BUSINESS PLAN

Matrice à compléter pour décider, financer et développer

Nom du projet ou de l'entreprise

Forme juridique et SIREN (si la société existe)

Porteur(s) du projet

Objet du dossier (création, reprise, développement, financement…)

Destinataire(s) du dossier

Date et version

AUDIT EXPERTS

Expert-comptable · 24 avenue de Messine, 75008 Paris · 01 58 22 20 20 · audit-experts.fr

Mode d'emploi

À lire avant de commencer : dix minutes qui vous en feront gagner des heures

Comment remplir ce document. Ouvrez-le dans Adobe Acrobat Reader (gratuit) ou dans un lecteur PDF qui gère les formulaires, puis cliquez dans les zones grisées. Enregistrez régulièrement par « Enregistrer sous » : certains navigateurs n'enregistrent pas les saisies. Les montants ne se calculent pas automatiquement : faites vos totaux, et reportez-les.

L'ordre de travail n'est pas l'ordre du document. Commencez par les porteurs (partie 2), l'offre (3), le marché (4), la stratégie commerciale (5) et les moyens (6). Chiffrez ensuite (7), présentez les risques et le besoin de financement (8). Rédigez le résumé opérationnel (1) en tout dernier : c'est la partie la plus lue, et elle doit refléter des chiffres stables.

La règle d'or : chaque chiffre repose sur une hypothèse écrite. Notez-les au fur et à mesure dans la fiche d'hypothèses (partie 7e). Un dossier bien présenté mais sans hypothèses ne convainc ni un banquier ni un investisseur.

Adaptez la longueur à l'enjeu. Pour une création financée par emprunt, une reprise ou une levée de fonds, remplissez tout. Pour une décision interne (recruter, investir, ouvrir un second site), les parties 6, 7 et 8 suffisent souvent.

Montants hors taxes, sauf le plan de trésorerie, qui se tient toutes taxes comprises : la TVA transite par votre compte bancaire, et son calendrier compte. Si vous ne récupérez pas la TVA (franchise en base, activité exonérée), elle fait partie du coût : retenez alors vos achats et charges toutes taxes comprises.

Pour aller plus loin. La méthode complète et un exemple chiffré suivi sur trente-six mois figurent dans notre guide : audit-experts.fr/quelle-est-limportance-du-business-plan-pour-le-succes-de-lentreprise/

Sommaire

1. Résumé opérationnel (à rédiger en dernier)
2. Porteurs du projet
3. Offre et proposition de valeur
4. Analyse du marché
5. Stratégie commerciale
6. Organisation et moyens
7. Prévisionnel financier : chiffre d'affaires, compte de résultat, trésorerie, plan de financement, hypothèses
8. Risques, scénario dégradé et besoin de financement

Check-list avant envoi

1. Résumé opérationnel

Visez une à deux pages. À rédiger en dernier, quand tout le reste est chiffré.

Qui vous êtes

Le ou les porteurs, et l'expérience qui rend le projet crédible. Une ligne de parcours vaut mieux qu'un paragraphe de motivation.

L'activité

Ce que vous vendez, concrètement, et le problème que cela règle pour vos clients.

Le marché

La clientèle visée et un ou deux chiffres sourcés qui en donnent la mesure.

Le modèle économique

Qui paie, combien, à quelle fréquence, avec quelle marge.

Le besoin de financement

Le montant, son usage, votre apport, les financements déjà obtenus, la manière dont vous rembourserez.

Pourquoi soutenir ce projet

L'avantage concurrentiel et les premières preuves : clients signés, lettres d'intention, prototype, autorisations.

2. Porteurs du projet

Ce que le lecteur veut savoir : ces personnes sauront-elles exécuter le projet ?

Nom	Rôle dans le projet	Expérience utile au projet	% du capital	Apport (€)

Répartition des rôles et des décisions

Qui dirige, qui signe, qui vend, qui produit. Ce qui est prévu en cas de désaccord ou de départ d'un associé (pacte d'associés).

Rémunération des dirigeants

Montant prévu et statut social (assimilé salarié, travailleur non salarié). Comment vivrez-vous les premiers mois ? Prêts personnels à rembourser ?

Compétences manquantes et manière de les couvrir

Recrutement, associé, conseil externe, formation.

3. Offre et proposition de valeur

Pourquoi un client viendrait-il chez vous plutôt que chez un concurrent ?

Ce que vous vendez

Produits ou services, gamme, prix, conditions de vente.

Le problème réglé pour le client

Le besoin concret, la situation actuelle du client, ce qui change avec votre offre.

Votre avantage concurrentiel, preuves à l'appui

Pour chaque levier retenu, une formulation vérifiable. « Nous sommes réactifs » ne prouve rien ; « intervention sous 48 heures garantie par contrat » prouve quelque chose.

Levier	Votre formulation vérifiable	Preuve (annexe, chiffre, document)
Prix		
Rapidité		
Expertise		
Innovation		
Qualité de service		

4. Analyse du marché

Chaque chiffre avec sa source et sa date. Une affirmation n'est pas une preuve.

Taille et évolution du marché

Donnée	Valeur	Source	Date

Concurrents réels

Concurrent	Prix pratiqués	Forces	Faiblesses

Réglementation, tendances et opportunités

Les textes qui créent ou encadrent la demande, l'évolution des comportements, une zone mal desservie, un concurrent qui cesse son activité.

Clientèle visée

Qui sont vos clients, où sont-ils, comment achètent-ils aujourd'hui, ce qui les ferait changer de fournisseur.

5. Stratégie commerciale

D'où viendront vos premiers clients ? Le chiffre d'affaires doit découler de ces hypothèses, pas l'inverse.

Pour chaque canal : combien de personnes il touche, combien demandent un devis, combien signent. Le total des ventes de ce tableau doit se retrouver dans votre chiffre d'affaires (partie 7a).

Canal	Budget annuel (€)	Personnes touchées	Demandes ou devis	Taux de signature	Ventes attendues	Preuve ou test

Politique de prix

Comment vos prix sont fixés, par rapport aux concurrents et à vos coûts.

Calendrier commercial et saisonnalité

Les mois forts et les mois creux, le délai entre premier contact et première vente.

6. Organisation et moyens

Les moyens sont-ils à la hauteur des ventes prévues ?

Forme juridique, régime fiscal et statut des dirigeants

SAS, SARL, entreprise individuelle ; impôt sur les sociétés ou sur le revenu ; raisons du choix.

Locaux et implantation

Adresse, surface, loyer, durée du bail, travaux.

Investissements prévus

Investissement	Montant HT (€)	Date	Financement (apport, emprunt, location)

Effectifs et recrutements

Poste	Date d'embauche	Coût employeur annuel (€)	Condition de déclenchement

Fournisseurs et partenaires clés

Conditions de paiement obtenues, dépendance éventuelle à un fournisseur.

7a. Chiffre d'affaires prévisionnel

Ligne par ligne, avec un volume et un prix. Jamais en une seule ligne. Montants hors taxes.

Activité ou produit	Volume an 1	Prix moyen HT (€)	CA an 1 (€)	CA an 2 (€)	CA an 3 (€)

			Total an 1	Total an 2	Total an 3

Calendrier de facturation et d'encaissement

Quand facturez-vous (à la commande, à la livraison, mensuellement) ? Quand êtes-vous payé (comptant, 30 jours, 60 jours) ? Un contrat signé n'est pas un chiffre d'affaires réalisé.

7b. Compte de résultat prévisionnel sur trois ans

Montants hors taxes. N'oubliez ni la rémunération des dirigeants, ni les assurances, ni les honoraires.

Poste	Année 1 (€)	Année 2 (€)	Année 3 (€)
Chiffre d'affaires			
Achats consommés			
Marge brute			
Charges externes (loyer, véhicules, assurances, communication, honoraires…)			
Impôts et taxes			
Rémunérations et charges sociales (dirigeants et salariés)			
Excédent brut d'exploitation			
Dotations aux amortissements			
Charges financières (intérêts)			
Résultat avant impôt			
Impôt sur les bénéfices			
Résultat net			
Capacité d'autofinancement (résultat net + amortissements, simplifié)			

Selon votre forme juridique. En société à l'impôt sur les sociétés, la rémunération des dirigeants est une charge et l'impôt sur les bénéfices se calcule sur le résultat. En entreprise individuelle soumise à l'impôt sur le revenu (ou en société relevant de l'impôt sur le revenu), distinguez trois éléments : les prélèvements personnels de l'exploitant, qui ne sont en principe pas une charge déductible mais doivent figurer dans le plan de trésorerie ; ses cotisations sociales ; et l'impôt sur le revenu, dû personnellement. Une entreprise individuelle qui a opté pour l'impôt sur les sociétés suit le premier cas. Ne supprimez donc pas la ligne des rémunérations sans examiner ses composantes avec votre expert-comptable.

Rappel. Résultat, capacité d'autofinancement et trésorerie sont trois choses différentes : une entreprise bénéficiaire peut manquer de trésorerie si ses clients paient lentement ou si elle investit. C'est le plan de trésorerie qui le montre.

7c. Plan de trésorerie mensuel (année 1)

Toutes taxes comprises. Repérez le mois où la trésorerie est au plus bas : c'est celui que cherchera votre banquier.

Poste	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	Total
Trésorerie en début de mois													—
Encaissements clients (TTC)													
Apports, emprunts, aides													
Autres encaissements (remboursement de TVA…)													
Total des encaissements													
Achats et fournisseurs (TTC)													
Salaires et charges sociales													
Charges externes (TTC)													
TVA reversée													
Échéances d'emprunt													
Investissements (TTC)													
Impôts et autres décaissements													
Total des décaissements													
Trésorerie en fin de mois													—

Deux relations à respecter. Trésorerie en fin de mois = trésorerie en début de mois + total des encaissements – total des décaissements. La trésorerie en début de mois suivant est égale à la trésorerie en fin de mois précédent. La colonne Total additionne les flux du mois ; elle ne s'applique pas aux soldes de trésorerie.

7d. Plan de financement initial et seuil de rentabilité

Les deux colonnes doivent s'équilibrer. N'oubliez pas le besoin en fonds de roulement et une trésorerie de démarrage.

Besoins		Ressources	
Investissements matériels (HT)		Capital apporté	
Investissements immatériels, frais de création		Comptes courants d'associés	
Stock initial		Prêts d'honneur	
Dépôts de garantie		Emprunt bancaire	
TVA avancée sur les investissements		Subventions, aides	
Autres besoins du cycle d'exploitation (hors stock et TVA déjà comptés)		Autres ressources	
Trésorerie de démarrage			
Total des besoins		**Total des ressources**	

Une seule méthode pour le cycle d'exploitation. Le stock initial et la TVA avancée figurent sur leurs propres lignes ; la ligne « autres besoins » ne couvre que le reste (créances clients moins dettes fournisseurs, acomptes, etc.). Si vous préférez présenter un besoin en fonds de roulement global, laissez vides les lignes stock et TVA. **Prêts d'honneur :** s'ils sont apportés ensuite au capital ou en compte courant, comptez leur montant une seule fois dans les ressources, et indiquez à part leur origine et leur remboursement personnel par l'associé.

Seuil de rentabilité

Année étudiée :

Élément	Valeur
Charges fixes annuelles (€)	
Taux de marge sur coûts variables (%) = marge sur coûts variables / chiffre d'affaires	
Seuil de rentabilité (€) = charges fixes / taux de marge	
Marge de sécurité (%) = (CA prévu – seuil) / CA prévu	

Exemple. Avec 100 000 € de charges fixes et un taux de marge sur coûts variables de 65 %, le seuil est de 100 000 ÷ 0,65 = 153 846 €. Divisez bien par 0,65, et non par 65.

Commentaire

Le seuil est-il atteint sur l'année étudiée ? À quel mois, compte tenu de la saisonnalité ? Que se passe-t-il si le chiffre d'affaires baisse du montant de la marge de sécurité ?

7e. Fiche d'hypothèses

La page la plus importante du dossier. Chaque chiffre clé, sa justification, et ce qui se passe s'il est faux.

Hypothèse	Valeur retenue	Justification ou source	Si elle est fausse : impact sur la marge ou la trésorerie

Repérez les deux ou trois hypothèses dont dépend vraiment le projet : ce sont elles qu'il faut solidifier en priorité (devis, lettre d'intention, test) et faire varier dans le scénario dégradé.

8. Risques, scénario dégradé et besoin de financement

Un business plan qui prétend que tout ira parfaitement ne rassure personne.

Risque	Signal d'alerte suivi	Parade prévue

Scénario dégradé

Scénario	Chiffre d'affaires (€)	EBE (€)	Trésorerie au plus bas (€)	Décision prévue
Scénario central				
Ventes inférieures de ……. %				
Autre hypothèse dégradée : …….				

Besoin de financement

Élément	Votre réponse
Montant demandé (€)	
Usage, poste par poste	
Durée et différé souhaités	
Apport des porteurs (€ et % du besoin)	
Garanties proposées	
Financements déjà obtenus ou demandés	

Check-list avant envoi

Relisez votre dossier avec ces questions. Chaque « non » est une question que le lecteur vous posera.

- [ ] Le résumé tient-il en une ou deux pages, et dit-il combien vous demandez, pour quoi faire, et comment vous rembourserez ?
- [ ] Chaque chiffre du marché a-t-il une source et une date ?
- [ ] Le chiffre d'affaires est-il construit ligne par ligne, et relié aux canaux commerciaux ?
- [ ] La rémunération des dirigeants figure-t-elle dans le compte de résultat ?
- [ ] Le plan de trésorerie est-il mensuel, toutes taxes comprises, avec le calendrier de TVA ?
- [ ] Le besoin en fonds de roulement et une trésorerie de démarrage sont-ils financés ?
- [ ] Chaque hypothèse clé est-elle écrite dans la fiche d'hypothèses ?
- [ ] Les risques sont-ils présentés avec leur parade, et un scénario dégradé est-il chiffré ?
- [ ] La demande de financement précise-t-elle montant, durée, usage et apport ?
- [ ] Le dossier a-t-il été relu par quelqu'un qui ne connaît pas votre secteur, et les chiffres par un expert-comptable ?

Faites construire ou relire votre prévisionnel

Le cabinet construit ou reprend le prévisionnel financier de votre business plan, à partir de 450 € HT (540 € TTC) selon la complexité du projet, et vous signale ce qui fragiliserait le dossier avant votre rendez-vous bancaire. Interventions partout en France, en français, en russe et en anglais.

Audit Experts · 24 avenue de Messine, 75008 Paris

01 58 22 20 20 · contact@audit-experts.fr

Prendre rendez-vous : audit-experts.fr/contactez-cabinet-comptable/