



## Cours 3:

### Plan d'affaire - Description détaillée

### Plan d'affaire - Concepts de base et objectifs

Version textuelle

La version interactive de cette cour est disponible gratuitement à l'adresse suivante :

[elearning.fao.org](https://elearning.fao.org)

© FAO, 2025



Certains droits réservés. Cette œuvre est mise à la disposition du public selon les termes de la licence Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0:

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode.fr>).

**Dans cette leçon**

Objectifs d'apprentissage .....	3
Quand créer un plan d'affaire? .....	4
Les avantages d'un plan d'affaire .....	5
Modéliser une analyse pluriannuelle dans un plan d'affaire .....	5
Suivi de la performance économique d'une entreprise .....	10
Estimer le besoin en fond de roulement .....	11
Suivre tous les flux de trésorerie entrants et sortants d'une entreprise sur plusieurs années .....	16
Financement à long terme .....	18
Amortissement des prêts à long terme .....	19
Évaluer la rentabilité d'une entreprise .....	20
Rentabilité financière .....	20
Principaux indicateurs de rentabilité .....	22
Valeur actuelle nette (VAN) .....	22
Taux de rentabilité interne (TRI) .....	23
Résumé .....	25

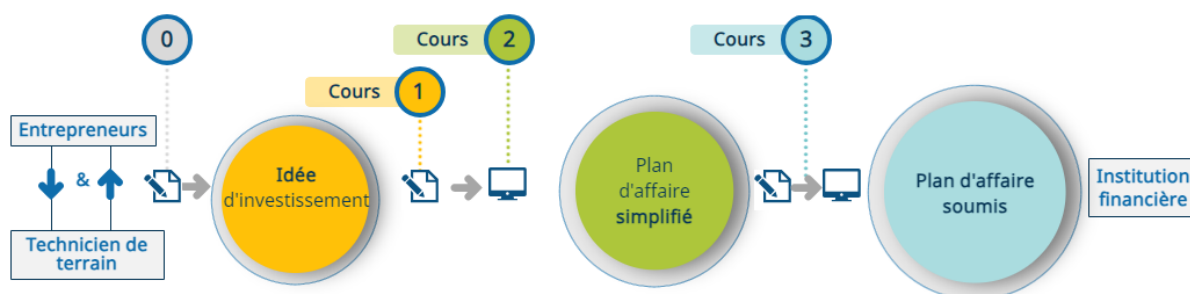
Cette leçon définit ce qu'est un plan d'affaire et décrit ses objectifs et ses avantages. Elle explique comment évaluer la rentabilité de l'entreprise sur plusieurs années, comment déterminer le montant des financements requis et comment interpréter les indicateurs clés d'un plan d'affaire.

## Objectifs d'apprentissage

À l'issue de cette leçon vous saurez:

- décrire les objectifs et les avantages d'un plan d'affaire;
- expliquer comment modéliser une analyse pluriannuelle dans un plan d'affaire;
- décrire les financements à court et à long terme et les concepts qui les sous-tendent;
- interpréter le flux de trésorerie annuel et évaluer la rentabilité financière de l'entreprise; et
- décrire les deux principaux indicateurs de rentabilité d'un plan d'affaire, à savoir: le Taux de rentabilité interne (TRI) et la Valeur actuelle nette (VAN)..

### Processus RIV et schéma des cours de formation en ligne



La première phase relative à l'identification d'idées d'investissement ne sera pas développée dans les cours en ligne, mais elle est décrite en détail dans le **manuel du Module 1**.

Collecte de données et planification d'un investissement sur le terrain

**Cours 1:** Collecte de données participative et planification d'investissements sur le terrain

**Cours 2:** Plan d'affaire simplifié - Aperçu de faisabilité

Saisie des données et production du plan d'affaire simplifié

Analyse des indicateurs financiers de base

**Cours 3: Plan d'affaire - Description détaillée**

Collecte de données complémentaires

Saisie des données et production du plan d'affaire

Analyse des indicateurs financiers

Analyse de sensibilité



Pour plus d'informations sur le processus RuralInvest, voir la **Leçon d'introduction** à cette série de cours.

## Quand créer un plan d'affaire?

Jusqu'à présent, dans les Cours 1 et 2 de cette série en ligne, nous avons travaillé sur des plans d'affaire simplifiés, basés sur une année de pleine production (année de croisière), pour obtenir une analyse préliminaire de la faisabilité d'une idée d'entreprise.

- ★ Un **plan d'affaire** est une évaluation plus détaillée d'une idée d'entreprise. À la différence du plan d'affaire simplifié, il prend en compte les changements qui se produiront dans le temps et les coûts financiers. Un **plan d'affaire** demande beaucoup plus de données, de calculs et d'analyses qu'un plan d'affaire simplifié. C'est pourquoi, on ne crée de plan d'affaire que pour les idées d'entreprise pour lesquelles un plan d'affaire simplifié met en évidence des indicateurs de rentabilité favorables, et pour lesquelles le coût additionnel de ces travaux supplémentaires est justifié. Il est recommandé d'élaborer un plan d'affaire pour les idées d'entreprise prometteuses, comportant un investissement supérieur à 5 000 USD.
- ★ Un **plan d'affaire simplifié** est une proposition d'investissement qui décrit les objectifs de la nouvelle entreprise, tout en examinant les trois indicateurs de rentabilité financière d'une année de pleine production (année de croisière). C'est le premier niveau d'analyse; c'est un plan d'affaire simplifié que l'on prépare avant d'élaborer un plan complet et détaillé.

Il est important de savoir qu'il ne suffit pas que les indicateurs de rentabilité d'un plan d'affaire simplifié soient prometteurs pour que le projet envisagé soit faisable. Pour en savoir plus sur la rentabilité d'une entreprise, vous devez aussi **évaluer les années antérieures à l'année de pleine production**, pour vous assurer que l'année de pleine production est réalisable. Cette analyse peut être faite avec un **plan d'affaire**.

## Les avantages d'un plan d'affaire

Du fait que l'analyse d'un plan d'affaire porte sur plusieurs années, il est possible d'analyser l'évolution des coûts et des recettes de l'entreprise afférents à chaque année de la période couverte par l'analyse. En outre, un plan d'affaire permet de:

- ✓ Générer un flux de trésorerie opérationnel mensuel et un flux de trésorerie annuel.
- ✓ Analyser le besoin de financement à court et à long terme de l'entreprise.
- ✓ Évaluer la durabilité globale du projet sur l'ensemble de sa période d'exécution.
- ✓ Comparer différents scénarios basés sur des variations possibles des coûts de production et /ou des recettes.
- ✓ Déterminer si le scénario avec projet est plus rentable que le scénario sans appui.
- ✓ Évaluer la rentabilité au moyen de trois indicateurs: le taux de rentabilité interne (TRI), la Valeur actuelle nette (VAN) et le nombre d'années requises pour récupérer l'investissement.

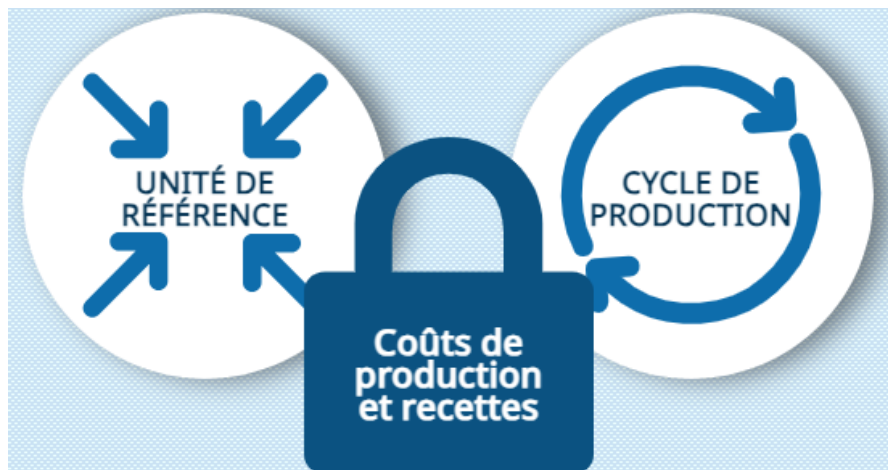
- ★ **Taux de rentabilité interne:** Indique la faisabilité économique d'un projet détaillé utilisé pour déterminer si un projet d'investissement est viable en le comparant avec le taux de rentabilité minimum requis.
- ★ **Valeur actuelle nette:** Valeur des pertes et des profits nets des années futures actualisée à l'Année 0. Cet indicateur compare les performances dans le temps de différents projets.
- ★ **Flux de trésorerie:** Le montant net des flux d'espèces et d'équivalents monétaires entrant et sortant d'une entreprise.

Les termes techniques mentionnés ci-dessus (flux de trésorerie, taux de rentabilité interne et valeur actuelle nette) seront expliqués plus en détail sur les prochaines diapositives.

## Modéliser une analyse pluriannuelle dans un plan d'affaire

Dans un plan d'affaire simplifié, seules les activités d'une année peuvent être modélisées. En revanche, un plan d'affaire permet de modéliser une analyse pluriannuelle incluant un ou plusieurs blocs d'activité, en ajoutant **un élément temporel**.

L'utilisation de blocs d'activité garantit que tous les coûts de production et toutes les recettes sont systématiquement indiqués par unité de référence et par cycle de production.



L'utilisation de blocs d'activité nous aidera à modéliser toutes les variations potentielles de l'intensité de l'activité de l'entreprise, à travers le temps.

Dans un souci de simplification, les termes «cycle de production» et «cycle», ainsi que «bloc d'activité» et «bloc» ont le même sens dans la méthodologie RuralInvest.



Le concept de base d'un bloc d'activité est expliqué dans la **Leçon 3 du Cours 1**.

### Comment modéliser une analyse pluriannuelle pour des activités agricoles

Nous allons examiner différentes façons de modéliser une analyse pluriannuelle pour des activités agricoles, dans deux scénarios courants.

Une apicultrice peut accroître sa production au fil des années. Voyons si les coûts et les recettes par unité de référence changent ou restent les mêmes, pour déterminer si un bloc d'activité doit être créé.

1. **La production augmente alors que les coûts et les recettes par unité de référence restent inchangés**
2. **La production augmente alors que les coûts et les recettes par unité de référence changent**

**① La production augmente alors que les coûts et les recettes par unité de référence restent inchangés**

Dans ce premier scénario, l'apicultrice produit du miel et augmente le nombre de ruches à chaque cycle. Cependant les coûts et les recettes par ruche restent les mêmes.

**Bloc d'activité: Miel**

Unité de référence: **1 ruche**

Nombre de cycles par an: **1**

Durée du cycle: **12 mois**

	Cycle 1	Cycle 2	Cycle 3
<b>Nombre d'unités de référence par cycle</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>4</b>

Dans tous les cas où la production augmente (ou diminue), mais où **les coûts et les recettes par unité de référence restent inchangés**, la production peut être modélisée avec le **même bloc d'activité**, simplement en **augmentant (ou en réduisant) le nombre d'unités de référence par cycle**.

**② La production augmente alors que les coûts et les recettes par unité de référence changent**

Dans ce deuxième scénario, l'apicultrice produit du miel chaque année et à partir de la troisième année, elle produit aussi de la cire d'abeille, alors que chaque année le nombre de ruches augmente. Les coûts et les recettes par unité de référence (ruche) changent la troisième année, car à partir de cette année là, l'apicultrice produit de la cire d'abeille en plus du miel.

**Bloc d'activité: Miel**

Unité de référence: <b>1 ruche</b>	<b>Cycle 1</b>	<b>Cycle 2</b>	<b>Cycle 3</b>
Nombre de cycles par an: <b>1</b>			
Durée du cycle: <b>12 mois</b>			
<b>Nombre d'unités de référence par cycle</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>0</b>

**Bloc d'activité: Miel et cire**

Unité de référence: 1 ruche	Cycle 1	Cycle 2	Cycle 3
Nombre de cycles par an: 1			
Durée du cycle: 12 mois			
Nombre d'unités de référence par cycle	0	0	4

Dans tous les cas où la production augmente (ou diminue) et où les **coûts et les recettes par unité de référence changent**, un nouveau bloc d'activité doit être créé.

**Les coûts et les recettes par unité de référence changent au fil des années**

Voici un autre exemple dans lequel les coûts et les recettes par unité de référence changent au fil des années.

Un entrepreneur cultive des eucalyptus sur plusieurs années, le cycle de production est donc en réalité supérieur à un an.

Pour des cultures pérennes comme l'eucalyptus, le cycle de production est en réalité supérieur à un an. RuralInvest adopte une approche annuelle pour évaluer la performance économique de chaque année. Pour éviter de créer un bloc d'activité pour chaque année, vous pouvez simplement **regrouper les années qui ont des coûts et des recettes similaires**.

	Plantation d'arbres	Désherbage	Première récolte	Dernière récolte	
Année 1					Bloc d'activité 1
Années 2 to 9					Bloc d'activité 2
Année 10					Bloc d'activité 3
Années 11 to 14					Bloc d'activité 2
Année 15					Bloc d'activité 4



### Pourquoi créer un nouveau bloc d'activité pour chaque récolte?

Les eucalyptus seront plus matures la quinzième année que la dixième année. Les coûts et les recettes par unité de référence seront donc différents pour chaque récolte, c'est pourquoi vous devez créer un nouveau bloc pour chaque récolte.

### L'importance de modéliser des activités pluriannuelles

La modélisation d'activités pluriannuelles est une caractéristique clé de la méthodologie RuralInvest. Sur les prochains écrans, vous aurez la possibilité de vous exercer.

#### Exemple



*Nous sommes un groupe d'agriculteurs qui souhaitent produire des aliments pour volaille, principalement à base de maïs. Une fois le maïs brut arrivé, il nous faudra environ 1 mois pour transformer, enrichir, conditionner et vendre le maïs. La production se poursuivra de façon continue pendant toute l'année.*

*Notre objectif est de produire: la première année 15 tonnes par mois (t/mois), la deuxième année 20 t/mois, et la troisième année 25 t/mois. Nous prévoyons que les coûts et les recettes par tonne resteront inchangés pendant les trois premières années. Il en va de même pour la durée du cycle de production.*

Après avoir lu les informations données par l'agriculteur, pouvez-vous dire combien de blocs d'activité sont nécessaires pour modéliser la production pendant les trois premières années de l'entreprise envisagée?

**Un seul bloc d'activité** devra être créé car les coûts et les recettes par unité de référence (dans ce cas, très probablement 1 tonne) resteront les mêmes pendant les trois premières années. Vous pouvez modéliser l'augmentation de production, simplement en augmentant le nombre d'unités de référence par cycle.



*La quatrième année, nous prévoyons de produire 30 t/mois. La cinquième année, nous produirons 45 t/mois grâce à une modification de nos procédés de transformation qui nous permettra d'augmenter considérablement la quantité de maïs transformé tout en réduisant nos coûts de production. À partir de la sixième année, nous prévoyons de produire 50 t/mois. Les coûts et les recettes par tonne devraient rester inchangés de la cinquième à la dixième année. La durée du cycle de production reste la même pendant toutes les années.*

Pouvez-vous dire combien de blocs d'activité sont nécessaires pour modéliser la production des années 4 à 10?

**Deux blocs d'activité** doivent être créés: un pour la production de la quatrième année et un autre pour la production de la cinquième année et des suivantes. Il n'est pas nécessaire de créer un nouveau bloc d'activité pour l'année 6, car les coûts et les recettes par unité de référence (ici, très probablement 1 tonne) restent inchangés à partir de l'année 5. Vous pouvez modéliser l'augmentation de production, simplement en augmentant le nombre d'unités de référence par cycle.

## Suivi de la performance économique d'une entreprise

Chaque bloc d'activité comprend les coûts et les recettes qui seront payés ou perçus à un moment donné. Ces données sont reflétées dans le **flux de trésorerie opérationnel mensuel**.

★ Le **flux de trésorerie opérationnel mensuel** est le montant net des flux de liquidités qui entrent et qui sortent d'une entreprise chaque mois, à l'exception de ceux relatifs aux coûts financiers et aux coûts d'investissement.

### FLUX DE TRÉSORERIE OPÉRATIONNEL MENSUEL

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai
1. <b>Flux opérationnels entrants (+)</b> Comprend les recettes provenant de toutes les activités de l'entreprise enregistrées dans les blocs d'activité.	0	0	0	100	150
2. <b>Flux opérationnels sortants (-)</b> Inclut tous les coûts de production enregistrés dans les blocs d'activité et dans les frais généraux et coûts fixes d'une entreprise.	30	50	50	50	50
3. <b>Flux de trésorerie opérationnel mensuel</b> Montant net des flux de liquidités qui entrent et qui sortent d'une entreprise chaque mois, à l'exception de ceux relatifs aux coûts financiers et aux coûts d'investissement.	-30	-50	-50	50	100

4. <b>Flux de trésorerie opérationnel mensuel cumulé</b>	-30	-80	-130	-80	20
Montant net des liquidités dont dispose l'entreprise à la fin de chaque mois, compte tenu des flux de trésorerie opérationnels mensuels précédents.					

## Estimer le besoin en fond de roulement

Toute entreprise a besoin de ressources pour financer ses opérations quotidiennes, c'est-à-dire pour pouvoir fonctionner. **Un flux de trésorerie opérationnel cumulé négatif** indique que l'entreprise **dispose de ressources insuffisantes**. Cela montre que l'entreprise manque actuellement de fonds pour acheter les intrants nécessaires aux activités de production et pour les racheter à chaque cycle de production. **Ces ressources manquantes correspondent au besoin en fond de roulement.**

### Flux de trésorerie opérationnel

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai
Flux de trésorerie opérationnel mensuel	-30	-50	-50	50	100
<b>Flux de trésorerie opérationnel mensuel cumulé</b>	-30	-80	<b>-130</b>	-80	20



Le flux de trésorerie opérationnel mensuel cumulé négatif le plus élevé est de **-130 UM**, en mars. C'est le besoin en fond de roulement qui doit être couvert par des fonds propres, par des donations ou par des prêts à court terme.

Le besoin en fond de roulement qui n'est pas couvert par des fonds propres ou par des donations peut être financé par **deux types de prêts à court terme**: un **prêt pour le fond de roulement** ou une **ligne de crédit**. Ces deux options de financement seront expliquées en détail dans les prochaines diapositives.

**Pourquoi le financement à court terme est-il particulièrement important?**

Les financements à court terme sont particulièrement importants pour les entreprises agricoles en raison du décalage dans le temps entre les semis et la récolte, et donc du délai qui s'écoule entre le moment où la plupart des dépenses sont engagées et celui où les recettes sont perçues. La réception du paiement peut même être postérieure à la récolte.

**Prêts à court terme:** Les prêts visant à couvrir le besoin en fond de roulement sont toujours des prêts à court terme. Ils peuvent être reconduits d'une année sur l'autre, mais il est rare qu'ils le soient au-delà d'un an.

**Prêt pour le fond de roulement**

Un prêt pour le fond de roulement traditionnel fournit les ressources nécessaires pour couvrir les **besoins opérationnels à court terme** d'une entreprise qui ne peuvent pas être financés par des fonds propres ou par des donations.

**Durée du prêt:** La **durée du prêt** suggérée par le logiciel est égale au nombre de mois qui s'écoulent entre le premier et le dernier mois de flux de trésorerie cumulé négatif (après donations et apport en fonds propres). La durée du prêt peut être modifiée par l'utilisateur mais elle ne peut pas être inférieure au nombre de mois qui s'écoulent entre le premier et le dernier mois de flux de trésorerie cumulé négatif (après donations et apport en fonds propres).

**Montant du prêt:** Le **montant du prêt** sera égal au flux de trésorerie cumulé négatif le plus élevé (après donations et apport en fonds propres).

**Exemple: Mode de calcul du prêt pour le fond de roulement**

**Besoin en fond de roulement:** 130 UM

**Couvert par une donation:** 10 UM

**Couvert par des fonds propres:** 10 UM

**Prêt pour le fond de roulement:** 110 UM

**Premier mois avec un flux de trésorerie opérationnel cumulé négatif:** Janvier

**Dernier mois avec un flux de trésorerie opérationnel cumulé négatif:** Avril

**Durée du prêt:** 4 mois (au moins 4 mois)

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai
Flux de trésorerie opérationnel mensuel	30	-50	-50	50	100
<b>Flux de trésorerie opérationnel mensuel cumulé</b>	-30	-80	-130	-80	20
<p>Le flux de trésorerie opérationnel mensuel cumulé négatif le plus élevé est de <b>-130 UM</b>, en mars. C'est le besoin en fond de roulement qui doit être couvert par des fonds propres, par des donations ou par des prêts à court terme.</p>					
Subventions pour couvrir le besoin en fond de roulement	10	0	0	0	0
Fonds propres destinés à couvrir le besoin en fond de roulement	10	0	0	0	0
Flux de trésorerie mensuel (après subventions et fonds propres)	-10	-50	-50	50	100
Flux de trésorerie opérationnel cumulé (après subventions et fonds propres)	-10	-60	-110	-60	40
<p>Une fois que l'on a pris en compte la donation et les fonds propres, il reste une certaine somme qui doit être couverte par un prêt, correspondant au montant négatif le plus élevé.</p> <p>Le montant du prêt requis.</p>					
<b>Emprunts</b>	110	0	0	0	0
<b>Flux de trésorerie opérationnel cumulé après financement</b>	100	50	0	50	150
<p>À partir du moment où le prêt est pris en compte, le flux de trésorerie cumulé est toujours positif. Le capital et les intérêts doivent être remboursés après le mois de mai.</p>					

### Ligne de crédit

Plutôt que de recourir à un prêt, les entrepreneurs peuvent opter pour **une ligne de crédit pour financer le solde du besoin en fond de roulement** qui ne peut pas être couvert par des fonds propres ou des donations.

★ Une **ligne de crédit** est une limite préalablement définie jusqu'à laquelle un entrepreneur peut emprunter. Toute la somme comprise dans la ligne de crédit peut être empruntée **et remboursée à tout moment**, par exemple à la fin de chaque mois.

#### Exemple: Mode de fonctionnement de la ligne de crédit

**Besoin en fonds de roulement:** -130 UM

**Couvert par une donation:** 10 UM

**Couvert par des fonds propres:** 10 UM

**Ligne de crédit:** 110 UM

**Le prêt peut être remboursé à partir d'avril.**

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai
Flux de trésorerie opérationnel mensuel	30	-50	-50	50	100
<b>Flux de trésorerie opérationnel mensuel cumulé</b>	-30	-80	-130	-80	20
Subventions pour couvrir le besoin en fond de roulement	10	0	0	0	0
Fonds propres destinés à couvrir le besoin en fond de roulement	10	0	0	0	0
Flux de trésorerie mensuel (après subventions et fonds propres)	-10	-50	-50	50	100
Flux de trésorerie opérationnel cumulé (après subventions et fonds propres)	-10	-60	-110	-60	40
<b>Financement par ligne de crédit</b>	10	50	50	0	0
<b>Flux de trésorerie opérationnel cumulé après financement</b>	0	0	0	50	100

-130

Le flux de trésorerie opérationnel mensuel cumulé négatif le plus élevé est de **-130 UM**, en mars. C'est le besoin en fond de roulement qui doit être couvert par des fonds propres, par des donations ou par des prêts à court terme.

-10	-50	-50
-----	-----	-----

Le **flux de trésorerie mensuel après donations** et fonds propres vous indique le montant que vous devez emprunter chaque mois.

10	50	50
----	----	----

La somme à emprunter chaque mois est déterminée par le **flux de trésorerie mensuel après donations et apport en fonds propres**.

0	0	0	50	100
---	---	---	----	-----

Le capital et les intérêts seront remboursés après le mois de mai.

Le tableau ci-dessous offre un aperçu du flux de trésorerie opérationnel mensuel qui sert de base pour estimer le besoin en fond de roulement. Pouvez-vous extraire du tableau le besoin en fond de roulement, ainsi que montant éventuel du prêt pour le fond de roulement?

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai
Flux de trésorerie opérationnel mensuel	-150	-250	-250	250	500
<b>Flux de trésorerie opérationnel mensuel cumulé</b>	-150	-400	-650	-400	100
Flux de trésorerie opérationnel mensuel cumulé	50	0	0	0	0
Fonds propres destinés à couvrir le besoin en fond de roulement	50	0	0	0	0
Flux de trésorerie mensuel (après subventions et fonds propres)	-50	-250	-250	250	500
<b>Flux de trésorerie opérationnel cumulé (après subventions et fonds propres)</b>	-50	-300	-550	-300	200

**Besoin en fond de roulement: 650 MU**

**Montant du prêt pour le fond de roulement: 550 MU**

Le besoin en fond de roulement est égal au flux de trésorerie opérationnel mensuel cumulé négatif

le plus élevé. Le besoin en fond de roulement peut être couvert par des fonds propres, par des donations et par un prêt. Le montant du prêt pour le fond de roulement est donc égal au flux de trésorerie opérationnel mensuel cumulé négatif le plus élevé (après donations et fonds propres).

## Suivre tous les flux de trésorerie entrants et sortants d'une entreprise sur plusieurs années

RuralInvest vous permet de créer un **flux de trésorerie annuel** sur la base de l'analyse pluriannuelle du plan d'affaire.

Le **flux de trésorerie annuel** offre un aperçu de l'ensemble des flux de liquidités opérationnels et financiers entrants et sortants de l'entreprise sur plusieurs années.

*Les différentes composantes d'un flux de trésorerie annuel*

	Année 1	Année 2	Année 3
<b>Flux monétaires entrants</b>			
<b>1. Flux entrants d'exploitation</b> Recettes provenant des ventes des biens produits ou des prestations de services rémunérées, ou encore de la vente d'un bien d'investissement à la fin de sa vie économique.	6 000	6 000	6 000
<b>2. Les flux financiers entrants</b> peuvent être des encaissements liés à des donations, à l'apport de fonds propres, ou à la souscription d'un prêt à court et à long terme.	8 000	0	0
<b>Flux monétaires sortants</b>			
<b>3. Les coûts d'investissement</b> sont les sorties de fonds liées à tous les types de coûts d'investissement, y compris au remplacement de tout bien d'investissement à la fin de sa vie économique.	6 000	0	0
<b>4. Les dépenses d'exploitation</b> regroupent toutes les dépenses des catégories Coûts de production et Frais	2 000	2 000	2 000



généraux et coûts fixes.			
<b>5. Les flux financiers sortants</b> regroupent l'ensemble des remboursements (en capital et en intérêts) des prêts à court et à long terme dans une seule catégorie.	2 200	3 360	3 360
<b>6. Le flux de trésorerie avant financement</b> montre les liquidités générées par l'entreprise, si cette dernière ne devait contracter aucun type de crédit. Il est égal à la somme des flux opérationnels entrants moins les coûts d'investissement et les dépenses d'exploitation. Cette colonne indique les besoins de financement d'une entreprise.	-2 000	4 000	4 000
<b>7. Le flux de trésorerie après financement</b> montre les liquidités générées par l'entreprise, compte tenu des flux financiers entrants et des remboursements des prêts. Il est égal à la somme des flux de liquidités entrants de l'année moins les flux de liquidités sortants de l'année.	3 800	640	640
<b>8. Le flux de trésorerie cumulé après financement</b> montre les liquidités générées par l'entreprise, compte tenu des flux financiers entrants et des remboursements des prêts, ainsi que des liquidités disponibles reportées de l'année précédente. C'est la somme du flux de trésorerie cumulé après financement de l'année précédente et du flux de trésorerie après financement de l'année en cours. À la fin de la première année, le flux de trésorerie cumulé après financement et le flux de trésorerie après financement sont égaux. Le flux de trésorerie cumulé après financement ne doit jamais être négatif, car cela signifierait que l'entreprise ne dispose pas de liquidités suffisantes pour pouvoir fonctionner.	3 800	4 400	5 080

## Financement à long terme

Le flux de trésorerie annuel indique la somme d'argent nécessaire, en particulier pour financer **les investissements**. Pour financer ces investissements, toute entreprise a normalement besoin de prêts à long terme. RuralInvest permet d'inclure jusqu'à deux prêts à long terme dans son plan d'affaire: **un prêt principal et un prêt secondaire**. Pour chaque prêt, les éléments suivants doivent être négociés avec une institution financière.

<b>Taux d'intérêt</b>	Les taux d'intérêt seront déterminés par l'institution de crédit qui finance l'investissement.
-----------------------	--

<b>Période de grâce</b>	Le période de grâce est une période durant laquelle l'emprunteur <b>n'a pas de remboursement à effectuer sur le prêt</b> . Il existe deux types de période de grâce:
-------------------------	--

- ➡ **Période de grâce sur le capital:** Pendant cette période, l'emprunteur ne rembourse pas le principal (c-à-d. le capital).
- ➡ **Période de grâce sur les intérêts:** Pendant cette période, l'emprunteur ne rembourse pas les intérêts.

Aucun de ces deux types de période de grâce n'équivaut à une annulation de la dette. Le remboursement est seulement différé à une date ultérieure et si les intérêts ne sont pas payés, le montant de la dette augmente.

<b>Durée du prêt</b>	La durée du prêt est déterminée par l'institution financière, sur la base du temps qu'il faudra à l'entreprise pour générer des recettes et un flux de liquidités suffisants pour rembourser le prêt. Pour les investissements de faible ampleur, RuralInvest envisage une durée allant de 2 à 5 ans, selon les liquidités disponibles.
----------------------	---

<b>Amortissement du prêt</b>	Pour tous les prêts, le capital et les intérêts doivent être remboursés à un moment donné. Le remboursement est généralement basé sur un échéancier de remboursement prédéfini. Cet échéancier précise également la méthode d'amortissement appliquée, c-à-d les modalités de remboursement de la dette. RuralInvest prend en considération deux options d'amortissement des prêts: l'amortissement linéaire et l'amortissement dégressif.
------------------------------	--

### Pourquoi deux prêts différents?

RuralInvest offre la possibilité d'inclure jusqu'à deux prêts à long terme dans le plan d'affaire.

Cela correspond à la pratique courante consistant à contracter:

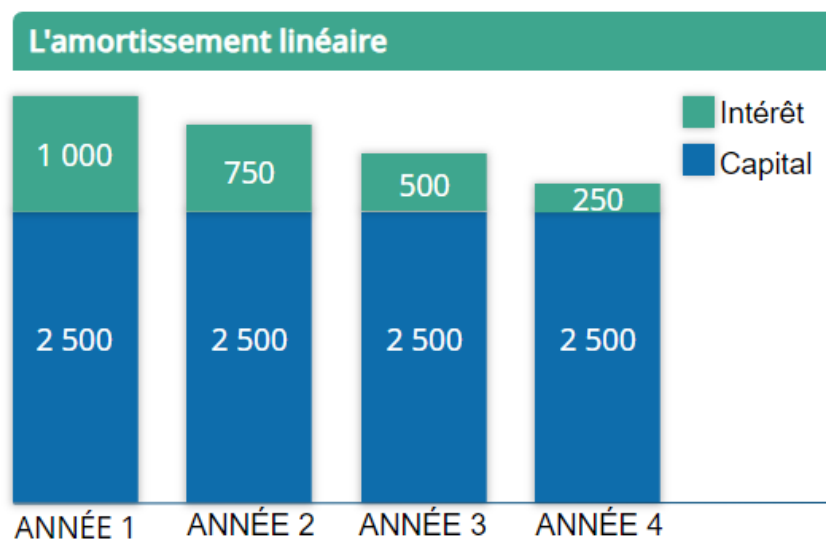
- un **prêt uniquement pour les biens corporels** (ex: machines), qui servent aussi de garantie;
- un autre **prêt pour tous les biens incorporels** qui ne peuvent pas être donnés en garantie, et pour lesquels les conditions de prêt peuvent être différentes.

## Amortissement des prêts à long terme

RuralInvest prend en considération **deux options d'amortissement des prêts** différentes:

### ① L'amortissement linéaire

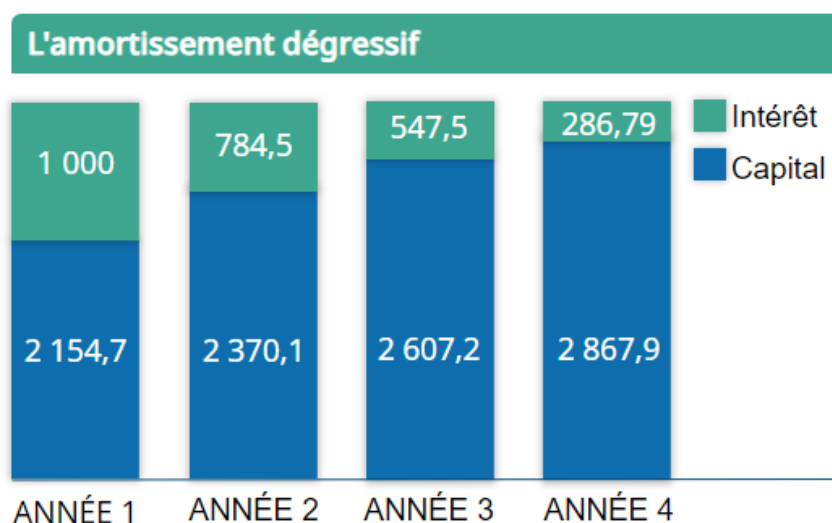
Un tableau d'amortissement linéaire divise le capital - le montant nominal emprunté - en un **nombre de paiements égaux**, puis il ajoute les intérêts dus à chaque montant à rembourser. Supposons par exemple que vous empruntiez sur 4 ans 10 000 UM, avec une périodicité de remboursement annuelle et un taux d'intérêt de 10%, votre tableau d'amortissement linéaire ressemblera à ceci:



### ② L'amortissement dégressif

Un tableau d'amortissement dégressif réduit la dette par **tranches de remboursement égales**, composées de capital et d'intérêts. Il s'ensuit qu'au début de la période de remboursement, les paiements comprendront plus d'intérêts que de capital. Supposons par exemple que vous

empruntiez 10 000 UM à rembourser sur 4 ans avec un taux d'intérêt de 10%, votre tableau d'amortissement dégressif ressemblera à ceci:



## Évaluer la rentabilité d'une entreprise

RuralInvest propose **deux options** basées sur le mode d'analyse de la rentabilité d'une entreprise:

- **Rentabilité financière:** Fournit une vue d'ensemble des recettes et des coûts de l'entreprise, en tenant également compte des produits et des services auto-consommés, ainsi que des coûts financés par des **ressources propres en nature**.
- **Flux de trésorerie annuel:** Fournit une vue d'ensemble de toutes les entrées et sorties de fonds de l'entreprise, liées aux investissements, et aux activités opérationnelles et financières.

Les institutions financières nationales seront principalement intéressées par le flux de trésorerie et les indicateurs qu'il permet de calculer. Toutefois, pour les organismes de développement, il est utile d'évaluer la rentabilité financière d'une entreprise en tenant compte de l'auto-consommation et des ressources propres pour les intrants et la main d'œuvre (ex: main d'œuvre familiale), car ces situations se retrouvent fréquemment.

### Rentabilité financière

La rentabilité financière fournit une vue d'ensemble des **flux de liquidités entrants et sortants** de l'entreprise, en tenant compte des produits et des services **auto-consommés**, ainsi que des coûts financés par des **ressources propres**.


## Différentes composantes de la rentabilité financière


	Année 1	Année 2	Année 3
1. <b>Recettes</b> peuvent découler de la vente des biens produits ou de la prestation de services rémunérés, mais aussi de la réintégration de tout produit ou service <b>auto-consommé</b> n'apparaissant pas dans le flux de trésorerie annuel régulier. Elles peuvent aussi comprendre les capitaux reçus provenant de la vente d'un bien d'investissement, arrivé à la fin de sa vie économique. En outre, la dernière année de l'analyse, la vente hypothétique de tous les éléments d'investissement est inscrite dans les profits.	12 000	12 000	12000
2. <b>Coûts</b> catégorie regroupant toutes les dépenses relevant des <b>coûts d'investissement, des coûts de production, et des Frais généraux et coûts fixes</b> . Sont également inclus les intrants et la main d'œuvre provenant des ressources propres.	10 000	5 000	5 000
3. <b>Revenu net avant financement</b> somme des recettes moins somme des coûts.	2 000	7 000	7 000
4. <b>Financement</b> prêts, subventions et fonds propres utilisés pour couvrir le besoin en fond de roulement ou les coûts d'investissement.	2 500	0	0
5. <b>Coûts financiers</b> montant en capital et en intérêts qui doivent être remboursés.	900	800	1 100
6. <b>Le revenu net après financement</b> est la somme du revenu net avant financement et des flux financiers entrants diminuée des coûts financiers.	3 600	6 200	5 900

## Principaux indicateurs de rentabilité

Le **flux de trésorerie annuel** et l'analyse de **rentabilité financière**, permettent de calculer les deux principaux indicateurs de rentabilité d'un plan d'affaire:

- ➡ **Valeur actuelle nette (VAN)**
- ➡ **Taux de rentabilité interne (TRI)**

La VAN et le TRI calculés sur la base du **flux de trésorerie annuel**  présentent un intérêt particulier pour les **institutions financières**.

La VAN et le TRI calculés sur la base de l'**analyse de rentabilité financière**  sont surtout utiles aux **institutions de développement**, qui cherchent généralement à prendre en compte les contributions et les recettes en espèces et en nature, notamment la main d'œuvre familiale et l'auto-consommation.

### Valeur actuelle nette (VAN)

L'argent se dévalue dans le temps. C'est pourquoi les entrepreneurs souhaiteraient connaître le **solde de trésorerie futur** de leur entreprise, **exprimé en valeur monétaire actuelle**. La réponse peut être donnée par la Valeur actuelle nette (VAN).

★ La **Valeur actuelle nette (VAN)** est la valeur actuelle d'un flux monétaire futur, calculée en appliquant un taux d'actualisation à l'année de démarrage du projet. La VAN se calcule soit à partir du **flux de trésorerie annuel avant financement** (flux de trésorerie annuel), soit à partir du **revenu annuel net avant financement** (à partir de la rentabilité financière). Elle donne une indication de la faisabilité intrinsèque de l'entreprise (sans tenir compte des financements).

★ Le **taux d'actualisation** est le taux d'intérêt appliqué dans une analyse du flux de trésorerie actualisé pour obtenir la valeur actuelle des flux monétaires futurs. Le taux d'actualisation exprime la valeur-temps de l'argent. En principe, les taux d'actualisation devraient représenter le coût d'opportunité du capital pour l'agent (producteur ou gouvernement). Pour le producteur, la moyenne du taux de rémunération des dépôts des institutions financières commerciales locales est une autre option réaliste. Le gouvernement devrait au contraire tenir compte du taux d'intérêt effectif auquel le pays peut emprunter sur un marché international des capitaux pertinent; une autre

option appropriée serait de se baser sur le rendement des bons du Trésor public à long terme.

VAN Négative	VAN = 0	VAN Positive
La valeur actuelle des flux monétaires futurs sera inférieure à la valeur actuelle des sommes investies dans l'entreprise. L'entreprise est donc peu prometteuse.	La valeur actuelle des flux monétaires futurs sera égale à la valeur actuelle des investissements dans l'entreprise.	L'entreprise semble prometteuse. Plus la VAN est grande, plus le profit sera grand.

La VAN se calcule soit à partir du **flux de trésorerie annuel avant financement** (flux de trésorerie annuel), soit à partir du **revenu annuel net avant financement** (à partir de la rentabilité financière). Elle donne une indication de la faisabilité intrinsèque de l'entreprise (sans tenir compte des financements).

#### Taux de rentabilité interne (TRI)

La rentabilité d'une entreprise peut aussi être évaluée d'après son taux de rentabilité interne (TRI).

★ Le **Taux de rentabilité interne (TRI)** est le taux de croissance annuel qu'un investissement devrait générer. Il peut être comparé au taux d'actualisation utilisé pour calculer la VAN en vue d'évaluer la rentabilité d'une entreprise.

TRI < Taux d'actualisation utilisé pour la VAN	TRI = Taux d'actualisation utilisé pour la VAN	TRI > Taux d'actualisation utilisé pour la VAN
L'entreprise a un rendement inférieur au taux d'actualisation. L'entreprise ne semble donc pas prometteuse.	L'entreprise a un rendement égal au taux d'actualisation.	L'entreprise a une rentabilité supérieure au taux d'actualisation. L'entreprise semble donc prometteuse. Plus le TRI est élevé, plus le profit est important.

Le TRI peut être calculé sur la base du flux de trésorerie annuel, et sur la base d'une analyse de la rentabilité financière. Le calcul basé sur le flux de trésorerie annuel présente un intérêt pour les institutions financières alors que pour les institutions de développement, le TRI basé sur la

rentabilité financière est plus pertinent. Le TRI se calcule soit à partir du **flux de trésorerie annuel avant financement** (flux de trésorerie annuel) soit à partir du **revenu annuel net avant financement** (à partir de la rentabilité financière). Il donne une indication de la faisabilité intrinsèque de l'entreprise (sans tenir compte des financements).

Le Taux de rentabilité interne (TRI) est le taux d'actualisation qui annule la valeur actuelle nette (VAN).

### TRI ou VAN?

**Bien que l'indicateur financier le plus approprié pour comparer différents plans d'affaire soit la VAN, le TRI est très souvent utilisé pour évaluer la faisabilité.**

Toutefois le TRI n'est pas significatif, en termes de valeur ou de taille d'un projet. L'entreprise qui doit être choisie est celle qui est la plus rentable économiquement, ce qu'indique clairement la VAN, mais pas le TRI.

### Exemple: VAN ou TRI?

Comme vous pouvez le voir ci-dessous, ce n'est pas parce que deux entreprises ont le même TRI, qu'elles sont aussi rentables l'une que l'autre **C'est la valeur actuelle nette (VAN) qui vous donne des informations sur l'ampleur du rendement: L'Entreprise A génère des rendements plus élevés que l'Entreprise B.**

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	VAN (Calculée avec un taux d'actualisation de 10%)	TRI
<b>Entreprise A</b> Flux de trésorerie avant financement	-1 000 000	300 000	300 000	300 000	300 000	137 236.03 MU	15%
<b>Entreprise B</b> Flux de trésorerie annuel après financement	-100	30	30	30	30	13.72 MU	15%



## Résumé

Dans cette leçon, vous avez appris les concepts de base d'un plan d'affaire.

Un plan d'affaire vous permet de modéliser une analyse **pluriannuelle**. Il contient différentes options de financement à long et à court terme et fournit des indicateurs financiers supplémentaires pour évaluer la rentabilité de l'entreprise, à savoir le **Taux de rentabilité interne (TRI)** et la **Valeur actuelle nette (VAN)**.

Le TRI et la VAN peuvent être calculés sur la base du flux de trésorerie annuel et sur la base de l'analyse de rentabilité financière.