

**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE**

**Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique**

**Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion BEJAIA**



**Département des sciences de gestion**

## **Projet de fin d'études**

**En vue de l'obtention du diplôme Master II en Finance d'entreprise**

### **Thème**

**Elaboration d'un business plan financier Cas de l'entreprise : SARL NOMADE**

**Réalisé par :**  
FEZZOUA WASSILA  
ACHIOU SOUAD

**Encadré par :**  
Monsieur AZZI RAFIK

**Promotion : 2021**

*Université de BEJAIA, campus Aboudaou Route de Tichy RN9 - Béjaïa, ALGERIE.*

*Tél/Fax: (213) 034 22 15 49*

*Je rends grâce à Dieu,*

*et dédie particulièrement ce modeste travail:*

*À mon père. Il a assuré avec loyauté tout mon cursus.*

*À ma mère, pour son soutien maternel inconditionnel.*

*À mon frère ZAYED et mes sœurs WAHIBA & SASSA, ils m'ont épaulé en tout temps.*

*À ADEL, celui qui a l'exaltante mission de partager mes joies et peines.*

*À tous mes amis, en particulier AMEL & LYNDIA.*

*À mon amie et binôme ACHOU SQUAD.*

*À tous les enseignants qui ont contribué à ma formation.*

*BEJAIA, le 27/06/2021*

*FEZZOUA WASSILA*

*Je rends grâce à Dieu,  
et dédie ce modeste travail:*

*À mon Père, pour qui l'instruction représentait beaucoup.*

*À ma Mère, pour son soutien, son support et ces encouragements*

*À mes Frère, mes Sœurs, qui m'ont épaulé en tout temps.*

*À tous mes amies, en particulier ASSIA, LYDIA & CYLIA*

*À mon amie et binôme FEZZOUA WASSILA (Meriem).*

*À tous mes amis.*

*À tous les enseignants qui ont contribué à ma formation.*

*BEJAIA, le 27/06/2021*  
*ACHOU SQUAD*

## REMERCIEMENTS

Nous exprimons nos sincères remerciements à toutes les personnes qui, de près ou de loin, de par leurs actes ou leurs conseils, ont contribué au bon déroulement de notre stage.

En particulier, nous tenons à exprimer notre profonde gratitude à :

- Notre encadreur, **monsieur AZZI RAFIK**, enseignant au département des sciences de gestion à l'université de BEJAIA, pour sa constante disponibilité et ses conseils avisés.
- **LA SARL NOMADE**, pour nous avoir fait confiance, et nous donner la chance d'effectuer ce stage.
- Monsieur, **BOUKHATA SAMIR**, DFC à **LA SARL NOMADE**, pour ses orientations, et son soutien.
- Monsieur, **MEDJKOUNE MASSINISSA**, Responsable des finances à **LA SARL NOMADE**, pour ses explications, et pour son aide à accomplir notre stage.
- Tout le corps professoral de l'Université. Nos aptitudes résident dans la qualité des enseignements que vous nous avez prodigués.
- Nos familles pour nous avoir encouragés et soutenus tout au long de notre parcours.

*Nous vous réitérons notre profonde gratitude.*

FEZZOUA WASSILA

ACHIOU SQUAD

# Table des matières

<i>Introduction Générale</i> .....	10
<b>Chapitre I : Le business plan concepts théoriques et déterminants</b> .....	12
<b>Introduction</b> .....	13
<b>Section 1 : concept de business plan</b> .....	13
<b>I-1-1-La définition de business plan et son rôle</b> .....	13
<b>I-1-1-A-La définition de business plan</b> .....	13
<b>I-1-1-B- le rôle de business plan</b> .....	14
<b>I-1-2-Histoire de business plan</b> .....	16
<b>I-1-3-Type de Business Plans</b> .....	17
<b>I-1-4- Objectifs de business plan</b> .....	18
<b>I-1-4-1. Les objectifs internes :</b> .....	18
<b>I-1-4-2-Les objectifs externes :</b> .....	21
<b>I-1-4-Les outils d'un business plan</b> .....	22
<b>I-1-5-1-L'analyse de l'environnement externe</b> .....	22
<b>Section 2 : le business plan et les PME</b> .....	29
<b>I-2-1-Définition des PME</b> .....	29
<b>I-2-2-Les critères de prise de décision dans le projet d'investissement</b> .....	29
<b>I-2-2-1-Le délai de récupération de l'investissement</b> .....	30
<b>I-2-2-2-La valeur actuelle nette d'un projet (VAN)</b> .....	30
<b>I-2-2-3-L'indice de profitabilité du projet (IP)</b> .....	31
<b>I-2-2-4-Le taux de rendement interne (TRI)</b> .....	32
<b>I-2-2-5-Le choix du taux d'actualisation</b> .....	32
<b>I-2-2-6-La comparaison entre le TIR et la VAN</b> .....	33
<b>I-2-3-Les utilités de business plan</b> .....	35
<b>I-2-3-1-Le business plan sert à clarifier son projet</b> .....	35
<b>I-2-3-2-Le business plan sert à recherche des financements :</b> .....	35
<b>I-2-3-3-Le business plan sert convaincre les futurs partenaires</b> .....	35
<b>I-2-3-4-Le business plan sert à comparer les réalisations aux prévisions et agir</b> .....	36
<b>I-2-4-L'importance de business plan dans la petite et moyenne entreprise</b> .....	36
<b>Conclusion</b> .....	37
<b>Chapitre II : Les étape d'élaboration d'un business plan et les outils d'analyse financière</b> .....	38
<b>Introduction</b> .....	39
<b>Section 1 : Méthode de construction d'un business plan</b> .....	39
<b>II-1-1-Étapes d'établissement d'un business plan</b> .....	39

II-1-1-1-Etude du projet .....	39
II-1-1-2-Etudier le marché potentiel du projet.....	40
II-1-1-3-Analyse de la stratégie adoptée.....	40
II-1-1-4-Calculer les prévisions financières .....	41
II-1-1-5-Etablir un business model (modèle économique).....	42
II-1-1-6-Faire un exécutive summary.....	43
II-1-1-7-Le seuil de rentabilité .....	44
II-1-1-7-Vendre son business plan : Les clés pour convaincre la banque .....	45
II-1-2-Comment élaborer un business plan ? .....	47
II-1-2-1-La page de garde.....	47
II-1-2-2-L'exécutive summary .....	48
II-1-2-3-Le projet .....	50
II-1-2-4-Le business model .....	51
II-1-2-5-Les moyens à mettre en œuvre .....	52
II-1-2-6-Aspects juridiques .....	53
II-1-2-7-Budget prévisionnel .....	54
Section 2 : l'analyse financière.....	59
II-2-1-Définition de l'analyse financière .....	59
II-2-2-Historique de l'analyse financière .....	59
II-2-3-Rôle et objectifs de l'analyse financière .....	60
II-2-3-1-Rôle de l'analyse financière .....	60
II-2-3-2-Objectifs de l'analyse financière.....	60
II-2-3-3-Les utilisateurs de l'analyse financière .....	61
II-2-4-Analyse par la méthode des ratios .....	63
II-2-4-1-Définitions des ratios .....	63
II-2-4-2-Les ratios de structure.....	64
II-2-4-3-Les ratios de liquidité .....	66
II-2-4-4-Les ratios de rentabilité.....	67
II-2-4-5-Les ratios de gestion .....	67
Conclusion .....	68
CHAPITRE III : Élaboration d'un business plan dans l'entreprise SARL NOMADE .....	69
Introduction.....	70
Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil .....	70
III-1-1- l'historique et la présentation globale de l'unité : .....	70
III-1-1-1- La forme juridique : .....	71
III-1-1-2- La situation géographique.....	71

<b>III-1-1-3- L'organigramme de la SARL NOMADE :</b> .....	72
<b>III-1-1-4- Présentation du promoteur</b> .....	73
<b>III-1-2-moyens et objectifs de la SARL NOMADE</b> .....	73
<b>III-1-2-1-potentiel de production</b> .....	73
<b>III-1-2-2-L'objective de l'entreprise SARL NOMADE</b> .....	75
<b>Section 2 : Etablissement d'un business plan financier pour l'entreprise</b> .....	75
<b>III-2-1- Etude de marché</b> .....	76
<b>III-2-1-1- Données général</b> .....	76
<b>III-2-1-2- Démarche commercial</b> .....	76
<b>III-2-1-3- Les hypothèses de base</b> .....	76
<b>III-2-2- L'évaluation financière de l'entreprise NOMADE</b> .....	77
<b>III-2-2-1- Bilan financier de l'entreprise NOMADE (détail en annexes)</b> .....	77
<b>III-2-2-2- Le compte de résultat de l'entreprise NOMADE (détail en annexes)</b> .....	78
<b>III-2-2-3- Tableau de financement de l'entreprise NOMADE</b> .....	78
<b>III-2-2-4- les plans de trésorerie actuelle</b> .....	81
<b>III-2-2-5- Méthode de ratio</b> .....	81
<b>III-2-3- Analyse prévisionnelle du nouvel investissement</b> .....	89
<b>III-2-3-1- Bilan prévisionnel</b> .....	89
<b>III-2-3-2- compte résultat prévisionnel</b> .....	91
<b>III-2-3-3- tableau de financement prévisionnel</b> .....	92
<b>Conclusion</b> .....	93
<b>Conclusion Générale</b> .....	94
<i>Annexes</i> .....	96
<b>REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES</b> .....	105

## Liste des abréviations

**A°:** Taux.

**BA:** Business Angels.

**BFE:** Besoin en fonds d'Exploitation.

**BFR:** Besoin en Fonds de Roulement.

**BP:** Business Plan.

**CAF:** Capacité d'Autofinancement.

**CCA:** Comptes Courante d'Associés.

**DCR:** Date de Consommation Recommandée.

**DCT:** Dettes à Court Terme.

**DR:** Délai de Récupération.

**EBE :** Excédent Brut d'Exploitation.

**FIP:** Fonds d'Investissements de Proximité.

**FNT:** Flux Nette .

**FNT a:** Flux Nette actualisés.

**FRN:** Fonds de Roulement Net .

**IP:** Indice de Profitabilité du Projet.

**MP:** Matière Première.

**PESTEL:** Politique, Economique, Social, Technologique, Ecologique, Légal.

**PF:** Produit Fini.

**PME:** Petites et Moyennes Entreprises.

**PIB :** Production Interne Brute .

**SWOT:** Strengths/Weaknesses/Opportunities/Threats.

**TRI:** Taux de Rendement Interne.

**VD:** Valeur Disponible.

**VNC:** Valeur Actuelle Nette.

**VR:** Valeurs Réalisable.

## Liste des figures

Figure 1 : Les cinq forces concurrentielles.....	23
Figure 2: Les différents critères du model PESTEL.....	27
Figure 3 : <i>taux de rentabilité interne</i> .....	32
Figure 4: comparaison entre la VAN et le TIR.....	34
Figure 5 : Les trois grandes étapes de construction du Business model .....	51
Figure 6 : Situation géographique de LA SARL NOMADE.....	71

## Liste des tableaux

Tableau 1 : Le model d'analyse SWOT .....	25
Tableau 2 : la comparaison de la VAN et le TIR .....	34
Tableau 3 : calcul du seuil de rentabilité .....	45
Tableau 4 : Les types de financement .....	55
Tableau 5 : Liste de questions à poser et la place des réponses dans un plan d'affaires formalisé.....	56
Tableau 6: Les postes d'emplois à la SARL NOMADE.....	73
Tableau 7 : actifs des bilans de la SARL NOMADE .....	77
Tableau 8 : Passifs des bilans de la SARL NOMADE .....	77
Tableau 9 : les compte de résultat 2017,2018,2019 de LA SARL NOMADE.....	78
Tableau 10 : tableau de financement de la SARL NOMADE .....	78
Tableau 11 : variation des fonds de roulement $\Delta$ FR.....	80
Tableau 12 : tableau budget des encaissements.....	81
Tableau 13 : tableau des décaissements .....	81
Tableau 14 : Bilan actif prévisionnel du nouveau investissement.....	89
Tableau 15 : Bilan passif prévisionnel du nouveau investissement.....	90
Tableau 16 : Tableau de résultat prévisionnel du nouveau investissement .....	91
Tableau 17 : tableau de financement prévisionnel .....	92
Tableau 18 : Tableau de calcul de la CAF .....	93

# *Introduction Générale*

Pendant longtemps, l'économiste s'est toujours intéressé au fonctionnement et aux conditions d'équilibre sur le marché, l'entreprise étant donc réduite juste à l'allocation optimale des ressources disponibles pour un maximum de profit. Nous pouvons définir l'entreprise comme unité dont l'activité essentielle consiste à transformer des flux d'entrées (matières premières, services...) en flux de sortie (produits finis, déchets...) selon une relation technique appelée fonction de production.

La création, la reprise ou le développement des entreprises dépend de multiples facteurs sociologiques, économiques, financiers, technologiques, fiscaux, législatifs et institutionnels. Pour créer, reprendre ou lancer de nouveaux investissements, il est nécessaire d'avoir des ressources financières à investir. Mais peut-être sont-elles insuffisantes ? À cet effet, il est impératif d'en connaître les objectifs, les utilisateurs et d'être familiarisé aux données de l'entreprise.

Nous avons intégré en tant que stagiaires, l'un des PME active dans le secteur agroalimentaire "LA SARL NOMADE", et spécialisée dans la production de boissons, et particulièrement l'eau de source "AYRIS". Cette entreprise, vu la demande augmentée ces dernières années de la part de ces clients, et l'élargissement de son champ de distribution, a décidé d'augmenter sa capacité de production et satisfaire sa clientèle, cette décision nécessite un investissement supplémentaire.

Dans ce travail, nous allons développer la solution optée par l'entreprise, et nous allons répondre aux différentes questions liées à cet investissement, Que Faut – il ? Avec quels Moyens ? (Actif Economique), Avec quelles Ressources ? (Passif Financier).

Nous allons structurer ce projet d'investissement et constituer un business plan, et présenter l'ensemble des moyens à mettre en œuvre en vue de réaliser l'objectif que s'est fixée l'entreprise, c'est-à-dire : « La maximisation de profits », et l'ensemble des ressources permettant d'assurer le financement de l'actif économique « Mode de Financement ».

Premièrement, nous allons analyser la situation financière actuelle de l'entreprise. Ensuite, nous développerons la situation prévisionnelle du nouvel investissement, ce qui nous permettra d'élaborer les deux business plan "actuel et prévisionnel"

Et à la fin nous allons traiter en détail la problématique posée, qui est l'augmentation de production, et nous allons élaborer le plan d'investissement nécessaire au lancement du nouveau projet.

# **Chapitre I : Le business plan concepts théoriques et déterminants**

## Introduction

Le business plan ou le plan d'affaire, est un document qui synthétise tous les aspects de la gestion d'un projet d'une entreprise. Dans ce chapitre nous allons présenter l'ensemble des connaissances pertinentes et éléments essentiels liés au business plan en tant que système d'aide à la décision.

Ce cadre conceptuel est composé essentiellement de deux sections, la première section présente les concepts de business plan à travers l'indication de son rôle, son histoire et ses objectifs. La deuxième section identifie les spécificités de la petite et moyenne entreprise ainsi que les critères de prise de décision et l'importance de business plan pour ses firmes.

## Section 1 : concept de business plan

Nous allons consacrer cette section principalement aux concepts de business plan, en premier lieu nous présenterons sa définition et son rôle, en deuxième lieu nous montrerons ses types et objectifs, enfin, nous analyserons la relation entre le business plan et la décision dans le montage d'un projet d'investissement.

### I-1-1-La définition de business plan et son rôle

#### I-1-1-A-La définition de business plan

Le business plan, ce terme emprunté à littérature anglo-saxonne désigne un plan d'affaire. C'est une présentation écrite et chiffrée d'un projet de création ou de développement d'une entreprise synthétisant les objectifs, certaines hypothèses, les moyens et les investissements à mettre en place pour atteindre les résultats attendus à un horizon de temps donnée.

Certaines institutions financières et autres structures d'accompagnement parlent de BP interactif, ceci pour désigner un BP élaboré avec l'aide, les conseils ou l'appui technique d'un conseiller clientèle ou simplement d'un mentor encore appelé facilitateur de projet.

L'étape de l'élaboration du BP se trouve au centre de processus de création. Il regroupe aussi bien l'idée, le qui, le comment, mais également le quant et le combien. Le business résume à lui seul l'intégralité du projet d'entreprendre. Il répond à des objectifs bien déterminés qui ne sont pas les mêmes que les objectifs assimilés à la création d'une entreprise.

Selon la définition des ouvrages traditionnels de l'entrepreneuriat, un business plan est « un document qui porte à la compréhension, destiné à aider l'entrepreneur dans son analyse du marché et dans la planification d'une stratégie. Dans le cas d'une création d'entreprise, le business plan permettrait d'éviter à l'entrepreneur des erreurs très coûteuses. Au-delà, le business plan en tant que document de prévision est nécessaire pour obtenir des financements. Les banques et les capital-risqueurs ont besoin d'un business plan pour prendre leurs décisions d'investissement. Un business plan bien écrit, fournit la preuve de la capacité de l'entrepreneur à planifier et à gérer une entreprise »<sup>1</sup>.

Sexton ET Bowman<sup>2</sup>, (1991), définissent le business plan comme “ the process by which the entrepreneur, in exploiting an opportunity, creates a vision of the future and develops the necessary objectives, resources, and procedures to achieve that vision”.

### **I-1-1-B- le rôle de business plan**

Dans tous les cas de figure- demande de financement, mandat de négociation de vente, conseil le business plan est l'élément indispensable qui vous permet de juger vos propres conceptions. Les investisseurs qui, par un apport considérable de capital, s'engagent à participer à votre entreprise et donc à assumer une partie des risques, sont en droit de recevoir des informations détaillées sur votre entreprise et donc à assumer une partie des risques, sont en droit de recevoir des informations détaillées sur votre entreprise. Il s'agit de répondre à ce besoin d'information.

Le business plan est donc, comme la comptabilité, un outil de chiffrage précis permettant de décrire le devenir de l'entreprise. En fonction des hypothèses retenues, il fera apparaître quelle sera à terme la situation patrimoniale et la structure financière de la société. Ce sont les bilans prévisionnels qui fourniront cette information et diront si les moyens financiers de l'entreprise permettent à celle-ci d'envisager avec succès la mise en œuvre de sa politique ou si elle doit modérer ses ambitions.

Les comptes de résultat prévoiront la rentabilité de l'affaire et donc le bien-fondé des décisions envisagées. Ce point est essentiel puisque le but final de toute décision est, dans une entreprise commerciale, de dégager des bénéfices, à la fois à court terme et dans la durée. Ce premier rôle est

---

<sup>1</sup> LAMBING P. Etkuehl C. (2003), Entrepreneurship, 4th edition, Pearson. Cité in des modes d'utilisation du business plan A LAGUECIR Professeur BEM Management school, Hervé Colas Professeur et Directeur de la Recherche Reims Management School, École de management Bordeaux.

<sup>2</sup> cité par CASTROGIOVANNI G J.

essentiel puisqu'il n'est évidemment pas possible d'envisager de mettre en œuvre une stratégie qui va engager l'entreprise pour de nombreuses années sans avoir chiffré avec précision les conséquences probables des décisions prises et les risques éventuels en résultant. C'est pour n'avoir pas établi de telles prévisions que chaque année de nombreuses entreprises font faillite.

Ensuite, et sans qu'il s'agisse pour autant d'un rôle moins essentiel, le business plan est un outil de communication et ce à plusieurs niveaux <sup>3</sup>:

1. **Communication interne** : Toute direction qui désire impulser une action dans l'entreprise éprouve le besoin d'un support à sa communication. L'avantage du business plan est son aspect global puisqu'il présentera non seulement les buts poursuivis mais également les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre et les résultats attendus. Il sera ensuite l'outil privilégié de la communication sur leur réalisation ou leur non réalisation et donc de la justification des éventuelles mesures correctives à mettre en œuvre.
2. **Communication avec les actionnaires** : même au niveau des entreprises moyennes, on constate aujourd'hui un éclatement de l'actionnariat. Celui-ci trouve son origine dans l'organisation des successions ou l'ouverture du capital. Le dirigeant doit donc de nos jours, sinon partager le pouvoir, du moins accepter de communiquer avec les copropriétaires de l'entreprise : ses associés et les actionnaires majoritaires. Le business plan sera un moyen pour le président de préciser où il veut conduire l'affaire et comment il entend procéder. Il devrait ainsi éviter un certain nombre de conflits classiques entre dirigeants et actionnaires minoritaires.
3. **Communication avec financière** : Lors des négociations avec les banques, le fait de disposer d'un business plan permettra au dirigeant de justifier le montant des financements nécessaires. Par ailleurs, l'existence de ce document est un moyen de démontrer aux financiers que la gestion est maîtrisée et que les risques qu'ils encourent en finançant l'affaire sont de ce fait limités.

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

---

<sup>3</sup> « Le rôle de business plan dans le développement des entreprises » cas de : les moulins de la Soummam-SPA de sidi-Aïch réalisé par HOUSIN Halou et RAZIK Baouche promotion 2014, 2015

## I-1-2-Histoire de business plan

Les origines de business plan que nous connaissons aujourd'hui remonter au concept planification décret par Fayol en 1916 sous les termes de « prévoyance » dans son livre l'administration industrielle et général, comme l'une des cinq missions de l'administration des entreprises. A cette époque la planification reste à un stade de formation. Les systèmes de planification mis en place par les grands entreprise, après la deuxième guerre mondiale, avec la croissance économique et l'extension rapide des marchés, exigent la prise en considération de l'environnement par les entreprises<sup>4</sup>.

Cependant Drucker (1956) suggère que la planification à long terme est le processus organisé dans la prise de décision entrepreneurial.

Dès le début des années quatre-vingt, les conditions d'activité des entreprises deviennent plus difficile, cause les concurrence entre les entreprises commence à s'intensifier, et l'innovation technologique une dynamique rapide, donc les entreprises sont besoin d'un nouveau système correspond 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.

Les travaux de Peter Drucker sur le business plan ont été enrichis par d'autres tels Halford (1968) Et Webster et Ellis(1976)<sup>5</sup>. Dans les années 80, plusieurs livres et articles ont été écrit sur la base des idées de ces autres<sup>6</sup>. Ils ont présenté des arguments pour élaborer le business plan, ces points couvrir chaque jour les activités opérationnelles incluant des essais de prévention de la demande, comme un outil stratégiques d'analyse pour la planification (Robinson, 1979)<sup>7</sup>

---

<sup>4</sup> « Business plan et système d'aide à la décision "état quelque PME de la ville de Bejaïa" » réalisé par AZZI Rafik, promotion 2010

<sup>5</sup> 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

<sup>6</sup>KARLSSON T: Business Plans in New Ventures, JIBS Dissertation Series 032

<sup>7</sup> ROBINSON, R. B. 1979. "Forecasting and small business: a study of the strategic planning process." Journal of Small Business Management 17(19-27).

En (1984), MootCorp<sup>8</sup> adapté 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.

D'après karlessonT, rien n'indique aujourd'hui que le nombre de publication de business plan est un déclin, il y a un grand nombre de textes encourageant les entreprises à élaborer des business plans. Ces textes prennent essentiellement deux formes. Premièrement, il y a des livres qui focalisent uniquement sur le business plan, deuxièmement, les livres d'éducation en esprit d'entreprises sont une autre source de textes sur comment élaborer le business plan, et pourquoi le business plan est indispensable

Honig (2004) écrit «Nous trouvons que d'entrepreneuriat et de management»<sup>9</sup>. De plus, quelques entreprises financières comme banque ont des réglés sur la manière de rédiger un business plan.

D'après Honig<sup>10</sup>(2004), un site web montre que les universités de Harvard, Sanford, Wharton, et MIT avaient créé leurs propres business plan concurrentiel. En suédé, la société de consultant McKinsey avait annoncé un business plan concurrentiel appelé « affairspanen » En Allemagne, le premier business plan concurrentiel « BPW Nordbayern » a été élaboré en 1996, juste après le modèle américain. En conclus que le business plan a connu une grande croissance dans la dernière décennie est devenu un outil de management indispensable pour les entreprises quelque soient leurs tailles.

### I-1-3-Type de Business Plans

MoschettoB. L (2002) propose deux types de business plan. Le business plan interne, « dont la vocation est interne à l'entreprise, C'est un document peu formalisé avec une conception très ouverte. Il s'agit d'un document volumineux qui fait suite à l'analyse stratégique et, qui s'oriente sur la planification des besoins »<sup>11</sup>. Il concerne seulement le personnel interne de l'entreprise. Nous le trouvons en cas de planification récurrente et de restructuration de l'entreprise.

---

<sup>8</sup> Moot Corp, 2005, <http://www.mootcorp.org/about.asp> (2005-06-29)

<sup>9</sup> HONIG, B. "Entrepreneurship Education: Toward a Model of Contingency- Based Business Planning" Academy of management learning and education. 3 (3): 258-273, 2004.

<sup>10</sup>HONIG, B, op. Cit, 2004.

<sup>11</sup> MOSCHETTO B-L: Le business plan pratique et conception, 2 éd, Economica, 2002.p 65.

Un plan d'affaires est une feuille de route qui permet de guider le créateur de projet à travers le processus de planification. Il est important de penser exactement à la raison d'utiliser ce plan.

Parmi les types du Business Plan on cite <sup>12</sup>:

- **Le plan de démarrage** : On peut le considérer comme plus un plan d'affaires traditionnel global. Il couvre tous les sujets pertinents pour la création d'entreprise, telles que les informations sur l'entreprise, les marchés, les prévisions, la stratégie, l'équipe de gestion et d'analyse financière.
- **Le plan interne** : Parce que ce type de régime serait utilisé en interne et non pour des tiers, il n'aurait pas nécessairement la répartition de l'équipe de gestion et l'analyse détaillée de la compagnie, mais indique où la société a l'intention d'aller et comment.
- **Le plan des opérations** : Il est utilisé principalement comme un plan interne, il peut inclure des critères spécifiques, tels que les jalons, les dates, les délais et les responsabilités des gestionnaires et/ou des équipes.
- **Le plan stratégique** : c'est un autre type interne de plan. Il se concentre sur les Possibilités de haut niveau et l'établissement des priorités pour l'organisation, plutôt que sur la date ou les responsabilités spécifique.
- **Le plan de croissance/extension** : Ce type de régime peut se concentrer sur une zone spécifique de l'entreprise ou d'un sous-ensemble de l'entreprise ; de nouveaux investissements ou les demandes de prêts peuvent exiger un plan de croissance détaillé dans le cadre du processus ; ce type de plans devrait inclure des prévisions complètes des ventes et des dépenses pour la nouvelle entreprise, produit, etc.
- **Le plan de faisabilité** : Lors de l'examen d'une nouvelle start-up, un plan de faisabilité est utilisé pour évaluer l'idée et l'intérêt de poursuivre ; il inclue un résumé, l'état des missions, les éléments de succès, un aperçu de l'analyse de marché et une analyse des coûts, des prix, et les dépenses probables

## I-1-4- Objectifs de business plan

### I-1-4-1. Les objectifs internes <sup>13</sup>:

---

<sup>12</sup> « Le rôle de business plan dans le développement des entreprises “ cas de : les moulins de la Soummam-SPA de sidi-Aïch’ » réalisé par HOUSIN Halou et RAZIK Baouche promotion 2014, 2015

<sup>13</sup>MOSCHETTO B-L: Le business plan, 2 éd. Paris,2005

**I-1-4-1-A-La création d'une entreprise :** La création d'une entreprise est une aventure qui démarre souvent avec une idée d'ordre technologique, Organisationnelle ou parfois une simple intuition de marché. Mais une idée, aussi géniale soit-elle, ne possède pas de réelle valeur intrinsèque. Seule la réalisation concrète du projet que l'on souhaite construire autour de l'idée initiale peut être valorisée. La maîtrise et l'aboutissement du projet n'existent qu'au travers d'une parfaite connaissance du marché potentiel, de l'état de la concurrence et de l'état de la technologie. Le projet n'a pas d'avenir qui ne soit planifié et parfaitement budgétisé. Le point de départ d'une création d'entreprise réussie est donc la rédaction de son plan de développement.

Il apparaît ainsi que la première mission du business plan, dans le cadre de la création d'une entreprise, est d'étudier la mise en application d'une bonne idée, dans un univers dépassionné, et en toute connaissance de cause. Cette première mission est expressément tournée vers le créateur lui-même.

La deuxième mission du plan de développement, toujours dans le cadre d'une création d'entreprise, est de faciliter la recherche de partenaires financiers, industriels ou commerciaux. Nous évoquerons ce point un peu plus loin, mais rappelons simplement que si les créateurs d'entreprises débordent souvent d'idées et d'énergie, ils disposent en général, au début, de très peu de moyens financiers. La deuxième mission du business plan sera donc tout aussi fondamentale que la première.

**I-1-4-1-B-Le lancement d'un nouveau projet :** s'il est très novateur par rapport au métier habituel de la firme, un projet nouveau à l'intérieur d'une entreprise déjà existante impose les mêmes exigences et contraintes qu'une création pure d'entreprise. Le projet s'appuie cependant sur une structure physique déjà présente, ce qui constitue une différence de Taille. La parfaite connaissance des forces et des faiblesses de l'entreprise peut modifier considérablement le devenir du projet, notamment au travers de l'évolution et de la maîtrise de son coût. Pour cette raison, l'analyse interne de l'ensemble des fonctions de l'entreprise constitue, dans le cas d'un projet nouveau, une des premières démarches du plan de développement.

**I-1-4-1-C-Le rachat d'une entreprise :** un rachat de l'entreprise peut être conduit dans un but de revente à court terme. Dans ce cas, le seul véritable préalable au rachat est une évaluation financière de la valeur de l'entreprise cible. Il appartient ensuite à l'acheteur de se montrer habile dans l'art de la négociation pour revendre la firme, intégralement ou par lots, pour un montant Supérieur à celui de l'achat.

Si, en revanche, le rachat d'une entreprise s'inscrit dans un but précis et à plus long terme, il est en de très nombreux points assimilable à un projet nouveau au sein d'une entreprise existante. C'est concrètement un projet de développement dont la principale caractéristique est d'être externe. Ce projet de rachat doit donc être appréhendé de la même manière que s'il s'agissait d'un projet interne, sauf pour la partie de planification financière qui doit être remplacée par l'évaluation financière de l'entreprise cible.

Dans les deux cas, l'évaluation doit être menée avec précision et objectivité. Elle doit être conduite par des méthodes aussi nombreuses que possible, comme la méthode d'évaluation patrimoniale, par actualisations des dividendes ou par actualisations des flux de trésorerie

**I-1-4-1-D-La restructuration :** Pendant une phase de restructuration, l'ensemble des salariés d'une entreprise a besoin de visibilité. Pour se restructurer efficacement, l'entreprise doit au préalable redéfinir ses métiers. Elle doit évaluer son potentiel existant, évaluer ses carences et trouver les moyens d'y remédier. Les salariés déjà en activité ont besoin d'être rassuré et motivés. Les salariés futurs doivent, pour leur part, être séduits par un projet et une mission. La rédaction du business plan reste le meilleur moyen de remplir conjointement l'ensemble de ces objectifs. Dans ce cas, les axes principaux du business plan seront la définition des métiers nouveaux et une nouvelle définition des métiers anciens. Le plan de développement doit largement s'attarder sur la politique salariale et sur la gestion des ressources humaines. Il doit aussi s'intéresser à la viabilité à long terme de l'entreprise, ce qui passe nécessairement par une phase d'analyse financière et de rentabilité.

**I-1-4-1-E-La planification récurrente :** c'est le seul véritable cas où le business plan conserve une vocation purement interne. Il est commandité et supervisé par le dirigeant. Il est destiné au dirigeant ainsi qu'à l'ensemble des salariés de l'entreprise. Son but implicite reste d'accroître la visibilité de l'entreprise à terme. Il s'agit de planifier pour faire mieux ou, dans le meilleur des cas, rester au meilleur niveau dans tous les domaines. Il ne présente pas à proprement parler d'axe principal de développement, puisque tous les aspects sont analysés en profondeur. Dans ce dernier cas, le business plan se présente d'abord comme un outil de planification stratégique, puis comme un outil de communication interne.

### I-1-4-2-Les objectifs externes<sup>14</sup> :

L'entreprise compte sur plusieurs partenaires financiers, simultanés ou successifs tout au long de sa vie. De manière générale les financeurs habituels sont :

- Les associés au capital fondateur de l'entreprise qui apportent les fonds au démarrage pour permettre à l'activité de démarrer.
- La banque qui finance les investissements au démarrage, en partenariat avec les fondateurs et qui accompagne ensuite le développement de l'activité
- Les business Angels, investisseurs au capital qui interviennent pour passer des étapes de croissance lorsque l'entreprise change de modèle.

**I-1-4-2-1-A-Les associés fondateurs de l'entreprise :** pour une société, les associés et fondateurs de l'entreprise sont les premiers partenaires financiers. À la création de l'entreprise, ils apportent des fonds au capital social pour réaliser les premiers investissements, mais aussi pour démarrer avec un coussin d'oxygène financier suffisant.

Les associés peuvent aussi être amenés à renflouer les caisses, en cas de coup dur ou pour saisir une opportunité immédiate. Ils procèdent alors généralement à un apport en compte courant d'associés, qui est un prêt financier réalisé entre d'associé, et non une augmentation de capital social.

**I-1-4-2-1-B-La banque :** la banque est le partenaire quotidien de l'entreprise. Elle intervient à plusieurs niveaux. Son découvert autorisé est, par exemple, un mode de financement à court terme, mais de manière générale rattachée que la banque accompagne l'entreprise dans ces étapes de développement en finançant essentiellement les investissements matériels. Elle propose alors des prêts en moyen ou long terme, selon montant des besoins. Les besoins en trésorerie (pour disposer un coussin d'oxygène avant d'embaucher par exemple pour acheter un stock engager des frais de communication...) et, de manière générale, tous les besoins non amortissables- donc non garantis- sont difficilement finançables par les banques. Il est nécessaire pour la société de ne pas compter uniquement sur ce partenaire financier.

**I-1-4-2-1-C-Les business angels (BA), investisseur au capital :** il y a les associés fondateurs de la société, et puis il y a les business Angels/ investisseurs externes qui apportent des fonds lorsque

---

<sup>14</sup>MOSCHETTO B-L: Le business plan, 2 éd. Paris,2005

la société décide d'ouvrir son capital. Cette démarche est nécessaire quand la société change de modèle économique (croissance rapide) et que :

- Ses besoins sont majoritairement immatériels (non finançables par la banque): trésorerie, stratégie de communication, avances sur salaire, dépôt de garantie...
- Ses besoins sont trop élevés pour qu'un prêt bancaire, dont il faudra rembourser le capital avec des intérêts, s'avère rentable.

### **I-1-4-Les outils d'un business plan**

La première phase de la construction du Business Plan consiste en l'évaluation de la faisabilité du projet. Cette phase s'apparente en de nombreux points à une analyse stratégique de l'entreprise et de son environnement. Elle est à la fois externe (analyse des forces en présence sur le marché) et interne à l'entreprise.

#### **I-1-5-1-L'analyse de l'environnement externe**

L'objectif fondamental de cette analyse est de fournir à l'entreprise toutes les informations nécessaires sur son environnement, pour qu'elle soit toujours en veille, pour saisir toutes les opportunités de développement dont peut bénéficier la société, et d'éviter toutes les menaces éventuelles qui peuvent ruiner son développement.

Nous proposons d'étudier dans cette analyse l'environnement externe par le modèle de cinq forces concurrentielles de Porter, analyse SWOT de Porter et l'analyse de PESTEL.

##### **I-1.5.1-A- Le modèle de cinq forces de Porter**

Les cinq grandes forces de la concurrence fournissent le cadre dans lequel luttent toutes les firmes d'un secteur, mais certains ont une meilleure rentabilité que d'autres, résultat d'une attitude stratégique particulière. Des différences de compétences existent aussi dans les domaines de la commercialisation, de la réduction des coûts, de la direction de l'entreprise, de l'organisation en lien avec des positions stratégiques et des résultats finaux. La structure industrielle d'un secteur détermine les potentialités d'avantages concurrentiels accessibles à la firme.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Laroche, H. Nioche, J. P., « Repenser la stratégie, fondements et perspectives, éd. Vuibert, Paris, 1998, pp. 135-141

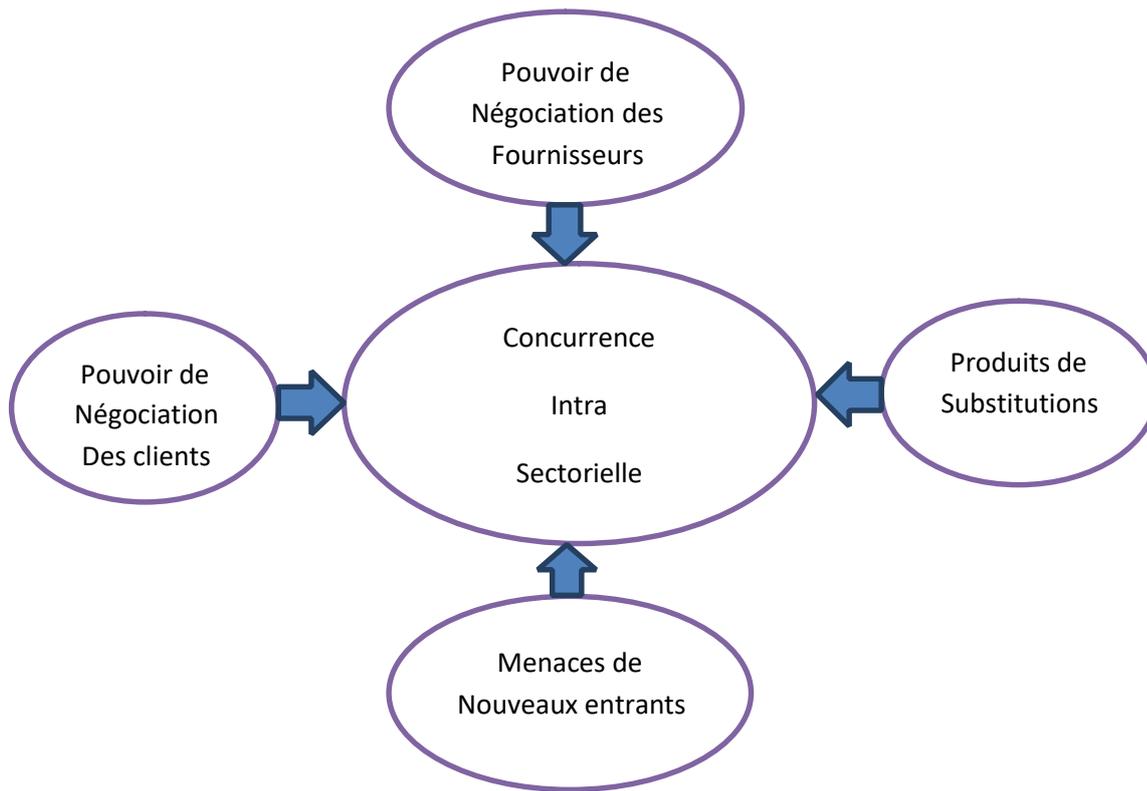


Figure 1 : Les cinq forces concurrentielles.

**Source :** Porter, M. E, « choix stratégiques et concurrence : techniques d'analyse du secteur et de la concurrence » éd.Dunod, Paris, 1999.

- **L'intensité de la concurrence entre entreprises du secteur :** Au sein d'un secteur, la concurrence entre firmes détermine l'attrait pour le secteur. Les entreprises luttent pour maintenir leur rapport de force. La concurrence évolue en fonction du développement du secteur, de la diversité ou de l'existence de barrières à l'entrée. En plus il s'agit d'une analyse du nombre de concurrents, des produits, de l'identité des marques, des forces et faiblesses, des stratégies, des parts de marché, etc.
- **La menace de nouveaux entrants :** Toute entreprise a intérêt à créer autour d'elle des barrières à l'entrée pour ne pas voir arriver une multitude de concurrents. Il s'agit soit de nouvelles entreprises soit de firmes ayant l'intention de se diversifier. Ces barrières peuvent être légales (brevets, réglementations, etc.) ou industrielles (produits ou marque unique, etc.). L'arrivée de nouveaux entrants dépend donc aussi de l'ampleur du marché (économie d'échelle), de la réputation d'une entreprise déjà installée, du coût d'entrée, de l'accès aux matières premières nécessaires, des standards techniques, des barrières Culturelles, etc.

- **La menace de produits de substitution** : Les produits de substitution peuvent être considérés comme une alternative par rapport à l'offre du marché. Ces produits sont dus à l'évolution de l'état de la technologie ou à l'innovation. Les entreprises voient leurs produits remplacés par des produits différents. Ces produits ont souvent un meilleur rapport prix/qualité et viennent d'un secteur où sont réalisés des profits élevés. Ces produits de substitution peuvent être dangereux et l'entreprise doit être en mesure d'anticiper pour faire face à cette menace.
- **Le pouvoir de négociation des fournisseurs** : Le pouvoir de négociation des Fournisseurs est très important sur un marché. Des fournisseurs puissants peuvent imposer leurs conditions en termes de prix, de qualité et de quantité. A l'inverse s'il y a beaucoup de fournisseurs, leur influence est plus faible. Il faut analyser le nombre de commandes réalisées, le coût de changement de fournisseurs, la présence de matières premières de substitution, etc.
- **Le pouvoir de négociation des clients** : Si le pouvoir de négociation des clients est élevé, ils influencent la rentabilité du marché en imposant leurs exigences en matière de prix, de service, de qualité, etc. Bien choisir ses clients est primordial car il faut éviter de se retrouver en situation de dépendance vis-à-vis d'eux. Le niveau de concentration des clients leur accorde plus ou moins de pouvoir. Généralement leur pouvoir de négociation tend à être inversement proportionnel à celui des fournisseurs.

### I-1.5.1-B-Le model SWOT

L'analyse SWOT est l'abréviation de (*Strengths/Weaknesses/Opportunities/Threats*) ou (forces/faiblesses/opportunités/menaces), qui tend à identifier les facteurs environnementaux qui favorisent la performance. C'est un outil de stratégie d'entreprise qui permet de déterminer les options stratégiques envisageables aux niveaux d'un Domaine d'Activité Stratégique (DAS)<sup>16</sup>. Il est souvent considéré comme la formule type du raisonnement stratégique pour la plupart des domaines de gestion, il est un cadre décisionnel issu de l'économie classique à ce titre, il comporte des fondements précis pour l'action stratégique entraînant des conséquences irréversibles à prendre en compte.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> Domaine d'Activité Stratégique, un ensemble de couples produits-missions présentant des caractéristiques similaires, ou encore partageant les mêmes facteurs clés de succès.

<sup>17</sup> Porter, M. E., « L'avantage concurrentiel », éd. Dunod, Paris, 1999.

Le but de l'analyse est de prendre en compte dans la stratégie, à la fois les facteurs internes et externes. En maximisant les potentiels des forces et des opportunités et en minimisant les effets des faiblesses et des menaces.

Tableau 1 : Le model d'analyse SWOT

	Positif	Négatif
Origine interne organisationnelle	<b>Forces / Strengths « S »</b>	<b>Faiblesse / Weaknesses « W »</b>
Origine externe environnementale	<b>Opportunités / Opportunités « O »</b>	<b>Menaces / Threats « T »</b>

Source : Porter, M. E. : « L'avantage concurrentiel », éd DUNOD, Paris, 1999.

Il faut relier les opportunités aux ressources. Un entrepreneur doit identifier les opportunités et les risques sur un secteur d'activité. Le schéma global consiste à évaluer et constater les opportunités que l'entrepreneur peut tenter de s'approprier selon le niveau de risque qu'il perçoit entre les compétences de la firme et l'environnement. Ce modèle à l'avantage d'être attractif en raison de sa logique rationnelle. Il peut s'appliquer à une situation simple en permettant l'extraction d'informations quantifiées. Il permet surtout en situation complexe de concevoir une schématisation rapide d'une réalité.

### Identification et étude des 4 facteurs

L'ordre et la manière d'identifier et d'étudier les 4 facteurs (forces, faiblesses, opportunités, menaces) peuvent différer considérablement.

- **Etude des forces** : Les forces sont les aspects positifs internes que contrôle l'organisation ou le pays, et sur lesquels on peut bâtir dans le futur.
- **Etude des faiblesses** : Par opposition aux forces, les faiblesses sont les aspects négatifs internes mais qui sont également contrôlés par l'organisation, et pour lesquels des marges d'amélioration importantes existent. L'analyse SWOT étant basée sur le jugement des participants, elle est par nature subjective et qualitative. Si l'étude des forces et celle des faiblesses nécessitent d'être approfondies, deux outils peuvent être utilisés pour fournir des pistes d'investigation : l'audit des ressources et l'analyse des meilleures pratiques.

- **Étude des opportunités** : Les opportunités sont les possibilités extérieures positives, dont on peut éventuellement tirer parti, dans le contexte des forces et des faiblesses actuelles. Elles se développent hors du champ d'influence du pays ou à la marge (ex : changement de goût des consommateurs étrangers concernant la production du pays, amélioration de l'économie d'un pays "client", développement du commerce par Internet, etc.).
- **Étude des menaces** : Les menaces sont les problèmes, obstacles ou limitations extérieures, qui peuvent empêcher ou limiter le développement du pays ou d'un secteur (ex : l'industrie). Elles sont souvent hors du champ d'influence du pays ou à la marge (ex : désaffection des consommateurs pour un produit important du pays, prix de l'énergie en forte augmentation, baisse généralisée de l'aide au développement, etc.).

#### **I-1.5.1-C-Analyse PESTEL**

Cette analyse permet d'analyser l'environnement externe dans lequel une société opère. Les facteurs PEST jouent un rôle important dans les opportunités de création de valeur d'une stratégie.

Cependant, ils sont habituellement en dehors du contrôle de l'entreprise et doivent normalement être considéré en tant que menace ou opportunité. Elle prend en compte quatre critères principaux : Politique ; Economique ; Social ; Technologique.

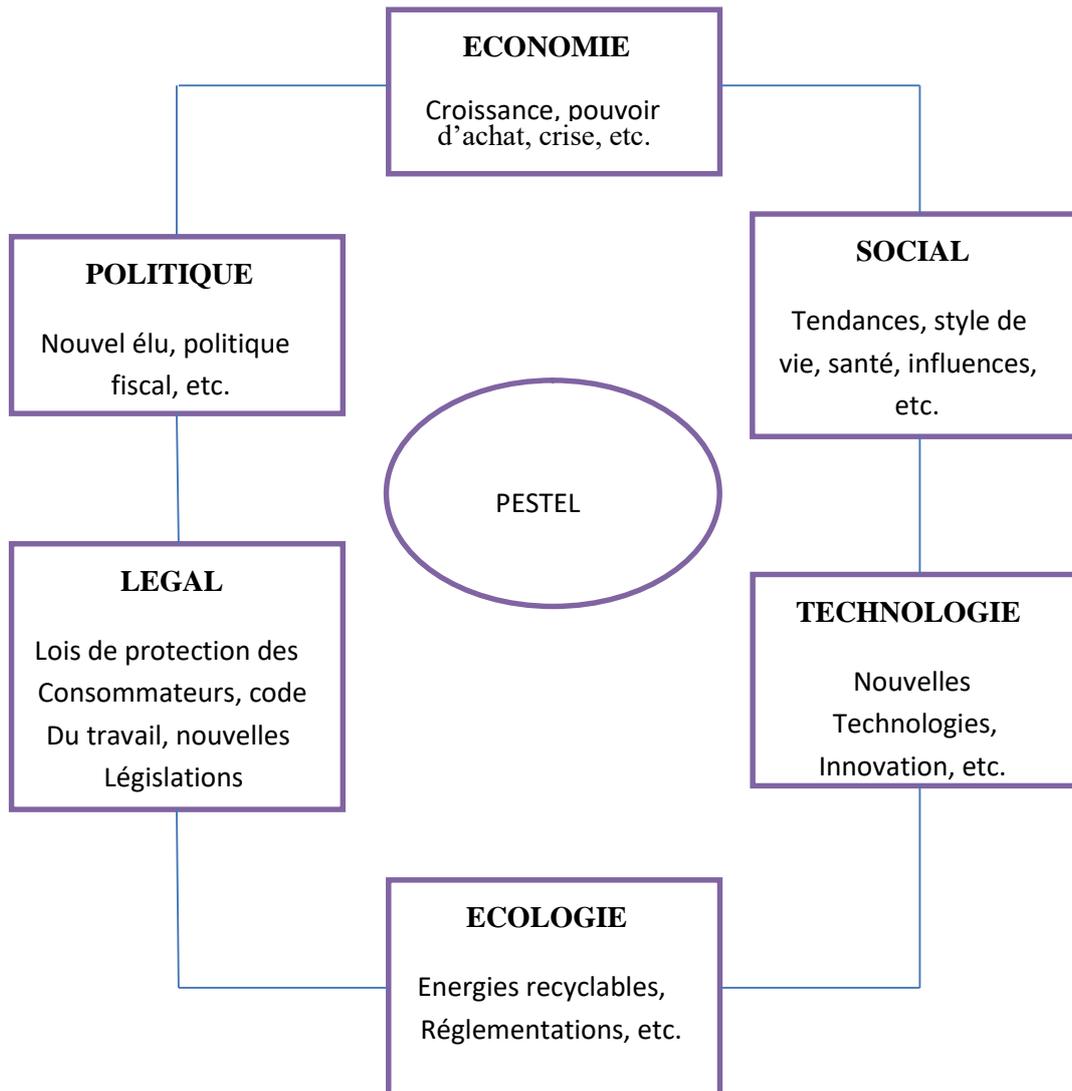


Figure 2: Les différents critères du model PESTEL

- **Politique** : L'ensemble des éléments politiques qui peuvent affecter l'entreprise. Il peut s'agir de la politique fiscale, du commerce extérieur ou des éléments de protection sociale. Ce critère peut également s'intéresser aux biens et services dont le gouvernement en place s'est déclaré importateur ou exportateur.
- **Economique** : L'ensemble des éléments économiques qui peuvent affecter l'entreprise. Dans une perspective macroéconomique, il s'agit de prendre en compte le taux de croissance, les taux d'intérêts et l'inflation qui peuvent impacter le business de l'entreprise.
- **Social** : L'évolution de la population et de ses caractéristiques (démographie, pyramide des âges, nouveaux comportements socioculturels, etc.) générant, entre autres, de nouveaux comportements d'achats.

- **Technologique** : L'ensemble des éléments technologiques qui peuvent affecter l'entreprise. Il s'agit d'observer les politiques de recherche et développement et les innovations mises en œuvre au niveau public comme privé.

Signalons qu'il existe des variantes en ce qui concerne cette analyse. En effet, PEST(E), intègre le facteur écologique et PEST(L), y ajoute en plus le facteur légal.

- **Ecologique** : l'ensemble des éléments écologiques qui peuvent affecter l'entreprise. Ces facteurs peuvent inclure les conditions météorologiques ou le climat, particulièrement pertinents dans le cadre d'industries de tourisme.
- **Légal** : L'ensemble des éléments législatifs qui peuvent affecter l'entreprise. Ces facteurs Légaux comme les lois de protection des consommateurs, le code du travail et la protection des employés peuvent affecter le fonctionnement d'une entreprise.

L'analyse PESTEL comporte des points positifs et négatifs, à savoir :

- **Les points positifs**
  - Permet de comprendre les différentes dimensions de l'environnement macro-Économique.
  - Encourage le développement d'une pensée stratégique ;
  - Permet de prendre conscience des menaces éventuelles ;
  - Permet d'anticiper et de prévoir les actions à mettre en œuvre face à ces menaces ; - Permet à l'organisation de voir quelles opportunités lui sont offertes.
- **Les points négatifs**
  - Ne se contente que de fournir un inventaire ;
  - Difficile à mettre en œuvre dans une société en mouvement permanent ;
  - Met en œuvre un grand nombre d'information qui peuvent, à terme, paralyser l'analyse ;
  - Ne concerne que l'environnement extérieur de l'entreprise et peut occulter les problèmes liés à l'organisation de la structure elle-même.

## Section 2 : le business plan et les PME

Dans cette deuxième section, nous présenterons tout d'abord les PME, et nous allons montrer le business plan dans les PME par rapport à la revue de la littérature. Enfin, nous présenterons les critères de décision et l'importance de business plan au sein des PME.

### I-2-1-Définition des PME

Selon la définition de l'INSEE, les petites et moyennes entreprises (PME) sont des entreprises dont la taille définie par un ensemble de critères, dont essentiellement le nombre de salariés, ne dépasse pas certains seuils.

Les seuils retenus, et en particulier le seuil du nombre de salariés, sont variables suivant les pays et l'objet de la définition : application d'une réglementation ou calcul de statistiques. En France, il n'existe pas de définition officielle unique, mais on utilise le plus souvent dans les statistiques soit le seuil de 250 salariés, soit celui de 500 salariés. Quant au critère d'indépendance, s'il existe un accord général sur le fait qu'une PME ne doive pas appartenir à un grand groupe, il est toutefois difficile à mettre en œuvre au niveau des statistiques.

### I-2-2-Les critères de prise de décision dans le projet d'investissement

Les décisions d'investissement sont chronologiquement les premières décisions stratégiques à prendre, puisque se sont-elles qui déterminent les financements nécessaires et les risques auxquels l'entreprise aura à faire face, leur pertinence dépend de la capacité de l'entreprise à bien définir sa politique de croissance (choix entre investissements de modernisation, de maintenances, d'expansion, voire carrément désinvestissement) et à bien prévoir les flux qui risquent d'être générés par le projet, le but ultime étant de savoir s'il faut défendre, améliorer ou abandonner des positions concurrentielles face aux changements raisonnablement prévisibles de l'environnement. Pour atteindre ses objectifs, l'entreprise doit faire des investissements matériels, humains, commerciaux, organisationnels et financiers. La décision d'investissement est importante parce qu'elle engage l'avenir de l'entreprise sur le moyen et le court terme car elle utilise plusieurs critères au choix de l'entreprise pour décider dans quel projet investir. Ils reposent sur un même principe. Il s'agit de comparer les FNT attendus d'un projet et sa dépense initiale. Un projet ne pourra être déclaré acceptable que dans la mesure où ces FNT > coût initial de l'investissement.

### I-2-2-1-Le délai de récupération de l'investissement <sup>18</sup>

Le délai de récupération de l'investissement est le temps nécessaire à l'exacte récupération des fonds investis dans le projet au départ

- Si on a un seul projet à étudier, on analyse le délai de récupération par rapport au maximum fixé par l'entreprise.
- Si on a plusieurs projets à étudier, on analysera les projets avec délai de récupération les plus courts.

En effet on ne se pose pas la question de la rentabilité du projet, mais ce critère privilégie la liquidité. On se demande en combien de temps on récupère les fonds investis.

En conséquence, ce critère n'est pas rejeté mais n'est utilisé que pour considérer la liquidité.

Plus le délai de récupération est court plus le projet supposé sera rentable et intéressant<sup>19</sup>.

-  $DR >$  à l'échéance de remboursement d'investissement → Le projet n'est pas rentable ;

-  $DR <$  à l'échéance de remboursement d'investissement → Le projet est rentable ;

-  $DR1 < DR2$  → Le projet 1 est plus rentable que le projet 2

### I-2-2-2-La valeur actuelle nette d'un projet (VAN) <sup>20</sup>

La valeur actuelle nette (VAN) appelée aussi Bénéfice actualisé est la différence entre la somme des flux nets actualisés d'exploitation sur toute la durée de vie de l'investissement et le capital investi.

$VAN = FNT_a - I(0)$ , différence entre les FNT actualisés du projet et le montant de la dépense initiale. Dans la mesure où il faut actualiser les flux de trésorerie, il faut choisir le taux d'actualisation.

On a plusieurs possibilités de choix :

- Le taux d'actualisation ( $A^\circ$ ) = coût moyen pondéré du capital, la moyenne du coût des différents financements utilisés par l'entreprise.
- L'investissement pour être rentable doit dégager une rentabilité au moins égale à la rémunération des fonds engagés par l'entreprise.

<sup>18</sup>Lasary op. cit, p 104

<sup>19</sup> « le rôle de business plan dans le développement des entreprises » cas de : les moulins de la Soummam-SPA de sidi-Aïch réalisé par HOUSIN Halou et RAZIK Baouche promotion 2014, 2015

<sup>20</sup>Lasary ,Opcit, p 112

- On peut prendre comme taux, le taux d'un placement sur le marché financier (1 taux de placement sans risque de préférence).
- On choisit ce taux d'A° par référence à la rentabilité dégagée sur les investissements réalisés avant par l'entreprise.
- Dans la détermination du taux d'actualisation on peut intégrer en plus la prise des risques.

L'interprétation de la VAN, on accepte les investissements dont la  $VAN \geq 0$  (rejet des projets dont la VAN est strictement négative).

- **Si VAN = 0** signifie que la somme actualisée des FNT à un taux T d'actualisation donnée a permis la récupération du montant initial de l'investissement, la rémunération du capital investi à ce taux T choisit ;
- **Si VAN > 0** signifie que la rentabilité de l'investissement est supérieure aux taux d'actualisation retenu. L'entreprise va récupérer sa mise initiale, touche un taux d'intérêt (taux d'actualisation) et en plus l'investissement lui a rapporté un gain net actualisé/supplémentaire égal à la VAN.
- **SI VAN < 0** signifie que le Projet d'investissement non rentable (rejeté)

Lorsqu' on utilise la VAN, on ne peut pas classer des projets pour lesquels le montant des capitaux investis au départ est différent. On ne peut l'utiliser que lorsqu'ils sont identiques. La VAN mesure l'avantage absolu susceptible d'être dégagé par le projet. Le résultat obtenu dépend de l'importance du capital investi au départ.

On constate l'importance de l'investissement initial pour déterminer la VAN, lorsque les Projets sont équivalents.

### I-2-2-3-L'indice de profitabilité du projet (IP)<sup>21</sup>

L'indice de profitabilité est un critère qui est venu pallier à l'une des insuffisances de la VAN Qui faisait que celle-ci ne pouvait être utilisée comme un critère de sélection entre deux projets ayant des mises de fonds initiales différentes.

L'indice de profitabilité IP permet de comparer entre deux projets dont les montants initiaux Seraient très différents.

$$IP = \frac{\sum FNT (1+t)^{-n}}{I(0)}$$

IP est un critère d'éligibilité. Il est comparé

---

<sup>21</sup>Lasary, op.cit, p117

- Si  $IP > 1$  : le projet est rentable ;
- Si  $IP = 1$  : on récupère la mise de fonds placé à un taux  $T$  ;
- Si  $IP < 1$  : le projet doit être rejeté car il n'est pas rentable.

#### I-2-2-4-Le taux de rendement interne (TRI)

Le taux interne de rentabilité ou le taux interne de rendement est le taux pour lequel la somme des flux de liquidité actualisés est égale au montant du capital investi.<sup>22</sup>

- La méthode du TRI a le même fondement que celle de la VAN. Le taux de rendement interne est le taux d'actualisation pour lequel la somme des FNT actualisés est égale à l'investissement initial. Le TRI est le taux qui annule la VAN :

$$\sum FNT (1+t)^{-n} = I(0) \text{ OU } VAN = 0 \text{ Comment calculer le TRI.}$$

Lorsqu'on a plusieurs projets à étudier ce taux permet de classer ces projets selon leur rentabilité. Mais ne permet pas de sélectionner les projets « acceptables », En soit le TRI ne permet que de classer les projets.

Pour dire si le projet est acceptable il faut comparer le TRI seuil fixé par l'entreprise (taux d'acceptation / rejet).

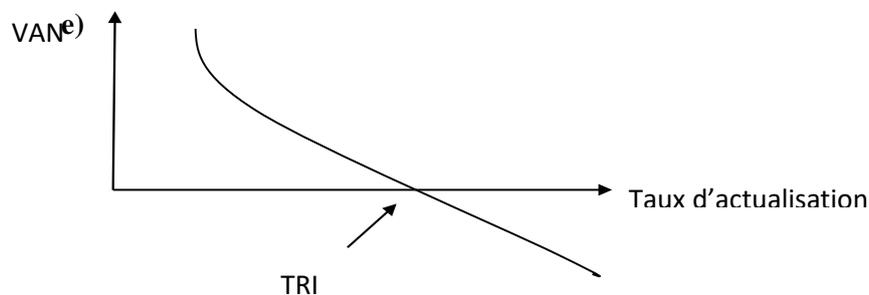


Figure 3 : taux de rentabilité interne

Source : lasaryop .cit, p 120

#### I-2-2-5-Le choix du taux d'actualisation

Ce taux est nécessaire pour le calcul de la VAN (très important). Egalement il est indispensable pour le TRI (comparé au taux d'actualisation). Le coût d'actualisation c'est le coût du capital retenu.

La théorie financière définit ce taux d'actualisation de différentes manières, mais préconise de choisir comme de référence le coût du capital dans l'entreprise. Dans l'entreprise, le capital peut

<sup>22</sup> DEPALLERS.G & Jobard .J, « gestion financière de l'entreprise », édition Dunoud, 1997, P 707.

avoir des origines différentes (capitaux propres, emprunts, etc.). Chacune de ces sources de financement.

### I-2-2-6-La comparaison entre le TIR et la VAN

Lorsque l'on teste des investissements à l'aide des deux principaux critères que sont la VAN et le TIR, les réponses (acceptation ou le rejet et hiérarchie des projets) doivent, en général, être les mêmes. En effet, le taux d'actualisation de la VAN sert de taux de rendement requis et donc de seuil de rejet dans la méthode de TIR. On peut étudier cette relation sur un graphique de coordonnées perpendiculaires, on porte en Abscisse le taux d'actualisation et en ordonne la valeur de la VAN.

**1ère situation** : le taux d'actualisation est supérieur au taux pivot qui est égal 8%

Selon le TIR, On remarque que le projet « A » est meilleur.

Selon la VAN, la VAN du projet « A » est meilleur.

**Conclusion** : les deux critères TIR et VAN sont d'accord pour désigner le projet a comme étant le plus rentable.

**2ème situation** : le taux d'actualisation est inférieur aux taux pivot, nous avons les C suivant :

Selon le TIR, il n'y a rien de changé : c'est toujours le projet qui est considéré comme le plus rentable.

Selon la VAN la VAN du projet « B » est cette fois-ci meilleure

**Conclusion** : les deux critères TIR et VAN sont en désaccord

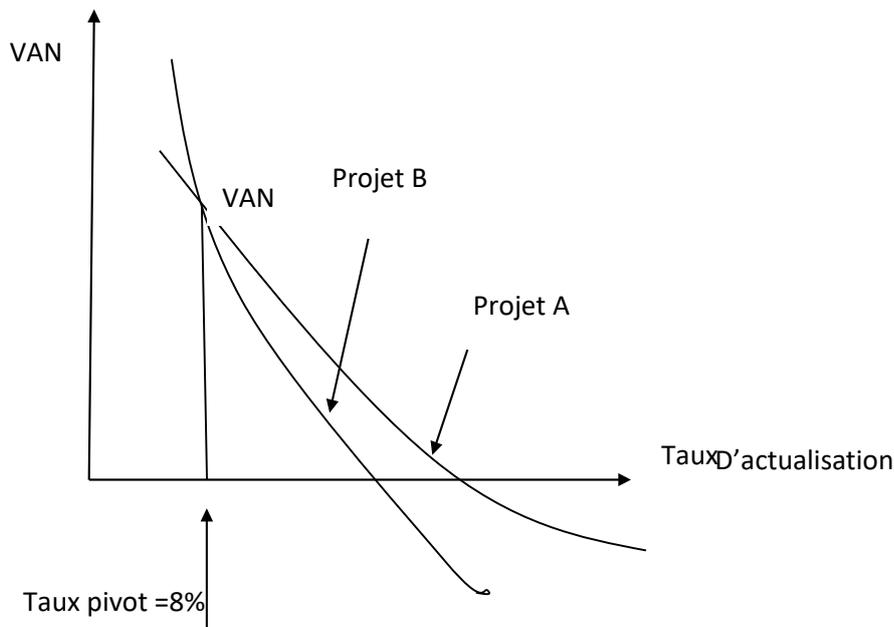


Figure 4: comparaison entre la VAN et le TIR

Tableau 2 : la comparaison de la VAN et le TIR

	VAN	TIR
Critère de décision	Accepte tous les projets actualisés au coût d'opportunité du capital dont la VAN est non négative	Accepte tous les projets dont le TIR excède le coût d'opportunité du capital
Classement	Il ne donne pas de classement par ordre de réalisation.	Donnera un classement correct entre projets ne s'excluant pas mutuellement.
Projet mutuellement exclusif	Donne normalement un choix correct si elle accepte le projet dont la valeur actualisée nette est la plus élevée au coût du capital	Peut donner un choix erroné car de petit projet peuvent avoir un TIR plus fort qu'un projet plus vaste mais ayant encore un rendement plus élevé que le coût d'opportunité du capital. Il faut actualiser les différences entre les cash-flow diverses solutions.
Taux d'actualisation	Il faut déterminer le coût d'opportunité du capital.	Détermination interne. La question du coût d'opportunité du capital se pose pour définir le taux limite.

Source Jean-Pierre Débourse, Roger. P. Declercq op cité P

## I-2-3-Les utilités de business plan<sup>23</sup>

### I-2-3-1-Le business plan sert à clarifier son projet

Le business plan est un excellent outil de travail pour le porteur de projet. Véritable fil conducteur, il va lui permettre de :

- Clarifier et structurer ses idées,
- Mettre en évidence les risques liés au projet,
- Identifier les points forts de l'offre ainsi que ses points faibles,
- Dégager des pistes d'amélioration.

### I-2-3-2-Le business plan sert à recherche des financements :

Le business plan est le support indispensable pour solliciter des financements auprès d'établissements bancaires ou d'investisseurs externes. Il permet de rassurer ou les prêteurs en prouvant la faisabilité et la solidité financière et économique du projet.

Pour convaincre les banques, il convient de porter une attention particulière aux tableaux financiers suivants : plan de financement prévisionnel, calcul de BFR (besoin en fonds de roulement), calcul de la capacité d'autofinancement (CAF) calcul de la capacité de remboursement, niveau d'endettement, etc.

Lorsqu'il s'agit de convaincre des investisseurs il sera plus opportun de mettre en avant le compte de résultat et d'annoncer les distributions de dividendes prévues afin de démontrer le retour sur investissement du projet.

### I-2-3-3-Le business plan sert convaincre les futurs partenaires

Au-delà de financements à proprement parler, le business plan va permettre de s'octroyer la confiance des futurs partenaires de l'entreprise.

Il pourra notamment s'agit de convaincre les fournisseurs de la pérennité d'un projet afin de :

- Mettre en avant l'opportunité commerciale pour le fournisseur,
- Le rassurer contre le risque de défaillance de l'entreprise,

---

<sup>23</sup>[WWW.compta-facile.com/](http://WWW.compta-facile.com/) a-quoi-sert-un-business-plan\_utilite

- Se faire accorder un délai de paiement plus ou moins long afin de financer le BFR généré par l'activité,
- Négocier des tarifs préférentiels en fonction du volume de commandes.

### **I-2-3-4-Le business plan sert à comparer les réalisations aux prévisions et agir <sup>24</sup>**

Une fois l'activité lancée, le business plan constitue un point de repère. Il permet d'assurer le suivi de l'évolution de chacune des étapes de création et de développement d'une entreprise.

Il représente alors un outil d'alerte : les chiffres effectivement réalisés sont comparés à ceux qui avaient été estimés dans le business plan.

### **I-2-4-L'importance de business plan dans la petite et moyenne entreprise<sup>25</sup>**

Ce qui est important dans le business plan, c'est la démarche que vous allez suivre pour son élaboration. Le document que vous présenterez à vos partenaires n'est qu'une simple mise en page de vos informations. Cette démarche vous oblige à travailler sur de nombreuses problématiques et vous pousse à vous poser les bonnes questions. En conséquence, vous enrichissez votre projet et vous évitez des erreurs.

Ensuite, votre business plan structure votre projet, lui donne un cadre, détermine un plan d'actions et vous aide à prendre des décisions. C'est le support de votre projet.

Le business plan pour se fixer un objectif de chiffre d'affaires.

L'une des problématiques des créateurs d'entreprises est de déterminer un chiffre d'affaires prévisionnel. Si les charges peuvent être budgétisées assez rapidement, il est moins évident de prévoir un objectif de chiffre d'affaires.

Une première idée pourrait consister à fixer des objectifs de chiffres d'affaires pour couvrir l'ensemble de ces coûts. Toutefois, il s'agit plutôt ici d'un travail de calcul du seuil de rentabilité. Partir des dépenses pour calculer un chiffre d'affaires prévisionnel est une mauvaise option.

---

<sup>24</sup>[WWW.compta-facile.com/](http://WWW.compta-facile.com/) a-quoi-sert-un-business-plan-utilité

<sup>25</sup>[WWW.lecoindesentrepreneurs.fr/](http://WWW.lecoindesentrepreneurs.fr/) importance-du-business-plan

Sur la question du chiffre d'affaires, le business plan est important. C'est en fonction de votre modèle économique que vous allez pouvoir travailler sur des objectifs de chiffre d'affaires. Ensuite, vous devrez budgétiser tous les moyens à mettre en œuvre pour y parvenir.

Après avoir fixé un objectif atteignable de chiffre d'affaires prévisionnel puis étudié les coûts, le créateur peut déterminer si son modèle économique est financièrement viable.

Le business plan pour vérifier l'équilibre financier du projet.

Le business plan comporte également un budget de trésorerie prévisionnel et un plan de financement initial. Ces états permettent de mesurer l'équilibre financier du projet ainsi que le budget nécessaire pour démarrer le projet. Ensuite, en fonction de l'activité, on y retrouve l'ensemble des flux de trésorerie.

Le plan de trésorerie prévisionnel permet de détecter d'éventuels creux de trésorerie et d'ajuster par anticipation les ressources à mobiliser. Lorsque le projet nécessite des investissements, le plan de financement doit être équilibré.

Le business plan est un outil de pilotage.

Lorsque l'activité est lancée, le créateur doit toujours garder un œil sur son business plan et l'actualiser.

## Conclusion

Dans ce chapitre nous avons présenté les aspects théoriques relatifs au business plan, notre démarche poursuivie consiste à présenter les définitions de ce concept. De même, nous avons tenté de situer ses objectifs, en finissant par déterminer ses critères et son importance dans les PME.

Le plan d'affaires est le principal élément de référence pour lancer, développer et gérer une entreprise performante, c'est un instrument efficace pour mobiliser les fonds nécessaires et attirer les investisseurs.

# **Chapitre II : Les étapes d'élaboration d'un business plan et les outils d'analyse financière.**

## Introduction

Dans ce chapitre, nous présenterons l'ensemble des méthodes de construction d'un business plan et l'analyse financière de l'entreprise.

Ce cadre conceptuel se compose essentiellement de deux sections. La première présente les méthodes d'établissements un business plan, et ses étapes. Ensuite, Dans la deuxième section, nous présenterons les généralités sur l'analyse financière et la méthode des ratios.

## Section 1 : Méthode de construction d'un business plan

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

### II-1-1-Étapes d'établissement d'un business plan

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

#### II-1-1-1-Etude du projet

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

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

### II-1-1-2-Etudier le marché potentiel du projet

L'étude de marché est la pierre angulaire du business plan car de cette analyse découle le positionnement commercial de l'entreprise. Il est donc difficile d'avancer sur le plan sans avoir fait d'étude de marché, et écrire cette section au début permet de cadrer le reste du plan.<sup>26</sup>

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

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

### II-1-1-3-Analyse de la stratégie adoptée

L'analyse stratégique est une démarche qui intègre les diverses caractéristiques de l'entreprise et de son environnement. Elle a pour but de dégager un ensemble de stratégies souhaitables, de stratégies réalisables et enfin de choisir parmi celles-ci les stratégies à mettre en œuvre, à l'exemple de l'analyse SWOT, qui est une analyse rigoureuse des forces et faiblesses de l'entreprise au regard des opportunités et des menaces de l'environnement.<sup>27</sup> 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 <sup>28</sup> ». Car il ya différentes démarches de diagnostic stratégique tels que les modèles porteur et PEST...

Toutefois, il faut aborder les points suivants :

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

<sup>26</sup> Étapes pour réaliser un business plan, <https://www.thebusinesspalnshop.com>. Consulté le 3 octobre 2017.

<sup>27</sup> Manuel. C, Hélène .D, Olivier .J, « *Maxi Fiches de Stratégie* » Édition DUNOD, Paris, 2010, p.159.

<sup>28</sup> En 1963, Alfred .C est le premier à introduire le terme stratégie dans le domaine de l'économie et le domaine de la gestion.

### II-1-1-4-Calculer les prévisions financières

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

Les prévisions financières doivent contenir les éléments suivants :

#### II-1-1-4-A-Compte de résultat prévisionnel

Le compte de résultat prévisionnel définit les différents résultats (opérationnels, courants, financiers, exceptionnels et net) sur plusieurs années à venir (souvent trois ou cinq ans, parfois plus). Par conséquent, ils se fondent sur des hypothèses que l'entrepreneur, qui crée son entreprise, établit en fonction de ses ambitions et de l'environnement de sa future entreprise.

La compte de résultat prévisionnel doit contenir des variables essentielles telles que :

- Le chiffre d'affaires prévisionnel ;
- Les charges d'exploitation ;
- Les impôts et taxes prévisionnel ;
- Les charges financières prévisionnelles ;
- L'amortissement prévisionnel ;

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

#### II-1-1-4-B-Bilan prévisionnel

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

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

financières, des dettes fournisseurs, des dettes envers le personnel, des dettes fiscales et sociales ou encore des comptes courants d'associés ou des découverts bancaires.

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

Le bilan prévisionnel distingue l'actif du passif dans deux volets différents. La somme correspondant au total de l'actif doit être égal à celle du total du passif. Plus on descend visuellement dans le bilan, plus le bien ou la dette revêt un caractère liquide, c'est-à-dire mobilisable à court terme.

#### **II-1-1-4-C-Le plan de financement**

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

En général, les banques se basent sur cet état pour calculer l'emprunt accordé au porteur de projet. Une attention particulière doit être apportée à toutes les données qui y figurent, d'autant plus s'agissant du besoin en fonds de roulement, variable trop souvent négligée par le créateur.

#### **II-1-1-4-D-Plan de trésorerie**

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

L'utilisation d'un budget de trésorerie est très utile en phase de création d'entreprise et en phase de développement d'activité. Dans la plupart des business plan, le budget de trésorerie prend la forme d'un état mensuel de trésorerie.

#### **II-1-1-5-Etablir un business model (modèle économique)**

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

Le business model d'un projet sera d'autant plus pertinent qu'il établit une différence claire avec les concurrents, donnant ainsi à la société une avance sur eux.<sup>29</sup>

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

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

### **II-1-1-6-Faire un exécutive summary**

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

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

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

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

Tout compte fait, on constate que, la rédaction d'un business plan répond à une suite logique d'étapes. Il est important que l'on retrouve cette logique dans le document, les parties sont interdépendantes les unes avec les autres : par exemple, la stratégie de communication dépend de

---

<sup>29</sup> Jean-C, Op.cit., P.145.

la cible identifiée grâce à l'étude de marché et de la manière dont l'activité est modélisée et aura un impact direct sur le montant de la demande de financement à un investisseur.

## II-1-1-7-Le seuil de rentabilité

### II-1-1-7-1-La définition de seuil de rentabilité

Le seuil de rentabilité correspond au niveau de chiffre d'affaires au-delà duquel l'entreprise commence à réaliser un bénéfice ? Il s'agit donc du niveau d'activité qui permet, grâce à la marge réalisée (différence entre le niveau des ventes et les charges variables découlant implicitement du chiffre d'affaires) d'avoir les moyens de payer toutes les autres charges de l'exercice, c'est-à-dire les charges fixes. Les charges variables sont également appelées "charges opérationnelles" tandis que les charges fixes sont qualifiées aussi de "charges structurelles".

### II-1-1-7-2-Comment calculer le seuil de rentabilités

Pour calculer le seuil de rentabilité, il faut :

#### A-Répartir l'ensemble des charges de l'exercice en deux catégories :

- Les charges fixes : ensemble des dépenses que l'on doit obligatoirement assumer, que l'on vende ou que l'on ne vende pas. Par exemple : loyer du local commercial, salaires, charges sociales, primes d'assurance, honoraires de l'expert-comptable...
- Les charges variables : dépenses découlant automatiquement du niveau des ventes. Ce sont essentiellement les approvisionnements correspondant au chiffre d'affaires réalisé, les frais de transport sur achats et/ ou sur ventes, le commissionnement versé sur les ventes...

**B-Calculer la marge sur coûts variables :** Montant prévisionnel des ventes - charges variables entraînées automatiquement par ces ventes.

**C- Traduire cette marge en pourcentage de chiffre d'affaires :** pour obtenir le taux de marge sur coûts variables :  $(\text{marge sur coûts variables} / \text{chiffre d'affaires}) \times 100$ .

**D-Obtenir le seuil de rentabilité** (exprimé en monnaie) : charges fixes / taux de marge sur coûts variables.

Dès que les ventes dépasseront le montant du seuil de rentabilité, l'entreprise commencera à dégager des bénéfices. C'est donc un bon indicateur pour vérifier la faisabilité 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), etc.

Tableau 3 : calcul du seuil de rentabilité

Chiffre d'affaires prévisionnel HT	
es	
Chiffre d'affaires - charges variables = marge sur coûts variables	
Marge sur coûts variables / chiffre d'affaires = taux de marge sur coûts variables	
Charges fixes / taux de marge sur coûts variables = seuil de rentabilité	

### II-1-1-7-Vendre son business plan : Les clés pour convaincre la banque

Une fois le business plan achevé, il faut le présenter pour convaincre autrui. Vendre son business plan à un banquier ou à un investisseur n'est pas forcément chose aisée pour un porteur de projet mais il est important de respecter certains principes pour y parvenir<sup>30</sup>.

#### II-1-1-7-1-Maîtrise du fond

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

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

<sup>30</sup> HENRY .R, DELPHINE .B, Op.cit .p.103.

faisabilité, la pérennité et la rentabilité du projet, tout en énonçant clairement les besoins financiers qu'il génère.

#### **II-1-1-7-2-Soin de la forme**

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

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

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

Enfin, il est nécessaire de souligner que le contenu d'un business plan doit être adapté à son destinataire c'est pour cela qu'il existe autant de versions en fonction de l'évolution du projet.<sup>31</sup>

#### **II-1-1-7-3-Présentation orale**

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

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

---

<sup>31</sup> HENRY RANCHON, DELPHINE BARRAIS, Op.cit, p.108.

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

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

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

## II-1-2-Comment élaborer un business plan ?

Dans cette section, nous passerons en revue tous les items nécessaires à la construction du business plan, dans l'ordre où ils doivent figurer dans le document final. L'élaboration du Business Plan répond au principe de construction qui doit se traduire par la rédaction d'un document. La présentation de ce document suit la présentation suivante: l'exécutive Summary ; le créateur et l'historique du Projet ; le projet; le business model ; les moyens à mettre en œuvre ; les aspects juridiques ; le budget prévisionnel ; les perspectives d'avenir et les annexes<sup>32</sup>. Nous allons succinctement préciser le contenu de chacun de ces postes.

### II-1-2-1-La page de garde

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

---

<sup>32</sup> DELERS .A et FEYS .B « Checklist du business plan : Les 9 étapes-clés à ne pas manquer » (2015) p35

### II-1-2-2-L'exécutive summary

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

- Les produits ou services (brève description de l'activité envisagée) ;
- Les avantages compétitifs ;
- Les clients ;
- Les objectifs et la manière de les atteindre ;
- Les acteurs de votre future entreprise ;
- Le stade de développement technique et le degré d'avancement du projet ;
- Les prévisions financières et notamment la rentabilité ;
- Les perspectives d'avenir de votre marché et de votre business.<sup>33</sup>

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

#### □ Le Créateur et l'historique du projet

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

- **Les compétences :** Les compétences individuelles du créateur et/ou de l'équipe de création peuvent être liées au domaine commercial, technique, de la production, de la R&D, de la négociation ou du management des équipes. Mais elles peuvent également renvoyer à les traits de personnalité, motivations, objectifs ou contraintes personnelles. La cohérence recherchée portera principalement sur les compétences essentielles pour le projet

---

<sup>33</sup> DELERS .A et FEYS .B « Checklist du business plan : Les 9 étapes-clés à ne pas manquer » (2015) p36

- **Les origines et expériences :** L'origine du créateur permet de se faire une idée plus précise de la valeur de l'équipe. La formation et la cohérence de l'expérience du futur dirigeant (et de sa petite équipe) avec l'objet de la création seront des informations précieuses. Un point spécial traitera de l'expérience antérieure de chacun des membres de l'équipe si cette expérience est en relation avec le projet actuel ou si elle apporte un « plus » au projet. Si le créateur a déjà créé une autre entreprise par le passé, et quel que soit son résultat (revente, disparition, etc.), il a certainement une philosophie, des valeurs et des compétences à mettre en avant pour le nouveau projet.
- **L'origine du projet :** Cette origine ou historique est très intéressante. Le BP doit permettre au lecteur de mieux connaître le porteur de projet et de comprendre son histoire. Il est indispensable que cet historique réponde aux questions suivantes : dans quelles circonstances et d'où est venue cette idée ? Pourquoi a-t-elle mûri pendant ces mois ou ces années ? Quelles sont les raisons qui ont amené, à ce moment précis, le créateur à passer à l'acte ? Pour quelles raisons souhaite-t-il créer cette entreprise seul/en équipe ? Comment voit-il son entreprise ?  
À travers le Business Plan, le créateur recherche souvent des partenaires. Or, les partenariats ne peuvent se nouer que dans la durée et sur une base de confiance. Expliquer à ces futurs partenaires l'origine du projet et son évolution leur permet de participer à la construction de cette relation de confiance.<sup>34</sup>
- **L'entourage et les soutiens :** Les personnes qui cautionnent le projet (professionnels, consultants, experts, etc.) et les premiers personnels qui ont accepté de participer à l'aventure en complétant les compétences du porteur du projet sont également à présenter.
- **La vision :** Les objectifs poursuivis à travers ce projet (raisons de la création) devront apparaître très clairement. En effet les partenaires financiers accordent une importance primordiale au créateur. On a coutume de dire que les capital-risqueurs ou autres investisseurs souhaitent financer des projets sur la base de trois critères : « les hommes, les hommes et les hommes » (cette dénomination signifiant bien évidemment hommes ou femmes). Il est vrai que ces mêmes capital-risqueurs préfèrent investir sur une équipe solide portant un projet à améliorer plutôt que sur un projet « extraordinaire » porté par une équipe moins solide. Si le créateur a une idée précise de l'avenir de son métier et de celui de son entreprise dans cet environnement, il faut qu'il défende cette vision très clairement sur la base de chiffres et de preuves dans le but d'y faire adhérer les lecteurs.

---

<sup>34</sup>DELERS .A et FEYS .B «Check List du business plan : Les 9 étapes-clés à ne pas manquer » (2015) p37

### II-1-2-3-Le projet

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

La description claire du projet devra permettre au lecteur de comprendre de quoi il s'agit : quel type de marché (grand public BtoC [business to consumer], industriel B to B [business to business], institutionnel B to G [business to gouvernement] ou B to B to C [business to business to consumer]) et quel positionnement ? À quel stade de la chaîne de valeur se positionne la nouvelle entreprise ? Quels seront ses concurrents et ses difficultés et comment elle gagnera de l'argent<sup>35</sup>. De nombreux auteurs ont analysé le projet en huit points :

- **Les objectifs** de l'entreprise au démarrage et à terme (trois ans) doivent être décrits ainsi que le stade actuel du développement du projet. Dans le cas d'un projet technologique qui demande plusieurs années de développement, l'évaluation des différentes étapes et de leur durée permettra au lecteur de se faire une idée de l'effort qu'il devra fournir pour accompagner la nouvelle entreprise et la durée de cet effort.

De même, accéder à un nouveau mode de distribution pour un produit s'avère long et coûteux.

- **L'analyse du marché**, de ses caractéristiques et ses tendances, ainsi que la place des concurrents aideront le lecteur à comprendre quelle niche de marché est visé et à quel stade de la chaîne de valeur souhaite le créateur positionner (fournisseur, intermédiaire, distributeur, plateforme, etc.). L'analyse poussée sera détaillée dans les paragraphes suivants.
- **La philosophie** ou éthique de l'entreprise ainsi que l'image que le créateur souhaite véhiculer sont importantes à décrire. Faut Utilisé des exemples ou des analogies pour transmettre le message. À relier avec le passé professionnel du créateur et ses compétences.
- **Les compétences majeures** ou distinctives qui feront le succès de l'entreprise sur ce/ces marché(s) sont à détailler (ils peuvent aussi renvoyer à un autre paragraphe du BP, comme le créateur ou la technologie).

**Ces compétences majeures** permettront à l'entreprise de différencier son offre par rapport à l'offre concurrente. Ces compétences ne doivent pas être sous-traitées.

---

<sup>35</sup>HELPER J-P, KALIKA M., ORSONI, J., « Management, stratégies et organisation », 4eme édition, 2002, p52

- **Les besoins de financement** et les flux financiers attendus (résultat, seuil de rentabilité) en liaison avec le type de structure juridique choisie seront simplement indiqués (et renverront le lecteur vers les paragraphes concernés).
  - Un autre point concernera **les risques** liés à la création de cette nouvelle entreprise (Risques de retard, liés à la nouveauté de l'offre, à la riposte des concurrents, etc.) sans oublier les moyens d'y répondre
- Les **modes de sortie** possibles pour les partenaires seront plus longuement évoqués dans le dernier paragraphe « perspectives d'avenir ».

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

### II-1-2-4-Le business model

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

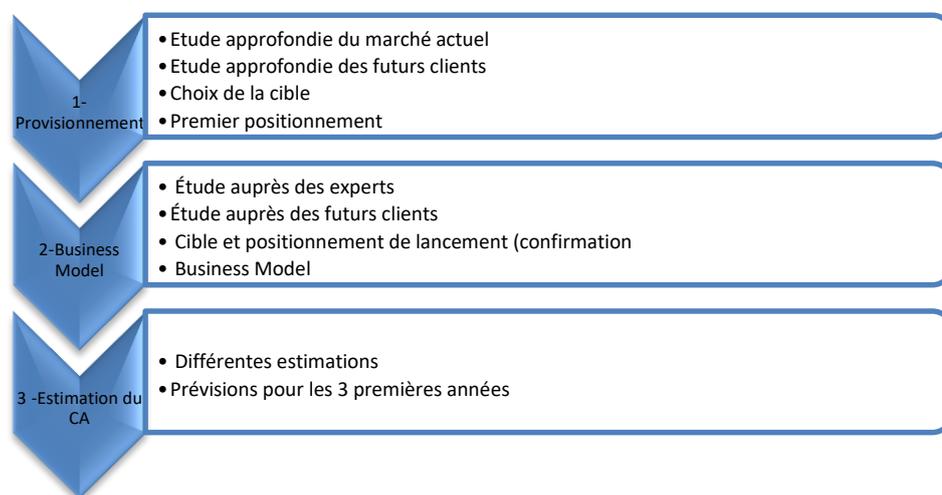


Figure 5 : Les trois grandes étapes de construction du Business model

Source : CATHERINE Léger-Jarniou, GEORGES Kalousis ,4e édition, « Construire son Business Plan.

Les clés pour un BP performant »

Les deux premières étapes font partie de ce que l'on appelle l'étude de marché et permettent ensuite d'estimer les ventes (étape 3). L'étude de marché est une aide à la décision. Elle comprend l'étude approfondie du marché et de la concurrence actuelle qui permettent de comprendre l'environnement

dans lequel on souhaite se lancer, mais surtout de définir avec précision sa cible et le positionnement adéquat pour la satisfaire.

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

L'étude de marché permet aussi une liaison avec la partie financière du business plan. À partir de l'estimation du marché potentiel, il est possible d'estimer le chiffre d'affaires prévisionnel, qui permettra à son tour d'estimer le résultat d'exploitation de la nouvelle entreprise pour prouver la viabilité économique du projet.

### II-1-2-5-Les moyens à mettre en œuvre

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

- La production, la technologie et sa protection,
- Le marketing et le commercial,
- La logistique,
- Les ressources humaines, et l'organisation et la gestion administrative<sup>36</sup>

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

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

---

<sup>36</sup>CATHERINE .L –JAMION et GEORGES.K, op cité, p23-28

Le lecteur du Business Plan cherchera à comprendre la technologie utilisée pour situer la position par rapport à la concurrence et évaluer à l'avance ou la différenciation ou le développement de nouveaux produits car les processus d'innovation constante ont également un coût<sup>37</sup>.

Les moyens marketings et commerciaux (sont la traduction des informations obtenues lors de la réalisation de l'étude de marché et des choix de positionnement faits en amont). Le plan marketing concernera les points suivants : les produits ou services, les prix, la distribution et la communication (les «4 P»). Pour les activités de services, trois autres «P» s'ajoutent aux premiers qui sont Procès (l'interaction avec les clients), People (la force de vente) et Physical évidence (les composantes de l'espace de vente).<sup>3839</sup> Les moyens logistiques, le cœur du fonctionnement de la nouvelle entreprise, sont représentés par le biais des flux entrants et sortants de marchandises, de biens et de services. Il est intéressant d'indiquer les fournisseurs potentiels (disponibilité et qualification, coûts et délais) relatant les clauses principales des contrats, notamment les clauses sur les prix d'achat, les délais de paiement, les délais d'engagement, les volumes et les modalités de paiement. Ces choix doivent montrer la cohérence entre les solutions retenues et la nature du projet. Ils auront des répercussions financières, sans oublier qu'une nouvelle entreprise doit rester concentrée sur son métier.

Les moyens humains également au cœur du fonctionnement de la nouvelle entreprise.

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

### II-1-2-6-Aspects juridiques

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

---

<sup>37</sup> PATRICK .D, « Créer sa petite entreprise en 50 étapes »,4<sup>er</sup> édition, (2019)p59

<sup>38</sup> , RAPHAEL H. Cohen « Concevoir et lancer un projet : De l'idée au succès sans business plan Ed. (2016), p55

<sup>39</sup> MONOD E., « le business plan dans tous ses états», Paris, ed. D'organisation, 2002, p22

### II-1-2-7-Budget prévisionnel

Cette partie clarifie les différentes sources de financement disponibles pour une nouvelle entreprise et le chiffrage du projet, le financement de l'entreprise est composé de capitaux propres, d'aides et subventions et également d'emprunts à moyen ou long terme. Il est à noter que les besoins ne seront pas couverts par une seule source de financement, mais au contraire par différentes sources qui feront « boule de neige » et permettront ainsi à la nouvelle entreprise de démarrer avec suffisamment de capitaux. À chaque phase, correspond un mode de financement privilégié<sup>40</sup>.

- **Les capitaux propres** sont composés des : apports personnels, d'autres apports et certaines aides et subventions
- **Apports personnels** : La participation du créateur et de ses associés dans le capital social de l'entreprise est primordiale. Cette participation augmente la crédibilité du projet vis-à-vis des investisseurs, assure la participation active du porteur de projet et permet de contrôler l'entreprise quelle que soit sa forme. Argumenter sur cette participation est un élément favorable pour les autres investisseurs car elle témoigne de la volonté du créateur de s'investir dans ce projet
- **Participation au capital** : Le crowd funding ou financement participatif offre une solution nouvelle de financement. De nombreux participants peuvent financer la nouvelle entreprise, en contribuant par de petites sommes, via une mise en relation sur Internet. Réservé au départ aux sociétés du domaine culturel, ce mode de financement s'étend à d'autres secteurs et se professionnalise. Les sources de financement peuvent venir des fournisseurs (de matières premières ou de marchandises) qui participent au capital social de la nouvelle société ; d'un certain nombre de clients qui peuvent participer au capital de la nouvelle société. Ainsi, les peuvent s'assurer, d'une part, d'un approvisionnement continu en produits, et d'autre part suivant leur part dans le capital de la société de l'exclusivité d'achat des produits. Les fonds d'investissement de proximité (FIP) peuvent également être une autre source de financement et les sociétés de capital-investissement peuvent accompagner la nouvelle entreprise.
- **Les subventions** : Pour se financer, l'entreprise peut bénéficier de subventions d'investissement de la part de l'Etat, des collectivités ou de fondations. Les subventions d'investissement ne sont prises en compte par les lecteurs financiers qu'à la condition d'en apporter la preuve tangible (lettre d'accord, etc.).
- **Prêts à moyen et long terme peuvent avoir trois sources :**

---

<sup>40</sup> MAIRE .C, « Méthodologie du business plan», Paris, ed. Organisation, 2002, p29

- Les prêts des associés. En effet, l'entreprise peut également recourir aux comptes courants d'associés (CCA) dont l'utilisation consiste pour ces derniers à prêter à l'entreprise, sous la forme d'un compte-courant, des montants qu'ils récupéreront par la suite.
- Les prêts bancaires sont accordés aux nouvelles entreprises par les banques commerciales. Ces prêts sont rares et doivent être garantis soit par des immobilisations, soit par des cautions personnelles du créateur
- Les autres prêts concernent des prêts des clients et/ou des fournisseurs qui croient et veulent participer à la création de l'entreprise sans pour autant entrer dans le capital social<sup>41</sup>

Tableau 4 : Les types de financement

Types de financement	Sources de financement
<b>Capitaux propres</b>	
Apport personnel, Love money	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le Créateur</li> <li>- Les Associés</li> <li>- La Famille</li> </ul>
Participation au capital	<ul style="list-style-type: none"> <li>- CrowdFunding</li> <li>- Business angels et clubs BA</li> <li>- Fournisseurs</li> <li>- Clients</li> <li>- FIP</li> <li>- Sociétés de capital risque</li> </ul>
<b>Aides ou subventions d'investissement</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'Etat, BPI</li> <li>- Les Collectivités Territoriales</li> <li>- Les Fondations</li> </ul>
<b>Prêts à moyen et long terme</b>	
Prêts des associés	Compte courant des Associés

<sup>41</sup>MAIRE Claude, op cité, p34

Prêts d'honneur 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les plateformes d'Initiative locale</li> <li>- Les collectivités territoriales</li> <li>- Les autres organismes de prêts d'honneur ou de développement économique, fondations, caisses de retraite, certains employeurs. - Le crédit solidaire, micro-crédit</li> </ul>
Prêts bancaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prêts Bancaires</li> <li>- Garanties Des Prêts BPI</li> </ul>
Autres prêts	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clients</li> <li>- Fournisseurs</li> </ul>

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

Le tableau n° 5 présente une liste plus complète des questions à se poser et la place des réponses dans un plan d'affaires formalisé :

Tableau 5 : Liste de questions à poser et la place des réponses dans un plan d'affaires formalisé

Première étape		
		1. L'entreprise et ses promoteurs
	Qui êtes-vous ?	1.1. Les promoteurs
	Quel est votre parcours ?	1.2. Historique
	Dans quelle structure comptez-vous travailler ?	1.3. Entité juridique
		2. Produits /services et marché
	Que proposez-vous ?	2.1. Les produits
	A qui s'adressent vos produits et/ou services ?	2.2. Le marché
	Que trouve-t-on sur le marché ?	2.3. La concurrence

<b>Deuxième étape</b>		3. SWOT Analyse
	Quels sont vos points forts ?	3.1. Forces
	Quelles sont vos faiblesses ?	3.2. Faiblesses
	Quelle sont les opportunités ?	3.3. Opportunités
	Quelle sont les menaces ?	3.4. Menaces
		4. Orientations stratégique
	Quelle est votre spécialité ?	4.1. Core business
	Qui sont précisément vos clients ?	4.2. Cible
	Comment l'entreprise se différencie-t-elle des autres ?	4.3. Positionnement
	Comment voyez-vous votre entreprise à long terme	4.4. Objectifs
<b>Troisième étape</b>		5. Approvisionnement et production
	Comment et chez qui vous approvisionnez-vous ?	5.1. Cycle d'approvisionnement
	Comment et avec quels partenaires produisez-vous ?	5.2. Cycle de production
		6. Commercialisation
	Quelle est votre politique de prix ?	6.1. Politique de prix
	Comment vous faites-vous connaître ?	6.2. Promotion et force de vente
	Comment touchez-vous le client final ?	6.3. Cycle de distribution

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

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

## Section 2 : l'analyse financière

L'objectif de cette section est de faire savoir comment se déroule une analyse de la structure financière d'une entreprise selon la méthode des ratios.

### II-2-1-Définition de l'analyse financière

Plusieurs auteurs ont essayé de donner une définition de l'analyse financière,

Selon **COHEN. E** : « *l'analyse financière consiste un ensemble de concepts, de méthodes et d'instruments qui permettent de formuler une appréciation relative à la situation financière d'une entreprise, aux risques qui l'affectent au niveau et à la qualité de ces performances* ». <sup>42</sup>

Selon **B et F. GRANDGUILLOT** : « *La finalité de l'analyse financière est d'établir un diagnostic financier qui consiste à recenser les forces et les faiblesses de l'entreprise afin de porter un jugement sur sa performance et sa situation financière, et aussi l'étude de l'activité, de la rentabilité et de la structure financière de l'entreprise soit à postériori (données historiques et présentes) soit a priori (prévisions)* <sup>43</sup> ».

Selon **MARION.A** : « *l'analyse financière est comme une méthode de compréhension de l'entreprise à travers ses états comptables, méthode qui a pour objet de porter un jugement global sur le niveau de performance de l'entreprise et sur sa situation financière* ». <sup>44</sup>

L'analyse financière apparaît comme un ensemble de méthodes et d'instruments qui permettent de formuler une appréciation relative à la situation financière d'une entreprise, aux risques qui l'affectent, au niveau et à la qualité de ses performances de façon à faciliter la prise de décisions.

### II-2-2-Historique de l'analyse financière

A la veille de la crise 1929, qui avait entraîné une profonde mutation des habitudes, le métier de banquier consistait essentiellement à assurer les mouvements des comptes et à octroyer des facilités des caisses occasionnelles. Le problème était d'assurer le financement d'industries naissantes (charbon, textile, construction, mécanique). Des crédits d'exploitation étaient consentis moyennant

<sup>42</sup> COHEN.E : « *analyse financière* », 5eme Ed. Economica, paris. 2004. P8

<sup>43</sup> GRANDGUILLOT.B et F. « *Les outils du diagnostic financier* à partir des documents comptable établis conformément au plan comptable à jour en 2007 », 11eme Ed Gualino, paris 2007, p15

<sup>44</sup> MARION. A, « *Analyse financière concepts et méthode* », 3<sup>eme</sup> édition DUNOD, Paris, 2004, Page 1

des solides garanties permettent en effet aux banquiers de s'assurer des remboursements de l'entreprise débitrice. Dès telles garanties reposaient sur les biens faisant partie du patrimoine de l'entreprise, mais non directement affectés par son exploitation ou tout simplement sur le patrimoine personnel des propriétaires de l'entreprise. Le patrimoine était essentiellement constitué aux yeux des gens de l'époque, comme depuis toujours dans le monde, par des biens fonciers et immobiliers.

Il en résulte que le risque du crédit bancaire était alors lié aux modalités juridiques de la prise de garantie, encore fallait-il vérifier que le bien donné en garantie avait une valeur indépendante de l'évolution de l'entreprise, et en suit évaluer ce bien ainsi que les risques des moins-values liées et l'incertitude quant à la valeur réelle de l'actif net en cas de liquidation, joint à la difficulté d'évaluer les biens donnés en garanties et à déterminer l'indépendance à l'égard de l'exploitation de l'entreprise, montreront aux banquiers que la simple optique de la recherche de la solvabilité était insuffisante pour déterminer rationnellement la décision d'octroi d'un crédit.

Au milieu des années cinquante, deux tendances apparaissent. D'une part, les études évoluent dans la direction de la théorie financière et les problèmes de choix des investissements et D'autre part, l'évaluation de l'économie et la concurrence se traduisent par un accroissement des besoins d'une gestion de qualité, de ce fait par le développement d'une analyse financière interne à l'entreprise.<sup>45</sup>

## II-2-3-Rôle et objectifs de l'analyse financière

### II-2-3-1-Rôle de l'analyse financière

L'analyse financière vise essentiellement à :

- Améliorer la gestion de l'entreprise à partir d'un diagnostic précis ;
- Etudier le concurrent, clients ou fournisseurs sur le plan de la gestion et de sa solvabilité ;
- Déterminer par les opérations de calcul, la situation présente et future de l'entreprise ;
- Veiller à garder un équilibre financier entre les emplois et les ressources de l'entreprise ;
- Rechercher des nouvelles ressources pour assurer un financement continue ;

### II-2-3-2-Objectifs de l'analyse financière

---

<sup>45</sup> WWW. Mémoire en ligne, Valens NDONKEYE « analyse financier comme un outil indispensable pour la gestion de l'entreprise », université libre de Kigali, consulté le 05/06/2018

Les objectifs de l'analyse financière sont différents suivant qu'elle soit menée par l'entreprise elle-même ou par plusieurs utilisateurs financiers et économiques de l'entreprise.

Parmi ces objectifs on cite :

- Mesurer la capacité de l'entreprise à créer de la valeur ;
- Dégager les points forts et les points faibles de l'entreprise ;
- Mesurer et porter un jugement sur la réalisation d'un équilibre financier, la rentabilité, la solvabilité, la liquidité et le risque financier d'une entreprise ;
- Effectuer des comparaisons entre le passé, le présent et le futur financier d'une entreprise et aussi avec les entreprises du même secteur d'activité.
- Interpréter les informations financières de l'entreprise à l'aide du diagnostic financier ;

### II-2-3-3-Les utilisateurs de l'analyse financière

Plusieurs partenaires financiers et économiques de l'entreprise qui ont des préoccupations différentes et multiples sont concernés et intéressés par les résultats de l'analyse financière afin de leur l'utilisation dans leur processus décisionnel.

On distingue :

#### II-2-3-3-1-Les partenaires internes

##### ✓ L'actionnaire

Pour déterminer le niveau de rentabilité et de risque de leurs placements. L'actionnaire engage des capitaux dans l'entreprise et, à ce titre, il s'intéresse essentiellement, à leur rentabilité pour en tirer de probables dividendes.

##### ✓ Les gestionnaires

Ils sont les mieux placés pour avoir une analyse aussi fine que possible en raison de la disponibilité de l'information. L'étude financière effectuée dans l'entreprise est appelée analyse financière interne. Elle se différencie de l'analyse financière externe, effectuée par les analystes extérieurs disposant d'informations nombreuses et connaissant bien les problèmes de l'entreprise.

##### ✓ Les salariés

Pour mesurer si le potentiel de développement de l'entreprise permet d'assurer l'emploi et la promotion de ceux qui y travaillent.

Ils sont très intéressés par la situation de l'entreprise, car toute défaillance entraîne la perte de leur emploi. Ils procèdent à la comparaison de la politique sociale de leur emploi avec celle des concurrents : (rémunération, primes...), de la politique financière parce que ils ont le droit de participer aux bénéfices et peuvent ainsi devenir des actionnaires.

Lorsqu'il s'agira de connaître les perspectives d'avenir de l'entreprise dont la sauvegarde de l'emploi et la redistribution des salaires, ces derniers auront à connaître : entre autres,

- La composition de l'actif et son évaluation ;
- La structure du passif ;
- L'échéancier des emprunts en cours ;
- L'appréciation du fonds de roulement ;
- La capacité d'autofinancement.

### II-2-3-3-2-Les partenaires externes

#### ✓ Les banquiers

Parmi les prêteurs, les banques viennent en tête. Toutefois, il y'a d'autres prêteurs tels que les autres entreprises qui consentent des prêts ou des avances ou qui vendent à crédit. Le prêteur devra selon la nature du prêt, s'assurer de la solvabilité à long ou à court terme de l'entreprise.

De fait, l'attention sera portée sur les éléments majeurs suivants, à savoir :

- La capacité d'endettement de l'entreprise ;
- La structure des ressources dont elle dispose ;
- L'appréciation du niveau de fonds de roulement ;
  - Rendement des capitaux engagés.

#### ✓ Les fournisseurs

Pour établir le niveau de risque de voir leurs créances impayées à l'échéance. Le fournisseur a besoin de connaître la situation de son client, de la santé de l'entreprise dépendra sa propre santé, et ce, d'autant qu'il sera le dernier payé s'il y a faillite<sup>46</sup>. Ainsi il saura quelle stratégie appliquer en matière de délais de recouvrement de ses créances.

---

<sup>46</sup> Idée tirée de l'ouvrage de RAMAGE.P, « analyse et diagnostic financier », édition d'organisation, 2001, p1.

Le fournisseur aura à cœur de rechercher le maximum d'informations sur l'entreprise pour avoir à connaître les produits développés, leur mise en œuvre, et leur vente sur le marché.

#### ✓ **Les clients**

De la même manière le client devra s'inquiéter de la situation de son fournisseur. Les informations recueillies et analysées, il saura dans quelle situation se trouve l'entreprise.

Etant un débouché pour les produits de l'entreprise et ses profits en dépendent, il aura à cœur de connaître :

- Ses capacités de production ;
- Ses gammes de produits et leur développement ;
- Le délai moyen accordé aux autres clients ;
- Les résultats dégagés à l'occasion des ventes.

#### ✓ **L'Etat**

L'Etat, enfin en tant que percepteur d'impôts, devra contrôler le fonctionnement de l'entreprise et vérifie l'ensemble de sa comptabilité pour s'assurer que revenu fiscal a été calculé de façon correcte. L'état s'intéresse aussi à la valeur ajoutée de l'entreprise, cette grandeur ramenée à la production interne brute (PIB) donne la contribution de l'entreprise à l'économie nationale.

## **II-2-4-Analyse par la méthode des ratios**

Plusieurs auteurs du domaine de l'analyse financière restent unanimes à affirmer que seule l'analyse fondée sur le fond de roulement ne suffit pas pour porter un jugement définitif sur la santé financière d'une entreprise, ainsi préconisent-ils le recours au deuxième approche de l'analyse par ratio.

### **II-2-4-1-Définitions des ratios**

Un ratio est un rapport entre deux quantités variables entre lesquelles existe une relation logique de nature économique ou financière. Sans ce lien logique, un ratio est un simple chiffre inexploitable dans le diagnostic financier. La nature du lien est très large. Ce peut être

-Une relation de simple comparaison relative d'éléments appartenant à un même ensemble. Tel est le cas des ratios de structure qui comparent en pourcentage la valeur d'un poste du bilan financier au total de l'actif (ou du passif).

-Une relation de cause à effet. On cherchera, par exemple dans les ratios de rentabilité, à mettre en rapport le résultat obtenu avec les moyens mis en œuvre dans ce but. C'est le cas aussi des ratios de productivité où, par exemple, il existe un lien de causalité entre le capital ou les effectifs de l'entreprise et la valeur ajoutée produite.»<sup>47</sup>

### II-2-4-2-Les ratios de structure

Ensemble de ratios permettant d'apprécier l'équilibre financier de l'entreprise ainsi que sa capacité à respecter ses engagements. Ces ratios permettent d'évaluer les modes de financement utilisé par l'entreprise ainsi que les charges financières qui influencent sa solvabilité à long terme.

#### II-2-4-2-1-Le ratio des fonds propres

Dans une vision globale, le ratio des fonds propres exprime l'importance des capitaux propres par rapport au passif total ou le poids des capitaux extérieurs engagés dans l'entreprise. Ce ratio s'exprime par le rapport suivant : **Endettement total / Passif**. Il s'exprime également par le rapport : **Capitaux propres / Passif**

La somme des deux rapports doit être égale à un (01) puisque le passif est formé de l'endettement et des capitaux propres.

#### II-2-4-2-2-Le ratio d'autonomie financière

Au niveau des pourvoyeurs de fonds ou des organismes prêteurs, plus la durée du prêt est longue plus le risque devient élevé. La règle financière veut que les apporteurs de capital doivent au moins intervenir pour la moitié du financement de l'investissement en vue d'assurer à l'entreprise son autonomie vis-à-vis des tiers. Selon l'approche financière, l'autonomie financière s'exprime comme suit :

---

<sup>47</sup>HUBERT . B, Op-cit, page191.

$$\text{Dettes de financement (long et moyen terme)} / \text{Capitaux propres} < 1$$

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

### II-2-4-2-3-Le ratio d'équilibre financier

Les ratios d'équilibre financier découlent de la relation fondamentale qui existe entre le fonds de roulement, le besoin de financement global et la trésorerie nette. Ceci dit qu'une situation d'équilibre financier de l'entreprise veut que le fonds de roulement soit positif et supérieur au besoin de financement global, ce qui dégage une trésorerie positive.

**A- Le ratio de fonds de roulement** : exprime le taux de couverture des emplois stables par les ressources stables et exprime également le niveau de fonds de roulement Il peut être exprimé de deux façons selon l'approche d'analyse adoptée.

Au niveau de l'approche financière, ce ratio est exprimé par le rapport suivant : <sup>48</sup>

$$\text{Capitaux permanents} / \text{Actif immobilisé net} > 1$$

Lorsque le rapport est supérieur à un, le ratio exprime un fonds de roulement positif. Cependant, lorsque ce dernier est inférieur à un, il atteste d'une insuffisance en ressources permanentes et une insuffisance en fonds de roulement.

Une autre manière d'apprécier l'équilibre financier de l'entreprise passe à travers le ratio suivant

$$\text{Ressources durables} / (\text{Emplois stables} + \text{BFE})$$

Selon l'approche financière adoptée, on prend les masses à leurs valeurs brutes ou nettes. Lorsque ce ratio est inférieur à 01 et le ratio précédent est supérieur à 01, l'entreprise doit en principe recourir à des concours bancaires en vue de faire face à l'excédent des besoins de financement d'exploitation sur les ressources durables.

<sup>48</sup> SANSRI. B, « Analyse financière », Ed CHIHAB, 1996, page 42.

Ce ratio peut également être complété par un autre ratio permettant de nous indiquer sur le degré de couverture du besoin de financement structurel ou durable par les ressources durables<sup>49</sup>.

**FRF ou FRN / Stocks**

### II-2-4-3-Les ratios de liquidité

Les ratios de liquidité obéissent à la logique suivante : vérifier que l'on dispose de suffisamment d'actif à court terme pour assurer le paiement des dettes à court terme (dans le cas contraire on parle d'illiquidité). Dans une optique restrictive on parle de liquidité immédiate et l'on considère que les disponibilités présentes à l'actif doivent pouvoir permettre de couvrir les dettes financières à court terme. Ainsi, si le banquier demande le remboursement immédiat des crédits à court terme, la société pourra honorer ses dettes et ne risquera pas de se retrouver en situation de cessation de paiement. Ce ratio est calculé comme suit :<sup>50</sup>

$$\text{Ratio de liquidité immédiate} = \frac{\text{Disponibilités}}{\text{Dettes financières à court terme}}$$

Dans une optique plus élargie, on parle de liquidité réduite ou courante : en comparant, d'une part, les sorties d'argent prévues à court terme c'est-à-dire le remboursement des dettes financières court terme et le paiement des dettes d'exploitation aux fournisseurs au personnel ou à l'Etat et, d'autre part, l'argent disponible ainsi que les rentrées prévues d'argent (des créances clients qui vont être réglées). Ce ratio est calculé comme suit :

$$\text{Ratio de liquidité réduite} = \frac{\text{valeurs réalisables} + \text{valeurs disponibles}}{\text{Dettes financières à court terme}}$$

Enfin, on peut élargir ce calcul aux stocks et l'on obtient alors la liquidité générale. Ce dernier indicateur suppose que les stocks sont correctement valorisés et pourront être vendus, ce qui peut conduire à une raisonnable méfiance quand on l'applique. On calcul ce ratio ainsi :

$$\text{Ratio de liquidité générale} = \frac{\text{actif circulant}}{\text{Exigible à court terme}}$$

$$\text{Exigible à court terme} = \text{dettes financière à court terme}$$

<sup>49</sup> El MALLOUKI et FEKKAK Cours « d'Analyse financière », 2014.

<sup>50</sup> THIBIERGE. C : Analyse financière, 2<sup>ème</sup> édition incluant les normes IFRS, librairie Vuibert, Paris, 2007, pages (64, 65).

### II-2-4-4-Les ratios de rentabilité

Ensemble de ratios mesurant l'efficacité générale de la gestion dont témoignent les revenus provenant des ventes et des investissements. Ces ratios évaluent le rendement des capitaux investis et l'aptitude de l'entreprise à dégager des bénéfices.<sup>51</sup>

#### II-2-4-4-1-Ratio de rentabilité des fonds propres

La rentabilité des fonds propres appelé aussi la rentabilité financière. la finalité de l'entreprise est d'offrir une bonne rentabilité à ces actionnaires et il convient d'évaluer cette rentabilité par rapport aux capitaux propres investis.

La rentabilité financière se mesure traditionnellement à partir du ratio de rendement des capitaux propre<sup>52</sup> :

$$\text{Ratio de rentabilité des fonds propres} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux propres}}$$

#### II-2-4-4-2-Ratio de rentabilité commerciale

Appelé aussi ratio de rentabilité de l'actif ou bien le ratio du bénéfice net mesurant, par rapport aux ventes, le bénéfice que l'entreprise obtient une fois toutes les dépenses et impôts absorbés. Cet indicateur donne une idée de la rentabilité générale de toutes les opérations de l'entreprise.

$$\text{Ratio de rentabilité commerciale} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Chiffre d'affaires}}$$

### II-2-4-5-Les ratios de gestion

Ensemble de ratios évaluant l'efficacité avec laquelle l'entreprise utilise ses ressources. Ces indicateurs servent à mesurer la performance des responsables des différentes activités, compte tenu des politiques de l'entreprise. Et parmi les ratios de gestion on retrouve :

#### II-2-4-5-1-Le ratio du délai de paiement des clients

Ce ratio exprime en jours le délai moyen de règlement accordé aux clients il permet de juger la politique de crédit de l'entreprise vis-à-vis à ces clients ainsi que la performance du gestionnaire responsable.

<sup>51</sup> Vilneuve Jacques, c.a. : Analyse d'états financiers par ratios pour le P.D.G. de PME, publié par la direction des communications, Québec, 1996, pages (36).

<sup>52</sup> CABY.J et KOËHL. J, Analyse financière, Ed e-Node, France, 2003, page 111.

$$\text{Délai de paiement des Clients} = (\text{Clients} / \text{Chiffres d'affaire}) * 360$$

#### II-2-4-5-2-Le ratio du délai de paiement des fournisseurs

Ce ratio détermine le délai moyen de règlement obtenu des fournisseurs il permet d'apprécier la politique de l'entreprise en matière de crédit fournisseurs. L'allongement de ce délai permet d'accroître le volume des fonds susceptibles de venir financer une partie de l'actif cyclique<sup>53</sup>.

$$\text{Délai de paiement des Fournisseurs} = (\text{Fournisseurs} / \text{Achats}) * 360$$

#### II-2-4-5-3-Le ratio de rotation des stocks

C'est de mesurer la liquidité des stocks et la vitesse avec laquelle l'entreprise renouvelle ses stocks pour répondre aux besoins de ses clients. Cet indicateur donne une idée du rythme d'utilisation des stocks et de l'efficacité de leur gestion. Il est calculé selon la vocation de l'entreprise comme suit:

$$\text{Ratio de rotation des stocks marchandises} = \frac{\text{Achats de marchandise}}{\text{stock moyen de marchandise}} * 360$$

D'où : **Ratio de rotation des stocks de PF** = Production vendue/Stock moyen de PF \* 360

**Ratio de rotation des stocks de MP** = Achats de MP/Stock moyen des MP \* 360

## Conclusion

Dans ce présent chapitre nous avons mis l'accent sur un ensemble de méthodes, de démarches et d'outils de mesure de la performance financière, qui permet d'étudier et de juger la situation et les résultats financiers d'une entreprise ou d'un ensemble d'entreprises, et d'un secteur d'activité, et d'anticiper les perspectives d'évolution dans le but de faire des investigations et d'aboutir à des conclusions permettant l'appréciation de leur situation financière, et de détecter d'éventuelles anomalies et de formuler des recommandations et des mesures correctives en vue d'un traitement assurant la viabilité et le redressement.

<sup>53</sup> Gérard .M, «Gestion Financière », 4<sup>ème</sup> édition Bréal, Paris, 2007, page161.

# **CHAPITRE III : Élaboration d'un business plan dans l'entreprise SARL NOMADE**

## Introduction

Pour mieux exploiter nos connaissances théoriques sur l'établissement d'un *Business Plan Exposé* dans les chapitres précédents, nous allons dans ce chapitre analyser la situation financière de la SARL NOMADE, pour ensuite, établir le business plan de son nouvel investissement.

## Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil

Dans cette section, nous exposons l'historique et la présentation de l'entreprise SARL NOMADE.

### III-1-1- l'historique et la présentation globale de l'unité :

Fondée en **1998**, la SARL NOMADE a débuté dans le secteur des boissons avec la production de limonade, puis d'eau gazeuse, mais s'est aussi tôt spécialisées dans la production d'eau de source, elle a une capitale de **57 373000 DA**.

En **2006** la SARL NOMADE comporte 36 ouvriers, et s'étendait sur une superficie de 1200m<sup>2</sup>, le matériel de production était beaucoup plus manuel qu'automatique.

En **2015** l'entreprise s'est élargie, le nombre d'ouvrier a augmenté jusqu'à **45** ouvrier, le matériel de production est passé du manuel a l'automatique ce qui a améliorer le produit final quantitativement et qualitativement et protéger les biens et le personnel.

En **2020** la SARL NOMADE s'est élargie encore plus, le nombre d'ouvrier a augmenté jusqu'à 114 ouvriers, Cela indique le développement de l'entreprise en termes d'outils et de service.

**SARL NOMADE /AYRIS**, est une usine de conditionnement d'eau en bouteille apparentant à monsieur **CHALABI .H** et qui date de 2006 située à Bouzarouale à la sortie de la commune d'akbou : elle comporte **114** ouvrier : elle s'étend sur une superficielle de **1 200 m<sup>2</sup>**, équipée de trois grandes citernes d'une capacité de **25 000 L** ; chacune dotée d'un filtre , un forage de **103m** de **7L/S**, et une chaudière pour la désinfection du cycle hydraulique .On allant de l'extérieure vers l'intérieure , on trouve deux pompes puissantes pour pomper l'eau des citernes vers l'intérieure , puis une souffleuse d'une cadence de **9 900b/h** qui souffle dans des préformes et a l'aide d'un moule la préforme prend la dimension d'une bouteille prête a être remplir , chaque bouteille une puissance de **4.5WH/b** pour être moulé , une fois moulé elle sera propulsée à l'aide des ventilateurs vers la remplisseuse qui les remplit d'eau et leur met des bouchons ,après elles traversent une chaine pour passer l'étiqueteuse ,puis par une machine afin de les mettre sous forme de fardeau

prêt à être stockées pour une durée de trois jours , le temps de faire les analyses nécessaire à l'eau et pour avoir l'aptitude à être consommé .pour réaliser ces analyses la fabrique contient deux laboratoires : physico-chimie et celui des analyses bactériologie

L'unité est dans le cadre d'extension du champ de fabrication , en exploitant un nouveau forage d'une profondeur de **110m** , qui est d'une puissance de pompage de 16L/s, plus important par rapport à l'ancien forage ; et ils construction d'une nouvelle usine d'une superficie plus importante , dans laquelle est visé de nombreux changement , tout sera automatique en utilisant des machine de haute technologie, qui ne nécessitent pas trop d'employeurs ce qui réduira leur nombre ( environ 3 à 4 ouvriers pour la surveillance des machine, seulement) , et bien sur ce qui confère un enrichissement et la bon équilibre à l'économie de l'unité , ce qui produira à l'avenir proche le bon développement de l'unité

### III-1-1-1- La forme juridique :

La société nomade est une SARL (société à responsabilité limitée), elle dispose d'un capital 57 373 000 DA de Pour un bon fonctionnement, elle dispose les moyens de communication suivants

☐ **Téléphone** :034 35 89 44 ☐ **Fax**:034 35 89 54

☐ **Email**: contact@ayris-dz.com ☐ **Site web**: [www.ayris-dz.com](http://www.ayris-dz.com) ☐ **Page Facebook** : SARL Nomade - Ayris

### III-1-1-2- La situation géographique

La carte suivante indique le lieu d'implantation du SARL Nomade

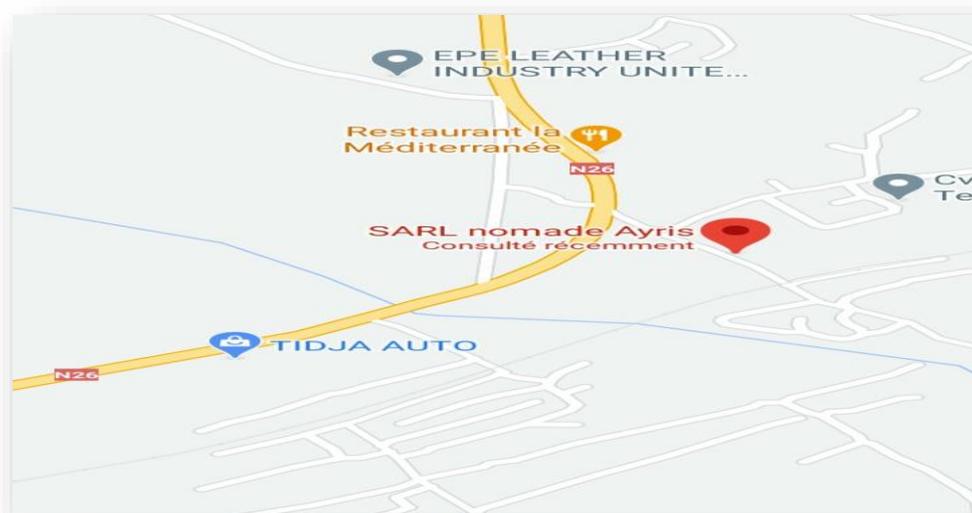
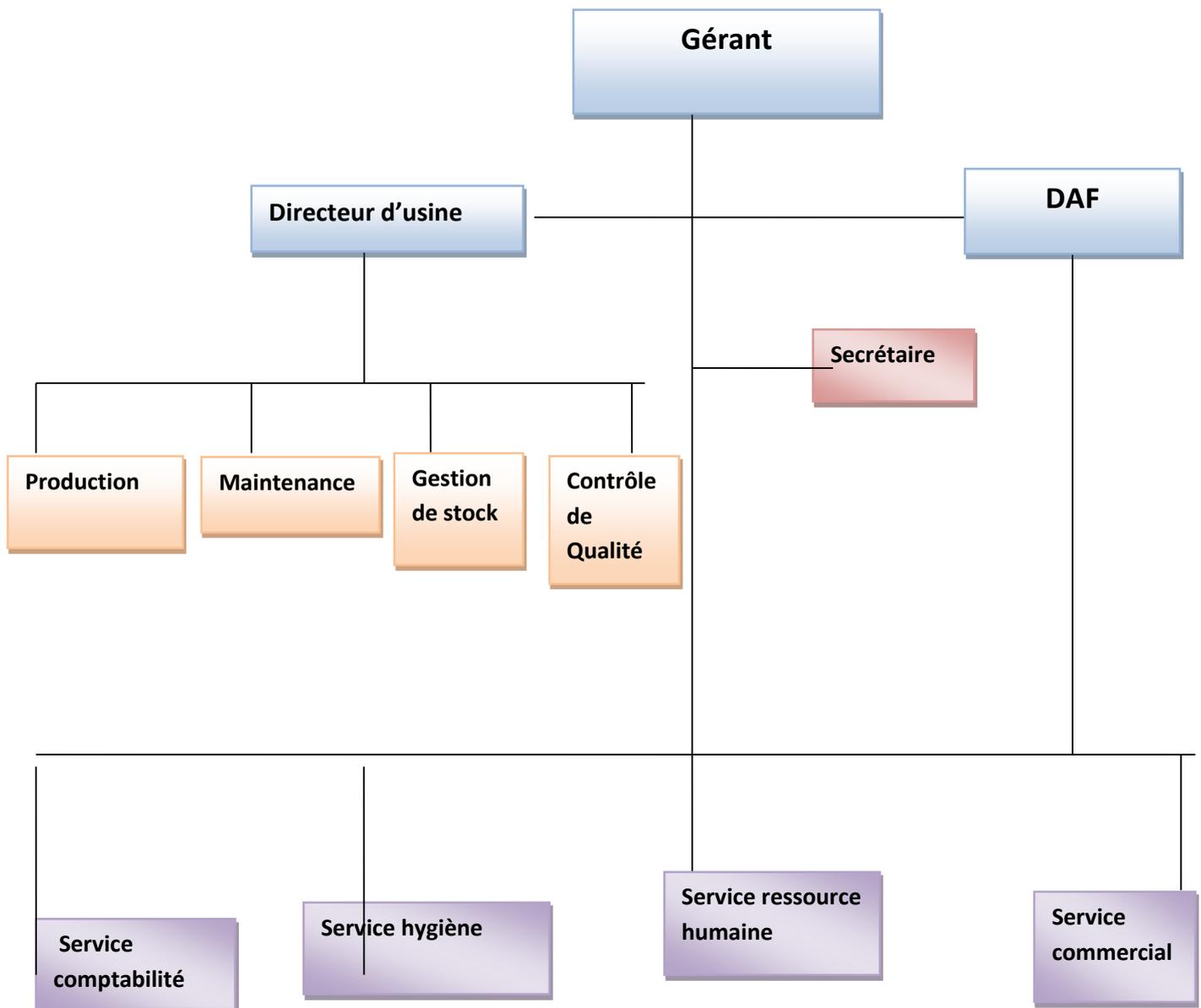


Figure 6 : Situation géographique de LA SARL NOMADE

La SARL NOMADE "AYRIS" est implantée :

- A la RN 26, bouzaroual la sortie de la commune d'akbou W. BEJAIA
- A deux (02) Km de l'agglomération d'akbou
- Près de la voie ferrée
- A soixante (60) Km de Béjaia, chef-lieu de la région dotée d'un port à fort trafic et un aéroport international
- A deux cent (200) Km à l'ouest de la capitale Alger

### III-1-1-3- L'organigramme de la SARL NOMADE :



**Poste d'emplois :**

Pour le nombre poste d'emplois, il existe 96 poste d'emplois directe, repartis comme suite : 03 cadre supérieure, 10 cadres, 12 agents de maitrise et 71 opérateurs.

Tableau 6: Les postes d'emplois à la SARL NOMADE

Poste	Nombre de poste
Cadre supérieure	03
Cadre	10
Agents de maitrise	12
Ouvriers ordinaire	71
Total	96

**III-1-1-4- Présentation du promoteur**

Monsieur CHALABI Hamid, commerçant depuis les années quatre-vingt, a débuté dans la vente des matériaux de construction ou il a gagné une grande expérience des affaires. Durant les années deux-mille, il s'est lancé dans l'industrie des boissons ; après l'eau gazéifiée et le soda, en créant la SARL **NOMADE**, il a orienté ses investissements sur l'eau de source et a commencé à les commercialiser sous la marque « AYRIS » en 2006.

En 2012 il a créé la **Sablère Bousellam**, spécialisée dans l'extraction de sable, puis en 2014 il a créé une autre société, sous la dénomination d'**AQUA FREE**, au capitale social de 45 millions de dinars pour la production des jus aseptiques et les sodas.

**III-1-2-moyens et objectifs de la SARL NOMADE**

**III-1-2-1-potentiel de production**

L'étude hydrogéologique du bassin aquifère alimentant la forge a été faite par un expert en juillet 2005. Celle-ci a permis de faire ressortir les éléments suivants :

- La nappe d'eau est de type (nappe libre), car elle est en communication directe avec la rivière alimentée en amont, et à laquelle l'eau est restitué en aval. L'alimentation de la nappe par celle-ci se fait par d'anciens chenaux fossilisés dans la masse des alluvions, qui propose, à faible teneur en argile, et fortement perméables assurent une facile réalimentation de la nappe en hiver.
- La source est située dans une zone dont les caractéristiques hydrodynamique (principalement la productivité du captage) sont optimale, **elle est donc très propice à un forage d'exploitation.**
- Les réserves exploitables de la nappe, c'est-à-dire **le volume maximale d'eau qui est possible d'extraire de la nappe aquifère**, temporairement ou définitivement, sans porter préjudice à sa viabilité (régime et qualité des eaux), sont estimées à 16000000 m<sup>3</sup>

Aussi, et sur la base des hypothèses de production retenues pour le projet, **ces réserves devraient couvrir une production de plusieurs siècles.** Autant dire que compte tenue du rythme de renouvellement naturel de la nappe, ces réserves, **en Inépuisables.**

La SARL nomade dispose de deux lignes d'embouteillage, la première de 2015, de marque KHS, d'origine allemande d'une capacité de 40000 bouteilles, pour la production des bouteilles de 1,5 litres, 0,5 litre et 0,33 litre, la deuxième de 2017, d'origine espagnole d'une capacité de 4000 bidons par heure, pour la production des bidons de 5 litres et 8 litres.

Durant l'année 2017 la SARL Nomade a fait un achat de 50 camions d'une capacité de charge de 3.5 tonnes, destinés pour renforcer les capacités de distribution de la société, et lui permettre de couvrir une surface de marché plus importante.

#### **La capacité de la distribution :**

La SARL Nomade, dispose d'un réseau de 124 clients répartis sur tout le territoire national, après le renforcement de nos capacités de production par l'acquisition de deux lignes en 2015 et en 2017. Durant l'année 2017, nous avons fait acquisition d'une cinquantaine de camion de 3.5 tonnes par crédit bancaire et que nous avons mis à la disposition de nos principaux clients pour permettre une meilleure couverture de leurs zones, les résultats de tous ces efforts se reflètent sur la croissance du chiffre de la société sûr ces derniers année, or ce dernier été de 1 351 082 028 dinars pour l'année 2017, en suite 1 571 163 344 dinars pour l'exercice 2018 et 1 964 947 679 dinars pour l'exercice 2019.

### III-1-2-2-L'objectif de l'entreprise SARL NOMADE

L'objectif principale de la SARL NOMADE est d'améliorer les ventes par rapport à la concurrence et assurer la satisfaction des besoins des consommateurs ; sa stratégie vise le développement et l'extension de son marché afin d'avoir une importante part dans le marché global.

Le rôle de l'entreprise NOMADE ne se limite pas à la production et à la satisfaction des besoins du marché en terme de produits, mais elle vise aussi à innover c'est-à-dire proposer de nouveaux produits et participer aux progrès économique.

Outre que les objectifs principaux l'organisme met au point les objectifs suivants dans le but de contribuer à la croissance de l'économie du pays, à savoir :

- Améliorer la qualité de ses produits par rapport à ceux de la concurrence.
- Atteindre une importante part du marché.
- Satisfaire la demande du marché et fidéliser ses clients.
- Assurer la croissance de l'entreprise.
- Réduire le taux de chômage en recrutant plus de travailleurs.
- Améliorer les conditions de travail.
- Répondre aux attentes des salariés et les former à la nouvelle technologie.
- Lancer de nouveaux produits sur le marché.
- Etablir de nouveaux contrats avec de nouveaux clients.
- Motiver et sensibiliser l'ensemble du personnel.
- Gérer méthodiquement les relations interne (salariés / administration) et externe (fournisseurs / clients).
- 

## Section 2 : Etablissement d'un business plan financier pour l'entreprise

Dans cette section, nous allons analyser la situation financière actuelle de la SARL NOMADE, puis nous allons établir les deux Business Plan actuel de l'entreprise, et provisionnel du nouvel investissement de cette dernière.

## III-2-1- Etude de marché

### III-2-1-1- Données général

Le marché de la boisson est en continuelle expansion, et vu la disponibilité d'une gamme important de produits, le consommateur est de plus en plus exigeant et de plus en plus sélectif.

Les produits de bas de gamme seront appelé à disparaître dans un futur proche, et seuls les produits de qualité resterons sur le marché. D'où notre choix sur l'investissement dans de nouveaux équipements qui nous permettrons de produire la meilleure qualité exigée par les consommateurs.

### III-2-1-2- Démarche commercial

L'entreprise dispose d'un portefeuille client sur tout le territoire national, des opérateurs spécialisé dans la distribution des boissons, avec une longue expérience.

En 2017 et 2018 ils avaient accordé à leurs meilleurs clients un total de 50 camions de distribution avec des facilités de paiement.

La SARL Nomade dispose d'une équipe commerciale complète et expérimenté, et qui a fait ses preuves sur le terrain.

### III-2-1-3- Les hypothèses de base

Par souci de prudence, les prévisions de chiffres d'affaires ont été élaborées conformément aux hypothèques suivant :

- Un taux d'utilisation de la capacité de production pour les deux lignes variera entre 40% pour la première année et 80% pour la 5eme année.
- Une cadence maximale de production (nombre de jours production) à **188 jours complets par an travaillés en 3X8** (journée fériés, maintenance, congés, etc.), Dans les faits, l'entreprise va produire en 1X8, en 2X8, et en 3X 8, en fonction des périodes de repli saisons.

Sur cette base, le chiffre d'affaires évolue à la hausse, essentiellement en fonction de la seule augmentation du taux d'utilisation de la capacité de production.

## III-2-2- L'évaluation financière de l'entreprise NOMADE

### III-2-2-1- Bilan financier de l'entreprise NOMADE (détail en annexes)

Tableau 7 : actifs des bilans de la SARL NOMADE

Actif	2019	2018	2017
Total actif non courant	1 280 392 426	123 168 635	1 250 450 343
Total actif courant	957 171 864	861 545 567	693 255 245
Total général actif	2 255 564 290	2 093 714 202	1 943 705 588

Source : SARL NOMADE

Tableau 8 : Passifs des bilans de la SARL NOMADE

Passif	2019	2018	2017
Capiteux propres	1 095 503 914	963 168 543	751 428 515
passifs non courant	511 826 790	672 379 641	721 797 392
Passifs courant	648 233 585	458 166 019	470 479 682
Total général passifs	2 255 564 290	2 093 714 202	1 943 705 588

Source : SARL NOMADE

#### Commentaire

Les immobilisations comme des actifs qui procurent des avantages économiques futurs sont importants dans cette entité durant les trois dernières années 2017 ,2018 ,2019 avec des chiffres respectifs de 1 250 450 343 DA, 1 232 168 635 DA et 1 2 80 392 426 DA) .cette performance est visible lors de l'analyse du résultat de l'entreprise qui attient un chiffre de (251544466 DA) en 2017 , (274 500 045 DA) en 2018 et (233 693 305 DA) en 2019 .Ainsi, l'entité par apport à son bilan a des créances moins importantes et moins de dette vis-à-vis de l'extérieur , cela impacte moins les décisions et l'autonomie de l'entreprise . En ensemble, le total des emplois est supérieur à l'ensemble des ressources, cela indique que la situation financière de l'entreprise est rentable et mérite l'appui de ses associés ou autres institutions financières.

### III-2-2-2- Le compte de résultat de l'entreprise NOMADE (détail en annexes)

Tableau 9 : les compte de résultat 2017,2018,2019 de LA SARL NOMADE

	2019		2018		2017	
	Débit	Crédit	Débit	Crédit	Débit	Crédit
CA net des R.R.R		1 964 947 679		1 571 163 345		1 352 464 113
Production de l'exercice		1 930 221 761		1 614 809 045		1 359 960 136
Consommation de l'exercice	1 152 998 614		990 903 754		743 927 464	
VA d'exploitation		777 223 146		623 905 290		616 032 572
EBE		491 621 850		391 762 194		330 447 109
RET opérationnel		325 700 880		311 153 645		289 517 142
RET financier	27 888 882		1 623 703		7 569 563	
RET ordinaire		297 811 998		294 916 242		281 947 580
RET NET de l'exercice		233 693 304		274 500 045		251 544 466

#### Commentaire :

D'après les comptes de résultat on remarque que le chiffre d'affaire augmente chaque année, en passant de 1 340 057 385 DA en 2017 à 1 995 502 213 DA en 2019. (Détail en annexes).

### III-2-2-3- Tableau de financement de l'entreprise NOMADE

Tableau 10 : tableau de financement de la SARL NOMADE

	2017	2018	2019
<b>Investissement</b>	1 250 450 343	1 232 168 635	1 280 392 426
<b>Variation de fond roulement</b>	228 195 611	344 931 302	-223 862 424
<b>Remboursement d'emprunt</b>	—	39 669 225	164 470 220
<b>Dévident mise en paiement</b>	—	—	133 385 294
<b>Total des besoins</b>	<b>1 478 645 954</b>	<b>1 616 769 162</b>	<b>1 354 385 516</b>

<b>CAF</b>	378 559 341	447 341 058	425 534 844
<b>Trésorerie disponible au départ</b>	159 917 432	128 438 288	21 024 114
<b>Variation extérieure des fonds propres</b>	–	43 000 000	–
<b>Emprunt à long terme</b>	721 682 572	682 018 347	517 548 127
<b>Total des ressources</b>	<b>1 260 159 345</b>	<b>1 300 797 693</b>	<b>964 107 085</b>
<b>Ecart de l'année (B-R)</b>	<b>218 486 609</b>	<b>315 971 469</b>	<b>390 278 431</b>
<b>Ecart cumul</b>	<b>218 486 609</b>	<b>534 458 078</b>	<b>924 736 509</b>

Établie par nos soins d'après les données de la SARL NOMADE

#### Commentaire :

D'après le tableau ci-dessous, nous constatons que la SARL NOMADE a augmenté ses ressources grâce à ses sources internes, et qui sont importantes, cela est visible dans le calcul de sa CAF.

#### III-2-2-3-1-Calcul de la CAF

**La CAF = Résultat de l'exercices + dotation aux amortissements**

La CAF 2017 = 251 544 466 + 127 014 875

**La CAF 2017 = 378 559 341**

La CAF 2018 = 274 500 045 + 172 841 013

**La CAF 2018 = 447 341 058**

La CAF 2019 = 233 693 304 + 191 841 540

**La CAF 2019 = 425 534 844**

#### Commentaire

L'entreprise dégager une Capacité d'autofinancement positive durant les années 2017, 2018 et 2019, ce qui signifie qu'elle réalise un surplus monétaire et dispose de possibilités de financement des nouveaux investissements et des remboursements de ses emprunts ou de paiement des dividendes.

**III-2-2-3-2- La variation Fonds de roulement ( $\Delta FR$ ) :**

Tableau 11 : variation des fonds de roulement  $\Delta FR$

	2017	2018	2019
<b>Capacité d'autofinancement</b>	378 559 341	447 341 058	425 534 844
<b>Résultat net</b>	251 544 466	274 500 044	233 693 305
<b>Dotation aux amortissements</b>	127 014 875	172 841 013	191 871 540
<b>+ augmentation de capital</b>	-	43 000 000	-
<b>+ Nouvel emprunt</b>	721 687 572	682 018 347	517 548 127
<b>-Dividende mis en paiement dans exercice</b>	-	-	133 385 294
<b>-Investissement</b>	1 250 450 343	1 232 168 635	1280 392 426
<b>-Remboursement d'emprunt</b>	-	39 669 225	164 470 220
<b>-les prêts accoués par l'entrepris</b>	160 300	2 931 300	14 262 300
<b>= variation de fonds roulement pendant l'exercice</b>	228 195 611	344931 302	-223 862 424

**Etablie par nos soins d'après les données de la SARL NOMADE**

**Commentaire :**

Le fonds de roulement augmente aux deux premières années, ce qui bénéficie directement, à court terme, à la trésorerie. Il convient de vérifier que l'augmentation est due à une majoration des ressources à long terme, qui seules peuvent assurer à la fois le redressement et la pérennité du développement de l'entreprise.

Dans la troisième année la variation de fonds de roulement diminue, l'entreprise est en grand danger à court terme, et la trésorerie se dégrade à long terme; donc l'entreprise a investi mais elle n'a pas les moyens financiers nécessaires pour son redressement ;

### III-2-2-4- les plans de trésorerie actuelle

#### III-2-2-4-1- Tableau budget des encaissements

Tableau 12 : tableau budget des encaissements

Année	2020	2019	2018
<b>ENCAISSEMENT</b>			
ENCAISSEMENT DES CLIENTS	1 571 163 344,64	1 396 851 549,00	1 090 767 976,00
AUTRE ENCAISSEMENT	120 000,00	111 000,00	109 000,00
<b>TOTAL ENTREES</b>	<b>1 571 283 344,64</b>	<b>1 396 962 549,00</b>	<b>1 090 876 976,00</b>

Etablie par nos soins d'après les données de la SARL NOMADE

#### III-2-2-4-2- Tableau des décaissements

Tableau 13 : tableau des décaissements

DECAISSEMENT	2020	2019	2018
SOMME VERSEES AUX FOURNISSEURS DE STOCKS	1 189 076 588,00	987 165 432,00	887 316 098,00
SOMME VERSEE AUX PRESTATAIRE DE SERVICE			
CHARGE DU PERSONNEL	128 258 963,00	100 342 852,00	99 567,00
CHARGE SOCIALE	2 700 000,00	2 500 000,00	2 300 000,00
FRAIS BANCAIRE	21 528 963,00	19 347 863,00	17 543 278,00
IMPOT ET TAX	167 369 852,00	138 295 245,00	109 876 554,00
AUTRE DEPENSE	9 369 852,00	9 004 586,00	8 997 654,00
<b>TOTAL SORTIES</b>	<b>1 518 304 218,00</b>	<b>1 256 655 978,00</b>	<b>1 026 133 151,00</b>
<b>DIFFERENCE ENTREES SORTIES</b>	<b>52 979 126,64</b>	<b>140 306 571,00</b>	<b>64 743 825,00</b>
<b>SOLDE COMPTE COURANT (trésorerie)</b>	<b>52 979 126,64</b>	<b>140 306 571,00</b>	<b>64 743 825,00</b>

Etablie par nos soins d'après les données de la SARL NOMADE

#### Commentaire :

On remarque que les décaissements sont inférieurs aux encaissements, grâce aux entrées importantes relatives à la production (encaissement clients).

### III-2-2-5- Méthode de ratio

#### III-2-2-5-1- Ratio de structure financière (ratio de situation)

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.

Les principaux ratios sont les suivants :

- **A/ Ratio de financement permanent** =  $\frac{\text{Capital propre}}{\text{Actif immobilisé}}$

$$\text{Ratio de financement permanent 2017} = \frac{1\,473\,225\,907}{1\,250\,450\,343}$$

$$\text{Ratio de financement permanent 2017} = 1,1781 = 117,81\%$$

$$\text{Ratio de financement permanent 2018} = \frac{1\,030\,406\,483}{1\,232\,168\,635}$$

$$\text{Ratio de financement permanent 2018} = 0,8362 = 83,62\%$$

$$\text{Ratio de financement permanent 2019} = \frac{1\,607\,330\,704}{1\,280\,392\,426}$$

$$\text{Ratio de financement permanent 2019} = 1,2553 = 125,53\%$$

**Commentaire :**

Ce ratio 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 en 2017 et 2019.

Par contre l'année 2018 inférieure à 1 qui explique que le FRN est négatif.

- **B/ Ratio de financement propre** =  $\frac{\text{capital propre}}{\text{Actif immobilisé}}$

$$\text{Ratio de financement propre 2017} = \frac{215\,213\,434}{1\,250\,450\,343}$$

$$\text{Ratio de financement propre 2017} = 0,172 = 17,2\%$$

$$\text{Ratio de financement propre 2018} = \frac{96\,316\,854\,3}{1\,232\,168\,635}$$

$$\text{Ratio de financement propre 2018} = 0,7816 = 78,16\%$$

$$\text{Ratio de financement propre 2019} = \frac{1\,095\,503\,914}{1\,280\,392\,426}$$

$$\text{Ratio de financement propre 2019} = 0,8556 = 85,56\%$$

**Commentaire :**

Durant les trois années 2017, 2018, et 2019 on a enregistré un ratio de financement propre inférieur à 1, ce qui signifie que l'entreprise n'a pas pu financer ses actifs immobilisés avec ses propres moyens.

$$C/ \text{ Ratio de financement total} = \frac{\text{Capitaux propre}}{\text{total passif}}$$

$$\text{Ratio de financement total 2017} = \frac{215\,213\,434}{1943705588}$$

$$\text{Ratio de financement total 2017} = 0,11072 = 11,07\%$$

$$\text{Ratio de financement total 2018} = \frac{963\,168\,543}{2\,093\,714\,202}$$

$$\text{Ratio de financement total 2018} = 0,4600 = 46\%$$

$$\text{Ratio de financement total 2019} = \frac{1\,095\,503\,914}{2\,255\,564\,290}$$

$$\text{Ratio de financement total 2019} = 0,4856 = 48,56\%$$

**Commentaire :**

Ce ratio de financement total est inférieur à 1. Les capitaux propres ne couvrent pas total de passif contracté. La santé financière de l'entreprise est en danger, l'entreprise n'est pas d'indépendance financière.

- **D/ Ratio d'investissement** =  $\frac{\text{Actif immobilisé}}{\text{total actif}}$

$$\text{Ratio d'investissement 2017} = \frac{1\,250\,450\,343}{1\,943\,705\,588}$$

$$\text{Ratio d'investissement 2017} = 0,6433 = 64,33\%$$

$$\text{Ratio d'investissement 2018} = \frac{1\,232\,168\,635}{2\,093\,714\,202}$$

$$\text{Ratio d'investissement 2018} = 0,5885 = 58,85\%$$

$$\text{Ratio d'investissement 2019} = \frac{1\,280\,392\,426}{2\,255\,564\,290}$$

$$\text{Ratio d'investissement 2019} = 0,5676 = 56,76\%$$

**Commentaire :** Ce ratio de financement d'investissement montre la part des actifs immobilisés dans le total actif. Durant les années 2017,2018et 2019. Le ratio est supérieur à 0.5, ce qui signifie que l'entreprise à une bonne politique d'investissement.

- **E/ Ratio d'autonomie financière** =  $\frac{\text{Capitaux propre}}{\text{total des dette}}$

$$\text{Ratio d'autonomie financière 2017} = \frac{751\,428\,515}{721\,797\,392}$$

$$\text{Ratio d'autonomie financière 2017} = 1,041 = 104,10\%$$

$$\text{Ratio d'autonomie financière 2018} = \frac{963\,168\,543}{672\,379\,641}$$

$$\text{Ratio d'autonomie financière 2018} = 1,4324 = 143,24\%$$

$$\text{Ratio d'autonomie financière 2019} = \frac{1\,095\,503\,914}{511\,826\,790}$$

$$\text{Ratio d'autonomie financière 2019} = 2,1403 = 214,03\%$$

**Commentaire :**

Ce ratio mesure le degré de l'indépendance de l'entreprise vis-à-vis de ses créanciers. Il doit être supérieur à 1, ce qui explique que l'entreprise est indépendante.

**III-2-2-5-2- Ratio de solvabilité et de liquidité de l'entreprise**

- **A/ Ratio de solvabilité immédiate** =  $\frac{\text{Valeure disponible}}{\text{dette à court term}}$

$$\text{Ratio de solvabilité immédiate 2017} = \frac{159\,917\,432}{160\,559\,479}$$

$$\text{Ratio de solvabilité immédiate 2017} = 0,9960 = 99,60\%$$

$$\text{Ratio de solvabilité immédiate 2018} = \frac{128\,428\,288}{289\,729\,080}$$

$$\text{Ratio de solvabilité immédiate 2018} = 0,4432 = 44,32\%$$

$$\text{Ratio de solvabilité immédiate 2019} = \frac{975\,171\,864}{449\,067\,068}$$

$$\text{Ratio de solvabilité immédiate 2019} = 2,1715 = 217,15\%$$

**Commentaire :**

Ce ratio mesure l'aptitude de l'entreprise à payer ses dettes à court terme par les valeurs disponibles. On remarque que ce ratio est très faible dans deuxième années (inférieur à 1), ce qui signifie que la trésorerie de l'entreprise est en difficulté. Elle est incapable de couvrir ses dettes à

court terme par ses disponibilités. A partir de la troisième année l'entreprise va rembourser ses dettes à court terme par des disponibilités.

- **B/ Ratio de solvabilité générale** =  $\frac{\text{Total actif}}{\text{total des dette}}$

$$\text{Ratio de solvabilité générale 2017} = \frac{1\,943\,705\,588}{721\,797\,392}$$

$$\text{Ratio de solvabilité générale 2017} = 2,6928 = 269,28\%$$

$$\text{Ratio de solvabilité générale 2018} = \frac{2\,093\,714\,202}{672\,379\,641}$$

$$\text{Ratio de solvabilité générale 2018} = 3,1138 = 311,38\%$$

$$\text{Ratio de solvabilité générale 2019} = \frac{2\,255\,564\,290}{511\,826\,790}$$

$$\text{Ratio de solvabilité générale 2019} = 4,4068 = 440,68\%$$

**Commentaire :**

Durant les trois années ce ratio est supérieure à 1, qui représente la garantie de l'entreprise pour faire face au règlement de ses dettes.

- **C/ Ratio de solvabilité à échéance** =  $\frac{VR+VD}{DCT}$

$$\text{Ratio de solvabilité à échéance 2017} = \frac{1\,250\,450\,343+159\,917\,432}{160\,559\,479}$$

$$\text{Ratio de solvabilité à échéance 2017} = 8,7840 = 878,40\%$$

$$\text{Ratio de solvabilité à échéance 2018} = \frac{1\,232\,168\,635+128\,428\,288}{289\,729\,080}$$

$$\text{Ratio de solvabilité à échéance 2018} = 4,6961 = 469,61\%$$

$$\text{Ratio de solvabilité à échéance 2019} = \frac{1\,280\,392\,426+21\,024\,114}{449\,067\,068}$$

$$\text{Ratio de solvabilité à échéance 2019} = 2,8980 = 289,80\%$$

**Commentaire :**

Après avoir calculé le ratio de solvabilité à échéance, nous constatons, que le rapport est supérieur à 1, durant les trois années (2017/2018/2019), ce qui signifie que l'entreprise dispose

d'un niveau de trésorerie important qui lui permettra de rembourser ses dettes à court terme.

- **D/ Ratio de l'quiddité générale** =  $\frac{\text{Actif circulant}}{DCT}$

**Ratio de solvabilité à échéance 2017** =  $\frac{693\,255\,245}{160\,559\,474}$

**Ratio de solvabilité à échéance 2017** = 4,3177 = 431,77%

**Ratio de solvabilité à échéance 2018** =  $\frac{861545567}{289729080}$

**Ratio de solvabilité à échéance 2018** = 2,9736 = 297,36%

**Ratio de solvabilité à échéance 2019** =  $\frac{975\,171\,864}{449\,067\,068}$

**Ratio de solvabilité à échéance 2019** = 2,1715 = 217,15%

**Commentaire :**

Ce ratio 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. Durant tous les exercices, ce ratio est nettement supérieur à 1 est ce stabilise à 4,3177 au cours de première année ce qui veut dire que l'entreprise peut générer des liquidités pour honorer ses DCT.

- **E/ Ratio de liquidité immédiat** =  $\frac{VR}{DCT}$

**Ratio de liquidité immédiat 2017** =  $\frac{1\,250\,450\,343}{160\,559\,479}$

**Ratio de liquidité immédiat 2017** = 7,7880 = 778,80%

**Ratio de liquidité immédiat 2018** =  $\frac{1\,232\,168\,635}{289\,729\,080}$

**Ratio de liquidité immédiat 2018** = 4,2528 = 425,28%

**Ratio de liquidité immédiat 2019** =  $\frac{1\,280\,392\,426}{449\,067\,068}$

**Ratio de liquidité immédiat 2019** = 2,8512 = 285,12%

**Commentaire :**

Après avoir calculé le ratio de liquidité immédiate, nous constatons que le rapport est supérieur à 1 durant les trois années (2017,2018, 2019), ce qui signifie que l'entreprise dispose d'un niveau de trésorerie important qui lui permettra de rembourser ses dettes à court terme.

**III-2-2-5-3- Les ratios de rentabilité**

La rentabilité est le rapport existant entre le résultat obtenu par l'entreprise et les moyens mis en œuvre. Elle donne une image pratique de l'entreprise à l'extérieur, Puisqu'elle permet de la classer en bonne (rentable) ou mauvaise (peu rentable) rentabilité. Les ratios de rentabilité mesurent la performance générale de l'entreprise et, par conséquent, les résultats des différentes décisions.

Il existe trois grandes catégories de rentabilité :

**A/ Ratio de la Rentabilité commerciale** =  $\frac{\text{Excédent brut d'exploitation (EBE)}}{\text{Chiffre d'affaires}}$

Ratio de rentabilité commerciale 2017 =  $\frac{330\,447\,109}{1\,340\,057\,385}$

Ratio de rentabilité commerciale 2017 = 0 ,2465= 24,65%

Ratio de rentabilité commerciale 2018 =  $\frac{391\,762\,194}{1\,558\,239\,965}$

Ratio de rentabilité commerciale 2018 = 0 ,2514 = 25,14%

Ratio de rentabilité commerciale 2019 =  $\frac{391\,762\,193}{1\,995\,502\,213}$

Ratio de rentabilité commerciale 2019 = 0 ,1963 = 19 ,63%

**Commentaire :**

Ce ratio exprime la rentabilité d'entreprise en fonction de son volume d'activité. D'après les calculs, on remarque que ce dernier est positif durant tous les exercices.

A noter que l'entreprise a réalisé des augmentations de 25% du chiffre d'affaire au cours de la période (2017, 2018), et 19% au cours l'exercice 2019.

**B/ Ratio de rentabilité financière**

La finalité de l'entreprise est d'offrir une bonne rentabilité à ses actionnaires ; il convient d'évaluer cette rentabilité par rapport aux capitaux propres investis.

$$\text{Ratio de Rentabilité financière} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux propres}}$$

$$\text{Ratio de rentabilité financière 2017} = \frac{251\,544\,566}{751\,428\,515}$$

$$\text{Ratio de rentabilité financière 2017} = 0,3347 = 33,47\%$$

$$\text{Ratio de rentabilité financière 2018} = \frac{274\,500\,045}{963\,168\,543}$$

$$\text{Ratio de rentabilité financière 2018} = 0,2849 = 28,49\%$$

$$\text{Ratio de rentabilité financière 2019} = \frac{233\,693\,305}{1\,095\,503\,914}$$

$$\text{Ratio de rentabilité financière 2019} = 0,2133 = 21,33\%$$

### Commentaire

Ce ratio mesure la rentabilité du point de vue de l'actionnaire, en s'intéressant uniquement au rendement des fonds propres, et aussi mesure la rémunération des actionnaires. D'après ces résultats (21% jusqu'à 33%) de ce ratio positif, nous constatons qu'il la rentabilité financière est assurée.

### C/ Ratio de rentabilité économique

L'entreprise a besoin de l'ensemble de ses actifs pour générer des bénéfices. Il est donc important de mesurer la rentabilité qu'elle génère sur ses investissements.

$$\text{Ratio de Rentabilité économique} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Actif total}}$$

$$\text{Ratio de Rentabilité économique 2017} = \frac{251\,544\,566}{1\,943\,705\,588}$$

$$\text{Ratio de rentabilité économique 2017} = 0,1294 = 12,94\%$$

$$\text{Ratio de rentabilité économique 2018} = \frac{274\,500\,045}{2\,093\,714\,202}$$

$$\text{Ratio de rentabilité économique 2018} = 0,1311 = 13,11\%$$

$$\text{Ratio de rentabilité économique 2019} = \frac{233\,693\,305}{2\,255\,564\,290}$$

$$\text{Ratio de rentabilité économique 2019} = 0,1036 = 10,36\%$$

### Commentaire :

Ce ratio mesure la rentabilité de l'entreprise dans son ensemble, sans distinction de l'origine de total des actifs. Donc la rentabilité économique d'entreprise entre 10% à 13% exprime que l'entreprise est rentable.

## III-2-3- Analyse prévisionnelle du nouvel investissement

### III-2-3-1- Bilan prévisionnel

Tableau 14 : Bilan actif prévisionnel du nouveau investissement

ACTIF	2022			2023			2024		
	BRUT	AMORT	NET	BRUT	AMORT	NET	BRUT	AMORT	NET
ACTIFS NON COURANTS	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ecart d'acquisition (ou goodwill)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Immobilisations incorporelles	578 000	0	578 000	578 000	0	578 000	578 000	0	578 000
Immobilisations corporelles	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Terrains	256 725 000	0	256 725 000	256 725 000	0	256 725 000	256 725 000	0	256 725 000
Batiments	336 134 453	33 613 445	302 521 008	336 134 453	67 226 890	268 907 563	336 134 453	100 840 335	235 294 118
Autres immobilisations corporelles	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	2 352 054 160	235 205 416	2 116 848 744	2 352 054 160	470 410 832	1 881 643 328	2 352 054 160	705 616 248	1 646 437 912
Immobilisations en concession	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Immobilisations en cours	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Immobilisations financières	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Titres équivalen- entrep asso	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Autres créances rattachées	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Autres titres immobilisés	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Prets et autres actifs finan	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Impôts différés actif	0	0	0	0	0	0	0	0	0
			0						0
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>2 945 491 613</b>	<b>268 818 861</b>	<b>2 676 672 752</b>	<b>2 945 491 613</b>	<b>537 637 722</b>	<b>2 407 853 891</b>	<b>2 945 491 613</b>	<b>806 456 583</b>	<b>2 139 035 030</b>
ACTIF COURANT			0			0			0
			0			0			0
Stocks et encours	289 881 418	0	289 881 418	401 258 963	0	401 258 963	491 523 569	0	491 523 569
Créances et emplois assimilés	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Clients	292 411 064	0	292 411 064	487 351 773	0	487 351 773	584 822 128	0	584 822 128
Autres débiteurs	35 025 639	0	35 025 639	36 852 147	0	36 852 147	40 258 741	0	40 258 741
Impôts	300 481 297	0	300 481 297	386 369 741	0	386 369 741	348 116 930	0	348 116 930
Autres actifs courants	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Disponibilités et assimilés	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Placements et autres actifs finan	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tresorerie	86 530 722	0	86 530 722	176 392 546	0	176 392 546	180 258 741	0	180 258 741
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>1 004 330 140</b>	<b>0</b>	<b>1 004 330 140</b>	<b>1 488 225 170</b>	<b>0</b>	<b>1 488 225 170</b>	<b>1 644 980 109</b>	<b>0</b>	<b>1 644 980 109</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	<b>3 949 821 753</b>	<b>268 818 861</b>	<b>3 681 002 892</b>	<b>4 433 716 783</b>	<b>537 637 722</b>	<b>3 896 079 061</b>	<b>4 590 471 722</b>	<b>806 456 583</b>	<b>3 784 015 139</b>

**Etablie par nos soins d'après les données de la SARL NOMADE**

Tableau 15 : Bilan passif prévisionnel du nouveau investissement

PASSIF	2022	2023	2024
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
	0		
	0		
Capital émis (ou compte de l'exploitant)	311 730 000	311 730 000	311 730 000
Capital non appelé	0		
Primes et réserves -(réserves consolidées)	0	6 092 498	81 906 191
Ecart de réévaluation	0		
Resultat Net	60 924 987	175 813 693	233 954 841
Autres capitaux propres - Report ... nouveau	-21 134 949	33 697 540	133 697 540
Liaisons inter-unités	0		
<b>TOTAL I</b>	<b>351 520 038</b>	<b>527 333 731</b>	<b>761 288 572</b>
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>			
Emprunts et dettes financières	2 710 000 000	2 710 000 000	2 303 500 000
Impôts (différés et provisionnés)	0	0	0
Autres dettes non courantes	0	0	0
Provisions et produits comptabilisés d'avance	0	0	0
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS II</b>	<b>2 710 000 000</b>	<b>2 710 000 000</b>	<b>2 303 500 000</b>
<b>PASSIFS COURANTS</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés	113 049 908	141 312 386	169 574 863
Impôts	48 258 741	58 258 741	90 125 741
Autres dettes	458 174 204	459 174 204	459 525 963
Tresorerie passif			
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS III</b>	<b>619 482 853</b>	<b>658 745 331</b>	<b>719 226 567</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>	<b>3 681 002 891</b>	<b>3 896 079 061</b>	<b>3 784 015 139</b>

Établie par nos soins d'après les données de la SARL NOMADE

### Commentaire

Les immobilisations comme des actifs qui procurent des avantages économiques futurs sont importants dans cette entité durant les trois prochaines années 2022, 2023, 2024 avec des chiffres respectifs de 2 676 672 752 DA, 2 407 853 891 DA et 2 139 035 030 DA. Cette performance est visible lors de l'analyse du résultat de l'entreprise qui atteint un chiffre de (60 924 987 DA) en 2022, (175 813 693 DA) en 2023 et (233 954 841 DA) en 2024. Ainsi, l'entité par rapport à son bilan a des créances moins importantes et moins de dette vis-à-vis de l'extérieur, cela impacte moins les décisions et l'autonomie de l'entreprise. En ensemble, le total des emplois et l'ensemble des ressources sont équilibrés.

### III-2-3-2- compte résultat prévisionnel

Tableau 16 : Tableau de résultat prévisionnel du nouveau investissement

Rubriques	2022	2023	2024
Production vendue subvention d'exploitation	1 949 407 093,33	2 436 758 866,67	2 924 110 640,00
Production stockée			
<b>Production de L'Exercice</b>	<b>1 949 407 093,33</b>	<b>2 436 758 866,67</b>	<b>2 924 110 640,00</b>
Matières premières consommées	682 640 566,85	877 233 192,00	1 061 452 162,32
Autres Matières consommées	242 198 123,77	292 411 064,00	404 989 323,64
Autres Consommations	175 446 638,40	207 124 503,67	254 397 625,68
Sous traitante Générale	1 169 644,26	1 218 379,43	1 462 055,32
Entretien et Réparation	23 392 885,12	24 367 588,67	29 241 106,40
Primes d'Assurance	4 238 468,00	5 334 064,16	5 634 064,16
Honoraires et Intermédiaires	21 248 537,32	21 930 829,80	26 316 995,76
Publicité	17 544 663,84	19 494 070,93	23 392 885,12
Déplacement Missions et Réception	1 564 156,00	1 635 481,51	1 535 481,51
Autres Services	136 458 496,53	168 136 361,80	201 763 634,16
<b>Consommations de L'exercice</b>	<b>1 305 902 180,09</b>	<b>1 618 885 535,98</b>	<b>2 010 185 334,07</b>
<b>Valeur Ajoutée d'exploitation</b>	<b>643 504 913,24</b>	<b>817 873 330,69</b>	<b>913 925 305,93</b>
Frais du Personnel	107 217 390,13	129 148 219,93	154 977 863,92
Impôts et Taxes	41 132 489,67	51 318 141,73	61 581 770,08
<b>Excédant Brut d'Exploitation</b>	<b>495 155 033,44</b>	<b>637 406 969,02</b>	<b>697 365 671,93</b>
Autres Produits Opérationnel			
Autres Charges Opérationnelles			
Dotations aux amortissements	268 818 861,00	268 818 861,00	268 818 861,00
Provision			
<b>Résultat OPERATIONNEL</b>	<b>226 336 172,44</b>	<b>368 588 108,02</b>	<b>428 546 810,93</b>
Produits Financiers			
Charges Financières	151 120 138,89	151 534 166,67	139 713 673,61
<b>Résultat Financier</b>	<b>-151 120 138,89</b>	<b>-151 534 166,67</b>	<b>-139 713 673,61</b>
<b>RESULTAT ORDINAIRE</b>	<b>75 216 033,55</b>	<b>217 053 941,36</b>	<b>288 833 137,32</b>
Impôts exigible sur Résultat	14 291 046,37	41 240 248,86	54 878 296,09
<b>RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>60 924 987,18</b>	<b>175 813 692,50</b>	<b>233 954 841,23</b>

Établie par nos soins d'après les données de la SARL NOMADE

Commentaire :

D'après les comptes de résultat prévisionnel on remarque que le résultat net de l'exercice augmente chaque année, en passant de 60 924 987,18DA en 2022 à 233 954 841,23 DA en 2024.

### III-2-3-3- tableau de financement prévisionnel

Tableau 17 : tableau de financement prévisionnel

	2022	2023	2024
<b>Investissement</b>	2 676 672 752	2 407 853 891	2 139 035 030
<b>Variation de fond roulement</b>			
Remboursement d'emprunt	—	0	2 303 500 000
Dévident mise en paiement	609 24987	175 813 693	233 954 841
<b>Total des besoins</b>	<b>2737597739</b>	<b>2 58 3 667 584</b>	<b>4 676 489 871</b>
<b>CAF</b>	<b>329 743 848</b>	444 632 553	502 773 702
<b>Trésorerie disponible au départ</b>	<b>86 530 722</b>	176 392 546	180 258 741
<b>Variation extérieure des fonds propres</b>	—	—	—
Emprunt à long term	2 710 000 000	2 710 000 000	2 303 500 000
<b>Total des ressources</b>	<b>3 126 274 570</b>	<b>3 331 025 099</b>	<b>2 986 532 443</b>
<b>Ecart de l'année (B-R)</b>	<b>-388676831</b>	<b>-747357515</b>	<b>1689957428</b>
<b>Ecart cumul</b>	<b>-388676831</b>	<b>-1136034346</b>	<b>553923082</b>

Établie par nos soins d'après les données de la SARL NOMADE

**Commentaire :**

D'après le tableau ci-dessous, nous ne constatons que la SARL NOMADE pendant les deux premières années 2022 et 2023 les besoins sont inférieurs à ces ressources et dans la troisième année, les besoins sont supérieurs à ces ressources.

**Calcul de la CAF :**

Tableau 18 : Tableau de calcul de la CAF

Période	Résultat Net	Amortissement	Dividendes	C.A.F
2022	60 924 987,18	268 818 861,00	0,00	329 743 848,18
2023	175 813 692,50	268 818 861,00	0,00	444 632 553,50
2024	233 954 841,23	268 818 861,00	0,00	502 773 702,23

**Etablie par nos soins d'après les données de la SARL NOMADE**

L'entreprise dégage une Capacité d'autofinancement positive durant les années 2022, 2023 et 2024.

**Conclusion**

L'étude que nous avons effectuée sur la santé de ces entreprises SARL NOMADE montre un déséquilibre financier et l'insuffisance des moyens de financement interne et externe, lourdes Charges d'exploitation qui exprime la situation financière, la société ne dispose pas d'une rentabilité soit financière, soit économique, dans le cadre de réhabilitation des outils de Production, qui doit, en raison de son projet d'investissement, pour être satisfaite par un accroissement de sa production. D'après le business plan effectué montre que les prévisions projetées sur les prochains trois (03) années est satisfaisante, elle génère les flux de trésorerie, et réaliser un équilibre financier.

# Conclusion Générale

Le projet de fin d'étude représente une transition entre la formation et le domaine professionnel, l'occasion pour le futur cadre de faire ses armes, de mettre en pratique ses connaissances théoriques acquises durant cinq années de formation.

Après analyse des données du projet et prise en compte des moyens et de l'entreprise SARL NOMADE, et en se basant sur les données réelles de cette dernière, nous avons procédé à l'analyse des situations financières de l'entreprise et l'établissement d'un business plan du nouvel investissement, en englobe que l'entreprise elle peut investie dans ce nouveau produit à base des résultat positive que on a trouvé d'après nos calculs.

Bien qu'il n'élimine pas le risque spéculatif, un *Business Plan* permet d'assurer un rythme plus élevé de succès. Un bon plan d'affaire détermine les opportunités et les faiblesses. C'est un moyen de communication qui permet aux fournisseurs et aux investisseurs de bien comprendre les objectifs et les opérations de l'entreprise, donc c'est un document indispensable pour assurer la réussite de l'entreprise.

Ce mémoire représente quatre longs mois de recherche, de réflexion et de travail acharné, ce qui nous a permis d'acquérir énormément de connaissances, et d'approfondir celles acquises auparavant, il nous a accordé la chance de nous frotter aux acteurs du domaine (comptables et financiers, créanciers...). Ce travail nous a fait comprendre qu'un cadre est une personne qui a comme devoir "la résolution de problèmes", par l'apport de solutions concrètes, techniquement et économiquement réalisables.

# *Annexes*

Designation de L' Entreprise **SARL NOMADE**NIF **099806018259625**Activite **PRODUCTION D'EAU MINERALE ET B**Adresse **RN N°26 BOUZEROUAL-**Exercice Clos Le : **31/12/2019****BILAN (ACTIF)**

ACTIF	N			N-1
	Montant BRUT	Amort. / Prov. & Pertes de Valeur	Net	Net
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>				
Ecart d'acquisition (ou goodwill)				
Immobilisations incorporelles	618 000	469 367	148 633	255 433
<b>Immobilisations corporelles</b>				
Terrains	125 378 698		125 378 698	77 378 698
Batiments	319 311 256	68 839 580	250 471 676	304 050 855
Autres immobilisations corporelles	1 171 807 735	452 312 302	719 495 433	775 300 018
Immobilisations en concession				
Immobilisations encours	160 635 685		160 635 685	62 252 332
<b>Immobilisations financières</b>				
Titres mis en équivalence - entreprises associées				
Autres participations et créances rattachées				
Autres titres immobilisés	10 000 000		10 000 000	10 000 000
Prets et autres actifs financiers non courants	14 262 300		14 262 300	2 931 300
Impôts différés actif				
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>1 802 013 674</b>	<b>521 621 248</b>	<b>1 280 392 426</b>	<b>1 232 168 635</b>
<b>ACTIF COURANT</b>				
Stocks et encours	191 920 742		191 920 742	185 895 558
<b>Créances et emplois assimilés</b>				
Clients	678 380 945		678 380 945	471 234 355
Autres débiteurs	23 311 007		23 311 007	43 675 489
Impôts et assimilés	60 535 055		60 535 055	32 311 876
Autres créances et emplois assimilés				
<b>Disponibilités et assimilés</b>				
Placements et autres actifs financiers courants				
Tresorerie	21 024 114		21 024 114	128 428 288
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>975 171 864</b>		<b>975 171 864</b>	<b>861 545 567</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	<b>2 777 185 538</b>	<b>521 621 248</b>	<b>2 255 564 290</b>	<b>2 093 714 202</b>

Designation de L' Entreprise **SARL NOMADE**

Activite **PRODUCTION D'EAU MINERALE ET B**

Adresse **RN N°26 BOUZEROUAL-**

NIF **099806018259625**

Exercice Clos Le : **31/12/2019**

**BILAN (PASSIF)**

PASSIF	N	N - 1
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		
Capital émis (ou compte de l'exploitant)		
Capital non appelé	57 373 000	57 373 000
Primes et réserves -(réserves consolidées)		
Ecart de réévaluation	574 427 419	435 842 080
Resultat Net		
Autres capitaux propres - Report à nouveau	233 693 305	274 500 044
Liaisons inter-unités	230 010 190	195 453 418
<b>TOTAL I</b>	<b>1 095 503 914</b>	<b>963 168 542</b>
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>		
Emprunts et dettes financières		
Impôts (différés et provisionnés)	517 548 127	682 018 347
Autres dettes non courantes	( -5 721 336)	( -9 638 706)
Provisions et produits comptabilisés d'avance		
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS II</b>	<b>511 826 790</b>	<b>672 379 641</b>
<b>PASSIFS COURANTS</b>		
Fournisseurs et comptes rattachés		
Impôts	93 246 011	66 489 428
Autres dettes	449 067 068	289 729 080
Tresorerie passif	105 920 506	101 947 511
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS (I+II+III)</b>	<b>648 233 585</b>	<b>458 166 019</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>	<b>2 255 564 290</b>	<b>2 093 714 202</b>

**SARL NOMADE**  
**PRODUCTION D'EAU MINERALE**  
**& BOISSONS DIVERSES**  
 Bouzeroual Akbou 06001 Béjaïa  
 R.C N° 98 B 0182596

Designation de L' Entreprise **SARL NOMADE**  
 Activite **PRODUCTION D'EAU MINERALE ET B**  
 Adresse **RN N°26 BOUZEROUAL-**

NIF **099806018259625**

Exercice du : **01/01/2019** Au : **31/12/2019**

### COMPTE DE RESULTAT



RUBRIQUES	N		N-1	
	Debit ( En Dinars)	Crédit ( En Dinars)	Debit ( En Dinars)	Crédit ( En Dinars)
Ventes de marchandises				
Produits fabriqués		1 995 502 213		1 558 239 965
Production Vendue   Prestations de services				
Vente de travaux		12 171 830		12 969 000
Produits annexes				
Rabais ,remises , ristournes accordés	42 726 364		45 621	
<b>Chiffre d'affaire net des rabais , remises , ristournes</b>		1 964 947 679		1 571 163 345
Production stockée ou destockée	34 845 918			36 586 200
Production immobilisée				7 059 500
Subventions d'exploitation		120 000		
<b>I - PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		1 930 221 761		1 614 809 045
Achats de marchandises vendues				
Matières premières				
Autres approvisionnements	1 019 316 524		839 137 563	
Variation des stocks				
Achat d'études et de prestations de services				
Autres consommations	63 444 026		76 447 427	
Rabais , Remises ,Ristournes obtenues sur achat				3 192 394
Sous Traitance Générale	1 388 842		1 181 701	
Locations	2 453 778		3 072 895	
Entretien , Reparation et maintenance	1 078 280		131 012	
Services   Primes d'assurances	3 643 934		2 735 407	
Personnel extérieur à l'entreprise				
Extérieurs   Rémunération d'intermédiaires et honoraires	15 594 208		18 869 010	
Publicité	18 629 276		19 512 564	
Déplacement , missions et réceptions	4 111 216		3 364 801	
Autres services	23 338 530		29 643 770	
Rabais , remises , ristournes obtenus sur services extérieurs				
<b>II- CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE</b>	1 152 998 614		990 903 755	
<b>III- VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>		777 223 146		623 905 290
Charges de personnel	100 031 362		71 994 275	
Impots , Taxes et Versements Assimilés	185 569 934		160 148 822	
<b>IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		491 621 850		391 762 193

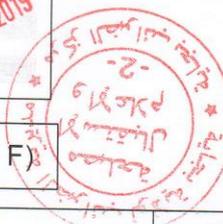
**SARL NOMADE**  
**PRODUCTION D'EAU MINERALE**  
**& BOISSONS DIVERSES**  
 Bouzeroual Akbou 06001 Béjaia  
 R.C N° 98 B 0182596

Cessions produits				
Autres produits opérationnels				
Autres charges opérationnelles	7 437 878	1 810 430		74 983 394
Cessions charges			8 147 102	
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de				
Reprises sur pertes de valeur et provisions	191 841 540		172 841 013	
		31 548 018		
<b>V - RESULTAT OPERATIONNEL</b>				25 396 172
Produits financiers		325 700 880		311 153 644
Charges financières		5 165		
	27 894 047		19 037 207	2 799 805
<b>VI - RESULTAT FINANCIER</b>				
	27 888 882		16 237 403	
<b>VII- RESULTAT ORDINAIRE (V + VI)</b>				
		297 811 998		294 916 242
Elements extraordinaires (produits) (*)				
Elements extraordinaires (Charges) (*)				
<b>VIII. Résultat extraordinaire</b>				
Impôts exigibles sur Resultat				
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires	60 201 323		30 164 724	
	3 917 370			
<b>IX. RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>				
		233 693 304		9 748 526
				274 500 044

**SARL NOMADE**  
**PRODUCTION D'EAU MINERALE**  
**& BOISSONS DIVERSES**  
 Beuzeroual Akbou 06001 Béjala  
 R.C N° 98 B 0182596

Designation de L' Entreprise **SARL NOMADE** NIF **099806018259625**  
 Activite **PRODUCTION D'EAU MINERALE ET B**  
 Adresse **RN N°26 BOUZEROUAL-**

30 AVR 2019



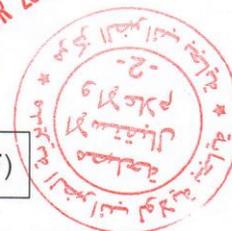
Exercice Clos Le : **31/12/2018**

### BILAN (ACTIF)

ACTIF	N			N-1
	Montant BRUT	Amort. / Prov. & Pertes de Valeur	Net	Net
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>				
Ecart d'acquisition (ou goodwill)				
Immobilisations incorporelles	618 000	362 567	255 433	318 433
<b>Immobilisations corporelles</b>				
Terrains	77 378 698		77 378 698	27 378 698
Batiments	350 503 428	46 452 574	304 050 855	237 846 545
Autres immobilisations corporelles	1 099 585 134	324 285 117	775 300 018	662 349 517
Immobilisations en concession				
Immobilisations en cours	62 252 332		62 252 332	312 396 850
<b>Immobilisations financières</b>				
Titres mis en équivalence - entreprises associées				
Autres participations et créances rattachées				
Autres titres immobilisés	10 000 000		10 000 000	10 000 000
Prêts et autres actifs financiers non courants	2 931 300		2 931 300	160 300
Impôts différés actif				
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>1 603 268 892</b>	<b>371 100 257</b>	<b>1 232 168 635</b>	<b>1 250 450 343</b>
<b>ACTIF COURANT</b>				
Stocks et encours	185 895 558		185 895 558	108 011 947
<b>Créances et emplois assimilés</b>				
Clients	471 234 355		471 234 355	314 304 857
Autres débiteurs	43 675 489		43 675 489	34 418 277
Impôts et assimilés	32 311 876		32 311 876	76 602 731
Autres créances et emplois assimilés				
<b>Disponibilités et assimilés</b>				
Placements et autres actifs financiers courants				
Tresorerie	128 428 288		128 428 288	159 917 432
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>861 545 567</b>		<b>861 545 567</b>	<b>693 255 245</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	<b>2 464 814 460</b>	<b>371 100 257</b>	<b>2 093 714 202</b>	<b>1 943 705 588</b>

Designation de L' Entreprise	<b>SARL NOMADE</b>	NIF	<b>099806018259625</b>
Activite	<b>PRODUCTION D'EAU MINERALE ET B</b>		
Adresse	<b>RN N°26 BOUZEROUAL-</b>		

30 AVR 2019



Exercice Clos Le : 31/12/2018

## BILAN (PASSIF)

PASSIF	N	N - 1
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		
Capital émis (ou compte de l'exploitant)	57 373 000	57 373 000
Capital non appelé		
Primes et reserves -(réserves consolidées)	435 842 080	227 297 615
Ecart de réévaluation		
Resultat Net	274 500 045	251 544 466
Autres capitaux propres - Report à nouveau	195 453 418	215 213 434
Liaisons inter-unités		
<b>TOTAL I</b>	<b>963 168 543</b>	<b>751 428 515</b>
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>		
Emprunts et dettes financieres	682 018 347	721 687 572
Impots (différés et provisionnés)	( -9 638 706)	109 820
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits comptabilisés d'avance		
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS II</b>	<b>672 379 641</b>	<b>721 797 392</b>
<b>PASSIFS COURANTS</b>		
Fournisseurs et comptes rattachés	66 489 428	146 733 999
Impots	289 729 080	160 559 479
Autres dettes	101 947 511	163 186 204
Tresorerie passif		
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS (I+II+III)</b>	<b>458 166 019</b>	<b>470 479 682</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>	<b>2 093 714 202</b>	<b>1 943 705 588</b>

**SARL NOMADE**  
 Production d'Eau Minérale et Bouteilles  
 Bouzeroual Avenue 02011000000  
 R.C. N° 099806018259625  
 Agence BPA ALGER 003 133637 4887223113

Designation de L' Entreprise **SARL NOMADE**Activite **PRODUCTION D'EAU MINERALE ET B**Adresse **RN N°26 BOUZEROUAL-**NIF **099806018259625**Exercice du : **01/01/2018** Au : **31/12/2018****COMPTE DE RESULTAT**

RUBRIQUES	N		N - 1	
	Debit ( En Dinars)	Crédit ( En Dinars)	Debit ( En Dinars)	Crédit ( En Dinars)
Ventes de marchandises				
Produits fabriqués		1 558 239 965		1 340 057 385
Production Vendue   Prestations de services				
Vente de travaux				
Produits annexes		12 969 000		13 473 000
Rabais ,remises , ristournes accordés	45 621		1 066 272	
<b>Chiffre d'affaire net des rabais , remises , ristournes</b>		<b>1 571 163 345</b>		<b>1 352 464 113</b>
Production stockée ou destockée		36 586 200		754 923
Production immobilisée		7 059 500		6 741 100
Subventions d'exploitation				
<b>I - PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>1 614 809 045</b>		<b>1 359 960 136</b>
Achats de marchandises vendues				
Matières premières				
Autres approvisionnements	839 137 563		653 159 968	
Variation des stocks				
Achat d'etudes et de prestations de services				
Autres consommations	76 447 427		36 151 234	
Rabais , Remises ,Ristournes obtenues sur achat		3 192 394		
Sous Traitance Générale	1 181 701		1 402 748	
Locations	3 072 895		2 843 202	
Entretien , Reparation et maintenance	131 012		118 544	
Services   Primes d'assurances	2 735 407		3 424 824	
Personnel extérieur à l'entreprise				
Extérieurs   Rémunération d'intermédiaires et honoraires	18 869 010		12 032 547	
Publicité	19 512 564		12 665 183	
Déplacement , missions et réceptions	3 364 801		2 076 428	
Autres services	29 643 770		20 052 787	
Rabais , remises , ristournes obtenus sur services extérieurs				
<b>II- CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE</b>	<b>990 903 754</b>		<b>743 927 464</b>	
<b>III- VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>		<b>623 905 290</b>		<b>616 032 672</b>
Charges de personnel	71 994 275		42 391 113	
Impots , Taxes et Versements Assimilés	160 148 822		243 194 450	
<b>IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>391 762 194</b>		<b>330 447 109</b>

**SARL NOMADE**  
 Production d' Eau Minérale Et Boissones  
 Bouzeroual-Annaba (0901) Algérie  
 Agence: 019 455301 - 019 330523 - 019 273302 / 23

Cessions produits				
Autres produits opérationnels		74 983 394		86 693
Autres charges opérationnelles	8 147 102		6 634 049	
Cessions charges				
Dotations aux amortissements , provisions et pertes de	172 841 013		127 014 875	
Reprises sur pertes de valeur et provisions		25 396 172		92 632 264
<b>V - RESULTAT OPERATIONNEL</b>		311 153 645		289 517 142
Produits financiers		2 799 805		651 918
Charges financières	19 037 207		8 221 481	
<b>VI - RESULTAT FINANCIER</b>	16 237 403		7 569 563	
<b>VII- RESULTAT ORDINAIRE (V + VI)</b>		294 916 242		281 947 580
Elements extraordinaires (produits) (*)				
Elements extraordinaires (Charges) (*)				
<b>VIII. Résultat extraordinaire</b>				
Impôts exigibles sur Resultat	30 164 724		30 403 114	
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires		9 748 526		
<b>IX. RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		274 500 045		251 544 466

**SARL NOMADE**  
 Production d'Eau Minérale et Boissons Diverses  
 Direction: W. Fezzoua & S. Achiou  
 R.C. N° 2014/01/125505  
 Agence Algérie: 021/2010/00070007000000  
 Agence BJA: 021/2010/00070007000000

# REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

## Bibliographie

### Ouvrages

- CABY. J et KOËHL. J, analyse financière, Ed e-Node, France, 2003, page 111.
- CATHERINE.L- JAMIOU, GEORGES.K, Op-cite, p23-28.
- CHRISTOPHE PIC .J, Op.cit, p145.
- COHEN.E:«analyse financière »,5eme Ed.Économica, Paris, 2004, P8
- COLLASSE.B, Op-cite, page 66-67
- DELERS.A et FEYS.B, «Checklist du business plan : les 9 étapes-clés à ne pas manquer »,2015, p35.36.
- DEPALLERS.G & Jobard. J « gestion financière de l'entreprise », édition Dunoud, 1997, P 707.
- GÉRARD.M, «Gestion Financière », 4ème édition Bréal, Paris, 2007, page 161
- GRANDGUILLOT, B.et F,. «Les outils du diagnostic financière à partir des documents comptables établis conformément au plan comptable à jour en 2007» , 11ème Ed Gualino, paris 2007, p15.
- HEEM.G, Op- cite page 33-36.
- HELFER J-P, KALIKA M.ORSONI. J, «Management, stratégies et organisation », 4ème édition, 2002, p52.
- HENRY. R, DELPHINE .B, Op.cit.p.103, 108.
- HONIG, B. "Entrepreneurship Education: Toward a Model of Contingency- Based Business Planning" Academy of management learning and education. 3 (3): 258-273, 2004.
- HUBERT.B, Op-cite, page 190
- Idée tirée de l'ouvrage de RAMAGE.P, «analyse et diagnostic financière », édition d'organisation, 2001, p1.

- LAMBING.P. Etkuehl .C, (2003), Entrepreneurship, 4th edition, Pearson. Cité in des modes d'utilisation du business plan A LAGUECIR Professeur BEM Management school, Hervé Colas Professeur et Directeur de la Recherche Reims Management School, École de management Bordeaux.
- Lasary op. cit, p 104 112 117
- MAIRE.C, «*Méthodologie du business plan* », Paris, ed. Organisation, 2002, p29, 34.
- MANUEL.C, HÉLÈNE.D, OLIVIER.J, «*Maxi fiches de stratégie* » édition DUNOD,Paris, 2010,p1p159
- MARION, A, «*Analyse financière concepts et méthode* »,3eme édition DUNOD, Paris, 2004, page 1.
- MONOD E. «*LE business plan dans tous ses états* » , Paris, ed. D'organisation, 2002, p22
- MOSCHETTO B-L: *Le business plan*, 2 éd. Paris, 2005.
- PAPIN.R, «*Création d'entreprise : De l'idée au business plan*»,2017, p31-35.
- PATRICK.D, «*Créer sa petite entreprise en 50 étapes* », 4er édition, 2019, p59.
- PIGET.P, Op-cite , page 106, 107.
- Porter, M. E., «*L'avantage concurrentiel* », éd. Dunod, Paris, 1999.
- RAPHAEL .H, «*concevoir et lancer un projet : De l'idée au succès sans business plan Ed.2*», 2016, p55.
- THIBIERGE.C, *Analyse financière*, 2ème édition incluant les normes IFRS , librairie Vuibert, Paris,2007, pages (64,65), , (116-120)
- VILNEUVE.J, c.a: *Analyse d'états financiers par ratios pour le P.D.G.de PME*, publié par le direction des communications, Québec, 1996, pages (36).

**Cours :**

- Laroche, H. Nioche, J. P., «*Repenser la stratégie, fondements et perspectives*, éd. Vuibert, Paris, 1998, pp. 135-141

**Mémoire**

- « Business plan et système d'aide à la décision "état quelque PME de la ville de Bejaïa" » réalisé par AZZI Rafik, promotion 2010
- « le rôle de business plan dans le développement des entreprises » cas de : les moulins de la Soummam-SPA de sidi-Aïch réalisé par HOUSIN Halou et RAZIK Baouche promotion 2014, 2015
- EL MALLOUKI et FEKKAK Cours «d'analyse financière »,2014.

**Sites internet**

- [WWW.compta-facile.com/](http://WWW.compta-facile.com/) a-quoi-sert-un-business-plan-utilité
- [Www.mémoire](http://Www.mémoire) en ligne, valens NDONKEYE «Analyse financière comme un outil indispensable pour la gestion de l'entreprise », université libre de kigali, consulté le 05/06/2018.
- [WWW.lecoindesentrepreneurs.fr/importance-du-business-plan](http://WWW.lecoindesentrepreneurs.fr/importance-du-business-plan)
- Moot Corp, 2005,http://www.mootcorp.org/about.asp (2005-06-29)

**Autres**

- 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
- KARLSSON T: Business Plans in New Ventures, JIBS Dissertation Series 032
- ROBINSON, R. B. 1979. "Forecasting and small business: a study of the strategic planning process." Journal of Small Business Management 17(19-27).
- Divers documents de la SARL NOMADE.

## Résumé

Le but de ce travail est de déterminer la situation financière du nouveau projet lancé par la SARL NOMADE, à travers une analyse de la situation financière actuelle de l'entreprise et la situation financière provisionnelle de ce nouvel investissement.

A l'issue des études effectuées, nous avons pu obtenir les deux business plans "actuel et provisionnel", et nous avons analysé la situation financière de l'entreprise par la méthode de ratios.

Les données de base qui ont été utilisées dans les calculs, ont été récupérées auprès de la SARL NOMADE.

### Mots clés

Plan d'affaire

## Summary

The aim of this work is to determine the financial situation of the new project launched by SARL NOMADE, through an analysis of the current financial situation of the company and the provisional financial situation of this new investment.

As a result of the studies, we were able to obtain the two "current and provisional" business plans, and we analyzed the financial situation of the company using the ratio method.

The basic data which were used in the calculations were recovered from SARL NOMADE.

### Key words

BP 'BUSINESS PLAN'.

## ملخص

الهدف من هذا العمل هو تحديد الوضع المالي للمشروع الجديد الذي أطلقتته شركة SARL NOMADE ، من خلال تحليل الوضع المالي الحالي للشركة والوضع المالي المؤقت لهذا الاستثمار الجديد.

نتيجة للدراسات التي تم إجراؤها، تمكنا من الحصول على خطتي العمل "الحالية والمؤقتة"، وقمنا بتحليل الوضع المالي للشركة باستخدام طريقة النسبية.

تم استرداد البيانات الأساسية التي تم استخدامها في الحسابات من SARL NOMADE.

## كلمات البحث

خطة الأعمال