



VERSAILLES

2^{ème} Atelier : Construire son dossier de financement

Structurer un dossier lisible, convaincant et professionnel

13 janvier 2026

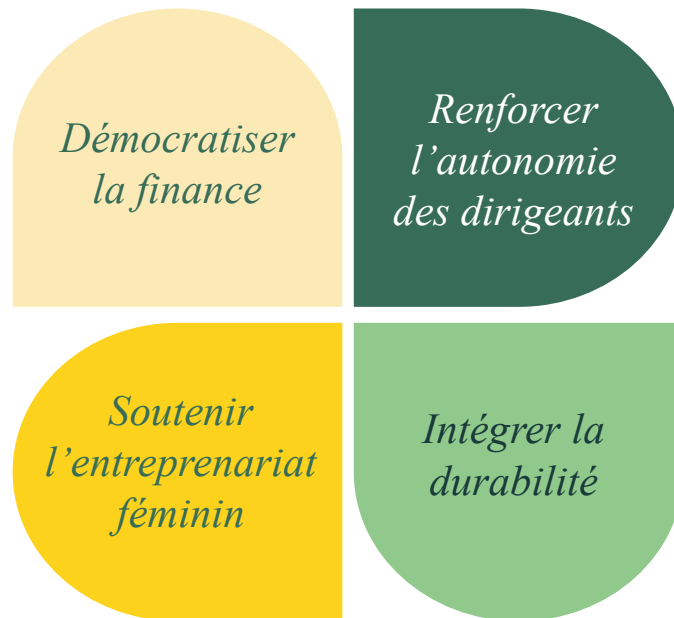
Denitza Jeynova-Soulinac

finec.fr



FINance ECologie est une entreprise à missions qui cherche à rendre la finance plus accessible et durable.

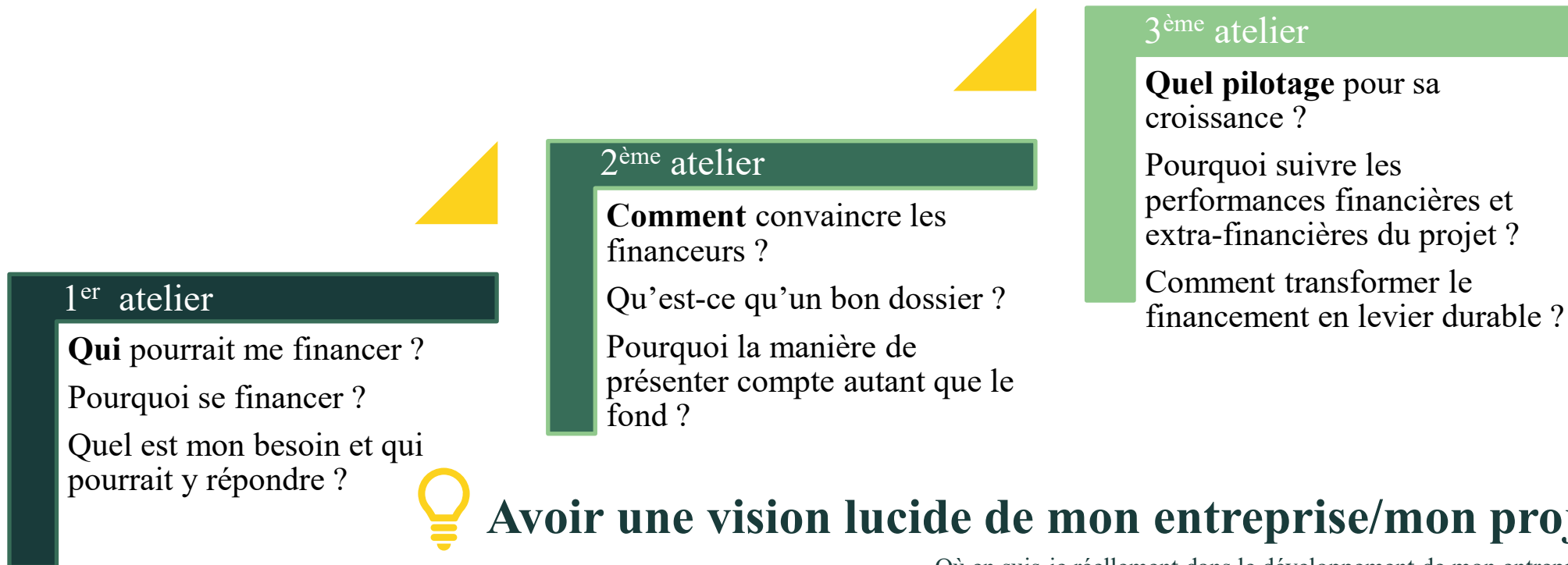
Missions :



Prestations :

- ✓ **Consultations ponctuelles** – 1 heure pour voir plus clair
- ✓ **Accompagnement au financement :**
 - diagnostic du besoin et de la trajectoire,
 - sélection des leviers (ouverture de capital, prêts...)
 - structuration du dossier : prévisionnels, pitch, stratégie
 - relation avec les financeurs;
- ✓ **DAF externalisé** – soutien après financement :
 - pilotage financier et suivi de trésorerie ponctuels,
 - optimisation du BFR et des indicateurs clés,
 - préparation les étapes de croissance;

Le financement n'est pas une fin en soi...



Où en suis-je réellement dans le développement de mon entreprise ?
Mon POC a-t-il marché et est-ce que ma traction commerciale est tangible ?
Quelle est ma solidité financière aujourd'hui : mes marges, ma trésorerie, ma capacité d'autofinancement ?
Suis-je prêt, en tant que dirigeant, à porter la phase suivante de croissance, et avec quels partenaires, quelle équipe ?

...c'est un levier au service du projet d'entreprise

Vision

Le financement n'a de sens que s'il s'inscrit dans un **projet d'entreprise clair**, structuré et assumé.

Stratégie

Il permet de **soutenir** une **stratégie...**

Besoin

..... de **financer** une **étape précise** et d'accompagner une trajectoire de développement.

Financement

Un financement pertinent : s'appuie sur une vision lisible, traduit des choix stratégiques cohérents, renforce la capacité d'action de l'entreprise dans la durée.

Après avoir identifié les bons leviers de financement lors du premier atelier, encore faut-il être capable de les rendre possibles concrètement.

Le dossier de financement en est l'outil de structuration

**Le dossier de financement n'est pas un document administratif destiné uniquement aux financeurs.
C'est avant tout un outil de structuration pour le dirigeant.**

Le dossier de financement permet de :

- ◆ formaliser la trajectoire de l'entreprise,
- ◆ traduire la vision et la stratégie en éléments concrets et chiffrés,
- ◆ créer une base commune de compréhension avec les financeurs.

**Le business plan en constitue la colonne vertébrale : il structure la réflexion
et donne naissance à l'ensemble des documents du dossier.**

2^{ème} atelier



Objectifs - maîtriser les attentes des financeurs et structurer un dossier lisible, convaincant et professionnel

- Les éléments indispensables d'un dossier solide et crédible
 - Prévisions financières simplifiées : ce qu'il faut montrer
 - Construire un pitch clair et convaincant
-

Vous repartez avec : une trame de dossier prête à l'emploi pour convaincre financeurs et partenaires.

Ordre du jour

- 01 La trajectoire** : du business plan au dossier

- 02 Le message** : rendre le projet lisible

- 03 Les chiffres** : traduire la stratégie

- 04 Le besoin** : relier les moyens aux objectifs

- 05 L'exécution** : sécuriser la trajectoire

- 06 Le regard du financeur** : adapter le dossier

Le point de départ c'est votre trajectoire

Toute démarche de financement commence par une trajectoire claire

Où en est l'entreprise aujourd'hui ?

- Quel est le modèle économique actuel ?
- D'où vient la marge et la rentabilité aujourd'hui ?
- Quelles sont les forces réelles, les fragilités ?
- Qu'est-ce qui fonctionne ?

**Partir du réel,
pas de l'intention**

Où souhaite-t-elle aller à moyen terme ?

- À quoi ressemblera l'entreprise dans 3-5 ans ?
- Quelle taille, quel rythme : quel chiffre d'affaires, nombre de salariés ?
- Quel type d'entreprise : positionnement ?

**Clarifier la vision
avant de chiffrer**

Quelle étape précise souhaite-t-on franchir ?

- Quelle est la prochaine marche ?
- S'agit-il de croissance/structuration/investissement/transformation ?
- Qu'est-ce qui bloque sans le financement ?

**Identifier l'étape finançable,
pas le rêve global**

Pourquoi cette étape est-elle stratégique ?

- Qu'est-ce que cette étape va changer concrètement ?
- En quoi renforce-t-elle la solidité de l'entreprise ?
- Quels bénéfices pour les clients, l'équipe, la pérennité ?

**Donner du sens à la
trajectoire**

L'objectif : **transformer la trajectoire en base de travail du business plan**

Quelles hypothèses poser ? Quels choix stratégiques assumer ? Quels arbitrages faire ?

Qu'est-ce qu'il faut engager pour tenir cette trajectoire ?

Le financement accompagne une trajectoire. Sans trajectoire claire, le financement devient opportuniste et fragile.

Le business plan structure la réflexion

Le BP est la mise en chiffres de la trajectoire, à partir d'hypothèses explicites et assumées.

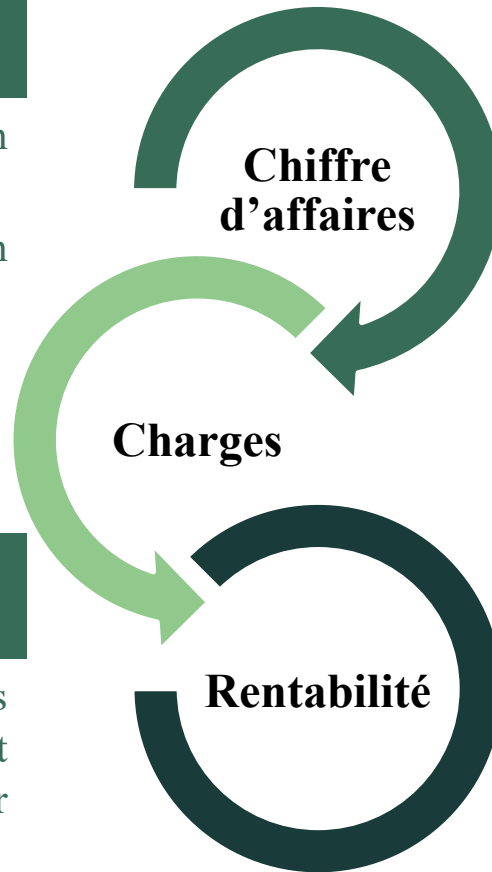
Ce n'est pas un document marketing, mais un outil de décision.

Un BP n'est pas que des chiffres, mais il en contient obligatoirement, car sans chiffres :

- * il n'y a pas d'arbitrage,
- * pas de trajectoire,
- * pas de financement possible.

Le business plan sert à tester des options, pas à prédire l'avenir.

Il clarifie les priorités, permet d'assumer des choix stratégiques. Il identifie ce qui est finançable et permet de préparer un dossier crédible pour les financeurs.



Ouvrez un tableau et construisez une projection de ventes simple, ligne par ligne :

- ✓ Qu'est-ce que l'on vend ? Quelle quantité ?
- ✓ À qui ? Quel prix ? Quel rythme (mensuel, annuel) ?
- ✓ Comment cela évolue (croissance, saisonnalité, ramp-up) ?

Reliez chaque hypothèse de vente à une conséquence opérationnelle et financière :

- ✓ Quels coûts variables sont liés aux ventes ?
- ✓ Quelles charges fixes sont nécessaires ?
- ✓ À partir de quand faut-il recruter ? qui ? à quel coût (salaire chargé) ? Fonctions critiques à chaque étape ?

Projetez les chiffres sur 3 à 5 ans, même de façon imparfaite ☺. Le BP permet de voir :

- ✓ la rentabilité (ou non),
- ✓ les périodes de tension de trésorerie,
- ✓ le rythme de consommation du cash,
- ✓ les moments clés de structuration.

Le business plan est la colonne vertébrale du dossier de financement

Le dossier de financement rend la trajectoire lisible pour des tiers grâce aux 4 éléments suivants :

Le message – rendre le projet lisible

Documents possibles (selon interlocuteur et stade) :

- ◆ **Teaser** : accroche très synthétique.
- ◆ **Executive summary** : vision, modèle, traction, besoin, message central.
- ◆ **Présentation / Pitch deck** : support visuel pour un échange oral.

Un seul message, décliné en plusieurs formats.

Le besoin – relier les moyens aux objectifs

Documents :

- ◆ **Plan de financement** : besoins ↔ ressources.
- ◆ **Utilisation des fonds** : à quoi sert concrètement l'argent levé.
- ◆ **Calendrier de financement** : quand les fonds sont nécessaires.

Le besoin finance une étape précise, pas un manque de visibilité.

Les chiffres – traduire la stratégie

Documents produits :

- ◆ **Prévisionnel financier** : compte de résultat, trésorerie, BFR.
- ◆ **Tableaux avec des hypothèses clés** : ventes, recrutements, charges, investissements.
- ◆ **Business plan détaillé**

Les chiffres ne servent pas à prédire, mais à tester la cohérence de la trajectoire.

L'exécution – sécuriser la trajectoire

Documents :

- ◆ **Roadmap opérationnelle** : jalons, priorités, séquençement.
- ◆ **Présentation de l'équipe / gouvernance** : qui fait quoi, avec quelles compétences.
- ◆ **Éléments de preuve** : clients, contrats, POC, partenariats.

Ici, on ne promet pas : on démontre.

Un dossier de financement ne multiplie pas les documents. Il décline un message clair, issu d'un business plan cohérent.

02

Le message : rendre le projet lisible

Le message est déterminant...

La première lecture conditionne tout le reste : un financeur ne commence jamais par analyser un dossier en profondeur. Il commence par chercher à comprendre rapidement si le projet mérite d'aller plus loin.

Un bon message doit permettre immédiatement de comprendre :

- ◆ **Ce que fait l'entreprise** → activité, offre, clients, modèle économique (sans jargon).
- ◆ **Où elle en est aujourd'hui** → niveau de maturité, traction, principaux faits marquants.
- ◆ **Quelle trajectoire elle poursuit** → direction générale, rythme de développement, ambition réaliste.
- ◆ **Quelle étape précise est à financer** → croissance, structuration, investissement, transformation.
- ◆ **Pourquoi ce financement est nécessaire maintenant** → blocage identifié, opportunité à saisir, enjeu stratégique clair.
- ◆ **Quel est le niveau de risque perçu** → ce qui est maîtrisé, ce qui reste à sécuriser.

Ce que fait (et ne fait pas) le message

- ✓ Il **ouvre la porte** à l'analyse financière ✗ Il ne cherche pas à tout démontrer
- ✓ Il **donne une clé de lecture** pour le dossier ✗ Il ne remplace ni les chiffres, ni le BP

Repère très concret pour le dirigeant

Si un tiers ne peut pas expliquer votre projet après avoir lu votre message, le dossier n'est pas encore prêt !

**Un message clair donne envie d'analyser les chiffres.
Un message confus arrête la lecture, quels que soient les chiffres !**

... et sa lecture dépend du type de financeur

Le message sert à qualifier le projet en début de processus
et chaque financeur cherche d'abord à répondre à ses propres critères.

Banques

Ce qu'elle cherche à comprendre en priorité :

- Une activité claire et compréhensible
- Un modèle économique lisible
- Un besoin précis et justifié
- Un risque maîtrisé à court / moyen terme

+ **Message factuel, sobre et rassurant**

- **Trop de vision ou de promesses brouille la lecture**

Investisseur

Ce qu'il cherche à comprendre :

- La vision et l'ambition du projet
- Le potentiel de croissance
- Le marché adressé et son attractivité
- La trajectoire envisagée

+ **Le message doit donner envie d'entrer dans le dossier**

- **Il s'agit moins de prouver que de projeter**

Acteur public

Ce qu'il cherche à comprendre :

- La cohérence globale du projet
- L'utilité économique, sociale ou territoriale
- L'alignement avec les dispositifs sollicités
- La capacité à porter le projet jusqu'au bout

+ **Le message doit être clair, structuré et cohérent**

- **Le sens et la finalité comptent autant que l'activité**

Rendre le projet lisible : un message, une multitude de supports possibles

TEASER 1-2 pages

- Très synthétique
- Premier contact.

Sert à susciter l'intérêt et ouvrir la discussion.

Présentation investisseur 10-15p

- Visuel et structurant
- Version visuelle du message.

Sert de support de discussion.

Note de synthèse 4-6 pages

- Document de référence
- Permet une lecture autonome, sans le dirigeant.

Message + chiffres clés + besoin + exécution.

Executive summary 2-3 pages

- Synthèse structurée
- Document de lecture rapide.

Donne une vision claire et structurée du projet.

Pitch deck 10-15p

- Très synthétique, orienté oral
- Support d'oral.

Accompagne un rendez-vous, ne se lit pas seul.

Des noms différents, une même logique : rendre le projet compréhensible et finançable.

03

Les chiffres : traduire la stratégie

Les chiffres ne sont pas une fin en soi

Les chiffres ne servent pas à “faire joli” dans un dossier et n'exigent aucune maîtrise des mathématiques.
Les mathématiques sont abstraites, les chiffres dans un business plan sont au contraire très concrets.
Ils servent à traduire les choix stratégiques en trajectoire mesurable, appelée, trajectoire financière.

Les chiffres du business plan permettent de :

- ◆ **vérifier la cohérence du projet** – ventes ↔ marché
- ◆ **mesurer la viabilité économique** – charges exhaustives ↔ revenus réalistes,
- ◆ **identifier les zones de tension** – croissance ↔ trésorerie,
- ◆ **préparer le pilotage après le financement.**

Un dossier n'est jamais refusé parce que les chiffres sont imparfaits, mais parce qu'ils sont incohérents avec la stratégie annoncée ou avec la réalité du marché.

Donner une direction avec un focus opérationnel

La **trajectoire financière à 3-5 ans** permet de :

- ◆ visualiser la trajectoire de développement,
- ◆ comprendre le rythme de croissance et le justifier,
- ◆ anticiper et comprendre l'évolution des marges et des coûts,
- ◆ situer le projet dans le temps et dans la durée.

La trajectoire ne constitue pas un engagement ferme, mais un cadre de lecture pour comprendre où va l'entreprise.
Une fois la trajectoire projetée, un focus sur 12 mois devrait être réalisé car le financement porte toujours sur une période beaucoup plus courte.

Le **focus opérationnel** sur un an consiste à :

- ◆ détailler l'année à financer,
- ◆ mensualiser les flux de trésorerie,
- ◆ identifier les pics de besoin et les dimensionner,
- ◆ vérifier la capacité à absorber le financement et estimer la durée.

C'est souvent à ce niveau que se joue la décision, car il relie directement la stratégie à la réalité opérationnelle.

La lecture des chiffres diffère selon le type de financeurs

Les chiffres servent à évaluer la crédibilité de la trajectoire.
Chaque financeur ne regarde ni les mêmes lignes, ni les mêmes horizons.

Banques

Ce qu'elle analyse en priorité :

- La trésorerie et les flux mensuels
- La capacité d'autofinancement (CAF)
- La capacité de remboursement de la dette
- Les marges et la stabilité de l'activité

Le banquier cherche avant tout à sécuriser le remboursement.

Les scénarios prudents sont souvent mieux perçus.

Investisseur

Ce qu'il analyse en priorité :

- La trajectoire de croissance
- Le potentiel de création de valeur
- L'évolution des marges dans le temps
- Le besoin de financement futur (runway)

L'investisseur lit les chiffres comme une histoire de croissance.

La cohérence de la trajectoire prime sur le détail ligne par ligne.

Acteur public

Ce qu'il analyse en priorité :

- L'équilibre financier du projet
- La traçabilité et l'affectation des dépenses
- La soutenabilité du modèle
- La cohérence entre budget, actions et objectifs

Les chiffres doivent être lisibles, justifiables et traçables.

La rigueur budgétaire est un critère clé.

04

Le besoin : relier les moyens aux objectifs

Le besoin est issu de la trajectoire financière

Un besoin de financement n'est jamais abstrait. Il correspond toujours à une étape concrète de la trajectoire.

Avant de parler de montant, le dirigeant doit être capable de préciser :

- ◆ ce qu'il cherche à accomplir (*étape à franchir*),
- ◆ ce que le financement doit permettre d'accélérer ou de sécuriser,
- ◆ sur quelle période cette étape se joue,
- ◆ ce qui se passerait sans ce financement (*ralentissement, risque, opportunité manquée*).

Le besoin n'est pas une demande, c'est une conséquence directe de la trajectoire financière.

Un besoin mal qualifié conduit soit à un financement insuffisant, soit à un financement excessif, source de risque ou de dilution inutile.

Le plan de financement donne une forme au besoin

Ce que fait le plan de financement

Le plan de financement répond à trois questions simples :

À quoi sert l'argent ? (*emplois*)

→ recrutements, investissements, BFR, dépenses clés,

D'où vient l'argent ? (*ressources*)

→ chiffre d'affaires, fonds propres, dette, subventions,

Sur quelle période ?

→ calendrier réel de mobilisation et d'utilisation.

Ce qu'il rend lisible

Il met en cohérence :

- le **besoin issu de la trajectoire**,
- les **moyens financiers mobilisés**,
- le **rythme d'utilisation des fonds**.

N'oubliez pas !

Un besoin de financement n'est jamais abstrait.

Il correspond toujours à une étape concrète de la trajectoire.

L'analyse du besoin est différente selon le type de financeur

Le besoin de financement est analysé au moment où le financeur cherche à sécuriser le montage.
Chaque financeur se pose des questions différentes.

Banques

Ce qu'elle attend en priorité :

- Un montant strictement nécessaire
- Une justification précise des emplois
- Une cohérence entre besoin et trésorerie
- Une visibilité claire sur le remboursement

**La banque cherche à limiter le risque.
Un besoin surdimensionné est un signal négatif.**

Investisseur

Ce qu'il attend en priorité :

- Une allocation claire du capital
- Une visibilité sur la durée couverte (runway)
- Un lien direct entre financement et création de valeur
- Une anticipation des tours futurs

L'investisseur raisonne en étapes de développement et de valorisation.

Acteur public

Ce qu'il attend en priorité :

- Une affectation précise des fonds
- Une conformité aux règles du dispositif
- Une cohérence entre dépenses et objectifs
- Une capacité à rendre compte de l'utilisation des fonds

Le financement public est finalisé et encadré.

Chaque euro doit être justifiable.

Le besoin est challengé lorsque le financeur se projette vers une décision finale et cherche à sécuriser l'utilisation des fonds. Le besoin est une conséquence directe de la trajectoire. Il doit être dimensionné, justifié et temporaire.

05

L'exécution : sécuriser la trajectoire

L'exécution est le premier facteur de risque pour un financeur

À niveau de stratégie et de chiffres équivalents, ce qui fait la différence pour un financeur, c'est la capacité à exécuter.

Le financeur ne cherche plus à comprendre *le projet*, il cherche à vérifier qu'il peut être **réalisé dans de bonnes conditions**. Il évalue notamment :

- ◆ la capacité de l'entreprise à **utiliser efficacement le financement**,
- ◆ la maîtrise des **risques opérationnels**,
- ◆ la cohérence entre **ambition, moyens et organisation**.

Beaucoup de dossiers échouent non pas sur le projet, mais sur la crédibilité de son exécution.

Qui porte la trajectoire ?

L'exécution repose d'abord sur les femmes et les hommes qui portent le projet. Le financeur regarde concrètement :

- ◆ **Qui décide ?** *dirigeant, comité, associés*
- ◆ **Qui exécute ?** *rôles opérationnels clairement identifiés*
- ◆ **Qui pilote ?** *suivi, arbitrages, ajustements*

Les éléments attendus dans un dossier :

- ✧ rôles et responsabilités clairement définis,
- ✧ complémentarité des profils clés,
- ✧ gouvernance existante ou en cours de structuration,
- ✧ capacité à prendre des décisions dans le temps.

**On ne finance pas seulement une idée ou un marché.
On finance une équipe capable de tenir une trajectoire.**

Quelle organisation et quel pilotage ?

Au-delà de l'équipe, le financeur cherche à comprendre **comment l'entreprise fonctionne au quotidien.**

Il observe notamment :

- ◆ comment la performance est suivie,
- ◆ comment les écarts sont identifiés,
- ◆ comment les décisions sont prises et ajustées.

Éléments concrets à présenter :

- ✧ indicateurs clés de suivi (financiers et opérationnels),
- ✧ outils de pilotage (tableaux de bord, suivi de trésorerie),
- ✧ fréquence de suivi et de reporting,
- ✧ capacité à ajuster la trajectoire en cas d'écart.

Le pilotage est un signal fort de maturité.

Une entreprise qui pilote rassure plus qu'une entreprise qui promet.

La durabilité : un facteur de crédibilité de l'exécution

La prise en compte des enjeux de durabilité ne remplace ni la stratégie ni les chiffres. Elle renforce la crédibilité de l'exécution et la qualité du montage.

Aujourd'hui, un financeur observe aussi :

- ◆ **La capacité de l'entreprise à anticiper les risques extra-financiers** → dépendance énergétique, réglementation, ressources, image, chaîne de valeur.
- ◆ **La cohérence entre le modèle économique et son environnement** → sobriété des coûts, résilience opérationnelle, pérennité de la trajectoire.
- ◆ **La capacité à structurer et piloter dans la durée** → indicateurs simples, arbitrages assumés, décisions traçables.

La durabilité devient alors un **levier de réduction du risque**, un **facteur de lisibilité de la trajectoire**, parfois un **accélérateur d'accès à certains financements** (banques, acteurs publics, investisseurs sensibles à l'impact).

Ce qui est financé n'est pas une "intention durable", mais une trajectoire plus robuste, mieux maîtrisée et mieux anticipée.

Comment les financeurs jugent l'exécution ?

**L'exécution devient centrale lorsque le financeur se rapproche de la décision.
Il ne s'agit plus de comprendre le projet, mais de vérifier qu'il peut être réalisé dans de bonnes conditions.**

Banques

Ce qui la rassure en priorité :

- Le sérieux et l'implication du dirigeant
- La qualité du pilotage financier
- La capacité à anticiper les écarts
- La stabilité de l'organisation

La banque cherche des signaux de discipline et de fiabilité. Une bonne exécution sécurise le remboursement.

Investisseur

Ce qui est déterminant :

- La qualité et la complémentarité de l'équipe
- La clarté de la gouvernance
- La capacité à exécuter vite et à s'adapter
- La structuration pour accompagner la croissance

L'investisseur finance une équipe capable de tenir une trajectoire ambitieuse. L'exécution conditionne la création de valeur.

Acteur public

Ce qui est déterminant :

- La capacité à délivrer les actions prévues
- La rigueur dans le suivi et le reporting
- Le respect des engagements pris
- La traçabilité des moyens et des résultats

L'exécution est évaluée avant et après le financement. La capacité à rendre compte est clé.

06

Le financement : le montage cohérent

Financement mixte : articuler les regards

Dans la pratique, un financement est rarement unique. La majorité des projets combinent fonds propres, dette et parfois financements publics. Le sujet n'est donc plus de choisir *un* financeur, mais de faire cohabiter plusieurs logiques.

**Un bon dossier ne cherche pas à convaincre chaque financeur isolément,
il cherche à rendre cohérent l'ensemble du montage.**

Le mix de financements : un levier stratégique, pas une addition. Un mix de financements bien construit permet :

- ◆ de répartir le risque entre les parties prenantes,
- ◆ de sécuriser la trajectoire à court et moyen terme,
- ◆ d'aligner les horizons de temps (court / moyen / long terme),
- ◆ de limiter la dépendance à une seule source de financement.

Mais il impose une exigence forte, **la cohérence globale du message, des chiffres et du timing.**

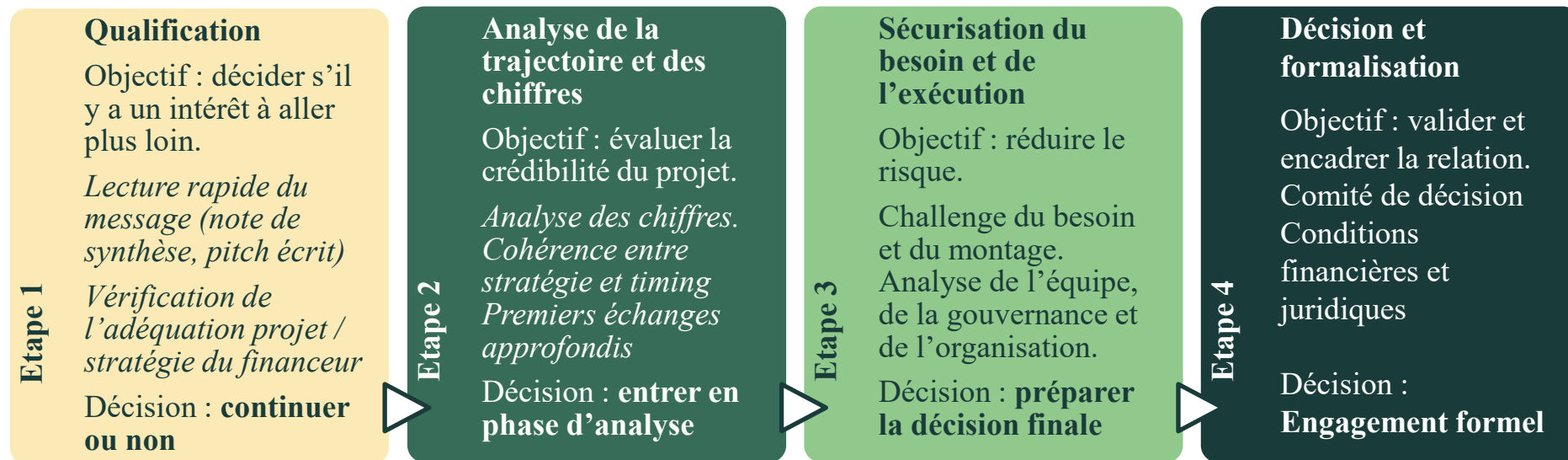
La cohérence du montage, critère transversal de décision

Banques	Investisseur	Acteur public
<p>Elle observe :</p> <ul style="list-style-type: none">▪ la structure globale du financement,▪ le niveau d'endettement après opération,▪ la capacité à honorer les échéances,▪ le rôle des autres financeurs dans la sécurisation du risque. <p>La banque apprécie d'être entourée, mais rejette les montages empilés sans logique</p>	<p>Il analyse :</p> <ul style="list-style-type: none">▪ l'effet de levier du financement bancaire,▪ l'usage précis des fonds propres,▪ la visibilité offerte par le mix (runway),▪ la capacité à financer les étapes suivantes. <p>L'investisseur cherche un montage qui accélère la trajectoire, sans la rigidifier.</p>	<p>Il regarde :</p> <ul style="list-style-type: none">▪ l'effet déclencheur de son intervention,▪ la complémentarité avec les autres financements,▪ la conformité aux règles du dispositif,▪ la traçabilité des fonds. <p>Chaque euro public doit être justifiable, traçable et cohérent.</p>

**Dans un montage mixte, le risque n'est plus individuel, il devient systémique.
Chaque financeur vérifie que sa logique s'intègre sans créer de friction avec celles des autres.**

Le processus de financement : comment un dossier est réellement lu ?

Un financeur ne lit jamais tout, tout de suite. Il avance **progressivement**, avec des niveaux d'exigence croissant



Toutes les informations du business plan ne servent pas au même moment.

A chaque étape correspond un niveau de détail précis. Un bon dossier ne cherche pas à convaincre tout le monde, tout de suite, mais permet au financeur de comprendre et de s'engager, au bon moment, sur des bases solides.

**Merci pour votre attention !
Place aux questions...**