

Faire un business plan pour une agence de communication

N°8 | sept. 2020

Les agences de communication accusent quelques spécificités de fonctionnement et particularités fiscales comptables voire sociales.

De fait, pour faire un business plan ou prévisionnel, il est important de maîtriser ces caractéristiques afin de produire un document qui présente une image fidèle et sincère de l'entreprise et qui soit également un véritable outil de pilotage.

Loin d'être exhaustive, cette fiche expert permet de rappeler les points qui nous semblent les plus importants.



I. Pourquoi faire un business plan pour une agence de communication ?

Un business plan ce n'est pas un prévisionnel. C'est un ensemble de projections qui énonce l'avenir de l'entreprise.

Il se compose généralement :

- D'un compte de résultat prévisionnel,
- D'un bilan prévisionnel,
- D'un prévisionnel de trésorerie,
- D'un tableau de financement,
- Et selon les cas, d'un argumentaire et d'une présentation.

Chacun des tableaux interagit les uns envers les autres. C'est ainsi que du compte de résultat vont découler le bilan et le budget de trésorerie. C'est ainsi que de tous les éléments précédents vont découler le tableau de financement qui permettra de déterminer les besoins et les ressources.

Le business plan de l'agence de communication permettra :

- de mieux piloter l'entreprise et de prendre les bonnes décisions,
- d'anticiper des problèmes de trésorerie et de chercher un accompagnement bancaire,
- de se projeter dans la recherche d'investisseurs afin de favoriser un développement voire une cession ultérieure.

II. La distorsions entre le comptable, le fiscal et la trésorerie

L'erreur que nous rencontrons le plus souvent dans la présentation des prévisionnels, est d'ignorer la distorsions qui peut exister entre :

- Les flux comptables,
- Les flux financiers,
- Les conséquences fiscales.

Ainsi, si dans le compte de résultat, les charges et les produits n'apparaissent qu'en HT, ils s'affichent en TTC dans le bilan prévisionnel et le budget de trésorerie. Quant au tableau de financement qui évoque des éléments du compte de résultat et du budget de trésorerie... nous y trouverons un mixe entre le HT et le TTC.

Le fisc impose qu'un résultat imposable soit constitué d'une opération « dénouée » ou « livrée » sur un exercice comptable. Ainsi pour des opérations longues, il ne sera pas possible de comptabiliser un profit sur un exercice : il conviendra d'attendre le suivant. Nous aborderons ce point en partie III

Certaines charges, comme la paye, se traduisent de façon très particulières en trésorerie... erreur récurrente que nous abordons en IV.

L'emploi des indépendants relevant de la maison des artistes requière des retraitements particuliers traduits dans le compte de résultat et le budget de trésorerie. Ce point fait l'objet d'explications en point V.

Certaines recettes n'apparaîtront pas en chiffre d'affaires, telles que les opérations de régie d'espaces publicitaires, point abordé en VI.

Les meilleurs conseils pour l'élaboration d'un business plan pour une agence de communication sont :

- éviter au maximum Excel qui ne tiendra pas compte des interactions entre les différents tableaux ce entraînera des erreurs. Il existe des outils informatiques adaptés à ce travail ;
- s'abstenir de synthétiser moult éléments dans un même tableau au risque d'obtenir une machine à gaz incompréhensible et qui ne pourra pas évoluer sans causer des dommages. Plus il y a de tableaux (par typologie, par pôle d'activité...) moins il y aura d'erreurs ;
- poser le projet sur le papier avant de foncer sur les calculs. Faire le film du futur puis le traduire en chiffres ;
- privilégier non pas un mais trois business plans : un réaliste, un optimiste et un pessimiste. Chaque situation favorisera l'anticipation des choix et des mesures à prendre rapidement.

III. Les missions longues

Dans l'évènementiel et la production de grosses campagnes, les flux peuvent durer plusieurs mois et se retrouver à «cheval» sur 2 exercices comptables.

Le fisc accepte que l'entrepreneur ne passe en profit que les opérations terminées ou livrées au client.

Pour un évènement, c'est la date de l'évènement qui prévaut, pour un site internet c'est sa mise en ligne, pour une campagne presse, radio, vidéo, c'est sa diffusion.

Le fisc a inventé toute une panoplie d'écritures comptables qui ne tiennent comptent ni du flux comptables, ni du flux de trésorerie. Une grande maîtrise est indispensable pour l'établissement du prévisionnel de l'agence de communication.

— Les travaux en cours (TEC) :

L'ensemble des charges engagées une année pour un projet non terminé, sera neutralisé par un produit (compte de résultat) et placé à l'actif du compte de bilan dans le compte de « stock ». Il s'agit bien sûr d'un stock immatériel pour lequel la valorisation sera la principale difficulté. Cette valorisation est HT.

— Les produits constatés d'avance (PCA) :

Toute facturation (comme les acomptes) sur des projets non terminés sera neutralisée par une charge et portée au passif du bilan dans un compte PCA. D'où l'intérêt d'indiquer, sur les factures de ventes, les dates des prestations. Cette valorisation est HT.

— Les factures à établir (FAE) :

Les missions terminées qui seront pour une raison ou une autre facturées au client en N+1, devront être intégrées dans le résultat fiscal de N. Il s'agira de générer un produit et la TVA correspondante qui auront une incidence sur le compte de résultat et le bilan ... sans impacter le budget de trésorerie.

— Les factures non parvenues (FNP) :

Il arrive régulièrement que des fournisseurs établissent tardivement leurs factures qui se retrouvent alors en charges en N+1 bien que l'opération dans son ensemble soit rattachée fiscalement à l'exercice N. Il conviendra de « provisionner » cette charge sur l'exercice N par une écriture génératrice d'une charge et de la TVA. Elle aura une influence sur le compte de résultat et le bilan sans impacter le budget de trésorerie.

On réservera la notion de charges constatées d'avance (CCA) aux frais généraux, raison pour laquelle nous ne l'expliquerons pas ici.

Il s'agira lors de l'élaboration du business plan de votre agence de communication soit de se projeter en période fiscale (et faire tous les retraitements fiscaux présentés précédemment) soit de faire un prévisionnel en mode commercial.

Attention, cela peut avoir une grande influence sur la trésorerie.

IV. Les charges sociales

De nombreuses erreurs apparaissent dans les prévisionnels des agences de communication pour le traitement de la paye et les charges sociales.

Et pour cause ! Entre les charges, l'approche au bilan et la trésorerie, rien n'est identique.

— Petite démonstration :

Pour un salaire brut de 2000 euros

Les charges sociales patronales sont de 400 euros et les charges sociales salariales, de 200 euros

Nous aurons un salaire net de $2000 - 200 = 1800$ euros

Coût pour l'employeur : $2000 + 400 = 2400$ euros

Dans le compte de résultat prévisionnel, seront présents :

- salaire brut 2000 euros
- charges sociales 400 euros

Dans le bilan, nous trouverons :

- charges sociales à payer 600 ou 1800 euros (si reversement trimestriel des charges)
- salaire à payer 0 ou 1800 euros (si le salaire est versé en début de mois suivant)

Dans le compte de trésorerie, nous aurons :

- paiement des salaires : 1800 euros
- paiement des charges sociales : 600 euros

Dans tous les cas : $2000 + 400 = 1800 + 600 = 2400$ euros mais décomposés différemment selon les documents présentés.

Attention, dans le cas de l'emploi d'intermittents du spectacle, le taux de charges sociales étant différent, il s'agira de présenter le prévisionnel des salaires et charges sociales précisément détaillé pour établir ensuite une synthèse.

V. L'emploi des indépendants relevant de la Maison des Artistes ou de l'Agessa

Parmi les complexités dans l'emploi des indépendants relevant de la Maison des Artistes ou de l'Agessa, il en existe qui influencent les charges et les écritures comptables de l'agence de communication.

— Un exemple sera plus adapté pour expliquer les problématiques.

Un indépendant assujéti à la Maison des Artistes (et en franchise de base de TVA) fait une facture de 1000 euros brut

Comme il n'est pas encore affilié, il sera précompté de cotisations pour la Maison des Artistes de 100 euros.

L'agence de communication devra payer une contribution diffuseur de 11 euros

Montant du règlement pour le freelance :

$$1000 - 100 = 900 \text{ euros}$$

Montant de la charge pour l'agence de communication :

$$1000 + 11 = 1011 \text{ euros}$$

Montant des cotisations à reverser à la Maison des Artistes :

$$100 + 11 = 111 \text{ euros}$$

Dans le compte de résultat, seront présents :

- freelance : 1000 euros
- contribution diffuseur : 11 euros

Dans le compte de bilan, nous trouverons :

- freelance : 0 ou 900 euros (selon la date de paiement de la facture)
- cotisations à reverser à la Maison des Artistes : 111 euros

Dans le compte de trésorerie, nous aurons :

- freelance : 900 euros
- règlement Maison des Artistes : 111 euros

Dans tous les cas : $1000 + 11 = 900 + 111 = 1011$ euros mais décomposés de façon différente selon les documents présentés.

Vous devrez donc faire très attention dans le traitement des charges pour l'emploi des indépendants et la distorsion qui existe entre le compte de résultat, le budget de trésorerie et le bilan.

VI. La régie d'espaces publicitaires

Attention danger : les revenus que l'agence de communication perçoit pour la vente d'espaces publicitaires et les charges que l'agence paye pour l'acquisitions d'espaces publicitaires ne sont ni du chiffre d'affaires ni des charges !

Seuls, les honoraires perçus par l'agence de communication, constituent du chiffre d'affaires.

Les mouvements d'acquisition et de revente d'espaces publicitaires doivent apparaître dans des comptes de mandataires qui s'affichent au bilan.... et pourtant dans le prévisionnel de trésorerie, c'est l'ensemble des mouvements qui ressort.

Ainsi, pour un achat/revente d'espaces publicitaires pour 100 000 euros pour lequel l'agence de communication prendrait 7000 euros, nous aurons :

Dans le compte de résultat :

- chiffre d'affaires 7000 euros

Dans le compte de bilan :

- un compte de mandataire en principe à 0

Dans le compte de trésorerie :

- des encaissements pour 107 000 euros
- des décaissements pour 100 000 euros.

Une nouvelle fois, il existe une distorsion entre le compte de résultat, le bilan et le compte de trésorerie... et en sus, nous avons volontairement omis de traiter la tva découlant de ces opérations.

CONCLUSION

Un business plan pour une agence de communication prend du temps.

Il s'agit, après avoir listé l'ensemble des opérations, de les modéliser dans les documents constitutifs du business plan et de détecter les anomalies.

Un business plan n'est pas forcément réussi dans son premier jet... mais c'est l'objectif de sa construction : détecter... ou « ça passe » et ou « ça coince » !

N'oubliez pas, c'est aussi un travail collectif qui doit être réalisé avec votre expert-comptable, allié indéniable de par sa maîtrise de l'exercice mais également ses connaissances comptables, fiscales, sociales.