



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



BEYOND
Capital

BEYOND CAPITAL

LA PROCHAINE GÉNÉRATION D'ENTREPRISES SOCIALES

KA220-VET-ECFF84E6

Module 3 :

Financement de l'entreprise sociale

Version:	Auteur:	Date:
V.1	Institut MSE ECSF	19/10/2021

Résultats d'apprentissage

Module 3 – Financement de l'entreprise sociale

Introduction

Peu importe l'importance de votre entreprise sociale, peu importe à quel point vos clients et partenaires peuvent sembler solides et solidaires, sans une bonne compréhension des cycles de trésorerie de vos opérations, sans une stratégie de financement avant-gardiste, vous êtes confronté au risque de courir constamment après l'argent au lieu de vous concentrer sur la croissance de votre impact.

et l'activité, l'amélioration de la qualité de vos opérations et la pertinence de votre entreprise sociale pour relever le défi social qu'elle visait à relever à l'origine.

Ce module explore les cycles de trésorerie et les besoins de financement qu'ils entraînent, explore différentes sources de financement que vous pourriez exploiter pour y répondre. Il examine éventuellement la stratégie de financement et quelques questions qui méritent d'être abordées afin de s'assurer qu'il sert au mieux le maintien de l'entreprise.

Objectifs d'apprentissage

Connaissance

Comprendre la différence entre les besoins à court terme et à long terme

Reconnaître les sources de financement internes à l'entreprise

Reconnaître les sources de financement externes à l'entreprise

Comprendre les exigences/circonstances qui doivent être en place pour que les sources fonctionnent efficacement

Reconnaître les sources possibles de problème qui pourraient avoir une incidence négative sur l'accès à ces sources

Compétences

Être capable de différencier et de planifier les besoins d'affaires et de trésorerie à court et à long terme

Capacité à analyser et à gérer les sources internes de financement de l'entreprise

Capacité d'analyser et de gérer les sources externes de financement de l'entreprise

Capacité de prévoir et de gérer les relations et les processus pour avoir un impact positif sur les sources de financement

Compétences requises pour gérer les sources de conflit et de crise qui pourraient nuire à l'accès aux sources de financement

Compétences

Gérer les besoins financiers à court et à long terme de l'entreprise

Gérer les sources internes de financement pour assurer une efficacité maximale des flux de trésorerie à court terme

Gérer les sources externes de financement pour assurer la viabilité et l'investissement à long terme

Gérer les relations et les mécanismes de ressources/paiements pour s'assurer que les flux de trésorerie planifiés demeurent viables

Dépannage des circonstances qui pourraient avoir une incidence négative sur

Objectif:	Critères de performance :
L'objectif est de créer un cadre pour fournir suffisamment de connaissances pour aider les entreprises sociales et les PME à comprendre leurs besoins de financement et à décrire les options disponibles pour attirer et gérer des sources durables de ressources financières.	L'entreprise sociale / PME devrait être en mesure de mieux comprendre la dynamique de leurs ressources financières internes et externes et de mieux comprendre les différentes sources de financement ainsi que leurs avantages et inconvénients respectifs

L'objectif de ce module est de créer un cadre pour fournir suffisamment de connaissances pour aider les entreprises sociales et les PME à comprendre leurs besoins de financement et à décrire les options disponibles pour attirer et gérer des sources durables de ressources financières. L'entreprise sociale / PME devrait être en mesure de mieux comprendre la dynamique de ses ressources financières internes et externes et de mieux comprendre les différentes sources de financement ainsi que leurs avantages et inconvénients respectifs

A l'occasion de ce module, vous aurez:

- 1) une bonne base de connaissances et de compréhension de ce que sont les cycles de trésorerie et de leur impact sur l'entreprise sociale,
- 2) une compréhension de la façon d'identifier les besoins de financement de l'entreprise sociale et les différentes sources de financement auxquelles vous pouvez faire appel pour y répondre
- 3) Une idée claire de la façon d'utiliser de manière itérative les états financiers et les prévisions afin de concevoir une stratégie de financement qui sert au mieux votre vision.

Index détaillé

- 1) Vue d'ensemble des cycles de trésorerie
 - a. Opérationnel
 - b. Investir
- 2) Vue d'ensemble des besoins de financement
 - a. Besoins de financement à court terme
 - b. Besoins à long terme
- 3) Outils de base pour soutenir l'évaluation des besoins financiers
 - a. Comment les trois états financiers interagissent et s'intègrent ensemble
 - b. L'importance des prévisions et des projections de trésorerie afin d'évaluer les opérations, les investissements et les ressources nécessaires, les échéanciers
- 4) Sources de financement
 - a. Sources internes
 - b. Sources externes
- 5) Stratégie de financement et impact sur votre entreprise
 - a. Mauvaise qualité des finances et des estimations, court-termisme (quantité)
 - b. L'importance de trouver le partenaire idéal (ressources, partenaires financiers)

Contenu principal

Comment les parties prenantes de l'entreprise sociale se traduisent (également) en flux financiers

L'entreprise sociale, tout en déployant son activité et en poursuivant ses objectifs sociaux, opère au milieu d'un système d'acteurs très dense et imbriqué, chacun avec ses propres objectifs et contraintes.

Comme le dit l'Initiative pour l'entrepreneuriat social de la Commission européenne, une entreprise sociale « fonctionne en fournissant des biens et des services au marché d'une manière entrepreneuriale et innovante et utilise ses bénéfices principalement pour atteindre des objectifs sociaux. Elle est gérée de manière ouverte et responsable et, en particulier, implique les employés, les consommateurs et les parties prenantes concernées par ses activités commerciales.

Comment cette définition se traduit-elle en flux financiers?

Eh bien, en tant qu'entreprise, une entreprise sociale produit des services et des produits qui se traduisent par des flux de trésorerie avec des délais très distincts, qui sont représentés sur cette diapositive sous forme de flèches orange.

- **Les clients** achètent et paient éventuellement avec un délai de paiement (qui peut être assez long, jusqu'à 60 jours selon la réglementation européenne, et très dépendant du secteur, du marché local et du levier de négociation de l'entreprise).
- **Les utilisateurs ou bénéficiaires** de l'entreprise sociale, les parties prenantes dont la vie devrait être améliorée grâce à votre produit ou service, peuvent être clients (éventuellement à un prix accessible rendu possible par le modèle de revenus hybride que vous avez développé), ou employés si vous êtes WISE, ou stagiaires, etc. En fonction de leur rôle et de leur place dans le modèle de votre entreprise sociale, ils généreront des flux financiers entrants et sortants.
- **Les employés** sont représentés ici avec une flèche bidirectionnelle, car ils sont rémunérés pour leur travail au sein de l'entreprise, mais peuvent également s'investir dans l'organisation tout en achetant des actions et en devenant eux-mêmes actionnaires. C'est typiquement le cas dans les coopératives, mais peut aussi être organisé de manière plus classique à but lucratif, d'autant plus qu'il se décrit comme une entreprise sociale. C'est également ce à quoi il est fait référence dans la définition du SBI lorsqu'elle indique que l'augmentation de l'activité sociale « est gérée de manière ouverte et responsable et, en particulier, implique les employés, les consommateurs et les parties prenantes affectés par ses activités commerciales ».
- **Les fournisseurs** nécessaires pendant la production sont payés selon un certain terme,
- **L'État et les collectivités locales** reçoivent des impôts de l'entreprise et prévoient des réductions d'impôts ou des subventions en fonction de la mission de l'entreprise sociale. Ils peuvent dans de nombreux cas eux-mêmes être clients de votre entreprise sociale
- En tant qu'employeur, vous assurez le bien-être de vos employés, contribuant ainsi aux **organisations de bien-être** en conséquence.
- Votre **banque** accorde généralement des crédits à court ou moyen-long terme, qui sont payés et remboursés. Elle est également destinataire et intermédiaire des filières financières susmentionnées.
- **Les membres de votre organisation si vous êtes une organisation à but non lucratif ou des actionnaires dans le cas où vous êtes** constitué en société à but lucratif, à la fois si vous êtes hybride, payez une cotisation et pouvez recevoir en échange des réductions ou l'accès à des produits ou services à un prix réduit (bien que ce ne soit absolument pas systématiquement le cas), tandis que vous pouvez fournir à vos **actionnaires** des dividendes si vous générez suffisamment de résultats pour assurer la

durabilité de votre action et la réalisation de votre objectif social. Ils peuvent également être rémunérés pour leur investissement lorsqu'ils quittent votre entreprise, c'est-à-dire lorsqu'ils vendent leur propriété à un autre actionnaire, éventuellement avec un gain en capital si la valeur des capitaux propres de votre entreprise s'est améliorée au fil du temps.

- Tous ces flux financiers peuvent être divisés en deux cycles distincts: l'un lié aux opérations quotidiennes de l'entreprise, appelé à juste titre cycle de **flux de trésorerie d'exploitation**, l'autre axé sur la création de valeur à long terme de votre organisation, appelé cycle d'investissement.

Vue d'ensemble des cycles d'écoulement

Le cycle de trésorerie d'exploitation

Le cycle de flux de trésorerie d'exploitation concerne tous les flux financiers entrants et sortants directement liés à vos opérations quotidiennes, de la phase d'approvisionnement à la production, en passant par la vente réelle de produits ou de services.

Vous pouvez visualiser ici la phase successive du cycle d'opération :

- pendant la phase d'approvisionnement, alors que vous avez acquis un certain nombre de services ou de biens afin de produire votre propre service ou produit, vous pourriez bénéficier d'un délai de paiement. Jusqu'au paiement, qui peut être plusieurs jours après la livraison effective (d'où les flèches rouges au milieu de la phase de production), vous êtes redevable à vos fournisseurs. Cette dette d'exploitation est appelée compte créditeur et fait partie de votre passif courant. De la même manière, vos employés sont payés à la fin du mois, ce qui vous donne 30 jours de crédit.

- Après la production, qui peut venir avec ou sans encaissement (en fonction de votre activité et du profil de vos clients) ; La phase de marketing et de vente conduit vos clients à acheter votre service ou produit et à vous fournir un paiement. De même, à vos fournisseurs, vous pouvez également leur accorder un crédit et leur permettre de vous payer avec retard. Les crédits d'exploitation que vous avez accordés ou les « comptes débiteurs » apparaissent dans votre bilan comme actifs circulants.

Les comptes débiteurs peuvent également entraîner le paiement à partir de subventions que vous recevez pour une partie de votre mission sociale. Les subventions peuvent être assorties de conditions de paiement très spécifiques, en particulier lorsqu'elles sont basées sur des projets.

Comprendre votre cycle opérationnel global, entremêlant mission économique et sociale, est essentiel pour permettre sa traduction en prévisions financières.

Chaque activité a son propre cycle de flux de trésorerie d'exploitation, qui itère à plusieurs reprises

Le cycle des flux de trésorerie d'investissement :

Le cycle d'investissement est sur un calendrier différent du cycle d'exploitation : alors que ce dernier se concentre sur vos opérations quotidiennes, les cycles de flux de trésorerie d'investissement reflètent la vision à moyen-long terme et la durabilité de votre entreprise sociale;

Acquérir des machines, des locaux, développer un nouveau service ou produit innovant impliquant la recherche et le développement sur le long terme, développer une nouvelle activité pour mieux servir vos bénéficiaires tout en assurant un modèle économique dédié durable, sont autant d'investissements qui sont poursuivis parallèlement à vos opérations quotidiennes, et finiront par les impacter tout en :

- changer votre façon de produire (nouvel équipement, nouvelle organisation), changer votre produit lui-même,
- modifier votre processus de production global et éventuellement votre cycle de trésorerie d'exploitation (si vous faites évoluer votre activité et améliorez votre effet de levier vis-à-vis de vos fournisseurs, par exemple),
- améliorer votre impact tout en répondant mieux aux besoins de vos bénéficiaires ou en augmentant votre capacité à atteindre un plus grand nombre d'entre eux.

Vue d'ensemble des besoins de financement

Échauffement :

Passons à un aperçu général des différents besoins financiers auxquels votre entreprise sociale est confrontée, échauffez-vous avec un petit exercice et prenons 2 minutes pour faire correspondre chacun des besoins énumérés au centre de la diapositive avec les sources de financement possibles identifiées dans les cases orange et clémentine.

Échauffement: solution

Un aperçu rapide des solutions possibles :

- Alors qu'une voiture doit être utilisée à moyen terme, un prêt à moyen terme est approprié, tout comme les options de leasing.
- L'embauche d'un nouvel employé sera financée par le roulement que vous générez actuellement, ainsi que par le roulement accru ou plus stable que ce nouvel ajout à votre équipe générera à l'avenir. Une subvention de fonctionnement dédiée au déploiement d'un nouveau service social, par exemple, peut également être identifiée comme pertinente pour financer cette embauche.
- Le numéro 3 est directement lié à la diapositive précédente sur les cycles de flux de trésorerie de fonctionnement où nous avons mentionné les cycles de flux de trésorerie spécifiques des subventions. Soit, une facilité de découvert ou un prêt à court terme peuvent être accordés par votre banque si vous pouvez fournir une assurance suffisante quant à la probabilité de recevoir effectivement le financement.
- Les asymétries de trésorerie récurrentes générées par vos opérations peuvent être financées par les banques (mais elles varient fortement d'un pays à l'autre). A moyen terme, le bénéfice généré par votre activité vous permet de financer ce besoin en fonds de roulement sur vos ressources propres... jusqu'à ce que vous franchissiez une nouvelle étape de croissance qui générera un autre décalage croissant de trésorerie et un besoin de financement externe.
- Les pertes générées par le développement d'une nouvelle activité, une structure de coûts inadéquate, des facteurs conjoncturels, doivent être financées par les fonds propres de l'entreprise, c'est-à-dire l'argent qui a été injecté au fil du temps par les détenteurs de parts ainsi que les bénéfices cumulés générés au cours des années précédentes et qui n'ont pas été distribués (ce qui est le plus souvent le cas des entreprises sociales). En particulier lorsque, en raison de circonstances conjoncturelles, des subventions exceptionnelles peuvent être accordées aux entreprises sociales pour les aider à se rétablir plus rapidement.
- Le loyer appartient aux charges d'exploitation, tout comme la masse salariale, et à ce titre serait assuré par les mêmes ressources que l'embauche d'un employé.

Vous souvenez-vous du fonds de roulement?

Vous avez rencontré des besoins en fonds de roulement dans le module 2. Cette diapositive n'est qu'une référence: le besoin en fonds de roulement désigne les ressources financières nécessaires pour couvrir votre cercle opérationnel, c'est-à-dire ce dont vous avez besoin pour couvrir les écarts entre vos opérations et les flux réels d'entrée et de sortie de trésorerie qu'elles génèrent.

En examinant votre bilan, vous pouvez avoir une estimation de vos besoins en fonds de roulement à un moment précis de l'année (c'est-à-dire à la fin de votre exercice financier): il représente vos comptes débiteurs et vos stocks moins vos comptes créditeurs (à l'exception des comptes créditeurs à recevoir).

Besoin en fonds de roulement (BFR) : une estimation

Vous envisagez de faire évoluer une entreprise ou d'essayer d'améliorer sa situation de trésorerie tout au long de l'année?

Dans les deux cas, il est tout à fait recommandé d'examiner de plus près votre cycle de trésorerie opérationnel et le BFR qu'il génère. Soit pour améliorer la couverture existante, soit pour fournir une couverture suffisante si l'on s'attend à ce qu'elle augmente.

Faire le point sur votre BFR et son évolution au cours de la dernière année peut se faire en examinant vos états financiers passés étend observant l'évolution du BFR (rappelez-vous, comptes débiteurs opérationnels et stocks moins comptes créditeurs) d'une année à l'autre (disons, sur 3 ans).

Votre activité a-t-elle été stable et vous rencontrez une hausse soudaine du BFR ? Il pourrait y avoir des améliorations du côté de vos clients (doit-il s'agir de votre processus de rétablissement par exemple?) ou de vos bailleurs de fonds si vous percevez des subventions en proportion substantielle pour soutenir votre mission sociale. Jeter un coup d'œil aux différents éléments de votre WCR permet de l'identifier rapidement. Plus à elle dans la partie « Sources de financement ».

Afin d'estimer le BFR de votre entreprise dans les années à venir vous pouvez :

- Calculez ligne par ligne le ratio reliant les flux de trésorerie enregistrés au cours de l'année (dans votre compte de résultat passé) à l'image des actifs et passifs courants qu'il génère à un moment donné (fin d'exercice, dans votre bilan), et leur tendance.
- Utilisez ces ratios pour calculer un BFR prévu à la fin de chaque année à venir, en appliquant le résultat aux projections P&L.
- Vous pouvez obtenir une approche plus approximative de l'estimation du BFR en calculant les jours de ventes auxquels elle se rapporte dans le passé et en l'appliquant aux ventes annuelles futures.
- Bien sûr, cela ne reflète pas ce qui se passe au cours de l'année. Vous devez affiner la vision avec votre état mensuel des flux de trésorerie afin de repérer les hauts et les bas de votre année, surtout si votre activité est saisonnière.
- Que se passe-t-il si vous démarrez une nouvelle activité et que vous n'avez aucune performance passée sur laquelle baser votre estimation? Utilisez le ratio moyen (observé dans votre secteur d'activité, ou avec certaines catégories de clients ou de fournisseurs par exemple) pour appliquer à vos projections P&L, et affinez cette évaluation avec des projections détaillées des flux de trésorerie opérationnels (d'autant plus important si vous partez de zéro, c'est-à-dire que vous n'avez pas de fonds de roulement pour répondre à ces besoins et que vous devez y voir au préalable).

Investissements – croissance des actifs de l'entreprise :

Nous avons déjà abordé le cycle des flux de trésorerie d'investissement et la façon dont il reflète la vision à moyen-long terme et la durabilité de votre entreprise sociale.

Si une bonne évaluation des besoins de financement de vos opérations quotidiennes de base est essentielle pour assurer la viabilité de votre organisation au fil du temps et vous permettre de vous concentrer sur son impact social tout en déployant une activité économique durable, la vision à long terme est également essentielle pour assurer la pertinence de votre action au fil du temps et la durabilité de l'organisation qui s'efforce d'apporter un changement social donné.

L'estimation de vos besoins d'investissement à moyen et long terme, qui servira au mieux votre stratégie, est donc essentielle.

Quels sont les actifs corporels dont vous auriez besoin pour mieux servir vos bénéficiaires (locaux, machines ou autres équipements nouveaux ou améliorés)?

Quel type d'investissement immatériel devez-vous entreprendre: en poursuivant une activité de recherche et développement afin de développer de nouvelles innovations sociales qui répondraient mieux aux défis que vous souhaitez relever?

Ou envisagez-vous de vous associer à d'autres organisations, peut-être de prendre des participations dans ces organisations ou d'envisager une intégration verticale et une acquisition à part entière?

Tous ces coûts ont un impact durable sur votre structure et nécessitent généralement un financement externe, car le seul surplus généré par vos opérations sur quelques cycles ne peut suffire.

Outils de base pour soutenir l'évaluation des besoins financiers

Compte de résultat : flux de trésorerie opérationnels potentiels générés par votre activité :

Pour compléter cet aperçu des besoins financiers, examinons de plus près ces états financiers que nous avons mentionnés comme outils pour estimer ce dont votre entreprise a besoin maintenant ou pourrait avoir besoin à l'avenir pour fonctionner aussi bien que possible (en matière de gestion de trésorerie !)

Sur ce visuel, vous pouvez voir la structure de base d'un compte P&L :

- à gauche, les dépenses et les coûts, à droite, les revenus qui ont été engagés sur une certaine période
- Les coûts d'exploitation et les revenus sont surlignés en jaune, financiers en orange, « hors trésorerie » envers - ce sont des éléments tels que l'amortissement, qui ne concernent pas directement un fournisseur ou un client, mais sont destinés à représenter l'impact du temps sur les actifs de votre entreprise). Les éléments fiscaux et non récurrents figurent également dans ce relevé.

L'état P&L représente la richesse créée (ou détruite, en cas de perte) par l'entreprise, c'est-à-dire tous les revenus moins les dépenses et les coûts engagés. La richesse créée est différente de la trésorerie générée par l'entreprise. En effet, la lecture du compte P&L ne vous donne aucune indication quant à savoir si les clients que vous avez facturés vous ont effectivement payé, ou si vous avez déjà réglé toutes les factures reçues de vos fournisseurs. En d'autres termes, le compte de résultat ne reflète pas les écarts générés par votre cycle de fonctionnement au moment où vous fermez votre compte de résultat.

Pour estimer le flux de trésorerie réel généré par votre activité à la fin de la période, éléments financiers, hors trésorerie et non récurrents mis de côté, vous devez d'abord découper la partie du P&L qui reflète le mieux ce « patrimoine opérationnel » généré, c'est-à-dire l'EBITDA, tel que décrit dans le coin supérieur droit de cette diapositive.

Vous devez ensuite imprimer cette richesse potentielle avec l'impact du cycle d'exploitation, c'est-à-dire la diminution ou l'augmentation de votre BFR sur le dernier période.

Cela vous laisse avec les flux de trésorerie d'exploitation réels générés par votre activité, l'élément central de votre prévision de trésorerie.

Une analyse des tendances au cours de la dernière période ainsi qu'un benchmark avec des partenaires ou des concurrents peuvent aider à identifier l'effet de levier pour améliorer la rentabilité et l'impact de l'entreprise.

Faites parler votre P&L !

Bilan: ce que l'entreprise possède, ce qu'elle doit et ce qu'elle vaut:

Ce document financier vous donne une vision

- dans la partie droite de la diapositive, de ce que l'entreprise doit (son passif, ou vu sous un angle différent, quelles sont les ressources que l'entreprise utilise pour financer son activité)
- et à gauche, ce qu'elle possède (ses actifs)
- Il suit également tous les flux qui ne sont pas directement visibles dans le compte de résultat, par degré de liquidité (du plus liquide, en haut, au moins liquide, en bas)
 - Inventaires
 - Débiteurs
 - Comptes créditeurs
 - Investissements réalisés
 - Capitaux propres levés
 - Dette MLT

Du compte de résultat et du bilan au tableau des flux de trésorerie et aux prévisions:

Afin que vous ayez une vision claire de vos besoins de financement année après année et conceviez une stratégie financière en conséquence, vous devez établir un flux de trésorerie anticipé, qui donne à voir le mouvement réel de trésorerie que votre entreprise rencontre ou doit rencontrer.

Un état des flux de trésorerie ou une prévision si vous faites une projection combine les données de votre compte de résultat (à savoir, les flux de trésorerie opérationnels) et de votre bilan (flux de trésorerie résultant de vos investissements et de leur financement – prêts et leurs remboursements par exemple), le résultat net étant le mouvement net de trésorerie de votre entreprise depuis la période précédente (généralement l'année).

Traduire les investissements en états financiers :

Mettons en pratique concrètement comment un investissement se traduit dans vos états financiers.

Un WISE dans le secteur de la construction acquiert de nouveaux véhicules pour 15k€ (valeur nette) en début d'année. L'investissement doit être amorti en totalité sur 5 ans. Comment cet investissement apparaît-il dans les états financiers d'ici la fin de l'année?

- Dans le bilan, l'investissement apparaîtra comme une augmentation de son actif, pour 15 ke à l'ouverture de l'année

o Mais le fait d'être amorti sur 5 ans signifie que chaque année la valeur faciale de l'investissement diminue de 15k€ divisé par 5, soit 3k€ par an.

- Cela signifie qu'à la fin de l'année, seuls $15-3=12$ resteront en tant qu'augmentation de l'actif, tandis qu'un mouvement d'amortissement non monétaire reflétera le mouvement d'amortissement de cet actif, en tant que dépense, dans le compte de résultat.

- Le tableau des flux de trésorerie enregistrera l'investissement comme un flux de trésorerie négatif provenant des activités d'investissement de l'entreprise, mettant en évidence un besoin de financement potentiel.

Qu'y a-t-il dans un état des flux de trésorerie?

Nous avons mentionné quelques diapositives avant l'objet de la déclaration des FC et la façon dont elle a été construite à partir du compte de résultat et du bilan. Cette diapositive vous donne une vision plus détaillée de ce qui se situe dans les différentes catégories de flux de trésorerie (exploitation, investissement, financement) qui se traduisent par l'appréciation du mouvement net de trésorerie de votre entreprise sur une période : les flux de trésorerie potentiellement générés par votre activité (résultat net retiré de tous les éléments hors trésorerie tels que amortis) et l'évolution du besoin en fonds de roulement qu'elle a pu provoquer (une forte croissance du chiffre d'affaires peut signifier une augmentation brutale de votre BFR par exemple), le mouvement de trésorerie créé par vos investissements, les ressources qui ont été mobilisées pour couvrir ces besoins (dans la trésorerie des activités de financement) et qui ont également dû être remboursées.

Plan de financement - prévisions de trésorerie

Déployer vos états des flux de trésorerie pour les années à venir équivaut à concevoir une prévision de flux de trésorerie. Cette prévision est essentielle pour identifier vos besoins de financement et définir une stratégie de financement pertinente, celle qui doit correspondre le mieux aux besoins de l'entreprise. Sont mis en évidence dans la liste les flux de trésorerie potentiellement générés par votre activité (résultat net retiré de tous les éléments hors trésorerie tels que les amortissements) d'une part, et le remboursement de la dette d'autre part, car vous veillerez à ce que votre activité permette de rembourser votre dette dans le temps. Il est essentiel d'éviter les écarts trop importants entre les deux après 2-3 ans, sauf si vous êtes une start-up avec une courbe de croissance très raide et des investisseurs en actions aux poches larges capables de financer vos pertes d'exploitation pendant un certain temps.

Ce qu'il faut voir...

Cette dernière diapositive illustre simplement quelques ressources de financement qui sont généralement visibles sur une prévision de flux de trésorerie et qui seront détaillées lors de la prochaine session. Il énumère également quelques indicateurs qu'il est utile de garder à l'esprit lors de la conception de vos prévisions de flux de cendres, c'est-à-dire votre stratégie de financement.

Sources de financement

Sources internes de financement

Les bénéfices non répartis pourraient être une source utile de fonds en limitant les dividendes en espèces distribués aux actionnaires et en utilisant éventuellement une combinaison d'actions gratuites et d'actions gratuites. L'actionnaire peut ne pas être satisfait de la réduction du revenu de dividendes et le cours des actions peut être affecté négativement. Toutefois, étant donné que le cours de l'action de marché est l'estimation du marché des bénéfices futurs, l'augmentation des bénéfices non distribués se traduisait généralement par une rentabilité plus élevée (par le biais de coûts de financement externe plus faibles) et un cours de l'action plus élevé.

Les entreprises peuvent mettre en œuvre une politique de contrôle du crédit plus stricte et gérer les paiements en attente des débiteurs individuels afin de réduire les conditions de crédit. Cela aura un impact positif sur le fonds de roulement grâce à l'amélioration des flux de trésorerie entrants. Cependant, la vente de biens et de services sur une base de trésorerie seulement / des conditions de crédit plus courtes et l'imposition d'intérêts sur les soldes en souffrance auraient probablement un effet négatif sur les ventes et la fidélité de la clientèle, entraînant des clients mécontents, surtout si la concurrence permet de meilleures conditions de crédit. Beaucoup dépend aussi du type d'entreprise – il peut être acceptable que les ventes aux personnes soient en espèces, mais il est peu probable que les transactions interentreprises soient effectuées sur la base de la comptabilité de caisse. En outre, le personnel de vente de l'entreprise peut être affecté négativement par les nouvelles conditions de crédit, et il peut y avoir des problèmes juridiques et pratiques à facturer des intérêts sur les soldes en souffrance.

La gestion des débiteurs pourrait également être une source interne de financement en négociant des conditions de crédit plus longues avec les fournisseurs, retardant ainsi les paiements aux créanciers, ce qui aura une incidence positive sur les flux de trésorerie. Cela pourrait aller à l'encontre d'un engagement d'achat à un volume plus élevé / la fréquence des paiements pourrait améliorer les conditions de crédit. En outre, une relation améliorée avec les fournisseurs ainsi qu'une référence bancaire positive peuvent se traduire par de meilleures conditions de crédit. D'autre part, des retards non autorisés peuvent entraîner une perte de confiance des créanciers, et des conditions de crédit plus longues peuvent entraîner une baisse des limites de crédit et du volume de crédit. La concurrence peut devenir plus intense si les fournisseurs cherchent d'autres relations avec leurs concurrents.

La gestion des niveaux de stock à l'aide de stratégies de "juste à temps" permettra d'améliorer les flux de trésorerie liés aux achats, en réduisant le risque de stocks vieillissants, obsolètes ou périmés. Des niveaux de stock plus bas réduisent les coûts de gestion des entrepôts / les coûts de location / l'inventaire, la sécurité et le vol, mais le maintien de niveaux de stock plus bas peut entraîner des pertes de ventes dues à des ruptures de stock. Cela pourrait conduire à une baisse de la satisfaction des clients (en particulier entre entreprises) et la fidélité pourrait être affectée négativement. Le processus de réduction des niveaux de stock pourrait entraîner des remises, et des niveaux de stock inférieurs pourraient réduire le volume d'achat individuel et une augmentation de la fréquence d'achat, ajoutant des coûts de fret/transport/administration.

Sources extérieures de financement

Les actionnaires existants peuvent être incités à augmenter leur investissement dans le capital de la société, par l'émission / l'achat de capital ou d'un prêt d'actionnaire à l'entreprise. Ils peuvent également soutenir des options de financement externe en fournissant des biens personnels à utiliser comme garantie, ou pour émettre des garanties en faveur de prêteurs externes à titre de garantie.

Cependant, les actionnaires existants peuvent ne pas être disposés à investir davantage, ce qui peut être perçu comme un manque de confiance de la part des prêteurs externes. En outre, les prêts des actionnaires ne sont généralement pas considérés favorablement par les banques, et un

endettement élevé par rapport à l'endettement peut donner l'impression que les propriétaires partagent peu les risques.

Les investisseurs tiers (nouveaux) peuvent être incités à investir dans l'entreprise, contre la vente de capitaux propres actuels ou nouveaux, et un tel investissement « bullet » de capitaux propres serait utile car il n'a pas d'obligations d'intérêts et ne constitue pas une dette. Selon la juridiction, il y a des investisseurs en capital-risque qui se spécialisent dans le soutien aux entreprises sociales et qui disposent de fonds spécifiques pour le faire, et ces investisseurs providentiels insistent probablement pour obtenir une participation majoritaire dans l'entreprise. Il convient de noter que les investisseurs en capital-risque ne sont généralement pas loyaux à long terme et peuvent se retirer par liquidation des capitaux propres à moyen terme en fonction des conditions du marché. Le rôle du capital-risqueur varie d'une juridiction à l'autre, de sorte qu'il faut faire preuve de prudence lorsqu'on cherche à attirer de tels investissements, même lorsque l'objectif du fonds est censé être « impact ».

Il existe diverses sociétés spécialisées dans le capital-risque qui se concentrent sur les entreprises sociales; Il s'agit notamment des éléments suivants :

Fonds Acumen <https://www.acumenfund.org/>
Calvert Impact Capital <https://www.calvertimpactcapital.org/>
City Light Capital <https://citylight.vc/>

Les facilités de découvert bancaires traditionnelles sont utiles pour gérer les besoins en fonds de roulement, ce qui permet à l'entreprise de gérer les flux de trésorerie de manière flexible. Cet accès accru à la liquidité pourrait se traduire par des escomptes / de meilleures conditions de paiement avec les fournisseurs / rédacteurs en chef. Les facilités de découvert bancaires exigent des actifs corporels en tant que garantie ainsi que d'autres sûretés (par exemple, des assurances), et la banque surveillera souvent l'utilisation du compte de découvert, ainsi que des mises à jour régulières sur les performances de l'entreprise / du compte, car les entreprises sont souvent tentées de sous-traiter ou d'utiliser les découverts pour financer leurs besoins en capital.

On peut réduire les dépenses en capital forfaitaires en louant un actif (p. ex., des véhicules automobiles) sur une période déterminée. Le crédit-bail est efficace puisqu'il comprend généralement l'entretien et le remplacement dans le cas des véhicules et que les frais de location sont une dépense déductible d'impôt, la sortie de trésorerie étant répartie sur la durée de vie de l'actif. Comme il s'agit d'une forme de crédit, le bilan et les charges d'amortissement ne sont pas affectés. Cependant, les coûts de location sont généralement plus élevés qu'un achat pur et simple de l'actif, et l'actif loué n'appartient pas à l'entreprise, ce qui nécessite de recourir à un fournisseur de services 3ème

Les factures impayées du débiteur peuvent être « encaissées » par un agent d'affacturation, et on peut s'attendre à une marge de 15% sur la valeur de la facture. Ce service spécialisé nécessite un volume assez important de factures impayées et un répartitionnement des débiteurs pour être viable, mais par conséquent, la planification des flux de trésorerie des débiteurs peut être gérée très efficacement. Bien sûr, il y a des frais ainsi que des frais d'intérêt encourus, et un faible volume et un faible écart de base débiteur ne seront pas admissibles à l'affacturation. Les débiteurs peuvent être invités à confirmer leur dette par l'agent d'affacturation, et la dette d'affacturation pourrait affecter la disponibilité / l'éligibilité d'autres prêts bancaires.

Les investissements en immobilisations pourraient être financés par des prêts bancaires à moyen et long terme. b Un environnement de taux d'intérêt bas pourrait rendre la durée du prêt attrayante puisqu'elle est basée sur une marge par rapport au taux de base bancaire. Les prêts bancaires sont généralement assortis d'une contribution d'entreprise relativement petite et la durée du prêt et la structure des conditions de remboursement peuvent être négociées dans une certaine mesure. Toutefois, étant donné que le taux d'intérêt bancaire effectif est fonction du

taux d'intérêt de base bancaire, les augmentations du taux de base pourraient avoir une incidence sur les obligations de remboursement. En outre, la durée du prêt bancaire est généralement plafonnée à 8 ans (sous réserve de juridiction) et les remboursements de prêt sont généralement des paiements mensuels réguliers qui incluent à la fois le capital et les intérêts courus. À cet égard, les flux de trésorerie futurs doivent être réguliers afin d'éviter les défauts de paiement.

Il existe un certain nombre de banques qui soutiennent les entreprises sociales:

<https://www.abnamro.com/en/about-abn-amro/product/social-entrepreneurship-is-more-than-fin-a-profitnational>

<https://group.bnpparibas/en/news/supporting-social-entrepreneurs-accelerate-change>

<https://www.barclays.co.uk/business-banking/sectors/social-business/>

<https://finca.org/our-work/social-enterprise/>

https://www.lloydsbank.com/banking-with-us/in-your-community/entreprise_sociale.html

Emprunter sur le marché des capitaux par l'émission d'actions ou d'obligations de sociétés pourrait entraîner un engagement à long terme de la part de nouveaux investisseurs. Les actions et les obligations pourraient être négociées une fois cotées, ce qui se traduirait par des avantages significatifs en matière de marque et de notation de crédit. L'émission de capitaux propres ne nécessite aucune obligation de trésorerie, à l'exception du paiement éventuel de dividendes, et le fait d'être une organisation cotée en bourse apporte des avantages en matière de gouvernance d'entreprise et des niveaux d'efficacité plus élevés en raison de l'examen du marché. Le fait d'avoir un administrateur externe apporte son savoir-faire et son expertise au niveau du conseil d'administration. L'accès aux marchés des capitaux a un coût relativement élevé en raison de la commercialisation, du prospectus, des conseillers, de la restructuration, ainsi que du risque potentiel d'être entièrement souscrit. Il existe également un risque de pression négative du marché sur les valeurs des actions. Et les questions d'actionnaires « externes » telles que la dilution de la propriété / la recherche du rendement du dividende et non la croissance à long terme. Les obligations et les coûts de conformité ne doivent pas être sous-estimés, même si l'on pourrait soutenir qu'ils devraient être appliqués de toute façon.

Le principal avantage d'une obligation d'entreprise est qu'elle se traduit par une réception forfaitaire de fonds et, si elle est émise dans un environnement de faibles taux d'intérêt, garantit un faible coupon pour la durée de vie de l'obligation. L'accès réussi au marché pourrait faciliter l'accès futur ainsi que la possibilité de reconduire la dette à l'échéance. Les intérêts payés sur l'obligation sont déductibles d'impôt et il n'y a pas de dilution de la propriété des actions. En outre, les investisseurs ont tendance à aimer les obligations qui peuvent se présenter sous diverses formes et conditions obligataires structurées (par exemple, vanille, durée, remboursable). Une obligation d'entreprise nécessite généralement un flux de trésorerie important à l'approche de l'échéance de l'obligation afin de financer le remboursement, et des fluctuations (augmentation) des taux d'intérêt du marché en vigueur pourraient affecter les options de refinancement / refinancement.

On peut accéder aux structures de marché des capitaux de niveau inférieur (par exemple, Aim à Londres, Prospects MTF à Malte) qui sont destinées aux petites entreprises, avec un objectif d'augmentation de 5 millions d'euros ou même moins. Ce processus relativement peu coûteux nécessite toujours un plan d'affaires et un intermédiaire agréé pour procéder à la mise en marché.

Avertissement : Ces sources de financement (fonds propres et dettes publiques) ne sont pas à considérer par les entreprises sociales dans de nombreuses juridictions en Europe, lorsqu'il existe une définition réglementée, car elles sont considérées comme privées.

Le financement participatif repose sur de nombreux investissements de faible valeur réalisés par de nombreuses personnes et, selon la juridiction, l'incitation à investir peut être émotionnelle (par exemple, don) ou financière (par exemple, achat d'actions). Cependant, il s'agit souvent d'un processus peu coûteux qui a des chances de succès très différentes. Il est souvent utilisé pour des besoins en capital relativement faibles, et la plupart (jusqu'à 75%) des campagnes de financement participatif n'atteignent pas leur objectif. Le financement participatif a tendance à attirer des projets de nature sociale, culturelle, personnelle et communautaire, mais il s'agit d'un marché relativement peu réglementé et la prudence est de mise.

Structures de capital hybrides:

Une subvention recouvrable est un prêt qui ne doit être remboursé que si le projet atteint certains jalons. Si les jalons prédéterminés ne sont pas atteints, la subvention recouvrable est convertie en subvention.

Un prêt-subvention est un prêt qui est converti en subvention en cas de réussite du projet, et si l'entreprise sociale atteint les objectifs convenus au préalable, le prêt n'a pas à être remboursé.

Une subvention convertible est une subvention qui est convertie en fonds propres en cas de succès, tandis qu'un accord de partage des revenus permet aux investisseurs qui financent un projet de recevoir une part des revenus futurs, ce qui est une forme de partage des risques et donne aux entreprises sociales une certaine flexibilité financière.

Conformément à ce qui précède, et selon la juridiction, certaines juridictions offrent des aides aux options industrielles pour encourager les investissements directs étrangers ainsi que les investissements dans les PME et les entreprises familiales. Les aides reçues sous forme de subventions ne sont pas remboursables, tandis que les prêts bonifiés et les prêts à plus long terme sont soumis à remboursement. Certaines entités offrent des garanties de sécurité pour soutenir les demandes de financement bancaire, étant donné que les PME, en particulier, n'ont souvent pas suffisamment de garanties à offrir.

Cependant, les subventions / aides aux options de l'industrie diffèrent d'un pays à l'autre et le processus de demande peut être intimidant et prendre beaucoup de temps. La conformité fiscale est souvent une condition à l'application et des conditions pourraient s'appliquer, telles que l'utilisation des fonds, la garantie personnelle des propriétaires, la conformité.

Stratégie de financement et impact sur votre entreprise

Financement : un cercle vertueux

Cette diapositive illustre à quoi sert une stratégie financière: veiller à ce que vous disposiez de ressources suffisantes et adéquates pour entreprendre les investissements nécessaires à l'augmentation de vos revenus ou à l'amélioration de votre rentabilité (ou les deux), en prévoyant des ressources suffisantes pour rembourser votre dette (et/ou rémunérer vos investisseurs), qui permettront à votre entreprise d'accéder à de nouvelles ressources financières externes pour investir davantage, etc....

Financement : un cercle vicieux

... alors qu'une mauvaise stratégie financière, telle qu'une collecte de fonds insuffisante ou un investissement inadéquat / surdimensionné, aboutit généralement à un surendettement et, si les versements ne réussissent pas, à un défaut de paiement.

Ce que dit un bilan...

Cette diapositive est une illustration simple des 2 précédentes : à gauche, résultat final (à un moment donné, c'est-à-dire) d'une stratégie de financement saine, à droite,

Outil de maîtrise et résultat final d'une stratégie financière

Voici quelques étapes simples mais essentielles pour concevoir une stratégie de financement réussie :

- I. **Sachez ce que vous recherchez (votre plan de développement, le type de personnes/organisations que vous souhaitez avoir autour de la table, le type de relation (plus ou moins engagée, par exemple) que vous recherchez)**
- II. **Analyser et estimer le besoin de financement**
- III. **Connaître les solutions et les outils de financement**
- IV. **Identifier le partenaire le mieux adapté pour maximiser l'impact social**

Quelques remarques (1)

- En ce qui concerne l'estimation de vos besoins de financement, veillez à ne pas négliger l'évaluation des changements à venir dans votre BFR, ainsi qu'à intégrer les investissements récurrents nécessaires au maintien des outils opérationnels actuels (« capex récurrent »), en matière d'investissement.
- Ne perdez pas l'azimut de votre stratégie financière: son but est de préserver/consolider la structure financière de votre rente, ainsi que de laisser une marge de manœuvre suffisante en cas d'imprévu.
- Gardez à l'esprit que vos prévisions de trésorerie n'intègrent pas les mouvements à court terme. Les besoins de financement à court terme doivent également être évalués (et une solution de financement identifiée afin que l'entreprise n'ait pas à supporter ce problème).
 - C'est évidemment très vrai pour les activités saisonnières
- Il est utile d'identifier les racines des problèmes potentiels de flux de trésorerie structurels (très souvent liés à une insuffisance de ressources à long terme au départ) ou simplement à un moment donné. Comme le 1er doit être couvert par un financement à moyen-long terme, une solution à court terme est adéquate à fournir dans le 2e cas.
- Cela pourrait vous amener à reconsidérer votre stratégie de financement à moyen-long terme.

Quelques remarques (2)

Votre prévision de trésorerie est, comme nous l'avons mentionné précédemment, un outil maître de votre stratégie de financement. C'est très vrai de la conception au déploiement de votre stratégie : votre prévision de trésorerie sera votre outil de négociation et de pilotage.

- La négociation as il est utile de donner de voir:
 - Ce qui doit être financé;
 - Une compréhension globale des besoins de financement de l'entreprise,

- Le pilotage, car il permet de :
 - Visualisez la dynamique de votre stratégie de croissance/financement
 - Effectuer un contrôle de pertinence de l'hypothèse BP
 - En termes de résultat net et de variations du fonds de roulement généré
 - En termes de moyens de production, investissements considérés
 - En termes de contraintes liées à la stratégie de financement considérée.
(Tout en soulignant pour l'instant l'adéquation entre les flux de trésorerie d'exploitation et le remboursement de la dette requis)

Quelques observations finales

Nous aimerions vous laisser avec quelques observations finales concernant le financement.

- Lorsque vous envisagez un projet de développement, en général, examinez bien l'évolution du besoin en fonds de roulement : cela permettra d'anticiper toute modification du BFR et d'éviter une éventuelle crise de pénurie de trésorerie :
 - Bien qu'il existe des moyens de financer partiellement le BFR (en plus du quasi financement en fonds propres), qui ont été décrits dans la section précédente de ce module (Facilité de découvert, Crédit à court terme), il est recommandé de surveiller une sur mobilisation de ces types de financement car ils génèrent des charges financières élevées et restent incertains à long terme.

- En ce qui concerne l'évaluation d'un projet d'investissement :
 - Assurez-vous de vérifier son adéquation avec votre feuille de route stratégique (impact et économique). Cela sera dans tous les cas contesté par vos bailleurs de fonds potentiels.
 - Comparer les coûts d'investissement pour vous assurer de payer le juste prix,
 - et assurer la cohérence de votre plan de financement avec la structure financière actuelle de l'entreprise (en termes d'endettement et de capitaux propres, 1er de tous) ainsi qu'avec vos flux de trésorerie / projections annuels actuels
 - À moins d'une position de trésorerie pléthorique, évitez l'autofinancement, il est préférable de garder vos ressources pour les jours de pluie ainsi que de mobiliser des financements futurs.

Réflexion / Auto-évaluation

- 1) Comment évalueriez-vous la stratégie financière actuelle de votre entreprise? Les besoins financiers sont-ils suffisamment couverts? Pensez-vous avoir le bon bassin de partenaires financiers à la table pour le projet?
- 2) Comment vous assurez-vous d'avoir une bonne évaluation de vos besoins de financement, actuellement et afin de soutenir au mieux les futures étapes de développement que vous êtes prêt à prendre?
- 3) Quelles seraient les premières mesures que vous seriez prêt à prendre pour améliorer le financement de votre entreprise sociale?