

Pourquoi un plan d'affaires ?

Un business plan a deux objectifs : un objectif de présentation et un objectif de séduction.

La réalisation de votre business plan vous permet de mettre en forme l'ensemble des données commerciales, techniques et financières de votre projet.

Vous disposez d'un support pour communiquer avec vos partenaires et pour les convaincre.

Votre business plan devra donc concilier une approche marketing (pour plaire) à une présentation rigoureuse de votre projet (pour convaincre).

Introduction

Attention, il ne s'agit pas de la présentation synthétique de votre projet, mais réellement d'une introduction à l'ensemble du document : 15 à 25 lignes maximum.

Objectif :

Introduire et planter le décor, piquer l'intérêt du lecteur.

Pour vous aider :

Pour mieux décrire l'intérêt d'un projet en quelques mots, vous pouvez utiliser :

- un exemple frappant
- un extrait d'article de presse,
- un extrait de loi,
- une mise en situation du produit

1. Présentation générale du projet

1.1. Présentation sommaire

Objectif :

Présenter le contenu général de votre projet de création d'entreprise, de manière synthétique, sur une page.

Cette seule fiche doit convaincre vos interlocuteurs d'aller plus loin dans la lecture de votre dossier ... et non de le "classer verticalement" : il s'agit donc d'éveiller l'attention du lecteur en 20 secondes, avec des détails marquants.

Il ne s'agit pas de répondre à toutes les questions, mais aux plus discriminantes pour valoriser votre projet !

Titre :

Métier de votre entreprise : en quelques mots

- Vous pouvez, en sous-titre, préciser en utilisant des termes génériques : B to B, B to C, Grande Distribution, e-business, etc.
- Donnez un exemple d'application : cela peut être un exemple d'utilisation, un exemple de référence client, etc.

1. Opportunité d'entreprendre

Décrire l'opportunité d'entreprendre qui s'offre à vous, généralement :

- Un environnement : évolution remarquable ou marquante de l'état de l'art de la technologie, évolutions des besoins, changement de réglementation, etc.
- Une réponse : rupture technologique, innovation commerciale...

2. Le Marché et la concurrence

- Importance, et tendances du marché
- Quelles sont vos avantages concurrentiels ? Quelles sont les barrières (technologiques et commerciales) à l'entrée ? Forces et faiblesses par rapport au(x) modèle(s) de la concurrence (produits, distribution, prix, promotion ...) ?

3. Profil de l'équipe managériale :

- Fondateurs et principales compétences regroupées

4. Stratégie de développement et moyens à mettre en œuvre :

- Quelles sont vos ambitions à court et moyen termes ? (nombre de clients, couverture géographique, chiffre d'affaires ...)
- Quels sont les moyens à mettre en œuvre : ce qui est fait, ce qui reste à faire (réalisation du produit, protection industrielle, approche du marché, moyens humains et techniques ...)

5. Prévisions :

Pour présenter vos prévisions, utilisez l'outil.

	N	N+1	N+2
CA HT			
Résultats nets			
Effectifs			
Besoin en financement			

- n'hésitez pas à le développer sur 5 ans si votre projet le permet et/ou le justifie.

1.2. Fiche d'identité de l'entreprise

2. L'entreprise au/..

2.1. Historique

Objectif :

Tout ce qui a déjà été fait vous permet de présenter et de **valoriser** le chemin parcouru. Indispensable pour les entreprises existantes, cette section permet également aux créateurs de " futures sociétés " de pointer les étapes significatives franchies avant la création.

Questions :

Quelles ont été les réalisations significatives pour l'avènement de votre projet ?

- Réalisations commerciales (commandes significatives, participation à un salon "référence" , ...),
- Réalisations techniques (finalisation prototype, mise en place d'une unité pilote, partenariat, ...)
- Réalisations économiques , ...
- Structuration des ressources humaines (recrutement déjà effectué et validation de l'organisation).

2.2. Le management

Objectif :

Présenter le ou les créateurs de l'entreprise élargie aux postes fonctionnels clés et aux partenariats externes.

Les quatre grandes composantes que vont évaluer les partenaires de votre projet de création d'entreprise sont les suivantes :

- les hommes (l'entrepreneur et son équipe),
- le projet,
- l'adéquation hommes/projet,
- la méthode choisie pour passer du projet à l'entreprise.

Questions :

L'équipe créatrice

- Qui est le créateur de l'entreprise ?
- Sur qui s'est-il appuyé pour préparer le projet ?
- Dans le cas où l'on est en présence de plusieurs créateurs, quel est le "leader" ?
- Quel est le C.V. de chacun des créateurs (un mini CV de 5 à 10 lignes suffit dans cette section, mais vous insérerez les CV complets en annexe)
- Comment l'équipe s'est-elle constituée ? Quels sont ses points forts / faibles ?

L'équipe " élargie " (pour compléter les compétences de l'équipe d'origine)

- Y a-t-il eu recrutement à des postes clés (ex : un " manager ", un " DAF ", un Responsable Production ") Si oui, indiquez également le CV de cette (ces) personnes.
- Certains partenariats apportent-ils un savoir-faire complémentaire ? Avec qui ? Quelle est leur nature ? Quelle est la durée prévue ?

2.3. Le produit

Objectif :

Permettre au lecteur de comprendre immédiatement de quoi on parle.

Illustrer concrètement ce qu'est votre produit, et situer rapidement son stade d'avancement au jour

d'aujourd'hui (où il en est : réalisation, protection).

Questions :

- Quel(s) produit(s), quel(s) service(s) vendez-vous ? (photo ou schéma à l'appui)
- Pouvez-vous donner un exemple d'application ?
- Sur quelle technologie s'appuie-t-il ? (y a-t-il rupture technologique)
- A ce stade, est-il protégé ?
- Votre entreprise est-elle mono ou multi produit ?
- Votre offre est-elle prête ou pas ? Depuis quand / Quand le sera-t-elle ?
- Est-elle déjà commercialisée ? Si oui, quels sont vos clients ?

3. Le Marché

3.1. L'étude de marché

Objectif :

Les résultats de votre étude de marché vont apparaître dans toute la partie qui suit. Vous pouvez, dans un paragraphe introductif, expliquer brièvement la façon dont a été réalisée l'étude de marché, afin de justifier le "sérieux" des affirmations ultérieures. Par la suite, **indiquez systématiquement les sources des données que vous allez utiliser.**

Une étude de marché permet tout d'abord de vérifier l'existence d'un besoin et sa traduction en une demande solvable. S'il n'y a pas de besoin exprimé ou de demande solvable, il est assez utopique de penser réussir la mise sur le marché du produit envisagé.

Questions :

- Quelle a été la méthodologie utilisée pour réaliser l'étude de marché ?
- Qui a réalisé cette étude ? Quand ? Quelles en sont les limites ?

3.2. L'environnement

3.2.1. L'état de l'art de la technologie

Objectif :

Expliquer aux non-spécialistes (financiers, administrations...) l'état de l'art de la technologie sur laquelle repose le caractère innovant du projet.

Questions :

- Quels sont les principaux termes du vocabulaire technique ?
- Quel est "l'état de l'art" dans ce domaine ?
- Quels sont les développements les plus récents et leur influence sur le marché ?
- Que se fait-il au sein des entreprises ? de laboratoires ?
- Quelles sont les perspectives d'évolution technologique, et à quelles échéances ?
- Existe-t-il des projets connus ou aux développements technologiques en cours, susceptibles d'influencer fortement le contexte technologique futur ?
- Pouvez-vous placer votre technologie et les technologies concurrentes sur une courbe de cycle de vie ?

3.2.2. Le Contexte

Objectif :

Décrire le contexte (réglementaire, politique, sociologique ...) dans lequel évolue(ra) votre entreprise, ainsi que les principales tendances et facteurs qui pourraient avoir une influence (positive ou négative).

Questions :

- Quel est l'environnement (c'est-à-dire les contraintes sur lesquelles vous pouvez difficilement agir) en terme de démographie, mode de vie, lobbies, lois, taux de change ?
- Le secteur est-il réglementé ? Cette réglementation est-elle harmonisée au niveau mondial ?
- Existe-t-il des normes ? Sont-elles obligatoires ? Nombreuses ?
- Votre secteur d'activité est-il sensible à des effets de mode (ex : mode des produits " bio ") ?
- Est-il soumis à la pression de "lobbies" favorables ou opposants ?

3.3. La demande

Il s'agit de vérifier l'existence d'un besoin, sa traduction en une demande solvable et accessible, et le volume de cette demande.

3.3.1. Les chiffres: potentiel et tendances

Objectif :

Donner une évaluation du marché global actuel - effectif (quantités actuellement vendues) et/ou potentiel (quantités qui pourraient être vendues) - en valeur et/ou volume, et de son évolution. A terme, l'entreprise pourra se positionner sur une part (un %) de ce marché.

Questions :

- Quel est le marché actuel en volume et/ou en valeur ? Préciser son évolution dans le temps.
- Ce marché est-il potentiel (attention danger si vous êtes le premier), émergent, en croissance, à maturité, ou en déclin ?
- Comment se répartit ce marché par type de produit, par segment de clientèle, par secteur géographique ?
- Comment a été réalisée cette évaluation ? Quel est son degré de fiabilité ?
- Peut-on donner des fourchettes hautes et basses ?

3.3.2. Analyse qualitative et segmentation

Objectif :

Comprendre et présenter comment fonctionne(nt) le(s) marché(s) sur le(s)quel(s) l'entreprise va s'insérer (c'est-à-dire tout ce qui se situe entre l'entreprise et son client). Le découper en plusieurs sous-ensembles homogènes afin de mieux adapter sa politique marketing à l'un ou plusieurs de ces segments.

Attention, cela concerne la situation telle qu'elle peut ressortir de l'étude de marché, mais pas encore la stratégie de l'entreprise pour s'insérer sur le marché (cela sera présenté plus loin).

Questions :

- Comment fonctionne le marché ? Y a-t-il des conditions d'accès (réglementations, autorisations, brevets, contrats d'exclusivité ...)
 - Quelle est la segmentation du marché, c'est à dire quels sont les différents sous-marchés homogènes ?
 - Quels critères et quelles méthodes de segmentation avez-vous choisis : Démographiques, géographiques, socio-économiques, de style de vie, de comportements et d'attitudes psychologiques vis-à-vis du produit ... ?
- Décrivez chacun des segments : habitudes d'achat, conditions de paiement, solvabilité, résistance au changement, process de décision, durée d'un cycle de décision ... Signaler les segments prioritaires sur des critères de segmentation pertinents (sexe, âge, revenu, risques, technologies, synergies, taille, concurrence,...).
- Pour cela décrire le processus d'achat du produit : Existe-t-il des prescripteurs (presse, administration, syndicat professionnel, etc) ? Quelle est leur importance ? Le décideur est-il l'utilisateur ? Si non, quelle est la relation décideur/utilisateur ? Le payeur est-il l'utilisateur ? Conséquences ? Quels sont les délais moyens de paiement en vigueur ?

3.3.3. Les résultats terrain

Objectif :

Montrer que le produit a été validé auprès du client.

Questions :

- Faites le bilan des prospects approchés : pourquoi sont-ils intéressés ?
- Par quoi sont-ils intéressés ?
- Certaines évolutions possibles - éventuellement non anticipées - du produit ont-elles été mises en avant ?
- Quel prix (prix psychologique) sont-ils prêts à payer ?
- Utilisez les résultats négatifs : pourquoi certains ne sont-ils pas intéressés ?
- Recueillez les objections : elles vous donneront un argumentaire pour la vente.

3.4. La concurrence

3.4.1. La pénétration du marché

Objectif :

Cerner le poids de la concurrence - directe ou indirecte, immédiate ou potentielle - sur le marché précédemment défini.

Questions :

- Existe-t-il des concurrents qui commercialisent le même produit (ou un produit similaire) ?
- Combien sont-ils ? Quelle est leur taille ? Sont-ils dynamiques ?
- Quelles sont leurs parts de marché ? ces parts ont-elles évolué récemment ?
- Existe-t-il des informations (avec quel degré de certitude) sur l'arrivée de nouveaux concurrents dans un proche avenir (nouveaux produits annoncés, indiscretions presse, informations personnelles)

3.4.2. Les produits analyse comparative

Objectif :

Analyser les produits concurrents. Estimer le degré de satisfaction des besoins par les produits actuellement disponibles.

Questions :

- Quels produits satisfont actuellement le besoin que nous allons couvrir ? (produits identiques ou/et basés sur une autre technologie) ?
- Quelles sont leurs principales caractéristiques : prix, qualité, délai de livraison, SAV ? Comment sont-ils distribués ?
- Si le produit est totalement nouveau, le besoin est-il actuellement satisfait ? Dans quelle mesure ? Comment ?

Les produits concurrents

	produit 1	produit 2	produit 3	produit 4	produit 5	produit 6
Entreprise						
Segment cible						
Technologie						
Qualité						
Prix						

3.4.3. Les stratégies commerciales et les moyens mis en oeuvre

Objectif :

Evaluer la stratégie adoptée, et les moyens mis en oeuvre par les différents concurrents.

Questions :

- Quels sont leurs clients, leurs fournisseurs ?
- Quels sont leurs modes de fonctionnement et d'organisation : forces de vente, circuits de distribution, intermédiaires, délais de décision, budget de communication ...
- Quels sont leurs actionnaires ? A-t-on des informations sur leur rentabilité ?
- Quelle sera leur réaction prévisible à votre entrée sur le marché ?

En conclusion quels sont leurs points forts/faibles ?

3.5. Opportunité de développement / Avantages concurrentiels

Objectif :

Montrer que dans ce contexte (environnement + marché + concurrence), il existe une fenêtre d'opportunité pour votre projet, et décrire cette dernière.

Questions :

- Quels sont les besoins encore mal couverts par la concurrence ?
- Quels sont les besoins latents que vous souhaitez couvrir ?

- Quels sont les nouveaux usages que vous allez créer ?
- Quelle différenciation par rapport à la concurrence ? Quel sera votre avantage concurrentiel (rupture technologique, positionnement marketing, savoir-faire ...) ?

4. Stratégies de développement et plans d'action

4.2. La stratégie produit

4.2.1. Adéquation produit/marché

Objectif :

Définir avec précision le produit ou service que vous allez vendre : caractéristiques, avantages, gammes (largeur, profondeur, cohérence), services complémentaires (garantie, SAV, mise à niveau, présentation, finition, conditions d'emploi, marque...)
Montrer la façon dont ce produit répond aux attentes du marché (couple produit-marché).

Questions :

- Décrire la gamme de produits et services de l'entreprise. Quelles en sont les caractéristiques techniques ? Où est l'innovation ? Quelles seront les évolutions du produit ou de la gamme de produits dans les années à venir ?
- Quelle est la cohérence (technologique et commerciale) de la gamme ?
- Quels seront les utilisateurs finaux pour chaque produit ? A quels besoins précis les produits répondent-ils ? Quels sont les critères de choix principaux des utilisateurs ? Comment le produit satisfait-il ces attentes ?
- Programmer dans le temps, le développement et la mise sur le marché de l'ensemble de la gamme de produits.
- Calculer la durée de vie des produits et leur taux de renouvellement (où se trouve chaque produit sur la courbe de son cycle de vie).

4.2.2. Positionnement et prix

Objectif :

Présenter la stratégie de positionnement définie par l'entreprise sur son ou ses marchés.
Définir le prix auquel l'entreprise va vendre ses produits.

Questions :

- Comment l'entreprise va-t-elle se différencier de ses concurrents ?
- Quelle image de marque veut-elle se donner (qualificatifs, logo, identité) ?
- Le positionnement envisagé permet-il un développement international de l'entreprise ?
- Quel est le prix pratiqué actuellement sur le marché ?
- A quel coût, le client satisfait-il aujourd'hui son besoin ?

4.2.3. Programme de R&D

Objectif :

Définir où en est le développement technologique du projet, au cas où le produit ne serait pas encore industrialisé.

Questions :

- Quel est l'état actuel du développement du ou des produits ?
- Quel est le programme de R&D envisagé et ses principales étapes (dates) ?
- Quels sont les partenaires extérieurs (Centres de recherche, laboratoires etc.) ?
- Quelle est l'organisation matérielle envisagée (ce qui sera fait en interne, les partenaires extérieurs...) ?
- Quels sont les risques liés à ce développement (risque d'échec, total ou partiel, risque de dérapage dans le temps, risque de dérapage des coûts) et quels sont les moyens envisagés pour limiter ces risques ?
- Quel est le coût de ce programme ? Quelles sont les sources de financement connues/possibles ?

4.2.4. Protection industrielle

Objectif :

Présenter la stratégie retenue en matière de protection industrielle.

Questions :

- Existe-t-il ou non un brevet ? Quelle est sa validité ? Qui détient le brevet ?
- Quelles sont ses extensions géographiques ?
- Quelles sont les clauses du contrat de licence en cas de brevet extérieur à l'entreprise (exclusivité etc.) ?
- Quels sont les éléments budgétaires liés aux problèmes de la propriété industrielle (paiement de cash, royalties, modalités de paiement) ?

4.3. La stratégie de production

4.3.1. Organisation

Objectif :

Définir comment va être fabriqué le produit, à partir des éléments présentés auparavant et de ses caractéristiques technologiques.

Questions :

- Comment est organisé le processus de production ?
 - Quelles sont les différentes étapes ?
 - Quel sera le partage entre ce qui sera fait par l'entreprise et ce qu'elle fera faire (sous-traitance) ?
 - Comment a été défini ce partage ?
 - Est-il destiné à évoluer ?
 - Comment va être organisée la production interne : main d'œuvre, encadrement, responsabilités... machines, implantation matérielle dans un atelier ?
 - Comment sera organisé le contrôle qualité (à l'intérieur et pour la partie sous-traitée) ?
 - Quels sont les stocks nécessaires au démarrage et pendant l'activité, en fonction de la quantité produite ?
 - Ce processus de production peut-il se comparer avec celui des concurrents ?
- Si oui, quels sont les avantages et les inconvénients ?

4.3.2. Politique d'achat

Objectif :

Présenter les fournisseurs choisis ainsi que les accords et contrats passés avec eux.

Questions :

- Qui sont les fournisseurs et les sous-traitants choisis par l'entreprise ?
- Existe-t-il des contrats ?
- Quelles en sont les caractéristiques : quantités (mini/maxi), prix, durée, niveau d'engagement réciproque, conditions de paiement ?
- Comment sont organisées les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants : délais de fabrication, rythmes de livraisons, etc. ?

4.3.3. Budget de production et Coût de revient unitaire

Objectif :

Fournir, à partir des éléments exposés dans le chapitre précédent, les données chiffrées qui permettent de construire le budget de production.

Calculer le prix de revient unitaire du produit, en tenant compte éventuellement des quantités (effet de seuil).

Le calcul suppose que l'on soit en mesure d'identifier et de quantifier les moyens directement utilisés pour la réalisation du produit et de définir une unité produit cohérente et homogène.

Questions :

Quels sont les investissements nécessaires en production ?

Quelles sont les dépenses de fonctionnement liées à la production et leurs échéanciers :

- achats de matières premières
- sous-traitance
- main d'œuvre
- autres coûts directs de production (emballage, assurance, transport) ?

Quels sont les effets de seuil en matière de machine et de main d'œuvre et quelles en sont les répercussions sur le coût de revient unitaire ?

Peut-on faire une comparaison avec les coûts de revient de la concurrence ?

Quelle est la marge dégagée par le produit, compte tenu du prix de vente envisagé, en fonction des quantités ?

4.4. Stratégie commerciale

4.4.1. Objectifs commerciaux

Objectifs :

Présenter les objectifs commerciaux que se fixe l'entreprise et la stratégie qu'elle a définie pour les obtenir. Justifier ces choix par rapport aux analyses menées jusqu'ici sur le produit et le marché. Afin de satisfaire au mieux le client et conforter la crédibilité de l'entreprise, les stratégies et le positionnement définis doivent mettre en adéquation les données internes/externes à l'entreprise (notamment le couple produit/marché).

Estimer des perspectives de CA, de part de marché, de rentabilité à 3 et 5 ans.

Questions :

Quels sont les objectifs de vente par produit, par segment de marché et par secteur géographique (échancier) ?

Quels sont les systèmes de distribution retenus : vente par correspondance, vente directe chez le client final, vente par réseau de distributeurs (exclusifs ou non), vente à des installateurs, etc. ?

Quels sont les objectifs de vente par système de distribution (échancier) ?

Eventuellement, quels sont les circuits de distribution : VPC, grandes surfaces, détaillants spécialisés... ?

Eventuellement, quelle est la stratégie commerciale pour l'exportation ?

Quels services spécifiques seront apportés aux clients et/ou aux intermédiaires : service après vente, crédits client... ?

4.4.2. Organisation de la mise sur le marché

Objectif :

Présenter l'organisation de la force de vente nécessaire à la réalisation des objectifs fixés.

Questions :

- Comment va être organisée la force de vente dans l'entreprise : par secteur géographique, par produit, par système de distribution, ... , par des vendeurs, des représentants exclusifs ou non, salariés ou non ?

- Quel sera le système de rémunération ? En fonction de l'atomisation de la clientèle et des volumes de vente envisagés, comment fonctionneront les tournées des vendeurs, la prise de commande, la livraison ? Quelle sera la structure humaine correspondante (y compris l'encadrement) et quelles seront les responsabilités ? Quels seront les coûts (personnel, déplacements, autres frais) (échancier) ? Quelle est la répartition entre coûts fixes et variables ?

4.4.3. Plan d'action commercial

Objectif :

Présenter le plan d'action commercial que l'entreprise va mettre en œuvre pour faire connaître ses produits. Définir les techniques de vente, l'argumentaire, le mode de prospection.

Choisir le mode de distribution, c'est-à-dire, la manière selon laquelle les produits seront mis à la disposition de la clientèle : franchise, VPC, revendeurs, agents, grossistes, magasins spécialisés, grandes surfaces, ...

Questions :

- Quelles sont les actions commerciales prévues ainsi que leur budget (échancier) : campagne publicitaire, participation à des salons, congrès, mailings, sponsoring, etc. ?

- Comment l'entreprise sera-t-elle organisée, de manière interne, pour le déroulement de ces actions : responsabilités, personnel affecté, temps passé, évaluation des coûts,... ?

- Quels seront les outils de communication : publicité, promotion, documents, visuels, catalogues, nom commercial, logo, slogan, relations publiques, relations presse,...?

- Quelles sont les dépenses générées par la mise en œuvre du plan d'action commercial ? (charges de personnel, rémunération et commissions vendeurs ou représentants, frais commerciaux, plaquettes, mailings, salons, etc.) Existe-t-il des dépenses commerciales à considérer comme des investissements amortissables ?

Liste des actions

Actions	Budget	Période	CA escompté
Total			

5. Le calendrier du projet

Objectif :

Planifier dans le temps les grandes étapes stratégiques du projet de développement en termes de R&D, avancement commercial, production, effectifs, CA ...
Donner les moyens de valider l'achèvement de chaque étape.

Questions :

- Quelles sont schématiquement les principales étapes de mon projet ? Comment s'articulent-elles, entre elles, et dans le temps ?
- Quels sont les objectifs par étape ?
- Comment mesurer le succès ou l'échec à chacune des étapes ? Identifier les critères permettant de valider ces objectifs (dépôt de brevet, présentation prototype, obtention de commandes, début de la production ...)

6. L'organisation des moyens à mettre en oeuvre

6.1. Organisation et moyens humains

Objectif :

Présenter comment vont être assurées les grandes fonctions de l'entreprise, compte tenu des objectifs et des options retenus en matière de commercialisation et de production.

Questions :

- Comment sont assurées les différentes fonctions de l'entreprise et comment sont définies les responsabilités : Direction générale et stratégie, Production, Commercial, Administration, Ressources humaines.
- Quel est l'organigramme de l'entreprise ?
- Quelle est la politique en matière de ressources humaines : méthodes de recrutement, politique de rémunération, formation ?

6.2. Les moyens techniques

Objectif :

Détailler les besoins matériels et logistiques de l'entreprise, nécessaires à la bonne exécution de son activité, ainsi que les choix déjà effectués.

Questions :

- Quelle sera la localisation de l'entreprise ? Quels sont ses besoins en locaux (ateliers, bureaux, plateaux tertiaires, m² utiles) ? Seront-ils occupés en location ou achetés ? Quels agencements spécifiques sont à prévoir (installations électriques, isolation, réseaux...) ?
- Quels sont les besoins spécifiques à l'activité de production ?
- Les machines : Que représente la capacité de production utilisée par rapport à la capacité de production des machines ? Qui assure la maintenance ? Est-il possible de louer ou de sous-traiter ?
- Le matériel et l'outillage : fonction, destination, coût ?
- Quels sont les autres investissements envisagés : véhicules, matériel de bureau, mobilier, matériel informatique ?

Indiquez le montant global des investissements matériels ou renvoyez au dossier financier.

6.3. La structure juridique

Objectif :

Présenter le montage financier et juridique retenu, en particulier pour la structuration des fonds propres.

Questions :

- Quelle est la structure juridique retenue : SARL, SUARL, SA ?
- Quels sont les actionnaires à la création de la société ? Quels liens éventuels existent entre eux (familiaux, professionnels, ...), qui pourraient avoir une incidence sur la vie future de l'entreprise ?
- Quel sera le statut de chacun des créateurs ?
- Quelle est la répartition du capital ?
- Comment sont répartis éventuellement les comptes courants ?
- Quelle est en fonction du besoin en financement, l'évolution prévue du capital ? Comment celle-ci est-elle envisagée ?
- Des instruments financiers particuliers sont-ils prévus pour faire évoluer la géographie ultérieure du capital: obligations convertibles, bons de souscription ?

7. Bilan des risques et des opportunités

Objectif :

Montrer avoir anticipé les risques résiduels pour chacune des étapes.

Faire l'éventail des réactions qui pourront être les vôtres si l'un des ces risques devient réalité.

Attention : il s'agit de faire le point sur les risques résiduels et sur les incertitudes qui persistent . La grande majorité des risques doit avoir été levée dans la rédaction du plan d'affaires.

Faire le point sur les forces et les faiblesses de votre projet.

Quels sont en conclusion les points forts et les points faibles de mon projet ?

Questions :

- Que se passe-t-il si je ne parviens pas à recruter des ingénieurs ? Si le turn-over se révèle plus important que prévu ?
- Et si la subvention sur laquelle je comptais est réduite ou retardée ?

- Un coup dur (grève, crise sur matières premières), je prends du retard : quel impact sur ma trésorerie ?
- Quelles solutions de rechange ? Comment réagir ? (différer le plan d'embauche, avoir une activité alimentaire, trouver un partenaire industriel ...)

Tableau SWOT

Opportunités	Menaces
Forces	Faiblesses

8. Dossier financier

8.1. Vente

Le tableau de vente vous permet d'avoir une vue synthétique et détaillée de votre chiffre d'affaires prévisionnel ventilé par types de produits ou activités.

Il convient de saisir au minimum le chiffre d'affaires annuel (vue synthétique). Cette information est suffisante pour établir le compte de résultat.

Donnez un libellé à vos produits et vérifiez le taux de TVA applicable à chacun.

Année	Produit	Prix	Quantité	CA HT	TVA	CA TTC	CA annuel
Année 1	Produit 1						
	Produit n						
Année 2	Produit 1						
	Produit n						
Année 3	Produit 1						
	Produit n						

Encaissement des ventes :

Pour réaliser le plan de trésorerie et mettre en place le futur tableau de bord, vous devez détailler vos prévisions mois par mois (vue détaillée). Cette prévision mensuelle permettra d'intégrer la montée en charges de votre activité, cerner les problèmes de saisonnalité possibles, évaluer un problème de trésorerie passé inaperçu. Le management prévisionnel nécessite des objectifs mensuels.

Un encaissement est toujours décalé par rapport à la facturation. Pour estimer les délais moyens référez vous aux usages de la profession et préférez une hypothèse pessimiste.

Tableau : Loi d'encaissement

Le tableau « loi d'encaissement » permet de remplir le tableau « encaissement des ventes », dont les résultats alimentent le plan de trésorerie.

Part d'encaissement	Comptant	à 30 jours	à 60 jours	à 90 jours	à 120 jours	Total (doit être 100%)
Produit 1	%	%	%	%	%	100%
	%	%	%	%	%	100%
Produit n	%	%	%	%	%	100%
sur le total CA TTC	%	%	%	%	%	100%

Tableau : Encaissements TTC sur le total des ventes

	janv N	févr N	mars N	avr N	mai N	juin N	juil N	août N	sept N	oct N	nov N	déc N
Comptant												
à 30 jours												
à 60 jours												
à 90 jours												
à 120 jours												
Total encaissé												

8.2. Achats

8.2.1. Coût d'achat des ventes

Ce tableau permet d'évaluer les prix de revient des matières, marchandises, services et autres achats directement liés à la fabrication ou à la réalisation de votre produit (pour une activité de négoce ce prix correspond au prix d'achat de la marchandise revendue. Pour une activité de service il s'agit de la sous-traitance systématique, etc.).

Pour simplifier l'évaluation de vos coûts d'achat des ventes (achats consommés ou, pour les comptables, coût d'achat des marchandises), vous devez estimer un coefficient qui sera rapporté au CA HT. Ce coefficient peut varier d'un mois à l'autre. Vérifiez que les coefficients que vous appliquez sont réalistes. Faites vous confirmer leurs tarifs par vos futurs fournisseurs.

Mais vous pouvez aussi grouper vos approvisionnements et déterminer une politique d'achat et de stockage. Dans ce cas reportez vous aux approvisionnements afin de compléter les montants correspondants à vos approvisionnements mensuels.

Année	Produit	CA HT (rappel)	Coefficient coût achat/ventes	Coût d'achat des ventes	Taux TVA	Coût TTC
Année1	Produit 1					
	Produit n					
Année2	Produit 1					
	Produit n					
Année3	Produit 1					
	Produit n					

8.2.2. Approvisionnements

Ce tableau est destiné aux entreprises qui peuvent d'ores et déjà prévoir leurs volumes d'achats mensuels (en fonction des stocks qu'elles anticipent). Cependant, vous devez avoir renseigné le tableau « coût d'achat des ventes ».

Saisissez le montant global de vos achats mensuels et vérifiez qu'il soit compatible avec vos ventes. Les stocks se déduisent de votre coût d'achat des ventes (les sorties de stock) et de vos approvisionnements.

	Produit 1			Produit n			Total achat mensuel HT	Total achat mensuel TTC
	Achat	Stock	TVA/Achat	Achat	Stock	TVA/Achat		
janv N								
févr N								
mars N								
avr N								
mai N								
juin N								
juil N								
août N								
sept N								
oct N								
nov N								
déc N								
Total approvisionnements HT								
Total approvisionnements TTC								

8.2.3. Décaissement des achats

Pour réaliser le plan de trésorerie et mettre en place le futur tableau de bord, vous devez détailler vos décaissements des achats prévisionnels mois par mois (vue détaillée).

Tableau : Loi de décaissement

Le tableau « loi de décaissement » permet de remplir le tableau « décaissement des achats », dont les résultats alimentent le plan de trésorerie.

Part du décaissement	Comptant	à 30 jours	à 60 jours	à 90 jours	à 120 jours	Total (doit être 100%)
Produit 1	%	%	%	%	%	100%
	%	%	%	%	%	100%
Produit n	%	%	%	%	%	100%
sur le total achats TTC	%	%	%	%	%	100%

Tableau : Décaissements TTC sur le total des achats

	janv N	févr N	mars N	avr N	mai N	juin N	juil N	août N	sept N	oct N	nov N	déc N
Comptant												
à 30 jours												
à 60 jours												
à 90 jours												
à 120 jours												
Total décaissé												

8.3. Frais généraux

Les frais généraux concernent les factures autres que celles directement liées à votre production (déjà saisies dans le tableau coût d'achat des ventes).

Ces frais seront automatiquement reportés dans les lignes « total autres achats et charges externes » et « impôts et taxes de votre compte de résultat ».

Saisissez les montants annuels dans le tableau « vue synthétique ». Le passage vers la « vue détaillée » vous permet d'évaluer un échéancier mensuel qui sera automatiquement reporté dans votre budget de trésorerie.

Tableau : Frais généraux (vue synthétique)

Rubriques	Année N	Année N+1	Année N+2
Eau et Electricité			
Fournitures d'entretien, petit équipement (fournitures n'entrant pas dans la fabrication directe des produits)			
Fournitures administratives			
Sous-traitance (services non inclus dans les coûts d'achat des ventes, service de gardiennage par exemple)			
Redevances de crédit bail			
Loyer et charges locatives			
Locations diverses (exemple: location ponctuelle de véhicules, de matériel.)			
Entretien et maintenance (contrats engagés avec des sociétés externes et réparations ponctuelles)			
Assurances TTC			
Etudes et recherche (frais de R&D réalisés pour le compte de l'entreprise, exemple: sous traitance d'un prototypage)			
Documentation (abonnements, achat d'ouvrages,...)			
Personnel extérieur à l'entreprise (personnel facturé par une agence d'intérim à l'entreprise)			

Honoraires (comptable, commissaire aux comptes, conseillers externes à l'entreprise)			
Publicité			
Salons			
Déplacements TTC (repas, frais kilométriques, billets de transport, tickets d'autoroute, hôtels. Il convient d'évaluer ces déplacements en fonction d'un plan d'action commercial sur la base d'un forfait)			
Poste et télécom			
Services bancaires (frais facturés par la banque autres que intérêts et agios sur emprunts)			
Autres			
Total autres achats et charges externes			
Impôts et taxes (taxe professionnelle, taxe foncière, taxes sur les véhicules,...)			

8.4. Frais du personnel

Ce tableau permet d'estimer le montant de vos charges de personnel.

La « vue synthétique » renseignera la ligne personnel de votre compte de résultat. La « vue détaillée » permet de saisir le calendrier d'embauche du personnel afin de calculer « les décaissements des salaires » qui seront reportés dans votre tableau de trésorerie.

Tableau : Frais du personnel (vue synthétique)

	Année N			Année N+1			Année N+2		
	salaire net	charges sociales	Impôts et taxes	salaire net	charges sociales	Impôts et taxes	salaire net	charges sociales	Impôts et taxes
nom / fonction									
Salarié 1									
Salarié 2									
Salarié 3									
Salarié n									
Commerciaux, partie fixe									
prélèvement gérant non salarié									
Total									

8.5. Investissements

Ce tableau permet de saisir vos investissements prévus sur 3 ans. Les montants saisis dans la « vue synthétique » seront répercutés dans votre plan de financement.

Dans la « vue détaillée », vous saisissez le calendrier mensuel des acquisitions afin qu'il soit reporté dans votre plan de trésorerie. Vous pouvez également détailler poste par poste la nature de vos

investissements en personnalisant les intitulés.

Tableau : Investissements (vue synthétique)

Nature des investissements	Durée	Année N	Année N+1	Année N+2
Frais d'établissement				
Dotation aux amortissements				
Recherche et Développement				
Dotation aux amortissements				
R&D (production immobilisée)				
Dotation aux amortissements				
Autres investissements immatériels				
Dotation aux amortissements				
Total investissements immatériels				
Constructions et agencements				
Dotation aux amortissements				
Matériel de production				
Dotation aux amortissements				
Matériel et mobilier				
Dotation aux amortissements				
Matériel informatique				
Dotation aux amortissements				
Véhicules				
Dotation aux amortissements				
Autres investissements matériels				
Dotation aux amortissements				
Total investissements matériels				
Total dotations aux amortissements				
Cautions (non amorties)				
Participations (non amorties)				
Autres investissements financiers(non amortis)				
Total investissements financiers				
Total investissements				

8.6. Emprunts

Le capital remboursé et le montant de votre emprunt s'inscriront dans votre plan de financement. Les frais financiers (intérêts) se reporteront dans le compte de résultat. Les échéances mensuelles (capital+intérêts) calculés dans la « vue détaillée » seront reprises dans votre plan de trésorerie.

Données concernant les emprunts :

N°	Date de l'emprunt	Date de la 1ère échéance	Montant de l'emprunt	Taux d'intérêt annuel	Durée en année(s)	Nombre d'échéances par an	Montant d'une échéance	Frais financiers sur l'emprunt
Emprunt 1								
Emprunt 2								

Total des remboursements annuels :

Période	Année N	Année N+1	Année N+2
Capital emprunté			
Capital remboursé			
Frais financiers			
Echéances			

Remboursements (vue détaillée)

N°	Période	janvier N				décembre N
Emprunt 1	Capital emprunté					
	Capital remboursé					
	Frais financiers					
Emprunt 2	Capital emprunté					
	Capital remboursé					
	Frais financiers					

8.7. Compte de résultat

Ce tableau résulte de toutes vos saisies précédentes. Il s'agit d'un tableau de synthèse qui vous permet d'anticiper vos futurs résultats.

	Année N	Année N+1	Année N+2
CA TTC			
Autres produits			
Total produits (A)			
Total achats consommés			
Total autres achats et charges externes			
Total consommations intermédiaires (B)			
Valeur ajoutée (A) - (B)			
Valeur ajoutée / Total produits (en %)			
Impôts & taxes			
Personnel			
Frais financiers : sur emprunts			
Frais financiers : agios			
Dotations aux amortissements (1)			
Résultat avant impôt			
Impôt sur les bénéfices (35%)			
Résultat après impôt (2)			
Cash-flow (1) + (2)			

Cash-flow = résultat net après impôt + dotation aux amortissements

8.8. TVA

	janv N	févr N	mars N	avr N			oct N	nov N	déc N
TVA sur les ventes (1)									
TVA sur les achats (2)									
TVA sur les immobilisations (3)									
Crédit de TVA									
TVA à décaisser									

8.9. Besoin en Fonds de Roulement

Ce tableau permet d'estimer le besoin en trésorerie moyen qui résulte des financements des stocks, du crédit client et du crédit obtenu auprès des fournisseurs.

La variation annuelle de votre besoin en fonds de roulement sera reportée dans le plan de financement.

	Année N	Année N+1	Année N+2
Total Stocks			
Comptes clients			
Créances TVA			
Total créances (1)			
Comptes fournisseurs			
TVA à payer			
Dettes fiscales			
Dettes Sociales			
Total Dettes (2)			
BFR = (1) - (2)			
Variation de BFR			

CAS PARTICULIER D'ACTIVITÉ DE SERVICES

Si votre activité relève de la prestation de services (en particulier intellectuels), il est possible qu'on n'ait pas besoin de stocks. Dans ce cas il n'y aura pas de composante " stocks " dans le BFR.

Il faudra la remplacer par une composante " travaux en cours " c'est-à-dire un volant de charges courantes qu'on aura en permanence à avancer avant de pouvoir facturer les prestations. Pour cela, on devra évaluer le coût d'une journée de travail, toutes charges courantes comprises (rémunération incluse), et estimer combien de jours en moyenne pour une commande on aura à travailler avant de pouvoir présenter la facture.

Si, de plus, dans l'activité, on a la possibilité de demander systématiquement un acompte à la commande, il faudra créer une composante ressources " encours moyen acomptes clients " qui remplacera la composante "encours moyen fournisseurs " (qui n'a pas lieu s'il n'y a pas de stocks).

8.10. Plan de financement

Vous devez simplement compléter ce tableau par la saisie de votre capital social, des apports en compte courant, des subventions et des avances remboursables (vous pouvez détailler en ouvrant chacun de ces dossiers). Ce tableau résulte aussi de toutes vos saisies précédentes. Il matérialise la faisabilité de vos objectifs, notamment celui d'équilibrer votre trésorerie. Ces informations seront reportées dans votre plan de trésorerie.

	Année N	Année N+1	Année N+2
Total des investissements			
Variation du BFR			
Remboursement des emprunts			
Autres remboursements			
Total besoins			
Capital social investisseurs			
Total capital social			
Apport compte courant n°1			
Apport compte courant n°2			
Apport compte courant n°3			
Total comptes courants			
Emprunts			
Cash flow			
Total Ressources			
Ressources - Besoins			

8.11. Trésorerie

	Janvier N	Février N			Décembre N
Achats TTC					
Frais généraux TTC					
Rémunérations nettes					
Charges sociales					
Décaissement des charges antérieures					
Autres décaissements					
Investissements					
Echéances d'emprunt					
TVA à décaisser					
Autres remboursements					
Total décaissements					
Ventes TTC					
Encaissement des ventes antérieures					
Capital					
Comptes courants					
Avances remboursables					
Emprunts					
TVA remboursée					
Autres encaissements					
Total encaissements					
Ecart Encaissements-décaissements					
Trésorerie de fin de mois					

9. Conclusion

Objectif :

Le lecteur doit pouvoir faire une synthèse positive des points clés de votre projet à la lecture de votre conclusion.

Il doit comprendre quelle peut être son intervention, à quel moment elle est attendue et ce que lui même en retirera.

Questions :

- En résumé : quelles sont les grandes étapes stratégiques du projet ?
- Rappelez votre ambition et décrivez l'entreprise à moyen terme
- Rappelez le besoin en financement recherché - pour quelle période - et ses principales affectations (R&D, marketing, internationalisation, besoin en fonds de roulement ...)
- Indiquez quelles seront les opportunités de sorties pour vos investisseurs (entrée en bourse, rachat industriel ...)

10. Annexes

Préambule :

Pour être lu un plan d'affaires ne doit pas être trop long : 20 à 25 pages. Aussi est-il bon de prévoir de renvoyer en annexe tous les documents complémentaires au plan d'affaires. Vous ne les joindrez qu'à ceux de vos interlocuteurs qui en feront la demande.

Les annexes possibles (si elles existent)

Statuts ou projets de statuts.

Textes des brevets avec leurs avis documentaires.

Dossier complet de l'étude de marché.

Contrats de licences.

Contrats avec les fournisseurs et les clients importants.

Modèle du tableau de bord de gestion qui sera mis en place dans l'entreprise.

CV complets des dirigeants.

Plaquettes commerciales.

Documentations techniques et plans des produits.