



2017

DOSSIER DE CANDIDATURE

A compléter et renvoyer par mail à
geec@esmt.sn

Ne pas dépasser 35 pages hors annexes

Page de couverture

Page de garde

Table des matières

Introduction

Partie I - PRESENTATION GENERALE DU PROJET

Executive Summary

Fiche d'identité de l'entreprise

Partie II - L'ENTREPRISE au --/--/----

1. Historique
2. Le management
3. Le produit

Partie III – LE MARCHÉ

Introduction : l'étude de marché (*facultatif, n'apparaît dans le plan*)

1. L'environnement
 - 1.1 - L'état de l'art de la technologie
 - 1.2 - Le Contexte
2. La demande
 - 2.1 - Les chiffres : potentiel et tendances
 - 2.2 - Analyse qualitative et Segmentation
 - 2.3 – Les résultats terrain
3. La concurrence
 - 3.1 - La pénétration du marché
 - 3.2 - Les produits analyse comparative
 - 3.3 - Les stratégies commerciales et les moyens mis en œuvre
4. Opportunité de développement / Avantages concurrentiels

Partie IV – STRATEGIES DE DEVELOPPEMENT ET PLANS D'ACTION

1. Le Business model
2. La Stratégie produit
 - 2.1 - Adéquation produit / marché
 - 2.2 - Positionnement et prix
 - 2.3 – Programme de R&D
(*programme de R&D par étapes*)
 - 2.4 – Protection Industrielle
 - 2.5 – *résumé chiffré*
outil tableau Anvar
3. La stratégie de production
 - 3.1 - Organisation
 - 3.2 - Politique d'achat
 - 3.3 - Budget de production et Coût de revient unitaire
résumé chiffré
4. Stratégie commerciale
 - 4.1 - Objectifs commerciaux
 - 4.2 - Organisation de la mise sur le marché
 - 4.3 - Plan d'action commercial
Outil

Partie V – LES ETAPES STRATEGIQUES DU PROJET

Partie VI - L'ORGANISATION DES MOYENS A METTRE EN OEUVRE

1. Organisation et Moyens humains
2. Les moyens techniques
3. La structure juridique

Partie VII – BILAN DES RISQUES ET DES OPPORTUNITES

Partie VIII – DOSSIER FINANCIER

Partie IX - CONCLUSION

Annexes

Introduction

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

Objectif :

Introduire et plantez 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
- Etc.

Partie I – PRESENTATION GENERALE DE PROJET

Cette section figure en tête de votre dossier, mais elle devra pourtant être rédigée à la fin, quand toutes les données seront connues.

Vous utiliserez ces deux documents, indépendamment du reste du dossier, comme présentation synthétique de votre projet. Ce seul document est requis par la plupart des financiers pour un premier contact.

EXECUTIVE SUMMARY

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 en relief) Métier de votre entreprise : en quelques mots

- Vous pouvez, en sous-titre, préciser en utilisant des termes génériques : télécom, wireless, BtoB, BtoC, Grande Distribution, e-business, MarketPlace, 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 de l'état de l'art de la technologie forte, 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. Le business Model

- Quelles sont nos sources de revenus ? Quels sont les partenariats stratégiques ? Comment est organisée l'offre ? A quel segment s'adresse-t-elle prioritairement ? Comment parvient-elle au client ? Comment fait-elle gagner de l'argent aux autres ? (clients, partenaires, etc)

4. Profil de l'équipe managériale :

- Fondateurs et principales compétences regroupées

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

- Quels sont vos ambitions à CT et MT ? (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 ...)

6. 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.

- Commentez le besoin en financement pour que votre interlocuteur sache pour quelle part vous le sollicitez

...

FICHE D'IDENTITE DE L'ENTREPRISE -- / -- / ----

Raison Sociale

Titre activité

Forme juridique :
Date de création (prévisionnelle si projet de création) :
Effectifs :
Caht (au --/--/--) :

Siège social (Adresse si non projet) :
RCCM :
NINEA :
Tél :
Fax :
Mail :
Http://

Nom du dirigeant : (nom, prénom, date et lieu de naissance)

Répartition du capital (prévisionnel)

Actionnaires	Parts	%
-		
-		
-		
-		
-		
-		
-		
Total		

Financements obtenus :

-(Année d'obtention, nature, et montant)

-
-

Labellisations, expertises, prix :

(date et nature)

Brevets déposés :

(nature, date)

Consultants et partenaires : (banque, commissaires aux comptes, conseillers juridiques, expert comptable, experts technologiques...)

-(nom : mission, téléphone)

-
-
-
-
-
-
-

Références pouvant être consultées (commerciales, industrielles, scientifiques...)

(Contact, entreprise, nature du lien, téléphone)

-
-
-
-

Partie II – L'ENTREPRISE AU --/--/----

1. Historique

Objectif :

Tout ce qui a déjà été fait et 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 :

Quels 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. Le management

Objectif :

Présenter le ou les créateurs de l'entreprise élargie aux postes fonctionnels clé 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 des savoir-faire complémentaires ? Avec qui ? Quelle est leur nature ? Quelle est la durée prévue ?

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 ?

Partie III – LE MARCHE

Introduction : l'Etude de Marché
(5 / 10 lignes)

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 ?

1. l'environnement

1.1 – 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 ?
- Qu'est ce qui se fait au sein d'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 ?

1.2 - 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 influencer) en termes 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 » ?

2. La demande

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

2.1 - Les chiffres : Potentiel et tendances

Objectif :

Donner une évaluation du marché global actuel - effectif (quantité actuellement vendues) et/ou potentiel (quantité 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 ?
- Quel se répartit ce marché par type de produit, par segment de clientèle, par secteur géographique (Sénégal, UEMOA, Afrique de l'Ouest, etc.) ?
- Comment a été réalisée cette évaluation ? Quel est son degré de fiabilité ?
- Peut-on donner des fourchettes hautes et basses ?

2.2 - 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**.

(glossaire : un segment est un groupe homogène vis-à-vis du produit en matière de comportement d'achat.)

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 (conditions d'accès (réglementation, 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 quelle méthode 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 sur le marché (éventuellement par segment ou canal de distribution) ?

2.3 – 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. La concurrence

3.1 - 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) ?

3.2 - Analyse comparative des produits concurrents

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 : produits, 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 ?

Exemple :

Tableau des principaux produits concurrents

<i>Produit</i>	<i>Entreprise</i>	<i>Segment Cible</i>	<i>Technol.</i>	<i>Qualité</i>	<i>Prix</i>	<i>Réseau de distribution</i>

Les critères indiqués sont les plus couramment utilisés : choisissez d'utiliser les critères de positionnement les mieux adaptés à votre domaine

3.3 – Les Stratégies Commerciales et les moyens Mis en oeuvre

Objectif :

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

Questions :

- Quels sont leurs clients, leurs fournisseurs ?
- Quelles 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 ?

- Quels sont les systèmes de distribution en vigueur sur le marché (par segment) : structure (grossistes, distributeurs, revendeurs), degré de concentration etc. ?
- Quelle est l'organisation commerciale en vigueur sur le marché (éventuellement par segment) : force de vente, mode de rémunération, pratiques commerciales (commissions, rabais)?

Outil :

Tableau des forces et faiblesses de la concurrence

Point forts	Points faibles
<ul style="list-style-type: none"> ● ● ● ● ● ... 	<ul style="list-style-type: none"> ● ● ● ● ● ...

4. L'opportunité de développement

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 ?
- Quel 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 ...)

Partie IV – LES STRATEGIES DE DEVELOPPEMENT

1. Le Business Model

Objectif :

Il s'agit d'expliquer comment la société se positionne dans la chaîne de valeur afin de générer des revenus.

Le Business modèle comprend :

- l'essentiel de la structure de l'offre de l'entreprise,
- la manière de générer des revenus,
- l'organisation et les coûts qui en résultent,
- les alliances adéquates,
- la position dans la chaîne de valeur

Questions :

- Quels sont les principaux flux ? Qui paie quoi et à quel prix ?
- A qui vend-on ? Comment atteint-on le client/ consommateur final ? Quels sont les niveaux de distribution ?
- Quelles sont les sources de revenus et de marge ?
- Quels sont les facteurs différenciateurs et facteurs clés de succès ?
- Quels partenariats stratégiques vont générer de la valeur ?

2. La Stratégie produit

2.1 - Adéquation Produit ou Gamme de Produits / 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, condition, 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 ? Ou est l'innovation ? Quelles seront les évolutions du produit ou de la gamme de produit dans les années à venir ?
- Quelle est la cohérence (technologique et commerciale) de la gamme ?
- Quel seront les utilisateurs finaux pour chaque produit ? A quels besoins précis de ces derniers, les produits répondent-ils ? Quels sont les critères de choix principaux de l'utilisateur ? Comment le produit satisfait-il à ces attentes ?
- Programmer dans le temps, le développement et la mise sur le marché de l'ensemble de la gamme de produit
- 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).

2.2 – Positionnement et Prix

Objectif :

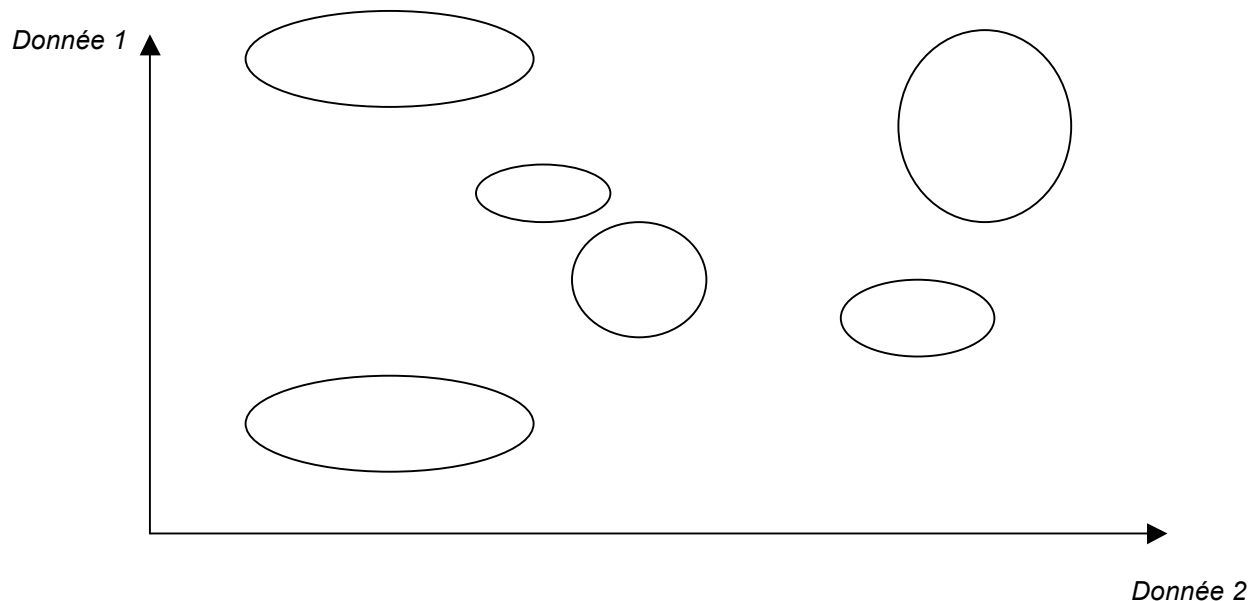
Présenter la stratégie de positionnement définie par l'entreprise sur son ou ses marchés.
Définir le prix auquel l'entreprise va vendre ses produits.

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 ?

Outil :

Matrice de positionnement par rapport à la concurrence



Utiliser en abscisse et en ordonnée les critères de positionnement qui semblent les plus adaptés dans votre domaine (le prix et la technologie, le prix et la qualité, etc.)

2.3 – Programme de R&D

Objectif :

Définir où en est le développement technologique du projet, dans le 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 et 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 ?

Quels est le coût de ce programme ? Quelles sont les sources de financement connues/possibles ?

Outil :

Programme de R&D

	Etape 1 <i>(date et descriptif)</i>	Etape 2 <i>(date et descriptif)</i>	Etape 3 <i>(date et descriptif)</i>
- Personnel : <i>ingénieur :</i> <i>technicien :</i> <i>autres :</i>			
- Matériel : <i>laboratoire :</i> <i>informatique :</i> <i>logiciels :</i> ...			
- Achats - Sous-traitance - Frais généraux, etc.			
Total			

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) ?

2.5 – résumés chiffrés

3. _____ Stratégie de production

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 dans le temps (échancier) ?

Y a-t-il une complémentarité en termes de production entre différents produits ?

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 (échancier) ?

Ce processus de production peut-il se comparer avec celui des concurrents ?

Si oui, quels sont les avantages et les inconvénients ?

3.2 - La 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. ?

3.3 - Le budget de production et le coût de revient

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 est 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 ?

Quels en sont les montants et l'échéancier ?

Quelles sont les dépenses de fonctionnement liées à la production et leur échéancier (achats de matières premières, sous-traitance, main d'œuvre, autres coûts directs de production) ?

Quel est le coût d'achat des matières premières et des sous-ensembles sous-traités (coût unitaire, quantité) ? Quel est ce coût par produit ?

Quel est le coût direct des machines : amortissement comptable, amortissement technique (si différent), entretien et maintenance ?

Quel est le coût de main d'œuvre directe (coût unitaire, quantité) par produit ?

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 ?

Quels sont les autres coûts directs (emballage, assurance, transport) ?

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 ?

Outil :

	An I	An II	An III
- Achats Matière première Semi-finis - Consommables et outillages - Sous-traitance - Autres -			
(I) Coûts d'achats total			
% coûts d'achat / CA			
(II) Personnel de production			
(III) Dotation aux Amortissements			
Total coûts de production (I) + (II) + (III)			
Nombre d'unités produites			
Coût unitaire			

- Ne retenez que les charges directes. Il est tentant de rechercher un coût unitaire complet (incluant frais généraux, salaires administratifs et commerciaux, etc.) mais cela conduit souvent à des répartitions approximatives qui rendent le résultat peu significatif.

- Attention :

Coût de revient unitaire \neq prix de vente

4. Stratégie commerciale

4.1 Les 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) ? Quel 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 (UEMOA, Afrique, autres) ? Quels services spécifiques seront apportés aux clients et/ou aux intermédiaires : service après vente, crédits client... ?

Outil :

Résumés chiffrés CA

4.2 - L'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 ?

4.3 - Le 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 vos 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,... ?
- Quels 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 ?

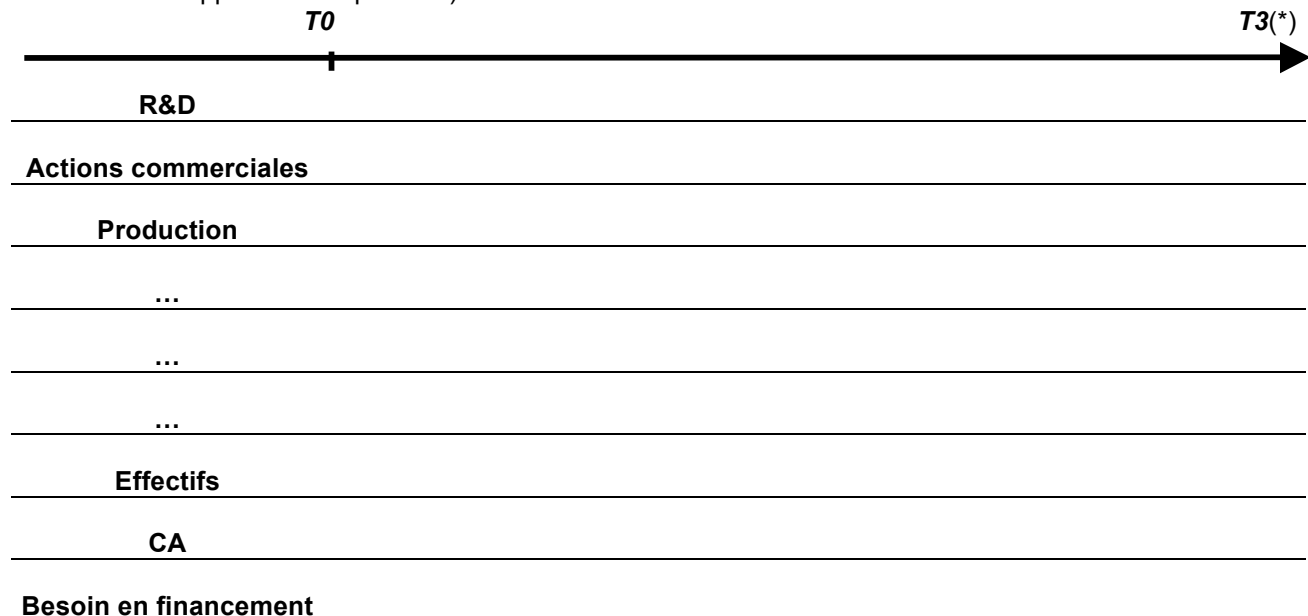
Outil :
Plan d'action Commercial

Partie V – LES ETAPES STRATEGIQUES 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 ...)

Outil :
Plan d'action (attention, ce plan n'indique pas les critères permettant de valider chaque étape : ils sont à rappeler à complément)



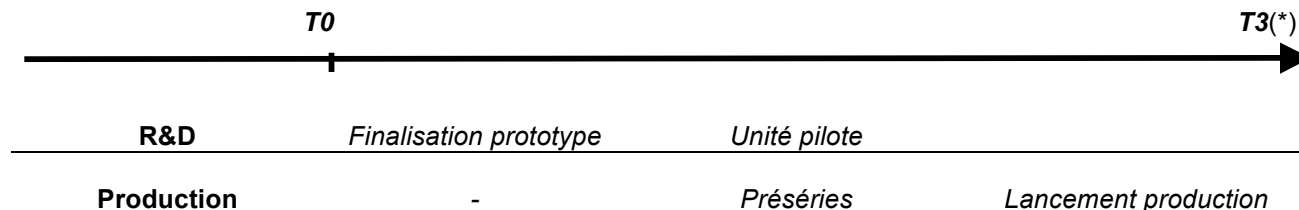
(*) Situer la création sur cette ligne si nécessaire

Pour vous aider :

Ce tableau permet de représenter les grandes étapes du projet . Les étapes indiquées sont indicatives.

- Indiquez dans chaque section l'état d'avancement et de réalisation

Ex :



- Adaptez les lignes à votre projet (vous pouvez par exemple avoir scindé les actions commerciales en « B-to-B » « B-to-C » et « e-commerce »)
- Ne multipliez pas les étapes. Si vous avez une dizaine d'étape sur 3 ans, vous pouvez certainement les regrouper. 3 est le nombre courant.

Partie VI – L'ORGANISATION DES MOYENS A METTRE EN ŒUVRE

1. 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.

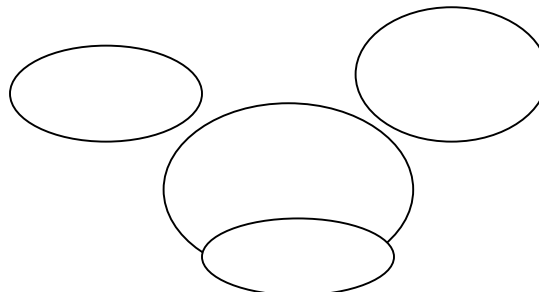
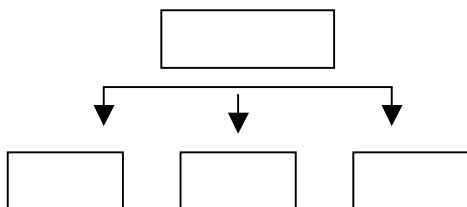
Quel est l'organigramme de l'entreprise ?

Quelle est la politique en matière de ressources humaines : méthodes de recrutement, politique de rémunération, formation ?

Outils :

- organigramme au départ, dans un an, dans deux ans

L'idéal serait d'avoir la possibilité de créer deux formes d'organigramme :



- tableau de variation des effectifs (ventilés R&D, commercial, production, autres)

Effectifs	An I				An II				An III			
	Total	Dont			Total	Dont			Total	Dont		
		R&D	Co m.	Ad m.		R&D	Co m.	Ad m.		R&D	Co m.	Ad ms
Total												

2. 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 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.

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, SA, GIE...?
- 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 ?

Partie VII –BILAN RISQUES ET DES OPPORTUNITES

Objectif :

Montrer que vous avez 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 réaction 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 ...)

Outil :

Tableau SWOT (Strength – Weakness – Opportunities – Threat)

<i>Forces</i>	<i>Faiblesses</i>
- - -	
<i>Opportunités</i>	<i>Menaces</i>
- - -	

Partie VIII – L'ENTREPRISE A MOYEN TERME

Objectif :

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

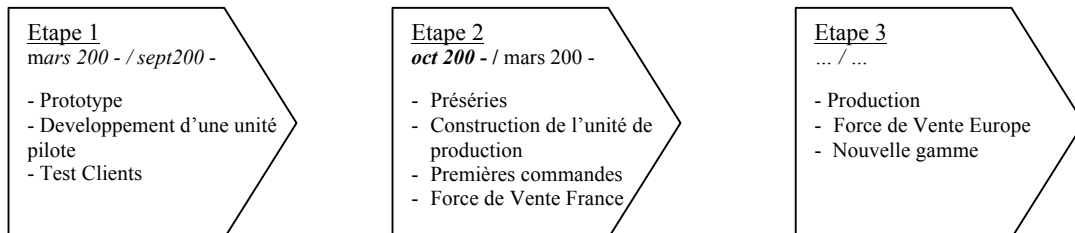
Il doit comprendre quelle peut être son intervention à quel moment elle est attendue et ce que lui même en retirera.

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 ...)

Exemple :

En résumé :



Au terme de ces trois étapes, l'entreprise X sera leader européen sur cette solution.

La part de marché acquise par l'entreprise pourra alors être valorisée auprès de grands groupes internationaux, tels XXX.

L'objectif de l'entreprise est de rechercher auprès du nouveau marché les moyens de renforcer son positionnement.

Le financement recherché est de 10 millions de francs sur les deux premières années, pour financer le développement R&D et le développement commercial (cf plan de financement page ?)

Partie IX – DOSSIER FINANCIER

Compte de résultat prévisionnel des trois premières prochaines années d'exploitation

Indicateurs de rentabilité (VAN, TRI, Etc.)

Seuil de rentabilité (en temps, quantité, et en valeur)

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.

Bilans et situation comptable récente pour les entreprises existantes.

Textes des brevets avec leurs avis documentaires.

Dossier complet de l'étude de marché.

Contrats de licences.

Pacte d'actionnaires.

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

Annexe obligatoire : lien de la vidéo YouTube de 3 à 5 minutes présentant votre prototype et ses fonctionnalités