

Comprendre ses états financiers et développer ses projections financières.

Objectif du manuel

Dans le secteur de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS), tout ce qui touche à la comptabilité, aux états financiers ou au crédit génère souvent une forme de rejet confus. Trop compliqué, « on n'est pas là pour faire du profit », « on ne veut pas travailler avec les banques », font que les porteuses et porteurs de projet trouvent là une excuse commode pour ne pas s'y intéresser.

Or, c'est une erreur car la gestion d'une activité économique implique dans 99% des cas la circulation de la monnaie, des revenus et des charges qu'il faut couvrir.

La survie du modèle économique, qu'il soit sans ou avec but lucratif, dépend donc fortement de la capacité à assurer un cash-flow positif¹. Le but de ce manuel est double :

1. Permettre aux porteuses et porteurs de projets de se familiariser avec les états financiers de leur entreprise, de les analyser et d'identifier les signaux d'alerte et les mesures qui peuvent être prises.
2. Être en mesure de préparer leurs propres projections financières.

! Ce manuel est accompagné d'un fichier EXCEL qui illustre les deux objectifs.

Les états financiers, ce n'est pas de la comptabilité stricto sensu, mais il faut tenir une comptabilité pour pouvoir établir ses états financiers. La comptabilité gagne à être tenue par une personne compétente et votre rôle sera de les interpréter correctement et de les utiliser afin de mieux piloter votre entreprise.

! La comptabilité est souvent confiée à un tiers.

Harry & Co

Pour illustrer ce manuel, l'entreprise fictive Harry & Co sera utilisée comme exemple. C'est une société qui produit et transforme différentes variétés de haricots qu'elle commercialise sur les marchés de sa région. Elle a été fondée par Harry et ne compte qu'un employé. C'est une entreprise en démarrage.

Eviter le crash

Pour les entreprises en démarrage, disposer d'une trésorerie suffisante pour verser les salaires ou payer le loyer est une préoccupation quotidienne. A cela s'ajoute, que pour une entreprise en démarrage, il lui sera difficile d'accéder au crédit bancaire faute de garantie ou d'historique suffisamment convainquant. Et dans le secteur de l'ESS, où l'on préfère la personne morale sans but lucratif et donc sans fonds propres (voir page 16), on n'a pas beaucoup de réserves en cas de coup dur.

Mieux piloter son entreprise

L'analyse des états financiers permet aussi de mieux piloter son entreprise, notamment par l'analyse des ratios qui permettent de dégager des tendances entre deux variables comme les dépenses et les revenus. Enregistrer un déficit n'est pas nécessairement un problème si vous avez les fonds propres pour couvrir vos dépenses et si ce déficit permet de préparer un avenir plus radieux !

¹ En français, on dirait les flux de trésorerie.

Obtenir un crédit

Avoirs de bons états financiers permet aussi d'obtenir plus facilement un crédit bancaire. Comprendre les paramètres qui seront pris en compte par une banque va faciliter la préparation du dossier de crédit.

Comprendre ses états financiers

Les supports des états financiers

Des états financiers complets incluent quatre supports : 1) Le compte de résultats ; 2) le cash-flow ; 3) le bilan ; et 4) les ratios.

1. Le compte de résultat

Le compte de résultats est un outil simple regroupant des revenus (+) et des dépenses (-). Il existe plusieurs manières de présenter le compte de résultat mais une suite d'additions et de soustractions, quel que soit l'ordre dans lequel on ordonne les chiffres, donnera toujours le même résultat final.

Nous avons opté pour un modèle qui peut convenir à de nombreux modèles économiques et qui sera décliné sur une base mensuelle car cela facilitera le rapprochement avec le cash-flow².

Le compte de résultat porte sur une période, généralement du 1^{er} janvier au 31 décembre, et ses différents postes (revenus, charges, etc.) peuvent fluctuer d'un mois à l'autre. Le compte de résultats que nous allons utiliser plus loin, ressemble à ceci.

N	Compte de résultats	JAN	FEV	MAR	AVR	MAI	JUN	JUI	AOU	SEP	OCT	NOV	DEC
04	S/total revenus			100	420	520	600	800	950	1'600	2'000	2'400	2'800
07	S/total achats			10	142	185	193	213	228	427	467	507	547
08	MARGE BRUTE	0	0	90	278	335	407	587	722	1'173	1'533	1'893	2'253
12	S/total salaires			800	800	800	800	800	800	800	800	800	800
16	S/total fonctionnement	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105
17	MARGE OPERATIONNEL	-105	-105	-815	-627	-570	-498	-318	-183	268	628	988	1'348
19	DEP Amortissement		70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
21	RESULTAT MENSUEL	-105	-35	-745	-557	-500	-428	-248	-113	338	698	1'058	1'418
22	Report à nouveau	-105	-140	-885	-1'442	-1'942	-2'371	-2'619	-2'732	-2'394	-1'696	-637	781

La marge brute (ligne 8) : La partie supérieure (lignes³ 4, 7, 8) permet de calculer la marge brute. En effet, il faut soustraire des revenus (ligne 4), le montant total des achats (ligne 7) qui ont permis de réaliser ces ventes⁴. Ici, Harry & Co joue le rôle d'un grossiste, il achète des haricots en gros et les revends au détail avec une marge.

² De manière générale, le compte de résultat présente une seule colonne qui regroupe toutes opérations (revenus, dépenses) de l'année.

³ Certaines lignes intermédiaires sont masquées ici.

⁴ D'un point de vue strictement comptable, on devrait distinguer les achats d'emballage, qui peuvent couvrir 6 mois de l'utilisation mensuelle des emballages. Par soucis de simplification, on retient les dépenses classées comme « achats » sur une base mensuelle.

La marge opérationnelle (ligne 17) : Le calcul de la marge opérationnelle prend en comptes les dépenses « fixes », qui ne fluctuent pas en fonction de la production comme le loyer ou les salaires.

La marge opérationnelle permet de se faire une idée si le modèle économique est viable ou non. Or, ici elle est négative de janvier à août, car Harry & Co mais c'est « normal » car il vient de commencer et son activité se déploie progressivement.

Le report à nouveau (ligne 22) : Cette ligne fait la somme progressive des résultats mensuels et on voit clairement qu'en décembre, Harry & Co à éponger toutes ses pertes.

Mais si Harry & Co est déficitaire jusqu'en août, comment fait-il pour fonctionner ?

2. Le cash-flow

Le cash-flow permet de suivre mensuellement les entrées et les sorties de cash. Harry & Co, malgré 8 premiers mois déficitaire, parvient à payer ses charges (salaires, loyer, etc.) car il dispose de fonds propres.

Le format du cash-flow est très similaire à celui du compte de résultats car il enregistre aussi des entrées et des sorties. Toutefois, il présente deux différences majeures :

Il ne prend pas en compte l'amortissement.

Il prend en compte les crédits (lign. 30, 31) et les apports en fonds propres (lign. 32, 33).

Cash début de période (ligne 26). Au 1^{er} janvier, quand Harry & Co démarre ses activités, il ne dispose pas de cash.

25 Cash-flow		JAN	FEV	MAR	AVR	MAI	JUN	JUI	AOU	SEP	OCT	NOV	DEC
26 Cash début de période		0	2'395	2'430	1'755	1'268	838	1'479	1'301	1'258	1'666	2'434	3'563
27 RESULTAT MENSUEL	Cash (IN/OUT)	-105	35	675	-487	-430	-358	-178	-43	408	768	1'128	1'488
28 Bilan Achat équipement	Cash OUT	-2'500											
29 Bilan Vente équipement	Cash IN												
30 Bilan Crédit (octroi)	Cash IN												
31 Bilan Crédit (remboursement)	Cash OUT												
32 Bilan Fonds propres (injection)	Cash IN	5'000					1'000						
33 Bilan Fonds propres (dividende)	Cash OUT												
34 Cash fin de période		2'395	2'430	1'755	1'268	838	1'479	1'301	1'258	1'666	2'434	3'563	5'051

RESULTAT MENSUEL (ligne 27). Le montant de CHF -105 correspond à la ligne 21 (Résultat mensuel) plus le montant de la ligne 19 qui correspond à la charge d'amortissement (voir ci-dessous).

Bilan achat équipement (ligne 28) : Pour démarrer son activité, Harry & Co doit acquérir une machine d'une valeur de CHF -2'500. Le montant est négatif car du cash sort de Harry & Co afin de régler cet achat. Comme cette machine va être utilisée sur plusieurs années, cet achat n'est pas considéré comme une dépense de fonctionnement mais comme un investissement.

Bilan Fonds propres (injection, ligne 32) : Pour obtenir un cash-flow positif, ses fondateurs injectent CHF 5'000 en janvier.

Cash fin de période (ligne 34) : Fin janvier, Harry & Co dispose de CHF 2'395 de liquidité ce qui correspond bien à l'injection de CHF 5'000 moins l'achat de la machine et le résultat négatif de janvier du compte de résultats.

! Cette ligne 34 (cash fin de période) doit toujours être supérieur ou égale à zéro.

! Le montant de fin janvier est reporté à début février et ainsi de suite.

Ainsi, c'est grâce à l'injection de CHF 5'000 que Harry & Co peut fonctionner et on verra plus loin l'importance des fonds propres. On constate aussi qu'une deuxième injection de fonds propres a lieu en juin ce qui permet de remonter le niveau des liquidités.

Comprendre l'amortissement. Dans la comptabilité, l'amortissement permet de déprécier la valeur d'un actif (ex. la valeur d'un véhicule) mais il n'y a pas de sortie de cash. C'est pourquoi il n'est pas pris en compte dans le cash-flow.

3. Le bilan

Le bilan est plus compliqué à comprendre mais on va essayer de l'expliquer simplement. Il se compose de deux parties, l'actif et le passif.

! Les montants de l'actif et du passif doivent toujours être identique.

- **Le passif** indique d'où viennent les ressources financières de l'entreprise.
- **L'actif** indique où sont les ressources de l'entreprise.

Dans le bilan présenté ci-dessous, nous avons remplacé la deuxième injection de fonds propres en juin (CHF 1'000) par un crédit d'un montant équivalent et enregistré deux remboursements d'un montant de CHF -100 en novembre et décembre.

25 Cash-flow		JAN	FEV	MAR	AVR	MAI	JUN	JUI	AOU	SEP	OCT	NOV	DEC	
26 Cash début de période			2'395	2'430	1'755	1'268	838	1'479	1'301	1'258	1'666	2'434	3'463	
27 RESULTAT MENSUEL	Cash (IN/OUT)	-105	35	-675	-487	-430	-358	-178	-43	408	768	1'128	1'488	
28 Bilan Achat équipement	Cash OUT	-2'500												
29 Bilan Vente équipement	Cash IN													
30 Bilan Crédit (octroi)	Cash IN						1'000							
31 Bilan Crédit (remboursement)	Cash OUT											-100	-100	
32 Bilan Fonds propres (injection)	Cash IN	5'000												
33 Bilan Fonds propres (dividende)	Cash OUT													
34 Cash fin de période			2'395	2'430	1'755	1'268	838	1'479	1'301	1'258	1'666	2'434	3'463	4'851

37 Bilan		JAN	FEV	MAR	AVR	MAI	JUN	JUI	AOU	SEP	OCT	NOV	DEC
38 L'actif													
39 Liquidité		2'395	2'430	1'755	1'268	838	1'479	1'301	1'258	1'666	2'434	3'463	4'851
44 Immobilisations nettes		2'500	2'430	2'360	2'290	2'220	2'150	2'080	2'010	1'940	1'870	1'800	1'730
45 Total actif		4'895	4'860	4'115	3'558	3'058	3'629	3'381	3'268	3'606	4'304	5'263	6'581
46 Le passif													
52 S/total dettes		0	0	0	0	0	1'000	1'000	1'000	1'000	1'000	900	800
53 Report à nouveau		-105	-140	-885	-1'442	-1'942	-2'371	-2'619	-2'732	-2'394	-1'696	-637	781
55 Fonds propres (cumulé)		5'000	5'000	5'000	5'000	5'000	5'000	5'000	5'000	5'000	5'000	5'000	5'000
56 S/total fonds propres		4'895	4'860	4'115	3'558	3'058	2'629	2'381	2'268	2'606	3'304	4'363	5'781
57 Total passif		4'895	4'860	4'115	3'558	3'058	3'629	3'381	3'268	3'606	4'304	5'263	6'581
58 Différence		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Liquidité (ligne 39) : correspond à la dernière ligne (34) du cash-flow. Elle indique le cash disponible à la fin du mois⁵.

Immobilisations nettes (ligne 44) : correspond à la valeur nette de la machine qui chaque mois perd CHF 70 de sa valeur. C'est pourquoi le montant indiqué est dégressif de 70 par mois.

⁵ Par souci de simplification, nous ne distinguons pas ici l'éventuel stock de haricots qui pourrait être constitué. On le considère comme une forme de liquidité.

Total actif (ligne 45) : correspond au montant total de l'actif qui donne une idée de la valeur totale de Harry & Co⁶. On voit que ce montant fluctue mensuellement.

S/total dettes (ligne 52) : indique clairement quand le crédit est encaissé et on voit aussi comment son encours diminue progressivement à partir de novembre et décembre.

Report à nouveau (ligne 53) : reprend les valeurs de la ligne 22 du compte de résultat qui intègre ici les amortissements.

Fonds propres (cumulé, ligne 55) : indique les fonds propres injectés dans l'entreprise en janvier.

Différence (ligne 58) : calcule la différence entre le total de l'actif et le total du passif qui est égal à zéro car les deux montants sont identiques.

Les ratios

On peut établir de nombreux ratios et l'idée ici n'est pas de lister les plus courants mais plutôt d'expliquer à quoi ils peuvent servir. Comparons par exemple le ratio entre la masse salariale mensuelle et l'ensemble des revenus mensuels.

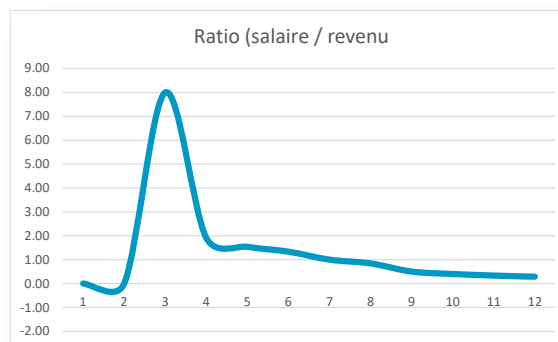
60 Les ratios	JAN	FEV	MAR	AVR	MAI	JUN	JUI	AOU	SEP	OCT	NOV	DEC
61 S/total revenus	0	0	100	420	520	600	800	950	1'600	2'000	2'400	2'800
62 S/total salaires	0	0	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800
63 Ratio (salaires / revenus)	0.00	0.00	8.00	1.90	1.54	1.33	1.00	0.84	0.50	0.40	0.33	0.29

Un tel tableau n'est pas très lisible et il est difficile de savoir comment interpréter cette série de ratios avec 2 chiffres après la virgule. Dans ce cas, l'utilisation d'un graphique peut s'avérer plus parlant.

La pointe en mars correspond à un mois où les salaires sont huit fois plus élevés que les ventes !

Donc plus le ratio est élevé et plus on peut en déduire que la situation est mauvaise.

Maintenant, dans le cas d'une entreprise qui démarre, il est normal que les ventes décollent progressivement alors que les salaires sont payés complètement depuis le début.

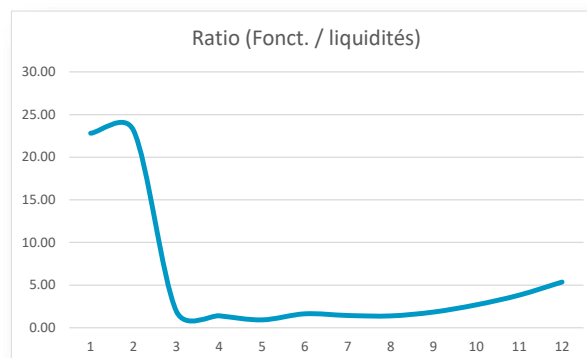


⁶ Par soucis de simplification, nous ne considérons pas dans le calcul du total de l'actif, les actifs immatériels comme une marque qui peut représenter une valeur.

64 Les ratios	JAN	FEV	MAR	AVR	MAI	JUN	JUI	AOU	SEP	OCT	NOV	DEC
65 Total liquidités	2'395	2'430	1'755	1'268	838	1'479	1'301	1'258	1'666	2'434	3'463	4'851
66 Total fonctionnement	105	105	905	905	905	905	905	905	905	905	905	905
67 Ratio (Fonctionnement / liquidités)	22.81	23.14	1.94	1.40	0.93	1.63	1.44	1.39	1.84	2.69	3.83	5.36

Un ratio élevé indique que Harry & Co dispose de suffisamment de liquidité pour couvrir un mois de charges opérationnelles (salaires, fonctionnement).

! A partir de septembre les frais de fonctionnement sont plus élevés que les liquidités disponibles mais le cash-flow reste positif car ce ratio n'inclut pas les ventes.



Les ratios doivent aussi être construits en fonction de l'activité. Si une entreprise consomme beaucoup d'électricité, un ratio centré sur la consommation électrique pourrait avoir du sens.

! Pour une entreprise de l'ESS, une dizaine de ratios clés peut être suffisant.

Analyser des états financiers

Dans cette partie, avec l'aide de Harry & Co, nous allons présenter quelques situations types qui seront illustrées par des états financiers préparés en fonction de ces scénarios. De plus, les ratios les plus appropriés à utiliser seront indiqués.

L'analyse de chaque scénario a pour objectif d'apprendre à lire ces états financiers et identifier les solutions qui pourraient être mises en œuvre.

! Les chiffres sont réajustés pour chaque scénario.

S1. Les charges sont supérieures aux revenus

Au démarrage d'une nouvelle entreprise, ses fondateurs doivent souvent se contenter d'un salaire de « survie » mais quand les ventes commencent à augmenter, il peut être tentant et légitime de s'octroyer un salaire décent⁷.

N	Compte de résultats	JAN	FEV	MAR	AVR	MAI	JUN	JUI	AOU	SEP	OCT	NOV	DEC
04	S/total revenus	100	120	144	173	207	249	299	358	430	516	619	743
07	S/total achats	50	60	72	86	104	124	149	179	215	258	310	372
08	MARGE BRUTE	50	60	72	86	104	124	149	179	215	258	310	372
12	S/total salaires	20	20	20	20	20	25	34	50	80	135	240	450
16	S/total fonctionnement	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
17	MARGE OPERATIONNELLE	10	20	32	46	64	79	95	109	115	103	50	-98
21	RESULTAT MENSUEL	10	20	32	46	64	79	95	109	115	103	50	-98
22	Report à nouveau	10	30	62	108	172	251	347	456	571	674	724	625

68 Les ratios	JAN	FEV	MAR	AVR	MAI	JUN	JUI	AOU	SEP	OCT	NOV	DEC
69 Delta MARGE BRUTE			1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2
70 Delta salaires			1.0	1.0	1.0	1.0	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8
71 Ratio (D, MARGE BRUTE / D. salaires)	0.00	1.20	1.20	1.20	1.20	0.96	0.88	0.82	0.75	0.71	0.68	0.64

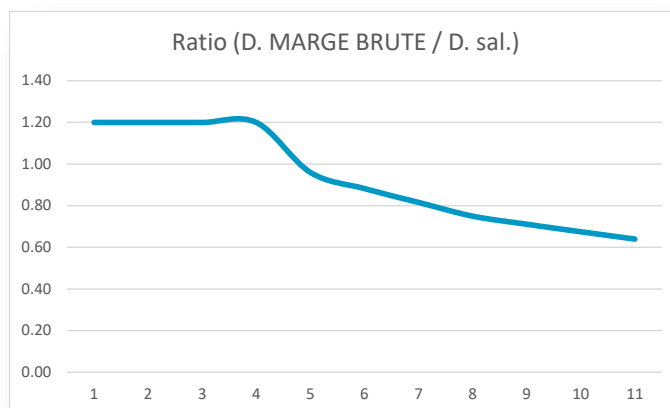
⁷ Ce compte de résultat se trouve sur la feuille S1 de l'EXCEL. Il a été simplifié pour les besoins de l'exercice.

A la ligne 69, EXCEL calcule l'augmentation de la marge brute d'un mois à l'autre. Idem à la ligne 70 pour les salaires.

Le ratio marque un plateau jusqu'en mai car les salaires n'augmentent pas mais à partir de juin, ils augmentent plus vite que la marge brute qui reste calée sur une valeur de 1,2.

Le ratio (ligne 71) se détériore progressivement jusqu'en décembre où Harry & Co enregistre un premier résultat mensuel négatif.

L'utilisation d'un graphique permet de plus facilement « visualiser » une tendance que la lecture d'un tableau chiffré.



Solutions

Une première solution pour Harry & Co serait d'indexer ses salaires sur sa marge brute en convenant d'un pourcentage. Si une telle solution est possible pour les dirigeants, elle n'est pas applicable aux salariés qui sont protégés par le droit du travail et sont en droit de recevoir un salaire fixe.

Une deuxième solution serait d'augmenter les revenus (ventes) ou de diminuer les achats de marchandises, mais c'est plus facile à dire qu'à faire.

Une troisième solution pourrait être d'optimiser les opérations afin d'améliorer la productivité du modèle économique de Harry & Co.

S2. Les sorties de cash sont supérieures aux entrées

Dans ce deuxième scénario, Harry & Co ne parvient pas à dégager un résultat mensuel positif ce qui est normal vu qu'il démarre ses activités.

N	Compte de résultats	JAN	FEV	MAR	AVR	MAI	JUN	JUI	AOU	SEP	OCT	NOV	DEC
04	S/total revenus	100	110	121	133	146	161	177	195	214	236	259	285
07	S/total achats	50	55	61	67	73	81	89	97	107	118	130	143
08	MARGE BRUTE	50	55	61	67	73	81	89	97	107	118	130	143
12	S/total salaires	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
16	S/total fonctionnement	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
17	MARGE OPERATIONNELLE	-170	-165	-160	-153	-147	-139	-131	-123	-113	-102	-90	-77
21	RESULTAT MENSUEL	-170	-165	-160	-153	-147	-139	-131	-123	-113	-102	-90	-77
22	Report à nouveau	-170	-335	-495	-648	-795	-934	-1'066	-1'188	-1'301	-1'403	-1'493	-1'571

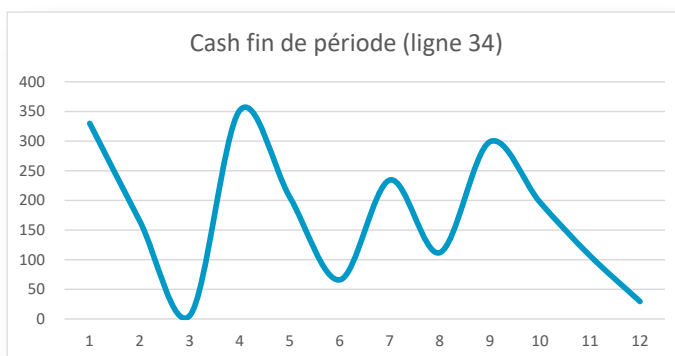
	JAN	FEV	MAR	AVR	MAI	JUN	JUI	AOU	SEP	OCT	NOV	DEC	
25	Cash-flow												
26	Cash début de période		330	165	6	352	205	66	234	112	299	197	107
27	RESULTAT MENSUEL	-170	-165	-160	-153	-139	-131	-123	-113	-102	-90	-77	
28	Bilan Achat équipement	-2'500											
30	Bilan Crédit (octroi)						300		300				
32	Bilan Fonds propres (injection)	3'000			500								
33	Bilan Fonds propres (dividende)												
34	Cash fin de période	330	165	6	352	205	66	234	112	299	197	107	29

Pour maintenir son cash-flow, il procède à une deuxième injection de fonds propres en avril (500.-) et accède à deux crédits en juillet (300.-) et septembre (300.-)⁸.

La courbe de la ligne 34 est un peu erratique mais l'essentiel est que Harry & Co parvient à maintenir un cash-flow positif avec un minimum de CHF 6 en mars.

Mais tôt ou tard, il devra équilibrer son compte de résultat car il ne pourra pas toujours injecter des fonds propres ou accéder au crédit bancaire.

! Le cash disponible en décembre ne représente que 13,2% de ses charges de fonctionnement⁹.



Solutions

Comme avec le premier scénario, Harry & Co doit équilibrer son compte de résultat. Il peut le faire en augmentant ses revenus (ventes), en diminuant ses dépenses de fonctionnement ou en améliorant la productivité de son modèle économique.

S3. Accéder au crédit

Avec ce troisième scénario on va voir comment Harry & Co parvient à « booster » ses ventes en accédant à un crédit fonds de roulement de CHF 2'000 en juillet qui va lui permettre d'acheter une quantité plus importante d'haricots secs.

N	Compte de résultats	JAN	FEV	MAR	AVR	MAI	JUN	JUI	AOU	SEP	OCT	NOV	DEC
04	S/total revenus	600	600	600	600	600	600	6'600	6'600	6'600	6'600	6'600	6'600
07	S/total achats	200	200	200	200	200	200	2'200	2'200	2'200	2'200	2'200	2'200
08	MARGE BRUTE	400	400	400	400	400	400	4'400	4'400	4'400	4'400	4'400	4'400
12	S/total salaires	200	200	200	200	200	200	1'200	1'200	1'200	1'200	1'200	1'200
16	S/total fonctionnement	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
17	MARGE OPERATIONNELLE	180	180	180	180	180	180	3'180	3'180	3'180	3'180	3'180	3'180
21	RESULTAT MENSUEL	180	180	180	180	180	180	3'180	3'180	3'180	3'180	3'180	3'180
22	Report à nouveau	180	360	540	720	900	1'080	4'260	7'440	10'620	13'800	16'980	20'160

Ce crédit permet à Harry & Co de significativement augmenter ses achats de marchandises (ligne 7). On constate aussi que les salaires (ligne 12) augmentent aussi suite à l'embauche de personnel supplémentaire.

25	Cash-flow	JAN	FEV	MAR	AVR	MAI	JUN	JUI	AOU	SEP	OCT	NOV	DEC
26	Cash début de période		680	860	1'040	1'720	1'900	2'080	7'260	10'440	13'620	16'800	19'980
27	RESULTAT MENSUEL	180	180	180	180	180	180	3'180	3'180	3'180	3'180	3'180	3'180
28	Bilan Achat équipement	-2'500											
30	Bilan Crédit (octroi)							2'000					
32	Bilan Fonds propres (injection)	3'000			500								
33	Bilan Fonds propres (dividende)												
34	Cash fin de période	680	860	1'040	1'720	1'900	2'080	7'260	10'440	13'620	16'800	19'980	23'160

⁸ Il est peu probable qu'une entreprise présentant un compte de résultats déficitaire dans sa première année d'activités puisse accéder au crédit. Mais c'est pour l'exemple.

⁹ $29 / (200 + 20) = 0,132$

Le cash-flow augmente aussi à partir de juillet principalement parce que le résultat mensuel (ligne 27) a significativement augmenté.

37 Bilan	JAN	FEV	MAR	AVR	MAI	JUN	JUI	AOU	SEP	OCT	NOV	DEC
38 L'actif												
39 Liquidité	820	1'140	1'460	2'280	2'600	2'920	8'240	11'560	14'880	18'200	21'520	24'840
44 Immobilisations nettes	2'430	2'360	2'290	2'220	2'150	2'080	2'010	1'940	1'870	1'800	1'730	1'660
45 Total actif	3'250	3'500	3'750	4'500	4'750	5'000	10'250	13'500	16'750	20'000	23'250	26'500
46 Le passif												
52 S/total dettes	0	0	0	0	0	0	2'000	2'000	2'000	2'000	2'000	2'000
53 Report à nouveau	250	500	750	1'000	1'250	1'500	4'750	8'000	11'250	14'500	17'750	21'000
55 Fonds propres (cumulé)	3'000	3'000	3'000	3'500	3'500	3'500	3'500	3'500	3'500	3'500	3'500	3'500
56 S/total fonds propres	3'250	3'500	3'750	4'500	4'750	5'000	8'250	11'500	14'750	18'000	21'250	24'500
57 Total passif	3'250	3'500	3'750	4'500	4'750	5'000	10'250	13'500	16'750	20'000	23'250	26'500
58 Différence	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Le bilan augmente mensuellement en raison de l'augmentation des liquidités (ligne 39) et de l'augmentation du report à nouveau (ligne 53).

Points à retenir

Une lecture attentive des états financiers et l'utilisation de bons ratios permet de déceler de tendances qui ne sont pas toujours évidentes à identifier.

Comprendre ses états financiers permet de mieux piloter son entreprise.

Avec un peu d'habitude et d'envie de jouer avec ses chiffres, les porteuses et porteurs de projets peuvent renforcer le pilotage de leur entreprise.

Produire ses projections financières

Il existe de nombreuses solutions et outils (EXCEL, en ligne, etc.) permettant de préparer vos projections financières. Ces outils présentent l'avantage qu'ils facilitent le travail de l'utilisateur, il suffit de remplir les rubriques demandées et de faire varier les montants, mais ils sont souvent « rigides » et difficilement adaptables à un modèle économique. De plus ils manquent de pédagogie, car l'utilisateur s'en remet à l'outil et ne se l'approprie pas.

Nous vous proposons ici une méthode de bon sens et nous allons vous montrer comment produire progressivement vos propres projections financières. Nous allons les construire manuellement, presque « artisanalement ».

! Nous faisons l'hypothèse que c'est une entreprise au démarrage (startup).

Lister vos investissements

Pour démarrer une activité, il faut généralement acheter des équipements ou des machines. C'est pourquoi, le premier exercice consiste à lister tous ces investissements que vous jugez indispensable pour démarrer dans de bonnes conditions.

! Dans l'EXCEL, feuille EF (vide), vous pouvez lister ces dépenses dans la colonne A.

	A	B	C	D
1			TOTAL	16'400
2	Description	Nbr.	Prix	Montant
3	Equipement de bureau	1	4'000	4'000
4	Machine 1	1	10'000	10'000
5	Ordinateur	2	1'200	2'400
6				0
7				0
8				0
9				0

Dans la cellule D1, EXCEL calcul le montant total.

N'incluez pas ici des dépenses de fonctionnement comme le loyer, les salaires, etc.

On verra par la suite comme équilibrer votre cash-flow avec un apport en fonds propres suffisant.

Une fois cette liste établie, vous allez insérer ce montant dans votre tableau de trésorerie avec une valeur négative. Ici, nous démarrons l'activité en février.

	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
27	25 Cash-flow						JAN	FEV	MAR	AVR
28	26 Cash début de période			-16'400	-16'400	-16'400		0	-16'400	-16'400
29	27 RESULTAT MENSUEL	Cash (IN/OUT)		0	0	0	0	0	0	0
30	28 Bilan Achat équipement	Cash OUT		-16'400	0	0		-16'400		
31	29 Bilan Vente équipement	Cash IN		0	0	0				
32	30 Bilan Crédit (octroi)	Cash IN		0	0	0				
33	31 Bilan Crédit (remboursement)	Cash OUT		0	0	0				
34	32 Bilan Fonds propres (injection)	Cash IN		0	0	0				
35	33 Bilan Fonds propres (dividende)	Cash OUT		0	0	0				
36	34 Cash fin de période			-16'400	-16'400	-16'400	0	-16'400	-16'400	-16'400

Vous voyez immédiatement que votre cash-flow est négatif, mais avant de l'équilibrer, nous allons maintenant construire votre compte de résultats en commençant par une estimation des ventes.

Estimer l'amortissement¹⁰

Tous les équipements et machines ne s'amortissent pas sur la même période. Un ordinateur va s'amortir sur 3 ans, un véhicule sur 5 ans, etc. Quelque fois, les périodes d'amortissement sont précisées par l'administration fiscale et peuvent changer d'un pays à l'autre. Comme il ne s'agit pas d'un exercice de comptabilité, nous vous proposons d'amortir tous vos investissements sur une période moyenne de 4 ans, soit 48 mois.

! Avec 16'400 d'investissements, vous obtenez un amortissement moyen de 340 par mois (montant arrondi). L'amortissement commence le mois suivant l'achat des équipements.

	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	
1																		AN 1	
2		N Compte de résultats			Année 1	Année 2	Année 3	JAN	FEV	MAR	AVR	MAI	JUN	JUI	AOU	SEP	OCT	NOV	DEC
19	17	MARGE OPERATIONNELLE		-20'600	0	0	0	-4'650	0	0	-4'750	-4'300	-3'850	-2'950	-2'050	-1'150	650	2'450	
20	18	DEP Frais financier		0	0	0													
21	19	DEP Amortissement		3'400	0	0			340	340	340	340	340	340	340	340	340	340	
22	20	DEP Impôts		0	0	0													
23	21	RESULTAT MENSUEL		-24'000	0	0	0	-4'650	-340	-340	-5'090	-4'640	-4'190	-3'290	-2'390	-1'490	310	2'110	
24	22	Report à nouveau		-24'000	-24'000	-24'000	0	-4'650	-4'990	-5'330	-10'420	-15'060	-19'250	-22'540	-24'930	-26'420	-26'110	-24'000	

RESULTAT MENSUEL. Sans surprise, la prise en compte de l'amortissement aggrave le résultat de la marge opérationnelle et l'on voit qu'en décembre, Harry & Co affiche un report à nouveau négatif de -24'000.

Equilibrer son cash-flow

Nous arrivons à la partie intéressante de cet outil et qui va vous permettre de déterminer le montant minimum de fonds propres que vous devez mettre pour équilibrer son cash-flow.

Afin d'être plus pédagogique, Harry & Co injecte 22'000 en février car ce montant est légèrement supérieur au cash fin de période qui est de -21'050. On voit que son cash-flow est positif jusqu'en avril mais qu'il plonge jusqu'à un montant négatif maximum en octobre de -18'100.

	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	
1																		AN 1	
2		N Compte de résultats			Année 1	Année 2	Année 3	JAN	FEV	MAR	AVR	MAI	JUN	JUI	AOU	SEP	OCT	NOV	DEC
28	26	Cash début de période		-17'450	-15'000	-15'000	0	950	950	950	-3'800	-8'100	-11'950	-14'900	-16'950	-18'100	-17'450		
29	27	RESULTAT MENSUEL	Cash (IN/OUT)	-20'600	0	0	0	-4'650	0	0	-4'750	-4'300	-3'850	-2'950	-2'050	-1'150	650	2'450	
30	28	Bilan Achat équipement	Cash OUT	-16'400	0	0		-16'400											
31	29	Bilan Vente équipement	Cash IN	0	0	0													
32	30	Bilan Crédit (octroi)	Cash IN	0	0	0													
33	31	Bilan Crédit (remboursement)	Cash OUT	0	0	0													
34	32	Bilan Fonds propres (injection)	Cash IN	22'000	0	0	22'000												
35	33	Bilan Fonds propres (dividende)	Cash OUT	0	0	0													
36	34	Cash fin de période		-15'000	-15'000	-15'000	0	950	950	950	-3'800	-8'100	-11'950	-14'900	-16'950	-18'100	-17'450	-15'000	

! Comme la ligne Cash fin de période ne peut pas être négative, Harry & Co devra injecter encore plus de fonds propres.

¹⁰ L'amortissement consiste à réduire régulièrement la valeur d'un bien afin de refléter sa dépréciation. Une vieille voiture n'a pas la même valeur qu'un modèle neuf.

	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W
1																		AN 1
2	N Compte de résultats			Année 1	Année 2	Année 3	JAN	FEV	MAR	AVR	MAI	JUN	JUI	AOU	SEP	OCT	NOV	DEC
28	26 Cash début de période			1'550	4'000	4'000	0	950	950	950	15'200	10'900	7'050	4'100	2'050	900	1'550	
29	27 RESULTAT MENSUEL	Cash (IN/OUT)	-20'600	0	0	0	-4'650	0	0	-4'750	-4'300	-3'850	-2'950	-2'050	-1'150	650	2'450	
30	28 Bilan Achat équipement	Cash OUT	-16'400	0	0	0	-16'400											
31	29 Bilan Vente équipement	Cash IN	0	0	0													
32	30 Bilan Crédit (octroi)	Cash IN	0	0	0													
33	31 Bilan Crédit (remboursement)	Cash OUT	0	0	0													
34	32 Bilan Fonds propres (injection)	Cash IN	41'000	0	0		22'000		19'000									
35	33 Bilan Fonds propres (dividende)	Cash OUT	0	0	0													
36	34 Cash fin de période			4'000	4'000	4'000	0	950	950	950	15'200	10'900	7'050	4'100	2'050	900	1'550	4'000

Avec un montant de 19'000 en mai, Harry & Co retrouve un cash-flow positif avec un minimum de 900 en octobre.

! Ne visez pas le minimum. Les dépenses doivent être payées, les revenus peuvent être inférieurs aux prévisions ou décalés dans le temps si les clients demandent de payer à crédit. Avoir de la trésorerie est vital pour une startup.

! Vous pouvez aussi équilibrer votre cash-flow avec un crédit, si vous parvenez à en obtenir un. Ce qui est peu probable en année de démarrage.

L'importance des fonds propres

Pour une entreprise en démarrage, disposer de suffisamment de fonds propres est crucial car il faut pouvoir lisser sa trésorerie, encaisser des coups, pouvoir rebondir, etc.

Selon le montant des fonds propres nécessaires, de la « richesse » du ou des fondateurs, on peut choisir entre plusieurs formes juridiques.

Avec ou sans but lucratif ?

Dans le champ de l'ESS, la personne morale sans but lucratif (association, ONG) est privilégiée car « on ne veut pas faire du profit ». S'il est honorable de ne pas rechercher à maximiser le profit, on peut avec une personne morale à but lucratif (Sarl, SA) ne pas faire de profit (voir ci-dessous). La coopérative étant un modèle hybride.

Forces et faiblesses des formes juridiques

Catégorie =>	Personne morale sans but lucratif	Modèle hybride	Personne morale à but lucratif
Type	Association, ONG, Fondation	Coopérative	Sarl, SA
Forces / avantages	Facile à créer. Peut recevoir des subventions. Bonne image dans l'ESS.	Gouvernance démocratique (un membre, une voix). Dispose de fonds propres (parts sociales). Peut supporter des modèles économiques complexes. Permet de mutualiser des équipements.	Gouvernance plus solide. Peut disposer de fonds propres importants (actionnaires). Mieux vue par la banque si besoin de crédit.
Faiblesses / désavantages	Gouvernance faible par manque d'appropriation. Accès difficile au crédit.	Gouvernance « instable ». Difficile d'arbitrer entre la rémunération des membres et le renforcement des fonds propres. Fonds propres plutôt faible.	Mauvaise image dans l'ESS.

Une Sarl ou une SA sans but lucratif : La Sarl ou la SA est considérée à but lucratif car elle peut verser des dividendes à ses actionnaires à la fin de chaque exercice fiscal. Ces dividendes sont puisés dans le bénéfice annuel et on voit là l'intérêt des actionnaires à maximiser le profit (dans le modèle classique).

! En incluant un article dans les statuts affirmant que le profit sera intégralement reversé dans les fonds propres de l'entreprise, on peut transformer une Sarl ou une SA en personne morale sans but lucratif.

Identifier la forme juridique la plus appropriée

Le choix de la forme juridique va dépendre de l'activité que l'on veut mener et des besoins en fonds propres nécessaires à son lancement.

Nature de l'activité	Besoin en fonds propres	Forme juridique appropriée
Protection des locataires (ex. ASLOCA).	Faible, un peu d'équipement, du mobilier de bureau. Peut-être avancé par les membres fondateurs.	Association, ONG
Fromagerie, habitation.	Important, construction de bâtiment, équipement industriel, etc. Parts sociales des membres.	Coopérative car permet de mutualiser l'équipement entre plusieurs utilisateurs.
Fabrique d'éoliennes.	Très important, achats d'équipement, pas de revenus avant plusieurs années. Fonds propres apportés par des actionnaires	SA, Sarl

Points à retenir

Jouer avec vos chiffres : C'est pour ça que nous avons privilégié un EXCEL simple où l'utilisateur inscrit ses chiffres.

Disposer de la trésorerie nécessaire : De nombreuses entreprises « vivent » car elles manquent de punch, de réactivité. Si vous disposez de suffisamment de fonds propres vous serez aussi plus serein quand la fin du mois approche et qu'il faut verser les salaires et payer le loyer.

Revoyez vos projections financières régulièrement : En phase de démarrage, les paramètres et l'écosystème dans lequel vous évoluez peut significativement se transformer. En ajustant régulièrement vos projections financières, vous restez à l'écoute de votre entreprise.