

# 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
- Crédit à la création = 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

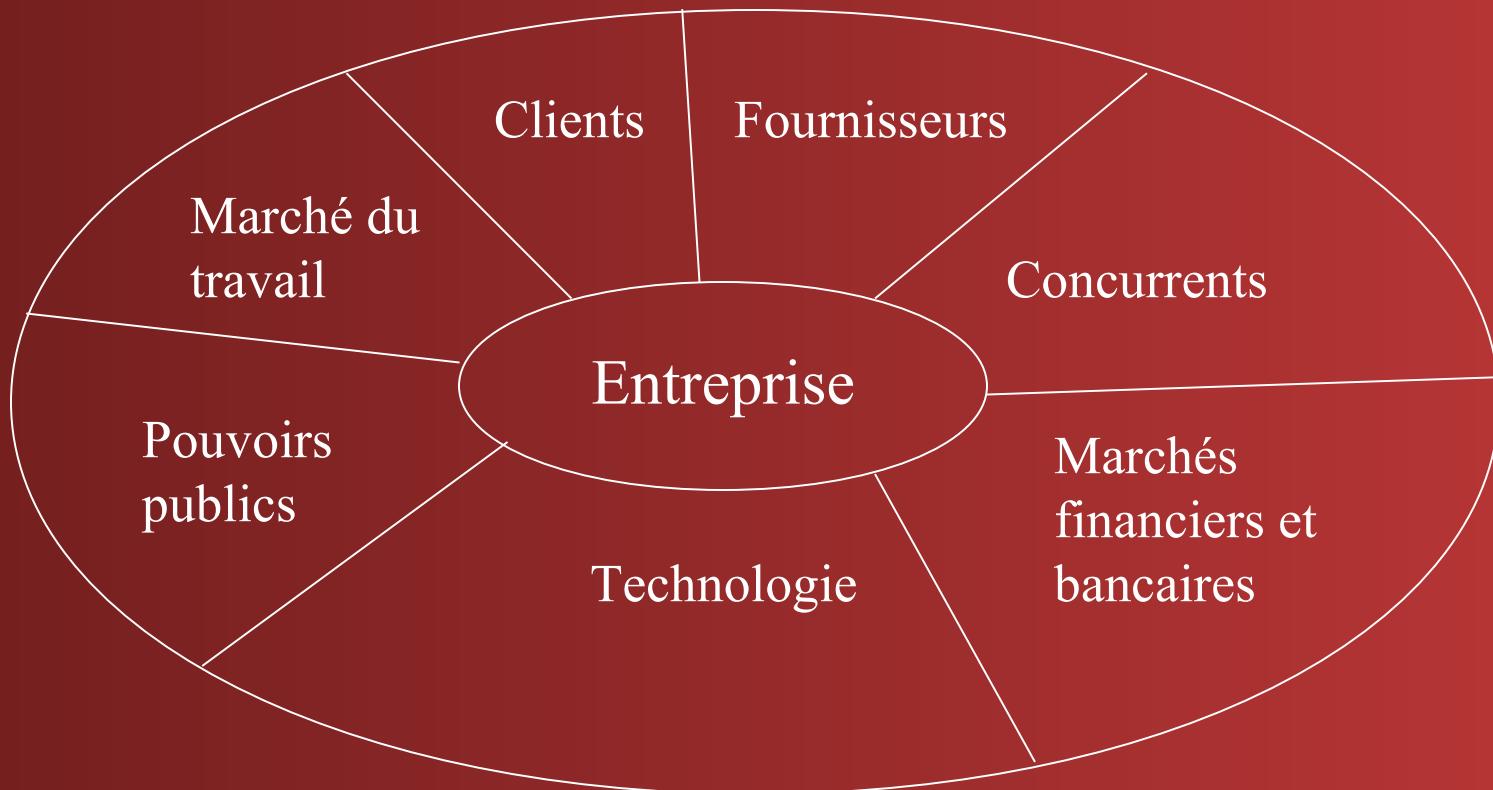
- Un ingénieur agronome qui a la maîtrise des techniques de production du miel, a l'expertise de leur application en Amérique du Sud et la met au service de la production de miel par des producteurs locaux péruviens
- Une psychologue/pédagogue qui a la maîtrise des techniques d'éducation pour enfants 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

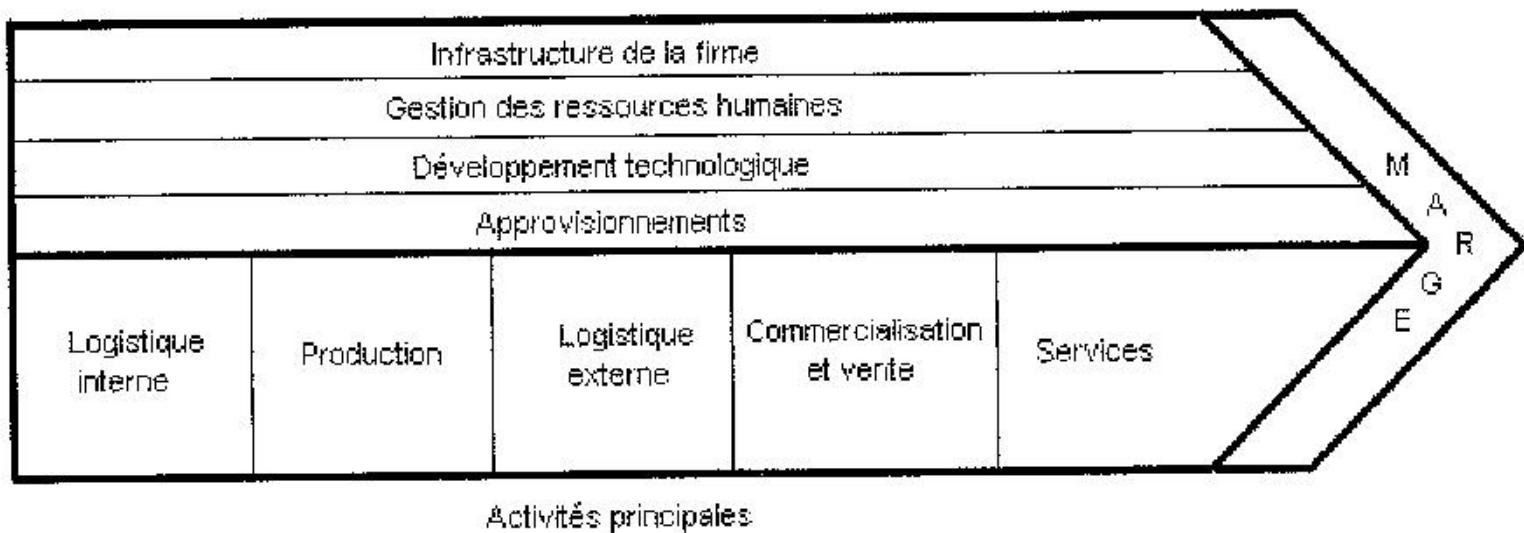
- Environnement externe : tout projet se développe toujours sous contraintes ...
- Environnement interne : la « Chaîne de Valeur » du projet, indispensable à maîtriser si l'on veut comprendre d'où vient la valeur réelle de son projet ... et si on veut convaincre les partenaires extérieurs de sa valeur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

# a) Les composantes externes



## b) Les composantes internes

Activités de soutien



### 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 efficientes 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
- Financières
- Techniques
- 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 ?) ?
  - Subsides ou aides publiques ?
  - Subsides 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 :

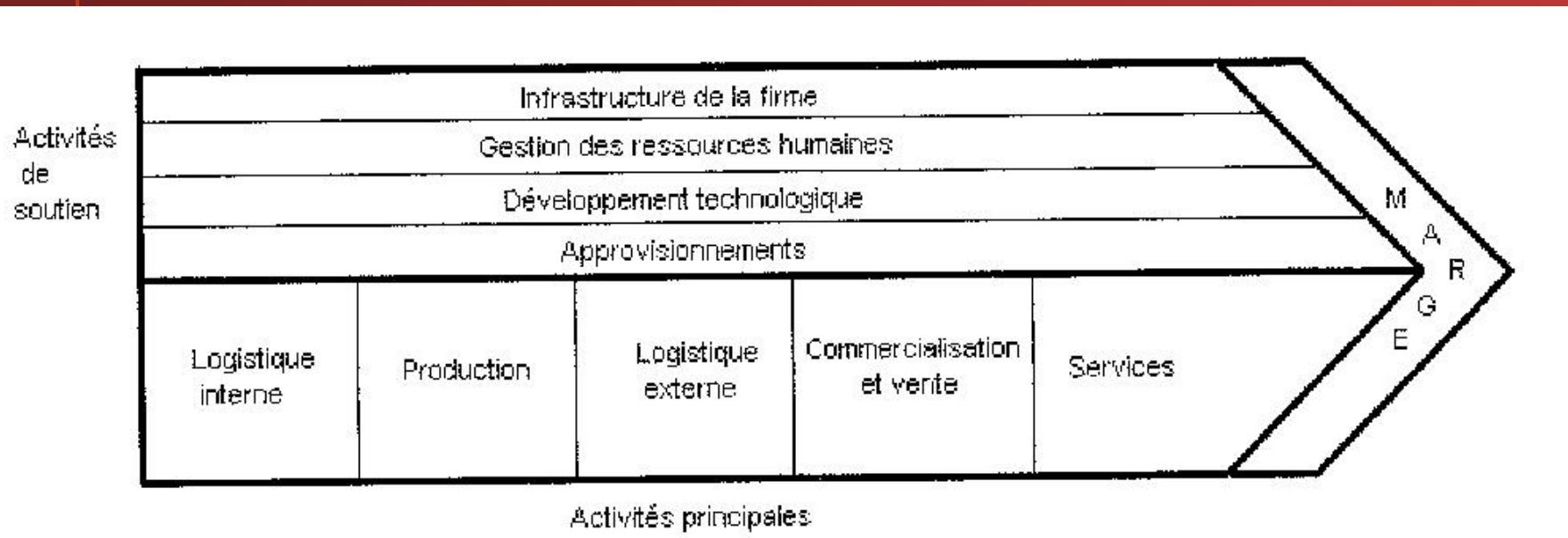
- Coûts fixes :
  - Coûts constitués de charges réputées non-variables pendant une période déterminée.

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	-
<b>3. Bénéfice d'exploitation</b>	=
4. Produits financiers	+
5. Charges financières	-
<b>6. Bénéfice courant avant impôt</b>	=
7. Produits exceptionnels	+
8. Charges exceptionnelles	-
<b>9. Bénéfice de l'exercice avant impôts</b>	=
10. Impôts sur le résultat	-
<b>11. Bénéfice de l'exercice</b>	=
12. Transfert aux réserves immunisées	-
<b>13. Bénéfice de l'exercice à affecter</b>	=

## 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 :

Total Actif = Total Passif

## Bilan

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

## **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 !!!**