

# Chapitre 4

## Le plan de financement

---

### 1 Les objectifs du plan de financement

Pour les entreprises concernées, le plan de financement prévisionnel est établi annuellement, au plus tard quatre mois après le début de l'exercice, en même temps que le compte de résultat prévisionnel. A ce document doit être joint un rapport écrit

Selon l'O.E.C., le plan de financement permet une réflexion sur la rentabilité optimale et l'équilibre financier d'une entreprise, en particulier en ce qui concerne :

- la définition des moyens d'exploitation à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs de production et qui sont retenus au moindre coût, c'est à dire nécessitant le moins de capitaux possibles ;
- les moyens de financement nécessaires qui soient à la fois les plus adaptés et les moins coûteux pour dégager le meilleur taux de rentabilité.

Ainsi, le plan de financement permet de synthétiser le résultat des analyses conduites en ce domaine. Il concrétise les objectifs de l'entreprise et précise les moyens d'exploitation et les ressources financières qu'il convient de mettre en œuvre pour les atteindre ainsi que les résultats que l'on doit en attendre.

D'autres auteurs voient dans l'élaboration du plan de financement prévisionnel le moyen de réaliser trois objectifs :

1. Réfléchir sur la stratégie propre de l'entreprise. Une stratégie n'est en effet viable que si elle débouche sur un plan de financement réalisable, ce qui permet d'en apprécier la cohérence financière.

2. Fournir des bases de négociation avec les partenaires financiers. C'est un élément de justification de l'utilisation des fonds demandés. Mais surtout, l'élaboration d'un plan de financement est une condition préalable imposée par les établissements de crédit.
3. Prévenir les difficultés financières. Ce rôle a notamment été officialisé par la loi relative à la prévention et au redressement des entreprises en difficulté.

## **2 La construction du plan de financement**

Le plan de financement se présente sous la forme d'un tableau en 2 parties généralement superposées. Dans l'une des parties est listé, année par année, l'ensemble des dépenses liées aux investissements prévus, et dans l'autre, les moyens de financement ou ressources qui seront mises en œuvre pour couvrir les dépenses. L'horizon de prévision est de 3 à 5 ans.

Il s'apparente à un tableau de financement comptable. Mais, alors que celui-ci est un constat qui se nourrit des informations relatives au passé, le tableau de financement est un document prévisionnel reflétant les anticipations et les choix de la politique financière. Par ailleurs, le plan de financement n'est pas normalisé, ce qui explique la pluralité des modèles disponibles.

Il est toutefois intéressant de choisir une même structure formelle entre plan de financement et tableau de financement car, dans le contexte du contrôle financier, il s'agit de documents complémentaires. En effet, leur rapprochement et l'analyse des écarts constatés permettent le suivi et le contrôle de la politique financière de l'entreprise.

### **2.1 La structure du plan de financement**

Le plan de financement comprend trois parties distinctes qui sont les besoins, les ressources et les soldes. Les soldes comprennent les soldes annuels mais aussi les soldes cumulés.

Dans sa construction, le total des ressources prévisionnelles doit être légèrement supérieur au total des besoins estimés de façon à laisser une marge de sécurité. En effet, un excès de ressources se traduira par une augmentation des disponibilités, alors qu'un excès des emplois se traduira par des besoins en trésorerie (concours bancaires).

L'élaboration du plan de financement résulte d'un ensemble de travaux préparatoires prévisionnels sur le même horizon : tableau des investissements et des amortissements, tableau des dettes financières et des frais financiers et les comptes de résultat prévisionnels.

## 2.2 Les emplois de fonds et les ressources

### 2.2.1 Les emplois

#### *1° L'éventuel reliquat des plans antérieurs*

L'élaboration d'un nouveau plan n'introduit pas une discontinuité dans la vie de l'entreprise et le nouveau plan prend nécessairement en charge certaines dépenses qui résultent de décisions antérieures.

#### *2° Les dépenses d'investissement*

Elles correspondent au montant approximatif de toutes les dépenses liées aux investissements prévus et aux choix retenus. L'évaluation de l'enveloppe globale doit être prudente pour éviter un dépassement de budget qui dégraderait la trésorerie courante de l'entreprise. C'est pourquoi, dans la pratique, il arrive que le montant des investissements soit majoré.

#### *3° les besoins supplémentaires de financement du cycle d'exploitation*

Le raisonnement est le même que précédemment : pour produire et vendre davantage, l'entreprise est amenée à faire croître ses stocks ainsi que le volume global de crédit accordé aux clients, même si les délais de paiement restent inchangés. D'où des besoins de financement supplémentaires qui ne sont que partiellement compensés par l'augmentation du volume du crédit fournisseurs.

On les évalue généralement de façon normative, soit à partir de la méthode des experts-comptables soit à partir du ratio BFR/CA observé par le passé.

#### *4° Les emprunts*

Pour les emprunts contractés avant le début du plan de financement, il suffit de se référer aux tableaux d'amortissement annexés aux contrats. Dans ce cas, les intérêts n'apparaissent pas en emplois puisqu'ils sont déjà comptés dans le calcul de la CAF.

Quant à l'inscription des emprunts nouveaux, elle peut être modifiée en cours d'élaboration du plan en fonction des hypothèses et des choix successifs de financement étudiés. C'est une

illustration concrète de la dépendance des décisions d'emploi (et donc d'investissement au sens large) et des décisions de financement.

### *5° les dividendes*

Il ne s'agit pas réellement d'un investissement mais plutôt d'une amputation des ressources de l'autofinancement de l'entreprise. Il est donc tout à fait possible d'inscrire en ressources, une CAF nette de dividendes versés aux actionnaires au lieu de faire figurer le paiement des dividendes en emplois.

## **2.2.2 Les ressources**

### *1° La CAF*

La prévision des CAF tient compte de l'outil de production dont dispose l'entreprise avant l'élaboration du plan de financement, mais aussi des investissements inscrits en emplois qui sont supposés dégager des flux supplémentaires.

On retrouve encore l'interdépendance entre emplois et ressources, ou entre investissement et financement.

### *2° les subventions*

L'année où elle est perçue, la subvention constitue une ressource pour son montant total. Son imposition est prise en compte dans la CAF (compte 777).

### *3° l'augmentation de capital*

On ne prend pas en compte l'augmentation de capital par incorporation des réserves. le montant de l'augmentation de capital par apport en nature trouve sa contrepartie en emplois dans les investissements proprement dits ou dans l'estimation des besoins de financement du cycle d'exploitation (stocks par exemple).

L'augmentation de capital par apport en numéraire est inscrit pour le prix d'émission. Les frais relatifs à l'opération sont inscrits en frais d'établissement.

#### 4° les emprunts à long et moyen terme

Les emprunts indivis sont inscrits pour leur valeur nominale, alors que les emprunts obligataires le sont pour leur prix d'émission.

#### 5° les cessions d'éléments de l'actif

Certains détiennent des éléments de leur actif qui ne sont pas ou plus utiles à leur fonctionnement. Dans la mesure où ils peuvent être vendus dans des conditions satisfaisantes, ils peuvent constituer une source de financement potentielle. Ce peut être le cas lors d'investissements de renouvellement qui rendent disponibles les actifs remplacés.

Toutefois, l'estimation des valeurs vénales doit être prudente.

### 2.2.3 Les relations entre la trésorerie et le plan de financement

Le plan de financement prend en compte l'ensemble des opérations courantes (CAF), les opérations d'investissement et les sources de financement, ainsi que la politique de distribution des dividendes. Dès lors, on retrouve tous les flux financiers qui sont susceptibles d'affecter la trésorerie de l'entreprise.

Ainsi, il existe un lien direct entre le solde général du plan de financement et le niveau de la trésorerie. On a donc la relation suivante à la fin de chaque année du plan de financement :

$\text{Trésorerie fin de période} = \text{trésorerie début de période} + \text{solde du plan de financement}$
---

## 3 L'ajustement du plan de financement

### 3.1 La notion d'avant-projet

Le plan de financement dans sa présentation finale doit témoigner d'un équilibre jugé satisfaisant par la direction de l'entreprise. Pour y parvenir, il faut généralement élaborer un certain nombre d'avant-projets qui servent de base à la réflexion.

Lorsqu'on aboutit à un excédent de ressources sur les besoins, aucun financement complémentaire n'est à envisager. L'excédent de ressources va entraîner un accroissement de disponibilités. Le problème se pose surtout dans le cas inverse, c'est à dire lorsque le plan de financement fait apparaître un besoin de financement sur quelques années ou sur la totalité de la durée de prévision.

### **3.2 L'équilibrage du plan lorsque les ressources sont limitées**

Dans une telle situation, généralement toutes les ressources financières sont mobilisées et la capacité de financement est saturée. Dès lors, l'entreprise ne peut qu'envisager de renoncer à certains investissements si le plan regroupe plusieurs projets d'investissement. Il faut alors tenir compte de leur impact sur le calcul des flux prévisionnels d'exploitation. C'est donc à la fois la partie ressources et la partie emplois qu'il faut reconsidérer.

### **3.3 L'équilibrage avec possibilité de compléter les ressources financières**

A ce stade de l'avant-projet, si un déficit existe, l'entreprise va être confrontée au choix des ressources complémentaires dont elle a besoin.

Comme généralement, les flux d'autofinancement prévisionnels sont déjà comptés en totalité et qu'il est difficile de procéder à une augmentation de capital à ce stade, il s'agira surtout de distinguer la part des besoins qui pourra être financée par des emprunts et la part qui sera financée par du crédit bancaire à court terme (sur une année par exemple).

En fait, le choix d'endettement va faire intervenir un certain nombre de critères tenant au coût et à l'équilibre financier, c'est à dire à la rentabilité et au risque.