

Mathieu Brémont
Michaël Engelmann
Florence Labégorre

Le *business plan* du créateur d'entreprise

Une démarche
illustrée



afnor
EDITIONS

**Mathieu Brémont
Michaël Engelmann
Florence Labégorre**

Le *business* plan du créateur d'entreprise

**Une démarche
illustrée**



afnor
ÉDITIONS

Les auteurs

Mathieu Brémont est diplômé de l'ESCP-EAP et agrégé d'économie et de gestion. Il a exercé le conseil en fusions-acquisitions pendant 7 ans au sein de plusieurs banques françaises, avant de s'orienter vers des fonctions financières en entreprise. Il partage régulièrement son expérience dans des établissements d'enseignement supérieur.

Michael Engelmänn est titulaire de deux masters de l'IAE de Lille, l'un en entrepreneuriat et l'autre en finance et développement des entreprises. Parallèlement à ses études, il a créé, avec deux associés, une société de vente et de réparation de petites cylindrées. Il en accompagne aujourd'hui le développement. Il s'occupe notamment d'élaborer le *business plan* des projets stratégiques. Il exerce également la finance en entreprise.

Florence Labégorre, coordinatrice de la rédaction de cet ouvrage, est maître de conférences à l'Institut d'Administration des Entreprises (IAE) de Lille. Elle y enseigne la méthodologie du *business plan* dans différentes formations. Elle est diplômée de l'École Supérieure de Commerce de Paris (ESCP-EAP), ancienne élève de l'École Normale Supérieure de Cachan et agrégée d'économie et de gestion. Ses recherches concernent les introductions en bourse et la gouvernance d'entreprise.

© AFNOR 2009

ISBN 978-2-12-465162-7

Couverture : Création AFNOR Éditions – Crédit photo : © JupiterImages Corporation

Toute reproduction ou représentation intégrale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, des pages publiées dans le présent ouvrage, faite sans l'autorisation de l'éditeur est illicite et constitue une contrefaçon. Seules sont autorisées, d'une part, les reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective et, d'autre part, les analyses et courtes citations justifiées par le caractère scientifique ou d'information de l'œuvre dans laquelle elles sont incorporées (Loi du 1^{er} juillet 1992, art. L 122-4 et L 122-5, et Code pénal, art. 425).

AFNOR – 11, rue Francis de Pressensé
93571 La Plaine Saint-Denis Cedex

Tél. : +33 (0)1 41 62 80 00 – www.afnor.org

Sommaire

Introduction.....	VII
-------------------	-----

Partie I

La présentation de la démarche

1 Le <i>business plan</i> : généralités	3
1.1 Le contexte d'utilisation : la création d'entreprise.....	3
1.2 La définition du <i>business plan</i>	10
1.3 L'utilité du <i>business plan</i>	11
2 Le <i>business plan</i> : contenu	13
2.1 L' <i>executive summary</i>	14
2.2 Le <i>business</i> modèle	14
2.3 L'analyse stratégique	17
2.4 Les moyens d'exploitation	23
2.5 L'analyse financière.....	29
2.6 La conclusion	39
2.7 Les annexes	39
3 Le <i>business plan</i> : rédaction et communication	41
3.1 La rédaction du <i>business plan</i>	41
3.2 La diffusion du <i>business plan</i>	42
3.3 La présentation orale du <i>business plan</i>	43

Partie II

L'illustration de la démarche : le *business plan* de la société « Auto Asia »

4 L'<i>executive summary</i>	47
5 Le <i>business</i> modèle	49
5.1 Le cadre du projet	49

5.2	La nature et l'intérêt du projet.....	50
5.3	Les porteurs du projet	51
6	L'analyse stratégique	53
6.1	La définition de la mission de l'entreprise	53
6.2	L'analyse et le diagnostic de l'environnement.....	53
6.3	La stratégie marketing.....	55
7	Les moyens d'exploitation	57
7.1	Le plan d'action marketing	57
7.2	L'approvisionnement	58
7.3	Les ressources humaines	58
8	L'analyse financière	61
8.1	La prévision préalable des flux.....	61
8.2	Les états prévisionnels sur trois ans	70
	Annexes	87
	Bibliographie	99

Introduction

Si toutes les créations d'entreprise naissent d'une idée, toutes les idées ne créent pas des entreprises... Encore faut-il qu'elles soient viables et faisables sur les plans commercial, opérationnel et financier. Comment le vérifier ? Une analyse complète et plurielle du projet est nécessaire. Elle peut être formalisée dans un *business plan*. Ce document n'est pas obligatoire. Mais il permet de mieux évaluer la probabilité de réussite ou d'échec de l'entreprise. Ainsi, certains entrepreneurs ont voulu exploiter l'engouement pour la Nouvelle Économie. Ils ont créé des start-up, financés par des partenariats basés sur des *business plans* souvent irréalistes. Peu ont résisté à l'éclatement de la bulle Internet (Stutely, 2005). Le *business plan* devrait, ainsi, mettre en évidence les risques liés à l'activité de l'entreprise et doit pouvoir contribuer à prévenir les difficultés. Son élaboration, inspirée de la pratique, n'est toutefois pas aisée. Cet ouvrage a pour objectif de fournir un guide méthodologique. Il pose trois principales questions :

- Qu'est-ce qu'un *business plan* ? À quoi sert-il ?
- Que comprend-il ?
- Comment le présenter, dans sa version écrite ou orale ?

La première partie apporte les réponses théoriques. Elle comprend trois chapitres.

- Le chapitre 1 précise la notion de *business plan*.
- Le chapitre 2 détaille le contenu d'un *business plan*.
- Le chapitre 3 présente quelques conseils de rédaction et de communication.

La deuxième partie illustre la théorie par un cas fictif. Elle présente le *business plan* de la société « Auto Asia ».

Souhaitons que cet ouvrage puisse aider le créateur d'entreprise à conceptualiser et mettre en œuvre avec succès les premières étapes concrètes de son projet.

Bonne lecture !

Partie I

La présentation de la démarche

1

Le *business plan* : généralités

1.1 Le contexte d'utilisation : la création d'entreprise

Le *business plan* est utile en vue de toute levée de fonds (sous forme de capitaux propres et/ou de dettes). Il peut donc concerner des entreprises de toute maturité (avec ou sans historique) et/ou de toute taille.

Cet ouvrage est centré sur le *business plan* du créateur d'entreprise. Le *business plan* sera donc resitué dans ce contexte particulier, la création d'entreprise.

1.1.1 La notion de création d'entreprise

L'Insee considère toute personne physique ou morale démarrant une activité non salariée comme un créateur d'entreprise. Il distingue :

- Les créations pures ou *ex nihilo*.

L'activité démarrée n'existait pas antérieurement au même endroit.

- Les créations par reprise.

Dans ce cas, une entreprise *ad hoc*, souvent appelée *holding*, rachète une ancienne entreprise.

1.1.2 Le nombre de créations d'entreprises en France

Le tableau 1.1 et la figure 1.1 sont établis à partir des données de l'Insee¹. Ils montrent l'évolution du nombre de créations d'entreprises en France entre 1993 et 2006.

¹ http://www.insee.fr/fr/ffc/chifcle_fiche.asp?tab_id=163

Tableau 1.1 Le nombre de créations d'entreprises pures et par reprise en France (1993-2006)

	Créations	Défaillances	Taux défaillance
1993	272	61	0,22
1994	293	57	0,19
1995	284	53	0,19
1996	274	54	0,20
1997	269	52	0,19
1998	265	45	0,17
1999	267	41	0,15
2000	270	37	0,14
2001	269	37	0,14
2002	268	38	0,14
2003	292	40	0,14
2004	319	41	0,13
2005	317	42	0,13
2006	322	39	0,12

Champ : industrie, commerce et services ; France entière.

Source : Insee, répertoire des entreprises et des établissements (Sirene) ; BODACC.

Depuis 1993, 280 000 entreprises sont créées en moyenne par an en France, *ex nihilo* ou par reprise. Un nombre de créations supérieur à la moyenne caractérise les périodes 1994-1995 et, plus récemment, 2003-2005. En 2006, sur les 322 000 créations d'entreprises recensées, 39 000 constituent des créations pures.

Le secteur tertiaire draine le plus grand nombre d'entrées (tableau 1.2).

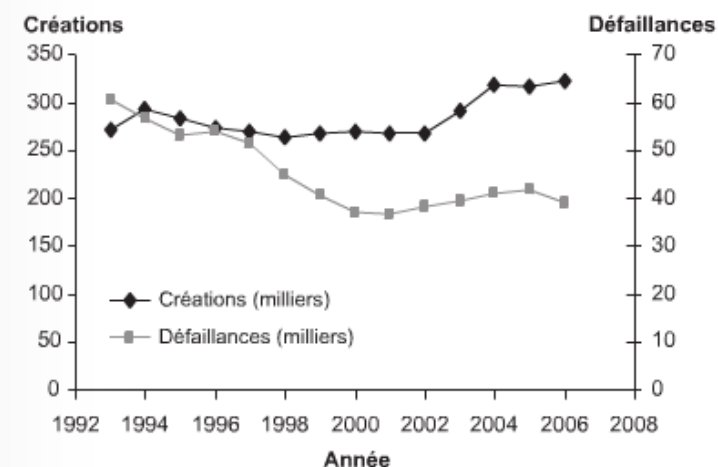


Figure 1.1 Évolution des créations et des défaillances d'entreprises en France de 1993 à 2006

Insee, 3 vagues de l'enquête SINE (1998, 2001, 2003))

Tableau 1.2 La répartition sectorielle des créations d'entreprises en France en 2006

Secteurs	Créations d'entreprises	
	Nombre	%
Industrie	20 505	6,4
Construction	52 986	16,5
Commerce	81 603	25,4
Services	166 844	51,7
Total	321 938	100,0

1.1.3 Le devenir des entreprises créées

Les entreprises nouvelles ou reprises connaissent des destins contrastés. Depuis 1993, le nombre de défaillances d'entreprises tend à décroître (figure 1.2). En moyenne sur la période 1996-2006, 45 500 entreprises font faillite tous les ans (tableau 1.3). L'Insee a analysé la survie des entreprises créées en 1998. En moyenne, une sur deux est toujours en activité au bout de cinq ans (figure 1.2). Les autres font l'objet d'une procédure judiciaire de défaillance, suite à un état de cessation de paiement, c'est-à-dire

à un passif exigible supérieur à l'actif disponible. La procédure judiciaire conduit dans 80 % des cas à un redressement par continuation ou par reprise et dans 20 % des cas à une liquidation.

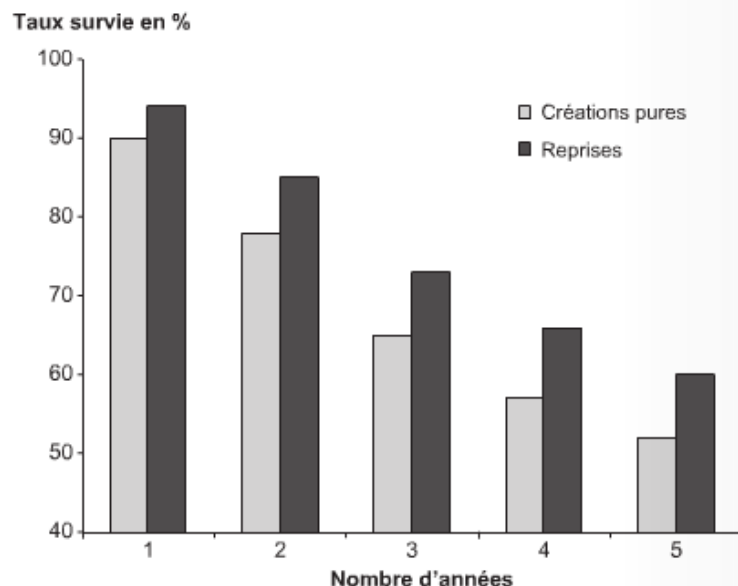


Figure 1.2 Le taux de survie des entreprises les cinq années suivant la création ou la reprise

Insee, 3 vagues de l'enquête SINE (1998, 2001, 2003))

L'Insee a ensuite observé l'influence des caractéristiques de l'entreprise créée sur la probabilité de survie. Le tableau 1.3 rapporte les taux de survie des entreprises créées par secteur d'activité.

Les entreprises industrielles survivent davantage que les entreprises de services à trois ans. Mais à cinq ans, les différences s'estompent : les taux de survie tendent vers 50 %, quel que soit le secteur.

Tableau 1.3 Le taux de survie des créations d'entreprise par secteur d'activité

Taux de survie des entreprises	Créées en 1994		Créées en 1998		Créées en 2002
	Survie à 3 ans en %	Survie à 5 ans en %	Survie à 3 ans en %	Survie à 5 ans en %	Survie à 3 ans en %
Par secteur					
Industrie agroalimentaire (UAA)	67,4	57,2	70,4	58,2	74,8
Industrie hors IAA	61,6	50,0	68,4	54,5	70,0
Construction	60,7	49,0	68,6	55,4	67,8
Commerce et réparation	52,5	39,9	59,5	46,8	64,0
Transport	59,6	50,3	66,0	50,9	79,4
Services aux entreprises	58,7	46,3	61,6	49,9	69,1
Hôtels cafés-restaurants	56,8	42,5	59,4	44,7	65,1
Autres services	65,4	55,1	69,7	59,6	74,7

Tableau 1.4 Les facteurs de survie des entreprises créées en 1998

Variable	Chances de survie	Variable	Chances de survie
Sexe		Moyens investis à la création	
Homme	Réf.	de 25 000 à 50 000 €	Réf.
Femme	0,9	– 10 000 €	0,9
Implantation en Île de France		de 50 000 à 100 000 €	1,1
Non	Réf.	de 100 000 à 250 000 €	1,4
Oui	0,8	de 250 000 à 500 000 €	1,5
Âge du créateur		+ de 500 000 €	1,9
30 à 40 ans	Réf.		
Moins de 30 ans	0,7	Catégorie juridique	
40 à 50 ans	1,1	Personne morale	Réf.
Plus de 50 ans	1,1	Personne physique	0,7
		Présence de salariés	
Activité préalable		Oui	Réf.
En activité	Réf.	Non	1,2
Chômeur moins d'un an	0,8	Activité de sous-traitance	
Chômeur plus d'un an	0,7	Oui	Réf.
Sans activité	0,9	Non	1,1

Tableau 1.4 Les facteurs de survie des entreprises créées en 1998 (fin)

Variable	Chances de survie	Variable	Chances de survie
Sexe		Moyens investis à la création	
		Reprise totale ou partielle des activités	
Variable	Chances de survie	Variable	Chances de survie
Oui	Réf.	Oui	Réf.
Non	0,6	Non	0,8
Activité de l'entreprise		Entourage entrepreneurial	
Construction	Réf.	Oui	Réf.
Industries agroalimentaires	0,7	Non	0,9
Industries hors IAA	0,8	Formation reçue	
Immobilier	ns	Oui	Réf.
Services aux entreprises	0,8	Non	0,8
Commerce	0,7	Contrat de franchise	
Transports	0,8	Oui	Réf.
Restauration traditionnelle	0,6	Non	1,2
Restauration rapide	0,5		

ns : non significatif au seuil de 5 % par rapport à la situation de référence.
Source : Insee, 3 vagues de l'enquête SINE 1998 (1998, 2001, 2003).

Le tableau 1.4 met en évidence les facteurs de survie. Il détermine les taux de survie par rapport à une situation de référence. Par exemple, les entreprises implantées en Île-de-France ont 0,9 fois moins de chance de survie que les entreprises créées en province. La localisation provinciale constitue ainsi un facteur de survie, de même que l'expérience du créateur, la mise en société ou un apport initial en capital supérieur à 10 000 euros. Bien que non considéré dans l'enquête de l'Insee, le niveau de formation du créateur importe selon les professionnels. L'accompagnement du projet contribue également à accroître la probabilité de survie. Le *business plan* s'inscrit dans cette perspective. Mais de quoi s'agit-il ?

1.2 La définition du *business plan*

Le *business plan* est un plan de développement particulier.

1.2.1 Un plan de développement

Le *business plan* est un dossier d'analyse d'un projet d'investissement ou de désinvestissement. Il explique pourquoi, comment et à quel délai l'investissement ou le désinvestissement envisagé peut devenir rentable.

Les projets étudiés sont variés : création ou reprise d'entreprise, lancement ou abandon d'une activité, d'un produit... Mais ils partagent trois caractéristiques :

- une immobilisation de fonds, à moyen ou long terme ;
- un risque certain ;
- une espérance de rentabilité.

Dans le cas d'une création d'entreprise, le *business plan* répond à cinq questions :

- quelle offre ?
- pour quelle demande ?
- avec quelle chance de succès, au regard de la concurrence ?
- avec quels moyens (humains, financiers, technologiques, commerciaux...) ?
- pour quelles prévisions de résultat et de trésorerie ?

NB : le terme « *business case* » est également utilisé. Il désigne les états financiers prévisionnels de la société.

1.2.2 Les particularités du *business plan*

Le *business plan* est un **document prévisionnel**. Il se distingue en cela des états comptables classiques, historiques (bilan, compte de résultat et annexes). Il peut analyser plusieurs scénarios de développement, encore dénommés *business case*. Le *base case* recouvre le scénario le plus réaliste ; le *best case*, le plus optimiste et le *worst case*, le plus pessimiste.

Le *business plan* est une **analyse transversale** et complète du projet. Toutes les dimensions de l'investissement ou du désinvestissement sont prises en compte, stratégique, opérationnelle et financière.

Le *business plan* est un **document évolutif**. Il est révisé au fur et à mesure de l'avancement du projet. Il peut notamment être confronté aux premiers états financiers disponibles, le cas échéant.

1.3 L'utilité du *business plan*

Le *business plan* a un double usage. En externe, il aide à trouver des partenariats. En interne, il constitue un outil de gestion.

1.3.1 La recherche de partenariats

Le *business plan* peut servir à contacter des partenaires financiers, commerciaux et/ou industriels.

- **Des partenariats financiers** (banques, investisseurs, collectivités territoriales...)

Ce type de partenariat vise à diversifier les sources et les risques de financement.

- **Des partenariats commerciaux**

Le projet peut nécessiter la conclusion de partenariats en amont avec des fournisseurs ou en aval avec des distributeurs.

- **Des partenariats industriels**

La production ou la recherche et développement sont des activités coûteuses et risquées. En conséquence, elles peuvent gagner à être réalisées en collaboration. Le *business plan* sert alors à convaincre des partenaires.

1.3.2 Un outil de gestion

Le *business plan* facilite la gestion du projet de création. Il représente à la fois un outil de simulation et sert de base à la fixation d'objectifs court terme.

- **Un outil de simulation**

Le *business plan* peut envisager plusieurs hypothèses de développement, avec leurs conséquences financières. Il peut par exemple évaluer la sensibilité du résultat à une baisse ou à une hausse du chiffre d'affaires.

- **Un outil de *reporting***

Le *business plan* permet de fixer des objectifs à la société et à son management. Il sert à élaborer le budget. Les analystes et les partenaires financiers confronteront ensuite les réalisations aux prévisions du *business plan*. Ils évalueront en fonction de la crédibilité de l'entreprise et de son dirigeant.

2

Le *business plan* : contenu

Le *business plan* n'est pas un document réglementé. Pour autant, l'originalité n'est pas de mise. Une demande de financement peut être rejetée si elle ne contient pas le minimum d'informations nécessaires. Le format du *business plan* n'est pas codifié. Un plan est proposé ci-après. Il est à adapter à la nature du projet et aux exigences des destinataires du *business plan*. Ses différentes parties sont développées ci-après.

Une proposition de plan

L'*executive summary*

Le *business* modèle

9 Le cadre du projet

10 La nature et l'intérêt du projet

11 Les porteurs du projet

L'analyse stratégique

1 La mission de l'entreprise

2 L'analyse et le diagnostic de l'environnement

3 La stratégie marketing

Les moyens d'exploitation

1 Le marketing mix

2 Les approvisionnements

3 La production

4 Les ressources humaines

5 La structure juridique

L'analyse financière

1 La collecte des informations financières

2 Les prévisions de résultat et de trésorerie

La conclusion

Les annexes

2.1 L'*executive summary*

2.1.1 Le principe

Un résumé ou *executive summary* débute le *business plan*. Il présente en une page le projet, à savoir le *business-model*, le(s) porteur(s), les objectifs stratégiques, les ressources disponibles et recherchées.

Le résumé répond à quatre questions :

- *Qui* : qui sommes-nous ?
- *Quoi* : qu'offrons-nous (quel produit ou quel service, avec quelle spécificité par rapport à la concurrence) ?
- *Comment* : quels moyens comptons-nous mobiliser ?
- *Et alors* : que recherchons-nous : un partenariat, commercial, industriel, financier ?
- Enfin : que proposons-nous au partenaire ? quelle espérance de rentabilité pour un investisseur en fonds propres ? quel délai de remboursement pour une banque ? quels avantages industriels et commerciaux pour d'autres partenaires ?

2.1.2 L'utilité

Ce résumé est crucial car il détermine une première sélection. Sa lecture entraînera soit le rejet du projet, faute de clarté, d'originalité ou de rentabilité suffisantes ; soit l'approfondissement du reste du projet. Le *business plan* peut alors être soumis à l'avis d'un expert.

2.2 Le *business modèle*

L'introduction présente le contexte, la nature, l'intérêt et les porteurs du projet.

2.2.1 Le cadre du projet

Le projet peut être resitué dans une perspective historique et géographique.

• L'histoire du projet

Quelles sont les origines du projet ? D'où est née l'idée de création ?

Deux cas de figure peuvent se présenter. Soit le projet répond à l'observation d'une demande insatisfaite, soit il fait suite à l'élaboration d'un nouveau produit.

La réponse à un besoin insatisfait

Le futur créateur constate l'insatisfaction d'un besoin par l'offre existante. L'idée lui vient alors de pallier cette limite et de proposer le service ou le produit *ad hoc*.

Ce type de projet se caractérise par :

- un risque concurrentiel : des produits de substitution existent sur le marché ;
- une faible incertitude commerciale : la clientèle à cibler et le besoin à couvrir sont généralement bien identifiés.

L'exploitation d'une innovation

Un nouveau produit ou une nouvelle technologie est mise au point. Une entreprise est créée pour exploiter cette innovation.

Dans ce type de projet, la concurrence est dans un premier temps quasi inexistante. Mais elle peut rapidement se développer faute de barrières à l'entrée suffisantes. Par ailleurs, le risque commercial est élevé car la demande n'est pas clairement identifiée. Le produit ou la technologie doit créer le besoin.

• La localisation

Le projet doit également être géographiquement situé. Trois facteurs peuvent justifier le choix du lieu d'implantation :

- *Une faible menace concurrentielle*

L'entreprise s'écarte de ses concurrents.

- *Les débouchés commerciaux*

L'entreprise se rapproche de ses clients.

- *Les facilités de production*

L'entreprise est proche des sources d'approvisionnement, des infrastructures de transport, etc.

2.2.2 La nature et l'intérêt du projet

Ce paragraphe vise à convaincre des chances de succès du projet (une future « success story » !). Le nouveau produit ou service s'imposera s'il est de qualité, répond à un besoin et est sans concurrence sérieuse.

- **Une offre de qualité**

Le produit ou le service nouveau doit être mis en valeur de manière simple. Le cas échéant, des précisions techniques pourront être apportées en annexe sous forme de photos, de schémas, de prototypes ou d'échantillons. Par prudence, les innovations technologiques ont intérêt à être préalablement brevetées. Leur état d'avancement sera également à mentionner (tests déjà réalisés, etc.).

- **Une demande potentielle**

Le porteur de projet doit montrer que son produit ou service satisfait un réel besoin, est adapté aux goûts et attentes du moment, qu'il a une chance d'être accepté par le marché.

- **Des avantages concurrentiels**

Dans un marché concurrentiel, l'opportunité commerciale ne suffit pas pour réussir. Le porteur de projet doit donc prouver sa capacité à maîtriser la concurrence, effective et potentielle (nouveaux entrants), directe et indirecte (produits de substitution). À cette fin, les éléments distinctifs de l'offre doivent être soulignés. Ils peuvent concerner les coûts et/ou le produit ou service.

L'avantage-coût

Si l'entreprise escompte produire à un coût inférieur, indiquez brièvement comment (flexibilisation des charges...).

L'avantage-produit ou service

Le produit peut également permettre de se démarquer, à condition que ses différences soient valorisées par les consommateurs. Pour ce faire, il doit répondre à un réel besoin et être perçu comme unique. Sa valeur ajoutée doit être ici précisée : image de marque, qualité, service, conditionnement, esthétique.

2.2.3 Les porteurs du projet

Les investisseurs recherchent la rentabilité maximale pour le risque minimal. Ils doivent donc être convaincus de l'intérêt du projet (c'est-à-dire des perspectives de rentabilité attractives) mais aussi, et surtout, de la capacité et de la volonté de l'équipe dirigeante à le mener à bien. À projets équivalents, la motivation des porteurs de projet fait souvent la différence. Comment l'évaluer ?

Une formation ou une expérience en lien avec le projet¹, l'appui d'experts ou de personnalités scientifiques seront autant de gages des compétences des créateurs.

¹ Les investisseurs chargent fréquemment des chasseurs de têtes de vérifier le parcours et les références des porteurs de projet.

L'indication de la répartition des responsabilités prouvera la complémentarité des membres de l'équipe.

La démission d'anciennes fonctions sera perçue comme la garantie d'une implication dans le projet. Les investisseurs financiers conditionnent souvent leur soutien à la participation au capital du management. Les banques quant à elles, pourront exiger des garanties personnelles (hypothèque de biens immobiliers, cautions...).

2.3 L'analyse stratégique

2.3.1 La définition de la mission de l'entreprise

... ou qu'est-ce que l'entreprise veut faire et veut être ?

- **La délimitation de l'activité de l'entreprise**

L'activité projetée ne doit être ni trop spécialisée ni trop diversifiée.

- Trop large $\Rightarrow$ l'entreprise risque de se disperser et d'utiliser de manière sous-optimale ses ressources.
- Trop étroite $\Rightarrow$ l'entreprise risque de se priver d'opportunités de développement.

Le périmètre de l'activité sera progressivement délimité, une fois que le créateur aura déterminé ce qu'il veut et peut faire.

- **La définition de l'identité de l'entreprise**

Le cas échéant, les valeurs peuvent ici être mises en avant. Elles doivent être cohérentes avec l'activité de l'entreprise.

2.3.2 L'analyse et le diagnostic de l'environnement

L'objectif est de montrer l'attrait commercial de l'activité envisagée. L'analyse portera successivement sur l'environnement externe puis sur l'entreprise.

- **L'environnement externe**

a) L'analyse de l'environnement général

L'analyse de l'environnement vise à déterminer les facteurs susceptibles de favoriser ou d'entraver le développement de l'entreprise.

• L'environnement macroéconomique

Le créateur pourra porter son attention sur les éléments suivants :

- le taux d'inflation, le taux de change, les perspectives de croissance,
- la liberté des échanges commerciaux (quotas, douanes) et financiers (contrôle des changes),
- les capitaux publics et privés disponibles,
- le niveau de qualification de la main-d'œuvre, les salaires minima, l'importance des syndicats.

• L'environnement politique

Pour une implantation à l'étranger, le créateur prêtera garde :

- à la stabilité du régime politique (une crise politique peut compromettre le projet) ;
- à la politique industrielle (existe-t-il des programmes d'aide à l'industrie ou au commerce, des aides à l'implantation, des possibilités de subventions, de dégrèvements fiscaux...).

• L'environnement juridique

L'entreprise créée relèvera :

- du droit commercial (quelles formes de société),
- du droit de la concurrence (interdiction des cartels, des ententes...),
- du droit fiscal (taux d'imposition des résultats, des dividendes ; zones franches ; convention de non double imposition...),
- du droit du travail (réglementation des licenciements, de la sécurité, de l'hygiène...).

Par ailleurs, l'accès à certaines activités est réglementé. Il peut être conditionné à :

- une qualification professionnelle (exemple des cabinets d'expertise comptable, de commissariat aux comptes, d'architectes, d'analystes financiers) ;
- une autorisation administrative.

Ainsi, l'ouverture d'un débit de boissons nécessite :

- l'autorisation du maire de la commune ;
- une déclaration de demande de licence auprès de la direction régionale des douanes ;
- l'acquisition d'une licence ;

- l'exploitation de la licence à plus de 200 mètres d'un lieu public (écoles, lieux de cultes) ;
- le respect des normes contre les nuisances sonores (décret n° 98-1143 du 15 décembre 1998).

b) L'analyse de la demande

Le porteur de projet doit ici prouver l'existence d'une demande pour son offre, puis évaluer cette demande potentielle.

• La justification d'une demande

La demande provient de l'insatisfaction d'un besoin. Le créateur devra alors se demander :

- si ce besoin sera durable ou éphémère,
- si ce besoin est connu ou latent.

• Le besoin est connu → Les consommateurs en sont conscients → l'incertitude commerciale sera faible mais le risque d'entrée rapide de concurrents sur le créneau est élevé.

• Le besoin est latent → des efforts commerciaux seront à prévoir pour modifier le comportement des consommateurs → l'incertitude commerciale est forte mais le risque concurrentiel est faible.

• L'évaluation de la demande potentielle

La demande potentielle peut s'estimer de la manière suivante :

$$\text{Demande potentielle} = \text{demande actuelle (ventes passées)} \times \text{taux de croissance}$$

La demande actuelle

La demande actuelle fera l'objet d'une analyse aussi bien quantitative que qualitative.

→ L'analyse quantitative

Le créateur pourra rechercher :

- la taille en volume et en valeur du marché,
- l'évolution passée du marché.

Pour les produits ou marchés existants, il pourra s'appuyer sur des statistiques ou sur des données historiques disponibles.

Pour les produits nouveaux, il devra réaliser une étude de marché.

→ L'analyse qualitative

L'analyse qualitative vise à comprendre ce qui va pousser les consommateurs d'un intérêt pour le produit à un achat effectif.

Les clients potentiels devront être sondés sur :

- leurs attentes, leurs besoins,
- leurs habitudes d'achat.

Les achats sont-ils spontanés ou programmés ; réguliers ou occasionnels ; les clients sont-ils fidèles à une marque ; quel est le montant moyen unitaire de leurs achats ; qui prend la décision d'achat ; quel est le lieu d'achat ; les prospects sont-ils sensibles au prix, à la qualité, au conditionnement au délai de livraison...

Le taux de croissance

Le taux de croissance potentiel de la demande dépend de facteurs exogènes et endogènes.

→ Les facteurs environnementaux

Quelles évolutions de fond, politiques, économiques, technologiques et/ou sociales sont susceptibles d'influencer à la hausse ou à la baisse la demande à venir ?

La durée de vie du produit ou du service variera en effet avec les innovations technologiques, l'évolution des goûts, de la mode...

→ Les facteurs endogènes

Plus le produit ou le service satisfait un besoin primaire, vital, et plus il sera renouvelé fréquemment. Les consommateurs achètent plus souvent des produits alimentaires que des biens d'équipement.

À l'issue de cette analyse de la demande, une hypothèse est émise sur le taux de croissance du marché. L'analyse de la concurrence est désormais nécessaire pour déterminer la part de marché à laquelle la nouvelle entreprise peut prétendre.

c) L'analyse de l'offre concurrente

La concurrence peut être directe (offre similaire) ou indirecte (offre substituable). Son analyse conduira à évaluer le risque concurrentiel. Elle sera là encore aussi bien quantitative que qualitative.

→ L'analyse quantitative

Le porteur de projet s'intéressera :

- au nombre et à l'identité des concurrents,
- à l'évolution de leurs parts de marché.

→ L'analyse qualitative

L'analyse qualitative consiste :

- à étudier les stratégies des concurrents,
- à identifier les atouts des leaders, les forces et des faiblesses des autres concurrents,
- à anticiper les réactions des concurrents à l'arrivée de la nouvelle entreprise sur le marché.

d) Le diagnostic

L'analyse de l'environnement externe conduit à dégager :

- les opportunités et les menaces pour le développement de l'entreprise
Autrement dit, quels éléments peuvent favoriser ou entraver la pénétration du nouveau produit ?
- les facteurs clés de succès
Un facteur clé de succès est une ressource ou une compétence à maîtriser pour réussir dans le métier.
Après l'environnement externe, c'est à l'environnement interne d'être analysé.

• **L'environnement interne**

L'analyse et le diagnostic de l'environnement interne ont pour objectif de mettre en évidence l'avantage compétitif de l'entreprise. Ils seront nécessairement plus courts que l'analyse de l'environnement externe, en l'absence d'historique.

L'analyse

Les ressources de l'entreprise seront ici recensées.

Le diagnostic

Les ressources de l'entreprise sont dans un premier temps mises en regard des facteurs clés de succès.

Cette comparaison permet, dans un second temps, de dégager les forces et les faiblesses de la jeune entreprise.

2.3.3 La stratégie marketing

L'analyse de l'environnement a démontré l'existence d'opportunités commerciales à la portée de l'entreprise. La stratégie marketing vise à prouver la viabilité commerciale de l'offre de l'entreprise. Quelle place l'entreprise entend-elle occuper sur le marché ?

- **La clientèle ciblée et le besoin couvert**

Une fois l'environnement externe et interne analysé, l'entreprise choisit sa clientèle-cible. Pour cela, elle segmente puis cible son marché.

La segmentation du marché

Les consommateurs seront regroupés selon leurs besoins.

Le ciblage du marché

L'entreprise détermine les clients visés et les besoins couverts. Elle s'adresse prioritairement aux segments de clientèle qu'elle saura mieux satisfaire que ses concurrents.

- **Le positionnement de l'offre**

Le créateur positionne ensuite son offre, c'est-à-dire réfléchit à la façon de présenter l'offre au marché. Quelle idée la clientèle visée doit-elle retenir du produit ou du service ? Quel(s) avantage(s) promouvoir auprès du marché-cible ?

Le créateur peut mettre en avant :

- les caractéristiques du produit comme ses ingrédients ou son conditionnement ;
- les solutions apportées par le produit aux problèmes de la clientèle ;
- les nombreuses occasions d'utilisations ;
- la variété des utilisateurs possibles (enfants, personnes âgées...) ;
- l'originalité du produit.

- **La différenciation de l'offre**

Le *business plan* explique ensuite en quoi l'offre se distingue de celle de ses concurrents.

Les sources possibles de différenciation

L'entreprise peut se différencier par :

- le produit (sa forme, sa fonctionnalité, sa fiabilité, son design) ;
- les services accessoires (facilité de commande, de livraison, d'installation ; assistance à l'utilisation, service après-vente) ;
- le personnel (compétent, courtois, disponible, fiable) ;
- les points de vente (large couverture géographique, expertise) ;
- l'image (perception positive de l'entreprise par le marché).

Le choix des éléments de différenciation

Un élément peut être retenu comme source de différenciation à quatre conditions :

- il a de la valeur pour le client ;
- sa valeur perçue est supérieure à son coût de réalisation ;
- il est difficile à imiter ;
- il est facile et rapide à fabriquer.

Le créateur aura intérêt à réaliser une enquête clients pour valider sa future offre.

- **Les objectifs marketing**

À l'issue de cette partie, les prévisions de ventes de l'entreprise peuvent être formulées, en volume, en valeur ou en part de marché.

Reste maintenant à voir comment l'entreprise compte atteindre ses objectifs de ventes.

2.4 Les moyens d'exploitation

Le but ici est de prouver la faisabilité de l'opération, d'expliquer comment l'entreprise espère réaliser ses prévisions de ventes.

2.4.1 Le plan d'action marketing

Le créateur présente son marketing mix, c'est-à-dire sa politique de produit, de prix, de distribution et de communication.

- **La politique de produit ou de service**

- Présenter la gamme de produits ou de services.
- Définir la largeur et la profondeur de la gamme (décliner l'offre revient moins cher qu'élargir la gamme à d'autres segments de clientèle).

- **La politique de prix**

- Préciser le niveau de prix.
- Indiquer les conditions de paiement envisagées.

Ces dernières auront des conséquences financières : un crédit client entraîne un besoin de trésorerie.

- **La politique de distribution**

Le créateur expose dans son *business plan* :

- les moyens de distribution : les vendeurs (nombre nécessaire, statut (VRP, agents commerciaux...), formation), les canaux et les modes de distribution (directe ou indirecte, sélective, exclusive ou sélective), l'implantation commerciale ;
- le budget de distribution ;
- le calendrier des actions commerciales.

- **La politique de communication**

De même, le créateur présentera :

- les moyens de communication : quels sont les supports, les documents commerciaux envisagés ;
- le budget de communication ;
- le calendrier : salons professionnels à ne pas manquer, marketing direct, publicité...

2.4.2 L'approvisionnement

Le *business plan* présente la politique d'approvisionnement.

Il planifie les besoins en matières ou en marchandises pour les années à venir.

Il indique les contrats conclus avec les fournisseurs :

- les conditions d'approvisionnement (prix, quantité, délais) ;
- les éventuels partenariats mis en place.

2.4.3 La production

Le *business plan* programme la production à venir, explique le processus de production et, le cas échéant, la politique qualité.

- **La planification de production**

Le créateur d'entreprise précise dans son *business plan* :

- le plan de production (quantités à produire au cours des trois prochaines années) ;
- la politique de stockage ;
- l'ordonnancement des tâches.

Un diagramme de Gantt peut par exemple être proposé. Il permet d'ordonner les étapes de production au cours du temps. Les lignes représentent les différentes tâches et les

colonnes, les unités de temps (mois, semaines...). Un trait matérialise la durée d'exécution d'une tâche.

- **La réalisation de la production**

Le créateur indique comment sera réalisée la production.

Entend-il faire, faire faire ou faire avec ?

La production peut être en tout ou en partie sous-traitée ; des partenariats peuvent être envisagés.

Les moyens de production (hommes, machines, bâtiments) sont à programmer.

- **La qualité de la production**

Le créateur précisera, le cas échéant :

- l'existence et les modalités d'un contrôle qualité,
- si une certification aux normes ISO est projetée.

2.4.4 Les ressources humaines

La politique de l'emploi, l'organisation du travail et la politique salariale sont successivement développées.

- **La gestion prévisionnelle de l'emploi**

Le créateur recensera :

- Les ressources humaines disponibles :
 - en termes d'effectifs,
 - et de qualifications.
- Les besoins en ressources humaines :
 - en termes d'effectifs,
 - et de compétences.
- Les moyens d'ajustement.

Les variables d'ajustement sont quantitatives ou qualitatives.

L'adéquation des ressources humaines disponibles aux besoins peut nécessiter des recrutements, le recours à l'intérim ou à la sous-traitance.

La formation du personnel existant peut également constituer une solution.

• L'organisation du travail

Le porteur de projet présente dans le *business plan* :

- les critères de répartition des tâches,
- un éventuel organigramme de départ.

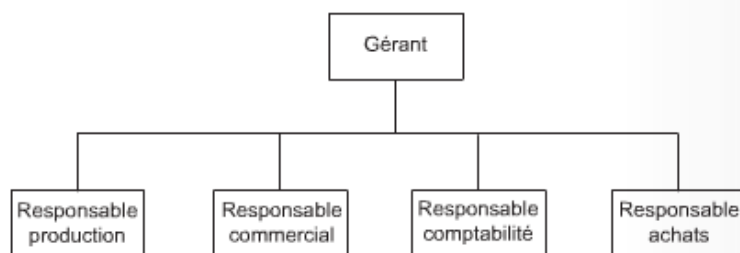


Figure 2.1 Un exemple d'organigramme de départ

• La politique salariale

La rémunération constitue un outil de motivation mais aussi un coût pour l'entreprise. Le juste équilibre doit donc être trouvé.

- Le *business plan* précise le mode de rémunération (fixe et/ou variable, commission, stock-option) de chaque catégorie de personnel.
- Le créateur peut se renseigner sur les aides possibles à la création d'emploi sur les sites de l'Urssaf et de l'Anpe.

2.4.5 La structure juridique

Deux questions se posent : est-il pertinent d'adopter une forme sociétaire ? Si oui, quelle structure répond le mieux aux besoins du ou des créateur(s) ?

• L'arbitrage entreprise individuelle/mise en société

L'entreprise individuelle

• Les avantages

L'entreprise individuelle est la forme la plus souple et la moins coûteuse pour démarrer une activité. Il n'est en effet pas obligatoire de rédiger des statuts et aucun capital minimal n'est requis.

L'entrepreneur décide seul, il n'a de compte à rendre à personne.

• Les inconvénients

Sur le plan juridique, l'entrepreneur individuel est responsable sur ses biens propres des dettes de l'entreprise.

Sur le plan financier, la fortune de l'entrepreneur limite rapidement le développement de l'entreprise.

Sur le plan fiscal, les bénéfices de l'entreprise sont assujettis à l'impôt sur les revenus. Ils s'ajoutent aux éventuels autres revenus de l'entrepreneur. Le taux d'imposition est progressif et peut aller jusqu'à 60 %.

La mise en société

• Les avantages de la forme sociétaire sont juridiques, financiers et fiscaux

Sur le plan juridique, la société existe indépendamment de la personne de son gérant. Elle offre donc une sécurité aux tiers. Par ailleurs, la société permet d'accueillir des partenaires. Elle organise le pouvoir. La mise en société permet encore de séparer les patrimoines de l'entreprise et de l'entrepreneur. Toutefois, dans les sociétés à risque illimité, les associés sont tenus indéfiniment des dettes sociales. Enfin, céder une société est plus aisé que vendre une entreprise individuelle.

Sur le plan financier, la société finance plus facilement sa croissance qu'une entreprise individuelle. Elle peut ouvrir son capital, faire appel au marché financier ou encore se regrouper avec d'autres sociétés (concentration/fusion).

Sur le plan fiscal, les sociétés sont soumises à l'impôt sur les sociétés, obligatoirement ou sur option. Leurs bénéfices sont alors imposés au taux de 33,3 %, voire, sous certaines conditions, de 15 % pour les PME.

• Les inconvénients

La constitution et le fonctionnement d'une société sont plus complexes et coûteux.

• L'arbitrage entre les différents types de sociétés commerciales

a) La typologie des sociétés commerciales

La Société en Nom Collectif (SNC)

Les associés, deux au minimum, sont censés se connaître et se faire mutuellement confiance. Ils ne peuvent céder leurs parts sans l'accord des autres associés. Juridiquement, ce sont des commerçants. Ils sont personnellement et solidairement responsables des dettes sociales, y compris sur leurs biens personnels.

La Société en Commandite Simple (SCS)

La société en commandite simple réunit deux types d'associés. Les commandités gèrent l'entreprise au quotidien. Ils ont la capacité commerciale. Ils sont personnellement et solidairement responsables des dettes sociales. Les commanditaires apportent les capitaux et contrôlent la gestion des commandités. Ils ne sont pas commerçants et ne sont responsables des dettes sociales qu'à hauteur de leurs apports.

La Société à Responsabilité Limitée (SARL)

Dans une SARL, les associés ne sont pas responsables personnellement des dettes sociales. Mais ils ne peuvent céder leurs parts qu'avec l'accord de la majorité en nombre des associés représentant au moins les $\frac{3}{4}$ du capital. Les associés doivent être plus de 2 mais moins de 50. À un associé, la SARL se transforme automatiquement en EURL (Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée).

La Société Anonyme (SA)

La société anonyme est dotée d'un capital divisé en actions, librement cessibles, d'un montant minimal de 37 000 €. Les actionnaires ne sont pas commerçants et ne sont responsables des dettes qu'à hauteur de leurs apports. Ils doivent être au minimum 7 ; il n'y a pas de maximum. La SA peut faire appel public à l'épargne.

La Société Anonyme Simplifiée (SAS)

La création d'une SAS nécessite un capital minimum de 37 000 €. Contrairement à la SA, la SAS ne peut pas faire appel public à l'épargne. Son fonctionnement est souple. En effet, les règles d'organisation interne sont librement fixées par les actionnaires et inscrites dans les statuts. Seule la désignation d'un président, représentant de la société, est obligatoire. Mais là encore, elle est laissée à la discrétion des actionnaires.

La Société en Commandite par Actions (SCA)

La SCA est une SA constituée de deux types d'actionnaires : les commandités, commerçants et gestionnaires ; les commanditaires, apporteurs de capitaux et contrôleurs des commandités. La constitution d'une SCA exige au moins un actionnaire commandité, 3 actionnaires commanditaires et 37 000 € de capital.

b) Les critères de choix

Le ou les créateur(s) choisissent la structure selon des considérations financières, juridiques et/ou personnelles. Les capitaux requis, les facilités de financement de la croissance diffèrent d'une société à l'autre. Le créateur pourra également être sensible au régime social, fiscal et de responsabilité réservés au dirigeant ou au gérant. Enfin, l'aversion au risque et la fortune du créateur peuvent compter.

2.5 L'analyse financière

La partie financière du *business plan* a pour objectif de prévoir les résultats et la situation de trésorerie à venir. Dans cette perspective, des informations financières sont préalablement à collecter.

2.5.1 La collecte des informations financières

• Les investissements nécessaires

Le créateur doit se demander de quelles immobilisations il aura besoin pour réaliser ses objectifs de ventes. Quels seront les investissements nécessaires les trois premières années ? Parmi ces investissements, lesquels sont amortissables ? La méthode et la durée d'amortissement peuvent alors être choisies.

• Les financements

Le créateur doit ensuite recenser les financements disponibles, propres et empruntés.

a) Les financements propres

Les financements propres comprennent :

- les apports en capital,
- les avances en comptes courants,
- les subventions d'investissement,
- les aides non remboursables.

b) Les financements empruntés

L'établissement des résultats et de la situation de trésorerie à venir nécessite de connaître :

- le montant emprunté ;
- les conditions de remboursement ;
Le remboursement peut s'effectuer par amortissements constants, par annuités constantes, *in fine*, avec un différé.
- les conditions de rémunération (taux d'intérêt, modalités de paiement des intérêts).

• Les produits

Le porteur de projet doit déterminer :

- les ventes prévisionnelles et leur taux de croissance pour les trois prochaines années ;

- la saisonnalité des ventes ;
- le délai de paiement accordé aux clients ;
- la date d'exigibilité de la TVA collectée.

La TVA est due à l'État :

- dès la livraison de biens meubles,
- dès le règlement du prestataire de services.

• Les charges

Trois types de charges sont à prévoir et à préciser :

a) Les achats

- Quelle sera la nature des achats ?
- Quel pourcentage des ventes représenteront-ils ?
- Quelle sera la partie des achats stockée et non utilisée au cours de l'exercice ?
Les stocks peuvent s'exprimer en jours d'achats consommés.
- Les fournisseurs accorderont-ils des délais de paiement ?
- Quand la TVA sur les achats devient-elle déductible ?
L'entreprise peut déduire la TVA à partir du moment où celle-ci devient exigible chez le fournisseur. Donc si l'entreprise a acheté des biens meubles, la TVA est déductible à partir de la date de livraison.
Si elle a acheté une prestation de services, la TVA peut être déduite dès le règlement des achats.

b) Les charges externes

Le porteur de projet se posera les questions suivantes :

- Quelles sont les charges externes prévisibles ?
- Quels seront leurs montants ? Comment évolueront-elles au cours des trois prochaines années ?
- Parmi ces charges, quelles sont les charges fixes et les charges variables ?
- Quelle est la périodicité des charges externes ?
- Quel délai de paiement accorde le fournisseur ?
- Quelle est la date de déduction de la TVA sur les charges externes ?

c) Les charges de personnel

Les charges de personnel comprennent les rémunérations et les cotisations sociales.

• Les rémunérations doivent être définies pour chaque catégorie de personnel

Là encore, plusieurs questions à se poser :

- La rémunération sera-t-elle fixe et/ou variable (commission, prime...) ?
- Quel sera son montant annuel brut ?
- Quelles seront les dates et la fréquence des versements au personnel ?
- S'agit-il d'un emploi aidé (aide à l'embauche) ?

• Les cotisations salariales et patronales

- Pour chaque type de personnel, le porteur de projet se renseignera sur les taux de cotisations salariales (20 % en moyenne) et patronales (40 % en moyenne).
- Il devra également connaître les dates de décaissement des cotisations. En moyenne, les cotisations sont versées aux différentes caisses un mois après le règlement des salaires.

• La fiscalité

Les prévisions de résultat et de trésorerie requièrent de connaître :

a) Les impôts et taxes à régler

Les impôts et taxes peuvent être distingués selon qu'ils sont ou non assis sur les salaires.

• Les impôts et taxes assis sur les salaires bruts

Ils comprennent :

- la taxe d'apprentissage,
- la taxe sur les salaires,
- la participation à l'effort de construction,
- la participation à la formation continue.

• Les autres impôts et taxes

La nouvelle entreprise pourra être assujettie :

- à des impôts et taxes locaux : la taxe foncière et la taxe professionnelle ;
- à la taxe sur les véhicules de tourisme.

b) Les modalités de paiement de la TVA due

La TVA due s'obtient par différence entre la TVA collectée sur les ventes et la TVA déductible sur les achats et sur les charges externes.

Elle est régie à l'administration fiscale :

- tous les mois si l'entreprise relève du régime réel normal ;
- en quatre acomptes et un solde sous le régime du réel normal simplifié.

c) Le régime d'imposition sur les résultats

Le porteur de projet pourra notamment répondre aux questions suivantes :

- L'entreprise est-elle assujettie à l'impôt sur les sociétés ?
- Le cas échéant, l'éventuel déficit fiscal sera-t-il reporté sur les bénéfices à venir ou en arrière ?

Le paiement de l'impôt sur les sociétés s'opère en trois temps :

(1) Au cours de l'exercice, la société verse 4 acomptes les 15/03/N, 15/06/N, 15/09/N et 15/12/N. Ces acomptes s'élèvent à 25 % de l'impôt sur les sociétés de l'année précédente.

(2) Une fois l'exercice clos, la société a jusqu'au 31 mars N + 1 pour déclarer à l'administration fiscale le bénéfice de l'exercice N.

(3) L'impôt dû au titre de l'année N doit être liquidé avant le 15 avril N + 1. L'impôt dû est égal à 33 1/3 % du bénéfice fiscal. Le bénéfice fiscal correspond au bénéfice comptable retraité. L'impôt liquidé équivaut à l'impôt dû net des quatre acomptes versés en N.

Impôt dû = bénéfice comptable retraité x taux d'imposition (33 1/3 %)

Impôt liquidé = impôt dû - les 4 acomptes déjà versés au cours de l'année N

2.5.2 Les prévisions de résultat et de trésorerie

Les informations financières précédemment collectées vont servir à établir un bilan, un compte de résultat prévisionnel et un plan de trésorerie. Le créateur d'entreprise gagne à établir ses états financiers prévisionnels sous Excel. Ainsi, il pourra aisément procéder si besoin, à des simulations.

• Le bilan

Le bilan comptable regroupe l'ensemble des emplois (l'actif) et des ressources (le passif) de l'entreprise à la fin de l'exercice. Seuls les biens et les droits appartenant à l'entreprise figurent au bilan.

Les éléments de l'actif sont classés selon deux critères :

La destination, critère principal

Les biens sont ainsi ventilés :

- Dans l'actif immobilisé

L'actif immobilisé est destiné à rester durablement dans l'entreprise. Il comprend :

- des immobilisations incorporelles (brevet, marque, licence, fonds de commerce, frais d'établissement ...),
- des immobilisations corporelles (machines, équipements, bâtiments, terrains...),
- des immobilisations financières : prêts accordés et titres de participation.
- Dans l'actif circulant
Les actifs circulants n'ont pas vocation à rester dans l'entreprise. Ils sont consommés ou transformés au cours du cycle d'exploitation. Ils comprennent :
 - les stocks,
 - les créances clients,
 - les autres créances,
 - les disponibilités (le compte banque et la caisse).

La liquidité, critère secondaire

La liquidité mesure la vitesse de transformation en monnaie.

Le passif du bilan représente les ressources de l'entreprise. Comme pour l'actif, ses éléments sont affectés selon deux critères :

L'origine des fonds, critère principal

Les capitaux propres désignent :

- les apports des associés,
- les réserves accumulées (bénéfices antérieurs non distribués),
- le report à nouveau (reliquat des affectations des résultats antérieurs),
- les subventions d'investissement.

Les provisions pour risques et charges sont dotées en prévision de dépenses importantes à venir.

Les dettes regroupent :

- les dettes financières : emprunts obligataires, emprunts auprès des banques et des établissements de crédit,
- les dettes fournisseurs,
- les autres dettes.

L'exigibilité, critère secondaire

L'exigibilité d'une ressource exprime sa rapidité de remboursement. Selon ce critère, les fonds propres, à la disposition perdurable de l'entreprise, se distinguent des dettes à long, moyen ou court terme (remboursables à moins d'un an).

Tableau 2.1 Un modèle de bilan

Rubriques	2008	2009	2010
ACTIF IMMOBILISÉ			
Immobilisations incorporelles			
Immobilisations corporelles			
Immobilisations financières			
TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ			
ACTIF CIRCULANT			
Stocks			
Créances clients			
Autres créances			
Disponibilités			
TOTAL ACTIF CIRCULANT			
TOTAL ACTIF			
CAPITAUX PROPRES			
Capital			
Réserves			
Report à nouveau			
Résultat de l'exercice			
Subvention d'investissement			
TOTAL CAPITAUX PROPRES			
DETTES			
Dettes financières			
Dettes fournisseurs			
Autres dettes			
TOTAL DETTES			
TOTAL PASSIF			

• Le compte de résultat prévisionnel

Le compte de résultat est un document comptable destiné à calculer le résultat. Le résultat s'obtient par différence entre le total des produits et le total des charges.

$$\text{Résultat} = \text{total produits} - \text{total charges}$$

Le compte de résultat récapitule donc les différents produits et charges et présente le solde. Un modèle est fourni ci-dessous. Des soldes intermédiaires sont souvent mis en évidence : marge, valeur ajoutée, excédent brut d'exploitation, résultat d'exploitation, résultat courant, résultat exceptionnel. Ils aident à comprendre comment le résultat final se forme et à situer les éventuels problèmes.

Tableau 2.2 Un exemple de compte de résultat

Rubriques	2008	2009	2010
Ventes de produits et de services			
– Achats consommés			
Marge			
– Charges externes (loyers, honoraires, EDF, téléphone...)			
Valeur ajoutée			
Subvention d'exploitation			
– Charges de personnel			
– Autres impôts et taxes			
Excédent brut d'exploitation			
– Dotations aux amortissements			
Résultat d'exploitation			
Produits financiers			
– Charges financières			
Résultat courant			
Produits exceptionnels			
– Charges exceptionnelles			
Résultat exceptionnel			
– Impôt sur les sociétés			
Résultat net			

Ce modèle appelle six remarques :

(1) Il est conforme au cadre comptable français. Certains investisseurs ou partenaires pourront calculer des indicateurs anglo-saxons, comme l'EBITDA (*Earnings before Interest, Tax and Depreciation*, proche de l'excédent brut d'exploitation) et l'EBIT (*Earning Before Interest and Tax*, équivalent du résultat d'exploitation).

(2) Les charges financières sont parfois difficiles à prévoir. Elles dépendent en effet du financement recherché.

(3) Les prévisions sont établies pour une durée minimale de 3 ans et maximale de 5 ans.

(4) Si possible, une présentation du résultat par activité, par produit et/ou par zone géographique est prise en compte des investisseurs.

(5) Enfin, le compte de résultat ne dispense pas le porteur du projet d'établir des prévisions mensuelles, à usage interne, sur un terme plus court (par exemple dans le cadre de l'exercice budgétaire).

(6) Le seuil de rentabilité peut utilement être calculé. Il correspond au chiffre d'affaires à réaliser pour couvrir l'ensemble des charges. Il nécessite de retraiter le compte de résultat : les charges variables, proportionnelles au chiffre d'affaires, sont distinguées des charges fixes. Le tableau ci-dessous présente un modèle de compte de résultat différentiel.

• Le plan de trésorerie

Une faillite provient toujours, au final, d'un problème de trésorerie. Le créateur doit donc surveiller la situation de trésorerie de l'entreprise. Le plan de trésorerie recense l'ensemble des entrées et des sorties de trésorerie. Les encaissements et les décaissements peuvent provenir :

- de l'exploitation : règlements des clients, paiements des fournisseurs ;
- des investissements et désinvestissements : acquisitions et cessions d'immobilisations ;
- des opérations de financement : emprunts, apports en capital, subventions.

Un modèle de plan de trésorerie figure ci-après.

Tableau 2.3 Le calcul du seuil de rentabilité

Rubriques	2008	2009	2010
A. Chiffre d'affaires total			
Achats consommés			
Charges externes variables			

Tableau 2.3 Le calcul du seuil de rentabilité (fin)

Rubriques	2008	2009	2010
Charges de personnel (commissions)			
B. Total des charges variables			
Charges externes fixes			
Charges de personnel			
Autres impôts et taxes			
Dotations aux amortissements			
Charges financières			
C. Total des charges fixes			
D. Marge sur coûts variables (A – B)			
E. Taux de marge sur coûts variables (D/A)			
Seuil de rentabilité (C/E)			
Mois d'atteinte du seuil de rentabilité			

Tableau 2.4 Un exemple de plan de trésorerie

Rubriques	2008	2009	2010
Règlements des clients			
Apports en capital			
Comptes courants d'associés			
Emprunts			
Subvention d'exploitation			
Subvention d'investissement			
Remboursement crédit de TVA			
Remboursement crédit d'impôt			
Prix de vente d'immobilisations			
Total des encaissements			

Tableau 2.4 Un exemple de plan de trésorerie (fin)

Rubriques	2008	2009	2010
Règlement des fournisseurs			
Règlement des charges externes			
Règlement des charges de personnel			
Achat d'immobilisations			
Remboursements d'emprunts			
Distribution de dividendes			
Remboursement compte courant associés			
TVA à payer			
Impôt sur les sociétés			
Autres impôts et taxes			
Agios bancaires			
Total des décaissements			
Trésorerie début de période (1)			
Total encaissements – total décaissements (2)			
Trésorerie fin de période (1) + (2)			

Remarque

L'exploitation (autrement dit l'activité de l'entreprise) consomme et génère de la trésorerie. Les stocks et les créances clients représentent des besoins de trésorerie ; les dettes fournisseurs, des ressources de trésorerie. L'entreprise a en effet besoin de trésorerie pour acheter des stocks. En l'absence de paiement comptant, elle avance aux clients le prix de la vente. À l'inverse, tant que les fournisseurs n'exigent pas leur dû, la trésorerie demeure à disposition de l'entreprise. Le besoin en fonds de roulement (BFR en abrégé) mesure le besoin net ou la ressource nette de trésorerie induite par l'exploitation. Il se calcule de manière simplifiée ainsi :

$$\text{BFR} = \text{Stocks} + \text{Créances clients} - \text{Dettes fournisseurs}$$

Les entreprises industrielles présentent souvent un BFR positif. La grande distribution affiche plutôt des BFR négatifs.

Le BFR peut être exprimé en jours de chiffre d'affaires. Il est alors dit « normatif ». Son estimation prévisionnelle est alors facilitée. Par exemple, supposons qu'en moyenne le

BFR normatif représente 30 jours de chiffres d'affaires. Le chiffre d'affaires prévisionnel est de 150 millions d'euros. Le BFR prévisionnel sera donc de 150 millions x 30 jours / 360 jours, soit 15,5 millions d'euros.

Ainsi calculé, le BFR ne prend pas en compte l'éventuelle saisonnalité de l'activité. Un magasin de jouets aura d'autant plus besoin de trésorerie que la fin de l'année approche. Pour une société d'édition scolaire, la trésorerie sera plus tendue aux environs de la rentrée. Une activité saisonnière peut donc requérir des financements ponctuels et court terme adéquats.

2.6 La conclusion

La conclusion du *business plan* rappelle :

- le *business* modèle ;
- les forces et les faiblesses du projet, les opportunités et les menaces ;
- les besoins de financement ou le type de partenariat recherché ;
- les prévisions de résultat et de trésorerie.

2.7 Les annexes

Les annexes apportent une information complémentaire, claire et significative au corps du *business plan*. Elles sont constituées de documents originaux et probants. Par exemple :

- Les *curriculum vitae* des porteurs du projet (1 page par CV).
- L'étude de marché.
- Les justificatifs des prévisions de ventes (commandes, lettres d'intention, devis...).
- La description technique du produit ou de l'outil de production.
- Les garanties réelles ou personnelles ; la liste des « tuteurs » du projet.
- Les articles parus dans la presse professionnelle sur le projet ou sur le créateur.

3

Le *business plan* : rédaction et communication

La rédaction et la communication du *business plan* doivent respecter quelques règles.

3.1 La rédaction du *business plan*

Le *business plan* sert à conclure des partenariats, financier, commercial, logistique, etc. Il doit donc être d'abord, avant toute chose, réaliste. Il doit ensuite être concis, clair, rigoureux et pertinent.

- **Le réalisme**

- Le *business plan*, exercice de prévisions pluriannuelles, relève plus de l'art que de la science. Sa présentation doit donc s'accompagner de toutes les précautions rédactionnelles nécessaires. La modération est souvent gage de qualité du management. Les hypothèses de développement doivent être prudentes et étayées.
- Les jugements de valeur et le lyrisme sont à proscrire.
- Des analyses de sensibilité pourront aider le créateur à développer une vision réaliste de son projet. Il pourra ainsi mesurer la sensibilité de l'activité à la conjoncture économique, aux prix des matières premières, à la perte d'un client important. La présentation de scénarios alternatifs crédibilisera le projet aux yeux des investisseurs et des banquiers.

- **La concision**

Le document final présente, en une trentaine de pages hors les annexes, une synthèse du projet. Seules les informations intéressantes pour le destinataire et significatives sont nécessaires. Par exemple, les banquiers cherchent à anticiper la capacité de

l'entreprise à payer les intérêts et à rembourser le capital emprunté à l'échéance. Ils veilleront donc à la régularité des flux de trésorerie dégagés par l'exploitation et à la solvabilité de l'entreprise. Lors d'un entretien, le créateur pourra être amené à développer, à préciser ou à justifier certains points. Il tiendra à la disposition de l'interlocuteur des simulations financières fondées sur des hypothèses alternatives.

- **La clarté**

- Le style sera sobre et persuasif (phrases courtes).
- Des graphes pourront utilement synthétiser l'information chiffrée et souligner les tendances.
- Le plan adopté sera logique.
- La clarté passe également par une forme soignée. Un sommaire, une pagination, une mise en page aérée facilitent la lecture. Des fautes d'orthographe ou des erreurs dans les faits font mauvaise impression.

- **La rigueur**

- Le vocabulaire utilisé doit être simple mais précis. Les termes techniques seront définis.
- Les hypothèses de développement doivent être rigoureusement étayées (commandes en cours, statistiques officielles, etc.).

- **La pertinence**

Le *business plan* doit être adapté aux préoccupations, à la culture et à la logique des destinataires envisagés. Le partenaire contacté va se poser trois questions :

- « Le *business plan* répond-il à mes attentes ? »
- « Le porteur de projet parle-t-il le même langage que moi ? »
- « Le partenariat me semble-t-il possible ? »

En conséquence, le *business plan* se déclinera en autant de versions que de destinataires.

3.2 La diffusion du *business plan*¹

Le *business plan* est un document stratégique. Sa diffusion doit donc être gérée.

¹ Ce paragraphe s'inspire de Léger-Jamio (C.) et Kalousis (G.), *Construire son business plan*, Dunod, 2005.

3.2.1 La technique du *teasing*

- Le *teasing* constitue une technique publicitaire. Une première annonce (*teaser* ou *aguiche*) est destinée à piquer la curiosité du consommateur. Le nom du produit ou de l'annonceur est délibérément passé sous silence. Il ne sera révélé que lors de la seconde annonce.
- Cette technique peut être appliquée à la diffusion du *business plan*. Dans un premier temps, seul l'*executive summary* est envoyé sur un document d'une page, le *teaser* (ou *blind profile*). Si le destinataire est intéressé, alors le document complet peut lui être adressé après signature d'un engagement de confidentialité.

3.2.2 La protection du secret des affaires

La diffusion du *business plan* soulève le problème de la confidentialité des informations.

Comment garantir la confidentialité des informations ?

- Porter sur la page de couverture un avertissement « diffusion restreinte » ou « confidentiel ».
- Faire signer un engagement de confidentialité au destinataire.
- Diffuser de manière parcimonieuse les informations. Autrement dit, n'inclure dans le *business plan* que l'information nécessaire à la compréhension.

3.3 La présentation orale du *business plan*

Si le document écrit intéresse les interlocuteurs extérieurs, le porteur de projet sera invité à le présenter oralement devant un ou plusieurs spécialistes. L'exercice ne s'improvise pas et demande une préparation soignée.

3.3.1 Un exercice de communication

L'essentiel des conseils de rédaction reste valables. Ils permettront au porteur de projet de convaincre son auditoire.

- **La concision**

L'argumentaire devra être synthétique et, si possible, complémentaire du document écrit préalablement envoyé.

- **La clarté**

Le créateur d'entreprise pourra utiliser un support visuel de type PowerPoint.

- **L'ouverture d'esprit**

Les critiques doivent être acceptées. L'interactivité avec l'auditoire doit être recherchée.

- **La pertinence**

Le langage employé et les arguments doivent être adaptés à l'auditoire.

- **Et toujours, le réalisme !**

Ne pas hésiter à « avouer son ignorance » et à répondre ultérieurement.

3.3.2 Un exercice d'évaluation

- De manière générale sont évaluées, lors de la présentation orale :
 - la viabilité commerciale du *business* concept,
 - la motivation, la compétence et la complémentarité de l'équipe,
 - la faisabilité du projet,
 - la viabilité financière et les perspectives de développement.
- Les interlocuteurs pourront se montrer plus soucieux de l'un ou de l'autre de ces critères, selon leurs préoccupations.

3.3.3 Un exercice de négociation

Lorsque les interlocuteurs sont intéressés, la présentation orale du *business* plan débouche sur la négociation des conditions du partenariat.

3.3.4 Un exercice à préparer

- **Le recours à des conseils**

La rédaction ou la présentation orale d'un *business* plan se prépare. Le créateur d'entreprise pourra avoir intérêt à multiplier les avis qualifiés, auprès de tiers tels que :

- d'autres créateurs d'entreprise ;
- des experts sectoriels ;
- des conseils techniques, juridiques, comptables ou financiers.

- **L'anticipation des questions**

Le créateur peut, avant la présentation orale, demander à ses interlocuteurs leurs questions ou les thèmes à aborder prioritairement.

Partie II

L'illustration de la démarche : le *business* plan de la société « Auto Asia »

4

L'executive summary

« Auto Asia » est une enseigne spécialisée dans la vente et la réparation d'automobiles neuves et d'occasion d'origine asiatique. Implantée dans la région PACA (Provence-Alpes-Côte d'Azur) depuis bientôt 3 ans, elle est confrontée à un marché turbulent. De la croissance du marché ainsi que d'une opportunité d'implantation en zone commerciale est née l'idée de créer une seconde enseigne « Auto Asia », sur le même modèle que le premier point de vente.

Ce projet réunit trois associés et amis d'enfance :

- Pascal X.
- Jérôme Y.
- Grégory Z.

Le concept repose sur une enseigne attirante, sur des produits adaptés aux besoins et aux budgets et sur des conseils d'experts.

Le projet bénéficiera de l'expérience acquise au sein de la première structure. Il requiert toutefois d'importants moyens financiers. Un **emprunt bancaire** de 100 000 € est sollicité. Il permettra de financer les investissements et le démarrage de l'activité.

5

Le *business* modèle

5.1 Le cadre du projet

a) L'histoire du projet

La Société « Auto Asia » a été créée le 30 octobre 2005. Elle vend et répare des automobiles d'importation asiatique.

Le projet d'un deuxième point de vente « Auto Asia » fait suite aux constats suivants :

- le marché de l'automobile *low-cost* est en constante progression ;
- la concurrence se développe ;
- des importateurs peu scrupuleux vendent sur le web à prix cassés, des véhicules asiatiques souvent non garantis.

Le deuxième point de vente améliorera la compétitivité de la société « Auto Asia ». Il permettra de commander en plus grandes quantités et donc de réduire le coût d'achat des véhicules. Il limitera également le risque commercial.

b) La localisation

Le premier point de vente a été implanté avenue de la Liberté à Avignon, entre les centres commerciaux Auchan et Carrefour¹.

Le second point de vente se situera 40 kilomètres plus loin, dans une zone commerciale en pleine expansion. Les loyers y sont élevés. Mais la fréquentation de l'endroit permettra une communication ciblée et donc une économie de frais de publicité.

Au commencement, la zone appartenait à l'hypermarché Casino. D'autres enseignes sont venues s'installer durant l'année 2007, comme Buffalo Grill, Speedy, une enseigne de contrôle technique, un fabricant de cuisines, Chauss'Expo, un discountier de

¹ Le cas est fictif. Les noms, marques et enseignes cités sont sans correspondance réelle.

vêtements, un magasin de bricolage et un bazar. Le centre commercial est proche des axes autoroutiers et donc aisément accessible.

La ville la plus proche, la Provence, est de taille moyenne. Elle est entourée de nombreux petits villages. La demande en autos petits prix y est faiblement satisfaite. Cette hypothèse sera étayée un peu plus loin.

Enfin, une opportunité de devenir propriétaire s'est présentée. Nous aurons la possibilité d'ajuster le loyer aux revenus de la société.

5.2 La nature et l'intérêt du projet

Le second magasin offrira les produits suivants :

- des automobiles de marques réputées, par exemple Nissan et Honda ;
- de nouvelles marques d'importation chinoise, telles Jiunsiung et Zinjian, ayant réussi les tests d'homologation européenne ;
- des automobiles d'occasion, de toutes marques. Notre concession pourra en assurer le service après-vente.

Les importateurs ou les marques elles-mêmes fourniront les véhicules neufs. Les véhicules d'occasion proviendront soit de reprises clients, soit de dépôt-ventes.

Nous privilégierons les véhicules d'occasion et les marques chinoises, à marges élevées. Nous disposerons d'une gamme très complète Jiunsiung. Ancien sous-traitant des motorisations des véhicules Honda, Jiunsiung est une marque chinoise en pleine expansion. Elle existe depuis 60 ans. Ses modèles sont performants et fiables. Le design est soigné, le rapport qualité-prix imbattable.

Nous proposons trois niveaux de prix :

- les véhicules tout petit prix – moins de 5 000 € – d'importation asiatique. L'importateur garantit l'approvisionnement en pièces détachées (pour le service après-vente).
- les véhicules premiers prix, d'imitation européenne (Jiunsiung et Zinjian), de 7 990 € à 12 590 € ;
- les véhicules Honda et Nissan. Leur qualité justifie des prix plus élevés, de 9 990 € à 20 990 €.

Les accessoires et pièces détachées complètent l'offre automobile :

- jantes aluminium,
- autoradios, systèmes de navigation par satellite,
- alarmes, anti-démarrages, gravages antivols,

- pièces d'usure (pneumatiques, freinage, allumage, filtration),
- pièces de carrosserie,
- pièces tuning,
- pièces moteurs,
- lubrifiants.

Le marché de l'automobile *low cost* est en pleine expansion :

- Le budget consacré à l'automobile est en forte augmentation. Il comprend le prix d'achat du véhicule, les frais d'entretien, la prime d'assurance et les frais de carburant. Ce dernier poste occupe une place croissante dans le budget, compte tenu de la flambée du prix du pétrole. Dans ce contexte, proposer un prix d'achat attractif constitue un atout.
- Les grandes marques européennes développent elles-mêmes des véhicules *low cost*. Elles ciblent principalement les personnes à revenus limités.

Notre concept se différencie des marchands classiques d'automobiles à plusieurs titres :

- nos locaux espacés permettent d'exposer toutes les gammes de produits disponibles – les accessoires, les pièces tuning... – et de circuler entre les véhicules (comme dans les grandes concessions automobiles) ;
- notre gamme auto est susceptible d'intéresser un large public, jeune et moins jeune ;
- nous assurons les réparations des marques vendues et d'autres, sous réserve de la disponibilité des pièces ;
- le groupement des achats permettra des remises supplémentaires ;

Nous veillerons à nous adapter en permanence aux évolutions du marché.

5.3 Les porteurs du projet

Ce projet repose sur une première expérience réussie dans le domaine : « Auto Asia » fêtera prochainement ses 3 ans.

Amis depuis le lycée, chaque associé a contribué à la réussite du projet.

Chaque associé possède une double compétence, en mécanique et en gestion.

Pascal X possède une maîtrise en Sciences de Gestion.

Jérôme Y est titulaire d'un BTS assistant de gestion PME-PMI.

Enfin Grégory Z a obtenu un DESS Entrepreneurat.

Chaque associé apportera des fonds, comme lors de la première création. Pascal X, actuellement manager au sein de l'enseigne Champion quittera ses fonctions pour prendre la gérance de la société.

6

L'analyse stratégique

6.1 La définition de la mission de l'entreprise

L'entreprise « Auto Asia » est une enseigne commerciale implantée dans la région PACA.

Elle se développe autour des valeurs de dynamisme, de réactivité, et d'écoute du client.

6.2 L'analyse et le diagnostic de l'environnement

6.2.1 L'environnement externe

- **L'analyse**

L'environnement général

L'activité projetée exige :

- le respect du droit commercial et des usages commerciaux ;
- la mise aux normes des véhicules et des accessoires ;
Les normes antipollution sont ainsi de plus en plus contraignantes.
- de vendre des pièces homologuées (non adaptables ou non contrefaites).

De nombreux contrôles des douanes et de la DGCCRF sont régulièrement effectués.

Les réparations de véhicules pour la clientèle nécessitent du personnel qualifié.

Enfin la fonction de gérant requiert un diplôme de gestion, obtenu par Pascal X en 2003.

L'analyse de la demande

Une étude du marché automobile (neuf et occasion) a été réalisée en 2003. Pour l'étude du projet du deuxième point de vente, les tendances ont été actualisées. Une

forte demande de véhicules d'occasion est à noter. Par ailleurs, selon le comité des constructeurs français d'automobiles, le marché des véhicules asiatiques progresse fortement. En 2007, les automobiles asiatiques représentaient 10,5 % des immatriculations en France. L'importation des véhicules chinois à bas prix devrait encore augmenter cette part de marché. Récemment, le premier point de vente a intégré la gamme complète Zinjian : le chiffre d'affaires véhicules neufs a progressé de 60 % par rapport à l'année précédente. La concurrence des fabricants pousse les prix à la baisse.

L'analyse de l'offre concurrente

À l'heure actuelle et à notre connaissance, l'offre concurrente est faible.

À la Provence, un petit concessionnaire Honda en centre-ville a cessé son activité. Il n'a pas de repreneur.

Dans un rayon de 5 kilomètres, un garage réalise de la petite mécanique (prestations rapides comme changements des plaquettes de freins, de silencieux, montages de pneumatiques...)

Dans un rayon de 10 kilomètres, deux agents Ford et Peugeot sont installés. Ils n'ont pas de show-room. Ils proposent principalement des véhicules sur catalogue.

Un nouveau pôle automobile s'est implanté à 15 kilomètres de la Provence. Les marques Peugeot, Renault, Ford, Audi, Volkswagen, et BMW y sont représentées. S'y installer exige une certaine solidité financière : les charges d'installation sont élevées (honoraires d'agence, loyer, frais de construction).

Notre localisation éloignée devrait limiter l'impact de ce pôle auto. Par ailleurs, les concessionnaires du pôle risquent de se concurrencer. Concentrés sur un faible périmètre, ils éprouveront des difficultés à se différencier. Une guerre des prix est possible.

• **Le diagnostic**

Pour réussir dans le secteur sont nécessaires :

- des compétences commerciales : savoir vendre les produits, réaliser un argumentaire de vente et négocier avec les clients ;
- des compétences en mécanique ;
- une bonne assise financière ;
- des partenaires sérieux, fournisseurs de pièces détachées et importateurs.

La réglementation dans le secteur se durcit. Certaines prestations en atelier ou la vente de certaines pièces détachées sont désormais interdites. Le contrôle technique est de plus en plus sévère. L'importation de véhicules asiatiques est contrôlée. Les crash tests et autres procédures d'homologation se multiplient. Des distributeurs multimarques opportunistes

apparaissent. Ils associent les marques traditionnelles et asiatiques. Les constructeurs (asiatiques pourraient développer des « magasins d'usine », si le marché explose.

6.2.2 L'environnement interne

Les apports financiers, l'implantation en zone commerciale et l'organisation interne nous situent au niveau des gros concessionnaires automobiles.

La gamme de produits offerts est susceptible d'intéresser un large public et des budgets différents.

L'expérience de la première création nous aidera à pénétrer le nouveau marché.

Les ressources et compétences acquises constituent un avantage concurrentiel.

6.3 La stratégie marketing

6.3.1 La clientèle ciblée et le besoin couvert

La clientèle peut être segmentée par niveaux de budget (élevé ou faible), par intérêt pour l'automobile (achat fonctionnel ou passionnel) et par préférence pour le neuf ou l'occasion.

Les marques asiatiques jouissent d'une forte popularité auprès des préparateurs automobiles. Cette clientèle professionnelle constituera notre cible. Nous y ajoutons la clientèle familiale (les automobilistes soucieux de l'entretien régulier de leur automobile).

6.3.2 Le positionnement de l'offre

Notre offre sera principalement positionnée sur le marché *low cost*. Outre leur plus faible coût, les véhicules chinois ne sont pas encore banalisés en France. Ils constituent donc un moyen de se différencier. Ils s'adressent aussi aux clients passionnés.

Nous proposons également l'entretien et la réparation en atelier. Nos mécaniciens entretiendront nos propres marques, et en assureront le service après-vente. Ils pourront réparer les autres marques de véhicules, si disponibles.

6.3.3 La différenciation de l'offre

Notre offre se différencie de la concurrence :

- par une gamme de produits plus large : véhicules, motorisations, accessoires... ;
- par des services annexes complets : service après-vente, possibilité de livraison, de dépannage, expertise et disponibilité de nos vendeurs et mécaniciens.

6.3.4 Les objectifs de croissance de l'activité

Les résultats du premier point de vente nous ont aidés à prévoir les ventes du second magasin. Les volumes prévisionnels de ventes ont été minorés. Les prévisions sont rapportées ci-après.

Prévisions des ventes sur 3 années			
Exercice	N	N + 1	N + 2
Nombre de véhicules neufs	40	47	54
Évolution des quantités par rapport à N	—	20 %	10 %
CA véhicules neufs HT	345 834 €	401 963 €	469 304 €
Nombre de véhicules d'occasion	24	26	29
Évolution des quantités par rapport à N	—	10 %	10 %
CA véhicules d'occasion HT	156 000 €	171 600 €	188 760 €
Évolution des ventes de pièces neuves par rapport à N	—	10 %	10 %
CA pièces neuves HT	334 448 €	367 893 €	404 682 €
Évolution des prestations de service par rapport à N	—	5 %	5 %
CA prestations de service HT	83 612 €	87 793 €	92 182 €
Évolution du prix des mises en service	—	5 %	5 %
CA mise en service HT (lié aux ventes de véhicules neufs)	6 689 €	8 253 €	9 956 €

7

Les moyens d'exploitation

7.1 Le plan d'action marketing

7.1.1 La politique produit ou de service

Pour répondre aux besoins des différents clients, nous proposerons :

- des véhicules neufs et d'occasion, de marques asiatiques ou non ;
- des accessoires, des pièces détachées, des pièces d'usures ;
- des prestations de service : réparations, service après-vente, dépannage, livraison.

7.1.2 La politique de prix

Les prix seront au comptant ou à crédit. Nous avons noué un partenariat avec Cetelem. Cet organisme de crédit offrira des possibilités de financement en 24 ou 60 mensualités.

7.1.3 La politique de communication

L'emplacement en zone commerciale permettra une communication ciblée. Cependant, des actions supplémentaires seront à prévoir :

- au moment de l'ouverture, dans les villes environnantes ;
- lors des fêtes de fin d'année et avant le pic d'activité estival.

Nous envisageons une campagne 4*3, des annonces dans des supports gratuits et des encarts dans des journaux locaux.

Le budget prévisionnel s'élève à 12 000 € la première année. La campagne 4*3 nécessitera la participation financière des fournisseurs.

7.2 L'approvisionnement

7.2.1 La planification des besoins

Le stock de départ est estimé à :

- 15 véhicules neufs,
- 5 véhicules d'occasion,
- 50 000 € de pièces détachées et d'accessoires en valeur de revente.

Il représente un besoin de fonds de roulement initial de 165 K€.

Un stock de renouvellement est ensuite à prévoir. Dès qu'une pièce ou un véhicule sera vendu, il sera automatiquement remplacé. Les achats de pièces sont ainsi fonction des ventes prévues. Les prévisions financières en seront facilitées.

Lors de l'achat du véhicule, un délai de livraison d'environ un mois est garanti au client. Les importateurs disposent de plates-formes de stockage. Ils peuvent donc livrer rapidement les véhicules commandés.

7.2.2 Les contrats avec les fournisseurs

Les fournisseurs du premier point de vente seront privilégiés. Les achats seront groupés et permettront de baisser le coût d'achat. Un système de refacturation entre la première et la seconde structure sera mis en place.

Les délais de règlement accordés par les fournisseurs varient de 0 à 60 jours fin de mois. Par mesure de prudence, les prévisions financières ont été élaborées sans crédit fournisseur.

7.3 Les ressources humaines

7.3.1 La gestion prévisionnelle de l'emploi

Trois salariés travailleront dès la première année au sein de la structure :

- Le gérant/vendeur.
Il assurera les tâches administratives et commerciales. Il sera également responsable du management des salariés.
- Un mécanicien.
- Et un mécanicien/vendeur.

La comptabilité sera sous-traitée à un cabinet d'experts-comptables.

7.3.2 La politique salariale

La rémunération prendra tout d'abord la forme de salaires fixes. À terme, des formules d'intéressement seront mises en place. Le salaire mensuel du gérant salarié s'élèvera à 2 500 € nets sur 12 mois, celui des mécaniciens à 1 400 € nets sur 12 mois.

Au vu de l'expérience acquise sur le premier point de vente, deux mécaniciens suffiront au démarrage. Mais au-delà de 80 véhicules vendus, un nouveau mécanicien vendeur devra être recruté. Les entretiens et le service après-vente croissent en effet avec les ventes de véhicules.

8

L'analyse financière

8.1 La prévision préalable des flux

8.1.1 Les investissements corporels et incorporels

Les différents investissements nécessaires au démarrage de l'activité sont présentés ci-dessous. Ils correspondent aux investissements réalisés au sein de la première structure, avec une actualisation des prix.

Immobilisations en €			
		TTC	HT
Agencement	vitaines	30 000	25 084
	étagères	15 000	12 542
	comptoir	3 000	2 508
Outillage Atelier	outils	7 500	6 271
	2 ponts	15 000	12 542
	compresseur	2 000	1 672
	démonte-pneu	4 500	3 763
Mobilier Bureau	3 ordinateurs	1 800	1 505
	2 imprimantes	500	418
	téléphone	150	125
	fax	250	209
	photocopieuse	350	293

Immobilisations en €			
		TTC	HT
Logiciel Gestion	autogestion	7 500	6 271
	enseigne	4 500	3 763
	alarme	1 500	1 254
TOTAL		93 550	78 219

Les tableaux d'amortissements sont fournis en annexe. Ci-dessous est simplement repris le cumul des amortissements.

Année	Somme des valeurs comptables en début de période	Amortissements en €	VNC en €	AT mensuel en €
1	78 219,06	10 841,98	67 377,09	903,50
2	67 377,09	9 641,02	57 736,07	803,42
3	57 736,07	9 569,71	48 166,36	797,48
4	48 166,36	6 945,36	41 221,00	578,78
5	41 221,00	6 908,52	34 312,48	575,71
6	34 312,48	6 894,57	27 417,91	574,55
7	27 417,91	6 894,57	20 523,34	574,55
8	20 523,34	6 894,57	13 628,76	574,55
9	13 628,76	6 814,38	6 814,38	567,87
10	6 814,38	6 814,38	0,00	567,87
TOTAL		78 219,06		

8.1.2 Les financements

Les apports en numéraires s'élèveront à 240 000 €, chaque associé apportant 80 000 €. Aucune subvention d'investissement n'est à prévoir.

Le montant de l'emprunt nécessaire au démarrage de l'activité s'élève à 100 000 €. Le tableau d'amortissement de l'emprunt bancaire est réalisé par amortissement constant sur 5 ans avec un taux d'intérêt annuel de 3,5 %. Il est rapporté en annexe.

8.1.3 Les produits

Les prévisions de chiffres d'affaires ont été réalisées avec les saisonnalités observées sur le premier lieu de vente. Les prix des véhicules neufs et d'occasion varient beaucoup selon les modèles et options choisis. De ce fait, les gammes autos ont été segmentées puis affectées d'un prix moyen.

Nombre de Véhicules Neufs (VN) PRÉVUS				
Prix Vente moyen TTC	%	Quantité N	Quantité N + 1	Quantité N + 2
4 999,00 €	5 %	2	2	3
7 990,00 €	45 %	18	22	24
9 990,00 €	15 %	6	7	8
12 590,00 €	25 %	10	12	13
15 990,00 €	5 %	2	2	3
20 990,00 €	5 %	2	2	3
TOTAL	100 %	40	47	54

Saisonnalité VN	N	N + 1	N + 2
Octobre	10,00 %	10,00 %	10,00 %
Novembre	5,00 %	5,00 %	5,00 %
Décembre	5,00 %	5,00 %	5,00 %
Janvier	6,00 %	6,00 %	6,00 %
Février	3,00 %	3,00 %	3,00 %
Mars	5,00 %	5,00 %	5,00 %
Avril	8,00 %	8,00 %	8,00 %
Mai	10,00 %	10,00 %	10,00 %
Juin	16,00 %	16,00 %	16,00 %
Juillet	17,00 %	17,00 %	17,00 %
Août	5,00 %	5,00 %	5,00 %
Septembre	10,00 %	10,00 %	10,00 %
TOTAL	100,00 %	100,00 %	100,00 %

Pièces Neuves (PN)	N	N + 1	N + 2
CA prévu PN TTC €	400 000	440 000	484 000
Octobre	10,00 %	10,00 %	10,00 %
Novembre	10,00 %	10,00 %	10,00 %
Décembre	8,00 %	8,00 %	8,00 %
Janvier	8,00 %	8,00 %	8,00 %
Février	6,00 %	6,00 %	6,00 %
Mars	7,00 %	7,00 %	7,00 %
Avril	8,00 %	8,00 %	8,00 %
Mai	8,00 %	8,00 %	8,00 %
Juin	10,00 %	10,00 %	10,00 %
Juillet	10,00 %	10,00 %	10,00 %
Août	5,00 %	5,00 %	5,00 %
Septembre	10,00 %	10,00 %	10,00 %
TOTAL	100,00 %	100,00 %	100,00 %

Véhicules d'Occasion (VO)	N	N + 1	N + 2
Nombre VO prévus	24	26	29
CA prévu VO TTC €	156 000	171 600	188 760
Octobre	10,00 %	10,00 %	10,00 %
Novembre	7,00 %	7,00 %	7,00 %
Décembre	8,00 %	8,00 %	8,00 %
Janvier	8,00 %	8,00 %	8,00 %
Février	5,00 %	5,00 %	5,00 %
Mars	7,00 %	7,00 %	7,00 %
Avril	8,00 %	8,00 %	8,00 %
Mai	9,00 %	9,00 %	9,00 %
Juin	13,00 %	13,00 %	13,00 %
Juillet	10,00 %	10,00 %	10,00 %
Août	5,00 %	5,00 %	5,00 %
Septembre	10,00 %	10,00 %	10,00 %
TOTAL	100,00 %	100,00 %	100,00 %

Prestations de Service (Main-d'œuvre)	N	N + 1	N + 2
CA prévu MO TTC €	100 000	105 000	110 250
Octobre	10,00 %	10,00 %	10,00 %
Novembre	8,00 %	8,00 %	8,00 %
Décembre	8,00 %	8,00 %	8,00 %
Janvier	9,00 %	9,00 %	9,00 %
Février	5,00 %	5,00 %	5,00 %
Mars	7,00 %	7,00 %	7,00 %
Avril	10,00 %	10,00 %	10,00 %
Mai	9,00 %	9,00 %	9,00 %
Juin	10,00 %	10,00 %	10,00 %
Juillet	11,00 %	11,00 %	11,00 %
Août	5,00 %	5,00 %	5,00 %
Septembre	8,00 %	8,00 %	8,00 %
TOTAL	100,00 %	100,00 %	100,00 %

Chiffres d'affaires sur 3 ans en €			
Exercice	N	N + 1	N + 2
CA Véhicules Neufs HT	345 834	401 963	469 304
CA Véhicules Neufs TTC	413 618	480 748	561 287
TVA Collectée	67 784	78 785	91 983
CA Pièces Neuves HT	334 448	367 893	404 682
CA Pièces Neuves TTC	400 000	440 000	484 000
TVA Collectée	65 552	72 107	79 318
CA Prestations de Service HT	83 612	87 793	92 182
CA Prestations de Service TTC	100 000	105 000	110 250
TVA Collectée	16 388	17 207	18 068
CA Mises en Service HT	6 689	8 253	9 956
CA Mises en Service TTC	8 000	9 870	11 907
TVA Collectée	1 311	1 617	1 951
CA Véhicules d'Occasion EXONÉRÉ	156 000	171 600	188 760
TVA/MARGE	10 192	11 211	12 332

Récapitulatif Prévisions de Ventes N												
	Oct.	Nov.	Déc.	Janv.	Févr.	Mars	Avr.	Mai	Juin	Juil.	Août	Sept.
Prévisions Véhicules Neufs € HT	34 583,44	17 291,72	17 291,72	20 750,07	10 375,03	17 291,72	27 666,76	34 583,44	55 333,51	58 791,86	17 291,72	34 583,44
Pièces Neuves € HT	33 444,82	33 444,82	26 755,85	26 755,85	20 066,89	23 411,37	26 755,85	28 755,85	33 444,82	33 444,82	16 722,41	33 444,82
Prestations de service € HT	8 361,20	6 688,96	6 688,96	7 525,08	4 180,60	5 852,84	8 361,20	7 525,08	8 361,20	9 197,32	4 180,60	6 688,96
Mise en service € HT	668,90	334,45	334,45	401,34	200,67	334,45	535,12	668,90	1 070,23	1 137,12	334,45	668,90
Véhicules d'Occasion €	15 600,00	10 920,00	12 480,00	12 480,00	7 800,00	10 920,00	12 480,00	14 040,00	20 280,00	15 600,00	7 800,00	15 600,00
TOTAL CA HT	92 658,36	68 679,95	63 550,99	67 912,34	42 623,19	57 810,38	75 788,93	83 573,28	118 489,77	118 171,12	46 329,18	90 966,12
TOTAL CA TTC	107 761,8	80 000,9	73 560,9	78 777,08	49 448,54	67 000,9	88 209,44	97 201,8	137 738,88	138 275,06	53 880,9	105 761,80
Achats Véhicules Neufs € HT	32 578,88	16 289,44	16 289,44	19 547,33	9 773,66	16 289,44	26 063,10	32 578,88	52 126,21	55 384,10	16 289,44	32 578,88
Achats Pièces Neuves € HT	27 870,88	27 870,88	22 296,54	22 296,54	16 722,41	19 509,48	22 296,54	22 296,54	27 870,88	27 870,88	13 935,34	27 870,88
TOTAL Achats HT	60 449,56	44 160,12	38 585,98	41 843,87	26 496,07	35 798,92	48 359,65	54 875,42	79 986,89	83 254,78	30 224,78	60 449,56
TOTAL Achats TTC	72 297,67	52 815,50	46 148,84	50 045,27	31 689,30	42 815,50	57 838,14	65 631,01	95 676,28	99 572,71	36 148,84	72 297,67
Achats Véhicules d'occasion €	10 400,00	7 280,00	8 320,00	8 320,00	5 200,00	7 280,00	8 320,00	9 360,00	13 520,00	10 400,00	5 200,00	10 400,00

Récapitulatif Prévisions de Ventes N + 1												
Prévisions	Oct.	Nov.	Déc.	Janv.	Févr.	Mars	Avr.	Mai	Juin	Juil.	Août	Sept.
Véhicules Neufs € HT	40 196,32	20 098,16	20 098,16	24 117,79	12 058,90	20 098,16	32 157,06	40 196,32	64 314,11	68 333,75	20 098,16	40 196,32
Pièces Neuves € HT	36 789,30	36 789,30	29 431,44	29 431,44	22 073,58	25 752,51	29 431,44	29 431,44	36 789,30	36 789,30	18 394,65	36 789,30
Prestations de service € HT	8 779,26	7 023,41	7 023,41	7 901,34	4 389,63	6 145,48	8 779,26	7 901,34	8 779,26	9 657,19	4 389,63	7 023,41
Mise en service € HT	825,25	412,63	412,63	495,15	247,58	412,63	660,20	825,25	1 320,40	1 402,93	412,63	825,25
Véhicules d'Occasion €	17 160,00	12 012,00	13 728,00	13 728,00	8 580,00	12 012,00	13 728,00	15 444,00	22 308,00	17 160,00	8 580,00	17 160,00
TOTAL CA HT	103 750,13	76 335,49	70 693,64	75 673,72	47 349,68	64 420,78	84 755,96	93 796,35	133 511,08	133 343,16	51 875,07	101 994,28
TOTAL CA TTC	120 721,8	88 942,9	81 858,9	87 815,08	54 948,54	74 692,9	98 677,44	109 155,8	155 306,9	156 115,1	60 380,9	118 621,8
Achats Véhicules Neufs € HT	37 874,05	18 937,02	18 937,02	22 724,43	11 382,21	18 937,02	30 299,24	37 874,05	60 598,47	64 385,88	18 937,02	37 874,05
Achats Pièces Neuves € HT	30 657,75	30 657,75	24 526,20	24 526,20	18 394,65	21 460,42	24 526,20	24 526,20	30 657,75	30 657,75	15 328,87	30 657,75
TOTAL Achats HT	68 531,79	49 594,77	43 463,22	47 250,63	29 756,86	40 397,45	54 825,44	62 400,24	91 256,22	95 043,63	34 265,90	68 531,79
TOTAL Achats TTC	81 984,03	59 315,35	51 982,01	56 511,75	35 589,21	48 315,35	65 571,22	74 630,69	109 142,44	113 672,18	40 982,01	81 964,03
Achats Véhicules d'Occasion €	11 440,00	8 008,00	9 152,00	9 152,00	5 720,00	8 008,00	9 152,00	10 296,00	14 872,00	11 440,00	5 720,00	11 440,00

Deux mécaniciens seront embauchés dès le démarrage de l'activité. Des créations de postes pourront être prévues, selon l'évolution de l'activité.

Par simplification, les cotisations sociales et patronales ont été arrondies à 50 % de la masse salariale annuelle nette.

Charges annuelles de personnel en €			
Exercice	N	N + 1	N + 2
Salaire net gérant	30 000,00	30 300,00	30 603,00
Salaire net mécanicien 1	16 800,00	16 968,00	17 137,68
Salaire net mécanicien 2	16 800,00	16 968,00	16 968,00
Cotisations sociales et patronales	31 800,00	32 118,00	32 354,34
Total annuel charges de personnel	95 400,00	96 354,00	97 063,02

Aucun dividende ne sera distribué les 3 premières années.

Ces données prévisionnelles ont servi à établir les bilans et comptes de résultats sur 3 ans, ci-après présentés.

Le niveau des apports en numéraire explique la trésorerie positive du bilan de départ. La trésorerie augmente par ailleurs au cours du temps (en $N + 1$ et $N + 2$). Elle permettra de faire face à une activité inférieure aux prévisions ou à un scénario « catastrophe ». Elle permet à « Auto Asia » de couvrir ses frais durant trois mois.

Le résultat avant impôt est négatif la première année. Mais il devient bénéficiaire dès le deuxième exercice.

Au vu de l'expérience de la première structure, les ventes devraient augmenter sans majoration significative des charges. Les économies liées aux achats groupés n'ont pas prises en compte.

8.2 Les états prévisionnels sur trois ans

Sont successivement présentés :

- les tableaux des flux de trésorerie pour les trois exercices à venir (N, N + 1 et N + 2) ;
- les budgets de TVA des exercices N, N + 1 et N + 2 ;
- les comptes de résultat prévisionnels pour les trois prochaines années ;
- le bilan de départ.

[illegible]

Flux prévisionnels de trésorerie N												
Mois	Oct.	Nov.	Déc.	Janv.	Févr.	Mars	Avr.	Mai	Juin	Juil.	Août	Sept.
Assurance	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750
Poste télécoms	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
TOTAL	10 200	10 800	10 200	10 800	10 200	10 800	10 200	10 800	10 200	10 800	10 200	10 800
Charges d'Activité												
Salaires	5 300	5 300	5 300	5 300	5 300	5 300	5 300	5 300	5 300	5 300	5 300	5 300
Charges sociales	0	0	0	7 950	0	0	7 950	0	0	7 950	0	0
Frais de route	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Impôts et Taxes (dont Taxe Pro)	1 042,92	1 042,92	1 042,92	1 042,92	1 042,92	1 042,92	1 042,92	1 042,92	1 042,92	1 042,92	1 042,92	1 042,92
TVA à Décaisser	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dividendes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL	6 492,92	6 492,92	6 492,92	14 442,92	6 492,92	6 492,92	14 442,92	6 492,92	6 492,92	14 442,92	6 492,92	6 492,92
RST Prêt bancaire	1 958,33	1 953,47	1 948,61	1 943,75	1 938,89	1 934,03	1 929,17	1 924,31	1 919,44	1 914,58	1 909,72	1 904,86
Total Décaissements (3)	387 189,10	79 341,90	73 110,37	85 551,94	55 521,11	69 322,45	92 730,23	94 208,23	127 808,84	137 130,22	59 951,48	101 895,46
Total 1 + 2 - 3	80 572,70	61 231,70	61 682,24	54 907,37	48 834,80	46 513,25	41 992,46	44 986,03	54 916,27	56 061,11	49 940,53	53 856,88
Charges financières	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
SF Trésorerie	80 572,70	61 231,70	61 682,24	54 907,37	48 834,80	46 513,25	41 992,46	44 986,03	54 916,27	56 061,11	49 940,53	53 856,88

[illegible]

Flux prévisionnels de trésorerie N + 2												
Mois	Oct.	Nov.	Déc.	Janv.	Févr.	Mars	Avr.	Mai	Juin	Juil.	Août	Sept.
Assurance	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750
Poste télécoms	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
TOTAL	10 200	10 800	10 200	10 800	10 200	10 800	10 200	10 800	10 200	10 800	10 200	10 800
Charges d'Activité												
Salaire	5 392,39	5 392,39	5 392,39	5 392,39	5 392,39	5 392,39	5 392,39	5 392,39	5 392,39	5 392,39	5 392,39	5 392,39
Charges sociales	8 029,5	0,00	0,00	8 068,585	0,00	0,00	8 068,585	0,00	0,00	8 068,585	0,00	0,00
Frais de route	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Impôts et Taxes (dont Taxe Pro)	769,81	769,81	769,81	769,81	769,81	769,81	769,81	769,81	769,81	769,81	769,81	769,81
TVA à Décaisser	2 516,51	3 420,01	2 225,55	2 182,81	2 338,12	860,49	1 618,28	2 763,05	2 753,29	4 227,75	4 013,09	874,22
IS	0,00	0,00	0,00	1 706,66	0,00	426,66	0,00	0,00	426,66	0,00	0,00	426,66
Dividendes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL	16 888,21	9 732,21	8 537,75	18 290,25	8 650,32	7 590,36	16 040,07	9 075,25	9 492,16	18 628,54	10 325,29	7 613,09
RBT Prêt bancaire	1 941,67	1 836,81	1 831,94	1 827,08	1 822,22	1 817,36	1 812,50	1 807,64	1 802,78	1 797,92	1 793,06	1 788,19
Total Décaissements (3)	134 714,48	97 944,78	89 337,20	104 971,56	67 024,73	83 692,49	112 689,25	118 142,42	162 775,09	174 018,14	75 210,65	125 965,88
Total 1 + 2 - 3	68 392,56	69 540,68	71 503,96	64 667,36	58 828,95	58 606,87	56 616,93	61 426,81	74 326,56	77 154,90	69 754,46	77 183,96
Charges financières	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
SF Trésorerie	68 392,56	69 540,68	71 503,96	64 667,36	58 828,95	58 606,87	56 616,93	61 426,81	74 326,56	77 154,90	69 754,46	77 183,96

Budget TVA N												
Mois	Oct.	Nov.	Déc.	Janv.	Févr.	Mars	Avr.	Mai	Juin	Juil.	Août	Sept.
CA TTC (VN + PN + MO + Mise serv)	92 161,8	69 080,9	61 080,9	66 297,08	41 648,54	56 080,9	75 729,44	83 161,8	117 458,88	122 675,06	46 080,9	90 161,8
CA HT	77 058,36	57 759,95	51 070,99	55 432,34	34 823,19	46 890,38	63 316,93	69 533,28	98 209,77	102 571,12	38 529,18	75 386,12
TVA Collectée (A)	15 103,44	11 320,95	10 009,91	10 864,74	6 825,35	9 190,52	12 410,51	13 628,52	19 249,11	20 103,94	7 551,72	14 775,68
Marge VO	5 200,00	3 640,00	4 160,00	4 160,00	2 600,00	3 640,00	4 160,00	4 680,00	6 760,00	5 200,00	2 600,00	5 200,00
TVA Marge (B)	1 019,2	713,44	815,36	815,36	509,6	713,44	815,36	917,28	1 324,96	1 019,2	509,6	1 019,2
Achats HT (VN + PN)	203 111,35	44 160,12	38 885,98	41 843,87	26 496,07	35 798,92	48 359,65	54 875,42	79 996,89	83 254,78	30 234,78	60 449,56
Achats TTC	242 921,18	52 815,50	46 148,64	50 045,27	31 689,30	42 815,50	57 638,14	65 631,01	96 676,28	99 572,71	36 148,64	72 297,67
TVA Déductible (C)	39 809,83	8 655,36	7 562,85	8 201,40	5 193,23	7 016,59	9 478,49	10 755,58	15 679,39	16 317,94	5 924,06	11 848,11
Achats IMMO TTC	93 550	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Achats IMMO HT	78 219,06	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TVA Déductible (D)	15 330,94	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Charges Loyer	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500
Électricité	0	400	0	400	0	400	0	400	0	400	0	400
Gaz	0	200	0	200	0	200	0	200	0	200	0	200

Budget TVA N											
Mois	Oct.	Nov.	Déc.	Janv.	Févr.	Mars	Avr.	Mai	Juin	Juill.	Août
Fournitures bureau	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Eau	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Publicité	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Comptabilité	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Carburant	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400
Produits entretien	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Assurance	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750
Poste télécoms	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
Total Charges TTC	10 200	10 800	10 200	10 800	10 200	10 800	10 200	10 800	10 200	10 800	10 200
Total Charges HT	8 528,43	9 030,10	8 528,43	9 030,10	8 528,43	9 030,10	8 528,43	9 030,10	8 528,43	9 030,10	8 528,43
TVA Déductible (E)	1 671,57	1 769,90	1 671,57	1 769,90	1 671,57	1 769,90	1 671,57	1 769,90	1 671,57	1 769,90	1 671,57
TVA à Payer (A + B) - (C + D + E)	-40 689,69	1 609,11	1 590,85	1 708,80	470,14	1 117,47	2 075,81	2 020,32	3 223,11	3 035,30	485,69
Credit TVA à Payer		-40 689,69	-39 080,59	-37 489,74	-35 780,94	-35 310,79	-34 193,33	-32 117,52	-30 097,20	-26 874,09	-23 838,78
TVA à Décaisser		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Budget TVA N + 1											
Mois	Oct.	Nov.	Déc.	Janv.	Févr.	Mars	Avr.	Mai	Juin	Juill.	Août
CA TTC (VN + PN + MO + Mise serv.)	103 581,8	76 930,9	68 130,9	74 087,08	46 388,54	62 880,9	84 949,44	93 711,8	132 998,9	138 955,1	51 780,9
CA HT	86 590,13	64 323,49	56 955,64	61 945,72	38 759,68	52 408,78	71 027,96	78 354,35	111 203,08	116 183,16	43 295,07
TVA Collectée (A)	16 971,67	12 607,41	11 165,26	12 141,36	7 598,86	10 272,12	13 921,48	15 357,45	21 795,80	22 771,90	8 485,83
Marge/VO	5 720,00	4 004,00	4 576,00	4 576,00	2 860,00	4 004,00	4 576,00	5 148,00	7 436,00	5 720,00	2 860,00
TVA Marge (B)	1 121,12	784,784	896,896	896,896	560,56	784,784	896,896	1 009,008	1 457,456	1 121,12	560,56
Achats HT (VN + PN)	68 531,79	49 594,77	43 463,22	47 250,63	29 756,86	40 397,45	54 825,44	62 400,24	91 256,22	96 043,63	34 265,90
Achats TTC (VN + PN)	81 964,03	59 315,35	51 982,01	56 511,75	35 589,21	48 315,35	65 571,22	74 630,69	109 142,44	113 672,18	40 982,01
TVA Déductible (C)	13 432,23	9 720,58	8 516,79	9 261,12	5 832,35	7 917,90	10 745,79	12 230,45	17 886,22	18 628,55	6 716,12
Achats IMMO TTC	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Achats IMMO HT	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TVA Déductible (D)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Charges Loyer	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500
Électricité	0,00	400	0,00	400	0,00	400	0,00	400	0,00	400	0,00
Gaz	0,00	200	0,00	200	0,00	200	0,00	200	0,00	200	0,00

[illegible]

Budget TVA N + 2												
Mois	Oct.	Nov.	Déc.	Janv.	Févr.	Mars	Avr.	Mai	Juin	Juil.	Août	Sept.
CA TTC (VN + PN + MO + Nlse serv.)	116 744,4	85 879,7	76 199,7	83 034,14	51 748,32	70 257,2	95 600,52	105 961,9	151 136	157 970,5	58 372,2	114 539,4
CA HT	97 612,37	71 805,77	63 712,12	69 426,54	43 267,83	58 743,48	79 933,55	88 596,91	126 367,93	132 082,34	48 806,19	95 768,73
TVA Collectée (A)	19 132,03	14 073,93	12 487,58	13 607,60	8 460,49	11 513,72	15 666,97	17 364,99	24 768,11	25 888,14	9 586,01	18 770,67
Marges VO	6 292,00	4 404,40	5 033,60	5 033,60	3 146,00	4 404,40	5 033,60	5 662,80	8 179,60	8 292,00	3 146,00	6 292,00
TVA à Marge (B)	1 233 232	863 2624	986 5856	986 5856	616 616	863 2624	986 5856	1 109 909	1 603 202	1 233 232	616 616	1 233 232
Achats HT (VN + PN)	77 906,92	55 825,22	49 090,52	53 500,86	33 405,13	45 708,17	62 341,54	71 182,22	104 448,96	108 869,30	38 983,46	77 906,92
Achats TTC (VN + PN)	93 200,60	66 766,97	58 700,30	63 967,03	40 060,18	54 666,97	74 560,48	85 133,93	124 920,96	130 207,68	46 690,30	93 200,60
TVA Déductible (C)	15 273,68	10 941,74	9 619,78	10 488,17	6 565,05	8 958,80	12 218,94	13 951,71	20 472,00	21 338,38	7 636,84	15 273,68
Achats IMMO TTC	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Achats IMMO HT	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TVA Déductible (D)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Charges Loyer	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500
Écarts	0,00	400	0,00	400	0,00	400	0,00	400	0,00	400	0,00	400
Gaz	0,00	200	0,00	200	0,00	200	0,00	200	0,00	200	0,00	200

Budget TVA N + 2												
Mois	Oct.	Nov.	Déc.	Janv.	Févr.	Mars	Avr.	Mai	Jun	Jul.	Août	Sept.
Fournitures bureau	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Eau	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Publicité	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Comptabilité	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Carburant	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400
Produits entretien	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Assurance	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750
Poste télécoms	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
Total Charges TTC	10 200	10 200	10 200	10 200	10 200	10 200	10 200	10 200	10 200	10 200	10 200	10 200
Total Charges HT	8 528,43	8 528,43	8 528,43	8 528,43	8 528,43	8 528,43	8 528,43	8 528,43	8 528,43	8 528,43	8 528,43	8 528,43
TVA Déductible (E)	1 671,57	1 671,57	1 671,57	1 671,57	1 671,57	1 671,57	1 671,57	1 671,57	1 671,57	1 671,57	1 671,57	1 671,57
TVA à Payer (A + B) - (C + D + E)	3 420,01	3 420,01	3 420,01	3 420,01	3 420,01	3 420,01	3 420,01	3 420,01	3 420,01	3 420,01	3 420,01	3 420,01
Crédit/TVA à Payer	2 546,51	2 546,51	2 546,51	2 546,51	2 546,51	2 546,51	2 546,51	2 546,51	2 546,51	2 546,51	2 546,51	2 546,51
TVA à Décaisser	2 546,51	2 546,51	2 546,51	2 546,51	2 546,51	2 546,51	2 546,51	2 546,51	2 546,51	2 546,51	2 546,51	2 546,51

Comptes de résultats sur 3 ans			
Exercice	N	N + 1	N + 2
Produits			
CA	926 583,61	1 037 501,34	1 164 883,75
Charges			
Achats marchandises	708 495,60	799 717,94	905 109,21
Marge	218 088,02	237 783,40	259 774,53
Charges Externes	105 351,17	105 351,17	105 351,17
VA	112 736,84	132 432,23	154 423,36
Charges d'activité	109 715,05	108 934,33	108 100,79
EBE	3 021,79	23 497,89	46 322,57
DAP	- 10 841,98	- 9 641,02	- 9 569,71
Résultat d'Exploitation	- 7 820,18	13 856,88	36 752,86
Intérêts Rbt Prêt	- 3 179,17	- 2 479,17	- 1 779,17
Frais financiers CBC	0,00	0,00	0,00
RCAI	- 10 999,35	11 377,71	34 973,69
IS	0,00	1 706,66	5 246,05
Résultat après Impôts	- 10 999,35	9 671,05	29 727,64

BILAN DE DÉPART N				
ACTIF			PASSIF	
	Brut	At	VNC	
ACTIF IMMOBILISÉ				CAPITAUX PROPRES
Immobilisations Corporelles	0	0	0	Capital Social
				Réserves
				Résultat de l'exercice
ACTIF CIRCULANT				TOTAL
Stock Pièces Détachées			0	

BILAN DE DÉPART N					
ACTIF			PASSIF		
	Brut	At	VNC		
Stock Véhicules Neufs			0	DETTES	
Stock Véhicules Occasion			0	Emprunt	100 000
				Dettes fournisseurs	0
Disponibilités			340 000	TOTAL	100 000
TOTAL ACTIF			340 000	TOTAL PASSIF	340 000

BILANS DE CLÔTURE N, N + 1 et N + 2 en €									
ACTIF					PASSIF				
Exercice	N + 2	N + 1	N		Exercice	N + 2	N + 1	N	
ACTIF IMMOBILISÉ					CAPITAUX PROPRES				
Immobilisations Corporelles (VNC)	48 166,36	57 736,07	67 377,09		Capital Social	240 000,00	240 000,00	240 000,00	
					Réserves	- 1 328,30	- 0 999,35	0,00	
					Résultat de l'exercice	29 727,64	9 671,05	- 0 999,35	
ACTIF CIRCULANT					TOTAL	268 399,34	238 671,70	229 000,65	
Stock Pièces Détachées	30 967,42	30 967,42	30 967,42			0,00	0,00	0,00	
Stock Véhicules Neufs	111 694,37	111 694,37	111 694,37		DETTES	0,00	0,00	0,00	
Stock Véhicules Occasion	21 666,67	21 666,67	21 666,67		Emprunt	40 000,00	60 000,00	80 000,00	
					Dettes fournisseurs	0,00	0,00	0,00	
					TVA sur la marge	- 33 735,52	- 21 403,20	- 10 192,00	
Disponibilités	77 183,98	67 486,64	53 856,88		Dettes fiscales et sociales	15 014,97	12 282,66	- 13 246,23	
					TOTAL	21 279,45	50 879,46	56 561,77	
TOTAL ACTIF	289 678,79	289 551,17	285 562,42		TOTAL PASSIF	289 678,79	289 551,17	285 562,42	

L'année N correspond à la période Octobre 2009-Septembre 2010 ; l'année N + 1 correspond à la période Octobre 2010-Septembre 2011, N + 2 à la période Octobre 2011-Septembre 2012, vu les délais imposés par la construction du bâtiment.

Annexes

- Tableaux d'amortissement du matériel (vitrine, étagère, comptoir, outils, ponts, amortisseurs, démonte-pneu...).
- Tableau d'amortissement de l'emprunt bancaire.
- Compte de résultat mensuel pour le premier exercice.

Vitrines amortissement linéaire 10 ans taux 10 % l'an				
Année	Valeur comptable début exercice	Annuité d'amortissement	At cumulé	VNC
1	25 083,61	2 508,36	2 508,36	22 575,25
2	22 575,25	2 508,36	5 016,72	20 066,89
3	20 066,89	2 508,36	7 525,08	17 558,53
4	17 558,53	2 508,36	10 033,44	15 050,17
5	15 050,17	2 508,36	12 541,81	12 541,81
6	12 541,81	2 508,36	15 050,17	10 033,44
7	10 033,44	2 508,36	17 558,53	7 525,08
8	7 525,08	2 508,36	20 066,89	5 016,72
9	5 016,72	2 508,36	22 575,25	2 508,36
10	2 508,36	2 508,36	25 083,61	0,00

Étagères amortissement linéaire 10 ans taux 10 % l'an				
Année	Valeur comptable début exercice	Annuité d'amortissement	At cumulé	VNC
1	12 541,81	1 254,18	1 254,18	11 287,63
2	11 287,63	1 254,18	2 508,36	10 033,44
3	10 033,44	1 254,18	3 762,54	8 779,26
4	8 779,26	1 254,18	5 016,72	7 525,08
5	7 525,08	1 254,18	6 270,90	6 270,90
6	6 270,90	1 254,18	7 525,08	5 016,72
7	5 016,72	1 254,18	8 779,26	3 762,54
8	3 762,54	1 254,18	10 033,44	2 508,36
9	2 508,36	1 254,18	11 287,63	1 254,18
10	1 254,18	1 254,18	12 541,81	0,00

Comptoir amortissement linéaire 10 ans taux 10 % l'an				
Année	Valeur comptable début exercice	Annuité d'amortissement	At cumulé	VNC
1	2 508,36	250,84	250,84	2 257,53
2	2 257,53	250,84	501,67	2 006,69
3	2 006,69	250,84	752,51	1 755,85
4	1 755,85	250,84	1 003,34	1 505,02
5	1 505,02	250,84	1 254,18	1 254,18
6	1 254,18	250,84	1 505,02	1 003,34
7	1 003,34	250,84	1 755,85	752,51
8	752,51	250,84	2 006,69	501,67
9	501,67	250,84	2 257,53	250,84
10	250,84	250,84	2 508,36	0,00

Outils amortissement linéaire 10 ans taux 10 % l'an				
Année	Valeur comptable début exercice	Annuité d'amortissement	At cumulé	VNC
1	6 270,90	627,09	627,09	5 643,81
2	5 643,81	627,09	1 254,18	5 016,72
3	5 016,72	627,09	1 881,27	4 389,63
4	4 389,63	627,09	2 508,36	3 762,54
5	3 762,54	627,09	3 135,45	3 135,45
6	3 135,45	627,09	3 762,54	2 508,36
7	2 508,36	627,09	4 389,63	1 881,27
8	1 881,27	627,09	5 016,72	1 254,18
9	1 254,18	627,09	5 643,81	627,09
10	627,09	627,09	6 270,90	0,00

2 Ponts amortissement linéaire 10 ans taux 10 % l'an				
Année	Valeur comptable début exercice	Annuité d'amortissement	At cumulé	VNC
1	12 541,81	1 254,18	1 254,18	11 287,63
2	11 287,63	1 254,18	2 508,36	10 033,44
3	10 033,44	1 254,18	3 762,54	8 779,26
4	8 779,26	1 254,18	5 016,72	7 525,08
5	7 525,08	1 254,18	6 270,90	6 270,90
6	6 270,90	1 254,18	7 525,08	5 016,72
7	5 016,72	1 254,18	8 779,26	3 762,54
8	3 762,54	1 254,18	10 033,44	2 508,36
9	2 508,36	1 254,18	11 287,63	1 254,18
10	1 254,18	1 254,18	12 541,81	0,00

Compresseur amortissement linéaire 10 ans taux 10 % l'an				
Année	Valeur comptable début exercice	Annuité d'amortissement	At cumulé	VNC
1	1 672,24	167,22	167,22	1 505,02
2	1 505,02	167,22	334,45	1 337,79
3	1 337,79	167,22	501,67	1 170,57
4	1 170,57	167,22	668,90	1 003,34
5	1 003,34	167,22	836,12	836,12
6	836,12	167,22	1 003,34	668,90
7	668,90	167,22	1 170,57	501,67
8	501,67	167,22	1 337,79	334,45
9	334,45	167,22	1 505,02	167,22
10	167,22	167,22	1 672,24	0,00

Démonte-pneu amortissement linéaire 10 ans taux 10 % l'an				
Année	Valeur comptable début exercice	Annuité d'amortissement	At cumulé	VNC
1	3 762,54	376,25	376,25	3 386,29
2	3 386,29	376,25	752,51	3 010,03
3	3 010,03	376,25	1 128,76	2 633,78
4	2 633,78	376,25	1 505,02	2 257,53
5	2 257,53	376,25	1 881,27	1 881,27
6	1 881,27	376,25	2 257,53	1 505,02
7	1 505,02	376,25	2 633,78	1 128,76
8	1 128,76	376,25	3 010,03	752,51
9	752,51	376,25	3 386,29	376,25
10	376,25	376,25	3 762,54	0,00

Enseigne amortissement linéaire 10 ans taux 10 % l'an				
Année	Valeur comptable début exercice	Annuité d'amortissement	At cumulé	VNC
1	3 762,54	376,25	376,25	3 386,29
2	3 386,29	376,25	752,51	3 010,03
3	3 010,03	376,25	1 128,76	2 633,78
4	2 633,78	376,25	1 505,02	2 257,53
5	2 257,53	376,25	1 881,27	1 881,27
6	1 881,27	376,25	2 257,53	1 505,02
7	1 505,02	376,25	2 633,78	1 128,76
8	1 128,76	376,25	3 010,03	752,51
9	752,51	376,25	3 386,29	376,25
10	376,25	376,25	3 762,54	0,00

Ordinateurs amortissement dégressif 3 ans (1/3*1,25)						
Année	Valeur comptable début exercice	Taux linéaire	Taux dégressif	Annuité	Cumul	VNC
1	1 505	0,333333333	0,4166	626,99	626,99	878
2	878	0,5	0,4166	439,01	1 066,00	439
3	439	1	0,4166	439,01	1 505,02	0

2 imprimantes amortissement dégressif 3 ans						
Année	Valeur comptable début exercice	Taux linéaire	Taux dégressif	Annuité	Cumul	VNC
1	418	0,333333333	0,4166	174,16	174,16	244
2	244	0,5	0,4166	121,95	296,11	122
3	122	1	0,4166	121,95	418,06	0

Téléphone amortissement dégressif 3 ans						
Année	Valeur comptable début exercice	Taux linéaire	Taux dégressif	Annuité	Cumul	VNC
1	125	0,333333333	0,4166	52,25	52,25	73
2	73	0,5	0,4166	36,58	88,83	36,58
3	37	1	0,4166	36,58	125,42	0

Fax amortissement dégressif 3 ans						
Année	Valeur comptable début exercice	Taux linéaire	Taux dégressif	Annuité	Cumul	VNC
1	209	0,333333333	0,4166	87,08	87,08	122
2	122	0,5	0,4166	60,97	148,06	61
3	61	1	0,4166	60,97	209,03	0

Photocopieuse amortissement dégressif 3 ans						
Année	Valeur comptable début exercice	Taux linéaire	Taux dégressif	Annuité	Cumul	VNC
1	293	0,333333333	0,4166	121,91	121,91	171
2	171	0,5	0,4166	85,36	207,28	85
3	85	1	0,4166	85,36	292,64	0

Logiciel auto-gestion amortissement dégressif 3 ans						
Année	Valeur comptable début exercice	Taux linéaire	Taux dégressif	Annuité	Cumul	VNC
1	6 271	0,333333333	0,4166	2 612,46	2 612,46	3 658
2	3 658	0,5	0,4166	1 829,22	4 441,68	1 829
3	1 829	1	0,4166	1 829,22	6 270,90	0

Alarme amortissement dégressif 8 ans (0,125*2,25)						
Année	Valeur comptable début exercice	Taux linéaire	Taux dégressif	Annuité	Cumul	VNC
1	1 254	0,125	0,28125	352,74	352,74	901
2	901	0,142857143	0,28125	253,53	606,27	648
3	648	0,166666667	0,28125	182,23	788,49	466
4	466	0,2	0,28125	130,97	919,47	335
5	335	0,25	0,28125	94,14	1 013,61	241
6	241	0,333333333	0,28125	80,19	1 093,80	160
7	160	0,5	0,28125	80,19	1 173,99	80
8	80	1	0,28125	80,19	1 254,18	0

TABLEAU AMORTISSEMENT EMPRUNT BANCAIRE				
Montant emprunté	100 000,00	60 mensualités		
Mois	Capital restant dû	Intérêt	RBT capital	Mensualité
1	100 000,00	291,67	1 666,67	1 958,33
2	98 333,33	286,81	1 666,67	1 953,47
3	96 666,67	281,94	1 666,67	1 948,61
4	95 000,00	277,08	1 666,67	1 943,75
5	93 333,33	272,22	1 666,67	1 938,89
6	91 666,67	267,36	1 666,67	1 934,03
7	90 000,00	262,50	1 666,67	1 929,17
8	88 333,33	257,64	1 666,67	1 924,31
9	86 666,67	252,78	1 666,67	1 919,44
10	85 000,00	247,92	1 666,67	1 914,58
11	83 333,33	243,06	1 666,67	1 909,72
12	81 666,67	238,19	1 666,67	1 904,86

TABLEAU AMORTISSEMENT EMPRUNT BANCAIRE				
Montant emprunté	100 000,00	60 mensualités		
Mois	Capital restant dû	Intérêt	RBT capital	Mensualité
13	80 000,00	233,33	1 666,67	1 900,00
14	78 333,33	228,47	1 666,67	1 895,14
15	76 666,67	223,61	1 666,67	1 890,28
16	75 000,00	218,75	1 666,67	1 885,42
17	73 333,33	213,89	1 666,67	1 880,56
18	71 666,67	209,03	1 666,67	1 875,69
19	70 000,00	204,17	1 666,67	1 870,83
20	68 333,33	199,31	1 666,67	1 865,97
21	66 666,67	194,44	1 666,67	1 861,11
22	65 000,00	189,58	1 666,67	1 856,25
23	63 333,33	184,72	1 666,67	1 851,39
24	61 666,67	179,86	1 666,67	1 846,53
25	60 000,00	175,00	1 666,67	1 841,67
26	58 333,33	170,14	1 666,67	1 836,81
27	56 666,67	165,28	1 666,67	1 831,94
28	55 000,00	160,42	1 666,67	1 827,08
29	53 333,33	155,56	1 666,67	1 822,22
30	51 666,67	150,69	1 666,67	1 817,36
31	50 000,00	145,83	1 666,67	1 812,50
32	48 333,33	140,97	1 666,67	1 807,64
33	46 666,67	136,11	1 666,67	1 802,78
34	45 000,00	131,25	1 666,67	1 797,92
35	43 333,33	126,39	1 666,67	1 793,06
36	41 666,67	121,53	1 666,67	1 788,19
37	40 000,00	116,67	1 666,67	1 783,33
38	38 333,33	111,81	1 666,67	1 778,47
39	36 666,67	106,94	1 666,67	1 773,61

TABLEAU AMORTISSEMENT EMPRUNT BANCAIRE				
Montant emprunté	100 000,00	60 mensualités		
Mois	Capital restant dû	Intérêt	RBT capital	Mensualité
40	35 000,00	102,08	1 666,67	1 768,75
41	33 333,33	97,22	1 666,67	1 763,89
42	31 666,67	92,36	1 666,67	1 759,03
43	30 000,00	87,50	1 666,67	1 754,17
44	28 333,33	82,64	1 666,67	1 749,31
45	26 666,67	77,78	1 666,67	1 744,44
46	25 000,00	72,92	1 666,67	1 739,58
47	23 333,33	68,06	1 666,67	1 734,72
48	21 666,67	63,19	1 666,67	1 729,86
49	20 000,00	58,33	1 666,67	1 725,00
50	18 333,33	53,47	1 666,67	1 720,14
51	16 666,67	48,61	1 666,67	1 715,28
52	15 000,00	43,75	1 666,67	1 710,42
53	13 333,33	38,89	1 666,67	1 705,56
54	11 666,67	34,03	1 666,67	1 700,69
55	10 000,00	29,17	1 666,67	1 695,83
56	8 333,33	24,31	1 666,67	1 690,97
57	6 666,67	19,44	1 666,67	1 686,11
58	5 000,00	14,58	1 666,67	1 681,25
59	3 333,33	9,72	1 666,67	1 676,39
60	1 666,67	4,86	1 666,67	1 671,53
TOTAL		8 895,83		

