

GESTION BUDGETAIRE DES INVESTISSEMENTS

LE PLAN DE FINANCEMENT

1- Présentation.

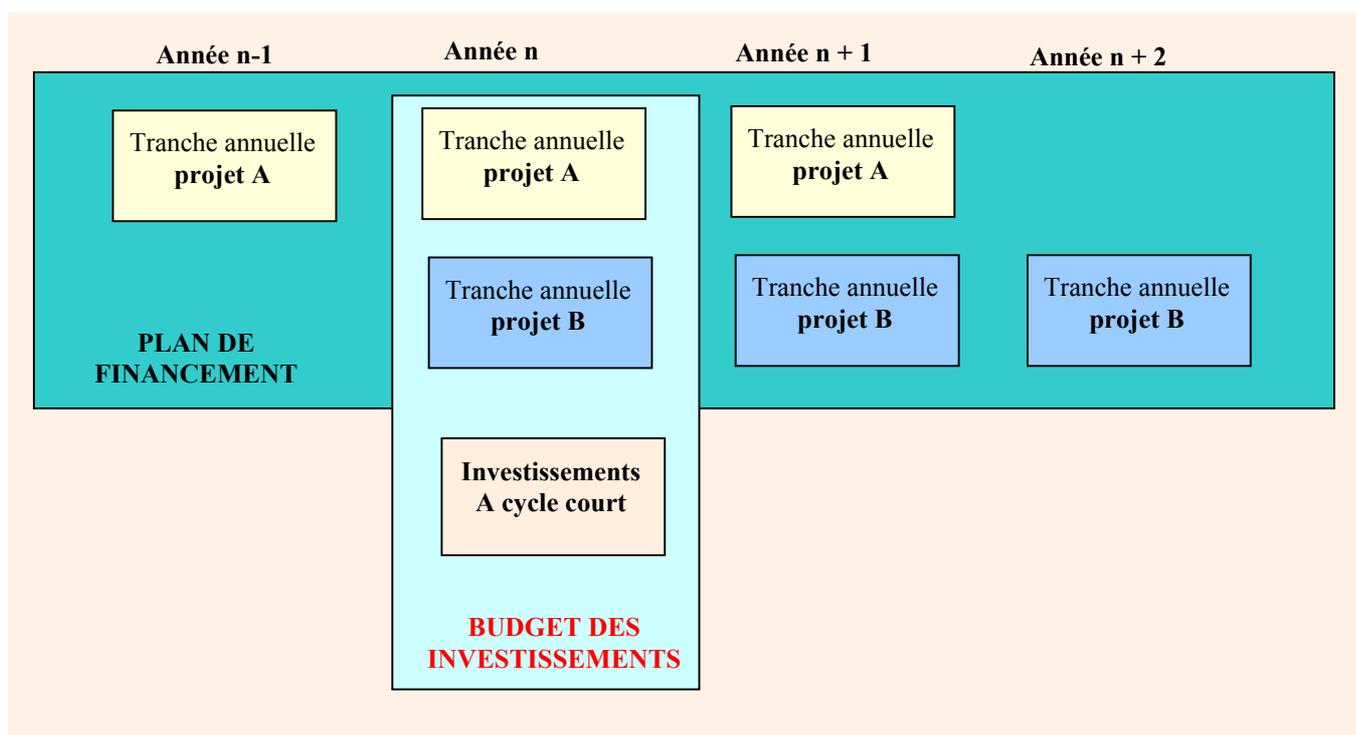
Le budget des investissements est concerné par deux catégories de projets :

- Les projets importants dont les effets financiers se feront sentir sur plusieurs exercices ; Le budget se contente alors de reprendre à son compte la quote part annuelle des éléments du plan de financement (ou du "business plan") concernant ces projets.
- Les investissements de moindre importance dont la prise de décision et la mise en œuvre se réaliseront au cours de l'exercice budgétaire.

Ce budget permet ainsi d'isoler pour la période à venir (l'année le plus souvent), les dépenses spécifiques liées aux investissements en faisant apparaître les dates d'engagement, les dates de règlement et les dates de réception.

Attention :

Les éléments expliquant la CAF générée par les projets d'investissement figureront dans les budgets des ventes et les divers budgets de frais).



Programme d'investissement pour l'année N (extrait)

	Janvier	Février	Mars	Avril	...
Projet A	Réception 1 ^{ère} tranche			Engagement 2 ^{ème} tranche (230.000€)	
Projet B	Engagement 1 ^{ère} tranche (150.000€)		Avance sur travaux (65.000 €)		
Investissement spécifique		Engagement (100.000€)		Réception Paiement (90.000€)	

2- Le Plan de financement

Le plan de financement est un état financier prévisionnel qui permet d'étudier l'effet des projets à long terme sur la situation de trésorerie des années à venir.

L'élaboration du plan de financement d'un projet est en général précédée d'une procédure de choix d'investissement permettant de repérer le projet le plus « rentable » parmi plusieurs projets possibles.

Le plan de financement (document prévisionnel) est différent du tableau de financement (document annuel, historique), mais il repose cependant sur la même relation fondamentale, à savoir :

Variation du F.R = Variation du B.F.R + Variation de la trésorerie

Le plan de financement est un instrument de gestion prévisionnelle qui concrétise et quantifie les programmes de développement à moyen terme, c'est aussi un instrument de négociation avec les partenaires financiers pour l'obtention des ressources nécessaires.
(La notion de « business plan » est proche de celle de plan de financement)

Structure du plan de financement.

Aucun modèle ne s'impose vraiment, mais un plan de financement comporte toujours au moins deux grandes parties :

L'une consacrée aux emplois et l'autre aux ressources.

plan de financement : exemple 1

Années	0	1	2	4
Trésorerie au 1^{er} janvier		X	X	X
RESSOURCES				
CAF d'exploitation				
Emprunts				
Augmentation de capital				
Cession d'immobilisation				
Économies d'impôts (sur intérêts ou loyers)				
TOTAL des Ressources				
EMPLOIS				
Acquisitions d'immobilisations				
Augmentation du B.F.R				
Remboursements d'emprunts				
Loyers de crédit bail				
TOTAL des Emplois				
TRESORERIE au 31/12	X	X	X	X

plan de financement exemple 2

Années	N	N+1	N+2	N+...
Variation du FRNG fonctionnel	200	50	...	X
Emplois	1.250	550		
Investissement hors taxes	1.000	250		
Remboursements d'emprunts	200	220		
Dividende	50	80		
Ressources	1.450	600		
CAF	300	450		
Cession d'immobilisation	100			
Augmentation de capital	300			
Emprunts	700	150		
Subventions d'investissement	50			
Variation du B.F.R. global	380	70		
variation du B.F.R. d'Exploitation	400	100		
Variation du B.F.R. hors exploitation	- 20	- 30		
Variation de la Trésorerie	- 180	- 20		
Trésorerie initiale	- 200	- 380
Trésorerie finale (A financer par concours bancaires)	- 380	- 400		

Construction du plan de financement.

La construction d'un plan de financement nécessite de nombreuses itérations afin d'assurer sa cohérence. L'utilisation d'un tableur facilite l'élaboration d'un tel document. La construction du plan se réalise souvent en deux étapes principales.

- étape 1 :

On détermine les besoins à financer afin d'évaluer le montant des financements externes nécessaires. En général le plan obtenu lors de cette première phase est déséquilibré, les ressources ne couvrent pas les emplois.

- étape 2 :

On intègre au plan les différents financements destinés à l'équilibrer. Cette prise en compte crée bien sûr de nouvelles ressources, mais elle a aussi une incidence sur les emplois (accroissement des remboursements, des dividendes) et sur le montant de certaines autres ressources (par exemple, les frais financiers générés par les emprunts vont venir réduire les capacités d'autofinancement futures).

En outre, cette construction doit prendre en compte les contraintes imposées par les apporteurs de fonds (distribution minimale de dividendes pour les associés, couverture des remboursements et équilibre des ratios de structure financière pour les prêteurs).

Evaluation des différentes composantes d'un plan (à partir du modèle n°2)

La construction d'un plan se fait en euros courants (c'est à dire en tenant compte de l'inflation prévue).

L'évaluation des emplois

* Les investissements :

Évaluation à partir de leur montant HT en général.

* La variation du BFR d'exploitation.

On peut utiliser la méthode de détermination du BFR normatif. Cette méthode consiste à évaluer de manière prévisionnelle le besoin en fonds de roulement d'exploitation à partir de la structure du compte d'exploitation et des ratios de rotation estimés des différentes composantes du BFRE (stocks, clients, fournisseurs...).

L'évaluation se fait le plus souvent en estimant le BFRE en jours de chiffre d'affaires HT.

* l'évaluation des remboursements d'emprunts.

Elle se fait à partir des échéanciers existants pour les anciens emprunts auxquels on adjoint le montant des remboursements générés par les dettes nouvellement contractées.

* L'évaluation des dividendes.

Elle dépend de la politique de l'entreprise (il faut tenir compte de l'éventuel supplément de dividendes lié à une augmentation de capital).

L'évaluation des ressources.

- * La [CAF](#) .
Elle se fait sur la base des comptes de résultat prévisionnels. On l'obtient à partir de l'EBE prévisionnel en y ajoutant les produits financiers et en retranchant les frais financiers et l'impôt sur les résultats (la détermination prévisionnelle de l'impôt dépend en grande partie des dotations aux amortissements qui seront pratiquées sur les immobilisations et des frais financiers liés aux emprunts).
- * Les cessions.
Elles doivent être prises en compte pour leur montant probable de réalisation.
- * Les augmentations de capital.
On tient compte des fonds effectivement libérés après déduction des frais d'émission
- * Les emprunts obligataires.
Ils sont retenus pour leur prix d'émission frais d'émission déduits.
- * La variation du [BFR](#) HE (hors exploitation).
Il constitue le plus souvent une ressource nette (une composante souvent importante de cette ressource est constituée par la variation des postes relatifs au paiement de l'impôt sur les résultats qu'il convient d'apprécier en fonction du système des acomptes).
- * L'incidence des concours bancaires de trésorerie.
Le plan de financement se bouclant sur la position de trésorerie, les concours bancaires n'apparaissent pas explicitement dans le plan (sauf à inscrire leur montant global en dessous du cumul final). Il faut cependant en tenir compte pour évaluer les frais financiers à venir, et donc la CAF.

Exemple d'application.

La SOTRACO souhaite réaliser un investissement de 400.000 € au début de l'année N. Ses calculs qui ont porté sur les 5 années à venir (N à N+4) lui permettent d'espérer une C.A.F d'exploitation annuelle de 180.000 €.

Un matériel ancien remplacé par le nouvel investissement sera cédé début N pour 17.000 €.

L'augmentation prévisionnelle du besoin en fonds de roulement sera de 270.000 € (on supposera par mesure de simplification, que cette augmentation se produira dès le début de l'année N).

La SOTRACO prévoit de distribuer grâce à cet investissement un dividende annuel de 28.000 € pendant ces cinq années.

La trésorerie de l'entreprise présente au 1er janvier de l'année N un découvert de 7.000 €.

(Taux de l'I.S 33,1/3%)

Première étape : l'ébauche

Années	début N	N	N+1	N+2	N+3	N+4
Trésorerie initiale	-7.000	-660.000	-508.000	-356.000	-204.000	-52.000
Ressources						1
C.A.F d'exploitation		180.000	180.000	180.000	180.000	80.000
Cessions d'immob	17.000					
Total des ressources	17.000	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000
Emplois						
Acquisitions d'immob	400.000					
Dividendes		28.000	28.000	28.000	28.000	28.000
Augmentation du B.F.R	270.000					
Total des emplois	670.000	28.000	28.000	28.000	28.000	28.000
Ressources - Emplois	-653.000	152.000	152.000	152.000	152.000	152.000
Trésorerie finale (Trés Initiale + Ressources - Emplois)	-660.000	-508.000	-356.000	-204.000	-52.000	100.000

Ce plan de financement est déséquilibré dès le début de l'année N, la SOTRACO va donc rechercher des sources de financement nouvelles :

La SOTRACO projette une augmentation de capital de 150.000€ dès le début de l'année N (les dividendes supplémentaires à verser aux nouveaux actionnaires sont estimés à 4.000 € par an).

la SOTRACO empruntera aussi au début de l'année N une somme de 500.000 € au taux de 10%, le capital étant remboursé par fractions égales sur 5 ans, le premier remboursement intervenant à la fin de l'année N.

le tableau d'amortissement de l'emprunt sera le suivant

Année	Capital restant dû	Coupon	Amortissement	Annuité
N	500.000	50.000	100.000	150.000
N+1	400.000	40.000	100.000	140.000
N+2	300.000	30.000	100.000	130.000
N+3	200.000	20.000	100.000	120.000
N+4	100.000	10.000	100.000	110.000

La C.A.F doit tenir compte des charges financières permettant à la SOTRACO de bénéficier d'une économie d'impôts de 33,1/3%.

Années	N	N+1	N+2	N+3	N+4
C.A.F antérieure	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000
Charges financ	- 50.000	- 40.000	- 30.000	- 20.000	- 10.000
Economie d'I.S	+ 16.666	+ 13.333	+ 10.000	+ 6.666	+ 3.333
C.A.F révisée	146.666	153.333	160.000	166.666	173.333

Après rééquilibrage, le plan de financement se présente ainsi :

Années	début N	N	N+1	N+2	N+3	N+4
Trésorerie initiale	-7.000	- 10.000	+ 8.666	+ 29.999	+ 57.999	+ 92.665
Ressources						
C.A.F d'exploitation		146.666	153.333	160.000	166.666	173.333
Cessions d'immobilisations	17.000					
Augmentation de capital	150.000					
Augmentation des dettes financières	500.000					
Total des ressources	667.000	146.666	153.333	160.000	166.666	173.333
Emplois						
Acquisitions d'immob	400.000					
Dividendes		28.000	32.000	32.000	32.000	32.000
Remboursement de dettes financières		100.000	100.000	100.000	100.000	1.00.000
Augmentation du B.F.R	270.000					
Total des emplois	670.000	128.000	132.000	132.000	132.000	132.000
Ressources - Emplois	- 3.000	18.666	21.333	28.000	34.666	41.333
Trésorerie finale (Trés Initiale + Ressources - Emplois)	- 10.000	+ 8666	+ 29.999	+ 57.999	+ 92.665	133.998