



التجاري بنك
Attijari bank

دار المشاريع 

GUIDE

DAR EL MACHARII

6

GUIDE
BUSINESS PLAN



Ce guide expose les éléments fondamentaux liés à l'élaboration d'un Business Plan.
Il vous aidera à découvrir la notion du Business Plan ainsi que ses différentes composantes
(Marché, Business Model, Projections financières, ...).

SOMMAIRE

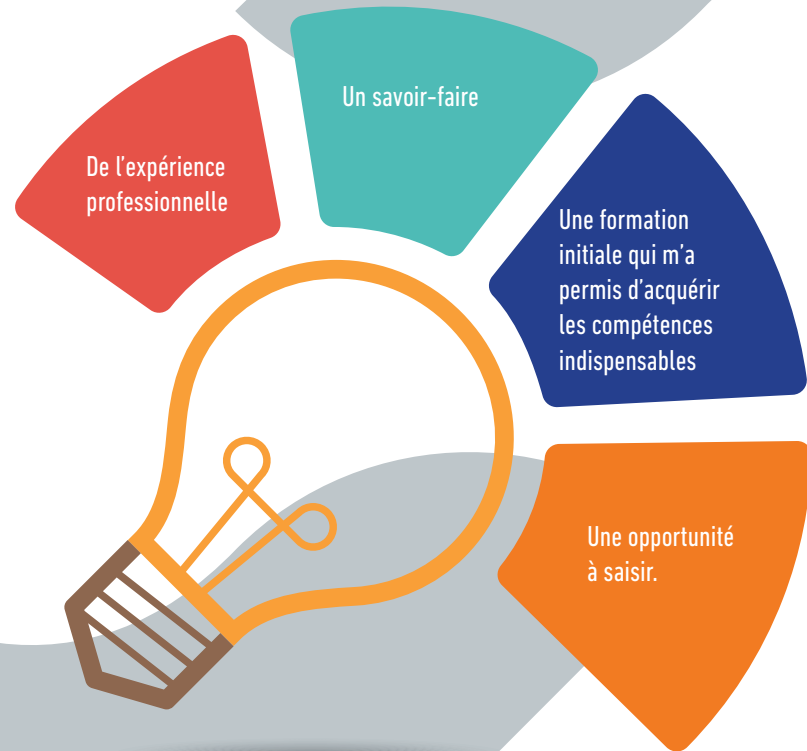
I. De l'idée au projet	04
II. Notion du Business Plan	08
III. Analyse et étude de marché	13
IV. Business Model du projet	21
V. Plan d'actions & feuille de route du projet	23
VI. Identification des hypothèses clés du Business Plan	24
VII. Business Plan et identification des ratios clés	27



I. DE L'IDEE AU PROJET

Trouver une idée : une première étape décisive

► Comment naît une idée d'entreprise ?



La réalisation de cette idée est ensuite liée à la motivation et à la détermination de vouloir investir et parvenir à surpasser les difficultés qui se présenteront dans le parcours de la création du projet.

► « L'équation de la bonne idée » est :

Bonne idée = Idée rentable

Idée rentable = Projet viable



Bonne idée = Projet viable



L'idée à elle seule ne suffit pas, pour se lancer, car une idée sans marché ne présente aucun intérêt. Une bonne idée doit répondre à un besoin et être rentable, pour que l'entreprise survive et se développe.

► Protéger mon idée : si la création de l'entreprise est sur la base d'un produit innovant, il est indispensable de protéger mon invention.

► **Étude de faisabilité du projet :** Je teste mon idée c'est répondre à la question suivante : mon idée pourra-t-elle se transformer en un projet identifiable et rentable ? Avant de se lancer dans la concrétisation du projet il est essentiel à ce stade de faire une étude de faisabilité de mon projet afin de décider, soit je continue, soit je modifie ou je change d'idée.

► **Se poser les bonnes questions ...**

Je dois pour cela être capable de répondre précisément aux questions suivantes : qui ? quoi ? pourquoi ? où ? comment ? combien ?



La réponse à ces questions va apporter un certain nombre d'informations qu'il faut mettre en ordre avant de réaliser mon Business Plan.





II. NOTION DU BUSINESS PLAN

C'est quoi un Business Plan ? A quoi ça sert ?

Le Business Plan ou Plan d'affaires est un outil qui va me permettre de présenter mon projet et de capter l'intérêt des bailleurs de fonds (Banques et investisseurs). Il convient d'y apporter une très grande attention.

Mon Business Plan aura trois principales vocations, il sera mon ..



OUTIL DE COMMUNICATION

Le Business Plan est utilisé pour attirer et séduire des investisseurs, des banquiers, des partenaires et des collaborateurs.



OUTIL DE MANAGEMENT

Le Business Plan m'aide à mesurer, contrôler et évaluer mes progrès et mes défaillances.

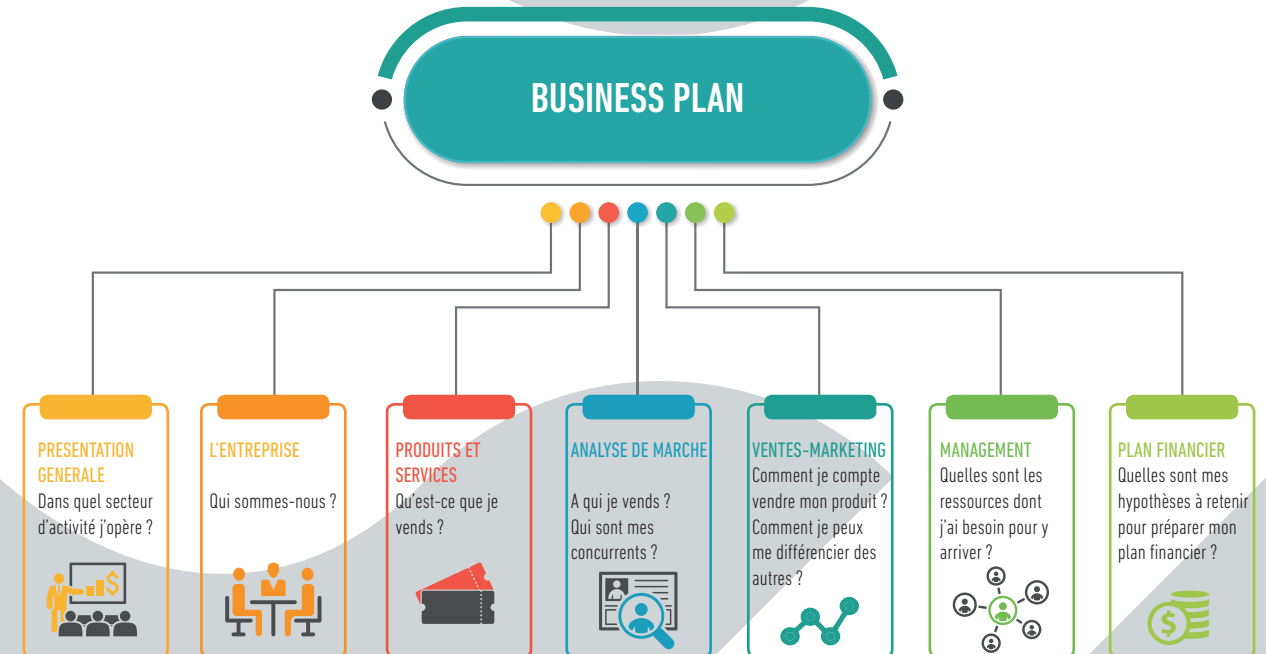


OUTIL DE PLANNING

Le Business Plan me permettra de cerner les obstacles que je peux affronter dans le futur et de prendre les précautions nécessaires à l'avance.

Mon Business Plan aura pour but de concrétiser mon idée d'affaire et mes ambitions de développement ainsi que d'évaluer les chances de réussite de mon projet !

Quelles sont les composantes de mon Business Plan ?



Comment présenter mon Business Plan ?



Aperçu du projet : Cette partie récapitule les principaux points clés du projet : activité, marché, potentiel de rentabilité, besoin de financement...

CONSEIL

Rappelez-vous que c'est le premier document que le lecteur aura en main. Donnez un grand soin à votre résumé.

► **Produit et marché :** Cette partie permet de vérifier la faisabilité de mon projet. L'analyse du marché et de ses tendances me permettront de conceptualiser une offre de produits et / ou de services.

- Produit & Innovation
- Marché & Concurrence
- Stratégie Commerciale
- Ressources Clés
- Analyse SWOT (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces)

Objectif : Valider l'existence d'une opportunité de marché, c'est-à-dire savoir s'il existe des consommateurs prêts à payer pour votre produit ou votre service.

► **Feuille de route du projet :** Il s'agit bien d'une projection réaliste, logique et structurée des principales phases de mon projet et de son cheminement.

Objectif : Planifier mon projet et avoir une vue d'ensemble sur le planning des actions à entreprendre.

► **Projections financières :** Les prévisions financières constituent une partie indispensable quant à la planification de mon projet.

Cette partie traitera :

- Le Business Model
- La Structure des coûts & des revenus
- Les Etats Financiers prévisionnels

Comment identifier la durée de mon Business Plan ?

La durée à retenir pour construire mon Business Plan est un paramètre fondamental, ce dernier dépendra du cycle de vie de mon projet, de la nature de l'activité, etc.

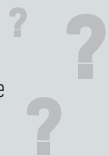
Généralement la durée à retenir est de **5 ans**.

Dans quelle situation j'élabore mon Business Plan ?

* **La création d'entreprise :** Lancement d'un nouveau produit / service avec besoin de financement.

* **La recherche de financement** auprès des banques ou des fonds d'investissement (capital risque).

* **Le pilotage de l'activité** faire face aux différents imprévus, gérer les projets de croissance et d'extension de mes activités, etc.



Vision stratégique, Business Model & Business Plan : Quelle relation ?

► **Vision stratégique** : la vision stratégique est le facteur qui va permettre à une entreprise de définir ses objectifs et établir ses planifications à moyen et long terme. Ainsi, la mise en place d'une vision stratégique est cruciale pour le développement d'une entreprise.

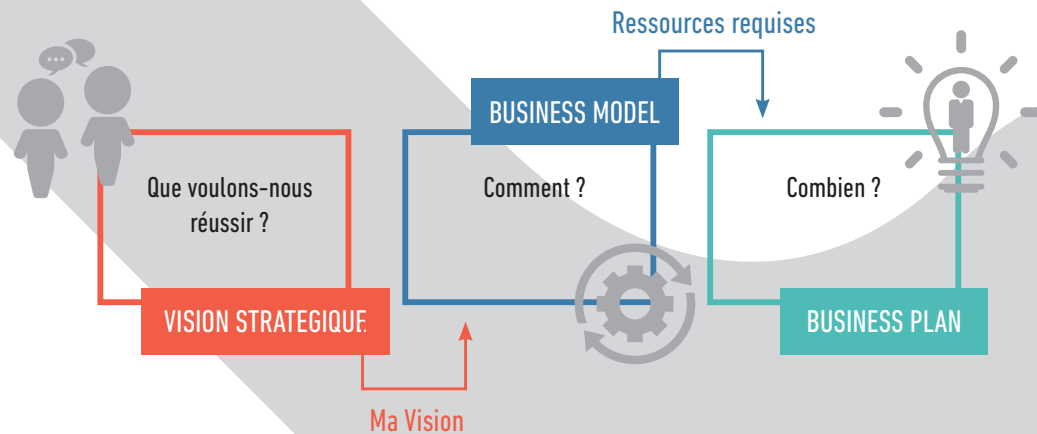
► **Le Business Model** : appelé aussi modèle économique décrit les liens logiques entre l'offre (produit /services), la clientèle cible et les partenaires de l'entreprise.

Il décrit le processus de création de richesse de mon projet.

C'est la traduction concrète de ma «vision» et de la manière dont je compte la commercialiser sur le marché.

► **Le Business Plan** est la mise en œuvre opérationnelle du Business Model.

Ainsi, la relation établie entre ces notions est la suivante :

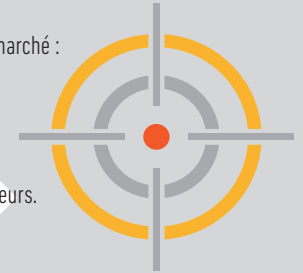


III. ANALYSE & ETUDE DE MARCHÉ

Réaliser mon étude de Marché !

Avant d'aller plus loin, il est essentiel de fixer les objectifs que je vise par cette analyse de marché :

- Évaluer la demande potentielle pour mon produit ou service.
- Savoir comment et où retrouver la clientèle visée.
- Définir les stratégies de commercialisation.
- Connaître la part de marché des concurrents et le niveau de satisfaction des consommateurs.

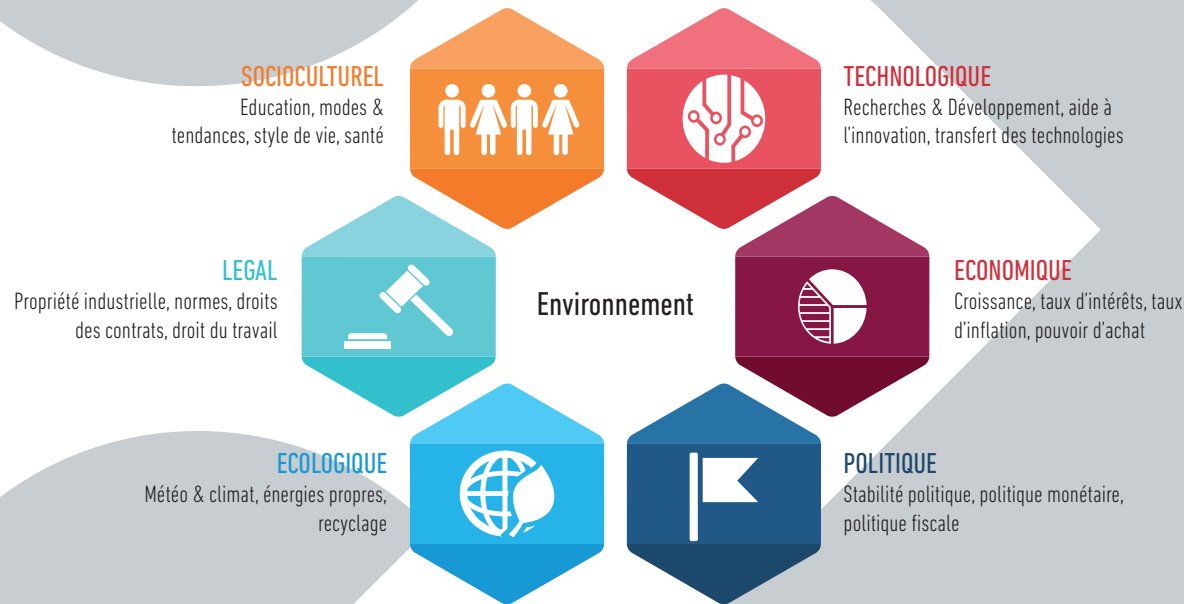


Comment procéder à l'analyse de marché ?



J'explore mon environnement !

L'analyse externe de l'environnement porte essentiellement sur les facteurs suivants :



Analyser mes concurrents ...

La concurrence se définit par l'existence d'une rivalité entre des entreprises en compétition sur un même marché . Elle joue un rôle majeur dans la stratégie des entreprises.

Ainsi on distingue deux types de concurrence :

Concurrence directe

Les entreprises qui vendent des produits ou services similaires aux miens.

Concurrence indirecte

Les entreprises qui commercialisent des produits ou services substitués, c'est-à-dire qui ont des caractéristiques différentes de mes produits ou services, mais qui répondent aux mêmes besoins.

J'analyse les 5 +1 forces de Porter ...



Des questions à poser sur mes principaux concurrents..

- Quels sont les produits / services vendus ?
- Quelles sont leurs caractéristiques, leurs qualités ?
- A quel prix ?
- Existe-t-il des services en plus de ce qui est facturé ?
- Qui sont leurs clients ?
- Comment ils distribuent leurs produits / services ?



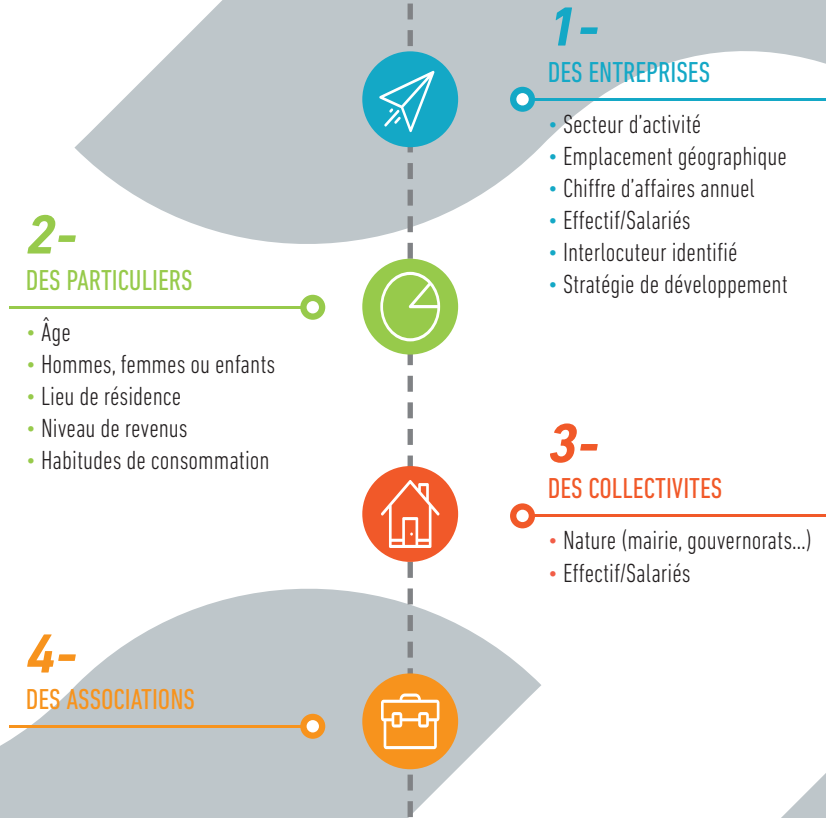
- Quelles sont leurs réputations ?
- Quels sont leurs chiffres d'affaires ?
- Quelles sont leurs marges ?
- Quels sont leurs bénéficiés ?
- Ont-ils des sites internet vitrines ou marchands ? Depuis quand ? Sont-ils mis à jour régulièrement ?

Identifier ma clientèle cible...

« Il n'y a qu'un patron : le client. Et il peut licencier tout le personnel, depuis le directeur jusqu'à l'employé, tout simplement en allant dépenser son argent ailleurs. » Sam Walton – Industriel américain



Mes clients sont-ils des entreprises, des particuliers, des collectivités ou des associations ? (Afin d'étudier votre clientèle, voici une liste non-exhaustive d'exemples).



Que recherche ma clientèle cible ?



Qu'est-ce que je désire offrir à mes clients en tant que porteur de projet ?

**Satisfaire les besoins basiques de la clientèle cible ?	Exemple : Manger, dormir, nettoyer... transporter
**Apporter une solution à un problème spécifique ?	Comment réduire les factures ? Comment développer les connaissances ?
**Améliorer le bien-être de la clientèle cible ?	Améliorer le confort, réduire les efforts, automatiser les tâches récurrentes, etc.

J'identifie les barrières à l'entrée liées à mon marché !

Les **barrières à l'entrée** sont les obstacles qui limitent l'accès de l'entreprise au marché. Ces contraintes peuvent être financières, réglementaires ou technologiques...

Voici les facteurs qui peuvent constituer des obstacles à l'entrée dans un secteur :



Comment contourner les barrières à l'entrée d'un marché ?

- Innovation
- Vente sur des nouveaux canaux de distribution
- Différenciation



J'obtiens une vision synthétique par l'analyse S.W.O.T

Les **forces** sont les facteurs intrinsèques qui ont un impact positif.

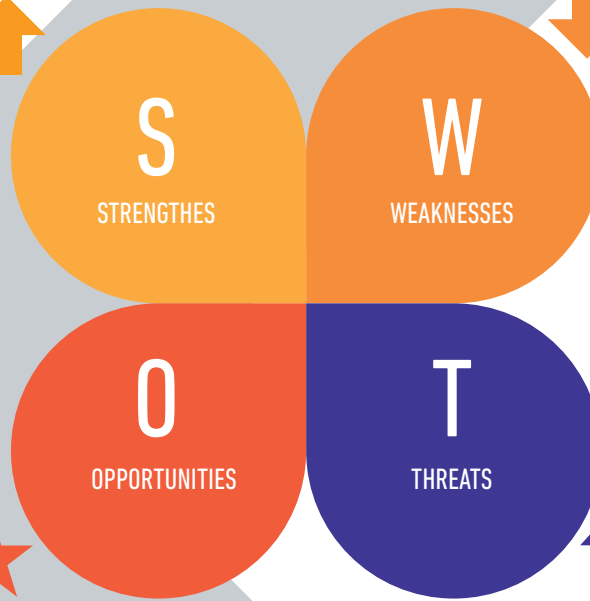
Exemple : Une forte notoriété

→ Exploiter mes forces pour saisir des opportunités

Les **opportunités** ou les situations dont l'entreprise peut tirer parti.

Exemple : Ouverture d'un nouveau marché à l'étranger.

→ Comblent mes faiblesses en profitant des opportunités.



Les **faiblesses** internes à l'entreprise avec une marge d'amélioration substantielle.

Exemple : un produit avec une marge faible

→ Protéger mes faiblesses des menaces environnantes.

Les **menaces** qui peuvent nuire au développement du projet.

Exemple : Une baisse du pouvoir d'achat des consommateurs.

→ Utiliser mes forces pour combattre les menaces.

En quoi l'analyse SWOT est bénéfique pour mon entreprise ?

À partir des résultats de diagnostics internes et externes, on peut mettre en place différentes stratégies pour résoudre les problèmes détectés au niveau de l'entreprise !

CONSEIL

Pour mieux réussir votre projet :

- Améliorez vos forces et concentrez-vous sur vos atouts
- Travaillez sur les faiblesses qui handicapent votre succès
- Saisissez à temps les opportunités qui s'offrent à vous
- Anticipez les menaces pour une meilleure réactivité.



IV. BUSINESS MODEL DU PROJET

Le Business Model est mon empreinte

Un Business Model décrit précisément comment mon entreprise va créer de la valeur c'est-à-dire gagner de l'argent.

Pourquoi réaliser un Business Model ?

- Comprendre le fonctionnement de l'entreprise
- Identifier les parties prenantes
- Comprendre l'environnement de l'entreprise
- Comprendre comment créer de la valeur
- Définir le client final

Quelles sont les composantes du Business Model ?

Le Business Model comporte 9 rubriques traduisant les principaux aspects économiques d'une entreprise :

Partenaires clés

Le réseau des partenaires et fournisseurs clés grâce auxquels le modèle économique fonctionne.

Activités clés

Les éléments les plus importants à entreprendre pour le fonctionnement du modèle économique.

Ressources clés

Les actifs (Actifs physiques, intellectuels, humains, financiers...) les plus importants pour faire fonctionner le modèle économique.

Propositions de valeur

Les combinaisons de produits-services qui créent de la valeur pour chaque segment de clientèle.

Relations avec le client

Les types de relations établies avec les différents segments de clients en fonction des objectifs stratégiques.

Canaux de distribution

L'ensemble des canaux qui permettent de faire découvrir les produits-services, l'achat et la distribution, ainsi que la fourniture d'un SAV (service après-vente).

Segments de clientèle

Les différents groupes d'individus ou d'organisations ciblés par une entreprise.

Structure de coûts

Les différents types de coûts inhérents au modèle économique.

Exemples : Logique de coûts, logique de valeur, coûts fixes, coûts variables, économies d'échelles...

Flux de revenus

Les types de revenus générés auprès de chaque segment de clientèles.

Exemples : Vente de produits, de biens, abonnements, location/prêt, frais de courtage, publicité...



V. FEUILLE DE ROUTE DU PROJET

A quoi sert une feuille de route ?

** La **feuille de route** appelée aussi **plan d'actions** ou **Roadmap projet**, permet d'avoir une vue d'ensemble des actions à entreprendre dans le futur et de traduire une certaine harmonisation entre elles...

	DATE 1	DATE 2	DATE 3	DATE 4	DATE 5	DATE 6	DATE 7	DATE 8
ADMINISTRATIF		→						
RECRUTEMENT			→					
PRODUITS / SERVICES		→						
ACTIONS MARKETING			→					
OBJECTIFS COMMERCIAUX			→					
FINANCEMENT	→							

CONSEIL

La date peut se traduire par un mois, un trimestre ou un semestre.
Le choix doit être justifié tenant compte de l'activité, des ressources requises et surtout du financement à recevoir.





VI. IDENTIFICATION DES HYPOTHÈSES CLÉS DU BUSINESS PLAN

Comment identifier ma part de marché cible ?



J'analyse ma concurrence

Qui sont mes concurrents directs et indirects ? Qui sont leurs clients actuels ?



J'analyse mon produit / service

Pour chaque fonctionnalité, énumérer les avantages qu'elle procure et lister les personnes cibles.



J'identifie les caractéristiques de ma clientèle cible

Identifier la population susceptible d'acheter mes produits / services.

Penser aux facteurs âge, emplacement, genre, niveau de revenu, niveau d'éducation.

Considérer les caractéristiques psychologiques de ma cible : style de vie, comportement, personnalité...



J'estime ma part de marché

Comment fidéliser mes clients actuels ?

Quelle stratégie à adopter pour gagner plus de part de marché ?

Comment estimer mon revenu à moyen terme ?

METHODE DES REFERENTIELS

** Examiner des informations chiffrées sur les concurrents

** Rechercher des statistiques sectorielles financières visant l'activité recherchée.

METHODE DES INTENTIONS D'ACHATS

S'informer sur les intentions et les habitudes d'achats des consommateurs potentiels par le biais de questionnaires par exemple.



METHODE DES PARTS DE MARCHÉ

Déterminer la part de marché des concurrents directs et indirects à conquérir en misant sur l'insatisfaction de leurs clients.

METHODE OPERATIONNELLE

Evaluer et tester mon projet avant de lancer la société;

Comment estimer mes charges à moyen terme ?

Les charges fixes sont des montants à engager indépendamment du niveau d'activité de la société.

Exemple : loyers, charges administratives, charges financières, etc.



Charges Fixes

Les charges variables évoluent selon le niveau de l'activité de la société.

Exemple : la consommation de matières premières, la consommation de l'énergie, les frais de transport des produits...



Charges Variables

Comment estimer mes effectifs et mes charges salariales à moyen terme ?

Les rémunérations
versées aux salariés

Les rémunérations
versées au personnel
extérieur à l'entreprise

La détermination de la
masse salariale brute
prévisionnelle permet
d'envisager les charges
de personnel.

N'oubliez pas de vous aligner
au marché quant aux salaires
proposés pour les différents
postes => Une main d'œuvre de
qualité permet de délivrer un
produit ou un service qui répond
aux attentes de votre clientèle
cible.

=> La détermination des besoins qualitatifs et quantitatifs en compétences sera tributaire des orientations stratégiques futures.

CONSEIL

L'estimation des charges doit suivre la nature de l'activité et son évolution. Dans le cas contraire, il faut expliquer les hypothèses d'évolution.



VII. BUSINESS PLAN & IDENTIFICATION DES RATIOS CLÉS

Comment présenter les projections financières ?

Sur la base des travaux établis ci-dessus dans notre guide (l'étude de marché et du produit, la feuille de route du projet et l'estimation de mon revenu et mes charges), il est indispensable maintenant de préparer des **états financiers prévisionnels** dont principalement : Le bilan prévisionnel, l'état de résultat prévisionnel et l'état des flux de trésorerie prévisionnel. Ces états financiers sont préparés conformément aux principes présentés au niveau du guide « Comptabilité générale ».

A quoi sert un ratio financier ?

Les ratios financiers me permettent d'avoir des informations sur la santé financière de mon entreprise, plus précisément sur sa rentabilité, sa productivité, sa solvabilité, sa structure des coûts, sa liquidité et son équilibre financier.

Un ratio financier doit répondre aux critères suivants :



Quels sont les ratios financiers les plus pertinents ?

Les ratios de structure...

Indépendance Financière

$$\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Capitaux permanents}}$$

Traite l'état de l'endettement de la société par rapport à ses fonds propres ; un faible ratio signifie que la société est dépendante des organismes financiers et que ses fonds propres ne présentent pas une marge de manœuvre considérable.

Endettement

$$\frac{\text{Emprunts + Concours bancaires}}{\text{Total des Capitaux propres}}$$

Un ratio d'endettement élevé signifie que la société est à fort levier financier et elle est plus susceptible de manquer les paiements de sa dette. Elle est également moins apte à contracter une nouvelle dette.

Les ratios de rentabilité...

ROE (Return on Equity)

$$\frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux propres}}$$

Mesure la rentabilité des capitaux mis à la disposition de l'entreprise par les actionnaires. Il doit être évalué en fonction du type d'entreprise et du secteur en question.

ROA (return on assets)

$$\frac{\text{Résultat net}}{\text{Actifs nets}}$$

Il exprime la capacité d'une entreprise à générer un revenu à partir de ses ressources. Un faible ROA (inférieur à 5) indique qu'une entreprise enregistre une rentabilité insuffisante par rapport à ses ressources matérielles et financières.

Le besoin en fonds de roulement...

Délais Stocks

$$\frac{\text{Stocks moyen} * 360}{\text{Total des achats consommés}}$$

Délais Clients

$$\frac{\text{Créances clients} * 360}{\text{Total des ventes TTC}}$$

Délais Fournisseurs

$$\frac{\text{Dettes fournisseurs} * 360}{\text{Total des achats consommés TTC}}$$

La négociation de ces délais affecte d'une façon directe la trésorerie de l'entreprise.

Quels sont les indicateurs clés utilisés pour les bailleurs de fonds (banques, investisseurs...) ?

Le taux de rentabilité interne (TRI) : Il s'agit d'un indicateur important qui permet de mesurer la performance d'un projet. C'est le taux d'actualisation pour lequel la somme des cashflows prévisionnels (y compris l'investissement initial) est nulle.

CONSEIL

Le TRI pourra être calculé sur Excel via la fonction IRR.



Le délai de récupération du projet (DR) : permet la détermination du nombre de périodes (mois/années) nécessaires pour récupérer le montant de l'investissement initial.

Le projet le plus attractif est le projet ayant le délai de récupération le plus court.



ATTENTION

Aucun ratio ne peut à lui seul répondre à toutes les questions se rapportant à la santé financière et à la rentabilité de votre entreprise.

CONSEIL



- N'oubliez pas que l'importance d'un ratio diffère selon le type et le secteur de l'entreprise.
- Procédez à des comparaisons spatios-temporelles (Benchmark).
- Veuillez à avoir une analyse critique des ratios, certains sont adaptés et d'autres ne le sont pas.

Exemple de Business Plan : aperçu du projet

Description générale du projet	Produit/service
<ul style="list-style-type: none"> • Secteur de marché • Promoteur du projet et sa formation • Structure du capital de la société • Lieu d'implémentation du projet • Roadmap du projet 	<ul style="list-style-type: none"> • Produits proposés • Fonctionnalités principales • Technologies utilisées • Politique de différenciation par rapport aux concurrents
Marché & concurrence	Ressources humaines
<ul style="list-style-type: none"> • Définition du marché • Taille & évolution du marché • Typologie du marché (en développement/mature/nouveau marché...) • Tendances du marché • Définition des besoins de la clientèle cible • Concurrence directe et indirecte • Principaux avantages concurrentiels • Barrières à l'entrée • Analyse SWOT • Stratégie d'acquisition de nouveaux clients 	<ul style="list-style-type: none"> • Rôles clés de l'équipe dirigeante et leurs compétences à faire réussir le projet • Besoins en recrutement • Profils du personnel à recruter • Évolution des effectifs durant les cinq prochaines années

Business Model

- Partenaires clés
- Activités clés
- Ressources clés
- Proposition de valeur
- Relations avec le client
- Canaux de distribution
- Segment de clientèle
- Structure de coûts
- Flux de revenus

Projections financières

- Evolution du chiffre d'affaires sur la période prévisionnelle (nombre de client, prix de vente unitaire par catégorie de client, évolution quantités vendues...)
- Estimation des charges fixes
- Estimation des charges variables
- Estimation des charges de personnel
- Estimation des charges financières

Schéma d'investissement & de financement

- Montant de l'investissement nécessaire pour la réalisation du projet
- Mode de financement du projet : fonds propres, dettes bancaires, leasing, fonds de soutien, SICAR...
- Conditions de financement : taux d'intérêt, conditions de sortie des SICAR...

Principaux ratios

- Indépendance financière
- Ratio d'endettement
- Les ratios de rentabilité
- Le besoin en fonds de roulement
- Le taux de rentabilité interne
- Le délai de récupération du projet

EXEMPLE DE BUSINESS PLAN : APERÇU DU PROJET

Bilan

TND	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Immobilisations incorporelles nettes des amortissements					
Immobilisations corporelles nettes des amortissements					
Immobilisations financières nettes des provisions					
Actifs non courants					
Stocks nets des provisions					
Clients nets des provisions					
Autres actifs courants nets des provisions					
Liquidités et équivalents de liquidités					
Actifs courants					
Total Actifs					
Capital					
Autres capitaux propres					
Résultats reportés					
Résultat de l'exercice					
Capitaux propres					
Emprunts (Dettes à long terme)					
Provisions pour risques et charges					
Passifs non courants					
Fournisseurs et comptes rattachés					
Autres passifs courants					
Concours bancaires et autres passifs financiers					
Passifs courants					
Total Capitaux propres & Passifs					

COMPTE DE RESULTAT PREVISIONNEL

Etat de résultat					
TND	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Production					
+ Variation des stocks des Produits Finis et des encours					
- Approvisionnements consommés					
Marge Brute					
- Charges de personnel					
- Autres charges d'exploitation					
EBITDA					
- Dotations aux amortissements et aux provisions					
EBIT					
- Charges financières nettes					
+ Autres gains ordinaires					
- Autres pertes ordinaires					
Résultat avant impôt					
- Impôt sur les bénéfices					
Résultat de l'exercice					

ETAT DES FLUX PREVISIONNELS

Etat des flux de trésorerie					
TND	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Résultat Net					
Dotations aux amortissements et provisions					
- Variation du BFR					
Stocks					
Créances					
Autres actifs					
Fournisseurs					
Autres passifs					
Flux de trésorerie provenant de l'exploitation					
Décaissements provenant des acquisitions des immobilisations corporelles et incorporelles					
Encaissements provenant de la cession d'immobilisations corporelles et incorporelles					
Décaissements provenant de l'acquisition d'immobilisations financières					
Encaissements provenant de la cession d'immobilisations financières					
Flux de trésorerie affectés aux activités d'investissement					
Encaissement d'emprunts					
Autres décaissements et encaissements					
Flux de trésorerie provenant des activités de financement					
Variation de trésorerie					

دار المشاريع 

 **التجاري بنك**
Attijari bank

 **MAZARS**