

Montage budgétaire d'un projet

Séminaire de formation

FOREM International

Mai / Juin 2007

Orateurs :

*Prof. Didier Van Caillie, Université de Liège,
D.VanCaillie@ulg.ac.be*

*Charles Kabwigiri, Assistant, Université de Liège,
ckabwigiri@ulg.ac.be*

Cadre de référence fondamental.

- Partie 1 : L'opportunité du projet
- Partie 2 : La gestion budgétaire d'un plan d'affaires

Précautions oratoires.

- Entreprise = projet
- Plan d'affaires = montage budgétaire du projet
- Acheteur ou client = bénéficiaire du projet
- Création de valeur = retombées économiques, financières, humaines ou sociales.

PARTIE 1 :

L'opportunité du projet

1. Qu'est-ce qu'un projet ?

Un projet, c'est :

- Un **porteur de projet**, individu, groupe d'individus ou collectivité,
- Qui a la maîtrise d'une **technique**
- A l'expertise d'une **application de cette technique**
- ... et qui la met **au service d'un client** ou d'un groupe de clients particuliers

1. Exemples de projets

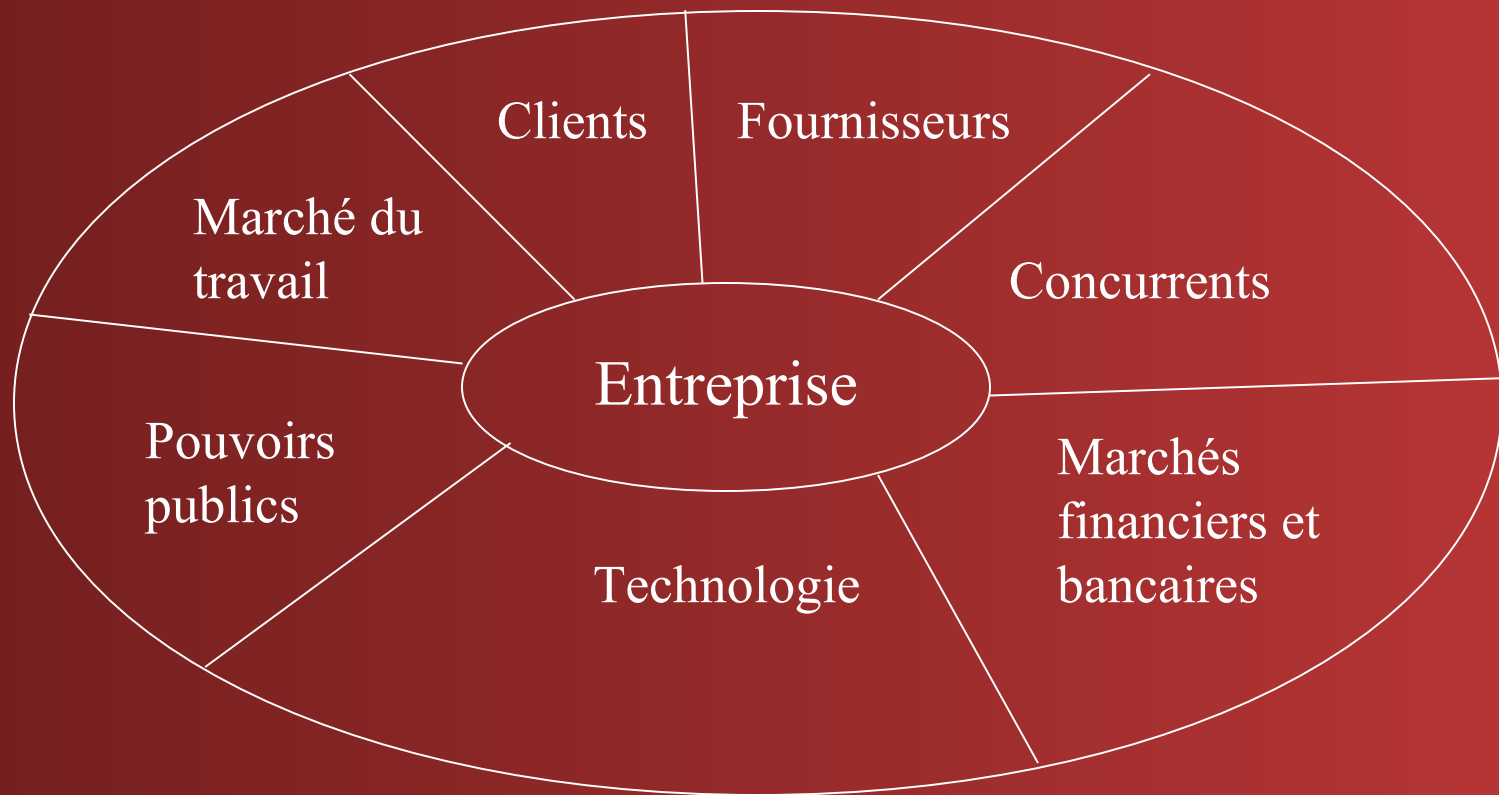
- Un ingénieur agronome qui a la maîtrise des techniques de production du miel, a l'expertise de leur application en Amérique du Sud et la met au service de la production de miel par des producteurs locaux péruviens
- Une psychologue/pédagogue qui a la maîtrise des techniques d'éducation pour enfants en retard d'alphabétisation, a l'expertise de leur application dans le cadre d'enfants africains non scolarisés et qui la met au service de l'éducation des « enfants des rues » de Lomé
- ... A appliquer à votre projet !

➔ Premier exercice !

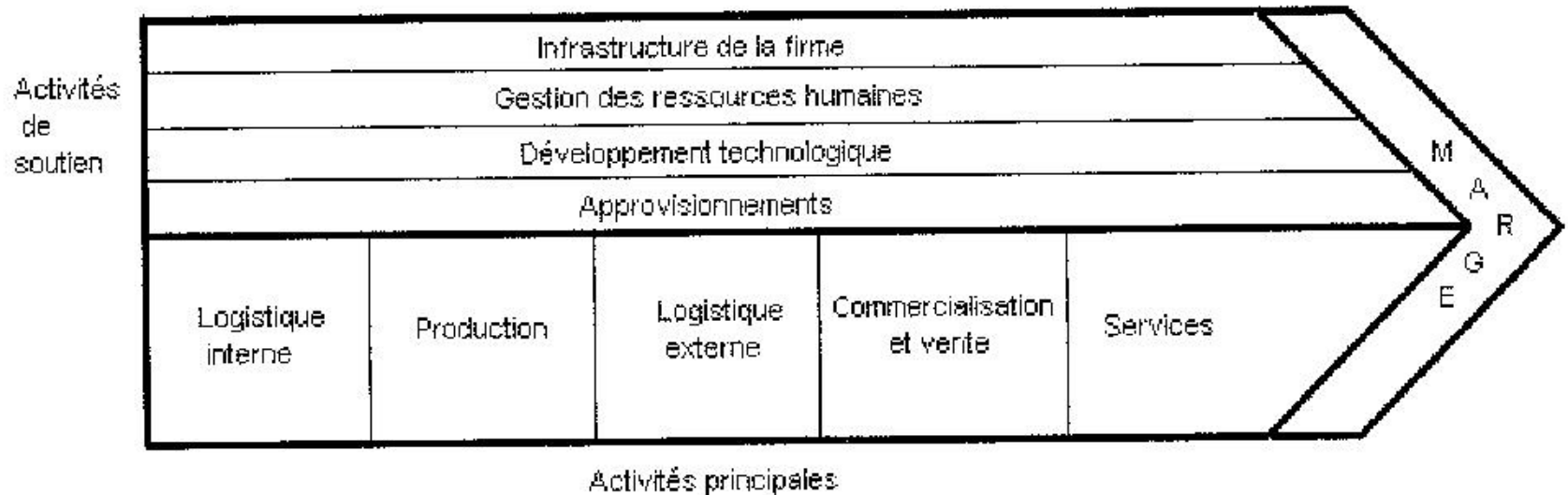
2. Les composantes d'un projet

- Environnement externe : tout projet se développe toujours sous contraintes ...
- Environnement interne : la « Chaîne de Valeur » du projet, indispensable à maîtriser si l'on veut comprendre d'où vient la valeur réelle de son projet ... et si on veut convaincre les partenaires extérieurs de sa valeur !

a) Les composantes externes



b) Les composantes internes



3. La finalité d'un projet ou sa condition de survie

- Un projet ne peut prétendre à survivre à moyen ou long terme que si il « rapporte » plus que ce qu'il ne « coûte »
- Pourquoi ?
 - Tout projet consomme des ressources (humaines, techniques, financières, immatérielles)
 - Dans notre environnement économique et social actuel, ces ressources sont rares et indivisibles le plus souvent
 - Dès lors, un projet ne peut prétendre à subsister que si ses retombées excèdent le coût des ressources rares qu'il a consommées ; sinon, le projet « détruit de la valeur », puisque les ressources qu'il a consommées auraient été utilisées de manière plus efficaces si elles avaient été « investies » dans un autre projet

3.1. L'impératif de création de valeur

- Un projet ne peut donc prétendre à survivre à moyen ou long terme que si il crée de la valeur
 - Dans un projet d'économie de marché, tout projet doit générer un profit positif :
 $\text{profit} = \text{chiffre d'affaires} - \text{coûts}$
 - Dans un projet d'économie sociale, tout projet doit générer des retombées sociales, économiques et/ou politiques supérieures au coût des ressources consommées : $\text{profit} = \text{retombées éco./sociales} - \text{coût social}$

3.2. Conséquences lors du montage budgétaire ?

- Cette condition de survie est la ligne conductrice de tout montage budgétaire de projet : celui-ci doit prouver à l'environnement externe que le projet crée de la valeur et doit aider le porteur du projet à comprendre et à maîtriser les activités qui créent de la valeur
- D'où un travail en deux temps :
 - Le chiffre d'affaires ou les retombées du projet
 - Les coûts ou le coût social des ressources

4. De l'idée à l'opportunité.

1. Le produit ou le service offert rencontre-t-il un besoin réel ?
 - ATTENTION : un besoin REEL perçu par des bénéficiaires REELS, pas une projection de votre impression ou de vos bons sentiments !
2. Quelles sont les dimensions de la fenêtre d'opportunité ?
 - Durée d'existence ? Etendue géographique ? Ampleur des ressources consommées et générées ? Taux de croissance attendu ?
3. Le potentiel de profit est-il adéquat pour fournir une rentabilité suffisante du capital, du temps et des coûts d'opportunité investis dans le projet ?
4. Le projet ouvre-t-il des possibilités additionnelles d'expansion, de diversification ou d'intégration ?
5. Le flot de profits sera-t-il durable compte tenu des obstacles susceptibles d'entraver la bonne marche du projet ?

Exercice pratique :

- Sélectionner un projet dans l'ensemble des projets présentés
- Etudier l'opportunité qu'il peut représenter
 - Quelles sont les dimensions de la fenêtre d'opportunité ?
 - (Le potentiel de profit est-il adéquat?)
 - Quelles sont les diversifications possibles?
 - Le flot de profits sera-t-il durable?
 - Le produit ou le service répond-il réellement à un besoin?
- Estimer les ressources nécessaires
 - Humaines - Techniques
 - Financières - Immatérielles

PARTIE 2 :

La gestion budgétaire d'un projet

Tout projet quel qu'il soit nécessite idéalement la préparation d'un budget destiné à clarifier les grandes lignes (enjeux) du projet et à permettre de s'assurer de sa viabilité.

1. Le montage budgétaire **ou « Budget »**

C'est bien plus qu'un simple document
ou qu'une formalité administrative,

C'est une méthodologie de réflexion,
une analyse détaillée du contenu et un
outil de travail.

1.1. Quels sont les grands objectifs d'un budget?

- Vous obliger à définir la stratégie de votre projet : quels objectifs voulez-vous atteindre, à quel horizon de temps et surtout quels sont les moyens/décisions à prendre pour atteindre ces objectifs
- Vous obliger à formuler des objectifs clairs et précis
- Vous inciter à mesurer tous les risques inhérents à votre projet
- Vous obliger à écrire un plan d'actions, qui servira aussi de référence ultérieure pour vous et votre équipe
- Vous obliger à identifier les moyens nécessaires pour réussir

1.2. Les questions de base auxquelles il vous faut répondre au travers d'un budget

- Qui sont les porteurs du projet et quels sont leurs atouts ?
 - Quel est l'historique du projet et quels sont ses objectifs ?
 - Quel est votre produit et/ou service et quel est son « prix » ?
 - Quel est le marché ciblé ?
 - Quel sera la stratégie de commercialisation ?
 - Comment s'approvisionner et comment produire ?
 - Comment le projet sera-t-il géré ?
 - Quelles sont les variables clés du succès ?
 - Quelles sont les ressources nécessaires et d'où proviennent-elles ?
 - Quels résultats l'entreprise dégagera-t-elle ?
-
- FONDAMENTALEMENT, pourquoi FAUT-IL LANCER LE PROJET ?

2. La gestion budgétaire d'un projet

■ LES OBJECTIFS :

- Déterminer la viabilité du projet : est-il rentable ou pas?
- Quantifier les besoins de financement.
- Gérer le budget de l'activité

■ LES ETAPES DE L'ETABLISSEMENT D'UN BUDGET :

- Les données de base
- Les tableaux prévisionnels
- La gestion budgétaire à court terme
- La gestion budgétaire à moyen terme


2.1. L'établissement des données de base.

- Le tableau des recettes : déterminer le « Chiffre d'affaires » prévisionnel et sa vitesse de génération
- Le tableau des coûts:
 - Les coûts fixes ou de structure
 - Les coûts variables
- Le tableau des investissements : définition et quantification des investissements
- Définition des modes de financement.


2.1.1. Le tableau des recettes = déterminer le Chiffre d'affaires.

- Se résume souvent à :

$$\text{Prix} * \text{Quantités} = \text{Chiffre Affaires}$$



-Calcul du prix de revient + marge
-Comparaison du prix par rapport à la concurrence ou par rapport au besoin qu'il satisfait.



-Estimation du marché potentiel
-Hypothèses de ventes

- Est toujours influencé par une certaine saisonnalité ou par des circonstances conjoncturelles -> scénarios

Cas d'application : votre projet

- Comment sera généré votre chiffre d'affaires :
 - Ventes à des clients identifiés ? À quel rythme ? Saisonnalité de l'activité ? Variables contingentes (facteurs susceptibles d'avoir un impact majeur sur le volume de vos ventes ?) ?
 - Subsidés ou aides publiques ?
 - Subsidés ou aides privées ?
 - Produits financiers ?
 - Dépendance à l'égard de P ou de Q ? Pourquoi ? Comment la gérer ?
- En faire un tableau prévisionnel, mensuel ou trimestriel (au pire), sur un horizon de 3 ans, avec des scénarios : normal, pessimiste, optimiste

2.1.2. Le tableau des coûts

- Lister et évaluer l'ensemble des charges afférentes au projet en fonction de leur origine (étape du cycle d'activité ou de la chaîne de valeur) et de leur comportement :

- Coûts fixes :

- Coûts constitués de charges réputées non-variables pendant une période déterminée.

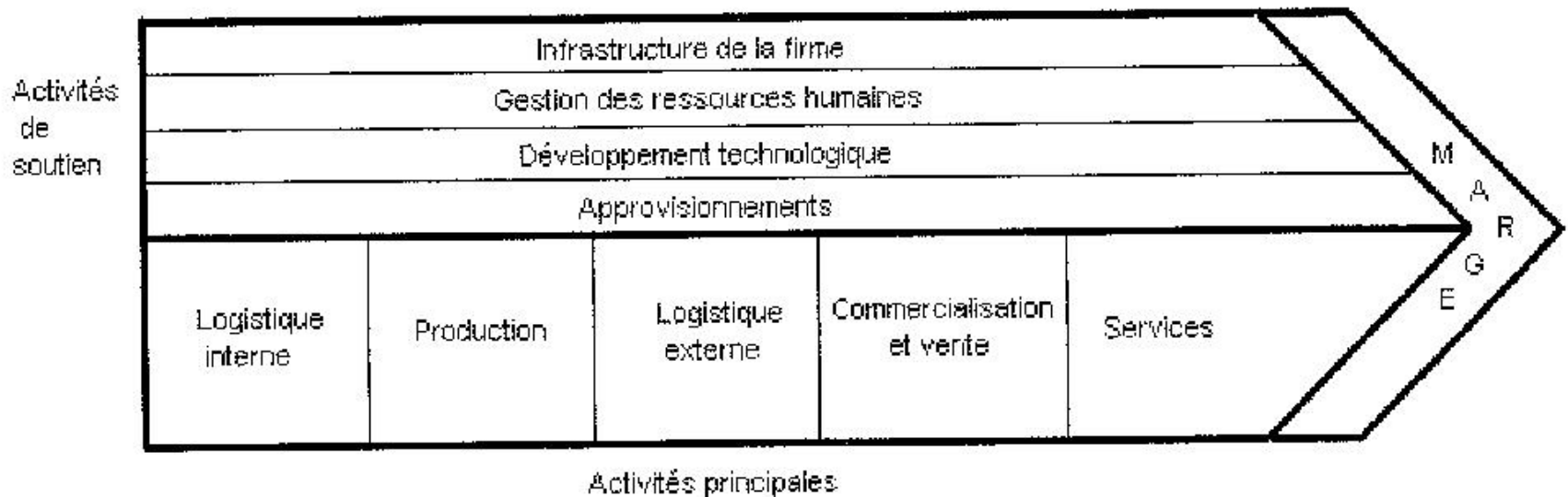
Exp : Le salaire des employés, ...

- Coûts variables :

- Coûts composés de charges variables en fonction de l'activité, cette variabilité peut être proportionnelle ou non.

Exp : Le salaire horaire d'un ouvrier, les matières premières,...

- Cela permet de déterminer de quel maillon de la chaîne de valeur nous serons les plus dépendants.



2.1.3. Le tableau des investissements: définition et quantification

- Il s'agit de la définition et de la quantification des investissements à réaliser au cours des trois premières années.
 - Un investissement est une dépense engagée à un moment donné (en une ou plusieurs fois) dans l'espoir de la récupérer (et au-delà) par une série de recettes attendues et échelonnées dans le temps
 - Dans un budget, est un investissement tout achat de biens et de services dont la durée de vie économique est supérieure à un an.

2.1.4. Définition des modes de financement.

- Les investissements doivent être financés. Il existe plusieurs moyens de financement pour une entreprise, dont les plus classiques sont :
 - Les fonds mis à la disposition de l'entreprise par les actionnaires ou les « sponsors »
 - Le recours aux prêts bancaires
 - Le recours à des proches qui prêtent de l'argent à l'entreprise
- Une fois les moyens financiers identifiés et définis, il ne reste plus qu'à les quantifier et les répartir entre les différentes activités induites par le projet

2.2. Les tableaux prévisionnels :

Il existe principalement trois types de tableaux prévisionnels qui entreront en jeu à un moment ou un autre dans le montage budgétaire de votre projet :

- Le tableau de trésorerie, le plus important
- Le tableau de compte de résultats
- Le tableau de bilan

2.2.1. Le tableau de trésorerie

■ Méthodologie :

- Lister l'ensemble des recettes (entrées de fonds)
- Lister l'ensemble des dépenses (sorties de fonds)
- Introduire les postes suivants :
 - Investissements
 - Apports en capitaux permanents
 - Aides publiques
 - Les remboursements de dividendes
 - Les charges financières
 - Les postes TVA : « TVA à payer » et « TVA à récupérer »
- Quantifier le tout mois par mois en ne prenant en compte l'argent qu'à partir du moment où il est réellement rentré dans la caisse. **Il faut donc faire la distinction entre date de facturation et date d'encaissement**

	Mois 1	Mois 2	...	Mois 12
Recettes = entrées de fonds (+)				
....				
Dépenses = sorties de fonds (-)				
....				
Investissements (-)				
...				
Solde de trésorerie				
Solde de trésorerie cumulé				

2.2.2. Le compte de résultats.

Compte de résultats

1. Ventes et prestations	+
2. Coût des ventes et des prestations	-
3. Bénéfice d'exploitation	=
4. Produits financiers	+
5. Charges financières	-
6. Bénéfice courant avant impôt	=
7. Produits exceptionnels	+
8. Charges exceptionnelles	-
9. Bénéfice de l'exercice avant impôts	=
10. Impôts sur le résultat	-
11. Bénéfice de l'exercice	=
12. Transfert aux réserves immunisées	-
13. Bénéfice de l'exercice à affecter	=

2.2.3. Le bilan.

- L'actif :

Ce sont les emplois ou les moyens d'action mis en œuvre dans l'entreprise.

- Le passif :

Ce sont les ressources ou l'origine des moyens d'action de l'entreprise.

- ATTENTION :

$\text{Total Actif} = \text{Total Passif}$

Bilan

Actif	Passif
<p><u><i>Actifs immobilisés</i></u></p> <p>I. Frais d'établissement II. Immobilisations incorporelles III. Immobilisations corporelles IV. Immobilisations financières</p> <p><u><i>Actifs circulants</i></u></p> <p>V. Créances à LT VI. Stocks et commandes VII. Créances VIII. Placements de trésorerie IX. Valeurs disponibles X. Comptes de régularisation</p>	<p><u><i>Fonds propres</i></u></p> <p>I. Capital II. Primes d'émission III. Plus-values de réévaluation IV. Réserves VI. Bénéfice reporté ou perte reportée VII. Subsidés en capital</p> <p><u><i>Provisions</i></u></p> <p>VIII. Provisions pour risques et charges</p> <p><u><i>Fonds de tiers</i></u></p> <p>IX. Dettes à plus d'un an X. Dettes à un an au plus XI. Comptes de régularisation</p>

2.3. La gestion budgétaire à court-terme (annuelle).

- Le tableau de trésorerie
- Le compte de résultat de la première année
- Le bilan initial (lors de la constitution de l'entreprise) et le bilan de la première année

2.4. La gestion budgétaire à moyen et long terme.

- Les tableaux de trésorerie (années 2 et 3)
- Les comptes de résultats prévisionnels (années 2 et 3)
- Les bilans (années 2 et 3)

EXERCICE :

Etablir un tableau de trésorerie prévisionnel pour votre projet en listant les produits, les charges et les postes supplémentaires et en tentant de les quantifier

**Merci pour votre
attention ...
et bon vent !!!!**