, l'essentiel des concepts et des pratiques 4 édition, Pearson Education, 2004.
23. SIMON. H.A., La science des systèmes, éditions épi, 1983.
24. Thierry VERSTRAETE, Bertrand SAPORTA. « Création d'entreprise et entrepreneuriat », les éditions de l'ADREG, janvier, 2006.

• Dictionnaire :

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

• Articles :

1. ANG J, .Access to venture capital and the performance of venture-Backed start-ups in Silicon valley, Economic Development Quarterly.2007.
2. MASON. C and STARK. M. what do investors look for in Business plan', International small business journal 22(3):227-248.2004.
3. FIET, J. O. Reliance upon Informants in the Venture Capital Industry', Journal of Business Venturing 10(3): 195–223.1995.1995.
4. VAN OSNABRUGGE, M.A Comparison of Business Angel and Venture Capitalist Investment Procedures: An Agency Theory-based Analysis', Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance 2(2): 91–109. 2000.
5. VILLENEUVE.J, « Analyse d'états financiers par les ratios », développement économique et régional QUEBEC, janvier, 2003.

• Revues :

1. DONALDSON T. et PRESTON L.E. The stakeholder theory of the corporation: concepts, Evidence and Implications, Academy of management review, Vol. 19, n0 1, 1995.
2. KARLSSON. T and HONIG. B. Institutional forces and the written business plan' Journal of management 30(1) 29-48.2004.

Bibliographie

3. -MUZYKA, D., BIRLEY, S. and LELEUX, B. 'Trade-offs in the Investment Decisions of European Venture Capitalists', Journal of Business Venturing 11(4): 273–87.1996.
4. WYNANT, L. and HATCH, J. Banks and Small Business Borrowers, University of Western Ontario. Canada.1991.

• 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. Kamel HAMDI, « cours d'évaluation de projets », ESB, 2004.
4. MOOC, Cours d'analyse financière, « chapitre 10 : Analyse du BFR et des investissements ».

• Mémoires :

1. « Business plan et système d'aide à la décision “ état quelque PME de la ville de Bejaïa” », réalisé par AZZI Rafik, promotion 2010.
2. 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.

• Webographie :

1. Eric ROIG et Matthieu BLANC (Droit de la finance) <https://droit-finances.commentcamarche.com/faq/23617-business-plan-definition>.
2. Étapes pour réaliser un business plan, <https://www.thebusinesspalnshop.com>
3. www.ebp.com/fr/produits/business_plan_pme.
4. Moot Corp, <http://www.mootcorp.org/about.asp>



Annexes



Annexes

Annexe N°1 : La structure des coûts matières par modèle

Matières premières	Coûts des matières/kg	Chaussettes classiques	Chaussettes sport (tige élastique)	Chaussettes (socquette)	Chaussettes sport (demi)	Chaussettes techniques	Chaussettes bouclettes
Fil moyen- coton open end	450	92%	82%	92%	92%	92%	92%
Lycra	550	3%	3%	3%	3%	3%	3%
Elastique	750	5%	15%	5%	5%	5%	5%
Totaux		100%	100%	100%	100%	100%	100%
Coûts matières/kg		468,00	498,00	468,00	468,00	468,00	468,00
Couts matières Adultes (1 douzaine = 500grs)		234,00	249,00	234,00	234,00	234,00	234,00
Couts matières Enfants (1 douzaine = 250 grs)		117,00	124,50	117,00	117,00	117,00	117,00
Prix de vente chaussettes hommes/Douzaine		580,00	400,00	350,00	380,00	-	-
Prix de vente chaussettes femmes/Douzaine		-	-	360,00	-	-	-
Prix de vente chaussettes enfants/Douzaine		-	-	400,00	-	-	450,00

Source : document remis par le cabinet d'étude.

Annexes

Annexe N°2 : Capacités théoriques du projet modèles adultes hommes .

04 modèles adultes (Hommes)	Douzaine /heure/machine	Capacité /jours (8 H)	Nombre d'équipes	Capacité théorique globale	Nombre de machine	Production totale	Nombre de jours/Mois	Nombre de mois/An	Production théorique annuelle	Prix de vente /douzaine de 500 grs	CA théorique	Coût matières /Douzaine	Coût matières total
Chaussettes (socquettes)	2,00	16	3	48	4	192	26	11	54 912	350	19 219 200	234	12 849 408
Chaussettes Sport (bas de sport)	0,50	4	3	12	-	-	26	11	-	1 500	-	-	-
Chaussettes sport (tige élastique)	1,00	8	3	24	3	72	26	11	20 592	400	8 236 800	249	5 127 408
Chaussettes sport (demi)	1,25	10	3	30	3	90	26	11	25 740	380	7 824 960	234	4 818 528
Chaussettes bouclettes (épaisses)	1,00	8	3	24	-	-	26	11	-	1 100	-	-	-
Chaussettes classiques avec dessein	1,00	8	3	24	-	-	26	11	-	600	-	-	-
Chaussettes classiques sans dessein	1,50	12	3	36	10	360	26	11	102 960	580	59 716 800	234	24 092 640
Chaussettes techniques (beaucoup de motifs de décoration)	0,75	6	3	18	-	-	26	11	-	800	-	-	-
S/Total 1		72			20	714			204 204		94 997 760		46 887 984

Source : document remis par le cabinet d'étude.

Annexes

Annexe N°3 : Capacités théoriques du projet modèles adultes femme.

01 modèle adulte (Femmes)	Douzaine /heure/machine	Capacité /jours (8 heures)	Nombre d'équipes	Capacité théorique globale	Nombre de machine	Production totale	Nombre de jours/Mois	Nombre de mois/An	Production théorique annuelle	Prix de vente /douzaine de 500 grs	CA théorique	Coût matières /Douzaine	Coût matières total
Chaussettes (socquettes)	2,00	16	3	48	5	240	26	11	68 640	360	24 710 400	234	16 061 760
Chaussettes Sport (bas de sport)	0,50	4	3	12	-	-	26	11	-	1 500	-	-	-
Chaussettes sport (tige élastique)	1,00	8	3	24	-	-	26	11	-	450	-	-	-
Chaussettes sport (demi)	1,25	10	3	30	-	-	26	11	-	400	-	-	-
Chaussettes bouclettes (épaisses)	1,00	8	3	24	-	-	26	11	-	1 100	-	-	-
Chaussettes classiques avec dessein	1,00	8	3	24	-	-	26	11	-	600	-	-	-
Chaussettes classiques sans dessein	1,50	12	3	36	-	-	26	11	-	600	-	-	-
Chaussettes techniques (beaucoup de motifs de décoration)	0,75	6	3	18	-	-	26	11	-	800	-	-	-
S/Total 2		72			5	240			68 640		24 710 400		16 061 760

Source : document remis par le cabinet d'étude.

Annexes

Annexe N°4 : Capacités théoriques du projet modèles enfants.

02 modèles enfants	Douzaine /heure/machine	Capacité /jours (8 heures)	Nombre d'équipes	Capacité théorique globale	Nombre de machine	Production totale	Nombre de jours/Mois	Nombre de mois/An	Production théorique annuelle	Prix de vente /douzaine de 500 grs	CA théorique	Coût matières /Douzaine	Coût matières total
Chaussettes (socquettes)	4,00	32	3	96	2	192	26	11	54 912	400	21 964 800	117	6 424 704
Chaussettes Sport (bas de sport)	1,00	8	3	24	-	-	26	11	-	1 500	-	-	-
Chaussettes sport (tige élastique)	2,00	16	3	48	-	-	26	11	-	450	-	-	-
Chaussettes sport (demi)	1,25	10	3	30	-	-	26	11	-	400	-	-	-
Chaussettes bouclettes (épaisses)	1,00	8	3	24	3	72	26	11	20 592	450	9 266 400	117	2 409 264
Chaussettes classiques avec dessein	2,00	16	3	48	-	-	26	11	-	600	-	-	-
Chaussettes classiques sans dessein	3,00	24	3	72	-	-	26	11	-	600	-	-	-
Chaussettes techniques (beaucoup de motifs de décoration)	1,50	12	3	36	-	-	26	11	-	800	-	-	-
S/Total 3		126		378	5	264			75 504		31 231 200		8 833 968
Total général =1+2+3									348 348		150 939 360	-	71 783 712

Source : document remis par le cabinet d'étude.

Annexes

Annexe N°5 : Récapitulation du CA théorique prévisionnel sur 6 ans

Chiffres d'affaire	N1	N2	N3	N4	N5	N6
Chaussettes hommes	94 997 760	94 997 760	94 997 760	99 747 648	99 747 648	104 735 030
Chaussettes femmes	24 710 400	24 710 400	24 710 400	25 945 920	25 945 920	27 243 216
Chaussettes enfants	31 231 200	31 231 200	31 231 200	32 792 760	32 792 760	34 432 398
Total CA théorique	150 939 360	150 939 360	150 939 360	158 486 328	158 486 328	166 410 644
Taux d'exploitation des capacités	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Chiffre réel	150 939 360	150 939 360	150 939 360	158 486 328	158 486 328	166 410 644

Source : document remis par le cabinet d'étude.

Annexe N° 6: Récapitulation des consommations matières sur 6 ans

Coût matières	N1	N2	N3	N4	N5	N6
Chaussettes hommes	46 887 984	46 887 984	46 887 984	49 232 383	49 232 383	51 694 002
Chaussettes femmes	16 061 760	16 061 760	16 061 760	16 864 848	16 864 848	17 708 090
Chaussettes enfants	8 833 968	8 833 968	8 833 968	9 275 666	9 275 666	9 739 450
Total CA théorique	71 783 712	71 783 712	71 783 712	75 372 898	75 372 898	79 141 542
Taux d'exploitation des capacités	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Chiffre réel	71 783 712	71 783 712	71 783 712,00	75 372 897,60	75 372 897,60	79 141 542,48

Source : document remis par le cabinet d'étude.

Annexe N°7 : Les frais du personnel

Emplois permanents	2020	Salaire mensuel	Totaux/mois	Totaux/an	charges patronales	Masse salariales
Gérant	1	70 000	70 000	840 000	218 400	1 058 400
Responsable administration & finance	1	50 000	50 000	600 000	156 000	756 000
Commerciaux	3	40 000	120 000	1 440 000	374 400	1 814 400
Opérateur machine	1	60 000	60 000	720 000	187 200	907 200
Opérateur machine	1	45 000	45 000	540 000	140 400	680 400
Opérateur machine	1	35 000	35 000	420 000	109 200	529 200
Ouvrier qualifié production	6	25 000	150 000	1 800 000	468 000	2 268 000
Ouvrier qualifié remaillage	4	20 000	80 000	960 000	249 600	1 209 600
Ouvrier qualifié repassage	3	20 000	60 000	720 000	187 200	907 200
Ouvrier qualifié piquage (piqueuse)	3	15 000	45 000	540 000	140 400	680 400
Ouvrier qualifié emballage	4	15 000	60 000	720 000	187 200	907 200
Chauffeurs	3	30 000	90 000	1 080 000	280 800	1 360 800
Totaux	31		865 000	10 380 000	2 698 800	13 078 800

Source : document remis par le cabinet d'étude.

Annexes

Annexe N°8 : Les charges externes

Désignation	N1	N2	N3	N4	N5	N6
Assurances	600 000	600 000	601 200	601 200	602 402	603 607
Téléphone, internet	96 000	192 000	192 960	193 925	194 894	195 869
Carburant	179 868	359 736	359 736	366 931	374 269	381 755
Frais de déplacement et hébergement	165 000	379 500	417 450	442 497	486 747	559 759
Eau, électricité, gaz	200 000	400 000	420 000	441 000	463 050	486 203
Fournitures diverses	15 000	60 000	63 000	66 150	69 458	72 930
Entretien & réparation du matériel	112 500	185 000	194 250	203 963	214 161	224 869
Loyer et charges locatives	12 000	24 000	24 000	24 000	24 000	24 000
Rémunération d'intermédiaires et honoraires	107 500	109 113	110 749	112 410	114 097	115 808
Totaux	(*)1 487 868	2 309 349	2 383 345	2 452 075	2 543 078	2 664 799

Source : document remis par le cabinet d'étude.

Annexes

Annexe N°9 : Bilan prévisionnels sur ans ACTIF

ACTIF	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6
ACTIFS NON COURANTS	-	-	-	-	-	-
Immobilisations incorporelles	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000
Immobilisations corporelles	116 009 658	116 009 658	116 009 658	116 009 658	116 009 658	116 009 658
Terrains	-	-	-	-	-	-
Bâtiments	-	-	-	-	-	-
Autres immobilisations corporelles	116 009 658	116 009 658	116 009 658	116 009 658	116 009 658	116 009 658
Immobilisations en concession	-	-	-	-	-	-
Immobilisations encours	-	-	-	-	-	-
Immobilisations financières	-	-	-	-	-	-
Titres mis en équivalence	-	-	-	-	-	-
Autres participations et créances rattachées	-	-	-	-	-	-
Autres titres immobilisés	-	-	-	-	-	-
Prêts et autres actifs financiers non courants	-	-	-	-	-	-
TOTAL BRUT ACTIF NON COURANT	116 509 658	116 509 658	116 509 658	116 509 658	116 509 658	116 509 658
Amortissements, provisions et pertes de valeurs	5 900 483	17 701 449	29 502 415	41 303 380	53 104 346	64 805 312
TOTAL NET ACTIF NON COURANT	110 609 175	98 808 209	87 007 244	75 206 278	63 405 312	51 704 346
ACTIFS COURANTS						
Stocks et encours	28 575 478	37 548 442	36 396 740	36 972 094	39 783 390	40 428 166
Créances et emplois assimilés	8 803 178	38 936 488	40 552 886	41 148 479	41 551 198	43 274 738
Clients	7 546 968	37 734 840	39 244 234	39 715 919	40 017 798	41 741 337
Autres débiteurs	1 256 210	1 201 648	1 308 652	1 432 560	1 533 400	1 533 401
Impôts et assimilés	-	-	-	-	-	-
Disponibilités et assimilés	6 378 709	36 916 619	67 404 439	85 905 463	106 594 615	140 608 799
Trésorerie	6 378 709	36 916 619	67 404 439	85 905 463	106 594 615	140 608 799
TOTAL ACTIF COURANT	43 757 365	113 401 549	144 354 065	164 026 036	187 929 203	224 311 703
TOTAL GENERAL ACTIF	154 366 540	212 209 759	231 361 308	239 232 313	251 334 515	276 016 049

Source : document remis par le cabinet d'étude.

Annexes

Annexe N°10 : Bilan prévisionnels sur ans passif

PASSIF	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6
CAPITAUX PROPRES :						
Capital émis	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
Capital non appelé	-	-	-	-	-	-
Primes et réserves- Réserves consolidées (1)	-	-	-	-	-	-
Ecarts de réévaluation	-	-	-	-	-	-
Ecart d'équivalence (1)	-	-	-	-	-	-
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	17 338 644	65 625 884	67 915 913	53 896 009	54 352 966	58 276 135
Autres capitaux propres – Report à nouveau	-	12 137 051	58 075 170	105 616 309	143 343 515	181 390 591
Part de la société consolidante (1)	-	-	-	-	-	-
Part des minoritaires (1)	-	-	-	-	-	-
TOTAL I	17 438 644	77 862 935	126 091 083	159 612 318	197 796 481	239 766 727
PASSIFS NON-COURANTS :						
Emprunts et dettes financières	105 000 000	91 875 000	65 625 000	39 375 000	13 125 000	-
Impôts (différés et provisionnés)	-	-	-	-	-	-
Autres dettes non courantes (C/C Associés)	23 909 658	23 909 658	23 909 658	23 909 658	23 909 658	23 909 658
Provisions et produits constatés d'avance	-	-	-	-	-	-
TOTAL II	128 909 658	115 784 658	89 534 658	63 284 658	37 034 658	23 909 658
PASSIFS COURANTS :	-	-	-	-	-	-
Fournisseurs et comptes rattachés	7 477 470	17 945 928	15 104 489	15 702 687	15 859 714	11 690 257
Impôts	159 303	234 773	241 984	243 556	246 786	252 531
Autres dettes	381 465	381 465	389 094	389 094	396 876	396 876
Trésorerie Passif	-	-	-	-	-	-
TOTAL III	8 018 238	18 562 166	15 735 568	16 335 337	16 503 376	12 339 664
TOTAL PASSIF (I+II+III)	154 366 540	212 209 759	231 361 308	239 232 313	251 334 515	276 016 049

Source : document remis par le cabinet d'étude.



Table des matières



Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale..... 01

Chapitre 1 : Cadre conceptuel du business plan

Introduction 06

Section 1 : Concepts du Business plan 07

1. Historique (évolution) de la notion du « business plan » 07

2. Définition d'un business plan 09

3. Utilité et objectifs constitutif d'un Business Plan 11

3.1. Le Business Plan de création 11

3.1.1. La création d'une entreprise 11

3.1.2. La reproduction d'une entreprise 12

3.1.3. Les grands projets 13

3.2. Le Business Plan dans la gestion courante 13

3.2.1. Coordonner l'action à moyen terme 13

3.2.2. Fournir une prévision globale et cohérente 15

3.2.3. Communiquer à l'intérieur de la société 17

3.2.4. Prévoir et coordonner les actions des filiales 19

Section 2 : Méthodologies d'élaboration d'un business plan 22

1. L'élaboration d'un business plan 22

1.1. La note de synthèse (Executive summary)..... 22

1.2. La présentation générale..... 23

1.3. Analyse du marché et de l'environnement concurrentiel 24

1.4. La stratégie de l'entreprise 25

1.5. La planification des besoins 26

1.5.1 La planification marketing et prévisions de ventes 26

1.5.2. Planification de la production et choix technologique 27

Table des matières

1.6. Les prévisions financières	28
1.6.1. Les prévisions salariales	28
1.6.2. Les prévisions des investissements	28
1.6.3. L'emprunt bancaire	29
1.6.4. La politique des dividendes	29
1.7. Le plan de financement et les annexes	29
2. Principes de rédaction d'un business plan.....	30
2.1. Règles de forme du BP	30
2.2. Règles de fond	32
Conclusion	33

Chapitre 2 : Les théories conceptualisant la notion de business plan et critères de décision

Introduction	34
Section 1 : Les théories conceptualisant le business plan comme outil d'aide à la décision.....	35
1. Importance du business plan dans le processus décisionnel	35
1.1. Le modèle rationnel	36
1.2. La rationalité limitée	37
2. Les théories conceptualisant la notion de business plan	38
2.1. La théorie des parties prenantes	38
2.2. La théorie des conventions	40
2.3. La théorie des ressources based-view	41
Section 2 : Les critères de décision des parties prenantes du projet	43
1. Les destinataires du Business Plan.....	43
1.1 Le porteur de projet, ou bien l'entreprise elle-même	43
1.2. Les établissements bancaires.....	43
1.3. Les business angels	44
1.4. Capital-risque	44
1.5. Les futurs partenaires de l'entreprise	44
2. Les critères de décision des partenaires financiers	44

Table des matières

2.1 Les décisions des banques	45
2.2 Les décisions de capital-risque	47
2.3 Les décisions des business angel.....	48
Conclusion	52

Chapitre 3 : Etude du business plan : nécessité d'évaluation et d'analyse

Introduction	53
Section 1 : Analyse de l'étude technico-économique d'un business plan	54
1. Identification du projet	54
1.1. Objet du projet.....	54
1.2. Localisation du projet.....	55
1.3. Etat d'avancement du projet.....	55
1.4. Impact du projet	55
2. Étude du marché et analyse commerciale	55
2.1. Étude du marché	56
2.1.1. Le produit à vendre.....	56
2.1.2. Étude de la demande	56
2.1.3. Étude de l'offre concurrente.....	56
2.2. Analyse commerciale	57
2.3. Analyse technique du projet.....	57
2.3.1. Processus technologique	57
2.3.2. Capacité de production et effectif nécessaire	58
2.3.3. Localisation géographique	58
2.3.4. Approvisionnement	58
2.3.5. Coût de l'investissement.....	58
2.3.6. Planning de réalisation	59
2.3.7. Financement	59
Section 2 : Outils de l'analyse financière	59
1. Analyse financière d'une entreprise.....	59
1.1. Analyse rétrospective	60

Table des matières

1.1.1. Bilan financier	60
1.1.2. Tableau de Compte de Résultat (TCR)	63
1.1.2.1. Structure du compte de résultat	63
1.1.2.2. Solde Intermédiaires de Gestion (SIG)	64
1.2. Analyse Prospective (Prévisionnelle)	67
1.2.1. Budgets d'exploitation prévisionnels	67
1.2.2. Budget de trésorerie	67
1.2.3. Plan de financement	68
1.2.4. Documents de synthèse prévisionnels	68
1.2.4.1. Compte de résultat prévisionnel	69
1.2.4.2. Bilan Prévisionnel	69
1.2.5. Chiffre d'affaires prévisionnel et seuil de rentabilité	69
1.3. Diagnostic financier	70
1.3.1. Méthode de masses financières (approche globale)	71
1.3.1.1. Analyse de l'équilibre financier	71
1.3.1.2. Analyse de la solvabilité	74
1.3.2. Analyse par ratios	75
1.3.2.1. Ratios de structure financière	75
1.3.2.2. Les ratios de solvabilité et de liquidité de l'entreprise	76
1.3.2.3. Ratios d'activité et de rentabilité	77
1.3.2.4. Effet de levier	80
2. Les critères d'évaluation des projets d'investissement	80
2.1. La valeur actuelle nette (VAN)	80
2.2. Le taux de rentabilité interne (TIR).....	82
2.3. Le délai de recouvrement ou délai de récupération (DR)	84
2.4. L'indice de profitabilité (IP)	85
Conclusion	87

Chapitre 4 : Etude de cas comme illustration des développements théoriques

Introduction	88
Section 1 : Présentation et étude du business plan fournie par DEFI-Consulting.....	89
1. Présentation de l'organisme d'accueil DEFI-Consulting.....	89
1.1. Les objectifs et les missions de DEFI-Consulting	89
1.2. Activités et prestations de DEFI-Consulting.....	89
2. Présentation et étude du business plan fourni par DEFI-Consulting	90
2.1. Objet de l'étude	91
2.2. Présentation générale de l'entreprise	91
2.2.1. Identification de l'entreprise	91
2.2.2. Historique de l'entreprise	92
2.2.3. Dirigeants et direction de l'entreprise	92
2.3. Environnement économique, commercial et légal	92
2.3.1. Marché et concurrence	92
2.3.2. Positionnement de l'entreprise	96
2.3.3. Produits proposés	97
2.3.4. Procédés de production	98
2.3.5. Approvisionnement en matières premières et fournisseurs	99
2.3.6. Réseau de distribution	99
2.3.7. Fixation des prix.....	99
2.3.8. Politique marketing	100
3. Présentation de l'investissement	100
3.1. Objet et justification de l'investissement	100
3.2. L'impact économique et social du projet	102
3.2.1. Impact sur l'emploi	102
3.2.2. Impact sur le budget de l'état	102
3.2.3. Impact du projet sur l'économie nationale.....	103
3.3. Présentation chiffrée du projet d'investissement	103
4. Le financement, les projections financières, et la rentabilité économique	104

Table des matières

4.1. Le schéma de financement	104
4.2. Eléments constitutifs du plan de financement	105
4.3. Activité et bilans prévisionnels sur 6 ans	106
4.3.1. Activité prévisionnelle (TCR prévisionnel) sur 6 ans	106
4.3.2. Projection des SIG sur 6 ans	108
4.3.3. Le Seuil de rentabilité	110
4.4. Bilan prévisionnel sur 6 ans	111
4.4.1. Evolution prévisionnelle de la structure financière	112
4.4.2. Evolution prévisionnelle de la caf sur 6 ans.....	113
4.5. Le plan de financement à moyen terme	114
4.6. Tableau de variation des flux de trésorerie	115
5. Analyse de la rentabilité du projet	116
5.1. Calcul des critères de rentabilité du projet (VAN, TRI, DR, TRC et IP)	117
5.1.1. La VAN	118
5.1.2. Tableau de rentabilité interne (TRI) du projet	119
5.1.3. Le délais de récupération du capital investi (DR CI)	119
5.1.4. Tableau de rendement comptable (TCR)	120
5.1.5. L'indice de profitabilité IP	120
Section 2 : Analyse des résultats et prise de décision	121
1. Analyse du projet d'investissement par les indicateurs économiques	121
1.1. Faisabilité commerciale et étude de marché	121
1.2. La contribution économique du projet	121
2. Analyse du projet d'investissement par les indicateurs financiers	122
3. Prise de décision.....	122
Conclusion	124
Conclusion générale	125
Bibliographie.....	128
Annexes	131
Tables des matières	139

Résumé

Le but de ce travail consiste en l'étude de ce que l'on appelle un « business plan » ou un plan de développement, un document très utile qui devrait être élaboré par tout porteur de projet. Plus qu'un simple document le business plan permettra à ce dernier de clarifier et structurer ses idées, mettre en évidence les contraintes liés au projet, préciser sa stratégie afin d'atteindre les objectifs estimés et enfin réussir à obtenir un financement. En somme, le business plan s'avère être un outil d'aide très important à la prise de décision. L'étude et l'évaluation des projets d'investissement par le bureau d'Etude et de conseil DEFI-Consulting est établit par une étude technoéconomique et une analyse financière du projet, qui se base sur des critères de choix d'investissement (VAN, TRI, IP, DR). La mise en place d'un projet d'investissement se base sur une étude globale des différents aspects.

Mots clés : business plan, outil, décision, entreprise, projet d'investissement, activité prévisionnelle, analyse financière, financement.

Abstract

The aim of this work is to study what is known as a business plan, a very useful document that should be drawn up by any project leader. More than a simple document, the business plan will lead him to clarify and structure his ideas, highlight the constraints linked to the project, specify his strategy in order to achieve the estimated objectives and finally succeed in obtaining financing. In short, the business plan is important decision-making tool. The evaluation of investment projects by DEFI-Consulting is established by a techno-economic study and a financial analysis of the project, which is based on investment choice criteria (NPV, IRR, PI, DR).. The implementation of an investment project is based on a global study of the different aspects.

Key words: business plan, tool, decision, company, investment project, business forecast, financial analysis, financing.

المخلص

كان الهدف من هذا العمل هو دراسة ما يسمى "خطة عمل" أو خطة للتنمية، وهي وثيقة مفيدة جدا ينبغي أن يضعها أي قائد مشروع. أكثر من مجرد وثيقة، فإن خطة العمل تسمح لهذا الأخير بتوضيح وهيكله أفكاره، وتسلط الضوء على القيود المتعلقة بالمشروع، وتحديد استراتيجيته من أجل تحقيق الأهداف المقدر. وأخيراً الحصول على التمويل. وباختصار، فإن خطة العمل تثبت أنها أداة هامة جدا للمساعدة في أخذ القرار. تم تقييم المشاريع الاستثمارية من قبل شركة التصميم والاستشارات DEFI-Consulting من خلال دراسة تكنو اقتصادية وتحليل مالي للمشروع، والذي يستند إلى معايير اختيار الاستثمار (VAN، TRI، IP، DR). ويستند تنفيذ مشروع استثماري إلى دراسة عالمية لمختلف الجوانب.

الكلمات الدالة: خطة العمل، أداة، قرار، شركة، مشروع استثماري، نشاط التنبؤ، التحليل المالي، التمويل.