

| | |
|---|----|
| I. INTRODUCTION ----- | 3 |
| II. LA PAGE DE COUVERTURE ----- | 5 |
| III. LE PROJET ----- | 5 |
| 1. Résumé du Projet ----- | 5 |
| 2. Mission d'entreprise ----- | 5 |
| 3. Description du projet ----- | 5 |
| 4. Objectifs du projet ----- | 6 |
| 5. Calendrier de réalisation ----- | 6 |
| 6. Forme juridique ----- | 6 |
| IV. LES PROMOTEURS ----- | 7 |
| 1. Curriculum Vitae ----- | 7 |
| 2. Bilan Personnel (à titre indicatif) ----- | 7 |
| 3. Structure organisationnelle ----- | 7 |
| V. LE PLAN MARKETING ----- | 8 |
| 1. Le Produit/Service ----- | 8 |
| 2. Analyse du marché ----- | 8 |
| 3. Stratégie de mise en marché ----- | 9 |
| VI. LE PLAN DE PRODUCTION ET D'EXPLOITATION ----- | 10 |
| 1. Production ----- | 10 |
| 2. Approvisionnement ----- | 10 |
| 3. Aménagement ----- | 10 |
| 4. Main d'oeuvre ----- | 10 |
| VII. LE PLAN FINANCIER ----- | 11 |
| 1. Evaluation des Investissements ----- | 11 |
| a. Les frais d'établissement ----- | 11 |
| b. Les investissements corporels ----- | 12 |
| c. Les immobilisations financières ----- | 12 |
| 2. Evaluation du Fonds de Roulement ----- | 12 |
| 3. Coût total du projet ----- | 13 |
| 4. Schéma de financement ----- | 13 |
| 5. Prévision des charges et des ventes ----- | 13 |
| B.P révision des charges ----- | 13 |
| Détermination du coût de Production ----- | 14 |

| | |
|---|----|
| α. Prév ^{is} ion des ventes ----- | 14 |
| e. Etablissem ^{en} t des comptes d'explo ^{it} ation prévisionn ^{els} ----- | 14 |
| f. Etablissem ^{en} t du plan de financem ^{en} t ----- | 14 |
| Déte ^r mination du seuil de rentab ^{il} ité ----- | 14 |
| 6. Analyse financière du projet ----- | 15 |
| b. Analyse d ^e la rentab ^{il} ité financ ^{ière} ----- | 15 |
| c. Analyse d ^{es} liqu ^{id} ités ----- | 15 |
| Analyse d ^e la sensib ^{il} ité ----- | 15 |
| VIII. CONCLUSION ----- | 17 |

I. INTRODUCTION

Le plan d'affaires est un document écrit de présentation d'un projet de création d'entreprise. A ce titre, il doit être conçu et rédigé comme un instrument de marketing auprès d'un bailleur de fonds spécifique ou d'un futur partenaire. Sa rédaction facilite la planification et la réalisation du projet.

Le document de projet a les fonctions suivantes :

- a) Guide de planification et de mise en œuvre : Il décrit la situation attendue à la fin du projet et détermine qui y participera et qui en bénéficiera. Il établit ce qui sera entrepris, ce qui sera produit, quand, comment et par qui.
- b) Base pour l'évaluation : Il fournit une base pour analyser l'efficacité, la pertinence, l'efficience du projet et la durabilité de ses résultats.
- c) Contrat : Il stipule les obligations des partenaires.

En plus d'être un outil précieux de recherche de financement, le document de projet est utilisé sur un plan purement professionnel. De ce fait, la rédaction d'un bon plan d'affaires doit être précédé d'un travail de recherche et de collecte d'informations.

Dans l'hypothèse de la recherche de financement pour un projet, le demandeur doit s'informer au préalable sur les exigences du donateur (bailleur de fonds) pour la procédure de soumission des dossiers de financement ainsi que sur les tendances du donateur pour l'octroi de ses financements ; un bon dossier de projet doit être conforme aux normes requises par le donateur.

La préparation d'un plan d'affaires peut aussi servir à évaluer la motivation, l'engagement, la compétence du futur entrepreneur.

Le plan d'affaires donne aussi l'occasion de convaincre tous les investisseurs éventuels (associés, institutions financières, organismes de développement, etc.) du sérieux de votre démarche. L'investisseur ou le prêteur se sert du plan d'affaires pour évaluer l'entreprise.

Il n'existe pas de modèle unique de plan d'affaires, compte tenu du fait que les exigences des bailleurs de fonds pour la présentation et le contenu du document ne sont pas toujours les mêmes.

On doit pouvoir faire preuve de bon sens en utilisant ce guide. Il a été conçu pour couvrir la plus grande variété de micro et petites entreprises. C'est donc à dessein que les rubriques concernant le plan de ressources humaines et le plan d'environnement ont été soustrait de ce guide.

II. LA PAGE DE COUVERTURE

adresse d'affaires.

En une ou deux phrases, le promoteur devra dire exactement en quoi consiste son projet. En un coup d'œil, le lecteur devra se faire une idée exacte de l'objet du projet

III. LE PROJET

et de ses étapes de réalisation.

1. Résumé du Projet

Décrivez brièvement votre projet. Vous devriez être en mesure de répondre aux questions suivantes :

- **Quoi** L'idée, le secteur d'activité, le marché visé et les particularités du produit (bien ou services)
- **Qui** Les promoteurs
- **Où** La localisation
- **Combien** le coût du projet
- **Quand** la date de démarrage

2. Mission d'entreprise

Décrivez en quelques phrases la mission (raison d'être) de votre entreprise.

Exemple : Entreprise de fabrication de meubles de qualité moyenne « concevoir, fabriquer et vendre des meubles de qualité moyenne ayant un design exclusif ».

Cette rubrique devra dire exactement ce que vous voulez faire et comment vous comptez le faire. Enumérez les principales étapes de réalisation de votre projet.

4. Objectifs du projet

Enumérer les objectifs que le projet vise à atteindre, en commençant par ceux à court terme et en terminant par ceux qui sont à long terme.

5. Calendrier de réalisation

Préciser le temps de réalisation des différentes étapes de votre projet (enregistrement, acquisition de local, aménagement, achat d'équipement, date prévue de démarrage, etc.)

6. Forme juridique

Rechercher la forme juridique qui conviendrait à votre projet d'entreprise (SARL, Groupement d'intérêt économique, société anonyme, etc.). Sachet qu'il y a des avantages et/ou des inconvénients associés à la forme juridique d'une entreprise. Prenez donc le temps de vous informer auprès d'un conseil juridique avant d'opérer votre choix.

IV. LES PROMOTEURS

Cette section permet de connaître les promoteurs tout en identifiant leur apport personnel au projet (mise de fonds, expériences, formation) de même que leur rôle au sein du projet d'entreprise.

1. Curriculum Vitae

Indiquer votre nom et prénom, date de naissance, situation matrimoniale, adresse, formation et vos expériences de travail en commençant par les plus récentes. Mentionner toutes les autres expériences pertinentes qui pourraient s'avérer utiles pour l'entreprise.

2. Bilan Personnel (à titre indicatif)

Le bilan personnel est la liste de tous ce que le promoteur possède (les actifs) et tout ce qu'il doit (les passifs). Faites votre bilan personnel en prenant soin de préciser :

Pour les actifs : La valeur marchande (le prix que vous pourriez obtenir actuellement) de vos biens, actions et obligations, et non leur prix.

Pour les passifs : le solde à payer sur vos emprunts, hypothèques ou autres dettes. Indiquer le versement mensuel.

Finale de la structure organisationnelle : $Valeur\ Nette = Actifs - Passifs$

➤ Répartition des tâches

Donner un bref énoncé des responsabilités et des tâches que chaque promoteur accomplira au sein de l'entreprise

➤ Organigramme

Présenter l'organigramme que vous comptez mettre en place pour gérer votre projet d'entreprise.

V. LE PLAN MARKETING

Le plan marketing devra démontrer qu'il existe un segment de marché ayant un potentiel de ventes suffisant et que la stratégie de marketing permettra de positionner avantageusement l'entreprise par rapport à la concurrence.

1. Le Produit/Service

Faites une description détaillée de votre produits (bien ou services) et de ses caractéristiques (qualité, durabilité, style, facilité d'entretien, etc.). Il s'agit ici de faire connaître votre produit (connaissance physique, les utilisations du produit, les atouts et faiblesses par rapport aux produits concurrents).

2. Analyse du marché

▪ Marché global

A partir des données statistiques des dernières années, évaluez l'importance et l'évolution de votre secteur d'activités pour la région visée (en F CFA). Aborder également les tendances du marché.

▪ Marché visé

Déterminer le groupe de consommateur le plus susceptible d'acheter votre produit (groupe d'âge, sexe, revenu, profession, etc.)

Déterminer où se trouve la majorité de cette clientèle (quartier, ville, village, etc.) et quel potentiel elle représente (en nombre de personne et en F CFA).

Résumer les raisons qui motivent vos clients potentiels lorsqu'ils achètent un produit semblable (qualité, prix, originalité, etc.)

▪ Situation Concurrentielle

Nous arrivons sûrement sur un marché déjà servi par des producteurs et commerçants. Nous sommes obligés de nous battre pour leur arracher des parts de marché. Or la logique enseigne que pour mieux se battre contre quelqu'un, il faut chercher à connaître cette personne, essayer de cerner chez elle tous ses atouts mais aussi ses faiblesses. L'objectif ici est donc d'exploiter au mieux tous les points faibles de nos concurrents.

A cet effet, cette section devra répondre aux questions suivantes :

- o Qui sont nos concurrents ?
- o Que vendent-ils ?
- o Quelle est leur clientèle ?
- o Quels sont leurs circuits de distribution ?
- o Quels sont les prix pratiqués ?

3. ~~Stratégie de mise en marché~~

▪ Distribution ou localisation

Dans le cas d'une entreprise manufacturière, expliquer comment vous entendez acheminer votre produit au consommateur (par vente directe, par l'intermédiaire de détaillants ou de grossistes).

Pour un commerce ou une entreprise de services, déterminer la localisation de votre entreprise et expliquer les motifs ou les critères qui conduit à ce choix (achalandage, coût du local, facilité d'accès, proximité des services publics, etc.). Si votre produit nécessite un service de livraison, expliquez-en le fonctionnement (délai, coût, etc.)

▪ Promotion

Faites part de vos objectifs publicitaires, du budget alloué pour chacun des moyens choisis pour atteindre la clientèle (publicité dans les journaux, dépliants, articles promotionnels, etc.). Etablissement d'un calendrier des activités promotionnelles.

▪ Prix

Déterminer la politique générale des prix de vos produits. Expliquer comment votre politique de prix permettra à votre entreprise de pénétrer le marché et de vous y maintenir tout en générant des profits. Faites part de votre politique de crédit.

VI. LE PLAN DE PRODUCTION ET D'EXPLOITATION

Le plan de production générale de cette section permettra de planifier les principales activités opérationnelles de l'entreprise et les besoins en main d'œuvre.

1. Production

Cette section s'applique aux entreprises manufacturières. Décrivez ici le processus de fabrication de votre produit et énumérer les principaux équipements qui seront requis. Mentionnez les matières premières qui seront utilisées. Déterminez la capacité de production de votre entreprise avec les paramètres suivants : nombre d'employés de production, nombre d'heure travaillées, etc.

Exemple : Dans mon local de 500m², l'entreprise sera en mesure de fabriquer, avec les équipements mentionnés, 150 litres d'huile par jour, avec une équipe de production de 7 employés, à raison de 8 heures de travail par jour.

Cela s'applique aux entreprises manufacturières et commerciales. Enumérez vos principaux fournisseurs. Il est également primordial de mentionner leur délai de livraison, leur politique de crédit.

3. Aménagement

Expliquez les améliorations qui devront être apportées au local pour le rendre opérationnel et fournissez si disponible, un plan d'aménagement de ce local de même qu'un échéancier des étapes de réalisation de l'aménagement.

4. Main d'oeuvre

Mentionnez le nombre d'emplois qui seront créés. Expliquez brièvement en quoi consisteront les besoins en main d'œuvre et quelle sera la rémunération des employés (salaire, commission, emplois saisonniers, etc.)

VII. LE PLAN FINANCIER

La section financière permettra de traduire en termes monétaires votre entreprise. Elle évaluera son coût, son mode de financement et analysera sa rentabilité financière et probablement économique. En d'autres termes, l'objectif des prévisions financières est double :

- a. Déterminer le montant exact des ressources nécessaires au démarrage du projet
- b. Prévoir le montant des ressources qui peuvent être retirées de son exploitation et réaliser une étude de rentabilité pour éclairer la décision du promoteur et du bailleur de fonds.

Notons que le projet que l'on propose de réaliser n'est faisable que s'il peut générer des ressources d'un montant supérieur à ce qu'on y engage !

Ainsi, en ce qui concerne le premier point (détermination du coût du projet) il faut indiquer qu'il se compose essentiellement de deux sous points.

- a. Evaluation des investissements à réaliser.
- b. Evaluation du besoin en fonds de roulement nécessaire au lancement des opérations.

1. Evaluation des Investissements

Selon la nature des investissements, on distingue trois groupes :

Les frais d'établissement constituent les premières dépenses qu'un promoteur effectue dans la mise en œuvre de son idée. Ce sont par exemple, les frais d'étude de faisabilité engagés auprès d'un cabinet, les frais d'enregistrement au registre de commerce, les frais de constitution, etc. Ces dépenses, comme la plupart des investissements, sont liées à la nature de l'activité.

Pour son fonctionnement, toute entreprise a besoin d'un certain nombre

d'équipements, de construction ; de moyens de transport, de mobilier de bureau, d'aménagement locatifs, etc.

Tous ces investissements qui restent à la disposition de l'entreprise pour une durée au moins égale à un an, constituent les investissements corporels ou immobilisations corporelles.

La totalité des immobilisations corporelles sont amortissables à l'exception des terrains.

Dans cette rubrique, il faut simplement indiquer leur coût d'achat ou de réalisation ou encore de construction. Ce coût inclut en plus du prix d'achat ou de construction, les frais s'y afférant (transport, installation, etc.)

Elles sont constituées des sommes que le promoteur est obligé de déposer

auprès de certaines personnes physiques ou morales en vue d'exploiter pendant un certain temps un service. Ce sont généralement des dépôts de cautionnement effectués auprès de la CIE, de la SODECLI, de Côte d'Ivoire Télécom, du propriétaire du local commercial, etc.

2. Evaluation du Fonds de Roulement

Pour assurer le bon fonctionnement de l'entreprise, il convient de déterminer les sommes d'argent qui seront nécessaires pour que l'entreprise soit à mesure de faire face à ses obligations (achats de matière premières, frais d'électricité, eau, loyer, frais de personnel, etc.) durant les premiers mois.

Par exemple, avant de vendre un produit, l'entreprise commerciale doit d'abord se doter d'un stock de marchandise, ce qui entraîne des sorties de fonds importants. Les entrées de fonds ne viendront que par la suite.

Ces décalages entre les entrées et les sorties de fonds, conjugués à toute la situation du démarrage conduisent à des déficits temporaires. C'est cet écart entre

les liquidités et les obligations à très court terme (un mois) que l'on identifie ici comme étant le fonds de roulement.

Le fonds de roulement est donc le financement nécessaire au promoteur pour faire face à ses besoins de fonctionnement en attendant que ses clients règlent ses ventes. Ce fonds de roulement fait partie intégrante du coût du projet.

3. Coût total du projet

Le coût total du projet est la somme du montant total des investissements et du montant total du fonds de roulement.

4. Schéma de financement

Après avoir déterminé le coût total du projet, il convient maintenant de dire d'où proviendrait l'argent qui servira à son financement. Sur l'origine du financement, le bailleur de fonds cherche à savoir deux choses :

- a) Quel est le degré d'implication du promoteur au financement du projet ?
- b) Existe-il des partenaires autres que lui et le promoteur ?

Les réponses à ces questions sont déterminantes, car elles situent le bailleur de fonds sur le niveau de son engagement.

Dans la pratique, il est demandé au promoteur de contribuer au moins au 1/3 au financement du projet. Cette contribution peut être en nature comme en liquide.

5. Prévision des charges et des ventes

La prévision des charges et des ventes fait ressortir l'état des résultats prévisionnels. L'état des résultats permet de mesurer la performance de l'entreprise en comparant le chiffre des ventes par rapport aux dépenses d'exploitation pour une période donnée.

Les charges dont il est question ici sont les charges de fonctionnement de la

classe 6 du plan comptable Syscoa. Ce sont : les achats de matières premières ou de marchandises, des fournitures extérieures, des frais de personnel, des impôts et taxes, des frais financiers, etc.

La connaissance du coût de production est d'une importance primordiale pour une entreprise. Ce coût permet au promoteur de mieux maîtriser ses charges, prévoir sa marge commerciale et de lutter davantage contre la concurrence.

Après avoir analysé la structure des charges et déterminé le coût de production, il convient maintenant dans cette rubrique de prévoir les ventes. Cela vous permettra de déterminer les marges escomptées à la fin de l'exercice, lesquelles marges doivent être actualisées et comparées aux investissements initiaux pour mieux apprécier la rentabilité du projet.

Ce qui est important ici, c'est le prix de vente du produit qui est une variable dépendante du marché et non de la seule volonté du producteur.

Il s'agit de confronter dans cette rubrique les charges que nous avons évaluées et les produits ou ressources que nous avons prédits. Les comptes d'exploitation prévisionnels doivent conduire à la détermination des cash flows de chaque année, c'est-à-dire la masse monétaire dégagée par l'exploitation de l'affaire.

La validité d'un projet se mesure au sérieux et au réalisme du plan de financement. C'est une phase essentielle de l'étude financière, celle qui vous permettra d'anticiper l'évolution de votre trésorerie en fin d'exercice.

Le seuil de rentabilité, appelé également point mort, est le niveau de ventes pour lequel l'entreprise ne réalise ni bénéfice, ni perte. Ce qu'après avoir franchi ce point que l'entreprise commence à être rentable. Pour calculer le seuil de rentabilité, il faut distinguer les frais variables des frais fixes.

Le seuil de rentabilité, appelé également point mort, est le niveau de ventes pour lequel l'entreprise ne réalise ni bénéfice, ni perte. Ce qu'après avoir franchi ce point que l'entreprise commence à être rentable. Pour calculer le seuil de rentabilité, il faut distinguer les frais variables des frais fixes.

Le seuil de rentabilité, appelé également point mort, est le niveau de ventes pour lequel l'entreprise ne réalise ni bénéfice, ni perte. Ce qu'après avoir franchi ce point que l'entreprise commence à être rentable. Pour calculer le seuil de rentabilité, il faut distinguer les frais variables des frais fixes.

Le seuil de rentabilité, appelé également point mort, est le niveau de ventes pour lequel l'entreprise ne réalise ni bénéfice, ni perte. Ce qu'après avoir franchi ce point que l'entreprise commence à être rentable. Pour calculer le seuil de rentabilité, il faut distinguer les frais variables des frais fixes.

- Les frais variables (coûts directs) sont les frais qui varient directement en fonction des ventes (matières premières, marchandises, matériel, main d'œuvre affectée directement à la production du produit ou du services commission des vendeurs).
- Les frais fixes sont les dépenses qui demeurent relativement stables en dépit des variations du niveau de ventes (loyer, téléphone, etc.)

Le seuil de rentabilité se calcule selon la formule suivante :

$$V = \frac{FF}{1 - (FV/VT)}$$

Avec :

- V : Chiffre d'affaire au seuil de rentabilité
- FF : les frais fixe
- FV : les frais variables
- VT : les ventes totales de l'exercice

Après les résultats en valeur absolue obtenus, il convient de faire une analyse pour juger de la rentabilité intrinsèque du projet. Pour ce faire, trois niveaux d'analyse sont nécessaires :

1. Analyse de la rentabilité financière
Celle-ci permettra d'apprécier la rentabilité du projet dans le temps et surtout de savoir si l'investissement à engager est meilleur une période donnée.

2. Analyse de la capacité de projet
Celle-ci jugera de la capacité du projet à assurer le remboursement des capitaux empruntés et garantir la récupération des fonds.

3. Analyse de sensibilité
Celle-ci permettra de voir la réaction du projet face aux effets de variation des chiffres d'affaire et des charges d'exploitation selon que la conjoncture est favorable ou défavorable.

Pour arriver à faire une bonne analyse, il faut dans un premier temps calculer pour le projet, la valeur actuelle nette (VAN), le taux de rentabilité interne (TRI) et le délai de récupération. Ensuite, établir le tableau de rentabilité financière et le tableau d'analyse des liquidités et enfin faire des simulations de variation de chiffres d'affaires et de certaines charges d'exploitation.

Il est conseillé de calculer certains ratios (selon la nature du projet et l'origine du financement) pour appuyer l'analyse.

VIII. CONCLUSION

En guise de conclusion, l'on pourrait rappeler les points forts de l'analyse financière tout en mettant l'emphase sur la capacité du promoteur à gérer efficacement le projet d'entreprise.

Aussi, convient-il de signaler l'impact que la réalisation du projet peut avoir sur la communauté aux niveaux socio - culturel, économique et environnemental.