

Evaluation préliminaire de la viabilité financière

Introduction

De beaux projets d'entreprise, intéressants et motivants, peuvent ne jamais se concrétiser ou se révéler totalement utopiques pour de simples questions financières ou de manque de disponibilité de ressources.

Avant que tu ne te lances dans une nouvelle activité, il te faut d'abord te projeter dans un futur proche, dans deux à trois ans, et revenir progressivement au point de départ en te posant les questions suivantes :

1. En l'année deux ou trois, lorsque ton activité entrepreneuriale sera exécutée de manière régulière, sera-t-elle équilibrée sur le plan financier ? C'est-à-dire, ses recettes couvriront-elles toutes les dépenses, en laissant au minimum une légère marge bénéficiaire, ne serait-ce que pour des mesures de sécurité ?
2. Etant donné que l'encaissement de certaines prestations peut se faire bien après les dépenses qui leur sont relatives, auras-tu assez de réserves (fonds de roulement) pour faire face à ces délais ?
3. Avant d'atteindre ce point d'équilibre et tant que les dépenses sont supérieures aux recettes, auras-tu des réserves ou des fonds suffisants pour que tu puisses « survivre » ?
4. Avant que tu ne puisses lancer l'activité, dois-tu réaliser des investissements ? As-tu les fonds nécessaires pour le faire ?

Pour te faire gagner du temps, l'ordre de ces questions est primordial. Par exemple, il est totalement inutile de calculer les investissements initiaux nécessaires, si ton activité ne sera jamais capable d'atteindre le point d'équilibre et que tu travailleras toujours à perte.

Et plus tu tardes à conclure que l'activité projetée n'est pas viable, moins tu auras pu consacrer ton temps et tes efforts sur d'autres pistes ou sur une reformulation totale de ton projet.

Objectif

Cet outil se présente sous la forme d'une feuille de calculs et a pour objectif de te faire gagner du temps dans tes réflexions, en te fournissant une **évaluation (très) préliminaire** du potentiel de viabilité financière de ton modèle d'affaires, que celui soit d'un projet d'activité indépendance, d'un projet d'entreprise ou encore la création d'une association ou autre organisation sans but lucratif. Il peut être utilisé dans trois situations :

- Celle d'une activité « **Indépendante** », avec la possibilité d'informer ton budget personnel et de le comparer ensuite avec le solde de trésorerie de l'activité ;
- Celle d'une « **Entreprise** », qui te permet d'inclure des éléments de salaires dans les charges fixes, y compris le tien ;
- Celle d'une « **Organisation sans but lucratif** » (p.ex. association), qui te permet de spécifier des recettes de subventions, donations, prix ou autres, ainsi qu'une force de travail de « **bénévoles** », pour additionner leur moyenne d'heures disponibles à celle des salariés, dans le but de comparer le tout avec les besoins des activités en « **force de travail** ».

Il est recommandé que tu utilises cet outil en te projetant dans la deuxième ou troisième année de fonctionnement de ton projet d'activités.

Note bien que les résultats obtenus sont de simples approximations et ne doivent en aucun cas être considérés comme une validation de ton modèle d'affaires.

Notions de base et définitions

Dans tes calculs de viabilité, il te faut considérer au minimum les suivants éléments¹ :

- Le **chiffre d'affaires** est le montant des ventes, toutes taxes comprises, effectuées (et encaissées) durant une période donnée, généralement une année, un semestre, un trimestre ou même un mois.

*Par exemple, un commerçant ambulant qui vend **8'000** quiches à **13.-** en une année atteindra un chiffre d'affaires annuel de **104'000.-***

- Les **charges** sont les dépenses que l'indépendant, l'entreprise ou l'organisation met en œuvre pour réaliser son chiffre d'affaires : achats des ressources de production, frais de fonctionnement, salaires, impôts et taxes diverses, frais financiers, amortissements, etc. Les charges se divisent habituellement en deux catégories : les charges fixes et les charges variables.
- Les **charges variables**, sont intimement liées à la réalisation du chiffre d'affaires et (quasi) directement proportionnelles au volume des ventes effectuées. On y trouvera le coût des matières premières, les frais de transports sur les achats et sur les ventes, les commissions sur les ventes, etc.

*Par exemple, le même commerçant ambulant dépense **3.-** de matière première par quiche, plus **0.30** pour l'emballage. La charge variable unitaire étant de **3.30**, ses charges variables annuelles sont de **26'400.-**.*

- Les **charges fixes** sont les dépenses que l'indépendant ou l'entreprise doit réaliser quoi qu'il arrive, (presque²) indépendamment des ventes. On y trouvera, par exemple, le loyer, le téléphone, la publicité, les frais divers... ainsi que les salaires.

*Par exemple, notre commerçant dépense **1000.-** par mois pour l'essence de sa camionnette, le téléphone, l'électricité et ses publicités. Il désire un salaire de **4'000.-** par mois, incluant toutes les charges sociales. Ses charges fixes seront donc de **5'000.-** par mois, soit **60'000.-** par année.*

- Les **amortissements** ne sont généralement pas inclus directement dans les charges fixes, mais ne peuvent en aucun cas être négligés, dans toutes les activités qui nécessitent des équipements coûteux, que ce soit de fabrication, de transport, d'informatique ou autres, parce qu'il te faut « étaler » leur coût de leur remplacement dans le temps. On y trouvera aussi les remboursements des prêts et d'autres choses moins significatives **pour ce calcul préliminaire**.

*Par exemple, notre commerçant prévoit aussi qu'il devra remplacer sa camionnette et ses équipements, qui ont coûté **60'000.-** tous les 5 ans, c'est-à-dire qu'il devra « étaler ce coût sur 60 mois (5 ans), soit **12'000.-** par an, En étant plus direct, il devra mettre de côté **1'000.-** par mois, pour être capable de les remplacer au bout des 5 ans.*

- Le **résultat net** de l'activité est simplement la différence entre le chiffre d'affaires et la somme des charges avant le paiement des impôts.

Résultat net = Chiffre d'affaires – (Charges variables + Charges fixes + Amortissements)

Notre commerçant peut donc calculer son résultat annuel et vérifier que son activité semble viable mais est très fragile face à toutes les possibles fluctuations sur son marché, telles qu'une diminution

¹ Note bien que cette approche simplifiée n'est pas conforme à la rigueur des sciences comptables, mais elle te sert à obtenir une évaluation globale de ton activité : « Vas-tu droit dans le mur ou as-tu des chances de t'en sortir ? ».

² Presque, car certaines charges fixes peuvent aussi augmenter, par paliers, en fonction du volume des ventes, telles que le loyer pour un plus grand espace de production ou l'augmentation du nombre de collaborateurs salariés.

de la demande, une inflation renchérissant le coût des matières premières, une grave panne mécanique de sa camionnette, etc. :

$$104'000 - (26'400 + 60'000 + 12'000) = 5'600$$

Mode d'emploi

La feuille de calcul est composée de cinq onglets :

1. **Produits et services** : spécification des éléments de recettes (ventes et autres), charges variables et charges fixes et amortissements, de ton activité, y compris les charges salariales, et même un tableau de ressources bénévoles,
2. **Finances** : calculs automatiques et lissés des chiffres d'affaires et des charges,
3. **Timing** : calculs du temps nécessaire à la production et pour les autres activités accessoires, plus la comparaison avec la force de travail disponible,
4. **Budget personnel**, pour des fins de comparaison des besoins personnels avec le solde de l'activité,
5. **Tables**, pour ajuster quelques paramètres, tels que les pourcentages de TVA.

Onglet « Produits et services »

Aperçu global

Cette feuille te permet d'enregistrer :

- Le nom du projet et quelques variables initiales pour les calculs ;
- De 1 à 15 produits ou services avec leur prix, coût, volume et temps de production ;
- Jusqu'à 5 recettes récurrentes autres que les ventes ;
- De 1 à 10 éléments de charge fixe ;
- Jusqu'à 10 postes de travail ;
- Jusqu'à 5 postes de forces de travail bénévole.

Variables initiales de calcul

Domaine pour le calcul de la TVA:	Produits/Services	Charges salariales de l'employeur:	18%
Divers et imprévus en % du CA brut:	5%	Heures mensuelles de travail pour un EPT:	174:00 h

Ajuste, si nécessaire, les quatre variables ci-dessous, qui influenceront les calculs finaux de tes projections :

- Domaine d'activités pour le calcul de la TVA
 - Exempt : Sans TVA (utilise cette option pour des domaines tels que la formation ou une prévision de chiffre d'affaires inférieure à CHF 100'000.-)
 - Nourriture : TVA de 2.5%
 - Hébergement : TVA de 3.7%
 - Produits/Services : TVA de 7.7%
- Les charges salariales moyennes, payées normalement par l'employeur (AVS, LPP, APG...);
- Divers et imprévus en % du chiffre d'affaires, pour assurer une petite marge de manœuvre ;
- Moyenne d'heures mensuelles pour un emploi à plein temps (EPT).

Recettes et charges variables de production

Recettes et charges variables de production							
Produit ou service	Prix de vente unitaire (HT)	Charges directes: matière première, services externes, déplacements...	Coût unitaire (HT)	Durée moyenne d'exécution unitaire en heures	Quantité vendue	Par Période	Durant (mois par an)
Exemple: journée de formation	fr. 1 200,00	Supports	fr. 50,00	08:00 h	10,0	Mois	9
Exemple: cours de 5 jours (10 personnes)	fr. 8 000,00	Supports, salle de cours	fr. 200,00	40:00 h	20,0	An	10
Exemple: animation d'AG	fr. 800,00	Déplacement	fr. 80,00	06:00 h	5,0	An	11
Exemple: World café	fr. 600,00	Animation	fr. 50,00	04:00 h	3,0	An	11
							11

Complète le tableau ci-dessus avec les 1 à 15 prestations (produits ou services) que tu comptes produire et commercialiser, en spécifiant pour chacune :

- **Produit ou service** : donne un nom au produit ou service que tu vendras ;
- **Prix de vente unitaire (HT)** : informe le prix de vente **hors taxes** de chaque unité vendue ;
- **Charges directes** : nomme simplement les principaux éléments (matière première, services externes, déplacements...) qui composent le coût de tes services ou produits, **hormis la main d'œuvre des collaborateurs salariés** ;
- **Coût unitaire (HT)** : estime combien te coûte chaque unité produite, hors taxes, sans le coût de **la main d'œuvre des collaborateurs salariés** ;
- **Durée moyenne d'exécution, en heures³** : estime combien d'heures et/ou minutes te sont nécessaires pour produire chaque unité de ton produit ou service ; si des unités sont produites en parallèle, alors divise le temps de production par le nombre d'unités.

Par exemple si tu prépares, cuisines et emballes un lot de 120 moelleux au chocolat en 4 heures, la durée de production unitaire sera de 2 minutes (240 minutes/120).

- **Quantité vendue et par période** : indiquez le nombre d'unités que tu imagines commercialiser et sur quelle période, en sélectionnant « Mois », « Semaine » ou « An ».
- **Durant (mois par an)** : Indique pendant combien de mois par année tu vas commercialiser chacune de tes prestations. Les calculs financiers seront ajustés en conséquence. 11 est la valeur par défaut, pour tenir compte de tes vacances annuelles, donc improductif.

Par exemple, si d'une part tu ré pares et vends des skis, et d'autre part tu fabriques et vends des planches de surf, tu ne feras probablement chacune de ces deux activités que pendant 5 à 6 mois sur l'année.

Recettes de subventions et donations⁴

Ce simple tableau te permet de lister jusqu'à 5 sources de financement externe, à fonds perdu et non liées au volume de production de tes prestations.

Les valeurs doivent être mentionnées en totaux annuels.

Recettes récurrentes de subventions, donations, prix et autres	
Origine et année	Valeur
Exemple: Loterie romande	fr. 10 000,00
Exemple: Prix action climatique	fr. 15 000,00

³ Inscris toujours les temps sous la forme **hh:mm**, par exemple 2 minutes = 00:02, 1 heure 45 = 01:45, 4 heures = 04:00.

⁴ Spécifique pour les organisations sans but lucratif, par exemple les associations ou les ONG.

Résultat intermédiaire de l'activité

Cette ligne calcule simplement le chiffre d'affaires plus les autres recettes récurrentes, moins les charges variables, les charges fixes et les salaires, pour les trois colonnes : Annuel, Trimestriel et Mensuel, sans tenir compte de la TVA.

Résultat intermédiaire de l'activité	fr. 1 511	fr. 4 533	fr. 18 130
--------------------------------------	-----------	-----------	------------

Retenues

Ce petit tableau calcule la TVA globale, en tenant compte d'une part du domaine indiqué sur le premier onglet (nourriture, hébergement, services ou exempt) et d'autre part de la différence entre le chiffre d'affaires et les charges variables. C'est une pure approximation, considérant le même taux de TVA pour toutes les prestations.

Retenues	Mensuel	Trimestriel	Annuel
TVA	fr. 1 390	fr. 4 171	fr. 16 684

Résultat de l'activité

Un dernier calcul est fait, pour évaluer le résultat, **avant les impôts** (ce calcul de fait pas partie de l'outil).

Résultat net de l'activité (avant impôts)	fr. 120	fr. 361	fr. 1 446
---	---------	---------	-----------

Onglet « Timing »

Souvent, on observe des prévisions financières très rassurantes, avec de bons volumes de ventes, des coûts bien contrôlés et l'atteinte du point d'équilibre relativement rapidement. Cependant, il suffit de faire quelques calculs approximatifs pour s'apercevoir que le porteur du projet d'activité indépendance ou l'équipe de l'entreprise projetée devrait simplement travailler plus de 16 heures par jour !

Le tableau de cet onglet est une aide pour :

- Mesurer le temps nécessaire pour que tu puisses produire le volume vendu de tes produits et/ou services ;
- Exécuter en parallèle une série d'autres activités essentielles, telles que communiquer, prospecter, lire tes mails, accorder du temps de support à tes clients, etc.

Toutes les prestations que tu as insérées dans le tableau « **Recettes et charges variables de production** » du premier onglet sont reportées au point 4). Les calculs des heures de travail nécessaire, maximum et lissées par mois, sont automatiques en fonction des temps unitaires et volumes de vente estimés et informés.

Pour les points 1, 2, 3, 5,6 et 7, tu peux choisir d'indiquer le nombre d'heures quotidiennes ou hebdomadaires.

Le tableau est recalculé progressivement, t'indiquant les nombres d'heures par semaine et par mois, pour chacune des activités, ainsi que leur répartition en pourcentage du temps total. Le point 7) a été ajoutée pour inclure les temps de déplacement, trop souvent oubliés dans les planifications.

Les heures maximum et lissées diffèrent, pour permettre d'observer une répartition moyenne (lissée) sur l'année et les heures maximum si toutes les activités prévues doivent être réalisées lors de

Onglet « Budget personnel »

Utilise ce tableau pour construire une évaluation de ton budget personnel, considérant cependant que la liste de ses éléments n'est pas exhaustive.

Si des éléments de ton budget personnel n'y figurent pas, tu peux les regrouper sous la ligne « **Autres** ».

Toutes tes dépenses trimestrielles et annuelles sont calculées à partir des informations mensuelles.

La feuille de calcul ajoute aussi une réserve de 10% sur le total intermédiaire, pour tenir compte d'éventuels imprévus. Tu peux changer ce pourcentage.

Une fois défini et calculé, tu peux évaluer si le salaire que tu as prévu pour toi, ou le résultat net de l'activité (si tu ne t'es pas attribué de salaire) est compatible avec ton budget personnel.

Logement	Mensuel	Trimestriel	Annuel
Loyer / intérêts hypothécaires	fr. 1 500	fr. 4 500	fr. 18 000
Amortissement	fr. 300	fr. 900	fr. 3 600
Electricité / gaz / eau	fr. 150	fr. 450	fr. 1 800
Taxes radio / TV	fr. 99	fr. 297	fr. 1 188
Téléphone, fax, internet	fr. 169	fr. 507	fr. 2 028
Travaux d'entretien	fr. 50	fr. 150	fr. 600
Assurances mobilière, ménage	fr. 45	fr. 135	fr. 540
Divers	fr. 40	fr. 120	fr. 480
Mobilité	Mensuel	Trimestriel	Annuel
Financement véhicule privé	fr. 800	fr. 2 400	fr. 9 600
Impôt / taxes véhicule privé	fr. 35	fr. 105	fr. 420
Assurances véhicule privé	fr. 50	fr. 150	fr. 600
Stationnement / parking	fr. 50	fr. 150	fr. 600
Essence, réparations	fr. 300	fr. 900	fr. 3 600
Bus et train			
Famille et loisirs	Mensuel	Trimestriel	Annuel
Enfants (école, loisirs)			
Famille (culture, loisirs)	fr. 120	fr. 360	fr. 1 440
Vêtements	fr. 150	fr. 450	fr. 1 800
Assurances maladie	fr. 800	fr. 2 400	fr. 9 600
Responsabilité civile	fr. 20	fr. 60	fr. 240
Pensions			
Alimentation	fr. 1 000	fr. 3 000	fr. 12 000
Hygiène	fr. 100	fr. 300	fr. 1 200
Impôts	fr. 1 000	fr. 3 000	fr. 12 000
Prévoyance			
Total intermédiaire	fr. 6 778	fr. 20 334	fr. 81 336
Réserve pour les imprévus, pourcents : 10%	fr. 678	fr. 2 033	fr. 8 134
Charges totales par mois	fr. 7 456	fr. 22 367	fr. 89 470