

GUIDE DU BUSINESS PLAN

République du Sénégal
PROJET USAID ACCES

GUIDE DU BUSINESS PLAN

Mars 2017



faith.
action.
RESULTS.



SIGLES ET ABREVIATIONS

PBC: Promoteur a base Communautaire

EHA: Eau, Hygiène et Assainissement

USAID: Agence américaine pour le Développement International

FCFA: Francs CFA

NRCE: National Resources Consulting Engineers

ADEMAS: Agence pour le Développement du Marketing Social

CRS: Catholic Relief Services

ACCES: Assainissement, Changement de Comportement et Eau pour le Sénégal

BTP : Bâtiment et Travaux Publics

AP : Agent de Promotion

Mermoz, Pyrotechnie N° 75 A
Tél. : 33 889 60 60 - Fax : 33 842 64 64
B.P. 50225 - CP 18524 - Dakar RP

Référence police : _____

N° du Dossier : _____

DECLARATION DE MALADIE OU D'ACCIDENT

à adresser à la société ou à l'agent par l'intermédiaire
duquel le contrat a été souscrit

Nom du Souscripteur : _____

Adresse : _____

Le souscripteur ou l'assuré est-il assujéti aux assurances sociales ? _____

Bénéficie-t-il d'un régime de Prévoyance ? _____

MALADE : nom _____ date de naissance _____

Date de début de la maladie : _____

Date de l'accident : _____

Médecin traitant : _____

Nature de la maladie ou de l'accident : _____

EN CAS D'ACCIDENT :

Causes et circonstances : _____

Nom et adresse du tiers responsable : _____

Son assureur : _____

PV ou Contrat établi par : _____

Durée probable de la maladie ou de l'incapacité en cas d'accident _____

**Si le malade le désire, le médecin traitant peut en faire la précision sous pli cacheté adressé au médecin-conseil de la société.*

A _____ le _____

Signature du Souscripteur ou de l'Assuré

LES DESTINATAIRES DU GUIDE

Ce Guide de formation est destiné aux Formateurs et facilitateurs dans le cadre du renforcement des capacités des ENTREPRENEURS engagés dans le processus de mise en place d'un marché de l'assainissement dans les zones sud et est (Ziguinchor, Sédhiou, Kolda, Tambacounda, Kédougou et Matam).

RAISON D'ETRE DU GUIDE

Ce guide permettra renforcer les capacités des entrepreneurs dans le cadre de l'élaboration des business plan dans l'optique de rechercher des fonds auprès des institutions financières bancaires ou de microfinance.

MODE D'UTILISATION :

Le guide sera utilisé par les facilitateurs/formateurs pour mener les différentes sessions dont les thématiques sont intégrées dans le guide. Les étapes doivent être respectées pour permettre une compréhension progressive et profonde des rudiments du business plan.

Ce Guide doit permettre aux formateurs de dérouler une séance de renforcement des capacités sur les basiques du Business plan. Il sert au facilitateur qui a charge de simplifier les termes techniques tout comme les informations tout en gardant l'aspect déontologique propre au Business plan.

LIMITE DU GUIDE

Le guide du Business Plan n'a pas la prétention de garantir un appui, aide ou cession de crédit auprès d'une banque pour un quelconque entrepreneur qui aurait scrupuleusement respecté la démarche proposé. Il garantit juste un respect de la déontologie de réalisation d'un business plan.

CONTEXTE DU PROJET

L'USAID apporte une grande contribution à la démocratisation de l'accès aux services de l'assainissement, de l'hygiène et de l'eau potable. Cette institution supporte la mise en œuvre du Projet Assainissement, changement de comportement et eau pour le Sénégal (Accès) pour un montant global de 20 millions d'Euros, soit 11,8 milliards de FCFA. Le projet qui comporte un volet nutritionnel sera exécuté dans 50 communes réparties entre six régions du Sénégal. « Il vise à générer la demande de produits et services d'eau et d'assainissement, en travaillant avec les populations sur les changements de comportements, dont la défécation à l'air libre ». Le projet est mis en œuvre par la firme National Resources Consulting Engineers (NRCE) dans les régions de Matam, Kolda, Kédougou, Ziguinchor, Sédhiou et Tambacounda, pour une durée de cinq ans, de mai 2016 à mai 2021.

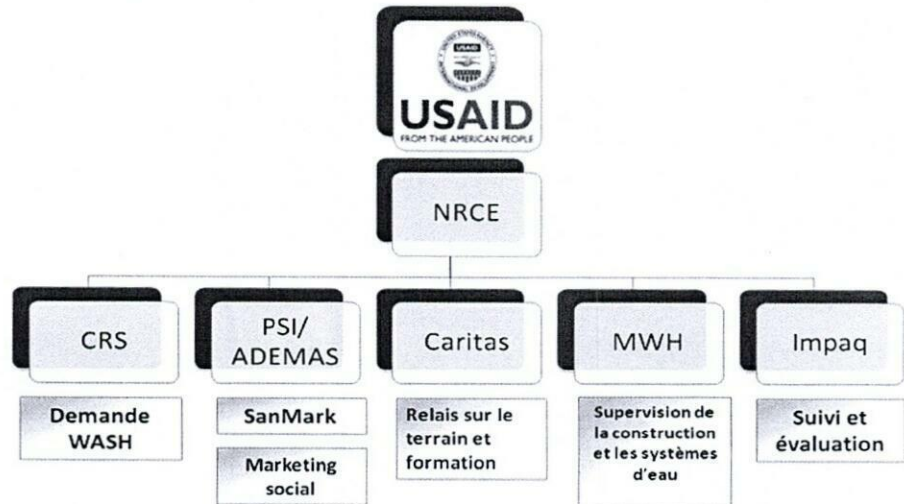
Les objectifs sont, entre autres, de toucher 50.000 ménages, de réduire de 50% le taux de défécation à l'air libre, d'appuyer 50 associations ou entreprises. Il est aussi attendu que plus de 200.000 personnes de plus aient accès à une installation sanitaire améliorée et autres.

Il est prévu de faciliter l'accès aux services de financement, à la fois pour les entreprises et les populations à travers le crédit, pour le paiement de ces latrines. L'innovation réside dans le fait que les populations ne sont pas considérées comme des bénéficiaires mais des clientes.

Il s'agit ainsi de créer un « modèle d'affaires » pouvant survivre à la fin du projet. L'aide à la professionnalisation du secteur privé, ainsi que l'accompagnement pour la synergie d'actions figure parmi les objectifs de ce projet.

La signature des conventions de collaboration avec les directions nationales et les services déconcentrés du ministère de l'Hydraulique et de l'Assainissement, l'OFOR, la Cellule de lutte contre la malnutrition et le ministère de la Santé est prévu. Le projet s'inscrit dans la logique d'accompagnement des réformes de l'hydraulique et de l'assainissement rural. La Nrce sera représentée au niveau rural et auprès des autorités locales par Caritas Sénégal. Le projet intègre l'aspect genre et renforcera le rôle des femmes dans le management et le suivi.

LES ACTEURS DU PROJET/



RESULTATS ATTENDUS

Résultat	Cibles du Projet ACCES
Résultat 1	<ul style="list-style-type: none"> • 50 000 ménages atteints avec l'ATPC et autres activités de changements de comportement • Diminution d'au moins 50% des taux de défécation à l'air libre dans les 50 communes ciblées
Résultat 2	<ul style="list-style-type: none"> • 50 entreprises ou associations avec des compétences de gestion des entreprises d'assainissement offrant des produits et services de latrines dans 6 régions • Options de financement disponibles pour les produits et services d'assainissement • 200 000 personnes de plus ont accès à une installation sanitaire améliorée dont: 25% des personnes dans le quintile de pauvreté le plus bas.
Résultat 3	<ul style="list-style-type: none"> • 8 systèmes d'eau potable / usage multiple réhabilités • 350 prestataires de services d'eau ont les compétences de gestion pour fournir des services de qualité; • 50 communes ont des plans d'action d'eau à usage multiple pour les besoins en eau de leurs populations • 30 000 personnes de plus ont accès à une source d'eau potable améliorée
Résultat 4	<ul style="list-style-type: none"> • 50 communes ont les compétences techniques pour planifier et procurer des services EHA • 25 communes dans les régions ciblées ont eu accès à un financement pour les services EHA

BUSINESS PLAN

PLAN DE BASE

1. Résumé
2. Portrait de l'entreprise, management
3. Produits/services
4. Marché, clients
5. Entreprises et produits concurrents
6. Plan marketing
7. Infrastructure et technologie
8. Gestion financière
9. Planification financière et opérationnelle
10. Evaluation des risques
11. Annexes

BREF DESCRIPTIF DE LA RUBRIQUE

1. Résumé

En une seule page, vous présentez de manière synthétique votre société. Vous expliquez vos objectifs et la manière de les atteindre. Vous indiquez enfin l'objet de votre demande.

2. Portrait de l'entreprise, management

Présentation détaillée de votre entreprise :

- ✓ son histoire
- ✓ sa forme juridique
- ✓ sa structure interne (organigramme, collaborateurs en nombre et en genre, localisation, actionnariat, conseil d'administration, etc.)
- ✓ son management (élément primordial) : les compétences des cadres sont à présenter ainsi que les mesures prises en vue de leur succession/suppléance.
- ✓ son environnement externe

3. Produits, services

Présentation de vos produits/services et de leur raison d'être. Quels sont les développements en cours et les évolutions prévues, de manière à s'adapter aux besoins de la clientèle ?

4. Marché, clients

Pour vendre ses produits, votre entreprise se doit de bien connaître son marché. Il s'agit aussi de déterminer qui sont vos clients actuels et potentiels, tout en identifiant d'éventuelles dépendances.

5. Entreprises et produits concurrents

La concurrence représente une base de comparaison et de réflexion stratégique très importante. Prenez le temps d'étudier votre marché, de voir qui en sont les principaux acteurs et comment ils évoluent. Vous situer dans votre branche d'activité permet d'évaluer votre environnement concurrentiel.

6. Plan marketing

Le but du marketing est de vendre les bons produits aux bonnes personnes, au bon prix, au bon endroit et au bon moment, et ceci de la manière la plus lucrative possible.

Sur la base de cibles clientèle déterminées, le plan marketing précise la stratégie produit, en termes de prix et conditions, de promotion et communication, ainsi que de distribution.

7. Infrastructures (production et gestion), technologie

De quelles infrastructures disposez-vous pour la réalisation de vos objectifs ? Sont-elles adaptées ? Évaluez votre environnement de production (équipements, véhicules, immeubles,...), décrivez votre organisation tant au

niveau de la production que de l'administration et identifiez les évolutions nécessaires à une activité optimale.

8. Gestion financière

En se donnant les moyens d'analyser rapidement le passé, un dirigeant peut plus facilement planifier le futur. Quels outils utilisez-vous à cet effet ?

9. Planification financière et opérationnelle

Les besoins en financement sont identifiés par le biais d'un budget de trésorerie, d'investissement et/ou d'un budget opérationnel. Ensuite, il s'agit d'évaluer les moyens de financement (internes, externes), leurs conséquences (service de la dette, incidences fiscales,..) ainsi que le calendrier des opérations.

10. Evaluation des risques

Chaque activité est source de risques : il s'agit de les identifier et de définir les mesures applicables.

11. Annexes

1. RÉSUMÉ



Condensé en une seule page du contenu du business plan. Vous montrez le bien-fondé de votre démarche en présentant de manière synthétique votre société, en mettant en avant son objectif, comment l'atteindre et éviter les écueils. Vous indiquez enfin l'objet de votre demande.

- ✓ Quel **but** votre business plan poursuit-il (demande de financement, de partenariat, etc.) ?
- ✓ Quel est votre **champ d'activité** principal (dans quel secteur évoluez-vous et quels facteurs le rendent attractif) ?
- ✓ Quels **produits** et/ou prestations de service proposez-vous ?
- ✓ Quel est votre **volume de marché** aujourd'hui ? Et demain (potentiel) ?
- ✓ Quels sont vos principaux segments de **clients** (ménages, entreprises, restaurants, etc.) ?
- ✓ Quels sont vos **avantages** par rapport à la concurrence ?
- ✓ Quelle est votre **stratégie** commerciale ? Et votre stade de développement ?
- ✓ Quels sont les principaux faits marquants de **l'histoire** de votre entreprise ?
- ✓ Qui est (sont) le(s) **responsable(s)** de votre entreprise (cadres) ?
- ✓ Combien avez-vous de **collaborateurs** ?
- ✓ Où se trouve le **siège** de votre entreprise ?
- ✓ De quelle manière le **chiffre d'affaires**, le **cash flow** et le **bénéfice** ont-ils évolué au cours des trois dernières années ?
- ✓ Quelles sont vos **prévisions** quant au cash flow et au bénéfice pour les trois à cinq prochaines années ?
- ✓ Où résident vos plus grandes opportunités (celles qui vous permettront de progresser) ? Expliquez pourquoi vous êtes persuadé de la réussite de votre projet.
- ✓ Votre activité présente-t-elle des risques particuliers ?
- ✓ De quelle manière ces risques pourraient-ils se répercuter sur votre projet ?
- ✓ Quels sont vos besoins financiers ? Pourquoi avez-vous besoin de capital supplémentaire ?

2. PORTRAIT DE L'ENTREPRISE, MANAGEMENT



Votre entreprise doit être présentée en détail, tant dans sa structure interne (organigramme, nombre de collaborateurs, localisation, flux et processus, actionnariat, conseil d'administration, etc.) que dans son environnement.

La question du management est primordiale. En effet, vous devez montrer que vous disposez des connaissances adéquates pour diriger votre entreprise en termes de ressources humaines, de gestion financière et de production. Et même si le sujet n'est pas d'actualité, la question de la succession des principaux animateurs de l'entreprise doit se poser.

2.1. Localisation :

- ✓ Quelle est l'adresse du siège social et du ou des bureaux ?

2.2. Forme juridique :

- ✓ Quelle est la forme actuelle de l'entreprise et, cas échéant, quelle sera-t-elle dans le futur ?
- ✓ S'agit-il d'une société en nom propre, et si oui, le propriétaire est-il activement engagé dans la gestion de l'entreprise ?
- ✓ Quel est le capital (actions, social, propre) ? Dans le cas d'un capital-actions, précisez la valeur des parts en actions ainsi que la structure de l'actionnariat.

2.3. Organisation :

- ✓ Décrivez votre organisation, précisez votre politique de ressources humaines (nombre de collaborateurs, types de postes, qualifications, politique salariale, etc.).
- ✓ Qui préside et qui siège au conseil d'administration, le cas échéant ?

2.4. Encadrement :

- ✓ Etes-vous affilié à un groupe, une association, etc. ?
- ✓ Quelle est votre fiduciaire ? Quel est son mandat ?
- ✓ Bénéficiez-vous d'un encadrement externe autre que celui de la fiduciaire (consultants, par exemple) ?
- ✓ Quelles sont vos relations bancaires ?

2.5. But

- ✓ Quel est le but de l'entreprise selon le Registre du commerce ? Décrivez succinctement vos produits et/ou services et à qui ils s'adressent.

2.6. Historique:

- ✓ Quel est l'historique de votre entreprise ? Citez sa date de création, le nom des fondateurs, son premier objectif commercial, ses évolutions, ses changements de stratégie. Quelles sont ses plus grandes réussites et ses plus grands échecs ?

2.7. Chiffres-clés:

- ✓ Quels sont vos résultats, vos chiffres clés des trois/cinq dernières années ainsi que vos projections ?

2.8. Personnes clés et leur succession:

- ✓ Qui sont les dirigeants ou autres collaborateurs importants de l'entreprise : qualifications, formations, expériences, rôles, forces et faiblesses ?
- ✓ La succession/suppléance des personnes précitées est-elle envisagée ? Pour quand ? Des candidats sont-ils déjà désignés ?
- ✓ Existe-t-il un nombre suffisant de cadres capables d'accéder sans délai aux fonctions dirigeantes ?
- ✓ Quels sont les points forts du management de votre entreprise ?
- ✓ Constatez-vous des points faibles au sein du management ? Si oui, quelles mesures sont prévues pour y remédier ?

3. PRODUITS, SERVICES



La pérennité d'une entreprise est liée à la durée de vie des produits/services qui en constituent le fondement. Dans votre cas, quels sont les développements en cours et les évolutions prévues, de manière à vous adapter aux besoins de la clientèle ?

- a) Quels sont vos **produits/services** (gamme, qualité, caractéristiques techniques, brevets) ?
- b) Quelles sont les **forces** de vos produits ? Et leurs **faiblesses** ?
- c) Quelle importance attribuez-vous à la gestion de la **qualité** ? Avez-vous obtenu une certification reconnue en la matière ?
- d) Quels sont les **facteurs** déterminants en fonction desquels vos clients achètent vos produits ?
- e) Quel est le **produit phare** ? L'entreprise est-elle dépendante d'un seul ou de quelques produits ? Si oui, est-ce qu'elle est capable de le faire évoluer, de le proposer sous d'autres formes ?
- f) A combien se monte la **contribution** du produit principal au chiffre d'affaires et bénéfice ?
- g) Quelle part de **chiffre d'affaires/ bénéfice** réalisez-vous avec chacune de vos prestations commerciales ?
- h) Qu'avez-vous prévu pour faire **évoluer** vos produits ?
- i) Depuis combien de temps vos produits/services sont-ils commercialisés ? Quelle est l'**évolution** du chiffre d'affaires par produit ? Quel est le cycle de vie des différents produits ? Vos produits sont-ils soumis à des modes ? La demande varie-t-elle en fonction des saisons, de la conjoncture ?
- j) Disposez-vous d'un **assortiment** large ou restreint ? Le design joue-t-il un rôle important ? Quelle est l'importance de la qualité ? Qu'est ce qui compte le plus entre le produit ou le service qui y est lié ?
- k) Quelles **quantités** comptez-vous vendre ? Pouvez-vous estimer les parts de marché que vous pouvez atteindre ?
- l) Offrez-vous un **service après-vente** ? Quelle est la part de ce service dans le chiffre d'affaires ? Quelles charges représente-t-il ?

4. MARCHÉ, CLIENTS



Pour vendre vos produits, il importe de connaître votre marché, de déterminer vos clients actuels et potentiels, tout en identifiant d'éventuelles dépendances.

Le marché se définit par rapport à un produit ou un service, ou par rapport à un groupe de produits, dans un territoire défini. On délimite ainsi, par exemple, le marché vaudois de la construction.

Par ailleurs, vos produits peuvent être liés à un marché complémentaire. Par exemple, la vente d'huiles de moteur dépend du marché de l'automobile. Si cela est le cas, il est intéressant de connaître les résultats enregistrés sur ce marché complémentaire ainsi que ses perspectives.

4.1. Marché :

- Existe-t-il un **marché rentable** pour la commercialisation de vos produits ? Justifiez votre réponse en vous référant à vos résultats précédents ou à ceux de vos concurrents.
- Quels **besoins** des consommateurs couvrez-vous avec vos produits/services ?
- Quels sont vos principales **cibles** ? Quels sont vos critères de segmentation du marché (critères géographiques, démographiques, autres) ?
- Pour quelles raisons certains **prospects** n'ont pas été convaincus ? Comment y remédier ?
- Y-a-t-il des effets de **monopole**, de cartellisation ou de réglementation de secteur ?

- Quel est l'historique du marché, son évolution ?
- Avez-vous remarqué certaines tendances ou **modes** ?
- Y-a-t-il de **nouvelles technologies** qui affectent l'évolution du marché ?
- Dans quelle mesure pensez-vous que votre entreprise apporte quelque chose de **nouveau** sur le marché ?
- A combien s'élèvera, d'après vous, le taux de **croissance** des marchés cibles dans les cinq prochaines années ?

4.2. Clients :

- Qui sont les principaux clients ? Et où se trouvent-ils ?
- Qui sont vos principaux prospects ? Et où se trouvent-ils ?
- Quel est le pourcentage des ventes que votre entreprise réalise avec ses clients les plus importants ?
- Y a-t-il des risques de pertes sur débiteurs ?

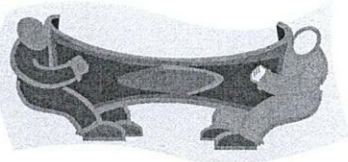
4.3. Fournisseurs :

- Quel est le pourcentage des achats que l'entreprise réalise avec votre fournisseur le plus important ? Nommez ce fournisseur et donnez également le montant des achats annuels faits auprès de celui-ci. Décrivez brièvement la relation que vous entretenez avec lui.

4.4. Points forts et faibles :

- Quels sont vos points forts par rapport à votre marché et à vos clients (flexibilité, disponibilité, etc.) ?
- Et quels sont vos points faibles ? Quelles mesures sont prévues pour y remédier ?

5. ENTREPRISES ET PRODUITS CONCURRENTS



La concurrence représente une base très importante de comparaison et de réflexion stratégique. Dès lors, il importe de prendre le temps de vous situer dans votre branche d'activité et de voir comment y évoluent les principaux acteurs.

Si vous êtes seul dans votre domaine, prenez en compte des activités similaires exercées dans d'autres régions ou pays.

Sur la base de ces réflexions, évaluez les perspectives qu'offre votre environnement concurrentiel.

- a) Décrivez vos **concurrents actuels et potentiels** en indiquant leur nom, leur position et leur influence sur le marché. Ne vous contentez pas des concurrents les plus importants. Pensez aussi à ceux qui sont susceptibles de gagner des parts de marché. Leurs réussites/échecs éventuels ont-ils suscité une réaction de votre part ? Quelles sont leurs réactions présumées à vos actions sur le marché ?
- b) Quelles sont les **forces principales de vos concurrents** ? Et leurs faiblesses ? Quelles sont leurs stratégies identifiables ? Quels avantages concurrentiels essentiels possèdent-ils ? Comment se présente leur situation actuelle concernant leur chiffre d'affaires, leurs parts de marché ? Quelle politique de produit adoptent-ils ? Quel est leur niveau de prix ? Pouvez-vous estimer leur structure de coûts, leur bénéfice ou leur situation financière ?
- c) L'entrée de votre entreprise sur le marché est-elle entravée par des **obstacles** techniques, financiers ou réglementaires ?
- d) Existe-t-il un risque **d'apparition** de nouveaux produits en concurrence directe avec le(s) vôtre(s) ? Ou de produits de substitution ?
- e) Comment réagirez-vous face aux **stratégies** suivantes de vos concurrents : réduction de prix, développements technologiques, innovation en matière de produit, présence accrue sur le marché.

6. PLAN MARKETING



Le marketing est l'ensemble des moyens dont dispose une entreprise en vue de créer, conserver et développer son marché, respectivement sa clientèle. Les instruments de la politique marketing concernent :

- le produit : assortiment, marque et emballage, service client
- les prix et conditions : prix, crédit, rabais et escomptes
- la communication : publicité, promotion, relations publiques
- la distribution : canaux de distribution, vente

Le but du marketing est donc de vendre les bons produits aux bonnes personnes, au bon prix, au bon endroit et au bon moment, et ceci de la manière la plus lucrative possible. Il est dès lors important de prendre les mesures adéquates pour atteindre cet objectif.

6.1. Produits :

- a) Voir le chapitre 3) ci-devant

6.2. Prix et conditions :

- a) A quel prix proposez-vous vos biens et/ou services ?
- b) Disposez-vous d'un service après-vente ?
- c) Comment fixez-vous vos prix ?
- d) Comment procédez-vous pour différencier vos prix ?
- e) Quelle est votre stratégie en matière de prix ?

6.3. Communication :

- a) Quels moyens publicitaires (affiches, mailing, annonces, etc.) et de promotion (présence sur le lieu de vente, manifestations, démonstrations, etc.) utilisez-vous ?
- b) Quel est votre budget publicitaire ?
- c) Qui est votre soutien en matière de conception publicitaire ?
- d) Comment contrôlez-vous l'efficacité de la publicité ?

6.4. Distribution :

- a) Quelle est votre politique de vente (directe, indirecte, intensive, personnalisée, etc.) ?
- b) A quels canaux de distribution faites-vous appel (direct, grossistes, détaillants, vente par correspondance) ?
- c) Comment êtes vous organisé en matière de réseau de vente ?
- d) Quelles localisations (distributeurs) avez-vous choisi ?
- e) Avez-vous prévu d'étendre vos points de distribution ? Si oui, comment et dans quel délai ? Quels en sont les avantages ? Et les inconvénients ?
- f) Comment stimulez-vous vos vendeurs ? Et les prescripteurs éventuels ?

7. INFRASTRUCTURES (PRODUCTION ET GESTION), TECHNOLOGIE



Que se soit en matière de production, de vente ou d'administration, votre activité nécessite des infrastructures plus ou moins complexes. Celles-ci, bien qu'adaptées à un moment donné, doivent constamment faire l'objet d'une réflexion quant à leur adéquation avec les orientations de votre entreprise.

Un contrôle de qualité constant permet non seulement de satisfaire au mieux vos clients, mais également d'assurer une maîtrise de vos produits et services.

Votre organisation doit aussi tenir compte d'événements imprévus qui peuvent engendrer des pertes de temps et des coûts.

7.1. Production :

- a) Utilisez-vous des **procédés** spécifiques ? Avez-vous déposé un brevet ? Des recherches sont-elles entreprises pour améliorer vos procédés ?
- b) De quelle **infrastructure** de production disposez-vous pour la réalisation de vos objectifs ? Etablissez une liste des principaux équipements disponibles avec la date de leur mise en service et leur potentiel.
- c) Des **acquisitions** de machines (renouvellement, adaptation technologique, augmentation de la production, etc.) sont-elles prévues ? Si oui, description et coûts.
- d) Possédez-vous des **véhicules** (légers ou lourds) ? Quel est leur état et leur date de mise en circulation ?
- e) Quelles sont vos capacités de **stockage** et de production ?
- f) Travaillez-vous avec des **sous-traitants** ? Listez-les en précisant les volumes et chiffres d'affaires réalisés.

- g) Comment êtes-vous organisé en matière de **production** ? Une copie de l'organigramme est à annexer.
- h) Quelles sont les trois moyens les plus importants mis en place pour assurer le **contrôle de qualité** ?
- i) Quelle est l'évolution du **potentiel** de production sur les cinq prochaines années ?
- j) Votre activité peut-elle entraîner des **risques écologiques** ? Si vous êtes soumis à une réglementation en la matière, toutes les mesures ont-elles été prises ? Si non, quels coûts impliquera la mise en conformité de votre outil ?
- k) Faites une brève évaluation critique de l'infrastructure de production (risques et opportunités).

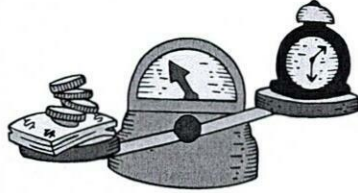
7.2. Vente / administration :

- l) Comment la vente est-elle organisée ? Annexez une copie de l'organigramme.
- m) De quelle infrastructure disposez-vous (informatique, installations, bureaux, etc.) ? Dressez une liste des équipements disponibles avec leur potentiel.
- n) Des acquisitions (renouvellement, adaptation technologique, compléments, etc.) sont-elles prévues dans le cadre de vos objectifs ? Si oui, description et coûts.
- o) Quels sont les points forts et les points faibles de vos installations de vente et d'administration?

7.3. Locaux / immeubles :

- p) Où est localisé l'outil de production ainsi que les services administratifs ?
- q) Etes-vous locataire ? Si oui, quelle est l'échéance du bail à loyer.
- r) Si vous êtes propriétaire, quelles sont les charges immobilières et financières liées à votre bien-fonds ? Quel est l'état de votre(vos) immeuble(s) ? Avez-vous des projets d'acquisition ou d'agrandissement ? Avez-vous des locataires ? Si oui, quelles sont les conditions de location ?

8. GESTION FINANCIÈRE



Toute action au sein de votre entreprise doit être enregistrée pour permettre de connaître, à tout instant, son état de santé. C'est en vous donnant les moyens d'analyser rapidement le passé que vous pourrez planifier le futur. Il faut en outre bien identifier tous les processus internes et externes, pour réagir rapidement en cas de dysfonctionnements.

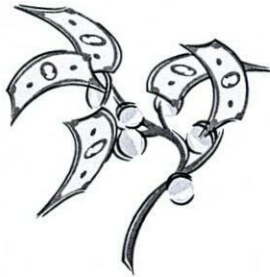
Quelle que soit la taille de votre entreprise, la mise en place d'un outil de gestion financière, avec ou sans l'aide de spécialistes externes, doit intervenir le plus tôt possible.

- a) Comment est composé votre **tableau de bord** permettant de suivre la vie de votre entreprise ? Disposez-vous d'un budget d'exploitation, d'un budget de trésorerie permettant la comparaison avec les résultats effectivement obtenus (doit/est), d'un récapitulatif des entrées de commande, d'une analyse par produit, par centre de profit, par centre de charge, etc.?
- b) A quelle **fréquence** mettez-vous à jour votre tableau de bord ? Avez-vous un outil permettant non seulement la saisie de votre comptabilité mais également l'édition d'un tableau de bord ?
- c) Quelles sont les **qualifications** de la personne chargée de la comptabilité et de l'établissement des tableaux de bord ?
- d) Qui est votre **fiduciaire** ? Quelle est la portée de son mandat ? Se limite-t-elle à établir les comptes annuels ou dispense-t-elle des conseils en suivant leur mise en application ?
- e) Avez-vous mandaté d'autres personnes **externes** à l'entreprise (consultant par exemple) ?
- f) Quelle est la part actuelle de vos **fonds propres**, comment est-elle rémunérée ?
- g) Quelle est la part actuelle des **fonds étrangers** ? Joignez la liste détaillée des créanciers, en précisant les conditions contractuelles (intérêts, amortissements, toutes clauses spéciales).

9. PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE

FINANCIÈRE

ET



Avant de présenter votre demande de financement, il s'agit de montrer les résultats obtenus ces dernières années ainsi que vos projections en termes opérationnels et de liquidités. Chaque augmentation, diminution ou même stabilisation des produits et charges doit être justifiée et commentée.

Même si un budget ne présente pas de certitudes, il permet de mettre en question chaque processus. Ensuite, lorsque l'exercice budgété est entamé, il permet de détecter rapidement les écarts et de prendre les mesures qui s'imposent.

Le besoin en financement peut être de différents niveaux :

- Financement de départ : vous devez acquérir l'infrastructure, constituer les premiers stocks et assumer toutes les charges inhérentes aux premiers mois d'activité de votre entreprise.
- Financement d'expansion : votre activité existe déjà et vous souhaitez faire de nouveaux investissements pour répondre à un besoin du marché.
- Financement de trésorerie : vous avez besoin d'un appui pour surmonter un manque temporaire de liquidités.

Il s'agit ensuite de déterminer quelles seront les capacités de l'entreprise à fournir des garanties et à assurer le service de la dette (intérêts et amortissements).

9.1. Point sur la passé :

- a. Joignez vos comptes et bilans des trois dernières années.

9.2. Projections :

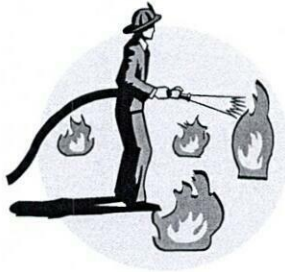
- a. Etablissez un budget opérationnel pour les trois prochaines années.

- b. Quels objectifs de vente poursuivez-vous pour les cinq prochaines années?
- c. Quels sont les trois produits les plus performants dans votre planification et quel est le chiffre d'affaires annuel prévu pour ces produits?
- d. Quels sont vos trois plus importants clients, existants ou potentiels, qui sont compris dans le chiffre d'affaires prévisionnel pour les trois prochaines années?
- e. Votre entreprise est-elle exposée à des besoins saisonniers de trésorerie ? Si nécessaire, joignez votre budget de trésorerie pour les trois prochaines années.
- f. Comment les nouvelles acquisitions vont-elles être financées ? Joignez votre budget d'investissement pour les cinq prochaines années en précisant les moyens de financement prévus.

9.3. Financement :

- g. Quelle est votre capacité actuelle et future de paiement/remboursement ?
- h. Quelles sûretés/garanties pouvez-vous fournir à un bailleur de fonds ?
- i. Utilisez-vous ou envisagez-vous le leasing ? Citez la liste des contrats en cours ou à prévoir.
- j. Avez-vous évalué l'implication fiscale des différentes méthodes de financement ? Si oui, présentez vos conclusions.

10. EVALUATION DES RISQUES



L'entrepreneur, par une vision positive et optimiste de son affaire, minimise, voire omet de considérer certains événements qui pourraient entraver la bonne marche de ses plans.

Toute activité présente un ou plusieurs risques. Dès lors, il s'agit d'identifier ceux qui sont présents dans votre activité et de se préparer à leur apparition.

- a) Quelles **circonstances** pourraient mettre en péril les stratégies contenues dans ce business plan ?
- b) Quels sont les risques **internes** (organisation, management, production, etc.) ?
- c) Quels sont les risques **commerciaux** (marketing, marché, produit, etc.) ?
- d) Quels sont les risques **financiers** (hausse des coûts, des taux, etc.) ?
- e) Quels sont les risques **exogènes** (risques écologiques, juridiques, changements politiques, mode, etc.) ?
- f) Quelle est la **probabilité** d'apparition de ces différents risques ? Quelles **mesures** prenez-vous pour les contrer ?
- g) Votre entreprise réalise-t-elle plus de 30 % de son chiffre d'affaires en monnaies étrangères, et si oui, couvre-t-elle son risque de **change** de manière prudente ?
- h) Existe-t-il des risques **environnementaux** liés à vos activités, et si oui, ont-ils été identifiés et corrigés ?

11. Annexes

Plan marketing :

- étude de marché
- analyse de la concurrence
- analyse de la clientèle
- liste des clients les plus importants
- brochures publicitaires des produits/services de l'entreprise
- descriptif des procédés techniques des produits
- coupures de presse

Organisation :

- curriculum vitae des dirigeants
- organigramme
- statuts
- attestation récente de l'Office des poursuites et faillites
- copie de l'inscription au Registre du commerce
- copies des brevets, licences
- copies de contrats importants
- lettres de recommandation

Finances :

- bilan d'ouverture (ou trois derniers bilans effectifs)
- budget opérationnel (sur trois ans)
- budget d'investissement (sur cinq ans)
- budget de trésorerie (sur trois ans)
- liste des débiteurs ouverts
- liste des créanciers ouverts
- copie des contrats de crédit ou leasing existants
- copie de la déclaration fiscale pour un indépendant

Infrastructure, production, immobilier:

- liste des équipements de production
- liste des véhicules
- liste des prix de revient des marchandises produites par des sous-traitants
- organigrammes des services de production, d'administration et de vente
- extrait du Registre foncier (si vous êtes propriétaire)
- copie du bail à loyer (si vous êtes locataire)
- permis de construire (si vous avez un projet de construction)
- plans.

PLAN DE FINANCEMENT INITIAL

	MONTANT
BESOINS (durables)	
Frais d'établissement	-
Equipements d'exploitation	-
Matériels et Mobiliers de bureaux	-
Aménagements, Travaux et Installations	-
Dépôts et cautionnement	-
BFR sur 6 mois	-
TOTAL DES BESOINS	-
RESSOURCES (durables)	
Capitaux propres	
<i>Capital</i>	
<i>Comptes courants d'associés</i>	
<i>Aides et subventions</i>	
Capitaux empruntés (emprunts à moyen et long terme)	
TOTAL DES RESSOURCES	-
ECART = Total Ressources - Total Besoins	-

Immobilisations	Montant	DUP	1ère année		2ème année		3ème année	
			Amortissement	VCN	Amortissement	VCN	Amortissement	VCN
TOTAL								

IMMOBILISATIONS CORPORELLES

EQUIPEMENTS D'EXPLOITATION

Nature des Equipements	Quantité	Prix unitaire	Montant
Ordinateur portable			-
Ordinateur de bureau PC			-
Perceuse de feuilles			-
Curter ou Masticot			-
Photocopieuse			-
Plastificateur			-
Onduleur NEC			-
Imprimante Laser HP Desk			-
Imprimante à jet d'encre			-
.....			
TOTAL			-

MATERIELS ET MOBILIERS DE BUREAU

Nature des équipements	Quantité	Prix unitaire	Montant
Bureau			-
Fauteuil			-
Chaises de visiteur			-
Ventilateur plafonier			-
...			
TOTAL			-

Installation et Agencement

Eléments	Montant
Electricité	
Aménagement des bureaux	
Installation de comptoirs	
...	
TOTAL	-

IMMOBILISATIONS INCORPOREELLES

Frais de Constitution de la société

Nature des frais	Montant
Frais de constitution	
Frais d'étude	
Divers	
TOTAL	-

IMMOBILISATIONS FINANCIERES

Dépôts et Cautionnements

Nature	Montant
<i>Caution de location</i>	
<i>Abonnements</i>	
Electricité (SENELEC)	
Téléphone & FAX (SONATEL)	
Internet (SONATEL multimédia)	
...	
TOTAL	0

CALCUL DES EMPRUNTS

Périodes	Dette debut de période	Intérêt de la période	Amortissement de la période	Annuité de la période	Dette fin de période
1ere Année	-	-	-	-	-
2ème année	-	-	-	-	-
3ème Année	-	-	-	-	-
Total		-	-	-	

LE BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT (BFR)

<i>Mes hypothèses</i>	1ère année	2ème année	3ème année
Délai moyen de règlement des clients en nombre de jours [1]			
Stock de matières premières en nombre de jours d'achat [2]			
Stock de produits en cours de fabrication en nombre de jours d'achats et sous-traitance [3]			
Stock produits finis en nombre de jours de chiffre d'affaires [4]			
Achats consommés et sous-traitance [5]			
Délai moyen de paiement des fournisseurs et sous-traitants en nombre de jours [6]			
<i>Mes calculs</i>	1ère année	2ème année	3ème année
BFR = (Crédit clients + Stocks) - (Crédits fournisseurs)			
Crédit clients	0	0	0
(sommes dues par les clients)			
Créances clients (Chiffre d'affaires / 365 jours * [1])			
Stocks	0	0	0
Stock de matières premières [2]			
Stocks de produits en cours de fabrication [3]			
Stocks de produits finis [4]			
Crédits fournisseurs	0	0	0
(sommes dues aux fournisseurs)			
Dettes fournisseurs ([5] / 365 jours * [6])			
Besoin en Fonds de Roulement =	0	0	0

LES RESSOURCES HUMAINES DU PROJET :

Poste	Nombre requis	Profil ou niveau	Salaire mensuel brut	Total salaire mensuel brut	Charges sociale
				-	-
				-	-
				-	-

CHARGES SOCIALES	
CFCE	3
IPRESS	8,4
CSS	1
IPM	3
ALLO FAMIL	7
Total Charges	22,4

Total masse salariale mensuelle	-
Total masse salariale annuelle	-
CHARGES SOCIALES	-
CHARGES SOCIALES ANNUELLES	-

COMPTE DE RESULTAT
(Avec Soldes Intermédiaires de Gestion)

	1 ^è année	2 ^è année	3 ^è année
<i>Ventes de marchandises (Services vendus)</i>		0	0
<i>Production vendue</i>			
<i>Production stockée (Stocs de papeterie et cartes rechargeables)</i>		-	-
<i>Subventions d'exploitation</i>			
A - PRODUITS D'EXPLOITATION		-	-
<i>Achats (y compris sous-traitance)</i>		-	-
<i>Variation de stocks</i>			
<i>Charges externes</i>			
1 - Sous-total	-	-	-
B - VALEUR AJOUTEE = A - 1	-	-	-
<i>2 - Salaires bruts et rémunération du dirigeant</i>	-	-	-
<i>3 - Charges sociales</i>	-	-	-
<i>4 - Impôts et taxes (CFCE)</i>	-	-	-
C - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION = B - (2 + 3 + 4)	-	-	-
<i>5 - Dotations aux amortissements, provisions et autres charges</i>	-	-	-
D - RESULTAT D'EXPLOITATION = C - 5	-	-	-
<i>6 - Produits financiers</i>			
<i>7 - Intérêts sur emprunts à moyen et long terme</i>			
<i>8 - Agios sur dettes à court terme</i>			
E - RESULTAT NET AVANT IMPÔT = D + 6 - (7 + 8)	-	-	-
<i>9 - Impôt sur les bénéfices</i>			
<i>10 - Dividendes</i>			
F1 - RESULTAT NON DISTRIBUE = E - (9 + 10)	-	-	-
F2 - AUTOFINANCEMENT NET = F1 + 5	-	-	-
VARIATION DU BFR	0	0	0
CASH FLOW	-	-	-
SOMME DES CASH FLOW	-	-	-

CALCUL DU PLAN DE FINANCEMENT DU PROJET

PLAN DE FINANCEMENT A 3 ANS

	1ère année	2ème année	3ème année
BESOINS (durables)			
Frais d'établissement	-		
Immobilisations (Investissements)			
Achat d'un fonds de commerce		-	-
Immeubles (terrains, locaux,...)		-	
Aménagements, travaux, installations,...	-		
Matériel (machines,...)	-		
Matériel de bureau	-		
Dépôt et cautionnement	60 000		
Autres.....			
Besoin en fonds de roulement (BFR)			
Constitution sur 1 an			
Accroissement par rapport au BFR sur 1 an			
Remboursement d'emprunts à moyen ou long terme	-	-	-
TOTAL DES BESOINS		-	-
RESSOURCES (durables)			
Capitaux propres			
Capital			
Comptes courants d'associés	-		
Autofinancement net (capacité d'autofinancement)	-	-	-
Aides et subventions	-		
Capitaux empruntés (emprunts à moyen et long terme)	-	-	-
TOTAL DES RESSOURCES		-	-
ECART = Total Ressources - Total Besoins		-	-

PLAN DE TRESORERIE SUR 1 AN (12mois)

	1er mois	2è mois	3è mois	4è mois	5è mois	6è mois	7e mois	8e mois	9e mois	10e mois	11e mois	12e mois
1. SOLDE EN DEBUT DE MOIS												
2. ENCAISSEMENTS												
2A. D'exploitation												
Chiffre d'affaires encaissé												
.....												
2B. Hors exploitation												
Apport en capital												
Apports en comptes courants d'associés												
Emprunts à moyen et long terme												
.....												
A. TOTAL ENCAISSEMENTS												
3. DECAISSEMENTS												
3A. D'exploitation												
Paiement des achats et sous-traitance												
Loyer												
Assurances												
Fournitures, eau, énergie...												
Autres charges externes												
Salaires bruts												
Charges sociales												
Impôts, taxes et versements assimilés CFCE												
Impôts sur les bénéfices CGU/12												
TVA versée...												
Charges financières Intér./12												
.....												
3B. Hors exploitation												
Immobilisation (Investissements)												
Remboursement d'emprunts												
Amort/12												
B. TOTAL DECAISSEMENTS												
4. SOLDE DU MOIS = A-B												
5. SOLDE DE FIN DE MOIS = 1 + 4												

CALUCUL DU VAN

Investissement initial I°	0	0		
Cash Flow Année 1	0	0		
Cash Flow Année 2	0	0		
Cash Flow Année 3	0	0		
	0	0		
VAN	TRI	IP		1
		DR		2
	AN			0
	MOIS			
	JOURS			

