

"nom de l'entreprise"

# Business plan

*Proposé par la Banque Cantonale Vaudoise*

"nom de l'entreprise"

"date"

"nom de l'entreprise"

## **BUSINESS PLAN**

**PLAN DE BASE** (à compléter grâce aux indications que vous obtiendrez en sélectionnant le titre de rubrique)

1. [Résumé](#)
2. [Portrait de l'entreprise, management](#)
3. [Produits/services](#)
4. [Marché, clients](#)
5. [Entreprises et produits concurrents](#)
6. [Plan marketing](#)
7. [Infrastructure et technologie](#)
8. [Gestion financière](#)
9. [Planification financière et opérationnelle](#)
10. [Evaluation des risques](#)
11. [Annexes](#)

# **"nom de l'entreprise"**

## **Bref descriptif de la rubrique**

### **1. Résumé**



En une seule page, vous présentez de manière synthétique votre société. Vous expliquez vos objectifs et la manière de les atteindre. Vous indiquez enfin l'objet de votre demande.

[Plus de détails...](#)

### **2. Portrait de l'entreprise, management**



Présentation détaillée de votre entreprise :

- son histoire
- sa forme juridique
- sa structure interne (organigramme, collaborateurs en nombre et en genre, localisation, actionnariat, conseil d'administration, etc.)
- son management (élément primordial) : les compétences des cadres sont à présenter ainsi que les mesures prises en vue de leur succession/suppléance.
- son environnement externe

[Plus de détails...](#)

### **3. Produits, services**



Présentation de vos produits/services et de leur raison d'être. Quels sont les développements en cours et les évolutions prévues, de manière à s'adapter aux besoins de la clientèle ?

[Plus de détails...](#)

### **4. Marché, clients**



Pour vendre ses produits, votre entreprise se doit de bien connaître son marché. Il s'agit aussi de déterminer qui sont vos clients actuels et potentiels, tout en identifiant d'éventuelles dépendances.

[Plus de détails...](#)

### **5. Entreprises et produits concurrents**



La concurrence représente une base de comparaison et de réflexion stratégique très importante. Prenez le temps d'étudier votre marché, de voir qui en sont les principaux acteurs et comment ils évoluent. Vous situer dans votre branche d'activité permet d'évaluer votre environnement concurrentiel.

[Plus de détails...](#)

### **6. Plan marketing**



Le but du marketing est de vendre les bons produits aux bonnes personnes, au bon prix, au bon endroit et au bon moment, et ceci de la manière la plus lucrative possible.

Sur la base de cibles clientèle déterminées, le plan marketing précise la stratégie produit, en termes de prix et conditions, de promotion et communication, ainsi que de distribution.

[Plus de détails...](#)

### **7. Infrastructures (production et gestion), technologie**



De quelles infrastructures disposez-vous pour la réalisation de vos objectifs ? Sont-elles adaptées ? Évaluez votre environnement de production (équipements, véhicules, immeubles,...), décrivez votre organisation tant au niveau de la production que de l'administration et identifiez les évolutions nécessaires à une activité optimale.

[Plus de détails...](#)

## **"nom de l'entreprise"**

### **8. Gestion financière**



En se donnant les moyens d'analyser rapidement le passé, un dirigeant peut plus facilement planifier le futur. Quels outils utilisez-vous à cet effet ?

[Plus de détails...](#)

### **9. Planification financière et opérationnelle**



Les besoins en financement sont identifiés par le biais d'un budget de trésorerie, d'investissement et/ou d'un budget opérationnel. Ensuite, il s'agit d'évaluer les moyens de financement (internes, externes), leurs conséquences (service de la dette, incidences fiscales,..) ainsi que le calendrier des opérations.

[Plus de détails...](#)

### **10. Evaluation des risques**



Chaque activité est source de risques : il s'agit de les identifier et de définir les mesures applicables.

[Plus de détails...](#)

### **11. Annexes**



[Voir la liste...](#)

## "nom de l'entreprise"

*Prenez connaissance de chacun des points ci-dessous. Il ne s'agit pas d'un questionnaire mais de pistes de réflexions. Veillez à ce que les points essentiels dans le cadre de vos activités soient traités clairement dans votre business plan.*

### 1. Résumé



Condensé en une seule page du contenu du business plan. Vous montrez le bien-fondé de votre démarche en présentant de manière synthétique votre société, en mettant en avant son objectif, comment l'atteindre et éviter les écueils. Vous indiquez enfin l'objet de votre demande.

- a) Quel **but** votre business plan poursuit-il (demande de financement, de partenariat, etc.) ?
- b) Quel est votre **champ d'activité** principal (dans quel secteur évoluez-vous et quels facteurs le rendent attractif) ?
- c) Quels **produits** et/ou prestations de service proposez-vous ?
- d) Quel est votre **volume de marché** aujourd'hui ? Et demain (potentiel) ?
- e) Quels sont vos principaux segments de **clients** (ménages, entreprises, restaurants, etc.) ?
- f) Quels sont vos **avantages** par rapport à la concurrence ?
- g) Quelle est votre **stratégie** commerciale ? Et votre stade de développement ?
- h) Quels sont les principaux faits marquants de **l'histoire** de votre entreprise ?
- i) Qui est (sont) le(s) **responsable(s)** de votre entreprise (cadres) ?
- j) Combien avez-vous de **collaborateurs** ?
- k) Où se trouve le **siège** de votre entreprise ?
- l) De quelle manière le **chiffre d'affaires**, le **cash flow** et le **bénéfice** ont-ils évolué au cours des trois dernières années ?
- m) Quelles sont vos **prévisions** quant au cash flow et au bénéfice pour les trois à cinq prochaines années ?
- n) Où résident vos plus grandes **opportunités** (celles qui vous permettront de progresser) ? Expliquez pourquoi vous êtes persuadé de la réussite de votre projet.
- o) Votre activité présente-t-elle des **risques** particuliers ?
- p) De quelle manière ces risques pourraient-ils se répercuter sur votre projet ?
- q) Quels sont vos **besoins** financiers ? Pourquoi avez-vous besoin de capital supplémentaire ?

## "nom de l'entreprise"

*Prenez connaissance de chacun des points ci-dessous. Il ne s'agit pas d'un questionnaire mais de pistes de réflexions. Veillez à ce que les points essentiels dans le cadre de vos activités soient traités clairement dans votre business plan.*

## 2. **Portrait de l'entreprise, management**



Votre entreprise doit être présentée en détail, tant dans sa structure interne (organigramme, nombre de collaborateurs, localisation, flux et processus, actionnariat, conseil d'administration, etc.) que dans son environnement.

La question du management est primordiale. En effet, vous devez montrer que vous disposez des connaissances adéquates pour diriger votre entreprise en termes de ressources humaines, de gestion financière et de production. Et même si le sujet n'est pas d'actualité, la question de la succession des principaux animateurs de l'entreprise doit se poser.

### Localisation :

a) Quelle est l'**adresse** du siège social et du ou des bureaux ?

### Forme juridique :

b) Quelle est la **forme** actuelle de l'entreprise et, cas échéant, quelle sera-t-elle dans le futur ?

c) S'agit-il d'une **société en nom propre**, et si oui, le propriétaire est-il activement engagé dans la gestion de l'entreprise ?

d) Quel est le **capital** (actions, social, propre) ? Dans le cas d'un capital-actions, précisez la valeur des parts en actions ainsi que la structure de l'actionnariat.

### Organisation :

e) Décrivez votre **organisation**, précisez votre politique de ressources humaines (nombre de collaborateurs, types de postes, qualifications, politique salariale, etc.).

f) Qui préside et qui siège au **conseil d'administration**, le cas échéant ?

### Encadrement :

g) Etes-vous **affilié** à un groupe, une association, etc. ?

h) Quelle est votre **fiduciaire** ? Quel est son mandat ?

i) Bénéficiez-vous d'un **encadrement externe** autre que celui de la fiduciaire (consultants, par exemple) ?

j) Quelles sont vos relations **bancaires** ?

### But

k) Quel est le but de l'entreprise selon le Registre du commerce ? Décrivez succinctement vos produits et/ou services et à qui ils s'adressent.

### Historique :

l) Quel est l'historique de votre entreprise ? Citez sa date de **création**, le nom des fondateurs, son premier objectif commercial, ses **évolutions**, ses changements de stratégie. Quelles sont ses plus grandes réussites et ses plus grands échecs ?

### Chiffres-clés :

m) Quels sont vos **résultats**, vos chiffres clés des trois/cinq dernières années ainsi que vos projections ?

### Personnes clés et leur succession :

n) Qui sont les **dirigeants ou autres collaborateurs importants** de l'entreprise : qualifications, formations, expériences, rôles, forces et faiblesses ?

o) La **succession/suppléance** des personnes précitées est-elle envisagée ? Pour quand ? Des candidats sont-ils déjà désignés ?

p) Existe-t-il un nombre suffisant de cadres capables d'accéder sans délai aux fonctions dirigeantes ?

q) Quels sont les **points forts du management** de votre entreprise ?

r) Constatez-vous des **points faibles** au sein du management ? Si oui, quelles **mesures** sont prévues pour y remédier ?

## "nom de l'entreprise"

*Prenez connaissance de chacun des points ci-dessous. Il ne s'agit pas d'un questionnaire mais de pistes de réflexions. Veillez à ce que les points essentiels dans le cadre de vos activités soient traités clairement dans votre business plan.*

### 3. Produits, services



La pérennité d'une entreprise est liée à la durée de vie des produits/services qui en constituent le fondement. Dans votre cas, quels sont les développements en cours et les évolutions prévues, de manière à vous adapter aux besoins de la clientèle ?

- a) Quels sont vos **produits/services** (gamme, qualité, caractéristiques techniques, brevets) ?
- b) Quelles sont les **forces** de vos produits ? Et leurs **faiblesses** ?
- c) Quelle importance attribuez-vous à la gestion de la **qualité** ? Avez-vous obtenu une certification reconnue en la matière ?
- d) Quels sont les **facteurs** déterminants en fonction desquels vos clients achètent vos produits ?
- e) Quel est le **produit phare** ? L'entreprise est-elle dépendante d'un seul ou de quelques produits ? Si oui, est-ce qu'elle est capable de le faire évoluer, de le proposer sous d'autres formes ?
- f) A combien se monte la **contribution** du produit principal au chiffre d'affaires et bénéfice ?
- g) Quelle part de **chiffre d'affaires/ bénéfice** réalisez-vous avec chacune de vos prestations commerciales ?
- h) Qu'avez-vous prévu pour faire **évoluer** vos produits ?
- i) Depuis combien de temps vos produits/services sont-ils commercialisés ? Quelle est **l'évolution** du chiffre d'affaires par produit ? Quel est le cycle de vie des différents produits ? Vos produits sont-ils soumis à des modes ? La demande varie-t-elle en fonction des saisons, de la conjoncture ?
- j) Disposez-vous d'un **assortiment** large ou restreint ? Le design joue-t-il un rôle important ? Quelle est l'importance de la qualité ? Qu'est-ce qui compte le plus entre le produit ou le service qui y est lié ?
- k) Quelles **quantités** comptez-vous vendre ? Pouvez-vous estimer les parts de marché que vous pouvez atteindre ?
- l) Offrez-vous un **service après-vente** ? Quelle est la part de ce service dans le chiffre d'affaires ? Quelles charges représente-t-il ?

## "nom de l'entreprise"

*Prenez connaissance de chacun des points ci-dessous. Il ne s'agit pas d'un questionnaire mais de pistes de réflexions. Veillez à ce que les points essentiels dans le cadre de vos activités soient traités clairement dans votre business plan.*

### 4. **Marché, clients**



Pour vendre vos produits, il importe de connaître votre marché, de déterminer vos clients actuels et potentiels, tout en identifiant d'éventuelles dépendances.

Le marché se définit par rapport à un produit ou un service, ou par rapport à un groupe de produits, dans un territoire défini. On délimite ainsi, par exemple, le marché vaudois de la construction.

Par ailleurs, vos produits peuvent être liés à un marché complémentaire. Par exemple, la vente d'huiles de moteur dépend du marché de l'automobile. Si cela est le cas, il est intéressant de connaître les résultats enregistrés sur ce marché complémentaire ainsi que ses perspectives.

#### Marché :

- Existe-t-il un **marché rentable** pour la commercialisation de vos produits ? Justifiez votre réponse en vous référant à vos résultats précédents ou à ceux de vos concurrents.
- Quels **besoins** des consommateurs couvrez-vous avec vos produits/services ?
- Quels sont vos principales **cibles** ? Quels sont vos critères de segmentation du marché (critères géographiques, démographiques, autres) ?
- Pour quelles raisons certains **prospects** n'ont pas été convaincus ? Comment y remédier ?
- Y-a-t-il des effets de **monopole**, de cartellisation ou de réglementation de secteur ?
- Quel est **l'historique** du marché, son évolution ?
- Avez-vous remarqué certaines tendances ou **modes** ?
- Y-a-t-il de **nouvelles technologies** qui affectent l'évolution du marché ?
- Dans quelle mesure pensez-vous que votre entreprise apporte quelque chose de **nouveau** sur le marché ?
- A combien s'élèvera, d'après vous, le taux de **croissance** des marchés cibles dans les cinq prochaines années ?

#### Clients :

- Qui sont les **principaux clients** ? Et où se trouvent-ils ?
- Qui sont vos principaux **prospects** ? Et où se trouvent-ils ?
- Quel est le pourcentage des ventes que votre entreprise réalise avec ses clients les plus importants ?
- Y a-t-il des risques de pertes sur débiteurs ?

#### Fournisseurs :

- Quel est le pourcentage des achats que l'entreprise réalise avec votre fournisseur **le plus important** ? Nommez ce fournisseur et donnez également le montant des achats annuels faits auprès de celui-ci. Décrivez brièvement la relation que vous entretenez avec lui.

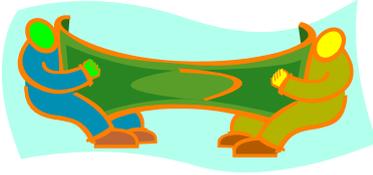
#### Points forts et faibles :

- Quels sont vos points forts par rapport à votre marché et à vos clients (flexibilité, disponibilité, etc.) ?
- Et quels sont vos points faibles ? Quelles mesures sont prévues pour y remédier ?

## "nom de l'entreprise"

*Prenez connaissance de chacun des points ci-dessous. Il ne s'agit pas d'un questionnaire mais de pistes de réflexions. Veillez à ce que les points essentiels dans le cadre de vos activités soient traités clairement dans votre business plan.*

### 5. Entreprises et produits concurrents



La concurrence représente une base très importante de comparaison et de réflexion stratégique. Dès lors, il importe de prendre le temps de vous situer dans votre branche d'activité et de voir comment y évoluent les principaux acteurs.

Si vous êtes seul dans votre domaine, prenez en compte des activités similaires exercées dans d'autres régions ou pays.

Sur la base de ces réflexions, évaluez les perspectives qu'offre votre environnement concurrentiel.

- a) Décrivez vos **concurrents actuels et potentiels** en indiquant leur nom, leur position et leur influence sur le marché. Ne vous contentez pas des concurrents les plus importants. Pensez aussi à ceux qui sont susceptibles de gagner des parts de marché. Leurs réussites/échecs éventuels ont-ils suscité une réaction de votre part ? Quelles sont leurs réactions présumées à vos actions sur le marché ?
- b) Quelles sont les **forces principales de vos concurrents** ? Et leurs faiblesses ? Quelles sont leurs stratégies identifiables ? Quels avantages concurrentiels essentiels possèdent-ils ? Comment se présente leur situation actuelle concernant leur chiffre d'affaires, leurs parts de marché ? Quelle politique de produit adoptent-ils ? Quel est leur niveau de prix ? Pouvez-vous estimer leur structure de coûts, leur bénéfice ou leur situation financière ?
- c) L'entrée de votre entreprise sur le marché est-elle entravée par des **obstacles** techniques, financiers ou réglementaires ?
- d) Existe-t-il un risque **d'apparition** de nouveaux produits en concurrence directe avec le(s) vôtre(s) ? Ou de produits de substitution ?
- e) Comment réagirez-vous face aux **stratégies** suivantes de vos concurrents : réduction de prix, développements technologiques, innovation en matière de produit, présence accrue sur le marché.

## "nom de l'entreprise"

*Prenez connaissance de chacun des points ci-dessous. Il ne s'agit pas d'un questionnaire mais de pistes de réflexions. Veillez à ce que les points essentiels dans le cadre de vos activités soient traités clairement dans votre business plan.*

### 6. Plan marketing



Le marketing est l'ensemble des moyens dont dispose une entreprise en vue de créer, conserver et développer son marché, respectivement sa clientèle. Les instruments de la politique marketing concernent :

- le produit : assortiment, marque et emballage, service client
- les prix et conditions : prix, crédit, rabais et escomptes
- la communication : publicité, promotion, relations publiques
- la distribution : canaux de distribution, vente

Le but du marketing est donc de vendre les bons produits aux bonnes personnes, au bon prix, au bon endroit et au bon moment, et ceci de la manière la plus lucrative possible. Il est dès lors important de prendre les mesures adéquates pour atteindre cet objectif.

#### Produits :

- a) Voir le chapitre 3) ci-devant

#### Prix et conditions :

- b) A quel prix proposez-vous vos biens et/ou services ?  
c) Disposez-vous d'un **service après-vente** ?  
d) Comment fixez-vous vos prix ?  
e) Comment procédez-vous pour **différencier** vos prix ?  
f) Quelle est votre **stratégie** en matière de prix ?

#### Communication :

- g) Quels moyens **publicitaires** (affiches, mailing, annonces, etc.) et de **promotion** (présence sur le lieu de vente, manifestations, démonstrations, etc.) utilisez-vous ?  
h) Quel est votre **budget** publicitaire ?  
i) Qui est votre soutien en matière de conception publicitaire ?  
j) Comment contrôlez-vous **l'efficacité** de la publicité ?

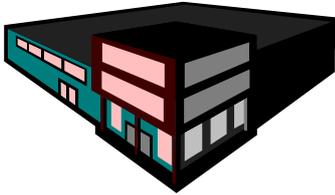
#### Distribution :

- k) Quelle est votre **politique** de vente (directe, indirecte, intensive, personnalisée, etc.) ?  
l) A quels **canaux** de distribution faites-vous appel (direct, grossistes, détaillants, vente par correspondance) ?  
m) Comment êtes vous organisé en matière de **réseau** de vente ?  
n) Quelles **localisations** (distributeurs) avez-vous choisi ?  
o) Avez-vous prévu d'étendre vos **points de distribution** ? Si oui, comment et dans quel délai ? Quels en sont les avantages ? Et les inconvénients ?  
p) Comment **stimulez**-vous vos vendeurs ? Et les prescripteurs éventuels ?

## "nom de l'entreprise"

*Prenez connaissance de chacun des points ci-dessous. Il ne s'agit pas d'un questionnaire mais de pistes de réflexions. Veillez à ce que les points essentiels dans le cadre de vos activités soient traités clairement dans votre business plan.*

### 7. Infrastructures (production et gestion), technologie [↑](#)



Que se soit en matière de production, de vente ou d'administration, votre activité nécessite des infrastructures plus ou moins complexes. Celles-ci, bien qu'adaptées à un moment donné, doivent constamment faire l'objet d'une réflexion quant à leur adéquation avec les orientations de votre entreprise.

Un contrôle de qualité constant permet non seulement de satisfaire au mieux vos clients, mais également d'assurer une maîtrise de vos produits et services.

Votre organisation doit aussi tenir compte d'événements imprévus qui peuvent engendrer des pertes de temps et des coûts.

#### Production :

- a) Utilisez-vous des **procédés** spécifiques ? Avez-vous déposé un brevet ? Des recherches sont-elles entreprises pour améliorer vos procédés ?
- b) De quelle **infrastructure** de production disposez-vous pour la réalisation de vos objectifs ? Etablissez une liste des principaux équipements disponibles avec la date de leur mise en service et leur potentiel.
- c) Des **acquisitions** de machines (renouvellement, adaptation technologique, augmentation de la production, etc.) sont-elles prévues ? Si oui, description et coûts.
- d) Possédez-vous des **véhicules** (légers ou lourds) ? Quel est leur état et leur date de mise en circulation ?
- e) Quelles sont vos capacités de **stockage** et de production ?
- f) Travaillez-vous avec des **sous-traitants** ? Listez-les en précisant les volumes et chiffres d'affaires réalisés.
- g) Comment êtes-vous organisé en matière de **production** ? Une copie de l'organigramme est à annexer.
- h) Quelles sont les trois moyens les plus importants mis en place pour assurer le **contrôle de qualité** ?
- i) Quelle est l'évolution du **potentiel** de production sur les cinq prochaines années ?
- j) Votre activité peut-elle entraîner des **risques écologiques** ? Si vous êtes soumis à une réglementation en la matière, toutes les mesures ont-elles été prises ? Si non, quels coûts impliquera la mise en conformité de votre outil ?
- k) Faites une brève **évaluation** critique de l'infrastructure de production (risques et opportunités).

#### Vente / administration :

- l) Comment la **vente** est-elle organisée ? Annexe une copie de l'organigramme.
- m) De quelle **infrastructure** disposez-vous (informatique, installations, bureaux, etc.) ? Dressez une liste des équipements disponibles avec leur potentiel.
- n) Des **acquisitions** (renouvellement, adaptation technologique, compléments, etc.) sont-elles prévues dans le cadre de vos objectifs ? Si oui, description et coûts.
- o) Quels sont les **points forts et les points faibles** de vos installations de vente et d'administration ?

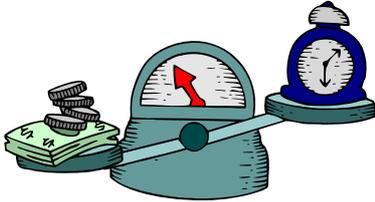
#### Locaux / immeubles :

- p) Où sont **localisés** l'outil de production ainsi que les services administratifs ?
- q) Etes-vous **locataire** ? Si oui, quelle est l'échéance du bail à loyer.
- r) Si vous êtes **propriétaire**, quelles sont les charges immobilières et financières liées à votre bien-fonds ? Quel est l'état de votre(vos) immeuble(s) ? Avez-vous des projets d'acquisition ou d'agrandissement ? Avez-vous des locataires ? Si oui, quelles sont les conditions de location ?

## "nom de l'entreprise"

*Prenez connaissance de chacun des points ci-dessous. Il ne s'agit pas d'un questionnaire mais de pistes de réflexions. Veillez à ce que les points essentiels dans le cadre de vos activités soient traités clairement dans votre business plan.*

### 8. Gestion financière



Toute action au sein de votre entreprise doit être enregistrée pour permettre de connaître, à tout instant, son état de santé. C'est en vous donnant les moyens d'analyser rapidement le passé que vous pourrez planifier le futur. Il faut en outre bien identifier tous les processus internes et externes, pour réagir rapidement en cas de dysfonctionnements.

Quelle que soit la taille de votre entreprise, la mise en place d'un outil de gestion financière, avec ou sans l'aide de spécialistes externes, doit intervenir le plus tôt possible.

- Comment est composé votre **tableau de bord** permettant de suivre la vie de votre entreprise ? Disposez-vous d'un budget d'exploitation, d'un budget de trésorerie permettant la comparaison avec les résultats effectivement obtenus (doit/est), d'un récapitulatif des entrées de commande, d'une analyse par produit, par centre de profit, par centre de charge, etc. ?
- A quelle **fréquence** mettez-vous à jour votre tableau de bord ? Avez-vous un outil permettant non seulement la saisie de votre comptabilité mais également l'édition d'un tableau de bord ?
- Quelles sont les **qualifications** de la personne chargée de la comptabilité et de l'établissement des tableaux de bord ?
- Qui est votre **fiduciaire** ? Quelle est la portée de son mandat ? Se limite-t-elle à établir les comptes annuels ou dispense-t-elle des conseils en suivant leur mise en application ?
- Avez-vous mandaté d'autres personnes **externes** à l'entreprise (consultant par exemple) ?
- Quelle est la part actuelle de vos **fonds propres**, comment est-elle rémunérée ?
- Quelle est la part actuelle des **fonds étrangers** ? Joignez la liste détaillée des créanciers, en précisant les conditions contractuelles (intérêts, amortissements, toutes clauses spéciales).

## "nom de l'entreprise"

*Prenez connaissance de chacun des points ci-dessous. Il ne s'agit pas d'un questionnaire mais de pistes de réflexions. Veillez à ce que les points essentiels dans le cadre de vos activités soient traités clairement dans votre business plan.*

### 9. Planification financière et opérationnelle [↑](#)



Avant de présenter votre demande de financement, il s'agit de montrer les résultats obtenus ces dernières années ainsi que vos projections en termes opérationnels et de liquidités. Chaque augmentation, diminution ou même stabilisation des produits et charges doit être justifiée et commentée.

Même si un budget ne présente pas de certitudes, il permet de mettre en question chaque processus. Ensuite, lorsque l'exercice budgété est entamé, il permet de détecter rapidement les écarts et de prendre les mesures qui s'imposent.

Le besoin en financement peut être de différents niveaux :

- Financement de départ : vous devez acquérir l'infrastructure, constituer les premiers stocks et assumer toutes les charges inhérentes aux premiers mois d'activité de votre entreprise.
- Financement d'expansion : votre activité existe déjà et vous souhaitez faire de nouveaux investissements pour répondre à un besoin du marché.
- Financement de trésorerie : vous avez besoin d'un appui pour surmonter un manque temporaire de liquidités.

Il s'agit ensuite de déterminer quelles seront les capacités de l'entreprise à fournir des garanties et à assurer le service de la dette (intérêts et amortissements).

#### Point sur la passé :

- a) Joignez vos **comptes et bilans** des trois dernières années.

#### Projections :

- b) Etablissez un **budget opérationnel** pour les trois prochaines années.
- c) Quels **objectifs de vente** poursuivez-vous pour les cinq prochaines années?
- d) Quels sont les **trois produits les plus performants** dans votre planification et quel est le chiffre d'affaires annuel prévu pour ces produits ?
- e) Quels sont vos **trois plus importants clients**, existants ou potentiels, qui sont compris dans le chiffre d'affaires prévisionnel pour les trois prochaines années ?
- f) Votre entreprise est-elle exposée à des **besoins saisonniers de trésorerie** ? Si nécessaire, joignez votre budget de trésorerie pour les trois prochaines années.
- g) Comment les nouvelles acquisitions vont-elles être financées ? Joignez votre **budget d'investissement** pour les cinq prochaines années en précisant les moyens de financement prévus.

#### Financement :

- h) Quelle est votre capacité actuelle et future de **paiement/remboursement** ?
- i) Quelles **sûretés/garanties** pouvez-vous fournir à un bailleur de fonds ?
- j) Utilisez-vous ou envisagez-vous le **leasing** ? Citez la liste des contrats en cours ou à prévoir.
- k) Avez-vous évalué **l'implication fiscale** des différentes méthodes de financement ? Si oui, présentez vos conclusions.

## "nom de l'entreprise"

*Prenez connaissance de chacun des points ci-dessous. Il ne s'agit pas d'un questionnaire mais de pistes de réflexions. Veillez à ce que les points essentiels dans le cadre de vos activités soient traités clairement dans votre business plan.*

### 10. Evaluation des risques



L'entrepreneur, par une vision positive et optimiste de son affaire, minimise, voire omet de considérer certains événements qui pourraient entraver la bonne marche de ses plans.

Toute activité présente un ou plusieurs risques. Dès lors, il s'agit d'identifier ceux qui sont présents dans votre activité et de se préparer à leur apparition.

- a) Quelles **circonstances** pourraient mettre en péril les stratégies contenues dans ce business plan ?
- b) Quels sont les risques **internes** (organisation, management, production, etc.) ?
- c) Quels sont les risques **commerciaux** (marketing, marché, produit, etc.) ?
- d) Quels sont les risques **financiers** (hausse des coûts, des taux, etc.) ?
- e) Quels sont les risques **exogènes** (risques écologiques, juridiques, changements politiques, mode, etc.) ?
- f) Quelle est la **probabilité** d'apparition de ces différents risques ? Quelles **mesures** prenez-vous pour les contrer ?
- g) Votre entreprise réalise-t-elle plus de 30 % de son chiffre d'affaires en monnaies étrangères, et si oui, couvre-t-elle son risque de **change** de manière prudente ?
- h) Existe-t-il des risques **environnementaux** liés à vos activités, et si oui, ont-ils été identifiés et corrigés ?

## **"nom de l'entreprise"**



### **11. Annexes**

#### **Plan marketing :**

- o étude de marché
- o analyse de la concurrence
- o analyse de la clientèle
- o liste des clients les plus importants
- o brochures publicitaires des produits/services de l'entreprise
- o descriptif des procédés techniques des produits
- o coupures de presse

#### **Organisation :**

- o curriculum vitae des dirigeants
- o organigramme
- o statuts
- o attestation récente de l'Office des poursuites et faillites
- o copie de l'inscription au Registre du commerce
- o copies des brevets, licences
- o copies de contrats importants
- o lettres de recommandation

#### **Finances :**

- o bilan d'ouverture (ou trois derniers bilans effectifs)
- o budget opérationnel (sur trois ans)
- o budget d'investissement (sur cinq ans)
- o budget de trésorerie (sur trois ans)
- o liste des débiteurs ouverts
- o liste des créanciers ouverts
- o copie des contrats de crédit ou leasing existants
- o copie de la déclaration fiscale pour un indépendant

#### **Infrastructure, production, immobilier:**

- o liste des équipements de production
- o liste des véhicules
- o liste des prix de revient des marchandises produites par des sous-traitants
- o organigrammes des services de production, d'administration et de vente
- o extrait du Registre foncier (si vous êtes propriétaire)
- o copie du bail à loyer (si vous êtes locataire)
- o permis de construire (si vous avez un projet de construction)
- o plans.