

## Les projections financières

### Introduction

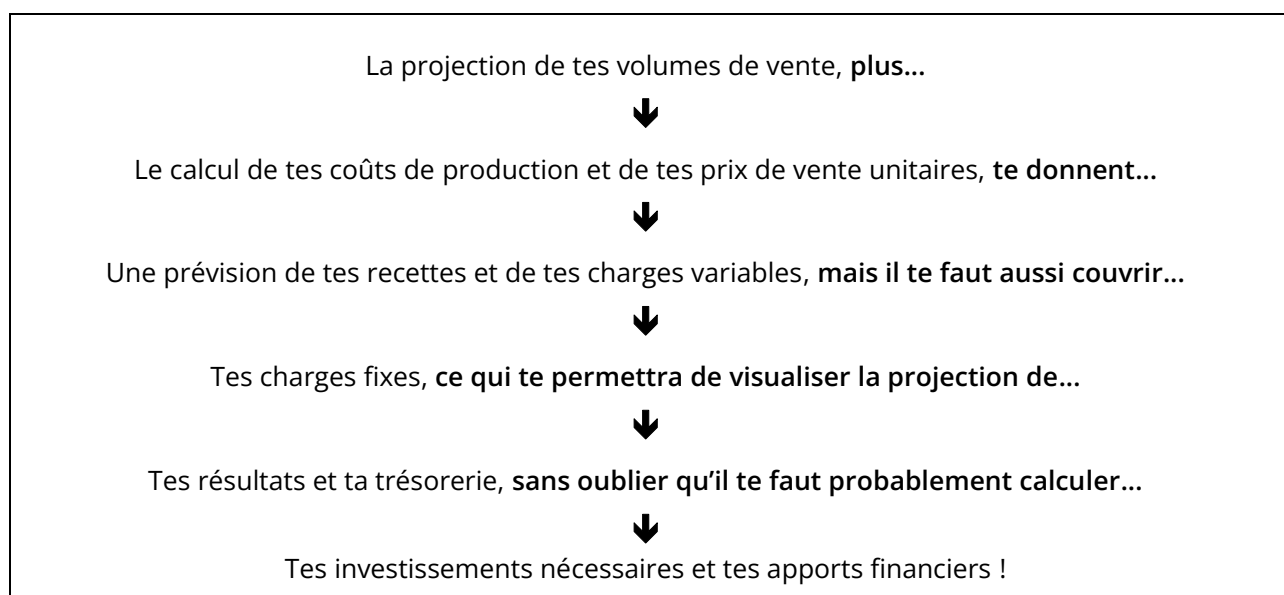
Abordons les projections financières, une étape cruciale, même dans le cadre des **modèles économiques cherchant un impact positif**. Il est essentiel de rappeler qu'indépendamment de l'objectif de maximiser ou non les profits, toute initiative doit couvrir ses dépenses, y compris ses charges salariales.

Cette activité est conçue pour établir des bases solides, te permettre de comprendre les états financiers et d'élaborer des projections financières pertinentes.

Points clés à considérer :

- Les projections financières sont un outil prévisionnel et ne doivent pas être confondues avec la gestion quotidienne de la comptabilité.
- Une maîtrise insuffisante de ces projections peut compromettre la direction efficace de l'entreprise, surtout si son modèle économique est intrinsèquement complexe.
- Les trois éléments fondamentaux des projections financières demeurent : 1) le compte de résultat ; 2) le tableau de trésorerie (cash-flow) ; et 3) le bilan.

La section suivante te présentera, de manière structurée, les étapes essentielles à envisager lors de la mise en place de ton entreprise, en suivant cette logique simple :



### Les prévisions de tes volumes de vente

Les prévisions mensuelles de tes ventes sont indispensables, ainsi que tes coûts et tes prix de vente unitaires pour faire tes projections.

Indispensables, afin de calculer tes recettes, planifier tes achats de matière première et tes charges variables, si c'est le cas, planifier ton infrastructure et éventuellement l'ajustement de la taille de ton équipe.

Il est clair que ce sont des prévisions ! Elles peuvent être basées sur tes observations, tes échanges avec des clientèles potentielles ou des discussions avec des experts, ou encore même basées les activités d'une autre entreprise que tu connais particulièrement bien. Tu peux éventuellement les calculer en te basant sur l'historique de ton entreprise, au cas où elle serait déjà existante.

Mais ce ne sont que des projections dans le futur, avec leurs doses importantes d'incertitudes et nous avons toutes et tous une tendance à être trop optimistes, alors, sois pessimiste. Fais deux ou trois projections différentes : une pessimiste, une réaliste et une optimiste, mais ne compte pas trop sur cette dernière.

## Le calcul des coûts de production et des prix de vente unitaires

Si ton modèle économique repose sur la transformation de matières premières en produits finis, comme dans le cas d'une boulangerie ou d'une menuiserie, il te faut tenir compte, dans le prix de vente minimal de tes produits, aussi bien du coût des matières premières que des salaires des employés impliqués directement dans la production.

Sans te plonger dans un calcul potentiellement complexe, commence par additionner le coût des matières premières et des salaires directs. Ensuite, divise cette somme par le nombre d'unités produites. Cela te donnera une estimation du coût de production par unité.

Tu peux aussi décortiquer ton produit ou ton service, utiliser ta « recette » pour connaître la quantité et le prix de chaque élément, plus le temps d'exécution et le coût de la main d'oeuvre pour calculer le coût unitaire. C'est un peu moins direct, mais cela peut être aussi plus précis.

Avec ce coût unitaire en main, tu peux déterminer ta marge brute en retranchant les coûts de production de tes revenus. Cette marge brute doit ensuite te permettre de couvrir tes charges fixes (comme le loyer, l'électricité, les assurances, la publicité, etc.) pour assurer un résultat opérationnel positif.

Si tu évolues dans le secteur des services, comme un salon de coiffure ou un cabinet d'avocat, la fixation du prix de vente peut s'avérer plus délicate. Cela dépend souvent de la concurrence dans ton environnement direct. Il se peut que tu te retrouves dans une position de devoir aligner tes prix sur ceux de la concurrence et chercher à dégager un revenu positif autant que possible. Si la concurrence est intense et si tu ne peux pas apporter de modifications majeures à ton modèle économique, il te faudra envisager des moyens d'améliorer ta productivité pour renforcer tes marges, ou de changer toute ton approche.

## Les recettes et les charges variables

Les recettes sont étroitement liées à tes ventes et, comme tu l'imagines bien, celles-ci peuvent varier considérablement d'un mois à l'autre. La bonne nouvelle, c'est que tes charges variables tendent souvent à suivre cette fluctuation. Prenons l'exemple d'une boulangerie : si tu vends moins de pain, tu auras besoin de moins de farine !

Mais attention, une baisse de ta marge brute (les recettes – les charges variables) peut rapidement mettre en danger ta trésorerie et t'entraîner vers des complications. De plus, il n'est pas rare de constater un décalage temporel entre le moment où tu achètes tes matières premières (et donc où tu dépenses de l'argent) et le moment où tu réalises les ventes (et donc où tu encaisses le résultat de tes ventes).

## Les charges fixes

Les charges fixes, ce sont celles qui restent constantes, peu importe l'intensité de ton activité, dans une certaine limite. Pense au loyer, aux assurances, à l'électricité (à moins, bien sûr, que ce poste ne représente une grande partie de tes coûts de production, auquel cas, il faudrait le reclasser dans les charges variables et l'inclure dans les coûts unitaires de production).

Les salaires représentent souvent une part significative de ces charges fixes. Sauf, bien sûr, si tu emploies des personnes sur une base ponctuelle en fonction des commandes. Dans ce cas, comme pour l'exemple de l'électricité, leurs salaires seraient à classer parmi les charges variables.

## Les dépenses d'investissements et les apports en fonds propres

Les dépenses d'investissement sont les montants que les promoteurs de ton entreprise s'engagent à investir pour la mise en marche de ton projet. Ces fonds propres jouent un rôle crucial car ils te permettent :

- L'acquisition d'équipements et de machines essentiels à l'initiation de l'activité.
- L'achat de matières premières indispensables à ta production.
- La prise en charge des salaires en attendant l'arrivée des premières recettes issues des ventes.

Dans le domaine **des entreprises créatrices d'impact positif**, il n'est pas rare de voir des promoteurs contourner la question des fonds propres en optant pour la création d'une association à but non lucratif. Toutefois, l'absence de fonds propres substantiels rend certaines activités irréalisables. Ces entreprises ne devraient pas se cantonner uniquement à des activités de service qui ne requièrent que peu d'investissements initiaux.

Concernant les apports en fonds propres, il s'agit de la capitalisation initiale effectuée par les promoteurs (et toi-même). Un niveau d'apport conséquent renforce la robustesse du modèle économique de ton entreprise, lui offrant une meilleure résilience face aux aléas. Inversement, des fonds propres limités peuvent rendre ton modèle économique vulnérable.

Le montant investi par les promoteurs est également révélateur de leur engagement envers le projet. Si chaque promoteur n'est pas en mesure d'investir un montant considérable, tout effort financier, même minime mais significatif à ses yeux, témoigne de sa détermination à voir le projet réussir. De plus, un apport en fonds propres conséquent facilite l'obtention de crédits auprès des établissements bancaires.

## Les flux de trésorerie

La gestion de la trésorerie, c'est un peu comme surveiller une cuisson délicate : une seconde d'inattention et tout peut basculer. Imagine-toi ne pas pouvoir payer les salaires ou le loyer. La situation peut rapidement devenir critique.

On remarque souvent que la trésorerie est gérée sur le fil du rasoir, sans réelle stratégie pour renforcer les fonds propres. C'est un jeu risqué, surtout lorsque les tensions financières pointent le bout de leur nez.

La solution ? Beaucoup se tournent vers les banques pour obtenir des crédits de fonds de roulement. Mais là encore, tout n'est pas si simple. Certaines banques peuvent te fermer la porte si le montant que tu sollicites est jugé trop faible. Et même si elles te donnent le feu vert, les taux d'intérêt peuvent parfois te surprendre par leur hauteur.

## Le bénéfice, un ami à ne pas négliger !

Dans l'univers des **entreprises cherchant à créer un impact positif**, maximiser les profits n'est peut-être pas le leitmotiv. Mais attention à ne pas confondre ça avec une invitation à valoriser les déficits ! Tu dois, à tout prix, viser un bénéfice au-dessus de la ligne de flottaison. N'oublie pas : un peu de profit, c'est aussi un moyen de renforcer tes fonds propres.

Concernant les actionnaires engagés dans cette belle aventure, ils ne cherchent peut-être pas à voir des valeurs astronomiques, mais soyons clairs : leur motivation risque de s'essouffler si leur retour est proche de zéro ou, pire, s'ils voient fondre leur investissement. Le défi ? Trouver le juste équilibre entre profits et salaires. C'est un numéro d'équilibriste. Il est important de veiller à ce qu'aucune partie (que ce soient les actionnaires ou les salariés) ne se sente lésée.

## Quelques conseils pour braver les turbulences de l'entrepreneuriat

Chaque entreprise connaît ses propres défis et imprévus. Voici quelques stratégies pour naviguer avec plus de sérénité :

### 1. Épargner :

Au début, réduis les dépenses, y compris ton propre salaire. Pourquoi ? Une jeune entreprise a souvent du mal à convaincre une banque. Donc, tes propres ressources sont ta bouée de sauvetage. De robustes fonds propres facilitent la navigation en eaux agitées.

### 2. Emprunter :

Bien sûr, il est préférable d'éviter un endettement excessif. Mais pour investir dans des matières premières ou de l'équipement, des fonds supplémentaires peuvent être nécessaires. Rappelle-toi simplement que chaque crédit doit avoir un but précis, comme un coup de boost pour ton entreprise. Et n'oublie pas : les taux d'intérêt fixes offrent une meilleure prévision du futur.

### 3. T'assurer :

Prévoir l'imprévu. Les bonnes assurances (responsabilité civile, juridique, perte de gain, vol, etc.) sont tes filets de sécurité. Elles peuvent sauver ton entreprise de situations catastrophiques.

### 4. Pilotage stratégique :

L'entreprise n'est pas une barque que l'on laisse à la dérive. Quelques indicateurs-clés, comme le chiffre d'affaires, les dépenses, ou le nombre d'unités produites peuvent suffire. Une dizaine de ratios bien choisis, suivis de près, peuvent t'en dire beaucoup sur la santé de ton entreprise. Pense à un tableau de bord mensuel. Sans cela, c'est un peu comme naviguer en mer sans boussole. Et ce n'est jamais une bonne idée.

## Les outils des états financiers

### Le compte de résultat

Ton compte de résultat couvre une période (mois, année) et calcule la somme de tous les revenus et de toutes les charges, te permettant de calculer le résultat de la période.

Ton compte de résultat ne doit pas prendre pas en compte les flux liés au financement, tels que l'émission ou le remboursement de dettes, les apports en capital, les versements de dividendes, etc. Son objectif est de donner une idée de la rentabilité de ton entreprise.

## Le tableau de trésorerie

Ton tableau de trésorerie couvre également une période (mois, année) et enregistre toutes les entrées et sorties financières. A la différence du compte de résultats, le tableau de trésorerie comptabilise aussi les crédits, les remboursements, ou encore l'augmentation du capital dans le cas d'une société de capital (par opposition à une association) ou même d'une coopérative lors d'une augmentation de la part sociale ou de leur nombre par l'adhésion de nouveaux membres.

## Le bilan

Contrairement aux deux premiers outils, le bilan est une photographie de l'entreprise à un instant déterminé. Il se compose de deux colonnes :

- A droite, le passif indique l'origine des fonds. Il y a deux catégories : les fonds propres (l'argent investi dans l'entreprise) et les dettes.
- A gauche, l'actif indique où se trouve les fonds. Il y a trois catégories : les liquidités, le stock et les immobilisations (investissements à long terme).

La magie du bilan ? Les deux côtés s'équilibrent toujours !