



Banque et Caisse d'Epargne de l'Etat,  
Luxembourg

## **L'approche du banquier**

# **Le Business-Plan : volet financier**

Nobby Brausch  
Chef de Service Adjoint  
Service Crédits  
BCEE



Banque et Caisse d'Epargne de l'Etat,  
Luxembourg

## **Le plan d'affaires**

- **CV professionnel**
- **résumé (executive summary)**
- **description détaillée du projet**
- **analyse SWOT**
- **facteurs clés de succès (KSF)**
- **plan d'investissement**
- **plan de financement**
- **P&P prévisionnel**
- **plan de trésorerie prévisionnel**



Banque et Caisse d'Epargne de l'Etat,  
Luxembourg

## Le CV professionnel

**Pourquoi ?**

- **know-your-customer (à qui avons-nous à faire ?)**
- **caractère intuitu personae d'un dossier de financement**

**Quelles informations ?**

- **état civil, adresse,...**
- **diplômes, formations**
- **expériences professionnelles**
- **compétences personnelles**



Banque et Caisse d'Epargne de l'Etat,  
Luxembourg

## Résumé (executive summary)

- **maximum 2 à 3 pages**
- **secteur d'activité**
- **produits/services offerts**
- **marché visé**
- **canaux de distribution**
- **chiffres clés**



Banque et Caisse d'Epargne de l'Etat,  
Luxembourg

## **Description détaillée du projet**

- **signalétique de l'entreprise (dénomination, forme juridique, siège social, n° d'autorisation,...)**
- **produits/services offerts**
- **moyens/équipements (effectif, machines/outillage,...)**
- **étude/analyse de marché (clients, concurrents, fournisseurs, évolution du secteur,...)**
- **analyse de l'environnement (PEST)**
- **plan marketing (stratégie, canaux de distribution, politique de communication,...)**



Banque et Caisse d'Epargne de l'Etat,  
Luxembourg

## Analyse SWOT

### Definitions of SWOTs

	<b>Helpful</b> to achieving the objective	<b>Harmful</b> to achieving the objective
<b>Internal</b> (attributes of the organization)	<b>Strengths</b>	<b>Weaknesses</b>
<b>External</b> (attributes of the environment)	<b>Opportunities</b>	<b>Threats</b>



Banque et Caisse d'Epargne de l'Etat,  
Luxembourg

## Facteurs clés de succès (KSF)

- **les facteurs clés de succès (« Key Success Factors » en anglais) sont les quelques aspects d'un projet qui, s'ils sont bien maîtrisés, garantissent le succès du projet; leur identification permet de se concentrer sur l'essentiel**



Banque et Caisse d'Épargne de l'État,  
Luxembourg

## **Plan d'investissement**

- **frais d'établissement**
- **immobilisations incorporelles (brevets, licences,...)**
- **immobilisations corporelles (immeubles, machines, outillage, parc roulant,...) -> devis**
- **besoin en fonds de roulement**
- **garanties**



Banque et Caisse d'Epargne de l'Etat,  
Luxembourg

## Quelques concepts fondamentaux de théorie financière

- les grandes masses du bilan comptable
- le fonds de roulement
- le besoin en fonds de roulement
- la capacité d'autofinancement



<b>BILAN COMPTABLE</b>	
<b>ACTIF</b>	<b>PASSIF</b>
<b><i>ACTIFS IMMOBILISÉS</i></b> IMMOBILISATIONS INCORPORELLES IMMOBILISATIONS CORPORELLES IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	<b><i>CAPITAUX PERMANENTS</i></b> CAPITAL SOCIAL + BÉNÉFICES REPORTÉS DETTES à MOYEN/LONG TERME
<b><i>ACTIFS CIRCULANTS</i></b> STOCKS CRÉANCES COMMERCIALES LIQUIDITÉS	<b><i>CAPITAUX à COURT TERME</i></b> DETTES FOURNISSEURS DETTES BANCAIRES à COURT TERME
	<b>FONDS DE ROULEMENT</b> ←



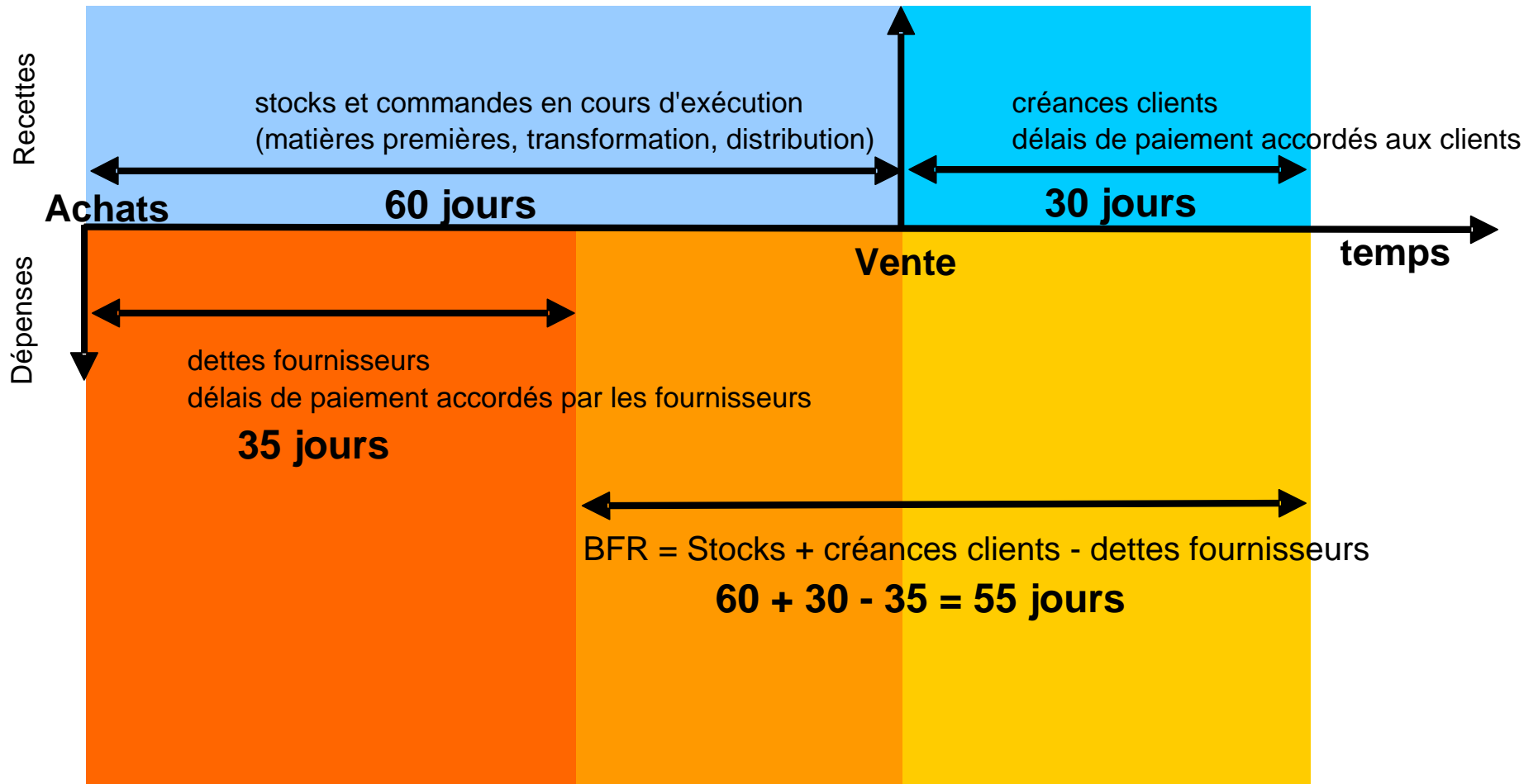
Banque et Caisse d'Epargne de l'Etat,  
Luxembourg

## **Le besoin en fonds de roulement (BFR)**

- **en anglais : Working Capital Requirement**
- **le BFR représente le décalage de trésorerie au niveau des encaissement et des décaissements provenant de l'activité courante de l'entreprise**
- **besoins d'exploitation – ressources d'exploitation = besoin en fonds de roulement**



# Banque et Caisse d'Epargne de l'Etat, Luxembourg



Si BFR > FRN, l'entreprise devra recourir à des crédits bancaires pour financer le cycle d'exploitation



Banque et Caisse d'Epargne de l'Etat,  
Luxembourg

## **Comment réduire/financer le BFR :**

- **diminuez vos stocks (consignation, just in time,...)**
- **collectez vos créances clients (relances, factoring, escomptes,...)**
- **négochiez des délais de paiement « spécial débutant » avec vos fournisseurs**
- **sales and lease back de matériel**
- **désinvestissements**
- **...**



Banque et Caisse d'Epargne de l'Etat,  
Luxembourg

## La capacité d'autofinancement

résultat net de l'exercice

+/- résultat exceptionnel

= résultat courant

+ charges non décaissées / - produits non encaissés

= cash-flow

+ charges d'intérêt

= capacité d'autofinancement



# Banque et Caisse d'Épargne de l'État, Luxembourg

<b>Emplois</b>	<b>Ressources</b>
<b>Terrain</b>	<b>Fonds propres</b>
<b>Immeuble :</b> - acquisition - construction - transformation	
<b>Équipement (hTVA)</b>	<b>Prêts bancaires (LT)</b> <b>Crédit pont (TVA)</b> <b>Leasing</b>
<b>Besoin en fonds de roulement</b>	
<b>Frais d'établissement (notaire...)</b> <b>TVA à préfinancer</b> <b>autres (garanties,...)</b>	<b>Aides étatiques</b> - crédit d'équipement (SNCI) - subvent. en cap., bonif. d'intérêts
<b>Total emplois</b>	<b>Total ressources</b>



Banque et Caisse d'Epargne de l'Etat,  
Luxembourg

## P&P prévisionnel

- **document comptable de synthèse présentant dans un tableau l'ensemble des charges (ce que l'entreprise doit payer) et des produits (ce que l'entreprise gagne)**
- **il permet de déterminer si l'entreprise fait des bénéfices ou si elle subit des pertes**



Banque et Caisse d'Epargne de l'Etat,  
Luxembourg

## **Plan de trésorerie prévisionnel**

- **le plan de trésorerie prend la forme d'un tableau présentant tous les décaissements et tous les encaissements prévus au cours de la première année, en les ventilant mois par mois**
- **Attention : la plupart des disparitions d'entreprises nouvelles intervenant la première année sont dues à des problèmes de trésorerie**



Banque et Caisse d'Épargne de l'État,  
Luxembourg

### La santé financière de l'entreprise

	Rentabilité	
Liquidité	+	-
+	l'entreprise se porte bien	maladie chronique (réorientation nécessaire)
-	maladie passagère	faillite prochaine



Banque et Caisse d'Epargne de l'Etat,  
Luxembourg

## Réglementations Bâle II

### Critères d'appréciation

#### Facteurs quantitatifs

Analyse financière

- fonds propres
- BFR
- liquidité
- cash-flow
- charge financière
- capacité de remboursement
- ....

#### Facteurs qualitatifs

- disponibilité d'infos financières

- secteur d'activité
- structure de l'actionariat
- comportement de paiement (retards, dépassements)
- ...

+

**Rating client**



Banque et Caisse d'Épargne de l'État,  
Luxembourg

## **Liens utiles :**

**[www.businessplan.lu](http://www.businessplan.lu)**

**[www.ubs.com/1/f/ubs\\_ch/bb\\_ch/kmu/geschäftspl.html](http://www.ubs.com/1/f/ubs_ch/bb_ch/kmu/geschäftspl.html)**

**[www.apce.com](http://www.apce.com)**

**[www.advisorgate.de/allgemein.php](http://www.advisorgate.de/allgemein.php)**

**[www.legilux.public.lu/leg/a/archives/2009/0145/index.html](http://www.legilux.public.lu/leg/a/archives/2009/0145/index.html)**