



التجاري وفا بنك
Attijariwafa bank



دار المقاول
Dar Al Moukawil
Un service Attijariwafa bank

BUSINESS PLAN

GUIDE

DAR AL MOUKAWIL

2



BUSINESS PLAN

SOMMAIRE

Introduction	5
Un business plan, c'est quoi ?	6
POURQUOI ÉTABLIR UN BUSINESS PLAN ?	7
Comment réaliser le business plan ?	8
COMMENCEZ PAR LE RÉSUMÉ	9
SOYEZ PRÉCIS QUANT À LA DESCRIPTION DE VOS PRODUITS ET SERVICES	10
POSITIONNEZ VOTRE ENTREPRISE	11
LA STRATÉGIE : COMMENT VOULEZ-VOUS ATTAQUER LE MARCHÉ ?	14
COMMENT S'ORGANISERA VOTRE ÉQUIPE DIRIGEANTE ?	19
AVEZ-VOUS ÉVALUÉ VOS RISQUES ?	20
QUELLES SONT VOS PRÉVISIONS QUANT À VOTRE SITUATION FINANCIÈRE ?	22
EXEMPLE DE BUSINESS PLAN	22



Pensez à réaliser un business plan

Vous avez réalisé votre étude de marché, le produit ou service et la cible sont identifiés, mais vous ne disposez pas des ressources nécessaires.

Voici les informations à présenter pour séduire votre banquier ou investisseur potentiels...

Véritable passeport pour dénicher des fonds, la rédaction de votre business plan doit être effectuée avec soin, scrupule et beaucoup de minutie.

Prenez le temps de vous présenter...

- ▶ **Nature du projet :** Création / Reprise
- ▶ **Enseigne commerciale :**
- ▶ **Forme juridique :**
- ▶ **Type de projet :** Entreprise artisanale / commerciale
- ▶ **Activité :**
- ▶ **Clientèle :**
- ▶ **Chiffre d'affaires :**
- ▶ **Apport (fonds disponibles) :**
- ▶ **Besoins de financement :**



“

UN BUSINESS PLAN, C'EST QUOI ?

”

Un business plan est un document écrit dont le principal objectif est de présenter et vendre un projet de création de valeur (création, reprise, développement interne, franchise...). Il s'agit à la fois d'un :

- Outil de communication : Montrez que vous cernez votre projet avec ses problèmes et solutions ;
- Outil de management : Mesurez et évaluez vos progrès ;
- Outil de planning : Situez-vous par rapport au cycle de développement de votre entreprise.

N'OUBLIEZ PAS : Plus d'assurance vous montrerez, plus de confiance on vous fera

POURQUOI ÉTABLIR UN BUSINESS PLAN ?

Le business plan est un outil d'évaluation du projet dans son ensemble. Il permet de bâtir le projet puis de le gérer à court, moyen et long terme. Il est également requis lors des rendez-vous avec des investisseurs potentiels ou auprès des banques.

Le business plan est donc à la fois utile pour vous, en tant que porteur de projet, mais aussi pour vos investisseurs qui se baseront sur ce document pour vous accorder leur confiance ou non.

1. Pour vous

- ▶ Faire le tour du projet tout en évaluant les risques qui en découlent
- ▶ Suivre le développement du projet, comparer les résultats aux prévisions et identifier les éventuels problèmes
- ▶ Envisager une expansion du projet

2. Pour l'investisseur

- ▶ Comprendre le projet et prendre connaissance de sa viabilité, son originalité et sa solidité
- ▶ Être rassuré contre le risque de défaillance du projet d'entreprise
- ▶ Obtenir une assurance sur la réussite du projet

! ATTENTION ! Ne pas confondre « business model » et « business plan » :

Le « business model » - ou modèle économique - est le concept qui permet à une entreprise de gagner de l'argent : Document de présentation de la logique globale de l'entreprise et d'explication de la création de valeur, de comment elle le fait, pour qui, et comment elle gagne de l'argent.

Le « business plan » est la déclinaison concrète, opérationnelle et chiffrée du business model : Document formel de présentation de la stratégie de l'entreprise, de la vision du dirigeant, de comment sera implémenté le business model, de sa situation financière future (bilan prévisionnel) et de l'activité (compte de résultat prévisionnel) de l'entreprise.

Dans l'ordre, l'entrepreneur commence un travail de réflexion, de diagnostic et de synthèse pour concevoir un business model. Ensuite, il planchera sur son business plan qui viendra valider le business model grâce à des hypothèses et des données chiffrées.

“

COMMENT RÉALISER LE BUSINESS PLAN ?

”



1- COMMENCEZ PAR LE RÉSUMÉ OPÉRATIONNEL !

Le résumé opérationnel ou l'Executive Summary est une présentation synthétique du business plan. C'est la première partie, que tout le monde lira

1. **Forme**

- ▶ Positionné au début du business plan
- ▶ Rédigé en dernier lieu
- ▶ 2 pages maximum
- ▶ Plusieurs paragraphes homogènes de 3 à 5 lignes

3. **Erreurs à éviter**

- ▶ Ne pas dépasser les deux pages
- ▶ Utiliser le résumé comme moyen de promotion et de publicité
- ▶ Survendre : exposer les points forts sans plus
- ▶ Oublier l'objectif du résumé (Rendez-vous, financement, incubation.)
- ▶ Oublier l'équipe qui va mener le projet

2. **Contenu**

- ▶ Votre expérience
- ▶ Les motivations pour la création de votre entreprise
- ▶ Le problème auquel vous vous attaquez et son importance
- ▶ Ce que vous faites concrètement, la solution que vous apportez
- ▶ Vos atouts face à la concurrence
- ▶ Votre business model (modèle économique)
- ▶ Votre équipe
- ▶ Vos résultats à date (reprise)
- ▶ Les résultats escomptés à trois ans
- ▶ Ce que vous demandez, vos besoins de financement

2- PRODUITS ET SERVICES : SOYEZ PRÉCIS QUANT À LEUR DESCRIPTION

- ▶ Comment voulez-vous satisfaire votre clientèle potentielle ?
- ▶ Connaissez-vous leurs besoins ?
- ▶ Quels produits/services proposez-vous ?
- ▶ Quelles sont les caractéristiques de chacun d'eux ?
- ▶ Quels avantages présentent-ils pour ces derniers ?

Propriétés produit ou service

- ▶ Description physique
- ▶ Caractéristiques techniques
- ▶ Design
- ▶ Packaging

Image de marque

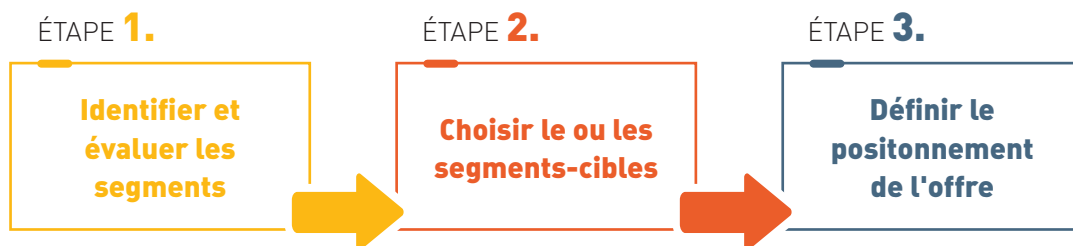
- ▶ Choix de la marque
- ▶ Normes et labels
- ▶ Politique de gamme

Optique client

- ▶ Besoins satisfaits
- ▶ Avantages concurrentiels

3- POSITIONNEMENT DE VOTRE ENTREPRISE

Voici les étapes qui vous permettront de positionner votre offre globale de manière **juste, pertinente et pérenne**.



Comment réaliser le business plan ?

ÉTAPE 1 : Segmentation du marché

Un marché est composé de milliers d'individus, tous différents les uns des autres.

La segmentation est une méthode de découpage du marché en sous-ensembles appelés segments distincts et homogènes.

Tout critère de segmentation doit présenter les caractéristiques suivantes :

Pertinent

Le critère doit être adapté au produit

Mesurable

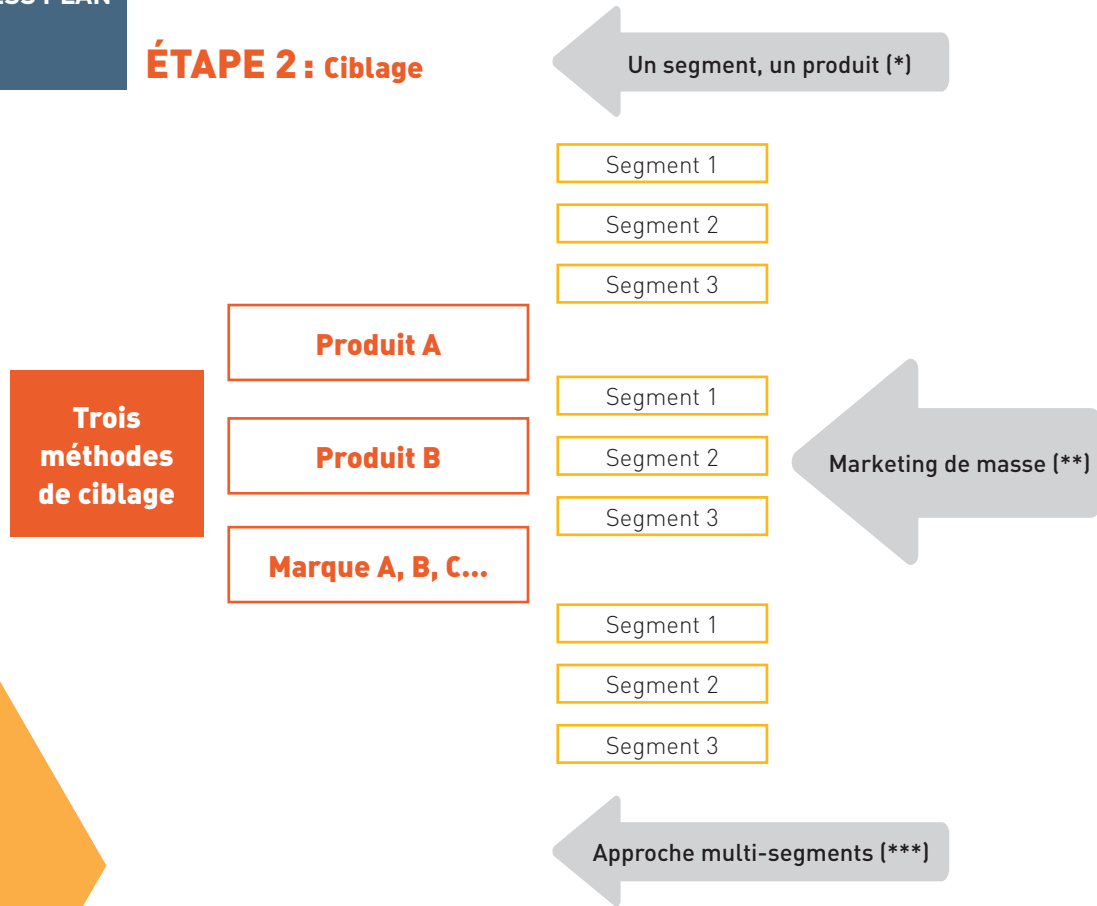
Les caractéristiques doivent pouvoir être mesurées avec précision

Opératoire

Les caractéristiques doivent permettre d'atteindre les segments par des actions



ÉTAPE 2 : Ciblage



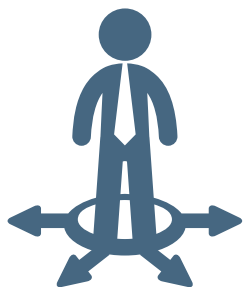
(*)Le marketeur propose une seule offre de produit à une seule cible marketing dans un marché qui en comportent plusieurs.

(**)Le marketeur ignore les différences entre segments et choisit de cibler tous les segments avec un seul produit. C'est le cas typique du marketing de masse où la différenciation est moins importante que le coût.

(***)Le marketeur ciblera plusieurs segments avec une série différenciée de produits.

ÉTAPE 3 : Positionnement

Le positionnement est basé sur la « perception » de votre offre par le client. Le positionnement est l'**ADN** de votre entreprise. C'est un outil qui détermine, de façon pérenne, votre stratégie et son application au quotidien.



Voulez vous positionner vos produits et services ?

Pour votre positionnement, quatre critères doivent être étudiés :

- ▶ La demande du marché
- ▶ La concurrence directe sur ce marché
- ▶ Votre savoir-faire ou votre originalité
- ▶ Les Facteurs Clés de Succès (FCS)

Un bon positionnement doit être :

- ▶ Le certificat d'identification
- ▶ Simple
- ▶ Pertinent et attractif
- ▶ Crédible par rapport à la concurrence
- ▶ Pérenne
- ▶ Différent
- ▶ Authentique et sincère



4- LA STRATÉGIE : COMMENT VOULEZ-VOUS ATTAQUER LE MARCHÉ ?

La stratégie de votre entreprise constitue la base du business plan à élaborer. Attention, la stratégie à définir ne se limite pas à l'aspect marketing et commercial, mais a trait à d'autres composantes :

- ▶ **Approche marketing ;**
- ▶ **Plan de recherche et développement ;**
- ▶ **Chaîne de valeur-entreprise : Approvisionnement, fabrication, production ;**
- ▶ **Politique de communication ;**
- ▶ **Stratégie commerciale ;**
- ▶ **Canaux de distribution ;**
- ▶ **Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication.**

Le business plan doit informer en détail sur le contexte général de l'entreprise.

L'approche marketing consiste à définir l'axe principal et le plus direct sur lequel repose la relation produit/client. Elle repose sur les besoins et les attentes du consommateur ciblé.

PLAN DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

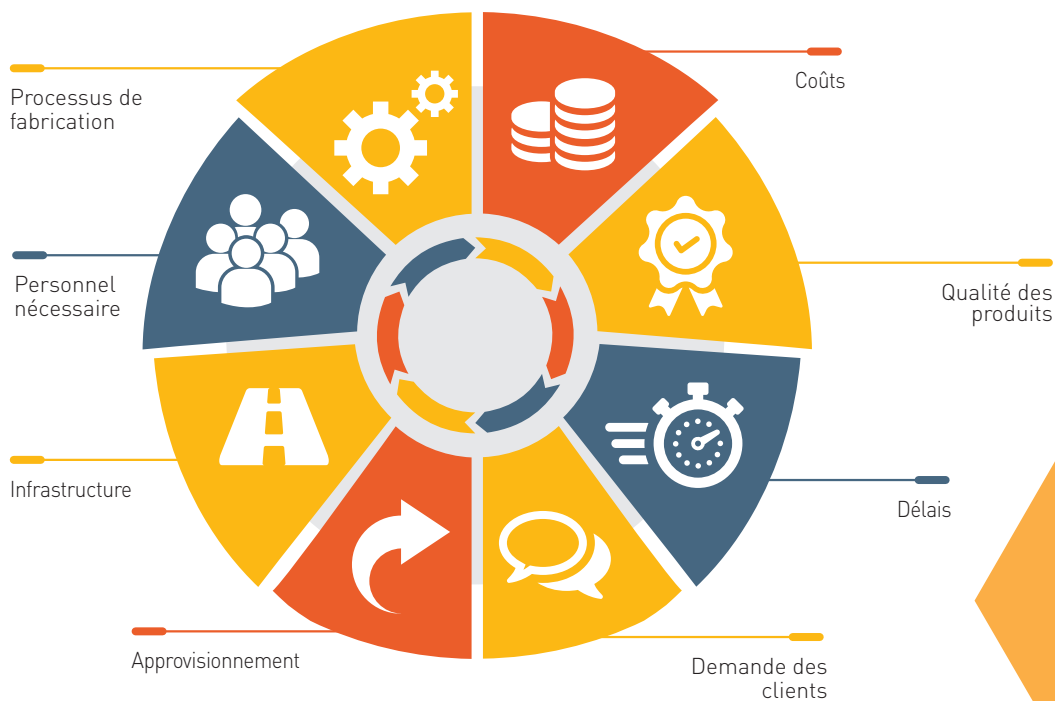
Afin d'acquérir un nouveau savoir, votre entreprise doit **déployer au besoin des activités de recherche et de développement.**

Elle doit donc combiner recherche fondamentale et développement technologique dans une optique rentable et profitable afin d'assurer sa pérennité.

Se laisser distancer par le progrès technique peut amener certaines entreprises à stagner et à rencontrer de nombreuses difficultés.

Pour financer vos projets R&D, il vous est recommandé de joindre un planning qui informera des principales étapes de votre projet. Nous conseillons d'y ajouter un budget qui s'y réfère.

PRODUCTION / FABRICATION / APPROVISIONNEMENT



Comment réaliser
le business plan ?

POLITIQUE DE COMMUNICATION

Communiquer avec efficacité n'est pas envisageable sans un minimum d'organisation dans sa démarche. C'est donc la raison pour laquelle nous vous proposons d'établir un plan de communication afin de définir :

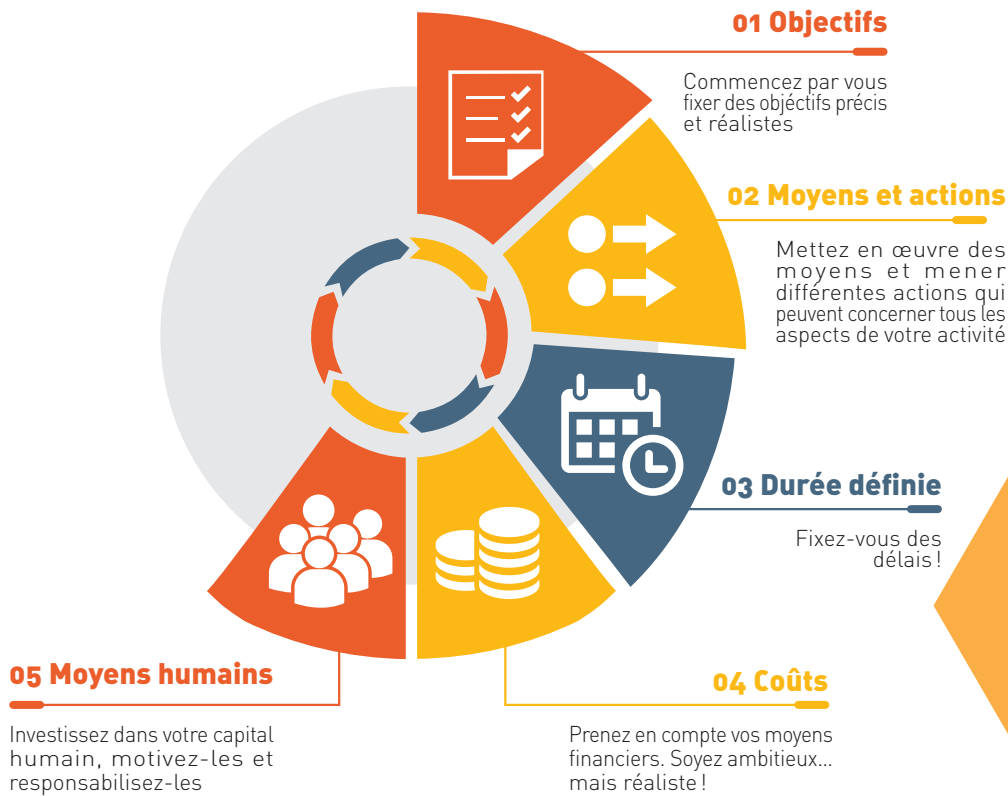
- ▶ **La nature des objectifs et des valeurs à atteindre ;**
- ▶ **Les cibles de clientèles visées par les actions à venir ;**
- ▶ **Les ressources mobilisées pour que vos opérations soient couronnées de succès ;**
- ▶ **Et enfin, la planification des actions.**

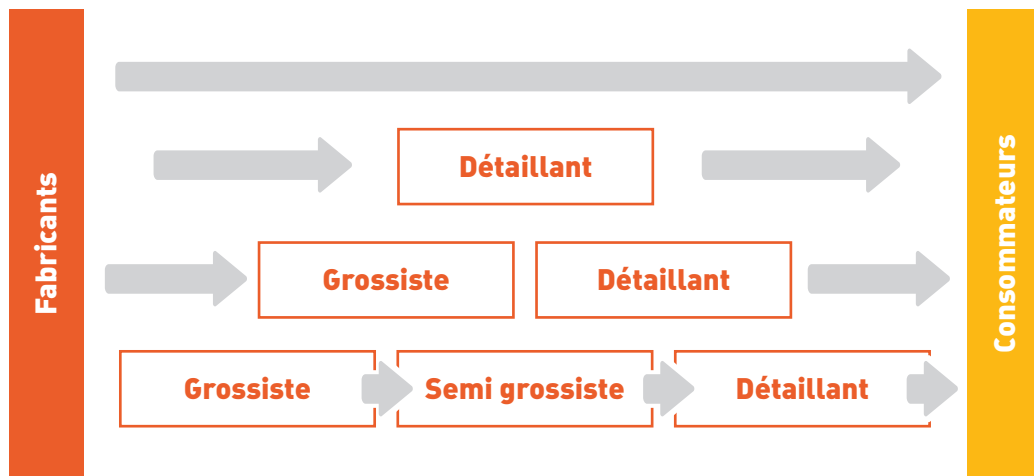
Un bon plan de communication doit d'abord répondre aux questions ci-dessous :

Quoi ?	quel produit, service, action, que veut-on promouvoir ?
Pourquoi ?	quels sont les objectifs ? (type d'objectifs : de notoriété, d'image, de comportement, d'information)
À qui ?	Auprès de quelles cibles ? (définition des cibles, et de leurs freins et motivations)
Combien ?	Quel budget est-il alloué ?
Comment ?	Par quels moyens, quels supports ?
Quand ?	Selon quel planning ?
De qui ?	Qui est le porte-parole des messages de l'organisation ?

STRATÉGIE COMMERCIALE

Basée sur l'étude de marché, la stratégie commerciale de votre entreprise met au clair vos objectifs (en termes de chiffre d'affaires, de croissance) et les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre. Elle assoit votre positionnement sur le marché face à vos concurrents et vous donne une vision précise de la voie à suivre pour maintenir, voire développer votre activité.

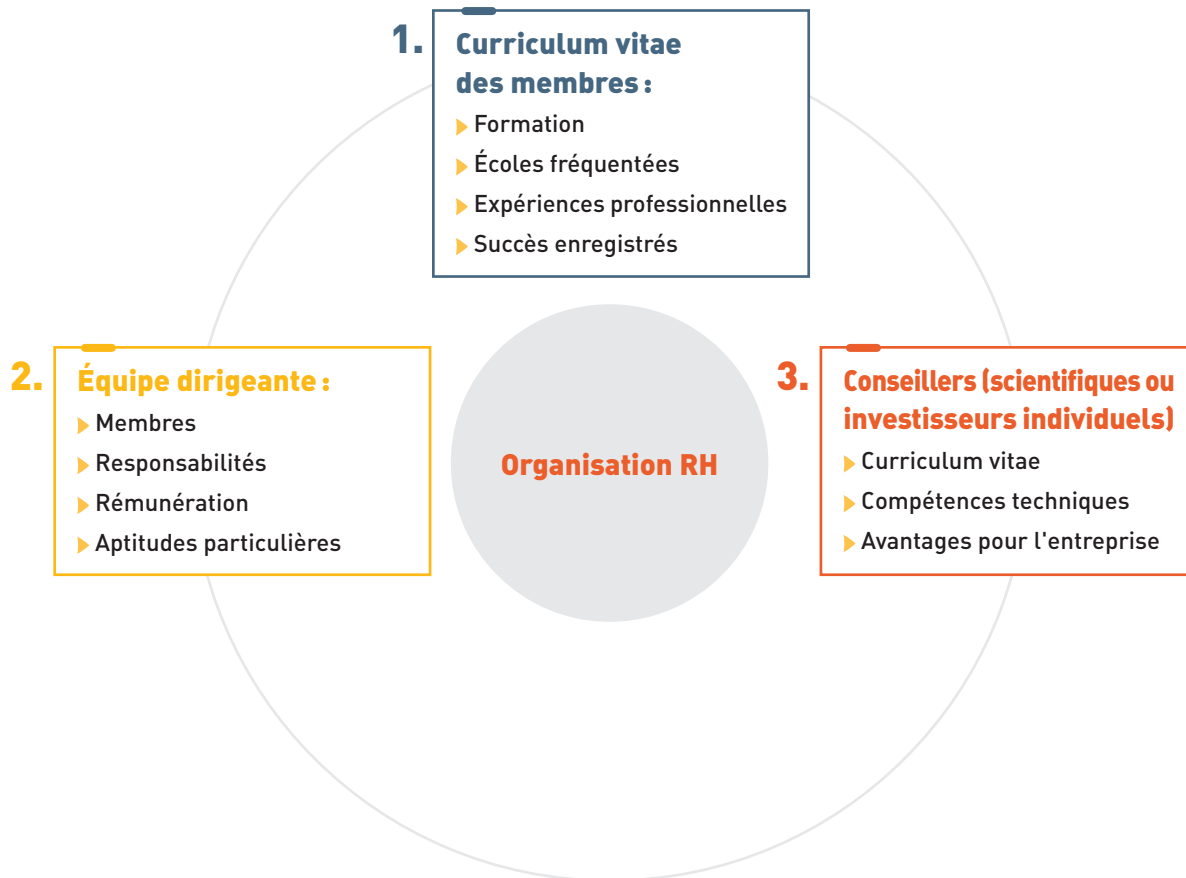




NOUVELLES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION

Aujourd'hui, les NTIC vous permettent d'optimiser votre temps et augmenter votre efficacité et efficience. Elles sont déterminantes pour la mise en œuvre de votre stratégie d'entreprise car elles ménageront vos ressources et vous aideront à prendre les bonnes décisions. Plus concrètement, en « quelques clics » vous aurez accès instantanément aux informations dont vous aurez besoin parmi toutes celles enregistrées sur votre base de données.

5- COMMENT S'ORGANISERA VOTRE ÉQUIPE DIRIGEANTE ?



6- AVEZ-VOUS ÉVALUÉ VOS RISQUES ?

- ▶ Comment la gestion des risques est-elle organisée ?
- ▶ Existe-t-il des risques susceptibles de menacer sérieusement l'entreprise ?
- ▶ Contre quels risques vous assurez-vous ?
- ▶ Quelles autres mesures prenez-vous pour réduire les risques ?...

Autant de questions auxquelles vous devriez apporter des réponses lors de l'élaboration de votre Business Plan.

Pourquoi indiquer les risques sur votre projet ?

Attention !

- ▶ Garder en tête l'objectif double du financeur :
 - Comprendre la création de valeur de votre projet (Points forts)
 - Evaluer les risques de votre projet (Menaces et Faiblesses)
- ▶ Vouloir dissimuler les risques laissera l'investisseur penser que vous n'avez pas conscience de l'enjeu et surtout que vous n'avez pas de plan B si l'un des risques apparaît.
- ▶ L'analyse des risques est une partie essentielle du business plan.
- ▶ Le but n'est donc pas d'établir une liste interminable de formules mathématiques mais d'identifier simplement les incertitudes ayant des conséquences sur l'évolution de l'entreprise et de les classer par leur probabilité de survenance et leur degré d'impact.
- ▶ Le tour de force est donc de réussir à rendre le business plan cohérent, simple et concis tout en répondant aux questions les plus cruciales.

Comment présenter vos risques dans votre business plan ?

- ▶ 3 à 5 principaux risques à présenter sur votre projet
- ▶ Ne pas les présenter dans l'Executive summary
- ▶ Concevoir un tableau simplifié pour une meilleure visualisation :

Risque
identifié

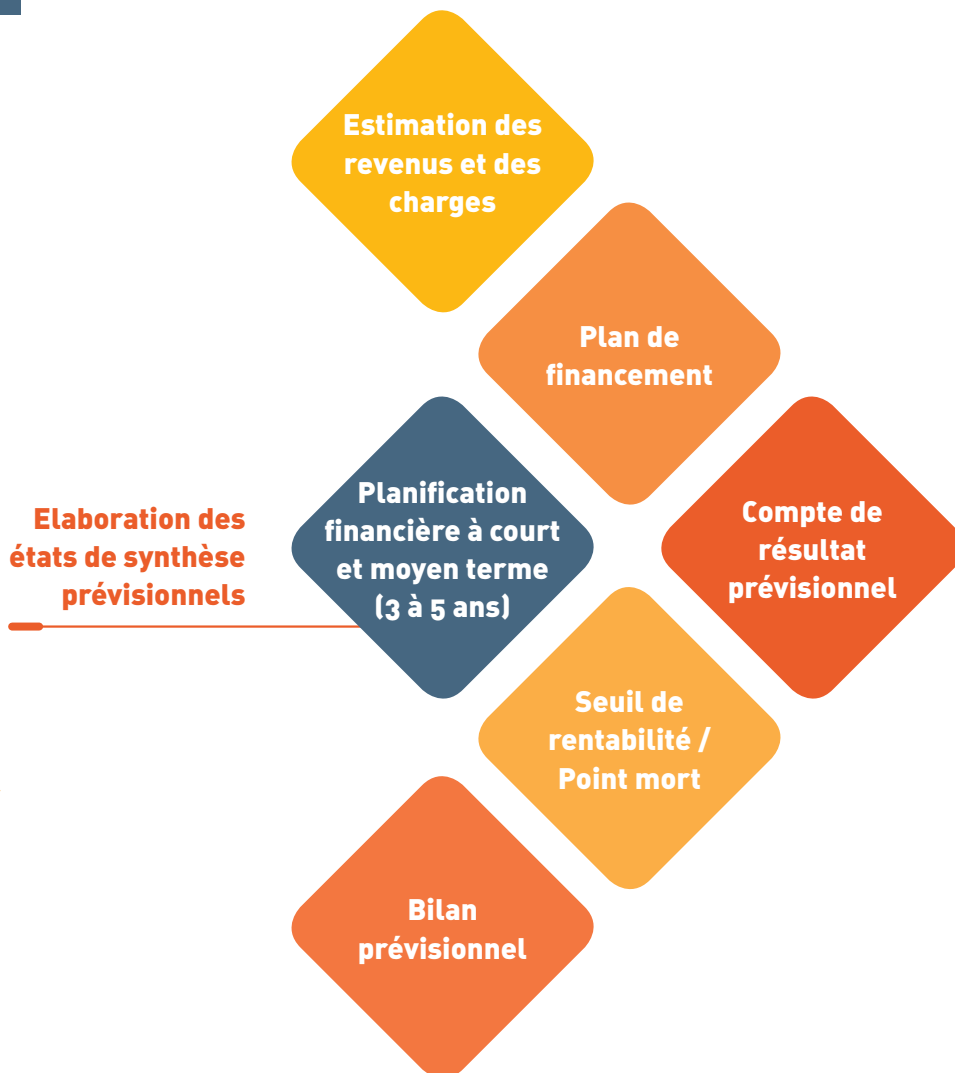
Probabilité
d'occurrence

Impact sur le projet
(Faible, Moyen, Fort)

Alternative en cas
de survenance



7- QUELLES SONT VOS PRÉVISIONS QUANT À VOTRE SITUATION FINANCIÈRE ?



8- EXEMPLE DE BUSINESS PLAN

FICHE SYNTHÉTIQUE DE VOTRE PROJET

Nature du projet	Création	Reprise
Enseigne commerciale		
Forme juridique		
Type de projet		
Activité		
Clientèle		
Chiffre d'affaires		
Votre apport		
Votre dernier salaire / votre salaire la 1 ^{ère} année du projet		
Vos besoins de financement		
Vos besoins de cautionnement	Investissement matériel (véhicule, machines, bâti- ments...) Fonds de commerce, pas de porte : Localisation :	
Organismes d'aide à la création / reprise		

Comment réaliser
le business plan ?

VOTRE SITUATION

Quelles sont, ou peuvent être vos contraintes financières, familiales, physique ?

Vos associés (avec % de parts significatif)

Patrimoine privé Détail et valorisation	Actifs détenus par	Si crédits, capital restant dû	Mensualité du crédit
Financier			
Immobilier			
Autres			

Vos associés (avec % de parts significatif)

Techniques	
Gestion	
Commerciales	

Les motivations qui vous ont amené à prendre la décision d'entreprendre.

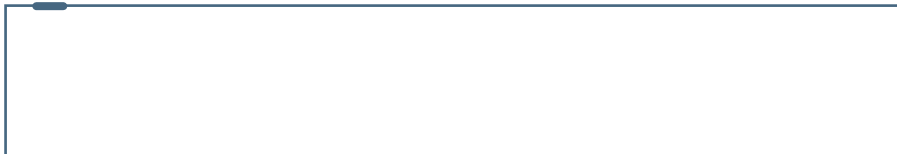
VOTRE PRODUIT

Décrivez votre produit

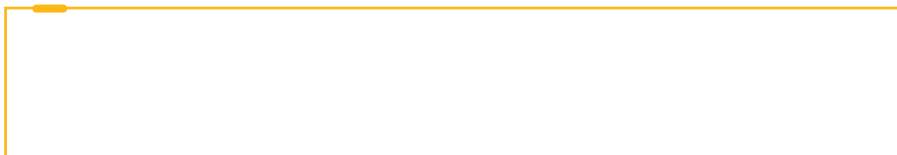
Propriétés du produit ou du service <ul style="list-style-type: none">- Caractéristiques techniques- Design- Packaging- Brevet/Marque/Licence	
Image de marque <ul style="list-style-type: none">- Choix de la marque- Normes et labels- Politique de gamme	
Optique client <ul style="list-style-type: none">- Besoins satisfaits- Avantages concurrentiels	

LE MARCHÉ

Caractérissez de manière précise les grandes données sur le marché que vous voulez conquérir

A large, empty rectangular box with a thin blue border, intended for writing the market data.

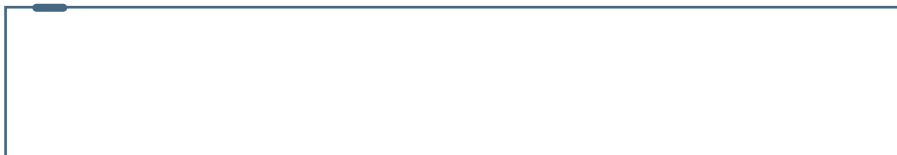
Décrivez son intensité concurrentielle

A large, empty rectangular box with a thin yellow border, intended for describing the competitive intensity.

Caractérissez et chiffrez votre clientèle potentielle et indiquez de quelle zone géographique proviendront vos clients (zone de chalandise).

A large, empty rectangular box with a thin red border, intended for characterizing and quantifying the potential client base and their geographic origin.

Les segments du marché

A large, empty rectangular box with a thin blue border, intended for describing the market segments.

Les caractéristiques de votre marché cible

Précisez ici les possibles évolutions sur le marché visé, les tendances...

Les barrières à l'entrée

LA CONCURRENCE

Quels sont vos concurrents ?

ENTREPRISE	LOCALISATION	TYPE DE PRODUIT, DESCRIPTION	CHIFFRE D'AFFAIRES
1.			
2.			
3.			

BUSINESS PLAN

	ENTREPRISE	IMAGE	PART DE MARCHÉ
1.			
2.			

Positionnement par rapport à la concurrence

Part de marché estimée

LA DEMANDE

► Le produit / service répond à quels besoins ?

- ▶ Estimation du nombre de clients



- ▶ Citez les tendances du marché de ces dernières années, actuelles et à venir



L'ENVIRONNEMENT EXTERNE

Recensez les éléments économiques, politiques, sociaux culturels, légaux et technologiques qui sont liés à votre marché.



VOTRE PLAN D'ACTION

- ▶ Quelle est votre vision de la société à 3 ou 4 ans ?

- ▶ Votre approche marketing

- ▶ Votre plan de recherche et développement

- ▶ Comment se déroulera votre processus de production ?

- ▶ Comment envisagez-vous de vous faire connaître ?

Descriptif des actions de communication	Objectif des actions	Coût estimé

- ▶ Quelle sera votre stratégie de pénétration de marché ?

BUSINESS PLAN

- ▶ Les canaux de distribution que vous comptez utiliser :

- ▶ Les NTIC dans votre entité

- ▶ Comment comptez-vous organiser votre équipe dirigeante ?

Quels seront vos effectifs ?

Année d'embauche	Fonction	Coût prévisionnel
1 ^{ère} année		
2 ^e année		
3 ^e année		

Quelle sera votre organisation RH ?

Quel sera le statut juridique de votre entreprise ?

Quels sont les risques internes / externes / opérationnels de votre projet ?

Risque identifié	Probabilité d'occurrence	Impact sur le projet (faible, moyen, fort)	Alternative en cas de survenance

VOS PRÉVISIONS FINANCIÈRES

Compte de résultat prévisionnel

	Année 1	Année 2	Année 3
1. Ventes de marchandises			
2. Production			
Chiffre d'affaires (CA)			
3. Achats de marchandises et variation de stocks			
Marge Brute (MB) $MB=CA-3$			
4. Loyer et charges locatives			
5. Honoraires et assurances			
6. Publicité et frais commerciaux			
7. Loyers de crédit-bail			
8. Fournitures et autres charges			
Valeur ajoutée (VA) $VA=MB-4-5-6-7-8$			
9. Salaire et charges sociales			
10. Impôts et taxes			
Excédent Brut d'exploitation (EBE) $EBE=VA-9-10$			
11. Dotation aux amortissements			
12. Dotation aux provisions			
13. Frais financiers			
14. Résultats d'exploitation (RE) $RE=EBE-11-12$			
Résultats Courant Avant Impôt $(RCAI) - (RCAI=RE-13+14)$			
15. Impôt sur les bénéfices			
16. Dividendes			
Résultat net (RN) $RN=RCAI-15-16$			
Capacité d'Autofinancement (CAF) $CAF=RN+11+12$			

DÉTERMINATION DU SEUIL DE RENTABILITÉ

	Année 1	Année 2	Année 3
Chiffre d'affaires HT (CA)			
Charges Variables (CV)			
Charges fixes (CF)			
Total des charges			
Marge sur Coût Variable (MCV)			
Valeur (CAHT - CV)			
Taux de MCV (MCV/CA) *100)			
Seuil de rentabilité – Point Mort (CF/Taux de MCV)			

PLAN DE FINANCEMENT À 3 ANS : TABLEAU EMPLOIS/RESSOURCES

	Année 1	Année 2	Année 3
EMPLOIS			
Immobilisations incorporelles HT			
Frais de premier établissement			
Recherche et développement			
Fonds de commerce			
Droit au bail			
Immobilisations corporelles HT			
Terrains			
Bâtiments			
Frais d'installation et d'aménagement			
Matériel informatique et outillage			
Matériel de bureau et mobilier			
Immobilisations financières			
Besoin en fonds de roulement AN 1			
Variations du BFR AN 2 ET AN 3			
Distribution de dividendes			
Remboursement emprunts (capital)			
TOTAL DES BESOINS			
RESSOURCES			
Capitaux propres			
En nature			
En numéraire			
Subventions d'équipement			
Comptes courants d'associés			
Emprunt bancaire à MLT			
Concours bancaire à court terme			
Capacité d'autofinancement			
TOTAL DES RESSOURCES			
DIFFÉRENCES ANNUELLES			
DIFFÉRENCES ANNUELLES			

BILAN PRÉVISIONNEL

Désignation	Calcul	Année N	Année N+1	Année N+2
Actif				
Immobilisations incorporelles				
- Amortissements incorporels				
Immobilisations corporelles				
- Amortissements corporels				
Immobilisations financières				
Immobilisations nettes				
Stocks				
Créances clients				
Disponibilités				
Actif circulant				
Total de l'actif (I+II)				
Passif				
Capital social				
Réserves, Report à Nouveau				
Résultat de l'exercice				
Capitaux propres				
Emprunts				
Comptes courants				
Dettes fournisseurs				
Organismes sociaux				
TVA à payer				
TVA collectée				
Impôt société				
Autres dettes fiscales				
Total des dettes				
Total du passif				

Comment réaliser
le business plan ?



دار المقاول
Dar Al Moukawil
Un service Attijariwafa bank



