

CONSTRUIRE VOTRE PROJET

Définir le socle du projet

Valider le besoin et construire la solution

Construire le modèle économique

Bâtir l'organisation

Démarrer l'activité

CONSTRUIRE LE MODÈLE ÉCONOMIQUE

1 Les principaux outils de pilotage financier

Avant de rechercher des financements, il vous faut modéliser, sur le plan économique, votre projet d'entreprise. Vous devez établir des **outils de pilotage financier** pour bien connaître vos besoins et anticiper le développement et la viabilité de votre entreprise.

Voici les principaux outils de pilotage financier :

Le plan de financement initial

Il s'agit de recenser l'ensemble des besoins financiers durables de l'entreprise (frais d'établissement, équipements, besoin en fonds de roulement, etc.) et l'ensemble des ressources financières durables (apports personnels, capitaux et fonds propres, etc.).

Si la somme des ressources est inférieure à celle des besoins, il faudra rechercher un financement externe, en général de nature bancaire.

Le compte de résultat prévisionnel

Il s'agit d'un tableau, à établir si possible pour les trois premières années, qui recense l'ensemble des charges prévisibles (charges d'exploitation, dotations aux amortissements, charges financières) et l'ensemble des produits prévisionnels (chiffre d'affaires, subventions, produits financiers éventuels, etc.).

Le plan de trésorerie

Il s'agit également d'un tableau présentant tous les décaissements et tous les encaissements prévus (TTC) au cours de la première année, en les ventilant mois par mois. Ce plan permet d'anticiper les besoins de trésorerie mois par mois et d'éviter les problèmes de paiement en recourant notamment à des crédits bancaires de fonctionnement.

Le plan de financement à trois ans

Afin de prévoir l'évolution de la structure financière de l'entreprise, il est nécessaire d'élaborer, sur le même principe que le plan de financement initial, un plan de financement à trois ans. Pour les années deux et trois, il faudra incorporer les ressources propres générées par l'activité (la capacité d'autofinancement), ainsi que les besoins ou ressources durables qui apparaîtraient au cours de l'année.

Le calcul du seuil de rentabilité (ou le point mort *)

Il représente le niveau d'activité permettant d'avoir les moyens de payer l'ensemble des charges fixes de l'exercice, et ce, grâce à la marge réalisée (différence entre le niveau des ventes et les charges variables découlant implicitement du chiffre d'affaires).

Attention : il existe de nombreux indicateurs financiers. A vous de choisir les plus pertinents relativement à votre projet !

Le montage de ces comptes prévisionnels est **un exercice très important** qui nécessite beaucoup de rigueur et de lucidité. Il faut se garder d'un trop grand optimisme et s'efforcer de **coller le plus possible à la réalité du terrain et au potentiel du marché**.

Pour vous aider dans cette étape, vous pouvez consulter la rubrique que le site de l'APCE (Agence pour la création d'entreprises) y consacre.

* Point d'équilibre entre les produits et les charges.

2 Les cycles d'activité de votre entreprise

Schématiquement, il faut distinguer trois "cycles" dans l'activité de votre entreprise :

Le cycle du financement

Il s'agit d'acquérir les capitaux qui vont permettre de financer les investissements, les besoins en fonds de roulement et les pertes éventuelles de l'entreprise. Ces capitaux, composés des fonds propres, des quasi-fonds propres et des emprunts, constituent l'essentiel du PASSIF de l'entreprise. A ce passif initial, s'ajouteront chaque année (en positif ou négatif) les résultats de l'entreprise.

Le cycle de l'investissement

Il s'agit d'acquérir les immobilisations corporelles (terrains, immeubles, machines, matériel, etc.) et immatérielles (brevets, concessions, etc.) nécessaires au fonctionnement de l'entreprise.

Ces investissements ont besoin d'être financés et constituent l'essentiel de l'ACTIF de l'entreprise.

Le cycle de l'exploitation

Il s'agit d'une part des PRODUITS de l'activité (chiffre d'affaires, subventions de fonctionnement, etc.) et d'autre part des CHARGES (achats, personnel, frais financiers, etc.).

L'ACTIF et le PASSIF constituent le BILAN de l'entreprise qui doit être équilibré.

Les PRODUITS et CHARGES constituent le COMPTE DE RESULTAT qui se traduit par un solde positif ou négatif (le résultat avant impôts).

3 Assurez la viabilité économique en anticipant sur les trois premières années d'existence

Année 1 : prospectez et communiquez

Pendant cette première année, il s'agit avant tout de lancer l'entreprise sur le plan commercial. Il vous faut dès lors décliner le projet directeur de l'entreprise en objectifs stratégiques mesurables.

• Sur le plan social

Il faut :

- sélectionner les indicateurs liés au projet social (emplois créés, mode de gestion coopératif, etc.) ;
- effectuer les éventuelles premières embauches ;
- mettre en place des principes forts de management liés aux valeurs de l'entreprise ;
- aménager l'ancrage local du projet grâce à des partenaires d'accompagnement (une institution, une fondation d'entreprise, des réseaux d'acteurs locaux, etc.) qui partagent ou soutiennent le projet social ;
- présenter votre projet aux acteurs du secteur (associations, collectivités locales, services publics concernés, etc.).

• Sur le plan économique

Il est important :

- de sélectionner des indicateurs liés au projet économique : chiffre d'affaires, nombre et provenance des commandes, évolution du point mort, etc. ;
- d'établir des partenariats commerciaux : collectivités, particuliers, entreprises ;
- d'établir des partenariats financiers : banques, structures spécialisées, entreprises mécènes, etc. ;
- de réaliser une communication claire et ciblée (dégager un budget spécifique).

Par exemple

Selon les interlocuteurs, le projet social peut, en effet, inquiéter autant que séduire.

L'entrepreneur devra ainsi cibler sa communication en insistant sur le projet social, ou en valorisant le projet économique :

- pour les institutions territoriales (mairies, collectivités locales, etc.) : document expliquant le projet social ;
- pour les partenaires financiers (banques) : document expliquant la rentabilité du projet et les réponses au risque de non solvabilité ;
- pour les clients / usagers / adhérents : document expliquant le projet économique et social.

Année 2 : managez et organisez

L'année deux se caractérise normalement par l'accroissement des recettes, ce qui doit rapidement permettre d'atteindre le point mort. L'activité est lancée : elle doit se développer pour servir progressivement le projet social.

• Sur le plan social

C'est le moment :

- d'adapter votre projet social en fonction du premier exercice ;
- d'animer un système de gouvernance équitable et lisible ;
- de valoriser votre projet social en interne et à l'externe dès l'équilibre économique atteint : mettre en évidence l'utilité sociale de l'entreprise ;
- de recruter, d'assurer la montée en compétences et la structuration de votre équipe.

• Sur le plan économique

Il est crucial de :

- rechercher des ressources financières de long terme ;
- poursuivre l'effort local de prospection pour sortir l'entreprise de sa confidentialité et de recherche de clients et partenaires locaux sur le plan économique ;
- rechercher des transferts de savoir-faire judicieux, pour créer des liens avec des organismes stratégiques pour la suite du projet.

Année 3 : consolidez et développez

La troisième année se caractérise par le développement de l'activité au service du projet social.

Il s'agit principalement de consolider l'entreprise et de développer l'exploitation, éventuellement en diversifiant.

• Sur le plan social

Il faut :

- établir le bilan social des trois premiers exercices : prouver l'utilité sociale du projet (en termes qualitatifs et quantitatifs) et la faire connaître aux partenaires et prescripteurs ;
- faire éventuellement évoluer le projet social (ouverture à d'autres publics en difficulté, diversification) ;
- identifier des labels de qualité sur le plan social (SA 8000, Qualirei, etc.).

• Sur le plan économique

Il est temps :

- de faire le bilan économique des trois premiers exercices (mesurer le taux de réussite/d'échec sur le plan social, prouver la viabilité du projet économique et ses perspectives de croissance) ;
- de prendre une décision stratégique par rapport aux métiers (diversification, recentrage, essaimage, etc.) et mettre en place un management approprié (interservices par exemple) ;
- d'ajuster la stratégie du projet initial à la réalité du terrain ;
- de communiquer sur les résultats économiques déjà obtenus et les objectifs à trois ans ;
- d'identifier des labels de qualité (bilan sociétal, ISO 9000, ISO 14001, etc.).