



Le business plan financier et l'étude de la rentabilité d'une nouvelle installation industrielle (cas d'un groupe d'industrie)

The financial business plan and the study of the profitability of a new industrial installation (case of an industry group)

EL MOBARIK Fatimaezzahra, (Doctorante)

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales-Souissi Université Mohamed V. Rabat, Maroc
Laboratoire de recherche en management des organisations droit des affaires et développement durable

Mustapha Oukassi, (Enseignant-Chercheur)

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales-Souissi Université Mohamed V. Rabat, Maroc
Laboratoire de recherche en management des organisations droit des affaires et développement durable

Résumé

Créer ou développer une entreprise n'est jamais une chose aisée. Le business plan est devenu une appellation commune dès que l'on entend parler de création d'entreprise, de lancement ou d'arrêt d'activités et, en général de tout projet qui implique une prise de décision.

En effet, la réussite de tout projet, quel qu'il soit, nécessite de franchir de nombreuses étapes or, la conception et la mise en œuvre d'un business plan constitueront l'outil initial qui va permettre d'affronter les risques et les difficultés financières avec plus de maîtrise. Le business plan va être aussi un outil de communication primordial pour valoriser les intentions, ainsi que les moyens que les entrepreneurs comptent mettre en œuvre. Il va mettre en valeur le projet pour lui donner une visibilité la plus concrète possible et, ainsi, montrer qu'il a du sens.

Le business plan sera donc un support de réflexion à une démarche d'actions, mais aussi un support de communication pour valider les moyens de réaliser ses actions, auprès des interlocuteurs qu'ils soient internes à l'organisation (salariés, représentants du personnel...) ou externes (actionnaires, investisseurs, banquiers, État, collectivités locales, partenaires industriels et commerciaux...).

Dans ce contexte nous avons choisi de réaliser un modèle d'un business plan financier adapter à tout type de projet au sein d'un groupe d'industrie. L'objectif poursuivi par ce rapport est d'étudier la rentabilité d'une nouvelle installation de production d'engrais à travers l'élaboration du business plan financier.

Mots clés : Business plan, projet, risques, rentabilité

Abstract: Creating or developing a business is never an easy choice. The business plan has become a common name as soon as you hear about starting a business, starting or stopping activities and, in general, any project that requires a decision price.

Indeed, the success of any project, whatever it is, requires to go through many stages and implementation of a business plan will constitute the initial tool that will allow to face risk and financial difficulties with more control. The business plan will also be an important communication tool to enhance the intentions, as well as the means that entrepreneurs must implement. He will highlight the project to give it the most concrete visibility possible and show the appearance of a meaning.

The business plan will therefore be a support for reflection on an action approach, but also a communication medium to validate the means of achieving its actions, with contacts whether they are internal to the organization (employees, employee representatives, etc.) or external (shareholders, investors, bankers, State, local authorities, industrial and commercial partners, etc.).

In this context we have chosen to carry out a model of a business plan to finance adapt to any type of project within industry group.

The objective pursued by this report is to study the profitability of a new production facility fertilizer through the development of the financial business plan.

Keywords: Business plan, project, risks, profitability

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.17213740>

1 Introduction

Comme dit le dicton : « Le prix c'est ce que l'on paye, la valeur c'est ce que l'on reçoit ».

Une entreprise, si elle est mal gérée, risque à tout moment de se retrouver en situation d'insolvabilité, ce qui se traduirait par une cessation de son activité et une mise en liquidation. Cette situation peut arriver à toute entreprise qui ne prend pas suffisamment conscience de l'importance d'une gestion saine de ses finances, et ce, même dans le cas où elle connaît une bonne activité économique.

Cependant, gérer une entreprise et parvenir à atteindre tous ses objectifs avec l'économie des ressources surtout dans un environnement trop changeant n'est pas une chose facile. Cela exige une maîtrise des activités de son entreprise, en d'autres termes le contrôle de gestion de son entreprise. Ainsi donc, pour que l'organisation ait l'assurance de l'utilisation de ses ressources et parvenir à atteindre ses objectifs, elle devrait mettre sur place un service de contrôle de gestion qui aurait pour effet la poursuite de toutes les activités de l'organisation ; afin de pouvoir bien comparer les réalisations aux objectifs fixés dès le départ.

La vie d'une entreprise, d'un pays, d'une collectivité, d'un individu est rythmée par l'étude et le choix de projet d'investissements ce qui se fait au niveau de l'étude de la rentabilité avant-projet qui a pour finalité d'évaluer l'intérêt du projet d'investissement d'un point de vue économique et financier. Elle ne peut intervenir qu'après analyse du marché de référence, établissement des scénarii d'activité et de ventes, chiffrage des solutions potentielles et des coûts prévisionnels associés.

Au cours de notre recherche sur le sujet du projet de fin d'études intitulé : Le business plan financier et l'étude de la rentabilité d'une nouvelle installation industrielle cas du projet X d'une société industrielle. Nous allons essayer d'explorer la contribution du business plan financier dans l'étude de la rentabilité et le rôle qu'il apporte sur les projets industriels afin qu'ils puissent être beaucoup plus rentables et beaucoup plus efficaces.

Le meilleur des projets ne vaut que par la maîtrise complète de sa réalisation qui seule garantit les résultats escomptés lors de sa conception.

Comment s'assurer donc que l'investissement choisit tiendra toutes ses promesses ?

La société industrielle en continuant son expansion consacre annuellement des budgets d'investissement importants dédiés aux différents types de projets de (Développement, stratégique, de maintien, d'infrastructure...). Afin d'assurer la pertinence d'un projet quel que soit sa nature une élaboration d'un business plan est nécessaire comme étant un outil de planification stratégique et un guide de réflexion permettant aux dirigeants de répondre à toute question relative au projet dans un seul document dès le bien-fondé jusqu'à l'évaluation de sa rentabilité et sa sensibilité aux différents risques pouvant survenir.

Notre travail sera basé sur l'évaluation de la rentabilité d'un projet de construction d'une nouvelle unité de production d'une capacité de 500K tonnes d'engrais par an, avec un investissement initial de 800 000 000 MAD.

Il sera donc question de guider notre réflexion sur une question principale :

Comment élaborer un modèle de business plan financier standardisé pouvant étudier la rentabilité de tout type de projets ?

2 Revue de littérature et développement des hypothèses :

2.1. Introduction

Depuis son existence l'esprit humain cherche la clé des trois grands mystères de la création : la création de l'univers, la création de la vie et la création d'une nouvelle entreprise.

La création d'une entreprise est une aventure. Pour la mener à bord, il est important de regarder la situation comme un expert d'où la nécessité d'un business plan qui sert à repérer la situation tel une boussole dans le monde financier.

L'importance du business plan ne se limite pas dans la création, la reprise ou le développement envisagé, c'est un outil qui doit également être utilisé postérieurement. Il s'agit d'un document complet où la partie financière vient prouver la viabilité du projet décrit et analysé dans la première partie. Il s'agit dans cette étape de monter un plan réaliste ou le plus proche de la réalité. De ce fait la finalité du business plan s'ajoute à la volonté croissante d'assurer une certaine rentabilité financière.

Générer du chiffre d'affaires ne suffit plus, pour passer d'une entreprise marchande à une entreprise marquante, l'entreprise doit optimiser ses facteurs de production et en tirer des excédents et des avantages. La notion de rentabilité paraît en première analyse très simple : le capital génère un profit, et donc le rapport entre le capital et le profit se traduit par un taux de rentabilité au cours d'une période donnée, la rentabilité d'une entreprise se mesure en rapportant son résultat de la période à son capital en début de période ; quand on parle de rentabilité on parle donc de rentabilité ponctuelle au dernier jour de la période ou on effectue le calcul mais que veut dire la rentabilité à son sens large ?

Une étude de sensibilité doit également avoir lieu à travers un choix judicieux des différents scénarios possibles en vue de déterminer l'influence précise de chaque paramètre étudié. L'analyse de sensibilité doit permettre de séparer l'action de chaque paramètre individuellement et présenter graphiquement les résultats, de manière à classer ces paramètres entre eux.

2.2. L'étude économique du business plan (l'avant-projet)

2.2.1. Définitions :

Tout d'abord il faut bien noter que le business plan constitue un véritable passeport pour dénicher des fonds, sa rédaction doit être donc effectuée avec soin, scrupule et beaucoup de minutie.

Un business plan est un document écrit dont le principal objectif est de présenter et vendre un projet de création de valeur (création, reprise, développement interne, franchise...). Il s'agit à la fois d'un :

- Outil de communication : Communication interne et externe avec l'ensemble des parties prenantes du projet
- Outil de management : Mesurez et évaluez les progrès
- Outil de planning : Se Situer par rapport au cycle de développement de l'entreprise.

DAR AL MOUKAWIL : «Plus d'assurance vous montrerez, plus de confiance on vous fera »

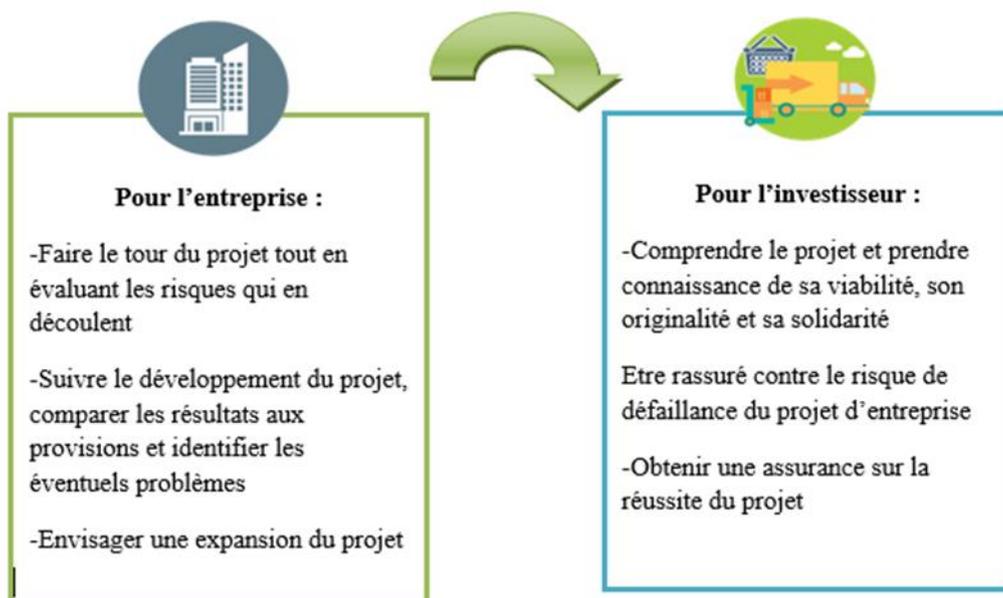
On peut conclure de cela que si toutes les créations d'entreprise naissent d'une idée, toutes les idées ne créent pas des entreprises.

2.2.2. Pourquoi établir un business plan :

Le business plan est un outil d'évaluation du projet dans son ensemble. Il permet de bâtir le projet puis de le gérer à court, moyen et long terme. Il est également requis lors des rendez-vous avec des investisseurs potentiels ou auprès des banques.

Le business plan est donc à la fois utile pour l'entreprise, en tant que porteur de projet, mais aussi pour les investisseurs qui se baseront sur ce document que ça soit pour accorder leur confiance ou non.

Figure 1. L'intérêt du business plan.



Ne pas confondre « business model » et « business plan » :

Le « business model » ou le modèle économique est un document de présentation de la logique globale de l'entreprise et d'explication de la création de valeur, de comment elle le fait, pour qui et comment elle gagne de l'argent.

Le business plan est la déclinaison concrète, opérationnelle et chiffrée du business model : Document formel de présentation de la stratégie de l'entreprise, de la vision du dirigeant, de comment sera implémenté le business

model, de sa situation financière future (bilan prévisionnel) et de l'activité (compte de résultat prévisionnel) de l'entreprise.

Dans l'ordre, l'entrepreneur commence un travail de réflexion, de diagnostic et de synthèse pour concevoir un business model. Ensuite, il planchera sur son business plan qui viendra valider le business model grâce à des hypothèses et des données chiffrées.

2.2.3. La réalisation d'un business plan :

Avant de commencer la rédaction du BP, l'entrepreneur doit définir tous les tenants et les aboutissants du projet, que ça soit en création d'entreprise ou en développement d'activité.

Pour cela, il faut répondre précisément à l'ensemble des questions qui sont listées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 1: Les 7 questions clés avant la réalisation d'un business plan

Qui ?	Qui sont les différents acteurs contribuant au projet ?
Quoi ?	Quel produit ou service ?
Comment ?	Quelle sont les méthodes de production ? de vente ?
Pourquoi ?	Pourquoi lancer un tel projet, mais aussi pourquoi les prospects achèteraient le produit ou service ?
Quand ?	Quel planning, quelle est la durée de la prestation ? Y'a-t-il de la récurrence ?
Où ?	Où le projet s'implantera ? quel est le circuit de distribution ?
Combien ?	Quelle est la politique tarifaire ? De combien d'argent le projet aura besoin (l'étude financière de BP) ²

Généralement le business plan passe par 9 étapes :

- 1) Executive Summary
- 2) Présentation de la société et de l'équipe de direction
- 3) Analyse du marché
- 4) Analyse clientèle
- 5) Analyse de la concurrence
- 6) Plan marketing
- 7) Plan opérationnel
- 8) Plan financier
- 9) Annexes

❖ **L'executive Summary**

L'executive Summary (ou Management Summary), que l'on peut traduire par « résumé opérationnel », est un résumé d'une à deux pages du projet, destiné aux dirigeants et aux tiers intéressés. Ce résumé doit présenter succinctement les principales lignes directrices du business plan : Le type de produits et de services créés, la stratégie mise en place, la clientèle visée, et enfin les principales données financières dont le retour sur investissement. Il doit être complet pour permettre au lecteur de se faire rapidement une idée du potentiel du projet.

❖ **Présentation de la société et de l'équipe de direction :**

La deuxième partie du business plan concerne la société en elle-même, sa stratégie générale, ses objectifs à court, moyen et long terme, ainsi que ses atouts et ses aspirations (challenges futurs). A ce stade de l'étude, il peut être intéressant de construire son propos sur la base d'une analyse SWOT pour décrire la société et son environnement ; l'entrepreneur saisira l'occasion d'en dégager les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces.

Figure 2 : La matrice SWOT



Dans une analyse SWOT, les forces sont les atouts inhérents à la société, tel que sa localisation dans un lieu propice aux affaires par exemple ; les faiblesses représentent ses points faibles (internes). Enfin, les opportunités et les menaces (facteurs externes) recensent les perspectives d'avenir de l'entreprise. Il s'agira pour elle de profiter des opportunités tout en écartant les menaces et de corriger les faiblesses grâce à ses forces.

Les objectifs de la société à court, moyen et long terme doivent également être ici définis : croissance au niveau des parts de marché détenues, hausse du nombre de clients, augmentation de rentabilité...etc.

Enfin, la présentation de la société comporte une description de l'équipe dirigeante, autrement dit les CV, le type d'apports ainsi que les futures responsabilités des associés qui vont lancer/gérer la société.

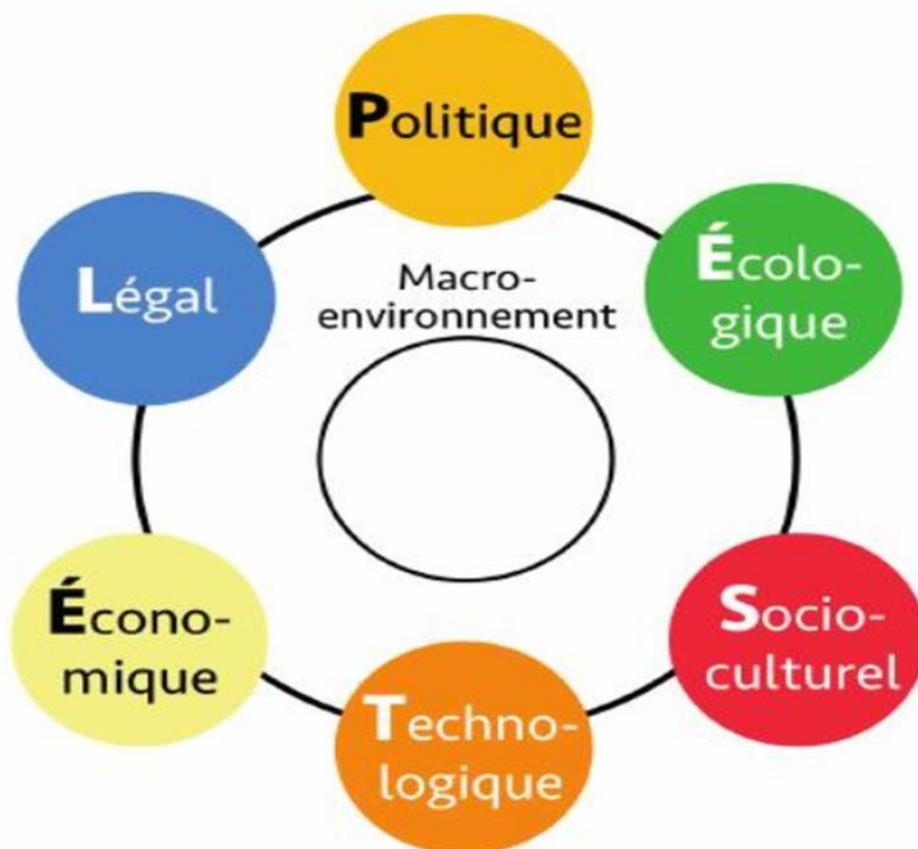
❖ **Analyse de marché :**

L'analyse du marché présente ce dernier dans sa globalité en plus des facteurs externes à l'entreprise qui pourraient exercer une certaine influence sur la future société (ou le futur de la société).

Ce point n'a pas pour but de décrire la clientèle et ses comportements, mais bien de présenter plus largement de quoi est composé le marché actuel, les évolutions auxquelles il faut s'attendre, les législations en vigueur...etc.

Pour se faire un aperçu complet et fidèle de la situation externe, une analyse PESTEL peut être envisagée. Celle-ci présente l'environnement macroéconomique à travers le prisme de six facteurs succincts.

Figure 3 : L'analyse PESTEL



- Politique : Quelle est la pression gouvernementale ? Quelle est la stabilité politique ?
- Economie : Quels sont les taux d'intérêt et de croissance ? Quelle est la politique monétaire ?
- Socioculturel : Qu'en est-il de la démographie ? Quelles sont les lois sociales en vigueur ?
- Technologie : Quels sont les technologies disponibles, les nouveaux brevets ?
- Ecologie : Quelles sont les normes environnementales ? Quelle politique de développement durable est mise en place ?
- Législation ; Quelles sont les lois du secteur en vigueur ? Quelle protection du consommateur existe-t-il ?

Ce que l'on cherche à valider avec ce type d'analyse, ce sont la pertinence et la légitimité de l'implantation d'une nouvelle société sur le marché.

L'étude de marché constitue généralement la base de tout business plan ? C'est une étape presque obligatoire puisqu'elle permet à l'entrepreneur de se rendre compte des conditions réelles puisque récoltée à la source du

marché dans lequel s'inscrit ou s'inscrira sa société. Elle est pourtant souvent négligée, car sa réalisation prend un certain temps ; temps que les initiateurs du projet préfèrent consacrer à la mise en place concrète de la société. On utilise les études de marché lorsque l'on cherche à :

- Dégager les évolutions du marché, afin de savoir si le marché visé est propice ou non à la nouvelle société ;
- A définir sa clientèle cible, sa provenance et ses comportements d'achat
- Mieux connaître la concurrence. Est-elle bien établie ? Quels produits propose-t-elle ? Quels sont les atouts, soit ses avantages concurrentiels ?
- Se rendre compte des aspects liés aux fournisseurs (leur nombre, les accords et les marges possibles)
- Et enfin, déceler les autres facteurs d'influence, comme le lieu d'implantation, les lois du commerce, les normes sociales et les autres partenaires.

❖ Analyse clientèle –quels sont les consommateurs cibles ?

L'analyse clientèle fait partie des points les plus importants à développer dans le business plan, car sans client, il n'y a bien évidemment pas de rentrée d'argent ! L'analyse vise donc à décrire la future clientèle prospectée. Il faut, à ce stade, percevoir clairement qui la compose, comment la segmenter, quelle zone de chalandise choisir...etc Les instituts de statistiques peuvent généralement fournir une part non négligeable de ces informations.

Les besoins des consommateurs, autrement dit ce à quoi ils aspirent, doivent également occuper une place prépondérante dans la réflexion à mener pour achever de définir les caractéristiques de la clientèle cible. Une étude de marché sur le terrain est dès lors nécessaire pour observer les habitudes d'achat et les envies pour observer les habitudes d'achat et les envies des consommateurs, leur pouvoir d'achat et le prix qu'ils seraient prêts à payer ; le but étant de façonner des produits qui puissent répondre à leurs besoins.

❖ Analyse de la concurrence :

Il convient ensuite de se pencher d'avantage sur les facteurs externes à l'entreprise qui jouent directement un rôle au niveau de son secteur et influence l'équilibre fragile de l'offre et de la demande.

Ce point vise à mettre en lumière les différents concurrents déjà établis dans le marché, à analyser leurs produits, les prix qu'ils ont définis ainsi que leurs avantages compétitifs. L'objectif est de savoir comment la société pourra les surpasser et quel avantage compétitif elle va elle-même développer.

Bien que difficilement réalisable de manière exhaustive, une analyse SWOT des concurrents permettra de découvrir leurs forces et faiblesses.

Enfin, une classification des concurrents directs et indirects peut également s'avérer intéressante, la société ne devant en négliger aucun.

Les concurrents directs sont ceux qui fournissent un service identique à celui de la société pour répondre à un besoin comparable.

Les concurrents indirects offrent un service différent, mais répondant au même besoin.

❖ Plan marketing ou marketing mix :

Grace aux analyses de clientèle et de concurrence réalisées, il devient ensuite possible de définir la stratégie d'approche des futurs consommateurs et de concevoir le plan marketing. Également appelé « marketing mix », il se chargera de décrire les principaux éléments de la stratégie de vente d'un produit ou d'un service.

- Produit : Quel est le produit ou le service proposé ?
- Prix : mon prix est-il aligné sur celui des concurrents ? En quoi une différence de prix peut-elle jouer sur les comportements d'achat des clients ?
- Place (canaux de distribution) Sur quels canaux de vente sera-t-il distribué ? Sur internet ? En magasin ?
- Promotion (Communication et diffusion) Quelle publicité déployer ? Quel ton utiliser ? Quelle image et quelles valeurs souhaite t'on renvoyer ?

Figure 4 : Les 4 P du marketing mix



Ce mix de quatre variables permet de dégager un plan cohérent dans la mise en œuvre de la stratégie marketing. Les points principaux de l'analyse SWOT effectuée précédemment peuvent accompagner judicieusement ce plan.

La théorie des 7P :

Si les 4 forment une combinaison efficace et cohérente pour organiser le plan marketing, certains préfèrent en ajouter encore deux, trois ou quatre supplémentaires pour nuancer le concept.

Les plus populaires sont les variables « people » (gens), notion qui englobe les commerciaux et leur force de vente Physical Support 'support physique », qui comprend à la fois les points de vente et les lieux de promotion.

❖ Plan opérationnel :

Cette partie est consacrée à la gestion de l'entreprise et de ses activités au quotidien : organisation des différents départements, interactions avec les intervenants externes (par exemple, les fournisseurs) ...etc .

Elle doit pouvoir répondre aux questions suivantes : comment est organisée la société en interne ? comment obtenir le produit ? quelles procédures sont mises en place ? quels services connexes sont sous traités ? Enfin, selon les besoins de mise en forme du business plan, plusieurs solutions de présentation des informations peuvent être envisagées :

- Un organigramme présentant les différents départements, avec éventuellement les liens qui existent entre ceux-ci ;
- Un plan détaillé mois par mois des différentes activités de lancement, comprenant les mile stones « points importants » du projet
- Une analyse de la chaîne de valeur, c'est-à-dire une présentation des activités allant de l'étape de recherche et développement jusqu'au service après vente.

❖ Plan financier :

Alors qu'à notre époque les faillites sont assez courantes, particulièrement au niveau des start-up, le critère de la viabilité de l'entreprise est devenu crucial : il peut amener, s'il n'est pas concluant, une certaine frilosité des bailleurs de fonds, freinant alors inéluctablement le dynamisme de notre économie.

Hormis les rentrées et sorties attendues, le plan financier visés ainsi que les bilans et les comptes de résultat prévisionnels.

Ce plan financier, établi le plus souvent pour 3ans,est très certainement l'un des chapitres les plus consultés du business plan , car il engage la responsabilité des fondateurs pendant les 3 premières années de lancement et intéresse particulièrement les investisseurs et banquiers, qui veulent s'assurer de la viabilité de l'entreprise.

Les premiers s'attarderont sur la notion de risque par rapport au rendement ainsi que sur le retour sur investissement, tandis que les seconds vérifieront plutôt que la société est bien apte à rembourser ses emprunts durant les premières années.

Notez que, si un plan financier sur 5 ou 10ans est toujours possible, se projeter trop loin dans le temps peut rendre les prévisions imprécises et même, dans certains cas fausses.

Comme pour le plan opérationnel, celui-ci peut être détaillé en plusieurs points selon les besoins. Il comprend :

- Un tableau d'utilisation et d'apport des fonds financier pour le lancement de la société. Ces mesures peuvent comprendre les frais de constitution, les immobilisations corporelles et financières, les stocks, la trésorerie de départ, les différents apports et les emprunts à contracter
- Les bilans et les comptes de résultats prévisionnels pour les 3 premières années.

Ici nulle obligation d'insérer les documents complets (car on peut également les placer dans les annexes du business plan) : seuls les chiffres les plus significatifs devront impérativement s'y trouver.

❖ Annexes :

Enfin, les annexes contiennent l'ensemble des documents et informations qui ne peuvent se trouver directement dans le business plan. On y trouve notamment le plan financier détaillé, les études de marché, le CV des fondateurs, les copies des documents sociétaux, les brevets et licences, et tout autre document apportant des compléments d'information pertinents

3 Le business plan financier (généralités) :

3.1 Le business plan : Généralités et composants

C'est la partie qui complète le business plan en projetant sur plusieurs années les prévisions financières, dont le retour sur investissement attendu (ROI). Il s'agit de la partie qui intéressera le plus les investisseurs et les banquiers.

Il comprend principalement les rentrées et dépenses attendues au cours des premières années de lancement, mais aussi le plan d'investissement, les différents partenaires financiers visés ainsi que les bilans et comptes de résultat prévisionnel

Cette partie peut être détaillée selon le besoin et comprend :

- Un tableau d'utilisation et d'apport des fonds financiers pour le lancement de la société : Ces mesures peuvent comprendre les frais de constitution, les immobilisations corporelles et financières, les stocks, la trésorerie de départ, les différents apports et les emprunts à contracter
- Les bilans et les comptes de résultat prévisionnels pour les trois premières années : Ici, nulle obligation d'insérer les documents complets (car on peut également les placer dans les annexes du business plan) : Seuls les chiffres les plus significatifs devront impérativement s'y trouver.

Avant l'élaboration du modèle il convient de mettre en œuvre quelque paramètre de calculs :

- ✓ Les revenus :

Par revenus nous entendons non seulement le chiffre d'affaires mais également les éventuels autres produits d'exploitation (Subsides, plus-values attendues lors de revente de matériel...etc.).

Dans le cadre d'un business plan, il nous paraît très utile de présenter les revenus attendus en regard des charges directes aux produits.

Cette section a donc pour objectif :

- La description précise des produits/Services vendus par la société.
- L'estimation chiffrée, par année des chiffres d'affaires correspondant
- La justification des montants de chiffre d'affaires estimés en regard des ressources directement nécessaires.

- ✓ Le coût de revient et la marge brute :
- ✓ Les charges indirectes :
- ✓ Les charges traitées en fonction de leur nature : Charges de personnel,
- ✓ La détermination du point neutre : ou le point break even est le chiffre d'affaires à réaliser pour que les produits couvrent les charges, un chiffre d'affaires inférieur à ce point débouche sur une perte, et un chiffre d'affaires supérieur entraîne un résultat positif

- ✓ Les investissements
- ✓ Le résultat financier, les impôts et taxes
- ✓ Les sources de financement

Par un tableau approprié, établir par nature d'investissement :

- la valeur d'acquisition
- le taux d'amortissement retenu par catégorie
- le calcul de l'amortissement
- la valeur nette restant à amortir
- Le chiffre d'affaires Établir le projet des ventes hors T.V.A., par secteur, par mois pendant 36 mois au moins, et résultant de l'étude de marché et d'une prospection appropriée.
- Le stock :
- Le crédit obtenu des fournisseurs : L'importance du crédit fournisseurs est variable suivant les professions et suivant les relations entre les personnes.
Le temps de crédit obtenu aura une incidence certaine sur les besoins financiers et les besoins de trésorerie. En fonction des besoins déterminés en marchandises, matières, fournitures et en prévision des charges (dépenses) facturées, il est possible de déterminer le volume du crédit fournisseurs ou les ressources en passif à court terme.
- Modalité de règlement des clients : Des conditions aussi différentes dans les crédits ont une influence importante sur la structure financière et de la trésorerie de l'entreprise en création.

4 Les phases de conception d'un plan financier :

Le contenu du plan financier n'est pas décrit par la loi cela veut dire qu'il diffère d'une entreprise à une autre. L'élaboration du plan financier généralement nécessite :

- L'établissement du compte de résultats prévisionnel
- L'établissement du bilan technique
- L'établissement du plan financement

4.1. Le compte de résultats :

Le compte de résultat (CPC ou P&L) est un document comptable présentant l'ensemble des produits et des charges d'une société durant un exercice comptable.

Comme le bilan et les annexes, il fait partie des états financiers des entreprises.

Le compte de résultat a pour vocation d'informer sur les performances réalisées par une entreprise. En se focalisant sur ses variations de patrimoine (gains et pertes), il permet de dégager son résultat net bénéfique ou déficitaire). Le compte de résultat revêt un caractère important pour deux types de public.

D'une part, il permet à l'administration fiscale de prendre connaissance du bénéfice réalisé par une entreprise. D'autre part, il permet à des financeurs potentiels d'en connaître les performances et la rentabilité.

4.2. Bilan technique

On commence généralement par un bilan technique (bilan de structure) résume les impératifs de base et dégage l'écart de trésorerie, Et qui contient les éléments suivants.

- ❖ Les fonds permanents : Apprécier à priori le montant des fonds que les fondateurs mettent à la disposition de l'entreprise.
- ❖ Les immobilisations Détailler : frais d'établissement, valeurs incorporelles Terrains, constructions, matériel d'exploitation, mobilier, matériel roulant, autres immobilisations.

4.3. Le plan de financement :

Le plan de financement est un outil conçu spécialement pour assurer l'équilibre "besoins-ressources" de l'entreprise pour une politique ou activité envisagée pendant une période donnée. Son intérêt est de faire ressortir les incohérences éventuelles dans l'établissement des prévisions de ventes, des prévisions des charges, des projets d'investissement et des moyens financiers dont on pourrait disposer.

Il donnera la justification du capital propre à disposer pour l'activité à créer.

- ❖ Les besoins :

Le montant des équipements à acquérir = investissements en capitaux fixes.

Le fonds de roulement nécessaire = capitaux circulants.

Les besoins de trésorerie.

❖ **Les ressources :**

Internes : les fonds propres que les fondateurs doivent mettre à la disposition de l'entreprise.

Externes : crédit d'investissement, crédit à obtenir des établissements de crédit, crédit à obtenir des fournisseurs ;

❖ **Les garanties et cautions :**

qui pourront être fournies par la société, par les associés, par les pouvoirs publics.

5 Revue et critique de la littérature :

Malgré son importance au niveau de la gestion et la communication le business plan représente plusieurs limites à savoir :

❖ **Peu réaliste :**

Un business plan ne résiste souvent pas à la réalité du terrain. Dès le lancement du service ou du produit, il est revu en urgence afin d'ajuster ses paramètres, souvent réfléchi de façon trop théorique.

❖ **Pas adapté aux changements :**

Les business angels (pas plus que les grands pontes de l'ex Union Soviétique) n'ont jamais réussi à anticiper à cinq ans des événements imprévisibles ! Nous vivons, comme le disent les militaires américains, dans un [monde VUCA](#) (pour Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity).

❖ **Trop lourd :**

Un TPE (très petite entreprise) ou une start-up ne sont pas de des versions réduites de grosses PME ou de multinationales. En leur imposant de réaliser un business plan classique, elles grillent parfois toutes leurs cartouches d'entrée. Il est important de poser la différence entre une société classique et un nouveau business : les sociétés existantes exécutent un **business model** alors que la start-up et les jeunes TPE cherchent le leur ! C'est pour cela qu'envisager l'embauche de salarié n'intervient qu'après l'assurance d'avoir pérennisé son activité et que en attendant, bon nombre d'entrepreneur font appel formes nouvelles d'emplois comme le [portage salarial](#).¹

❖ **Une démarche contre nature :**

La réalité du porteur de projet est qu'il se passerait généralement bien de rédiger un document présentant son projet selon la structure du plan d'affaires.

Ce qu'il veut, c'est le feu vert et les ressources pour réaliser son projet. Pour l'obtenir et croyant que la rédaction d'un plan d'affaires et le sésame donnant accès à ces ressources, le porteur de projet s'y soumet, avec un enthousiasme généralement limité.

La structure par fonction du plan d'affaires l'amène à réfléchir à chaque dimension de son projet. En rédigeant la partie consacrée au marché, il se met en chasse des informations relatives au marché (taille du marché, concurrents...etc).

En rédigeant le chapitre consacré au produit, il se focalise sur les avantages concurrentiels.

En abordant celui consacré à la production et à la logistique, il réalise parfois que certaines caractéristiques du produit sont plus compliquées à mettre en œuvre que prévu, ce qui l'amène à modifier le chapitre, déjà rédigé, consacré au produit.

Nous avons empiriquement observé que la rédaction est le plus souvent itérative, avec des allers retours, car la réflexion se fait au fur et ç mesure de la rédaction.

Parmi ceux qui ont rédigé un plan d'affaires, nous n'en connaissons que très peu qui ont eu du plaisir à le faire ; une très large majorité au contraire affirme avoir souffert durant sa rédaction.

Démarche peu naturelle et peu agréable, le plan d'affaires est généralement vécu comme une contrainte que certains qualifient de « parcours du combattant »

❖ **Faible retour sur investissement :**

La rédaction d'un plan d'affaires a bien évidemment un cout. Celui-ci est rarement pris en compte, car le porteur de projet, ne se faisant pas payer pour l'écrire, est corvéable à merci.

La perspective d'une décision favorable qui lui permettrait de réaliser son projet représente une carotte suffisante pour qu'il consacre un temps considérable à le rédiger. La collecte d'informations est un des facteurs particulièrement chronophages significatives détaillant le temps nécessaire pour rédiger un plan d'affaires, nous estimons ce temps en semaines ou en mois.

¹ <https://www.rh-solutions.com/blog/2016/08/16/les-trois-limites-du-business-plan-traditionnel/>

« Le taux de déchet pour le moins élevé des plans d'affaires plus de 90% n'atteignant pas leur objectif affecte bien évidemment le retour sur investissement. Et un investissement qui ne rapporte rien porte le doux nom de « gaspillage »²

5.1. La rentabilité : Définition du concept

Dans la linguistique financière de l'entreprise, le mot rentabilité est employé dans plusieurs sens : ³

- Il est souvent exploité comme synonyme de profit en valeur absolue, « l'entreprise n'a pas eu de rentabilité à cet exercice » signifie presque l'entreprise n'a pas réalisé de profit à cet exercice. Il s'agit d'un concept tout à fait erroné. La rentabilité n'est pas un élément qui s'exprime en valeur absolue. C'est une notion relative, le quotient d'un rapport.
- Au sens strict, la rentabilité comporte deux caractéristiques spécifiques : c'est une capacité, un potentiel de rendement ⁴. C'est donc la mesure de la rémunération des apporteurs des capitaux, propriétaires de l'entreprise. Cette rémunération correspondant à ce qui reste : à savoir quand son dû fut payé ou enregistré, ou qui correspondait à une pensée de substance : notamment amortissement et provision ;
- Au sens large, elle évoque l'aptitude de toutes sortes des capitaux à apporter de l'argent. Il existe plusieurs sortes de rentabilité parmi lesquelles nous évoquons :

*La rentabilité économique qui se définit comme le rapport entre le profit et le capital mis en œuvre pour l'obtenir.

*La rentabilité commerciale qui est le rapport entre le bénéfice ou perte et le chiffre d'affaires⁵

*D'une façon générale, le terme rentabilité est cette propriété qu'ont les capitaux ou de dégager un solde appelé, suivant les circonstances, profit, bénéfice, surplus ou « fruits » quel que soit le système économique, cette notion de rentabilité apparaît comme le critère de l'efficacité économique.

*Selon MAPAPA MBANGALA (2009), évaluer le concept de rentabilité comporte de multiples facettes dont chacune est relative à un objectif bien déterminé dans la contribution de la valeur créée. Cette dernière se définit par le degré de réalisation des objectifs de l'entreprise. L'analyste financier mène son diagnostic à l'une de ces objectifs. C'est pourquoi, mesurer la rentabilité d'une entreprise revient à déterminer sa performance par rapport à un objectif bien précis et aux moyens mis en œuvre. D'une manière générale l'objectif principal d'une entreprise est la rentabilité financière ⁶

5.2. Calcul de la rentabilité :

Avant d'évaluer la rentabilité d'un projet, il convient de définir les paramètres de calcul.

5.2.1. Les outils de calcul de la rentabilité :

❖ Capital investie :

Représente la totalité des capitaux à engager destinés à acquérir des actifs nécessaires au démarrage des activités du projet.

Il ne se limite pas à l'investissement initial qui précède la mise en service du projet et que l'on symbolise habituellement par le « I₀ ». Il comprend également des investissements réalisés en cours de vie du projet : investissements de capacité dans le cadre de projets réalisés par tranches successives, investissements de remplacement de matériels devenus hors d'usage.

❖ Taux d'actualisation :

En matière d'investissement, le taux d'actualisation est l'un des paramètres essentiels du calcul de la VAN. Il permet d'actualiser les flux futurs de trésorerie à générer par un projet d'investissement afin d'évaluer sa rentabilité en tenant compte la valeur de l'argent dans le temps.

Le coût du capital représente le coût d'opportunité supporté par les différents apporteurs de fonds pour les sommes qu'ils ont mises à disposition de l'entreprise, compte tenu du risque qu'ils supportent.

❖ La variation du besoin en fonds de roulement :

Le besoin en fonds de roulement représente le montant de fonds nécessaires pour le financement du cycle de l'exploitation, la limitation des stocks et l'optimisation des délais clients et fournisseurs permettent de réduire le besoin en fonds de roulement.

² Article de L'expansion Management Review

³ G DEPALLENS, *Gestion financière des entreprises*, 8ème édition, SIREY, Paris, 1994, p201

⁴ BERNARD et Colli, *Dictionnaire économique et financier*, 6ème éd. Seuil, Paris 1996, p. 70

⁵ C.D. ECHAUDEMAISON et al, *Dictionnaire d'économie et des sciences sociales*, Ed. Nathan, Paris, 1993, p.20

⁶ A. CORHAY et M. MBANGALA, *Fondements de gestion financière*, 4ème édition de l'université de liège 2009, Belgique, P71

La variation du besoin en fonds de roulement d'exploitation est obtenue en faisant la différence entre la variation des actifs d'exploitation (variation des stocks et en-cours, des avances et acomptes reçus sur commandes, des créances clients et autres créances d'exploitation) et la variation des passifs d'exploitation (avances et acomptes reçus sur commandes en cours, dettes fournisseurs et comptes rattachés et autres dettes d'exploitation).

❖ **Flux de trésorerie disponible ou free Cash-Flow :**

Flux de trésorerie prévisionnels est le surplus monétaire dégagé par l'investisseur au cours des années à venir, c'est la différence entre les produits et les charges monétaires.

Le cash-flow est à distinguer avec le bénéfice comptable, bénéfice comptable est un résultat global, exhaustif calculé en fonction de la totalité des produits et charges, alors que le cash-flow est un résultat partiel qui implique seulement les composantes monétaires des produits et charges.

Free cash-flow (FTD) = Résultat d'exploitation (EBE-DAP) -IS/RE -investissements -VBFRE

5.2.2. Développement des hypothèses

Notre cas à étudier s'articule autour de la question suivante : (Comment élaborer un modèle de business plan financier standardisé pouvant étudier la rentabilité de tout type de projets ? Cas d'industrie marocaine) Pour le traitement de ce sujet les hypothèses qui fondent notre recherche sont :

- **H1** : Le business plan financier est le fil conducteur de tout type de projet
- **H2** : Le business plan prévisionnel ne résiste souvent pas à la réalité du terrain parce que ses paramètres sont souvent réfléchis de façon trop théorique.

L'objectif de ce rapport est de présenter une réponse succincte et pédagogique aux interrogations déjà citées en analysant la situation financière de l'avant-projet à travers la mise en œuvre des méthodes d'étude de rentabilité et de sensibilité, diagnostiquer la santé financière et mettre en œuvre un modèle business plan financier prévisionnel.

Pour répondre à cette préoccupation nous avons adopté un plan bipartite en suivant une

Méthodologie inductive qui se caractérise par quatre étapes basiques : l'observation et

L'enregistrement de tous les faits ; l'analyse et la classification des faits ; la dérivation inductive d'une généralisation à partir des faits ; et la vérification.

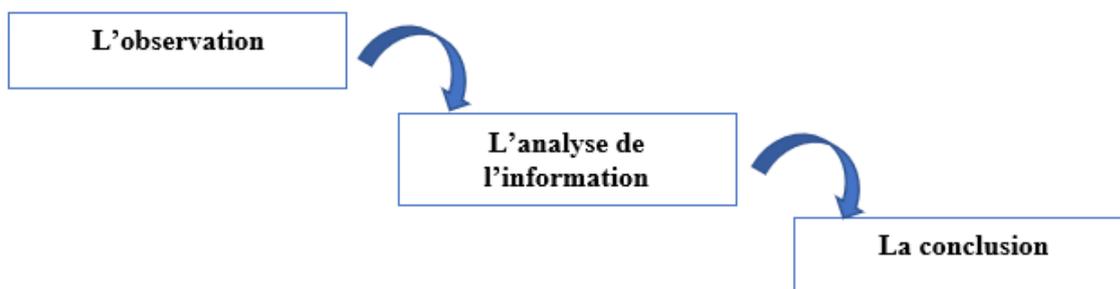
Dans une première partie nous mettrons en exergue le plan financier et les méthodes d'étude de la rentabilité d'un projet et une seconde partie qui met en œuvre ce qui a été approuvé théoriquement dans un cadre pratique

5.2.3. Méthodologie de recherche

« Toute recherche ou application scientifique doit comporter l'utilisation de procédés opératoires rigoureux, bien définis, transmissibles, susceptibles d'être appliqués à nouveau dans les mêmes conditions, adaptés au genre des problèmes et des phénomènes en cause, ce sont des méthodes et techniques » Muluma (2003, p. 87).

Tout au long de notre recherche on a adopté une démarche Hypothético-déductive qui vise principalement à tester la théorie en la confrontant aux faits empiriques que nous avons collectés et réaliser durant notre stage.

Partant de l'hypothèse à la collecte empirique qui est dans notre cas l'ensemble des données procurer par l'OCP SA au niveau de la nouvelle installation du projet X que ça soit les MP, les Ratios, ou encore la chaîne de valeur du produit de projet. Ceci nous a permis d'analyser pour tester la théorie ou l'hypothèse préalablement choisit qui tourne au tour de la rentabilité financière (le business plan financier est un outil fondamental pour l'analyse de la rentabilité des futurs projets). On a choisi également de raisonner du général vers le particulier c'est-à-dire de la théorie aux faits.



5.2.4. Modèle de recherche ou désigne de la recherche

La méthode adoptée est une méthode quantitative basée sur des données chiffrés et calculés sur Excel avec des fonctions mathématiques préprogrammées.

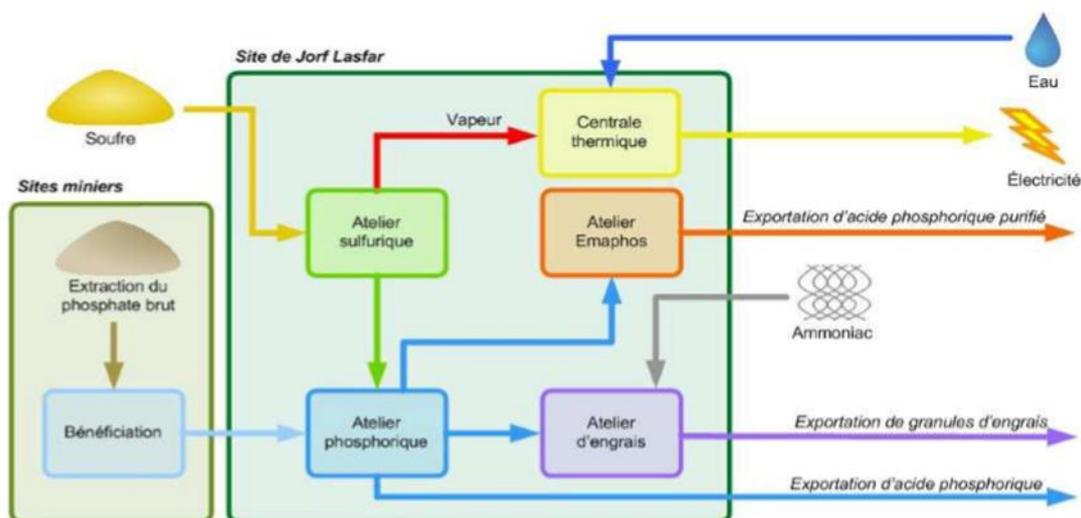
Les variables étudiées sont décortiquées en 3 parties :

- Les variables modératrices : il s'agit de notre projet industriel X
- Les variables dépendantes : le délai de réalisation du projet, le cout, la rentabilité économiques et financière ...etc.
- Les variables indépendantes : outils d'étude de rentabilité, business plan financier ...etc.

5.2.5. Echantillon ou terrain de l'étude et description

Présentation de la chaine de valeur de l'engrais Di-Ammonium Phosphate (le produit du projet) :

Figure 5 : Chaine de Production



❖ L'acide sulfurique :

L'atelier sulfurique transforme le Soufre liquide en acide Sulfurique et génère aussi de la vapeur.

Le Soufre liquide consommé au niveau de l'atelier sulfurique est, soit importé en état solide et transformé en liquide au niveau de l'entité Fusion Filtration Soufre, soit importé en état liquide.

La fabrication de l'acide sulfurique est réalisée en 3 étapes :

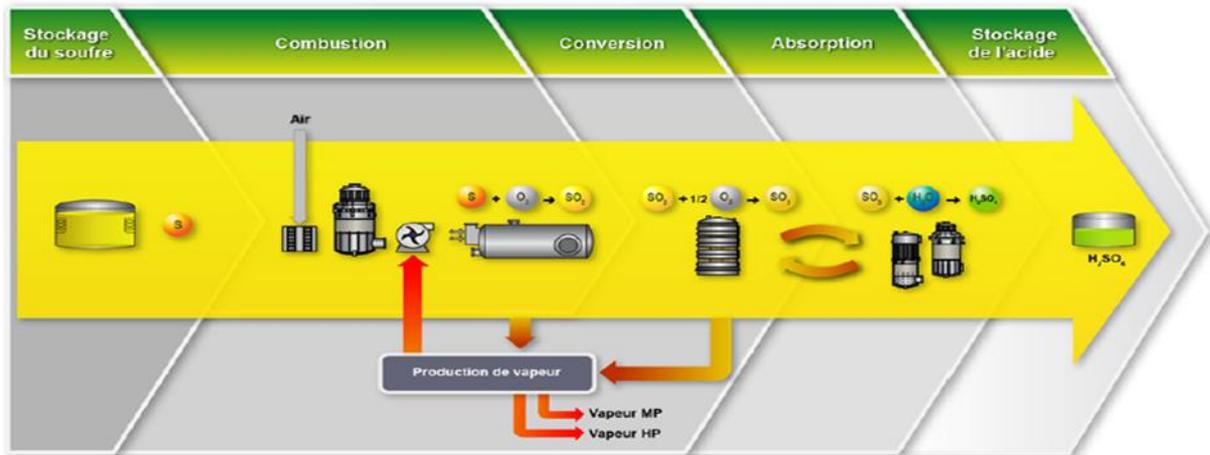
La combustion : consiste à brûler du soufre dans un four pour former l'anhydride sulfureux (SO₂).

La conversion : consiste à combiner l'anhydride sulfureux à l'oxygène dans un convertisseur pour produire de l'anhydride sulfurique (SO₃).

L'absorption : consiste à combiner l'anhydride sulfurique à l'eau dans des tours d'absorption pour former une solution contenant 98 à 99% d'acide sulfurique (H₂SO₄).

La vapeur produite au niveau du Sulfurique permet principalement la production de l'électricité et c'est au niveau de la Centrale que se fait entre autres cette production ;

Figure 6 : Schéma de production du stade Sulfurique



La vapeur peut aussi être produite via la Chaudière, le schéma 4 en explique le principe ; Elle sert aussi d'ingrédient dans d'autres processus, où elle peut limiter les quantités produites en cas de manque. La Centrale est en fait le cœur de la plateforme, car elle fournit toutes les utilités nécessaires pour le maintien du complexe en production :

❖ **Acide phosphorique**

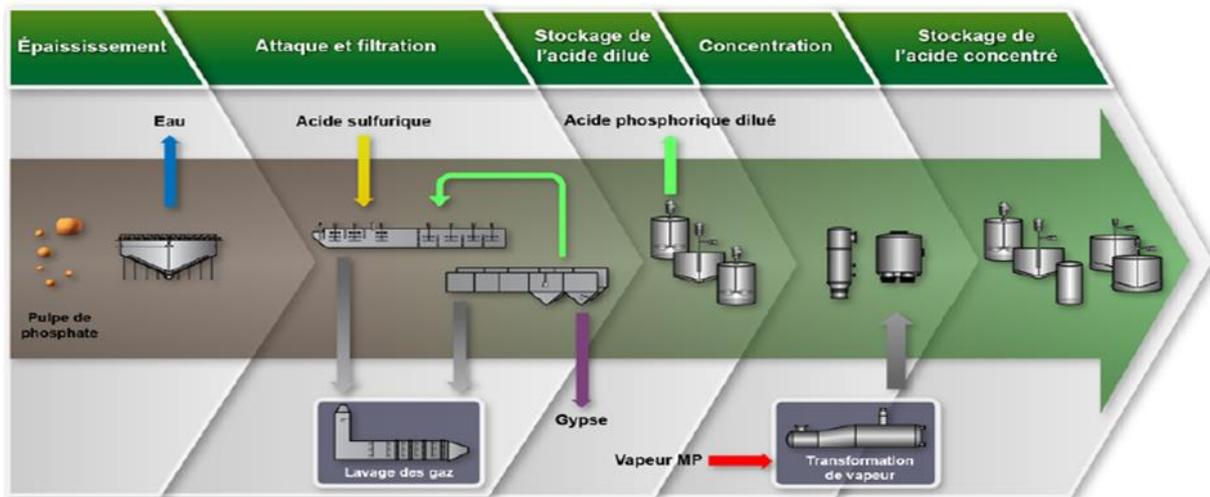
Le procédé de fabrication de l'acide phosphorique utilisé est par voie humide, dans lequel l'acide est obtenu par attaque directe du phosphate minéral par un acide fort (acide sulfurique). Les trois principales phases comprennent :

Le broyage : le broyage du phosphate brut a pour but d'augmenter la surface d'attaque du minerai par l'acide sulfurique. Pour les lignes qui consomment la pulpe, **l'épaississement** remplace le broyage. Il consiste principalement à l'ajout d'un flocculant en vue de préparer le phosphate à l'attaque.

L'attaque filtration : Le phosphate broyé est attaqué par l'acide sulfurique concentré à 98,5% et l'acide phosphorique moyen (18 à 22% de P₂O₅) en milieu aqueux. Le mélange donne une bouillie. La filtration de cette bouillie consiste à séparer l'acide phosphorique 29% P₂O₅ via un filtre rotatif. Le produit est ensuite stocké dans des bacs de décantation.

La concentration : La fonction de la concentration de l'acide phosphorique est de permettre l'évaporation de l'eau pour obtenir un acide titrant 54% de P₂O₅.

Figure 7 : le processus de production d'acide Phosphorique

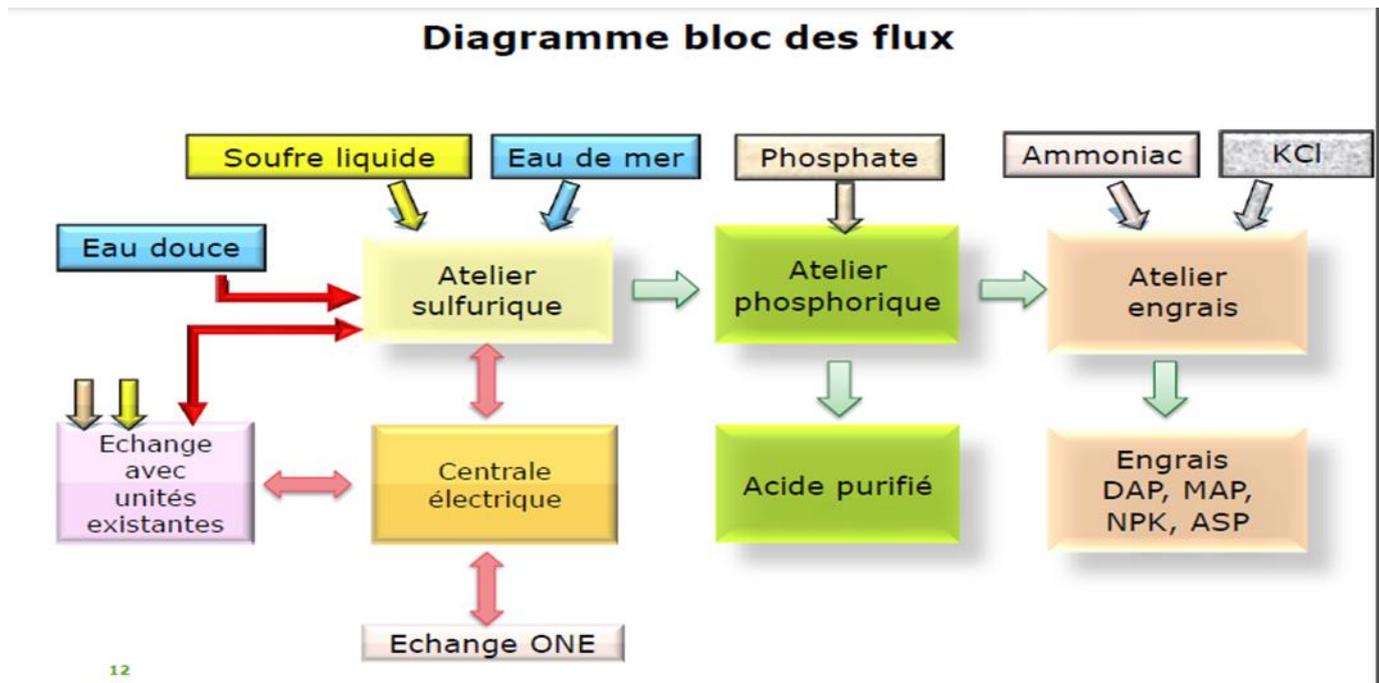


❖ **Engrais DAP**

Le principe de fabrication de l'engrais DAP est basé sur la réaction entre l'acide phosphorique et l'ammoniac. la méthode consiste d'abord à neutraliser l'acide phosphorique par l'ammoniac en présence de l'acide sulfurique. Il se forme alors une bouillie qui sera expédiée vers un granulateur. Le produit granulé ainsi récupéré est introduit dans un sécheur chauffé par les gaz provenant d'une chambre à combustion. La production de l'engrais DAP se résume comme suite :

À la sortie du sécheur, le produit subit alors une sélection par tamisage à travers un crible. Le produit marchand ainsi obtenu est refroidi, puis enrobé par le fuel afin d'éviter les prises en masse au moment du stockage

Figure 8 : Flux de production des engrais



6 La nouvelle installation industrielle :

La société en continuant son expansion consacre annuellement des budgets D'investissement (Capex) importants dédiés aux différents types de projets de (Développement, Stratégique, de maintien, d'infrastructure ...). C'est dans cette fin ou s'inscrit notre projet. Il s'agit dans notre cas d'une nouvelle installation industrielle tel que les (JV) qui sera une entité indépendante en matière de statut juridique (SA). L'investissement en cette installation est fixé en 800 000 000 MAD. Cette nouvelle entreprise produira donc un engrais spécial dédié à 100% à l'export et par raison de confidentialité nous allons traiter l'engrais DAP qui a les mêmes caractéristiques de l'engrais spécial de la nouvelle installation. A cette fin nous allons utiliser un ensemble d'hypothèse de calcul relative à la matière première (ACP acide phosphorique, NH3 ammoniac, ACS acide sulfurique) aux utilities (fuel et électricité), Les matières auxiliaires, la main d'œuvre (directe et d'encadrement), autre charge (pièce de rechange, transport du personnel, déplacement mission et réception, location, entretien et réparation, prestation de service, frais bancaire, frais postaux et télécommunication, assurance.. etc.) .

7 Résultats et discussions

7.1. Statistiques descriptifs

7.1.1. Etablissement du plan financier

Notre plan financier est composé d'une liste de documents préparés sur Excel et présentés comme suite.

Figure 9 Sommaire du business plan financier

Elément du plan de financement	lien
Hypothèses de calcul	hypothèses de calcul'!A1
Compte de résultats prévisionnels	compte de résultats prévisionne'!A1
Bilan prévisionnel	BILAN PREVISIONNEL'!A1
Plan de trésorerie	plan de trésorerie'!A1
Tableau d'investissement	Tableau d'investissement'!A1
Le plan de financement	Le plan de financement'!A1
Soldes intermédiaires de gestion	TFR '!A1
Seuil de rentabilité économique	seuil de rentabilité économique'!A1
Etude de rentabilité	etude de rentabilité '!A1
Remboursement d'emprunts	remboursement emprunt '!A1
Etat d'acquisition d'immobilisation	état d'acq dimmobilisation'!A1

Le but de notre recherche est l'étude de la rentabilité du projet c'est pour cela qu'on va présenter uniquement les données contribuant à cela.

Commençant par les données d'entrée du projet :

Tableau 2 : Prévsnion du CA

	1	2	3
volumes de ventes en tonne	700000	910000	910000
prix de vente DHS	3000	3000	3000
taux de change			
Chiffre d'affaires TTC en DHS	2100000000	2730000000	2730000000

- Vu que N+1 est l'année de début d'activité, on suppose que le volume de vente est de 700 000 unité/t. En N+2 le CA augmentera de 210 000 unité/t soit un CA de 910 000 sur le reste des années qui suivent jusqu'à N+10.
- Le prix de vente prévisionnel est fixé à 3000 dh/t .

❖ Les ratios sont pré déterminé par la société

Tableau 3 : Les ratios du projet

Ratios	Ratio/tonne DAP	Prix d'achat DH/Tonne	coût unitaire par tonne
Matières premières			
acide sulfurique (t)	0,031	550	17,05
acide phosphorique (t)	0,469	4500	2110,5
amoniac (t)	0,226	2500	565
Utilities			
Fuel kg/T	0,00294	3636	10,68984
Electricité KWH	45	7	315
matières auxiliaires			
amine Kg/T	0,00189	14000	26,46

Dans le projet X nous avons décidé de répartir les charges du personnel en 2 catégories la main d'œuvre directe qui est l'ensemble du personnel qui participe directement à la transformation des matières premières, à la fabrication d'un produit ou à la prestation d'un service. Et la main d'œuvre d'encadrement.

Tableau 4 : Les charges de personnel

	coût salarial annuel d'un salarié	effectifs	coût total
Main d'œuvre directe	180000	120	21600000
Main d'œuvre d'encadrement	420000	10	4200000
Totaux		130	25800000

L'ensemble des charges variables varient du N+1 au N+2 ... N+10 parce que le niveau d'activité a augmenté.

Tableau 5 : Les charges variables

	1	2	3
Matières premières			
Acide Sulfurique	5115000	8525000	8525000
Acide Phosphorique	633150000	1055250000	1055250000
Amoniac	169500000	282500000	282500000
Energie			
Fuel	3206952	5344920	5344920
Electricité	94500000	157500000	157500000
Autres achats consommés			
Matières Auxilliaires			
Amine	7938000	13230000	13230000
Total charges variables	913409952	1522349920	1522349920

Les charges sont dites variables quand elles évoluent proportionnellement aux quantités. Au contraire les charges dites fixes lorsque leur montant n'évolue pas en fonction des quantités de produits.

Tableau 6 : Les charges fixes

	1	2	3
Pièces de rechange	15000000	15000000	15000000
Achats de travaux, études et prestations de service	100000000	100000000	100000000
Locations et charges locatives	15000000	15000000	15000000
Redevances de crédit-bail			
Entretien et réparations	10000000	10000000	10000000
Primes d'assurances	6000000	6000000	6000000
Etudes, recherches et documentation			
Transports du personnel	2000000	2000000	2000000
Déplacements, missions et réceptions	100000	100000	100000
Publicité, publications et relations publiques			
Frais postaux et de télécommunication	442782	442782	442782
Services bancaires	152834	152834	152834
Impôts et taxes			
Charges de personnel	25800000	25800000	25800000
Dotations aux amortissements	300000000	300000000	300000000
Les intérêts d'emprunts bancaires			
Autres charges externes	500000	500000	500000
Total	474995616	474995616	474995616

Après avoir mis le point sur l'ensemble des données d'entrées on va présenter le plan financier de notre Business Plan :

❖ **Le compte des résultats prévisionnels :**

Il s'agit donc d'un tableau divisé en deux parties :

Dans une colonne on place l'ensemble des charges, dans l'autre colonne on recense les produits

On distingue, à la fois pour les charges et pour les produits, les éléments d'exploitation, du financier et de l'exceptionnel. La différence entre les deux colonnes du tableau est appelée « résultat net ». Si le total des produits est supérieur au total des charges, le résultat est un bénéfice, il se place sous les charges. Si, inversement, les charges sont supérieures aux produits, le résultat est un déficit que l'on place sous les produits. Dans les deux cas, on a ainsi une égalité entre les produits et les charges.

Figure 10 : Schéma du compte des résultats prévisionnels

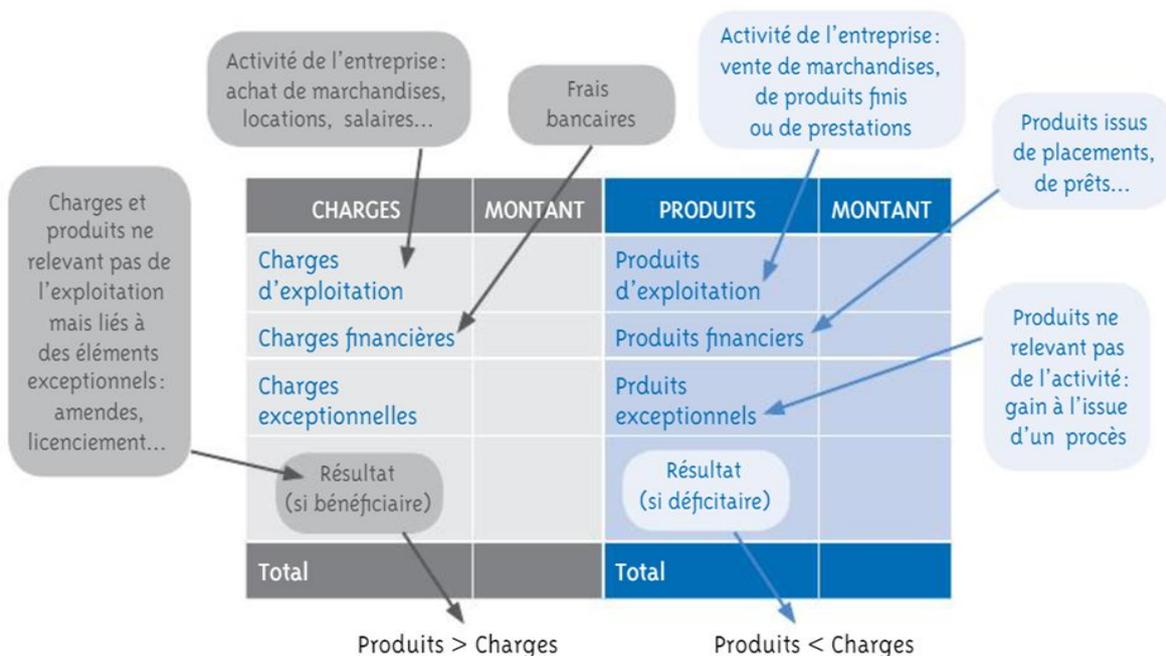


Tableau 7: Le compte des résultats prévisionnels

	1	2	3
ventes de marchandises			
ventes de biens et services produits	2100000000	2730000000	2730000000
Chiffre d'affaires total HT	2100000000	2730000000	2730000000
Total produits I	2100000000	2730000000	2730000000
Charges d'exploitation			
Achats revendus de Marchandises			
Achats consommés de matières et fournitures	1492059952	2410099920	2410099920
Acide Sulfurique	5115000	8525000	8525000
Acide Phosphorique	633150000	1055250000	1055250000
Ammoniac	633150000	1055250000	1055250000
Electricité	94500000	157500000	157500000
Fuel	3206952	5344920	5344920
Amine	7938000	13230000	13230000
Pièces de rechanges	15000000	15000000	15000000
Achats des prestations de service	100000000	100000000	100000000
Autres charges externes	28.195.616	28195616	28195616
Locations et charges locatives	15000000	15000000	15000000
Entretien et réparations	10000000	10000000	10000000
Transport du personnel	2000000	2000000	2000000
Déplacements, missions et réceptions	100000	100000	100000
Frais postaux et de télécommunications	442782	442782	442782
services bancaires	152834	152834	152834
Autres charges externes	500000	500000	500000
Impôts et taxes			
Charges de personnel	25800000	25800000	25800000
Salaires			
charges sociales			
Dotations aux amortissements	80000000	80000000	80000000
Intérêts des emprunts et dettes			
Total II	1.626.055.568	2.544.095.536	2544095536
Résultat d'exploitation	473.944.432	185.904.464	185904464
impôts sur les sociétés ($CM = CA * \text{taux}$; $T=0,75\%$)	0	0	0
Résultat net	473.944.432	185.904.464	185904464
Amortissement	80000000	80000000	80000000
Capacité d'autofinancement	553.944.432	265.904.464	265.904.464

Le total des produits est supérieur au total des charges, on a obtenu un résultat net positif durant les 10 années.

Tableau 8: Calcul de la CAF

Résultat d'exploitation	473.944.432	185.904.464	185904464	185904464	185.904.464	185.904.464
impôts sur les sociétés ($CM= CA*taux ; T=0,75\%$)	0	0	0	20475000	20475000	32.533.281
Résultat net	473.944.432	185.904.464	185904464	165429464	165.429.464	153.371.183
Amortissement	80000000	80000000	80000000	80000000	80000000	80000000
Capacité d'autofinancement	553.944.432	265.904.464	265.904.464	245.429.464	245.429.464	233.371.183

L'entreprise porteuse de projet est une entreprise exportatrice nouvellement créé, 100% de son CA est destiné à l'export.

Selon la loi de finance 2020 en matière de l'IS :

- Les entreprises qui exercent leurs activités dans les zones d'accélération industrielle bénéficient : de l'exonération totale durant les cinq (5) premiers exercices consécutifs, à compter de la date du début de leur exploitation
- Exonération totale de la cotisation minimale durant les 36mois premiers à compter de la date de début de leur exploitation
- Taux d'IS réduit à 17,5% pour les entreprises exportatrices qui ont débuté leurs activités en 2020 et qui ont le siège social au Maroc

De ce fait le calcul de l'IS se fera comme suite : en N+4 et N+5 l'IS= (CM) 0.75% x CA au-delà de N+5 l'IS= Résultat x 17.5%

On obtient donc les résultats suivants :

Tableau 9 : Calcul de l'IS

impôts sur les sociétés ($CM= CA*taux ; T=0,75\%$)	0	0	0	20475000	20475000
--	---	---	---	----------	----------

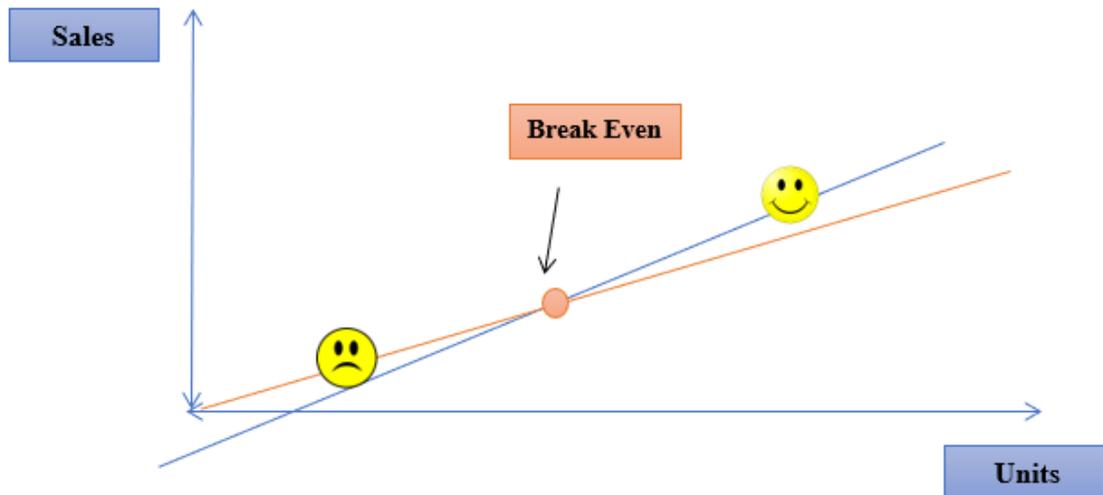
Le compte de résultat est donc le baromètre de l'activité de notre projet. Il fait partie des éléments financiers indispensables que l'entreprise doit établir pour indiquer la performance de son activité. Il nous a permis de présenter le résultat net (bénéfice) et les éléments qui ont permis de le calculer (charges et produits).

Tableau 10 : Calcul de seuil de rentabilité

	1	2	3
Chiffre d'affaires A	2100000000	2730000000	2730000000
Total des charges variables B	913409952	1522349920	1522349920
Marge sur coûts variables C = A-B	1186590048	1207650080	1207650080
Taux de marge sur coûts variables D= (C/A)*	5650%	4424%	4424%
Coûts fixes E	474995616	474995616	474995616
Seuil de rentabilité = E/D (chiffre d'affaire Min à réalisé)	8406364	10737697	10737697
Point mort (en jours) SR/CA*365	1	1	1

Le calcul du seuil de rentabilité nous a permis donc de déterminer le CA minimum a réalisé est au-dessus duquel le projet est rentable qui est d'une valeur de 8.406.364 MAD soit d'une rentabilité qui se compte du 1er jour du début d'activité présenter en point mort (Pay back / Break Even) qui est le jour à partir duquel l'entreprise commencera à gagner de l'argent.

Figure 11 : Break Even



8 Le calcul de la rentabilité du projet X :

Le critère de la rentabilité complète et achève ainsi la palette des critères retenus plus avant. Les résultats des analyses effectuées précédemment, synthétisés par le cash-flow prévisionnel.

Les paramètres de calcul sont présentés comme suite :

Tableau 11 : Calcul des Cash flow

	0	1	2	3
Chiffre d'affaires		2100000000	2730000000	2730000000
-charges d'exploitation		1546055568	2464095536	2464095536
- amortissements		800000000	800000000	800000000
= résultat d'exploitation		473944432	185904464	185904464
-impôt sur les sociétés				
= R d'exploitation apres IS		473944432	185904464	185904464
+ amortissement		800000000	800000000	800000000
+/- Variation de BFR				
-Investissements				
= free cash flow	-800000000	553944432,00	265904464,00	265904464,00

Figure 12: Méthode de calcul de la VAN

Arguments de la fonction ? X

VAN

Taux = 0,1

Valeur1 = {547944432.259904464.259904464.2...}

Valeur2 = nombre

= 1758052144

Calcule la valeur actuelle nette d'un investissement s'appuyant sur un taux d'escompte et une série de débits futurs (valeurs négatives) et de crédits (valeurs positives).

Taux: est le taux d'escompte sur toute la durée de la période.

Résultat = 958.052.143,68

[Aide sur cette fonction](#)

Dans la première case on écrit le taux utilisé qui est de 10%, la deuxième case contient la valeur de l'investissement avec un signe négatif (-800.000.000), ainsi que l'ensemble des free cash-flow des 10 années en cliquant sur Betton OK le programme Excel calculera indépendamment la VAN qui est d'une valeur de 958.052.143,68 MAD.

❖ **Le calcul du TRI :**

Dans la première case on met la valeur d'investissement avec un signe négatif (-800.000.000), ainsi que l'ensemble des free cash-flow, en cliquant sur Betton OK le programme Excel calculera indépendamment le TRI qui est d'un taux de 41% comme illustré ci-dessus.

Arguments de la fonction ? X

TRI

Valeurs = {-800000000.547944432.259904464....}

Estimation = nombre

= 0,408322017

Calcule le taux de rentabilité interne d'un investissement pour une succession de trésoreries.

Valeurs est une matrice ou une référence à des cellules qui contient des nombres dont vous voulez calculer le taux de rentabilité interne.

Résultat = 41%

[Aide sur cette fonction](#)

❖ **Calcul du DRC :**

Pour calculer le délai de récupération du capital investi on divise l'investissement (800.000.000) par l'ensemble des free cash-flow (228.421.182,80) qui donne un délai de 3,34

$$\begin{array}{l} \text{C-F} \\ \text{inves} \\ \text{DRC} \end{array} \begin{array}{|l|} \hline 228421182,80 \\ \hline 800000000 \\ \hline =K19/K18 \\ \hline \end{array}$$

❖ **Le calcul de l'IP :**

Figure 20 : Calcul u TRI

$$\begin{array}{l} \text{la VAN} \\ \text{inves} \\ \text{IP} \end{array} \begin{array}{|l|} \hline 958.052.143,68 \\ \hline 800000000 \\ \hline =K18/K19 \\ \hline \end{array}$$

Pour calculer l'indice de profitabilité on divise la valeur actuelle nette (958.052.143,68) par l'investissement (800.000.000) qui donne un IP de 1,20.

I0		-600000000	-650000000	-700000000	-750000000	-800000000		
I1	42%	61%	55%	50%	46%	42%		

MISE EN FORME GRAPHIQUES TOTAUX TABLEAUX GRAPHIQUES SPARKLINE

Barres de données Échelle de couleurs Jeu d'icônes Supérieur à 10 % des valeurs l... Annuler la mise en...

La mise en forme conditionnelle utilise des règles pour mettre en évidence les données intéressantes.

9 L'analyse de sensibilité (l'investissement initiale) :

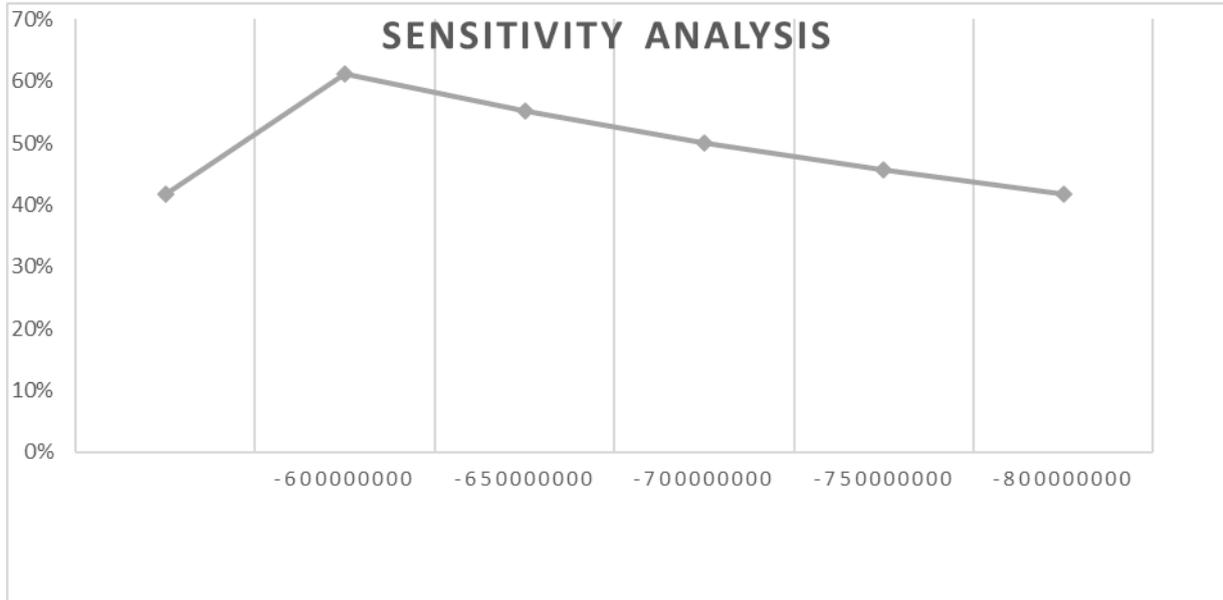
L'analyse de sensibilité qu'on a menée dans l'étude de notre projet est évaluer pour mener l'impact qu'aurait le changement de la variable de l'investissement initial sur la viabilité financière du projet Dans la case des données on utilisera l'analyse des scénarios. On obtiendra les données suivantes :

Tableau 12 : La table des données (étude de sensibilité)

I0		-600000000	-650000000	-700000000	-750000000	-800000000
I1	42%	61%	55%	50%	46%	42%

On obtiendra la courbe suivante :

Figure 13 : La courbe de sensibilité



10 Résultats

Tableau 13: Calcul de la rentabilité

les paramètres d'étude de rentabilité	
VAN	2.592.448.076,97
TRI	42%
DR	3,26
IP	3,24

10.1. Analyse et interprétation des résultats :

❖ Valeur actuelle nette :

La réalisation de cet investissement revient à décaisser 800.000.000 MAD avec une VAN de 958.052.143,68 MAD. L'opération s'avère être avantageuse, car, la Valeur Actuelle Nette est supérieure à 0.

❖ Taux interne de rentabilité :

Le Taux de Rentabilité Interne x est le taux pour lequel il y a équivalence entre le capital investi et l'ensemble des cash-flows. C'est le taux qui annule la VAN.

Cela veut dire que la réalisation de cet investissement équivaut à placer le capital de 800.000.000 MAD à 41%, pendant 10 ans, sous réserve que les cash-flows soient eux-mêmes réinvestis à ce taux. Ce projet est très intéressant, du fait que son Taux de Rentabilité Interne (TRI) est supérieur au coût du capital.

❖ **Indice de rentabilité**

Cela veut dire que la réalisation de l'investissement considéré consiste à recevoir 1,20 par un Dirham décaissé ; l'investissement est donc rentable Et avantageux, du fait que l'Indice de Rentabilité est supérieur à 1.

❖ **Délai de récupération du capital investi :**

Le Délai de Récupération du Capital Investi est le temps au bout duquel le montant cumulé des cash-flows actualisés est égal au capital investi.

Ce qui signifie que si cet investissement est réalisé, le capital investi sera récupéré au bout de 3ans 4mois et 2jours.

❖ **L'analyse de la sensibilité :**

Un cout de projet qui s'élève à 600 000 000MAD engendre plus de rentabilité que l'investissement initial de notre projet. Soit une différence de 200 000 000 MAD.

Dans l'approche actuelle de l'évaluation du projet d'investissement, il ne suffit pas seulement de considérer la dimension économique et financière pour se prononcer sur la rentabilité d'un projet d'investissement, Muyololo (2012).

Il faut en outre, tenir compte de la dimension écologique, qui exige aux promoteurs du projet de veiller sur le développement durable.

C'est ainsi que Luhahi (2013), souligne que le développement durable est le fait de satisfaire les besoins de générations actuelles, sans compromettre la possibilité de satisfaire ceux des générations à venir.

Ceci n'est observé que lorsque les promoteurs des activités naissantes et les entreprises déjà en activité s'engagent à prendre toutes les précautions possibles sur la non pollution de l'environnement, cela exige bien entendu la responsabilité sociale et l'éthique dans la gestion des entreprises modernes.

10.2. Pilotage et suivi du projet :

Pour mener à bien le processus de production de notre projet et l'ensemble des tâches qui

Le compose, il faut : tenir le tableau de bord général, anticiper les problèmes, distribuer les responsabilités et les moyens, animer, relancer la motivation, fluidifier la communication et les échanges d'informations, arbitrer les conflits, faire apparaître et perdurer la cohésion de l'équipe, surveiller le bon déroulement de la programmation, trouver et donner les moyens, faire respecter les normes et les règles, maîtriser la qualité de l'ensemble du processus, adapter l'organisation en fonction des aléas, faire des choix, veiller à la montée des risques prévus, neutraliser les interférences négatives venant de l'extérieur, négocier les évolutions avec les instances hiérarchiques... A cette fin nous avons réalisé un tableau de bord qui se présente comme suit :

Figure 15 : Modèle de pilotage pour le projet X

Etat				Tendance					
Attention	Mauvais	Bon	moyen	Stable	—	Décroissante	▲	Croissante	▼
To do		Doing			Done				
Taches	Etat	Tendance	Taches	Etat	tendance	taches	Etat	Tendance	

Le tableau sera rempli une fois que le projet démarre son activité.

Le suivi de la clientèle, les affaires urgentes, le suivi du plan d'action et la concurrence fera également l'objet d'un suivi et contrôle journalier qu'on a présenté sur les tableaux suivants :

Tableau 14 : Rapport journalier du commercial

		Action 1	Action 2
Date			
Client			
Activité			
Contact			
Localisation			
Origine du contact			
Besoin identifié			
Résultat			
Décision			

Tableau 15 : Rapport des affaires urgentes

		Action 1	Action 2
Date du 1er contact			
Client			
Activité			
Contact			
Besoin identifié			
Proposition			
Niveau de blocage			
Livraison prévu			
Décision			

Tableau 16 : Suivi du plan d'action

		Action 1	Action 2
Date			
Constat/Problématique			
Détails			
Etat d'avancement			
Deadline			

Tableau 17 : tableau de Concurrence

Date		Action 1	Action2
Offre/information			
Détails			
Photo du produit			
Proposition			
Décision			

Le tableau de suivi de la concurrence est indispensable pour mener le projet à bord et garder l'équilibre dans le marché des leaders mondiaux d'engrais.

10.3. Discussion des résultats

D'après l'étude qu'on a mené à travers ce travail nous avons constaté que la répartition de l'actif engendra une diminution au niveau du cout de projet, expliqué par l'analyse de sensibilité. Ceci peut se faire à travers l'utilisation de l'eau déjà recyclé ce qui épargnera la valeur des charges de l'ONE à fin d'éviter les pertes financières importantes. Il convient également de mesurer la tolérance au risque par l'automatisation des outils de gestion de ce projet à travers le logiciel « Trello » inspiré de la méthode Kanban de Toyota basée sur le visuel et le temps. Trello organise tous les projets en une série de listes partagées.

Figure 16 : Le logiciel TRELLO



La force de cet outil d'organisation collaboratif réside notamment dans ses capacités de communication en temps réel. Chaque modification sur une des listes ou des cartes s'affiche en direct sur l'écran de tous les collaborateurs. Chaque participant peut être alerté par mail dès qu'un évènement (commentaire, modification) concerne l'une des cartes sur laquelle il est présent.

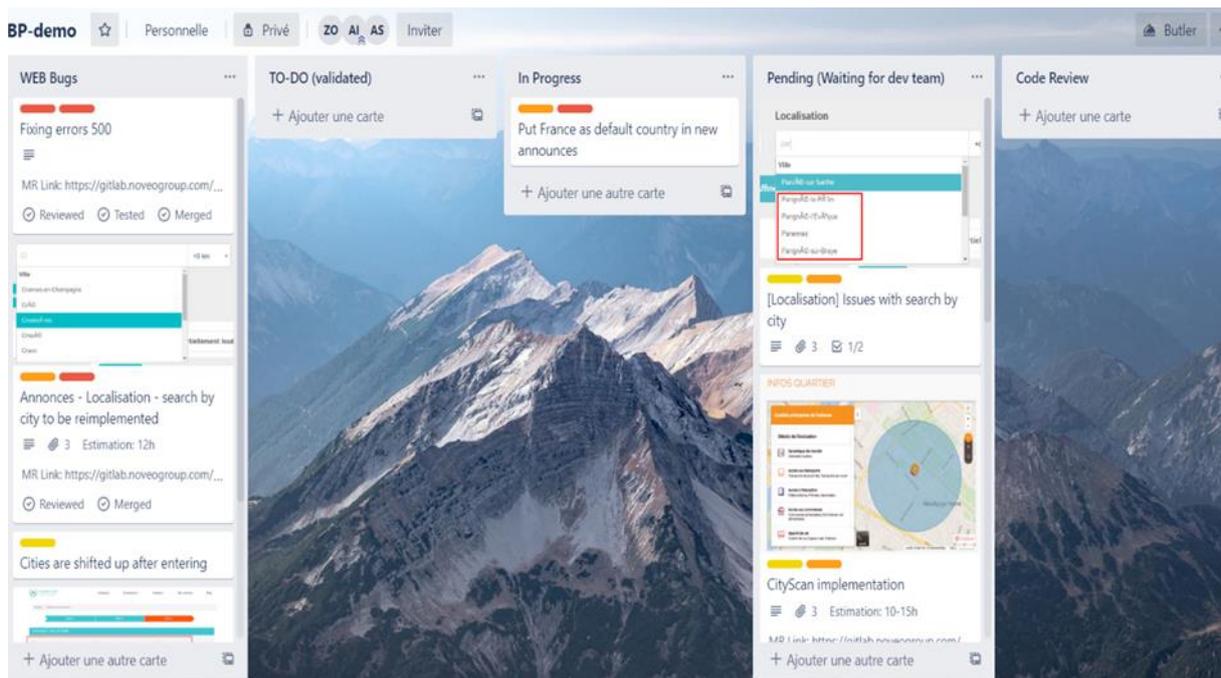
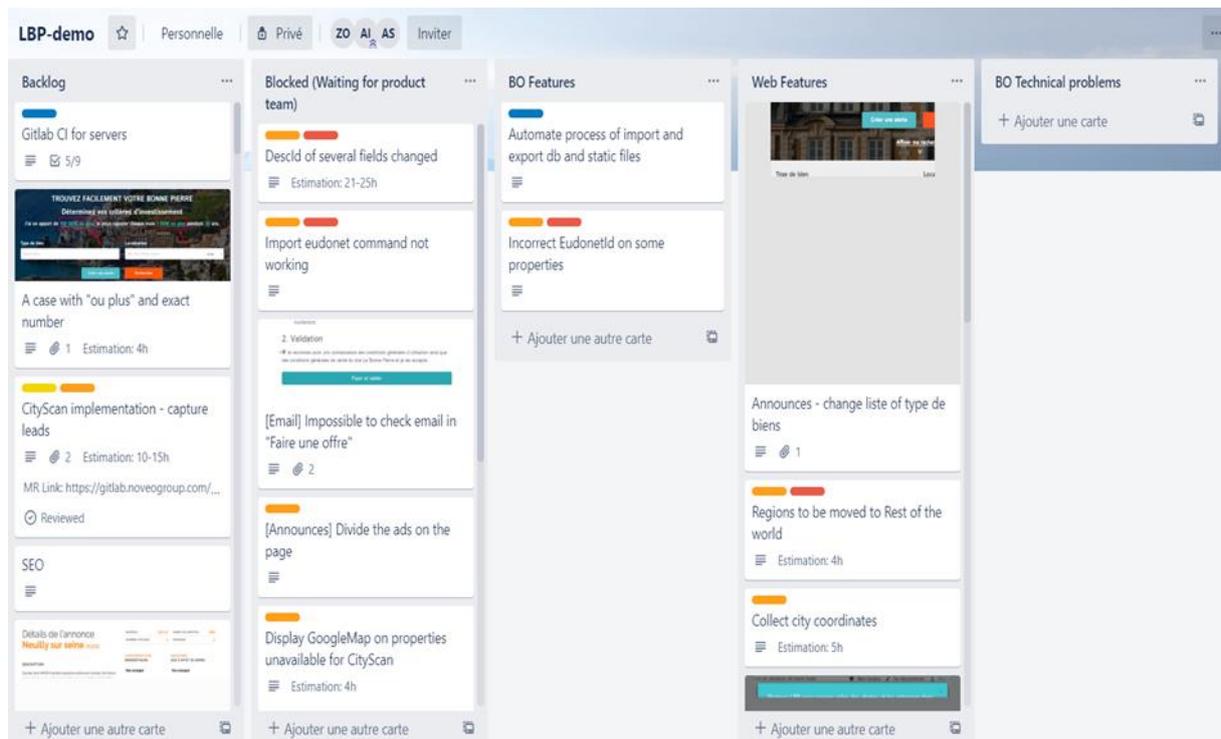
Qu'il s'agisse de gérer une équipe, d'écrire un scénario épique ou de faire une liste de courses, Trello est le compagnon idéal pour être actif et organisé.

Trello permet à tout investisseur et ses collaborateurs de :

- créer des tableaux pour organiser toutes les tâches ;
- utiliser ces tableaux seul ou avec les collaborateurs ;
- personnaliser les flux de travail pour différents projets ;
- ajouter des checklists des tâches à faire sur les cartes ;

- attribuer des tâches;
- commenter des éléments;
- joindre des fichiers de Google Drive et Dropbox ;
- importer des photos et des vidéos ;
- répondre à des commentaires depuis des montres Android Wear ;
- afficher des cartes dans un affichage Calendrier grâce au Power-up du calendrier ;
- travailler hors connexion (les tableaux seront synchronisés automatiquement après connexion).

Figure 17 : Illustration du modèle TRELLO



11 Conclusion et résumé :

Pour donner un fil conducteur à notre recherche, nous sommes partie des hypothèses selon lesquelles, le projet d'implantation d'une unité de production est très rentable :

H1 : Le business plan financier est le fil conducteur de tout type de projet

L'étude de rentabilité a montré donc que ce projet est rentable dans la situation actuelle. Malgré les charges trop importantes notamment les impôts. Néanmoins, il faut noter que cette étude de rentabilité est complète bien que basée sur de nombreuses hypothèses telles que le coût de l'investissement, l'estimation des revenus à partir d'un modèle pas totalement optimisé. Malgré tout ce manque de gestion des charges la rentabilité est conforme aux attentes.

L'hypothèse 1 a été donc vérifiée le business plan financier nous a permis d'avoir une vision plus détaillée sur l'ensemble des paramètres de rentabilité ainsi que la santé financière du projet.

REFERENCES

- Comment rédiger un Business Plan efficace et séduire vos investisseurs (Chauvin, pascal , 2010)
- Checklist du business plan : les 9 étapes clés à ne pas manquer ! ,Delers, antoine, feys , brigitte , 50 minutes . fr Editeur : 50 minutes , 2015
- L'essentiel de la gestion de projet Ed. 13- Auteur: Aïm, Roger-Editeur: Gualino , 2020
- Le grand guide du management de projet – auteur : Bellut, Serge –Editeur : AFNOR – Année de publication : 2018
- Piloter les risques d'un projet : Mettre en oeuvre un Dispositif de Maîtrise des Risques (DMR) - Auteur: Maders, Henri-Pierre,Masselin, Jean-Luc -Editeur: Editions d'Organisation -Année de Publication: 2009
- Gestion des risques : Mesures et Stratégies. Analyse empirique de la gestion des risques dans les entreprises non financières Françaises.-Thèse doctorale de RAÏS Hassen Mourad- Université Toulouse 2012
- Delers, A. B. (2015). Checklist du business plan : Les 9 étapes-clés à ne pas manquer ! 50 Minutes.
- Article de L'expansion Management Review
- G DEPALLENS, Gestion financière des entreprises, 8ème édition, SIREY, Paris, 1994, p201
- BERNARD et Colli, Dictionnaire économique et financier, 6ème éd. Seuil, Paris 1996, p. 70
- C.D. ECHAUDEMAISON et al, Dictionnaire d'économie et des sciences sociales, Ed. Nathan, Paris, 1993, p.20
- CORHAY et M. MBANGALA, Fondements de gestion financière, 4ème édition de l'université de liège 2009, Belgique, P71
- 60 Schémas pour comprendre la comptabilité : Bilan, immobilisations, TVA, paie, impôts. ED1 Auteur : Ferré, Françoise, Durand, Xavier . Editeur : Eyrolles , Année de publication 2018

Références Webographiques :

- <https://www.rh-solutions.com/blog/2016/08/16/les-trois-limites-du-business-plan-traditionnel/>
- <https://www.ocpgroup.ma/fr>
- <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.trello&hl=fr>