

**Le business plan comme outil d'évaluation de la performance globale de
l'entreprise***

**The business plan as a tool for evaluating the overall performance of
the company**

Ait sahed Imene¹, Ait mohammed Mourad²

¹ Doctorante à l'université d'Alger3, hassianiabdelhamid@gmail.com.

² Maître de conférences classe A université d'alger 3, mourad.aitmed@gmail.com

Received: 30/01/2019

Accepted: 03-03/2019

Published: 01/06/2019

Résumé:

L'objet de cette étude est d'aborder le business plan qui est souvent conçu à l'occasion d'une mise en place d'une phase de développement importante, et démontrer sa capacité d'évaluer la performance de l'entreprise au cours d'une période future. Pour ce faire, il sera donné un aperçu global des diverses notions théoriques, et dans une deuxième partie, nous allons étudier et analyser un plan d'affaire de l'une des entreprises, où nous allons présenter son projet et analyser ses états financiers prévisionnels établis à partir des hypothèses financières traduisant la stratégie choisie par cette entreprise, ensuite, la performance future de l'entreprise est mesurée et analysée tout au long de la période d'étude, en utilisant le taux de marge nette comme indicateur de performance.

Mots clés : Business plan, développement, performance, taux de marge nette, états financiers prévisionnels, hypothèses financières.

Classification JEL : 52,16,25,12

Abstract:

The purpose of this study is to understand the business plan, which is often designed during the preparation stage of developing a duty, and to demonstrate its ability to assess the performance of the institution in a given period of time. Therefore, we will provide an overview of the various theoretical concepts. In the second part, we will present and analyze business survey of a given company, by presenting the project and its financial statements based on the financial assumptions which reflect the strategy chosen by the institution. Then we measure and analyze the future performance of the institution throughout the study period, using the net profit margin as an indicator of performance.

Keywords: Business plan, development, performance, net profit margin, predicted financial statements, financial assumptions.

Jel Classification Codes : :52,16,25,12

Auteur correspondant: Ait mohammed Mourad, Email: mourad.aitmed@gmail.com

INTRODUCTION

Pour que la stratégie adoptée par l'entreprise soit claire, elle a besoin d'un document qui peut regrouper ses propres objectifs et désigner les grandes lignes choisies pour assurer la continuité dans le chemin de développement souhaité. Ce document s'appelle business plan ou plan d'affaires, ou simplement plan d'entreprise. Qu'il soit élaboré pour un développement important, la concrétisation d'un projet d'entreprise ou la création d'une société, il apporte aux futurs partenaires les éléments indispensables à leur décision, puisqu'il permet d'évaluer la performance future de l'entreprise.

I.Généralités sur le business plan :

Le business plan est le document de référence avant de créer une entreprise, il permet à cette dernière, à son entourage et aux futurs investisseurs, d'avoir une idée juste du projet, c'est pourquoi il est important d'aborder ce document, en commençant par le définir, déterminer ses objectifs et enfin exposer son contenu.

I.1 Définition du business plan :

Le business plan peut se définir comme la concrétisation des anticipations de la direction d'une activité. Cette anticipation prend en compte les données prévisionnelles retenues comme probables et la volonté de mettre en œuvre des actions précises destinées à obtenir le résultat souhaité. Le business plan est unique, car il est l'expression d'une stratégie choisie qui doit être partagée pour réussir.¹

Le plan d'affaire de l'entreprise est la formalisation qualitative et quantitative de son projet dont il va décrire toutes les étapes. C'est un document précis qui formalise le business model en essayant de déterminer l'avenir le plus probable de l'entreprise. Il est évidemment rédigé par l'équipe dirigeante.²

Selon les ouvrages de référence en entrepreneuriat, le plan d'affaires consiste en une présentation de l'état futur présupposé du projet qui intègre tous les aspects : les produits, le marché, la concurrence, les politiques commerciales, marketing et de communication, les axes de développement, les ressources humaines, matérielles et financières nécessaires. Toutefois, il est important de noter qu'il est difficile de définir le plan d'affaires sans évoquer ses fonctions. La fonction évoquée dans ces définitions est clairement une fonction de présentation de l'état futur du projet.³

Un business plan définit la façon dont une activité spécifique sera gérée sur une période future donnée. La période future peut couvrir les six premiers mois de la vie d'une toute nouvelle entreprise, les cinq prochaines années de la vie d'une

entreprise déjà bien installée ou toute la durée de déploiement d'un projet spécifique.

Habituellement, un business plan présente la situation actuelle de l'entreprise et définit la stratégie globale de l'entreprise pour les cinq prochaines années sur la base d'un plan opérationnel et financier détaillé pour l'année à venir.⁴

Préparer un plan d'affaires est une manière organisée et logique de voir tous les aspects importants d'une entreprise.⁵ Ce plan est un outil fortement marqué par une logique rationnelle, selon laquelle la réflexion précède l'action.⁶

Le business plan identifiera le marché, les perspectives de croissance de l'entreprise, ses clients cibles et ses principaux concurrents. Il devrait également identifier les risques auxquels l'entreprise sera exposée, les inconvénients potentiels et les mesures qui seront prises pour atténuer les risques.

En tant que modèle pour l'entreprise, il devrait décrire ce qui rend l'entreprise différente

de ses concurrents, sa source d'avantages concurrentiels et comment elle sera soutenue

le plus long terme. Et dans les grandes entreprises, le plan devrait avoir l'appui des

différentes fonctions qui seront impliquées dans sa mise en œuvre.⁷

Le business plan est censé être un outil de traduction de l'intention du créateur (qui formalise sa stratégie) vers l'intention du financier (qui cherche à maximiser son retour sur investissement).⁸

I.2 Objectifs du business plan :

Les objectifs du business plan sont simples :

✓ Structurer le projet : Le document va permettre d'exposer simplement l'idée, les marchés, l'environnement... Il oblige à fixer clairement la stratégie de l'entreprise, donc à établir un diagnostic complet en identifiant les opportunités, les obstacles et les solutions.

✓ Valider la faisabilité économique et financière du projet : Il s'agit de vérifier que l'entreprise issue d'une idée peut dégager des résultats suffisants compte tenu des capitaux qui ont été investis.

✓ Renforcer la cohésion de l'équipe : Le business plan est un outil de management qui permet de construire une vision collective du projet en s'assurant que tous les protagonistes sont bien en accord sur la stratégie, les moyens et les objectifs.

✓ Obtenir des financements : Permettant d'appréhender la pertinence du projet et sa solidité financière, le business plan donne des indications précises sur la viabilité de l'entreprise.

Le business plan va permettre de bien mesurer le couple risques/rentabilité. Il est donc utilisé pour communiquer à l'extérieur et convaincre les banques d'accorder des financements, ou le capital-risque d'investir dans l'entreprise.

Donc l'utilité principale du business plan est de rassurer les créateurs sur la viabilité de leur projet, les banquiers sur la solidité de l'entreprise, ainsi que les investisseurs sur l'intérêt stratégique ou financier.⁹

I.3 Contenu d'un business plan :

La structure et le contenu du business plan sont plus ou moins stables selon les auteurs. Cependant, on peut généralement distinguer deux grands types de parties. Le premier type regroupe les parties qui présentent le contenu général du projet et

détaillent les aspects marketing, stratégique et juridique. Le second type consiste en une traduction chiffrée de la précédente, un modèle de prévisions économiques et financières sous la forme d'une synthèse financière comprenant le compte de résultat, les tableaux de financement et de flux de trésorerie.¹⁰

La construction d'un business plan comprend trois parties incontournables :

1. Présentation de l'entreprise :

Elle représente la première partie du business plan et doit contenir une description succincte de l'entreprise, de ses produits et/ou services et de son environnement général avant d'afficher la position actuelle de cette dernière à travers les résultats obtenus en matière de production, chiffre d'affaires...etc.

2. Projet de l'entreprise :

Cette partie consiste à définir la stratégie de l'entreprise. Pour ce faire, il faut débiter par une analyse des forces et faiblesses de l'entreprise conjuguée avec celle des menaces et opportunités générées par son environnement. Sur la base des résultats de cette analyse, il est plus aisé de synthétiser les choix stratégiques de l'entreprise et ensuite déterminer les moyens à mettre en œuvre afin de réaliser les objectifs fixés par l'entreprise.

3. Projections financières :

La dernière partie va permettre de déterminer les aspects financiers du projet. Elle comprend deux étapes :

Etape 1 : Adopter plusieurs scénarios d'activité ou de chiffre d'affaires

Pour limiter les difficultés qui pourraient surgir lors de la mise en œuvre du projet, il faudrait construire le même projet sur plusieurs scénarios d'activité ou, tout au moins, prévoir que faire si la réalité correspondait en fait aux prévisions pessimistes ou optimistes, au lieu de correspondre à des conditions considérées au

départ comme normales.¹¹ Les hypothèses financières sont la justification des chiffres saisis par l'entreprise dans ses états financiers.

Il y a un processus logique pour créer des hypothèses financières. A chaque fois que l'entreprise développe un élément de son plan d'affaires, il est nécessaire de le développer en termes de revenus qu'elle compte générer et de dépenses auxquelles elle s'attend.¹²

Pour définir le prix unitaire par produit/service, il faut d'abord connaître le coût à l'unité ainsi que les prix des concurrents directs. Le plan de production comprend l'estimation annuelle de la production et des ventes sur la base de l'expérience antécédente.

Etape 2 : Préparer le dossier financier

Cette rubrique consiste à traduire tous les éléments réunis dans l'étude et à vérifier la viabilité du projet.

Le dossier financier a pour objectif de déterminer le montant des différents besoins de financement jugés nécessaires pour assurer la bonne fin du projet.

Le plan financier comprendra les comptes de résultats (annuels sur cinq ans), les tableaux de financements et les plans de trésorerie.

Ces documents doivent faire apparaître toutes les hypothèses ainsi que les différentes options retenues dans le plan de développement (charges, investissements, chiffre d'affaires, etc.), sans révéler d'incohérence.

Les différentes hypothèses retenues dans les documents financiers devront révéler une certaine souplesse autorisant des marges de manœuvre (notamment en cas de non réalisation partielle ou totale des prévisions). Les documents financiers révéleront les risques aux différentes étapes du projet et les moyens d'y remédier.¹³

C'est un processus répétitif. Après avoir identifié les risques et opportunités, il faut peut-être revenir en arrière et modifier la stratégie pour atteindre les objectifs fixés.¹⁴

Le plan d'affaires reste conceptuellement intéressant mais en pratique et pour tenir compte de la démarche des décideurs, il est opportun, dans bien des circonstances, de le diviser en deux documents distincts établis successivement. Dans un premier temps, un dossier d'opportunité pour obtenir un intérêt de principe suivi, dans un deuxième temps, un plan de mise en œuvre pour confirmer la faisabilité.¹⁵

II. Evaluation de la performance de l'entreprise :

Après avoir exposé le plan d'affaire des entreprises, nous nous intéressons dans cette deuxième partie à la performance et ses indicateurs.

II.1 Le concept de performance de l'entreprise :

Le concept de performance fait référence à « un jugement sur un résultat et à la façon dont ce résultat est atteint, compte tenu des objectifs et des conditions de réalisation ».

Dans une entreprise, la performance mesure l'adéquation entre les objectifs stratégiques initialement définis et les résultats effectivement atteints.

La performance d'une entreprise s'articule donc autour de tout ce qui contribue à améliorer le couple valeur-coût et qui tend ainsi vers la maximisation de la création nette de valeur.¹⁶

II.2 Les indicateurs de performance de l'entreprise :

Les ratios de rentabilité reflètent la performance globale de l'entreprise, ces derniers examinent sa capacité à générer des bénéfices sur les ventes, les actifs et les fonds propres. Les bénéfices mesurent l'efficacité des politiques et décisions de l'entreprise en matière d'investissement, de financement et d'exploitation.

Les ratios de rentabilité les plus fréquemment utilisés sont :

$$\checkmark \text{ Taux de marge commerciale} = \frac{\text{Marge commerciale}}{\text{Coût d'achat des marchandises vendues}} \times 100$$

Le taux de marge commerciale permet à l'entreprise d'avoir un premier aperçu de sa capacité commerciale à dégager des profits. Le résultat obtenu reflète le pouvoir de négociation vis-à-vis des clients et des fournisseurs.

$$\checkmark \text{ Taux de marge nette} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Chiffre d'affaires}} \times 100$$

Le taux de marge nette est un indicateur comptable essentiel qui indique le résultat que dégage chaque dinar de chiffre d'affaires.

Une marge nette importante est révélatrice d'un bon pilotage de ses dépenses, puisqu'elle détermine ce que l'entreprise va gagner une fois toutes ses charges payées.

$$\checkmark \text{ Taux de valeur ajoutée} = \frac{\text{Valeur ajoutée}}{\text{Chiffre d'affaires}} \times 100$$

Le taux de valeur ajoutée mesure l'apport spécifique de l'entreprise à sa production.¹⁷

$$\checkmark \text{ Taux de rentabilité économique} = \frac{\text{Résultat d'exploitation (1-Taux d'IBS)}}{\text{Actifs économiques}} \times 100$$

Le taux de rentabilité économique ou d'exploitation vise à exprimer la rentabilité de l'ensemble des actifs, il constitue donc une mesure comptable de la rentabilité de l'outil exploité.

Le résultat obtenu indique la performance de l'entreprise à partir des opérations d'exploitation.

$$\checkmark \text{ Taux de rentabilité financière} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux propres}} \times 100$$

Le taux de rentabilité financière appelé aussi taux de rentabilité des capitaux propres est un ratio qui se situe dans l'optique des actionnaires qui mettent à disposition de l'entreprise des fonds et reçoivent en retour le résultat net.¹⁸

Les ratios précédents constituent des indicateurs clés de performance, puisqu'ils permettent à l'entreprise non seulement de connaître sa santé financière et sa rentabilité, mais aussi de comparer ses performances avec celles de ses concurrents.

III. Etude de cas :

Afin de mieux comprendre l'utilité de mettre en place un business plan, nous allons présenter un plan d'affaire d'une entreprise qui va connaître le lancement d'un vaste plan de développement pour renouveler son outil de production au titre de la période 2018-2022.

III.1 Présentation de l'entreprise et de sa position actuelle :

Afin de mieux connaître l'entreprise, nous avons consacré cette première partie à la présentation de cette dernière et de sa position actuelle.

III.1.1 Présentation de l'entreprise :

- Création : 2004 ;
- Capital social : 35 milliards de dinars ;
- Chiffre d'affaires en 2016 : 70 335 MDA ;
- Secteur d'activité : industriel ;
- Activité : production et commercialisation de l'électricité ;
- Effectif au 31/12/2016 : 5514 agents.

III.1.2 Position actuelle de l'entreprise :

Dans cette partie, nous nous intéressons à la présentation de la position actuelle de l'entreprise à travers ses paramètres financiers et son bilan d'ouverture de l'exercice 2017.

III.1.2.1 Pré-bilan des paramètres financiers de l'exercice 2017 :

Avant d'aborder le détail du plan à moyen terme de l'entreprise au titre de la période 2018-2022, il est opportun de présenter un pré-bilan de l'année de référence 2017. Le Pré-bilan des principaux paramètres financiers de l'exercice 2017 se présente comme suit :

Tableau n°01 : Paramètres financiers de l'entreprise en 2017

Paramètres	Probable 2017
Production (GWh)	33162

Tarif (DA/kWh)	2,298
Chiffre d'affaires (MDA)	76207
Résultat (MDA)	435

Source : Effectué à partir du budget 2018 de l'entreprise

A la lecture du tableau ci-dessus, il y a lieu de noter que les résultats attendus à la fin de l'exercice 2017 sont positifs (un résultat net bénéficiaire de 435 millions de DA) avec des réalisations appréciables (un chiffre d'affaires de 76 milliards de DA) comparées aux objectifs fixés.

III.1.2.2 Bilan d'ouverture 2017 :

Afin d'identifier la situation financière actuelle de l'entreprise, le bilan d'ouverture de l'exercice 2017 est présenté comme suit :

Tableau n°02 : Bilan d'ouverture de l'exercice 2017

Actif	Montants	Passif	En MDA
			Montants
Actif non courant	1 148 768	Capitaux propres	447 724
Actif courant	24 815	Passifs non courants	11 195
		Passifs courants	714 664
Total Actif	1 173 583	Total passif	1 173 583

Source : Effectué à partir du rapport de gestion 2016 de l'entreprise

Le bilan d'ouverture 2017 de l'entreprise fait ressortir les éléments clés suivants :

- ✓ Les capitaux propres de l'entreprise ne sont pas suffisants pour couvrir ses actifs non courants ;
- ✓ Rapporté au total bilan, les capitaux propres représentent 38% seulement.

III.2 Plan de développement de l'entreprise :

Les mises en service des nouveaux moyens de production prévues sur la période 2018-2022, se présentent comme suit :

Tableau n°03 : Plan de développement de l'entreprise (2018-2022)

En MW

	2018	2019	2020	2021	2022
Total/année	2 389	3 129	3 542	1 918	1 338
Total cumulé	2 389	5 518	9 060	10 978	12 316

Source :Effectué à partir des prévisions de l'entreprise

Sur la période 2018-2022, l'entreprise connaîtra des mises en service de nouveaux moyens de production extrêmement importantes de l'ordre de 12 316 MW.

III.3 Etude financière :

Cette partie permettra de traduire le projet de l'entreprise en termes monétaires, il y aura lieu d'estimer ses ventes et ses charges et suggérer les modes de financement de son programme d'investissement pour pouvoir établir les états financiers prévisionnels.

III.3.1 Hypothèses :

Nous allons présenter en premier lieu les hypothèses de Chiffre d'affaires pour la période 2018-2022, ensuite nous passerons aux estimations de Charges, et enfin nous allons présenter le programme d'investissement de l'entreprise durant la période de l'étude, ainsi que ses modes de financement.

III.3.1.1 Hypothèses de Chiffre d'affaires :

Pour la période du plan d'affaires, le chiffre d'affaires a été valorisé selon trois scénarios comme suit :

Scénario d'activité 1 :

Selon le premier scénario d'activité, l'entreprise maintient le prix de vente actuel sur toute la période du business plan. Le tableau ci-dessous affiche les chiffres d'affaires réalisés selon ce scénario :

Tableau n°04 : Chiffres d'affaires prévisionnels (2018-2022) selon scénario

1

Année	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Prix de vente	2,298	2,298	2,298	2,298	2,298	2,298

(DA/Kwh)						
Production (GWh)	33 162	33 413	35 594	40 034	44 817	49 969
CA (MDA)	76 207	76 783	81 796	91 998	102 990	114 828

Source : Effectué à partir des prévisions de la demande électrique sur le Réseau

Scénario d'activité 2 :

Le deuxième scénario d'activité prend en compte les prix de vente de l'électricité produite à l'équilibre, ce qui donne les chiffres d'affaires suivants :

Tableau n°05 : Chiffres d'affaires prévisionnels (2018-2022) selon le scénario 2

Année	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Prix de vente (DA/Kwh)	2,298	2,485	3,373	3,649	3,669	3,472
Production (GWh)	33 162	33 413	35 594	40 034	44 817	49 969 des
CA (MDA)	76 207	83 031	120 059	146 084	164 435	173 491

Source : Effectué à partir des prévisions de la demande électrique sur le Réseau

Scénario d'activité 3 :

Le troisième scénario d'activité prend en considération les prix de vente intégrant la puissance en réserve, ce qui permet de réaliser les chiffres d'affaires suivants :

Tableau n°06 : Chiffres d'affaires prévisionnels (2018-2022) selon le scénario 3

Année	2017	2018	2019	2020	2021	2022
--------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

Prix de vente (DA/Kwh)	2,298	2,813	3,694	3,939	3,932	3,707
Production (GWh)	33 162	33 413	35 594	40 034	44 817	49 969
CA (MDA)	76 207	93 991	131 485	157 694	176 222	185 234

Source : Effectué à partir des prévisions de la demande électrique sur le Réseau

Sur la période 2018-2022, l'entreprise verra sa production passer de plus de 33000 GWh en 2018 à près de 50000 GWh en 2022, soit une évolution sur la période considérée de l'ordre de 50% avec une évolution moyenne annuelle de 8,5%.

Le chiffre d'affaires fonction du niveau de production de l'entreprise sera progressif et dépassera les 100 milliards de dinars en 2022 en cas de maintien du tarif actuel.

III.3.1.2 Estimations de Charges :

Par année, les charges prévues sont données par le tableau ci-après :

Tableau n°07 : Charges prévues au titre de la période 2018-2022

	2018	2019	2020	2021	2022
Achats gaz (10⁶ m³)	10	9	9	9	10
	178,02	572,08	481,71	791,51	348,09
Prix d'achat gaz (DA)	1,02	1,02	1,02	1,02	1,02
Autres Consommations (%)	(0,27)	0,06	0,06	0,06	0,06
Transit Gaz (10⁶ m³)	10	10	10	10	11
	178,02	024,30	108,18	557,01	125,71
Prix de transit gaz (DA)	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44

Services Hors groupe (%)	0,04	1,82	0,34	0,21	0,02
Prestations maison mère (%)	0,05	0,06	0,06	0,06	0,06
Charges de personnel (%)	0,03	0,05	0,05	0,05	0,05
Impôts, taxes et versements assimilés (%)	(0,20)	0,06	0,06	0,06	0,06
Dotations aux amortissements (MDA)	44 984	57 021,97	69 265,34	75 452,34	81 392,34

Source : Effectué à partir du taux d'accroissement moyen des quatre dernières années

La lecture du tableau ci -dessus fait ressortir les éléments suivants :

- ✓ L'entreprise enregistrera une hausse des achats de la matière première (gaz) et par conséquent du transit gaz à partir de l'année 2020.
- ✓ Les autres consommations représentent un taux très faible.
- ✓ Pour les projections 2018-2022, il a été retenu un taux de charges de personnel de 0,03% pour l'année 2018, et un taux de 0,05% pour les années prochaines en raison du recrutement progressif.
- ✓ Les dotations aux amortissements tiennent compte du tableau d'amortissement historique, du nouveau programme d'investissement ainsi que de la durée moyenne de l'amortissement (estimée à 25 ans) comme indiqué dans le tableau suivant :

Tableau n°08 : Dotations aux amortissements de la période 2018-2022

En MDA

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ancien	36	36	36 756	36 756	36 756	36 756
amortissement 2017	756	756				

de la performance globale de l'entreprise

Ancien amortissement 2018		8 228	8 228	8 228	8 228	8 228
Ancien amortissement 2019			12037,96 6	12037,96 6	12037,96 6	12037,96 6
Ancien amortissement 2020				12243,37 8	12243,37 8	12243,37 8
Ancien amortissement 2021					6187	6187
Ancien amortissement 2022						5940
Total amortissements (MDA)	36 756	44 984	57 021,97	69 265,34	75 452,34	81 392,34

Source : Effectué à partir de l'ancien amortissement et des nouveaux amortissements

III.3.1.3 Programme d'investissement pour la période 2018-2022 :

Les dépenses d'investissements en couverture du plan de développement de l'entreprise au titre de la période 2018-2022 sont estimées à plus de 1 000 milliards de DA.

Par année, les dépenses (en MDA) prévues sont données par le tableau ci-après :

Tableau n°09 : Dépenses d'investissement prévues pour la période 2018-2022

En MDA

Dépenses d'investissement	2018	2019	2020	2021	2022	Total
Plan de développement.	338 028	182 751	145 107	155 852	178 200	999 938
Autres	23 138	13 494	6 000	3 000	2 000	47 632
Total	361 166	196 245	151 107	158 852	180 200	1 047 570

Source : Effectué à partir des estimations de l'entreprise

III.3.1.4 Hypothèses de Financement du programme d'investissement :

Les modes de financements prévus pour couvrir les besoins de l'entreprise durant la période 2018-2022 se résument dans le tableau suivant :

Tableau n°10 : Modes de financements prévus pour la période 2018-2022

En MDA

	Probable 2017	2018	2019	2020	2021	2022
à la charge de l'Etat	875	618	-	-	-	-
Emprunts	133 557	360 548	196 245	151 107	158 852	180 200
Total	134 432	361 166	196 245	151 107	158 852	180 200

Source : Effectué à partir des estimations de l'entreprise

Au cours de la première année (2018), l'entreprise bénéficiera des subventions de l'état, soit un taux de financement de 0,17%, et à partir de 2019, elle reposera

totalemment sur les crédits bancaires pour financer son programme d'investissement.

III.3.2 Etats financiers prévisionnels :

Après avoir formulé des estimations du chiffre d'affaires, des frais généraux, des investissements à réaliser et de leur financement, il est alors possible de présenter la situation de l'entreprise sous forme d'un compte de résultat et d'un plan de trésorerie.

III.3.2.1 Comptes de résultats prévisionnels 2018-2022 :

Les Comptes de résultats prévisionnels (en MDA) ainsi déterminés sur la base des éléments physiques et des hypothèses économiques et effectués selon les 3 scénarios s'affichent comme suit :

Scénario 1 :

Tableau n°11 : Comptes de résultats prévisionnels 2018-2022 selon le scénario 1

Rubriques	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ventes et produits annexes	76	77	82 496	92 733	103	115
	907	483			725	563
Dont : Electricité	76	76	81 796	91 998	102	114
	207	783			990	828
TPR	700	700	700	735	735	735
Production immobilisée	1 200	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
I - Production de l'exercice	78	79	84 496	94 733	105	117
	107	483			725	563
Achats consommés	-13	-12	-12	-12	-12	-13

	762	758	264	314	783	515
Dont : Gaz	-10 503	-10 424	-9 804	-9 711	-10 028	-10 598
Fuel	-109	-42	-31	-28	-25	-23
Autres consommations	-3 150	-2 292	-2 429	-2 575	-2 730	-2 894
Services extérieures et autres consommations	-17 850	-18 393	-43 408	-56 675	-67 843	-69 660
Dont : Transit Gaz	-4 521	-4 486	-4 419	-4 456	-4 654	-4 904
Prestations ADM maison mère	-95	-100	-106	-112	-119	-126
Autres prestations	-13 234	-13 807	-38 884	-52 107	-63 071	-64 629
II - Consommation de l'exercice	-31 612	-31 151	-55 672	-68 989	-80 627	-83 174
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)	46 495	48 332	28 823	25 744	25 099	34 389
Charges de personnel	-9 255	-9 533	-10 009	-10 510	-11 035	-11 587
Impôts, taxes et versements assimilés	-50	-40	-42	-45	-48	-50
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	37 190	38 759	18 771	15 189	14 016	22 751
Autres produits opérationnels	0					
Autres charges opérationnelles	0					

de la performance globale de l'entreprise

Dot, aux amortissements, pro, pertes de valeur	-36 756	-44 984	-57 022	-69 265	-75 452	-81 392
Reprise sur pertes de valeur et provisions	0					
V - RESULTAT OPERATIONNEL	434	-6 225	-38 251	-54 076	-61 437	-58 641
Produits financiers						
Charges financières						
VI - RESULTAT FINANCIER	0	0	0	0	0	0
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)	434	-6 225	-38 251	-54 076	-61 437	-58 641
Impôt différé	0					
Total des Produits des Activités Ordinaires	78 107	79 483	84 496	94 733	105 725	117 563
Total des Charges des Activités Ordinaires	-77 673	-85 708	-122 746	-148 809	-167 162	-176 204
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	434	-6 225	-38 251	-54 076	-61 437	-58 641

Source : Effectué à partir des hypothèses ci-dessus

Le résultat net dégagé sur les cinq prochaines années est déficitaire, ce qui s'explique par une faible valeur ajoutée due au maintien du tarif actuel.

Scénario 2 :

Tableau n°12 : Comptes de résultats prévisionnels 2018-2022 selon le scénario 2

Rubriques	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ventes et produits annexes	76 907	83 731	120 759	146 819	165 170	174 226
Dont : Electricité	76 207	83 031	120 059	146 084	164 435	173 491
TPR	700	700	700	735	735	735
Production immobilisée	1 200	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
I - Production de l'exercice	78 107	85 731	122 759	148 819	167 170	176 226
Achats consommés	-13 762	-12 758	-12 264	-12 314	-12 783	-13 515
Dont : Gaz	-10 503	-10 424	-9 804	-9 711	-10 028	-10 598
Fuel	-109	-42	-31	-28	-25	-23
Autres consommations	-3 150	-2 292	-2 429	-2 575	-2 730	-2 894
Services extérieures et autres consommations	-17 850	-18 393	-43 408	-56 675	-67 843	-69 660
Dont : Transit Gaz	-4 521	-4 486	-4 419	-4 456	-4 654	-4 904
Prestations ADM maison mère	-95	-100	-106	-112	-119	-126
Autres prestations	-13 234	-13 807	-38 884	-52 107	-63 071	-64 629
II - Consommation de	-31 612	-31 151	-55 672	-68 989	-80 627	-83

l'exercice						174
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)	46 495	54 580	67 087	79 830	86 543	93 052
Charges de personnel	-9 255	-9 533	-10 009	-10 510	-11 035	-11 587
Impôts, taxes et versements assimilés	-50	-40	-42	-45	-48	-50
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	37 190	45 008	57 035	69 275	75 460	81 414
Autres produits opérationnels	0					
Autres charges opérationnelles	0					
Dot, aux amortissements, pro, pertes de valeur	-36 756	-44 984	-57 022	-69 265	-75 452	-81 392
Reprise sur pertes de valeur et provisions	0					
V - RESULTAT OPERATIONNEL	434	24	13	9	8	22
Produits financiers						
Charges financières						
VI - RESULTAT FINANCIER	0	0	0	0	0	0
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)	434	24	13	9	8	22
Impôt différé	0					

Total des Produits des Activités Ordinaires	78 107	85 731	122 759	148 819	167 170	176 226
Total des Charges des Activités Ordinaires	-77 673	-85 708	-122 746	-148 809	-167 162	-176 204
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	434	24	13	9	8	22

Source : Effectué à partir des hypothèses ci-dessus

L'entreprise enregistrera un résultat net positif qui varie entre 8 et 24 MDA du à l'augmentation de la valeur ajoutée qui s'explique par la hausse du prix de vente de l'électricité pendant la période du plan de développement.

Scénario 3 :

Tableau n°13 : Comptes de résultats prévisionnels 2018-2022 selon le scénario 3

Rubriques	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ventes et produits annexes	76 907	94 691	132 185	158 429	176 957	185 969
Dont : Electricité	76 207	93 991	131 485	157 694	176 222	185 234
TPR	700	700	700	735	735	735
Production immobilisée	1 200	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
I - Production de l'exercice	78 107	96 691	134 185	160 429	178 957	187 969
Achats consommés	-13 762	-12 758	-12 264	-12 314	-12 783	-13 515

de la performance globale de l'entreprise

Dont : Gaz	-10 503	-10 424	-9 804	-9 711	-10 028	-10 598
Fuel	-109	-42	-31	-28	-25	-23
Autres consommations	-3 150	-2 292	-2 429	-2 575	-2 730	-2 894
Services extérieures et autres consommations	-17 850	-18 393	-43 408	-56 675	-67 843	-69 660
Dont : Transit Gaz	-4 521	-4 486	-4 419	-4 456	-4 654	-4 904
Prestations ADM maison mère	-95	-100	-106	-112	-119	-126
Autres prestations	-13 234	-13 807	-38 884	-52 107	-63 071	-64 629
II - Consommation de l'exercice	-31 612	-31 151	-55 672	-68 989	-80 627	-83 174
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)	46 495	65 540	78 513	91 439	98 330	104 795
Charges de personnel	-9 255	-9 533	-10 009	-10 510	-11 035	-11 587
Impôts, taxes et versements assimilés	-50	-40	-42	-45	-48	-50
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	37 190	55 967	68 461	80 885	87 247	93 157
Autres produits opérationnels	0					
Autres charges opérationnelles	0					
Dot, aux amortissements, pro,	-36 756	-44 984	-57	-69	-75	-81 392

pertes de valeur			022	265	452	
Reprise sur pertes de valeur et provisions	0					
V - RESULTAT OPERATIONNEL	434	10 983	11 439	11 619	11 795	11 765
Produits financiers						
Charges financières						
VI - RESULTAT FINANCIER	0	0	0	0	0	0
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)	434	10 983	11 439	11 619	11 795	11 765
Impôt différé	0					
Total des Produits des Activités Ordinaires	78 107	96 691	134 185	160 429	178 957	187 969
Total des Charges des Activités Ordinaires	-77 673	-85 708	-122 746	-148 809	-167 162	-176 204
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	434	10 983	11 439	11 619	11 795	11 765

Source : Effectué à partir des hypothèses ci-dessus

Avec un total des produits de 188 milliards de DA et un total des charges de 176 milliards de DA, l'activité de l'exercice 2022 sera soldée par un résultat net bénéficiaire de 12 milliards de DA contre 434 millions de DA pour l'exercice 2017, ce qui indique que le résultat connaîtra un accroissement acceptable au vue des différentes charges qui seront impactées. Cette évolution du résultat net

permet à l'entreprise d'être optimiste sur la rentabilité de son plan de développement.

III.3.2.2 Trésorerie prévisionnelle 2018-2022 :

Les plans de trésorerie prévisionnels(en MDA) au titre de la période du business plans sont donnés par les tableaux ci-après :

Scénario 1 :

Tableau n°14 : Plans de trésorerie prévisionnels 2018-2022 selon le scénario 1

Rubriques	2018	2019	2020	2021	2022
Solde de trésorerie initial	618	0	0	0	0
Recettes d'exploitation :				101	
	77 387	81 660	91 028	893	113 590
Ventes d'énergie.				101	
	76 687	80 960	90 298	158	112 855
Autres recettes	700	700	730	735	735
Dépenses d'exploitation :				102	
	45 330	69 636	87 900	341	108 536
Achats	15 123	14 445	14 398	14 865	16 599
Services	20 634	45 139	62 947	76 393	80 300
Salaires et autres	9 573	10 051	10 554	11 083	11 637
Solde de trésorerie d'exploitation	32 675	12 024	3 128	-448	5 054
Dépenses d'investissement	361	196	151	158	
	166	245	107	852	180 200

Solde de trésorerie d'investissement	(361 166)	(196 245)	(151 107)	(158 852)	(180 200)
Mobilisation de la dette	323 962	177 062	138 016	147 489	161 791
Solde de trésorerie de financement	323 962	177 062	138 016	147 489	161 791
Solde de trésorerie final (TVA à récupérer)	(4 528)	(7 158)	(9 963)	(11 811)	(13 355)

Source : Effectué à partir des hypothèses ci-dessus

La trésorerie sera négative tout au long de la période du plan de développement vu les dépenses d'investissement élevées et le faible solde d'exploitation qui s'explique essentiellement par des dépenses d'exploitation importantes.

Scénario 2 :

Tableau n°15 : Plans de trésorerie prévisionnels 2018-2022 selon le scénario 2

Rubriques	2018	2019	2020	2021	2022
Solde de trésorerie initial	618	0	0	0	0
Recettes d'exploitation :			143		
	82 594	114 974	087	162 928	173 525
Ventes d'énergie			142		
	81 894	114 274	357	162 193	172 790
Autres recettes	700	700	730	735	735
Dépenses d'exploitation :	45 330	69 636	87 900	102 341	108 536
Achats	15 123	14 445	14 398	14 865	16 599
Services	20 634	45 139	62 947	76 393	80 300
Salaires et autres	9 573	10 051	10 554	11 083	11 637

Solde de trésorerie d'exploitation	37 882	45 338	55 187	60 587	64 989
Dépenses d'investissement	361 166	196 245	151 107	158 852	180 200
Solde de trésorerie d'investissement	(361 166)	(196 245)	(151 107)	(158 852)	(180 200)
Mobilisation de la dette	323 962	177 062	138 016	147 489	161 791
Solde de trésorerie de financement	323 962	177 062	138 016	147 489	161 791
Solde de trésorerie final (TVA à récupérer)	679	26 155	42 097	49 223	46 580

Source : Effectué à partir des hypothèses ci-dessus

La trésorerie est positive et croissante jusqu'à 2022, où elle enregistrera une légère chute due à l'augmentation des dépenses d'investissement.

Scénario 3 :

Tableau n°16 : Plans de trésorerie prévisionnels 2018-2022 selon le scénario 3

Rubriques	2018	2019	2020	2021	2022
Solde de trésorerie initial	618	0	0	0	0
Recettes d'exploitation :	83958	93 712	109 689	128 912	150 882
Ventes d'énergie	83 258	93 012	108 959	128 177	150 147
Autres recettes	700	700	730	735	735
Dépenses d'exploitation :	45 330	69 636	87 900	102 341	108 536
Achats	15 123	14 445	14 398	14 865	16 599

Services	20 634	45 139	62 947	76 393	80 300
Salaires et autres	9 573	10 051	10 554	11 083	11 637
Solde de trésorerie d'exploitation	39 247	24 076	21 789	26 571	42 346
Dépenses d'investissement	361 166	196 245	151 107	158 852	180 200
Solde de trésorerie d'investissement	(361 166)	(196 245)	(151 107)	(158 852)	(180 200)
Mobilisation de la dette	323 962	177 062	138 016	147 489	161 791
Solde de trésorerie de financement	323 962	177 062	138 016	147 489	161 791
Solde de trésorerie final (TVA à récupérer)	2 043	4 893	8 699	15 208	23 937

Source : Effectué à partir des hypothèses ci-dessus

Dans le cas où l'entreprise maintiendra le prix de vente intégrant la puissance en réserve, la trésorerie sera positive et enregistra une croissance continue pour atteindre les 23 milliards de dinars en 2022.

III.4 Evaluation de la performance de l'entreprise :

Parmi les différents indicateurs de performance existants, nous avons choisi le taux de marge nette afin d'évaluer la performance de l'entreprise durant la période 2018-2022, et ce selon les trois scénarios d'activité.

Scénario 1 :

Tableau n°17 : Taux de marge nette prévisionnels (2017-2022) selon le scénario 1

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Résultat net (MDA)	434	-6 225	-38	-54	-61	-58

			251	076	437	641
Chiffre d'affaires (MDA)	76 207	76 783	81 796	91 998	102 990	114 828
Taux de marge nette (%)	0,57	-8,11	- 46,76	- 58,78	-59,65	- 51,07

Source : Effectué à partir des données du tableau n°11

D'après le tableau ci-dessus, on remarque que l'entreprise a connu un taux de marge nette de 0,57% en 2017, ce qui indique que chaque dinar de chiffre d'affaires dégage un bénéfice net de 0,0057 dinar seulement.

Sur la période 2018-2022, et dans le cas du maintien du tarif actuel, l'entreprise enregistrera des taux de marge nette négatifs, ce qui indique l'incapacité de l'entreprise à contrôler ses dépenses.

Scénario 2 :

Tableau n°18: Taux de marge nette prévisionnels (2017-2022) selon le scénario 2

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Résultat net(MDA)	434	24	13	9	8	22
Chiffre d'affaires (MDA)	76 207	83 031	120 059	146 084	164 435	173 491
Taux de marge nette (%)	0,57	0,03	0,01	0,006	0,005	0,01

Source : Effectué à partir des données du tableau n°12

Le tableau ci-dessus affiche des taux de marge nette très faibles durant la période du business plan, et ce dans le cadre du prix de vente de l'électricité produite à l'équilibre.

On remarque que le taux de marge nette atteindra 0,03% en 2018, ce qui représente le taux le plus élevé au cours de la période d'étude. Ce taux passe à 0,01 en 2022, soit une diminution de 67% par rapport à l'exercice 2018, ce qui est du essentiellement à l'augmentation importante du chiffre d'affaires qui passe de 83031 MDA en 2018 à 173491 MDA en 2022, soit une hausse de 109%.

Scénario 3 :

Tableau n°19: Taux de marge nette prévisionnels (2017-2022) selon le scénario 3

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Résultat net (MDA)	434	10 983	11 439	11 619	11 795	11 765
Chiffre d'affaires (MDA)	76 207	93 991	131 485	157 694	176 222	185 234
Taux de marge nette (%)	0,57	11,69	8,7	7,37	6,69	6,35

Source : Effectué à partir des données du tableau n°13

Dans le cas du prix de vente intégrant la puissance en réserve, les taux de marge nette de la période 2018-2022 sont positifs, mais en diminution continue. On remarque d'après le tableau ci-dessus que le taux de marge nette atteindra 11,69% en 2018, et connaîtra une diminution de 26% en 2019, ce qui résulte d'une forte progression du chiffre d'affaires (40%) par rapport à l'exercice 2018. Ce taux continue à baisser et atteindra 6,35% en 2022, ce qui représente le taux le plus faible au cours de la période d'étude, ceci s'explique par l'augmentation très importante du chiffre d'affaires qui atteindra 185234 MDA, soit une hausse de 143% par rapport à l'exercice 2017.

De ce qui précède, nous pouvons dire que l'entreprise enregistrera une performance négative en adoptant le premier scénario, alors qu'elle réalisera une performance positive mais faible dans le cas du deuxième scénario, et si elle

optera pour le troisième scénario, elle atteindra des performances pouvant être jugées acceptables. Ainsi, à travers le business plan de cette entreprise, nous avons pu évaluer sa performance dans les années à venir et par conséquent avoir une vision à moyen terme de son projet de développement de l'entreprise.

CONCLUSION

Le business plan est un résumé de la [stratégie de l'entreprise](#), des actions et moyens à mettre en œuvre dans un projet afin de développer au cours d'une période déterminée les activités nécessaires et suffisantes pour atteindre les objectifs visés. Ce plan vise à traduire les objectifs arrêtés dans les plans stratégiques en programmes quantifiés et chiffrés. Il devrait être utilisé pour donner des objectifs pour la performance d'une entreprise, ainsi que pour donner les bases pour évaluer et contrôler les performances de cette entreprise.

Donc, le business plan est un document indispensable pour toutes entreprises qui désirent rester et choisissent le développement comme une voix, car cet outil de planification ne permet pas seulement d'évaluer les performances des entreprises, mais aussi d'améliorer ces performances en raison de la relation positive qui existe entre la planification qui est faite dans une entreprise et les résultats que cette entreprise est capable d'atteindre.

BIBLIOGRAPHIE

¹Selmer Caroline : « Toute la fonction finance », Dunod, Paris, 2006, p 178

²Cabane Pierre : « L'essentiel de la finance à l'usage des managers », 2^{ème} édition, éditions d'organisation, Paris, 2004, p 164

- ³Laguecir Aziza, Colas Hervé, et Massue Marie-Laure : « Des modes d'utilisation du plan d'affaires : Apports de la théorie de l'activité », *Revue de l'entrepreneuriat*, n°1, 2010, p 45
- ⁴Stutely Richard : « Business plan », 3^e édition, Pearson, France, 2012, p 8
- ⁵Berry Tim : « The book on business planning », Millenium edition, Palo Alto Software, USA, 2000, p 05
- ⁶Chaabouni Haithem et autres : « L'entrepreneur effectual face aux limites du plan d'affaires », *Entreprendre et Innover*, n°15, 2012, p 25
- ⁷Friend Graham et Zehle Stefan : « Guide to business planning », *The Economist*, London, 2004, p 08
- ⁸Millier Paul, ReyJean-Pascal : « Traduire l'intention entrepreneuriale en chiffres dans le business plan », *Entreprendre et Innover*, n°15, 2012, p 51-52
- ⁹Cabane Pierre, op cit, p 164-165
- ¹⁰Schwetje Gerald etVaseghi Sam : « The business plan », Springer, Berlin, 2007, p 45-46
- ¹¹Papin Robert : « La création d'entreprise : créer, gérer, développer, reprendre », Dunod, Paris, 2011, p 106
- ¹²Pinson Linda : « Anatomy of a Business Plan », Seventh Edition, *eBook*, 2008, p 12-13
- ¹³Cabane Pierre, op cit, p 176-177
- ¹⁴Stutely Richard, op cit, p 12-13
- ¹⁵Cohen Raphaël : « Faut-il brûler les plans d'affaires ? », *L'Expansion Management Review*, n°128, 2008, p 29-30
- ¹⁶Brigitte Doriath, « Contrôle de gestion en 20 fiches », 5^e édition, Dunod, Paris, 2008, p 129
- ¹⁷Gérard Melyon : « Gestion financière », 4e édition, Bréal éditions, France, 2007, p 166
- ¹⁸Hubert de La Bruslerie, « Analyse financière », 4^e édition, Dunod, Paris, 2010, p 194-196