FARMINFIN

Farming concepts and innovative funding/financing

MODULE C: Plan d’entreprise

Élaboration d’un plan d’entreprise pour le financement

Cofinancé par le programme Erasmus+ de l’Union européenne

Financé par l’Union européenne. Le soutien de la Commission européenne à la création de ce site internet ne constitue pas une approbation du contenu qui reflète exclusivement les opinions des auteurs, et la Commission ne peut être tenue responsable de l’usage qui pourrait être fait des informations qui y sont contenues.
Numéro du projet : 2019-1-BE01-KA202-050397

INTRODUCTION

Afin d'obtenir le financement d'un projet, soit par les canaux de financement traditionnels (banques et institutions financières), soit par les nouveaux outils de financement étudiés dans le catalogue FARMINFIN, vous devrez élaborer un plan d'entreprise comme document de base pour pouvoir vendre votre projet et sa viabilité aux investisseurs potentiels.

Ce module vous fournit un guide des éléments qui doivent composer votre plan d'entreprise, vous explique les questions que vous devez vous poser et les plans de secteur que vous devez développer afin de donner une vue d'ensemble de votre projet, des moyens requis et des résultats attendus.

Bien qu'il soit courant de se concentrer sur les aspects financiers pour justifier la viabilité d'un projet, une bonne analyse préalable du marché, de l'environnement et de votre entreprise sera essentielle pour donner de la cohérence à tous les plans opérationnels présentés dans une entreprise.

Nous espérons que toutes les informations et les concepts proposés dans ce module pourront vous aider à élaborer un plan d'entreprise qui facilitera l'identification des opportunités et vous permettra d'obtenir les financements dont vous avez besoin.

OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE

Ce module vise à vous fournir les connaissances nécessaires pour élaborer un plan d'entreprise :

- Pour cela, il est indispensable de réaliser une analyse détaillée de l'environnement, du marché et de vos FFOM.
- De là, vous serez en mesure de développer les différents plans opérationnels qui répondent à votre plan d'entreprise et d'investissement, cela configurera le cadre de votre stratégie, les objectifs et leur mise en œuvre dans les différents domaines de l'entreprise.
- Développer une stratégie de marketing correcte, évaluer les ressources nécessaires et estimer l'impact économique et financier de ces mesures seront les outils fondamentaux pour pouvoir promouvoir votre projet auprès d'investisseurs potentiels.
- La connaissance et la gestion des outils financiers tels que le bilan comptable, le compte de résultat et le relevé des flux de trésorerie seront fondamentales pour justifier la viabilité de votre entreprise et sa durabilité à long terme.

SOMMAIRE

1. Qu'est-ce qu'un plan d'entreprise ? 5

2. Pourquoi élaborer un plan d'entreprise ? 6

3. Plan d'entreprise vs. modèle d'entreprise 7

4. Éléments du plan d'entreprise 8

4.1. Résumé analytique 9

4.2. Analyse FFOM 10

4.3. Analyse du marché 11

4.4. Plan stratégique 14

4.5. Plan marketing 15

4.6. Plan de vente 16

4.7. Plan opérationnel 26

4.8. Plan financier 27

4.9. Plan d'urgence 33

Conclusions 34

Durée du module: 3 heures et 30 minutes

1. QU'EST-CE QU'UN PLAN D'ENTREPRISE ?

- Le plan d'entreprise est le document utilisé pour analyser, évaluer et présenter un projet d'entreprise.
- Avec le plan d'entreprise, on examine les différentes alternatives pour lancer une entreprise, en évaluant la capacité technique et commerciale (peut-on le faire ?), les résultats économico-financiers (aurons-nous les résultats attendus ?) et l'obtention de ressources (disposons-nous des ressources nécessaires ?).
- À chaque étape de son développement (démarrage, croissance, maturité, etc.), l'entreprise requiert différentes approches et outils pour atteindre ses objectifs.

Cycle de vie	Type de plan	Objectifs de l'entreprise
Démarrage	Plan d'entreprise pour une entreprise en démarrage	• Constitution en société en tant que jeune agriculteur • Lancement de nouveaux secteurs d'activité
Croissance	Plan d'entreprise pour la croissance / l'expansion	• Augmentation de la part de marché • Nouveaux produits ou marchés • Augmentation de la rentabilité
Maturité	Plan d'entreprise pour la croissance	• Part de marché augmentée • Nouveaux produits ou marchés • Augmentation de la rentabilité

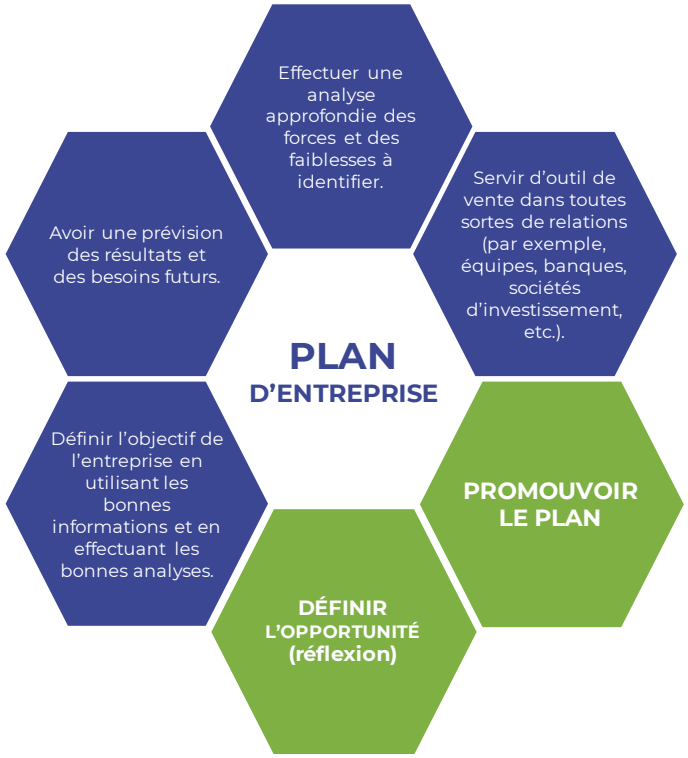
2. POURQUOI ÉLABORER UN PLAN D'ENTREPRISE ?

Le plan d'entreprise est extrêmement utile pour :

- Définir l'objectif de l'entreprise en utilisant les bonnes informations et en effectuant les bonnes analyses.
- Servir d'outil de vente dans tous les types de relations (par exemple, avec des équipes, des banques, des sociétés d'investissement, etc.).
- Effectuer une analyse approfondie des forces et des faiblesses à identifier.
- Avoir une prévision des résultats et des besoins futurs.
- Intégrer les objectifs de l'entreprise.

À la base, le plan d'entreprise est un instrument essentiel pour analyser la viabilité de l'entreprise. Le plan d'entreprise a deux objectifs fondamentaux :

1. **Définir l'opportunité** (réflexion sur l'avenir)
2. **Promouvoir votre plan**



3. PLAN D'ENTREPRISE VS. MODÈLE D'ENTREPRISE

De nombreux entrepreneurs et hommes d'affaires pensent qu'un modèle d'entreprise est identique à un plan d'entreprise. Les deux sont liés, mais vous devez savoir ce qui les différencie.

PLAN D'ENTREPRISE

MODÈLE D'ENTREPRISE

Un **modèle d'entreprise** fait partie de votre plan d'entreprise et remplit les fonctions suivantes :

- déterminer comment l'entreprise génère de l'argent,
- identifier ce que vos clients apprécient le plus,
- montrer la relation entre les ressources et ce que l'entreprise offre.
- C'est quelque chose que vous modifiez et adaptez à mesure que vous avancez dans votre projet.
- L'objectif de votre modèle d'entreprise est de **trouver une formule qui démontre comment votre idée est viable**, durable et évolutive.

Alors qu'un **plan d'entreprise** :

- fournit les **détails de votre activité**,
- adopte l'approche du modèle et se base là-dessus,
- explique comment vous allez **attirer et conserver les clients** et faire face à la concurrence,
- explique la **stabilité financière** de votre entreprise à un moment donné, ainsi que les prévisions pour l'avenir,
- soutient le modèle d'entreprise et explique les étapes nécessaires pour **atteindre les objectifs** de ce modèle.

4. ÉLÉMENTS DU PLAN D'ENTREPRISE

1. Résumé analytique

2. Analyse FFOM

3. Analyse du marché

4. Analyse de la concurrence

5. Plan stratégique

6. Plan marketing et ventes

7. Plan opérationnel

8. Plan financier

9. Plan d'urgence

4.1. Résumé analytique

- Le résumé analytique est une présentation résumée d'un plan d'entreprise. Il consiste en un résumé des points les plus importants du plan.
- Le résumé est préparé une fois que le plan a été finalisé et sert de « lettre de présentation » utilisée pour présenter les éléments qui composent le plan d'entreprise sous une forme résumée lors de différents forums.
- L'objectif du résumé est de fournir au public cible un aperçu global du projet, afin qu'il comprenne en quoi consiste l'entreprise et comment elle est conçue. Il vise à susciter l'intérêt pour le plan d'entreprise.
- L'importance du résumé analytique réside dans le fait qu'il représente la clé pour que le lecteur s'intéresse plus précisément au projet. C'est l'interrupteur qui lance le mouvement.

Structure du résumé analytique :

- **La description de l'entreprise :** en quoi consiste l'entreprise, quel est le produit ou le service que l'on va offrir, quelles sont ses principales caractéristiques, quel est le modèle d'entreprise.
- **Le marché potentiel :** quantifier le marché potentiel.
- **La compétence distinctive :** comment nous démarquons-nous de nos concurrents. Qu'est-ce qui rend le produit ou le service différent et meilleur que la concurrence ?
- **Les avantages concurrentiels :** les aspects dans lesquels nous aurons un avantage sur nos concurrents.
- **Les raisons qui justifient la proposition d'entreprise :** les raisons pour lesquelles l'idée est considérée comme une opportunité commerciale. Quelle est la situation du marché, quels sont les besoins non satisfaits, quel problème notre produit / service résout-il, quelle amélioration apporte-t-il, etc.
- **Les objectifs commerciaux :** les objectifs commerciaux sur un horizon de trois ou quatre ans.
- **La stratégie :** ce qui sera utilisé pour atteindre les objectifs.
- **L'équipe :** les personnes qui vont gérer le projet.
- **Les données financières :** un résumé des données financières à un horizon de trois à quatre ans.
- **Les ressources requises :** en particulier, l'investissement requis, tant en ressources internes qu'en ressources externes.

4.2. Analyse FFOM

Une analyse FFOM est une méthode stratégique utilisée pour identifier les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces. FFOM identifie les facteurs internes et externes qui sont favorables ou défavorables à la réalisation de nos objectifs agricoles ou marketing. L'identification des FFOM est essentielle car les étapes suivantes du processus de planification du marketing peuvent être dérivées des FFOM et certains objectifs peuvent être fixés sur la base de l'analyse des FFOM.

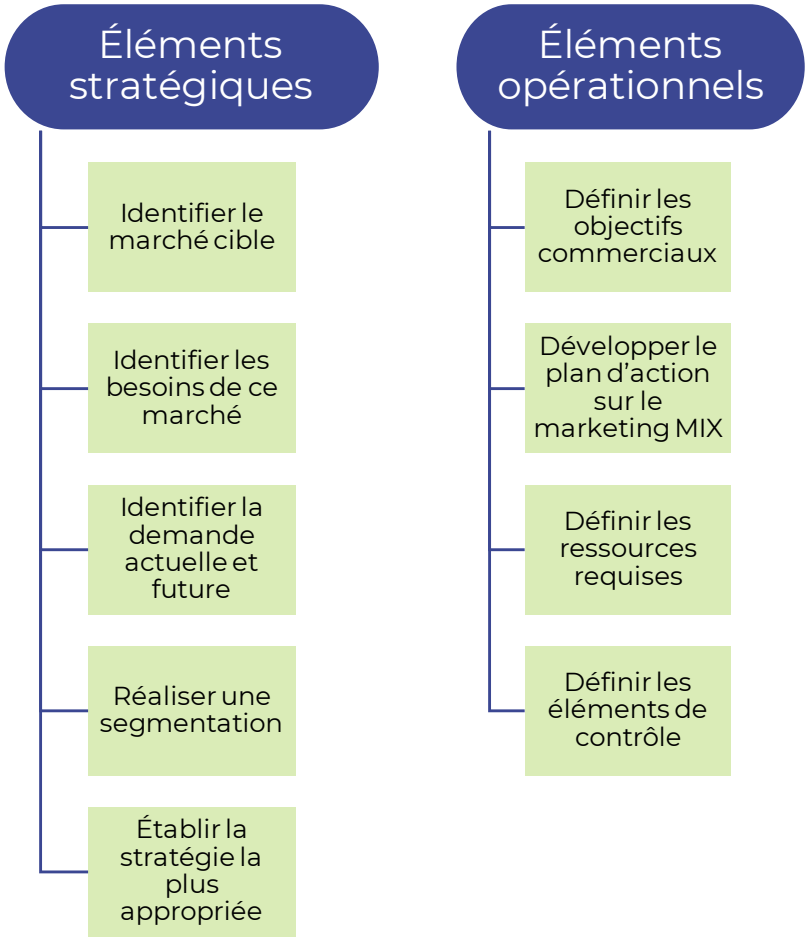
Jusqu'à présent, nous avons analysé les éléments externes à l'entreprise qui peuvent nous offrir des opportunités ou des menaces auxquelles nous devons être préparés pour notre plan marketing. Mais nous devons également savoir que les aspects internes peuvent avoir un impact positif (forces) ou négatif (faiblesses) sur notre plan marketing. Dans ce sens, nous devons réfléchir aux domaines de notre exploitation qui peuvent avoir un impact sur celui-ci. Parmi ces domaines, nous devons prendre en compte la production, la gestion, les finances, la capacité logistique, l'équipe de travailleurs, etc. À partir d'une étude approfondie de notre exploitation, nous pouvons identifier les forces et les faiblesses que nous avons en tant qu'entreprise.

	Favorable	Défavorable
Interne	**Forces** Réfléchissez à la composition interne de votre exploitation agricole et répondez à la question « Qu'est-ce que chaque membre de la famille ou de l'entreprise apporte à celle-ci ? »	**Faiblesses** Réfléchissez à la composition interne de votre exploitation agricole et identifiez les facteurs à prendre en compte pour gérer une entreprise prospère.
Externe	**Opportunités** Facteurs externes réels / potentiels à la disposition de votre exploitation agricole, comme les nouvelles entreprises, les prêts à faible taux d'intérêt, etc.	**Menaces** Conditions externes réelles / potentielles sur lesquelles vous pouvez ou non avoir un contrôle et qui pourraient affecter l'entreprise.

4.3. Analyse du marché

Il est essentiel que l'entreprise en devenir ou l'entreprise en activité procède à une analyse préalable de ses objectifs et de ses capacités. Il s'agit de l'analyse de l'opportunité commerciale. Pour analyser l'opportunité commerciale, la première étape est de réaliser une analyse approfondie du marché, pour laquelle nous allons étudier :

- Le marché,
- Les clients et leurs besoins,
- La concurrence,
- Nos ressources,
- L'opportunité commerciale.



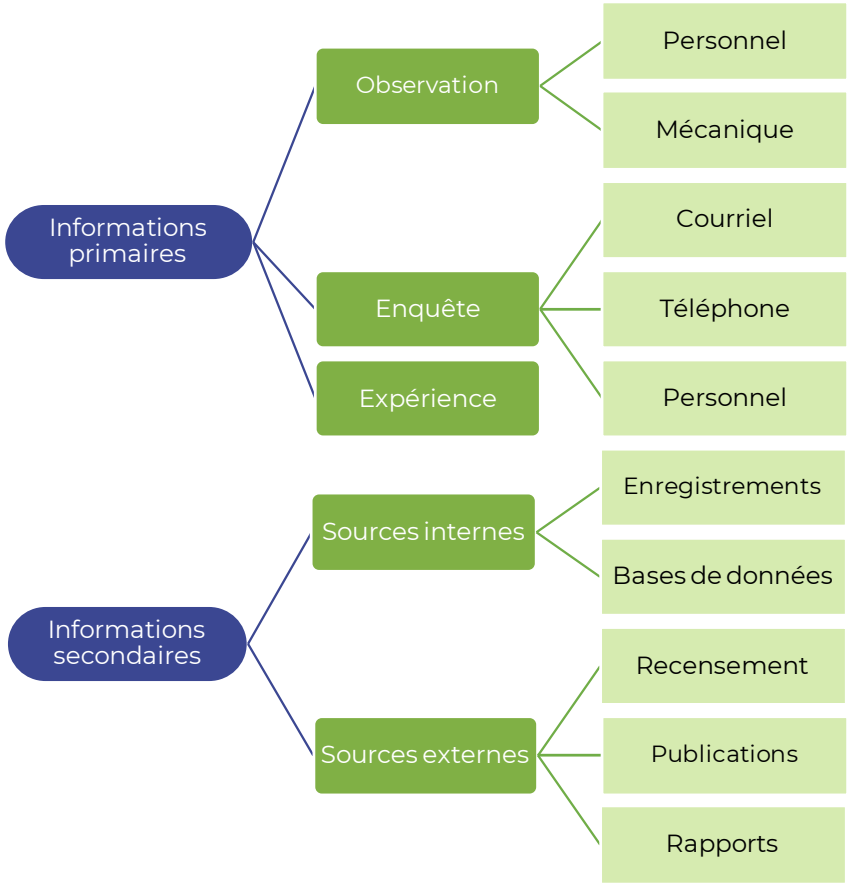
L'étude de marché permet à l'entreprise de connaître le marché sur lequel elle va proposer ses produits et services.

L'étude de marché, correctement menée, permet de déterminer la demande et d'en connaître les aspects quantitatifs et qualitatifs.

L'étude de marché permet de comprendre cette demande et, grâce à cette connaissance, de développer sa stratégie commerciale.

Il existe deux types d'informations dans les études de marché : les informations primaires et les informations secondaires.

- **Informations primaires :** informations nécessaires à un objectif spécifique (par exemple, l'élaboration du plan d'entreprise). Elles sont obtenues par un travail de terrain.
- **Informations secondaires :** informations qui existent déjà quelque part (ex. bibliographie, internet, bases de données, etc.). Elles sont obtenues auprès d'organismes officiels, d'entreprises, de journaux, de bibliothèques, d'Internet, etc.

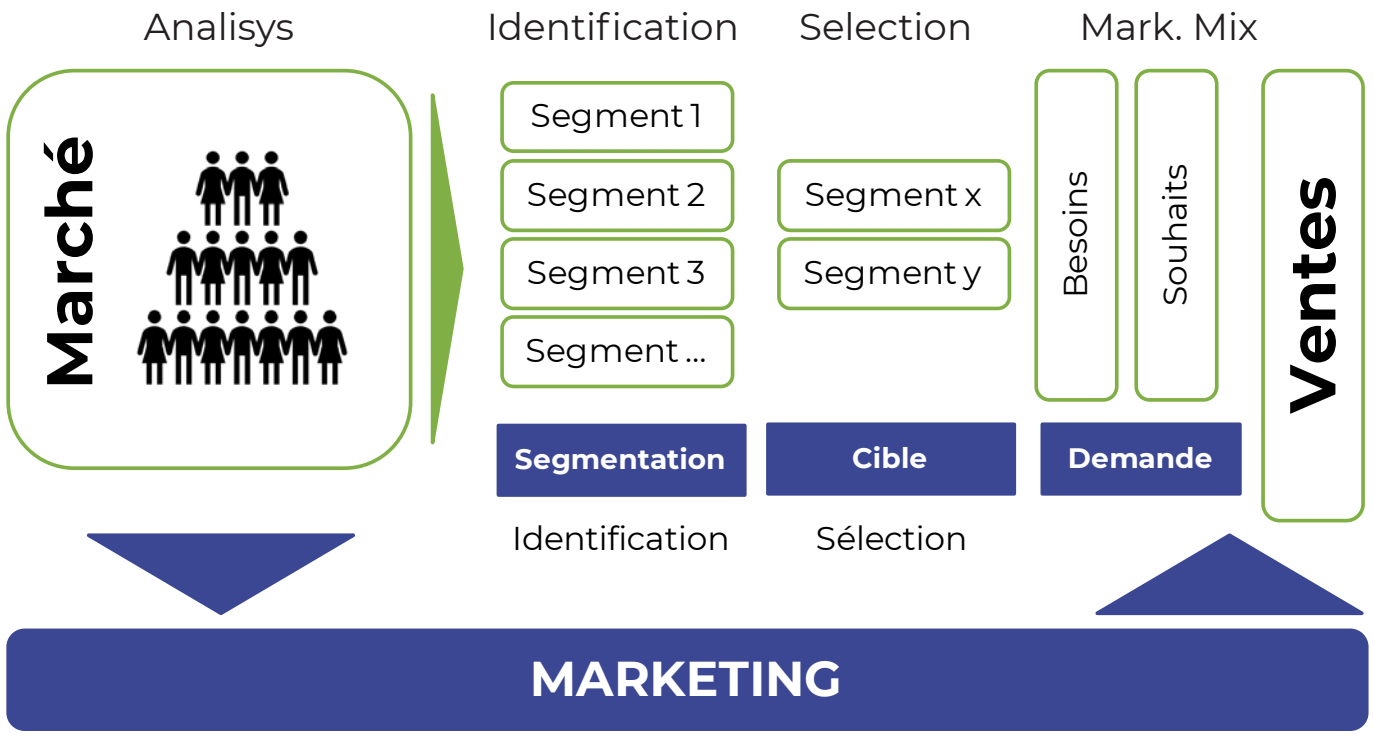


Il est nécessaire d'étudier le comportement des consommateurs / clients pour détecter leurs besoins de consommation (type de produits / services dont ils ont besoin, pourquoi ils en ont besoin, etc.) et pour connaître leurs habitudes d'achat (lieux d'achat, moment, etc.). L'objectif de l'analyse est de disposer d'informations qui nous permettent de connaître les besoins non satisfaits du client, ses préférences, etc.

Parfois, nous ne voyons pas l'intérêt d'opérer sur l'ensemble du marché et nous allons plutôt essayer d'atteindre des groupes spécifiques au sein de notre marché. Il peut donc être intéressant de diviser le marché potentiel en segments, c'est-à-dire en groupes homogènes présentant des caractéristiques similaires. Exemples de cibles spécifiques : groupes de personnes à fort pouvoir d'achat, familles avec enfants, personnes sportives et/ou soucieuses de leur santé, sociétés de restauration.

Il est nécessaire de réaliser une étude du client ou du consommateur pour répondre à ce type de questions :

- Qui sont-ils ?
- Pourquoi achètent-ils ?
- Comment achètent-ils ?
- Où achètent-ils ?
- Quand achètent-ils ?
- Combien achètent-ils ?
- À quelle fréquence achètent-ils ?
- Que pensent-ils ?
- Comment perçoivent-ils les produits ou les services ?
- Quelles sont leurs faiblesses ?



4.4. Analyse de la concurrence

Michael Porter reconnaît que les organisations sont susceptibles de surveiller de près leurs rivaux, mais il les encourage à regarder au-delà des actions de leurs concurrents et à examiner quels autres facteurs pourraient avoir un impact sur l'environnement commercial. Porter a identifié cinq forces qui composent l'environnement concurrentiel (marché).

Il faut se poser les questions suivantes :

- Qui sont mes concurrents ?
- Quels produits ou services offrent-ils ?
- Quelle est leur stratégie de différenciation ?
- Quelle est la part de marché de vos concurrents ?
- Quelle est leur politique de prix pour leurs produits ou services ?
- Quels sont les substituts susceptibles d'apparaître ?
- Quelles sont les tendances du secteur dans les années à venir ?
- Comment la concurrence peut-elle réagir à l'arrivée d'un autre concurrent ?

Les cinq forces de Porter

Degré de rivalité	Il s'agit du nombre et de la force de vos concurrents.	Barrières à la sortie Concentration du secteur Coûts fixes Valeur ajoutée	Surcapacité intermittente Différences de produits Coûts de changement Identité de marque	Nombre de concurrents Différences de qualité Fidélité des clients
Force des fournisseurs	Nombre de fournisseurs et leur contrôle sur vos prix d'achat.	Concentration des fournisseurs Importance du volume des fournisseurs Différentiation des intrants Impact des intrants sur vos coûts	Taille du fournisseur Présence d'intrants de substitution Menace d'intégration à terme Coût du changement de fournisseur	
Force de l'acheteur	Nombre d'acheteurs et leur contrôle sur vos prix de vente.	Volume d'acheteurs Levier de négociation Informations sur les acheteurs Identité de marque	Sensibilité au prix Substitut disponible Différenciation des produits Concentration des acheteurs	
Menace d'une nouvelle entrée	Votre position peut être affectée par la capacité des gens à entrer sur votre marché.	Barrières à l'entrée Avantages en termes de coûts Courbes d'apprentissage Accès aux intrants	Politique gouvernementale Économies d'échelle Besoins en capitaux Identité de marque	Coût du changement Accès à la distribution Temps et coût d'entrée Protection de la technologie
Menace de substitution	Il s'agit de la probabilité que vos clients trouvent une offre alternative à ce que vous faites.	Coût de changement Prédisposition de l'acheteur au changement Compromis prix / performance des produits de substitution		

4.5. Plan stratégique

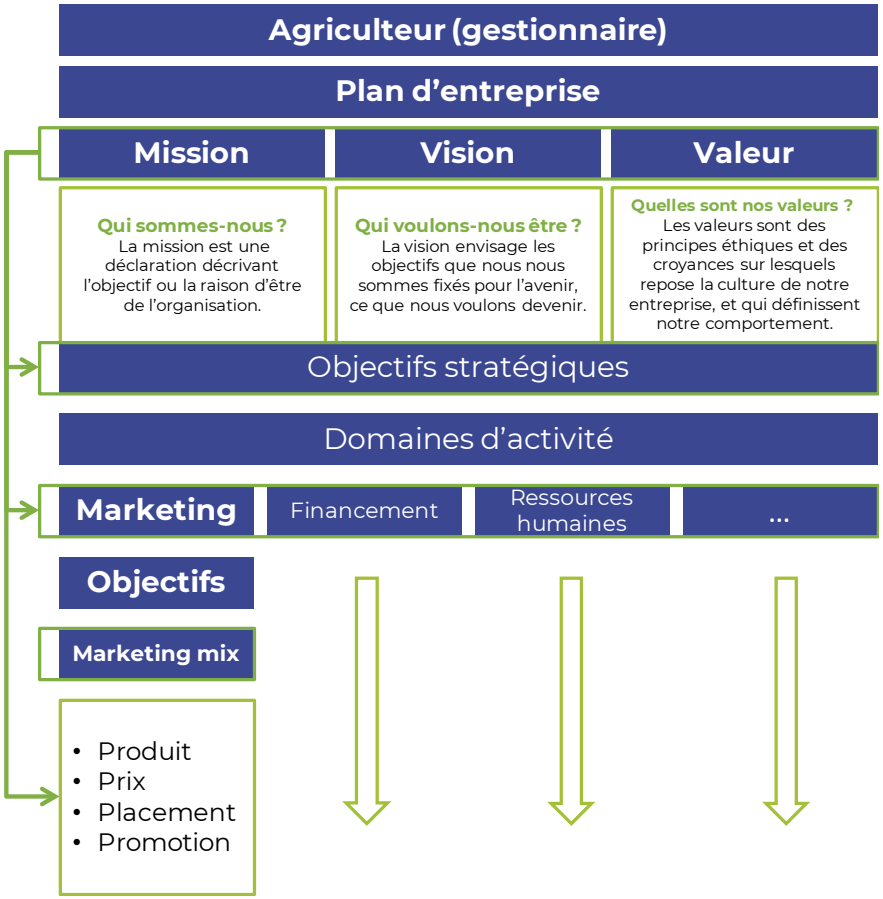
Les entreprises, comme les personnes, doivent avoir un objectif et une personnalité qui les définissent et les différencient des autres. Dans le cas des entreprises, cela passe par la définition d'un plan stratégique, dans lequel la mission, la vision et les valeurs de l'entreprise sont décrites et des objectifs sont fixés pour les atteindre.

La stratégie doit être comprise comme un plan d'entreprise qui cherche à exploiter vos avantages concurrentiels de manière à vous différencier de vos concurrents, en tirant parti de vos atouts commerciaux, dans le but de créer une plus grande valeur pour vos clients.

Le PLAN STRATÉGIQUE est proposé au niveau de l'entreprise à long terme, mais chaque secteur de l'entreprise doit contribuer à la réalisation des objectifs dans le cadre des prémisses établies dans sa mission, sa vision et ses valeurs.

Que contient le plan stratégique et à quelles questions répond-il ?

- Quelle est notre raison d'être ? - Our mission.
- Qu'est-ce que nous voulons atteindre ? - Strategic vision.
- Qu'est-ce que nous faisons bien ? - Distinctive competence.
- Que voulons-nous faire ? - Strategic objectives.
- Que voulons-nous atteindre ? - Overall objectives.
- Comment allons-nous atteindre cet avenir ? - Action plan.



4.6. Plan marketing

Une fois l'entreprise et les objectifs définis, il est nécessaire de concevoir des stratégies. Le marketing offre 4 instruments de base à cette fin. Ces 4 éléments sont les variables connues sous le nom des 4 P pour les premières lettres de chacunes d'entre elles (en anglais) : Product (produit), Price (prix), Place (placement) et Promotion (promotion).

Ces variables sont généralement contrôlables par l'entreprise, mais dans les PME, elles ne seront pertinentes que si nous réalisons notre propre marketing dans lequel nous pouvons conserver un certain pouvoir sur le marché.

- D'une part, le produit et le placement sont des éléments stratégiques qui peuvent évoluer mais qui ont généralement une permanence à long terme.
- D'autre part, le prix et la promotion sont des instruments tactiques qui peuvent être facilement modifiés si nous en avons le contrôle.

Du point de vue de l'acheteur, ces 4 P deviennent 4 C (en anglais) :

Product ▸ Customer value (valeur pour le client)
Price ▸ Cost (coût)
Place ▸ Comfort (confort)
Promotion ▸ Communication (communication)

Plan marketing (produit)

- Notre produit sera tout bien ou service susceptible de répondre aux besoins de notre public cible (client-acheteur). En ce sens, nous ne devons pas seulement nous concentrer sur les caractéristiques du produit, mais aussi sur les avantages qu'il génère, ainsi que sur les sentiments du consommateur.
- Un individu qui achète un produit biologique, outre le besoin de se nourrir, recherche généralement un produit sain, qui satisfait également le besoin de sécurité et de tranquillité offert par un tel produit. De notre point de vue, nous devons considérer quelles valeurs ou quels besoins peuvent être couverts par l'achat de nos produits (par exemple, explorer notre capacité à générer des expériences, lier l'achat de nos produits aux besoins émotionnels des utilisateurs, les lier à nous à long terme, les fidéliser).
- En plus de ces concepts, le produit comprend également d'autres aspects tels que la qualité, la conception, la marque, les services, le financement, la garantie, etc. Pour définir un produit, il faut prendre tout cela en compte et ne pas répondre à un critère simpliste. L'ensemble de ces caractéristiques génère une valeur perçue qui fait que chaque client potentiel décide d'acheter ou non pour un prix spécifique.

- L'ensemble des différents produits que nous mettons sur le marché détermine notre portefeuille de produits. Nous devons décider de leur complémentarité, de leur homogénéité et de la manière dont nous allons les regrouper (seront-ils vendus de manière groupée ou individuelle ?).
- Une fois que nous avons défini les caractéristiques qui distinguent et identifient nos produits, nous avons des produits différenciateurs. Ils doivent alors constituer l'un de nos avantages concurrentiels. Les moyens de se différencier sont multiples ; on peut se différencier par la qualité, le prix, la conception, l'image, les services, etc. Dans notre cas, le fait de soutenir des groupes spécifiques, nous différencie des autres produits traditionnels qui n'apportent pas cette valeur différentielle.
- Les aspects que nous devons développer sont la marque, la forme et l'emballage, qui faciliteront la reconnaissance du produit, tout en permettant la différenciation des produits et en générant une image positive envers le produit et l'entreprise.

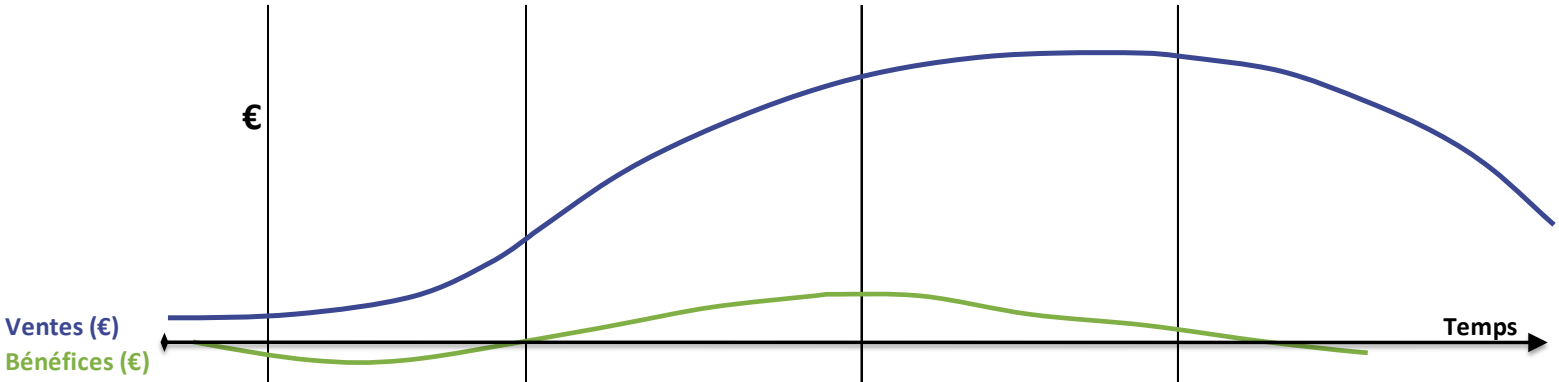
Pour renforcer notre position concurrentielle, nous devons nous efforcer de fournir à nos produits tous les éléments de différenciation possibles, de cette façon nous aurons un produit plus fort et nous pourrons atteindre plus de types de clients.

La marque est une valeur intangible liée au produit, incorporant des valeurs culturelles et émotionnelles. Les éléments différentiels sont ceux qui sont associés à la marque et qui génèrent un lien émotionnel avec le produit.

Nous avons déjà parlé du positionnement, qui est la place que vous occupez dans l'esprit du consommateur par rapport aux autres produits du marché. Il dépendra en grande partie de tous les attributs différentiels que nous avons associés à notre produit, et déterminera le degré de préférence d'un consommateur envers notre produit.

Connaître notre position, c'est pertinent pour maintenir ou corriger la position que nous avons dans l'esprit du consommateur. Il existe plusieurs façons de positionner ses produits :
- en fonction des caractéristiques du produit,
- en fonction des bénéfices ou des problèmes qu'ils résolvent,
- en fonction du type d'usage qui en est fait,
- en fonction de la catégorie d'utilisateurs qui accèdent au produit,
- en fonction de sa relation avec d'autres produits de la même classe ou d'autres classes,
- en fonction de ce qui le différencie des autres produits de la même classe.

Le cycle de vie du produit est un concept pertinent car il tente d'illustrer le comportement d'un produit sur le marché en s'inspirant des phases naturelles. De cette façon, l'évolution d'un produit peut être expliquée à partir de son lancement jusqu'à sa disparition. Dans ce sens, 4 phases sont définies : l'introduction, la croissance, la maturité et le déclin. Ces phases sont associées à l'évolution des ventes et des bénéfices. Le cycle de vie du produit est un moyen standard d'analyser l'évolution d'un produit, le comportement des consommateurs et les stratégies de marketing ou de concurrence.



Domaine	Introduction	Croissance	Maturité	Déclin
Ventes	Faibles	Elles augmentent beaucoup	Croissance / stabilisation	En baisse
Bénéfices	Inestimables	Point culminant	En baisse	Bas ou négatifs
Consommateurs	Innovateurs	Premiers acheteurs	Première majorité	Dernière majorité, utilisateurs tardifs
Compétences	Faibles ou nulles	Augmentent	Intenses	Diminuent
Budget marketing	Élevé	Élevé	En baisse	Faible
Approche stratégique	Étendre le marché	Pénétrer le marché	Défendre la participation	Productive
Approche marketing	Produit (disponibilité) Stimuler l'essai	Préférence de marque Stimuler le réachat Attirer de nouveaux utilisateurs	Fidélité à la marque Nouvelles utilisations du produit Nouveaux utilisateurs	Sélective Fidéliser les utilisateurs
Intruments de marketing	Produit et publicité	Produit et publicité	Prix et publicité	Publicité
Distribution	Inégale / sélective	Intensive	Intensive	Sélective
Prix	Élevés	En baisse	Bas	En augmentation
Produit	Basique	Amélioré	Différencié	Rationalisation
Investissement publicitaire	Élevé	Élevé	Modéré	Minime
Stratégie publicitaire	Innovateurs / sensibilisés	S'adresse à tout le monde	Se différencie des concurrents	Se concentre sur le prix

Plan marketing (prix)

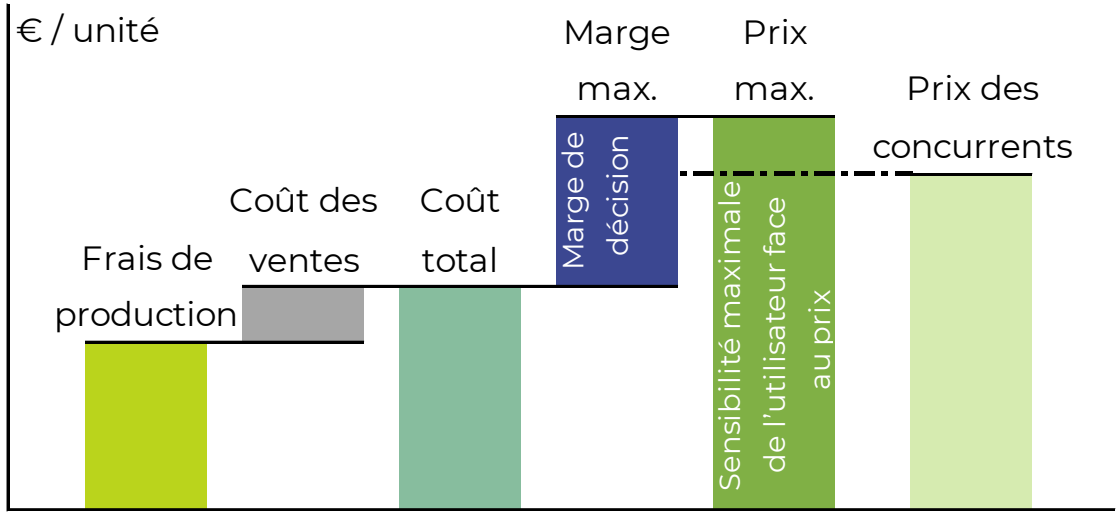
La théorie économique classique établit que lorsqu'un prix baisse, la demande a tendance à augmenter et vice versa, introduisant en même temps le concept d'élasticité : si la croissance de la demande est supérieure à la baisse du prix, la demande est élastique et si cela ne se produit pas, elle n'est pas élastique. L'élasticité dépend non seulement du type de produit, mais également du type de consommateur.

Le prix pour le marketing est la valeur monétaire que l'acheteur est prêt à payer pour un bien qui répond à ses besoins (utilité) et que le vendeur est prêt à vendre pour couvrir ses coûts et ses marges commerciales.

Les coûts unitaires, c'est-à-dire ce qu'il nous en coûte pour produire une unité de produit commercialisable, déterminent le prix minimum pour ne pas subir de pertes (compte de résultat = recettes-coûts). Le prix maximum sera déterminé par la sensibilité au prix des différents segments d'acheteurs (le prix moyen qu'un client potentiel est prêt à payer). Par conséquent, la décision de fixation du prix doit être prise entre ces limites, conditionnant d'une part la décision d'obtenir une marge unitaire rationnelle qui nous garantit une certaine rentabilité, et d'autre part la position concurrentielle des produits similaires ou de substitution vendus par la concurrence.

Les méthodes courantes de fixation des prix :

1. Les coûts
2. La concurrence
3. La demande



Vous pouvez trouver plus d'informations sur le « Prix » d'un point de vue financier dans le module « Aspects financiers : connaissances et compétences de base ».

La méthode de fixation des prix nous permettra de fixer un prix de vente minimum, mais normalement sur le marché, les grands producteurs fixent des prix qui sont généralement la référence pour le consommateur et le reste des producteurs se positionnent au-dessus ou en dessous de ce prix.

Notre position en matière de prix peut être basée sur la différenciation du produit qui justifie que nous soyons au-dessus ou en dessous du leader du marché. Pour répondre à cette différenciation du produit / service (par exemple en termes de qualité, de disponibilité, de garanties, etc.), 9 stratégies de prix sont envisageables.

Les stratégies marquées d'un « X » dans le tableau ne doivent pas être prises en compte. Dans la ligne supérieure, nous trouvons une position stratégique dans laquelle nous offrons de meilleures qualités, attributs et/ou services que les leaders du marché. Sur la base de notre structure de coûts, de nos attentes en matière de rentabilité et de nos objectifs commerciaux, nous positionnerons notre prix au-dessus, en dessous ou à égalité.

Les positions marquées en gris seraient celles dans lesquelles nous différons les prix, en offrant toujours des prix plus bas, sachant que nous sommes égaux ou pires que nos concurrents en termes de produit / service.

Différenciation des prix

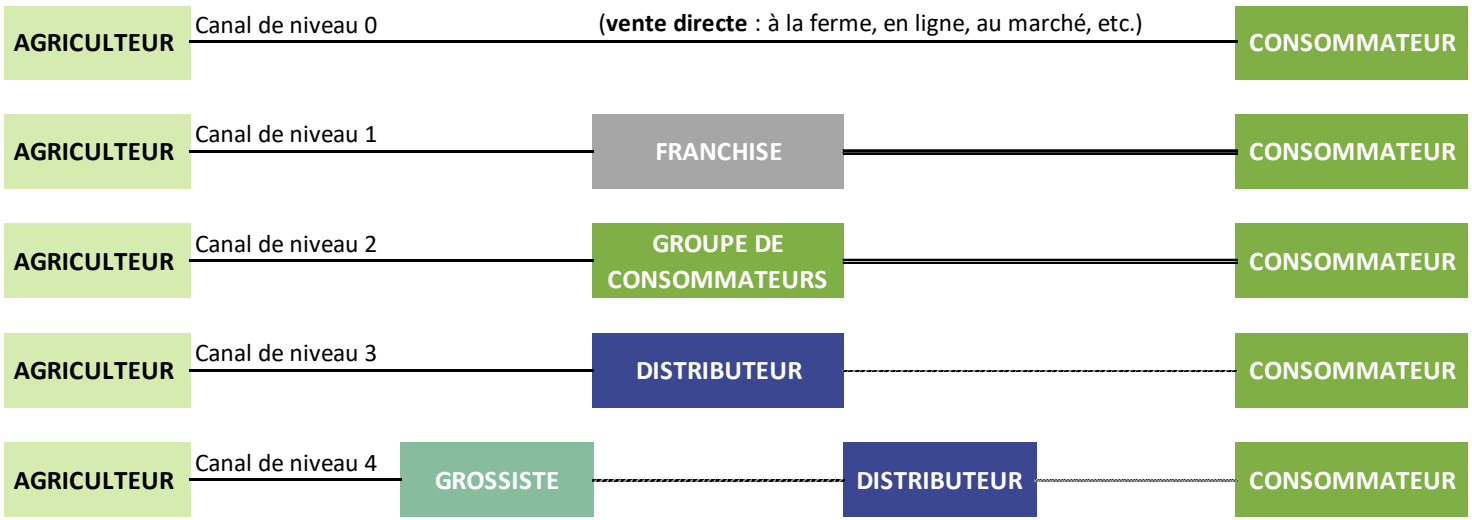
Qualité / service	Élevée	Égale	Faible
Élevée	Plus pour plus	Plus pour la même	Plus pour moins
Égale	X	X	Pareil pour moins
Basse	X	X	Moins pour moins

Plan marketing (placement)

Une fois que nous avons déterminé le produit que nous allons vendre et le prix de vente, nous devons déterminer où nous allons vendre et comment nous allons acheminer le produit jusqu'au consommateur final. La mission de distribution consiste à rendre notre produit disponible à l'achat. Dans ce sens, nous devons considérer plusieurs concepts :

- **Le personnel de vente :** il constitue l'ensemble des vendeurs que possède une entreprise. Il est important de développer le personnel de vente et d'impliquer un contact direct entre l'entreprise et les clients.
- **Les agents :** tierces parties représentant les produits en échange d'une contrepartie.
- **La franchise :** c'est une forme de collaboration entre deux entreprises. Dans des conditions fixées par un contrat, une entreprise accorde à l'autre, en échange d'une quantité et de conditions, le droit d'exploiter une marque, en assurant des services et une assistance pour cette exploitation.
- **Un intermédiaire :** personne ou organisation qui achète nos produits pour les vendre à un autre acheteur (obtenant ainsi un bénéfice) et participant activement au transfert du produit, ce qui peut affecter le processus d'achat et de recommandation. L'intermédiaire peut être un détaillant qui vend directement au client final ou un grossiste qui vend à d'autres intermédiaires.
- **Le canal de distribution :** ensemble des intermédiaires par lesquels un produit passe du producteur au consommateur.

Les types de canaux de distribution sont caractérisés par le nombre d'intermédiaires qui agissent entre le producteur et le consommateur :



Plan marketing (promotion)

La promotion est basée sur la communication pour transmettre des informations qui stimulent la demande des produits auxquels elle se réfère. Parmi les objectifs de promotion nous comptons :

- **informer** de l'existence du produit, en faisant connaître ses caractéristiques et les besoins qu'il couvre,
- **persuader** sur les avantages qu'il offre et stimuler la demande,
- **rappeler** l'existence du produit et de ses avantages, pour éviter de changer de marque.

Dans le cadre de la stratégie commerciale, l'entreprise doit décider où vont ses efforts de communication et s'il faut les allouer aux canaux et aux intermédiaires (pousser) ou aux acheteurs (attirer).

- **Les stratégies « pousser » :** elles tentent de dynamiser la communication et les ressources pour renforcer l'action du canal, afin que ce soit lui qui pousse les ventes. Dans ce cas, les vendeurs, les agents et les intermédiaires sont les promoteurs des ventes.
- **Les stratégies « attirer » :** elles tentent de dynamiser et d'allouer les ressources dans la communication à l'acheteur afin que ce soit lui qui se rende dans les points de vente à la recherche du produit. Ici, c'est donc l'acheteur qui attire les ventes.

Publicité

Promotion des ventes

Relations publiques

Marchandisage

Vente personnelle

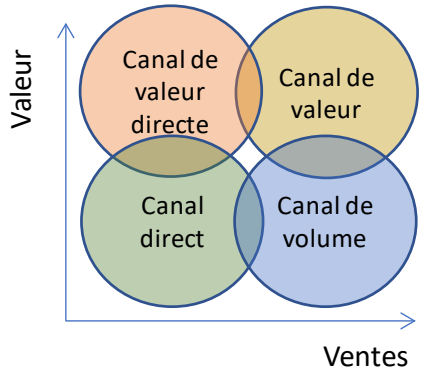
Marketing direct

Le <u>plan de vente doit comprendre</u> :

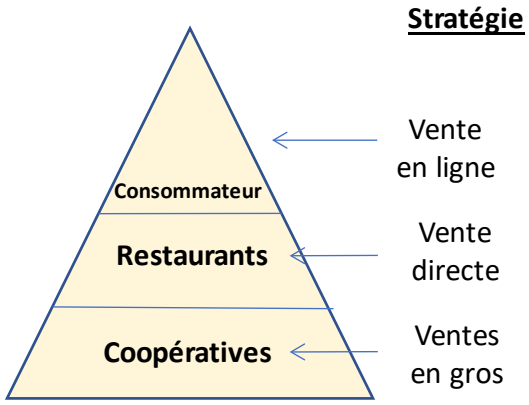
1. une stratégie de vente,
2. des conditions de vente,
3. du personnel de vente,
4. des hypothèses et des rapports d'efficacité,
5. un plan annuel de vente.

1. Stratégie de vente

1. Définir le **type de relation** (directe, par canal) avec les clients, en fonction du secteur, du type de produit / service, du type de client.



2. Définir les **niveaux de clientèle** et les **secteurs cibles**.



2. Conditions de vente	3. Personnel de vente	4. Hypothèses et rapports d'efficacité
Définir les **conditions de vente** : prix, escomptes, mode de paiement, livraison, garantie, etc.	Le **personnel de vente est l'instrument des relations avec le marché**. Il doit être à la fois entièrement dévoué à l'entreprise et intégré aux autres secteurs. **Tâches** : • Fixer **des objectifs commerciaux** en fonction des opportunités commerciales existantes. • **Choisir la proportion adéquate du personnel de vente**, en fonction du potentiel du marché, des ressources et des objectifs. • **Répartir votre réseau de vente** pour maximiser les opportunités commerciales. • Créer un **plan d'incitation efficace** pour rémunérer, motiver et fidéliser.	Vous devez **formuler des hypothèses de vente en appliquant les rapports de conversion** des actions de vente aux ventes réelles par canal, produit et type de client, afin **d'estimer les ventes futures** aussi précisément que possible. Cela peut être fait sur la base d'informations historiques ou de l'élaboration de scénarios. **Actions de vente x rapport d'efficacité = ventes** **Ventes x prix = facturation**

5. Plan de vente annuel

Mon exploitation agricole **Prévision sur 5 ans des ventes**

Concept	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Unités vendues					
Produit 1					
Produit 2					
...					
Total des ventes					
Prix de vente moyen					
Coût des ventes					
Marge brute					
% de marge brute					

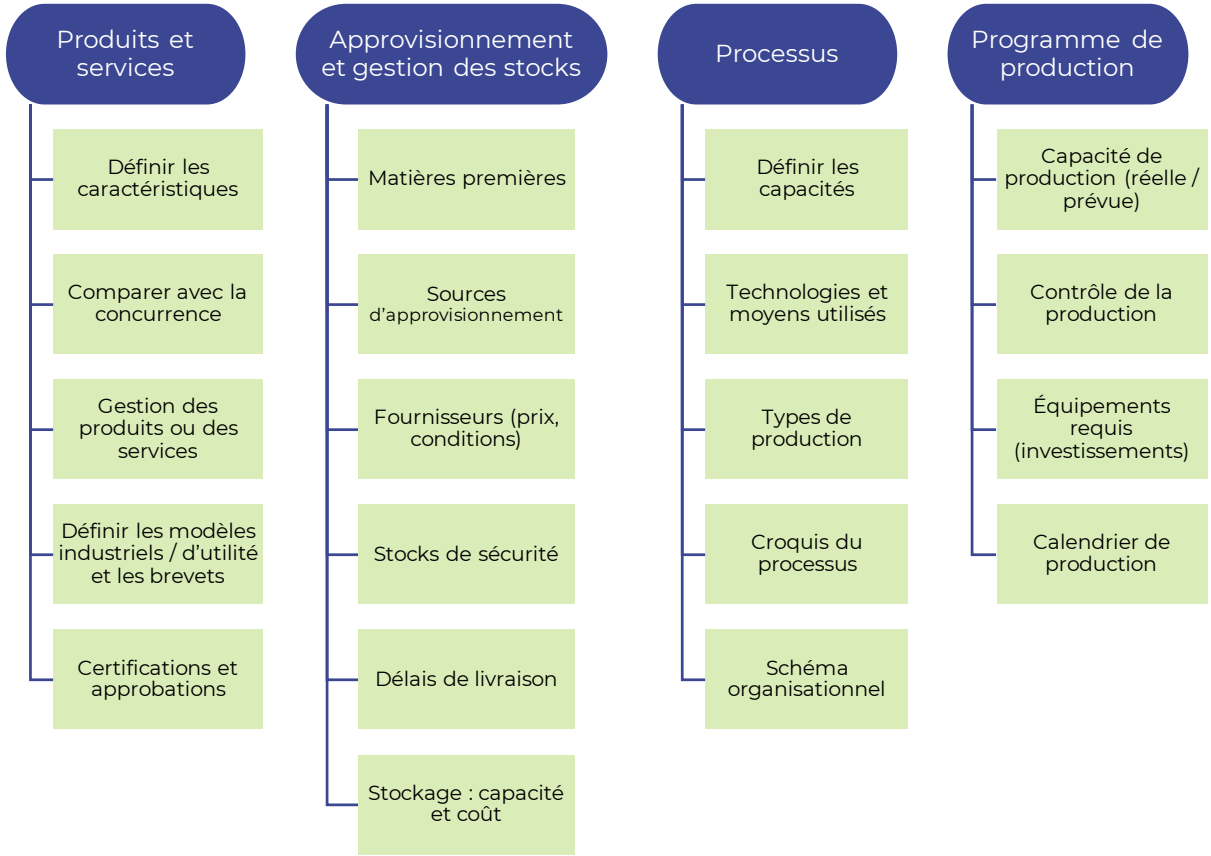
Remarque: la structure du plan de vente annuel peut être téléchargée au format Excel pour servir de modèle de travail.

4.7. Plan opérationnel

Le plan opérationnel comprend les aspects techniques et organisationnels nécessaires à la production de produits ou à la prestation de services.

Dans les entreprises en démarrage, le plan peut être très simple. Mais pour les projets d'investissement spécifiques qui ont un impact dans ce domaine afin de rechercher la croissance ou l'efficacité, cette section peut avoir une pertinence particulière pour la justification du financement.

Le plan opérationnel comprend quatre éléments : les produits et services, les processus, le programme de production et le programme d'approvisionnement et de gestion des stocks.



4.8. Plan financier

Actifs et passifs

Le plan économique et financier vise à mesurer un objectif fondamental de toute entreprise qui est sa rentabilité, sans oublier qu'il existe un second objectif essentiel pour pouvoir parler de viabilité : la liquidité (flux de trésorerie).

Afin de mesurer la rentabilité et la liquidité d'une entreprise, nous nous appuierons sur la gestion de certains documents financiers qui feront partie du plan économique et financier. Ces documents sont :

1. **Le bilan comptable.** Il est constitué par les actifs de l'entreprise et les moyens requis pour les financer, ou les passifs.
   - **a. Calcul des besoins en investissement.** L'investissement initial d'une entreprise, d'un point de vue technique, est constitué par les actifs de l'entreprise. Ces actifs comprennent les biens et les droits nécessaires au démarrage de l'activité.
   - **b. Financement des investissements.** Une fois que nous avons calculé le volume d'investissement initial pour démarrer l'entreprise, nous devrons déterminer comment nous allons financer ce montant.
2. **Compte de résultat.** Le chiffre d'affaires d'une entreprise provient des ventes, bien qu'il puisse aussi y avoir des recettes extraordinaires (voir Plan de vente). La structure du compte de résultat comprend la classification des dépenses et des coûts (en différenciant les coûts fixes et variables).
3. **Budget de trésorerie.** Lors de l'analyse de la viabilité d'une entreprise, il est nécessaire de faire une analyse de la liquidité de l'entreprise, car un manque de liquidité peut causer la mort d'une entreprise. Le budget de trésorerie enregistre les encaissements et les paiements de l'entreprises.

Ces documents ont été étudiés précédemment dans le module B « Aspects financiers : connaissances et compétences de base », où les concepts financiers requis pour faire face à un projet de financement ont été présentés. Dans le présent module nous allons énumérer ces documents et nous allons vous proposer un document Excel dans lequel nous rassemblons plusieurs modèles afin que vous puissiez les utiliser dans l'élaboration de votre plan d'entreprise. Ces documents sont d'une grande importance pour la promotion de votre plan d'entreprise. Aussi, si vous avez des doutes sur certains concepts financiers, veuillez vous référer au module B « Aspects financiers : connaissances et compétences de base ».

Lien Excel

Bilan comptable

Votre bilan comptable donne un aperçu du montant des capitaux propres de votre entreprise. D'un côté, vous devez énumérer tous les actifs de votre entreprise (ce que vous possédez), et de l'autre côté, tous vos passifs (ce que vous devez). Il fournit un instantané des capitaux propres de votre entreprise, qui se calculent comme suit :

Actifs - passifs = capitaux propres

Mon exploitation agricole — **Prévision sur 5 ans du bilan comptable**

ACTIFS	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Immobilisations					
Frais de démarrage					
Immobilisations incorporelles					
Immobilisations corporelles					
Immobilisations financières					
Actifs à court terme					
Inventaire					
Débiteurs					
Liquidités					
Total des investissements					

CAPITAL ET PASSIFS	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Passifs fixes					
Capitaux propres					
Passifs à long terme					
Passifs à court terme					
Fournisseurs					
Dettes					
Total des investissements					

Lien Excel

Ces documents ont été étudiés précédemment dans le module B « Aspects financiers : connaissances et compétences de base », si vous avez des doutes vous pouvez revenir en arrière pour revoir le contenu.

Bilan comptable étendu

Mon exploitation agricole — **Prévision sur 5 ans des investissements**

INVESTISSEMENTS	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Immobilisations					
Frais de démarrage					
Immobilisations incorporelles					
Brevets et marques déposées					
Droits de transfert					
Logiciels informatiques					
Crédit-bail					
Immobilisations corporelles					
Terres					
Bâtiments					
Machines					
Outils					
Mobilier					
Matériel informatique					
Matériel de transport					
Autres					
Immobilisations financières					
Dépôts					
Actifs à court terme					
Inventaire					
Débiteurs					
Créances commerciales					
Créances sur les autorités publiques					
Liquidités					
Liquidités					
Banques					
Total des investissements					

Mon exploitation agricole — **Prévision sur 5 ans du capital et des passifs**

CAPITAL ET PASSIFS	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Passifs fixes					
Capitaux propres					
Passifs à long terme					
Prêts à long terme					
Dettes à long terme					
Crédit-bail					
Autres prêts					
Passifs à court terme					
Prêts à court terme					
Fournisseurs					
Crédit					
Crédit-bail					
Affacturage					
Confirmation					
Forfaitage					
Total capital et passifs					

Lien Excel

Ces documents ont été étudiés précédemment dans le module B « Aspects financiers : connaissances et compétences de base ». Pour plus d'informations, veuillez vous référer au module B.

Remarque: le document Structure du bilan comptable peut être téléchargé au format Excel pour servir de modèle de travail.

Compte de résultat

Votre compte de résultat est conçu pour donner aux lecteurs un aperçu de vos sources de recettes et de vos dépenses sur une période donnée. Grâce à ces deux éléments d'information, ils peuvent voir le résultat final, c'est-à-dire le compte de résultat de votre entreprise pendant cette période. Si vous n'avez pas encore lancé votre entreprise, vous pouvez établir une prévision à titre d'information.

Mon exploitation agricole — **Prévision sur 5 ans du compte de résultat**

Recettes, coûts et bénéfice brut	**Année 1**	**Année 2**	**Année 3**	**Année 4**	**Année 5**
Recettes					
Autres recettes					
Rendement, remboursements, escomptes (-)					
Total des recettes (A)					
Coût des marchandises vendues (B)					
Bénéfice brut (C)=(A-B)					

	Dépenses	**Année 1**	**Année 2**	**Année 3**	**Année 4**	**Année 5**
	Publicité et promotion					
	Amortissements					
	Assurances					
	Entretien					
	Fournitures de bureau					
	Location					
	Traitements, avantages et salaires					
	Télécommunications					
	Déplacements					
	Fournitures					
	Autres dépenses					
	Total des dépenses (D)					
EBIT	**Bénéfice avant intérêts et impôts (E)=(C-D)**					
	Intérêts débiteurs (F)					
EBT	**Bénéfice avant impôts (G)=(E-F)**					
	Taxes (H)					
	Bénéfice net (I)=(G-H)					

Lien Excel

EBITDA: résultat avant intérêts, impôts et amortissements (EBIT + amortissements).

Ces documents ont été étudiés précédemment dans le module B « Aspects financiers : connaissances et compétences de base », si vous avez des doutes, veuillez vous référer au module B.

Remarque: le document Structure du compte de résultat peut être téléchargé au format Excel pour servir de modèle de travail.

Flux de trésorerie

La mesure des flux de trésorerie fait référence au flux d'argent dans l'entreprise, c'est-à-dire aux entrées et aux sorties. Ce flux ne coïncide pas, dans la plupart des cas, avec le flux des recettes et des dépenses.

La rentabilité d'une entreprise est mesurée par sa capacité à générer des bénéfices, c'est-à-dire qu'elle est la conséquence de la différence entre les ventes et les dépenses de l'entreprise.

La liquidité d'une entreprise est mesurée par sa capacité à assurer tous ses paiements, elle est mesurée par la différence entre les encaissements et les paiements.

Mon exploitation agricole — **Prévision sur 5 ans des flux de trésorerie**

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
ACTIVITÉS D'EXPLOITATION					
Résultat net					
Variation du fonds de roulement					
Amortissements					
Créances					
Dettes					
Impôts différés					
Autres					
TRÉSORERIE NETTE DES ACTIVITÉS D'EXPLOITATION					
ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT					
Trésorerie provenant de la vente d'immobilisations					
Trésorerie versée pour l'achat d'actifs immobilisés					
Augmentation de tous les autres actifs à long terme					
Autre 1					
Autre 2					
Autre 3					
TRÉSORERIE NETTE DES ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT					
ACTIVITÉS DE FINANCEMENT					
Produit de l'émission d'actions ordinaires					
Produit de l'émission des dettes à long terme					
Dividendes versés					
Produit de l'émission d'actions privilégiées					
TRÉSORERIE NETTE DES ACTIVITÉS DE FINANCEMENT					
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À LA FIN DE LA PÉRIODE					

Lien Excel

Ces documents ont été étudiés précédemment dans le module B « Aspects financiers : connaissances et compétences de base », si vous avez des doutes, veuillez vous référer au module B.

Remarque: le document Structure de la trésorerie peut être téléchargé au format Excel pour servir de modèle de travail.

Rapports financiers

Ratio de liquidité	L'objectif principal de tout ratio de liquidité est de mesurer la solvabilité à court terme de l'entreprise. Il indique l'efficacité et la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes et ses engagements à court terme en utilisant ses actifs à court terme. **Ratio de liquidité générale** = actifs à court terme / passifs à court terme **Ratio de liquidité réduite** = actifs à court terme moins l'inventaire / passifs à court terme **Ratio de trésorerie** = trésorerie + titres négociables / passifs à court terme
Ratio de rentabilité	Les ratios de rentabilité mesurent la capacité et l'efficacité de l'entreprise à utiliser son capital pour générer des recettes et, en fin de compte, des bénéfices. Généralement exprimé en %, il représente la relation de l'unité en termes de % des ventes. **Ratio de bénéfice brut** = (bénéfice brut / ventes nettes) * 100 **Ratio de bénéfice net** = (bénéfice net / ventes nettes) * 100 **Ratio des charges d'exploitation** = ((coût des marchandises vendues + charges d'exploitation) / ventes nettes) * 100 **Rendement du capital utilisé** = (bénéfice avant intérêts et impôts / capital utilisé) * 100
Ratio d'activité	Le ratio d'activité mesure la capacité de l'entreprise à gérer et à convertir ses actifs en recettes et en liquidités. Il montre l'efficacité de l'entreprise à utiliser ses actifs pour générer des recettes. **Ratio de rotation des stocks** = coût des marchandises vendues / inventaire moyen **Taux de rotation des débiteurs** = ventes nettes / débiteurs moyens **Taux de rotation des actifs totaux** = ventes / actifs totaux moyens **Taux de rotation des immobilisations** = ventes / immobilisations moyennes
Ratio de levier financier	Tout comme les ratios de liquidité qui sont utilisés pour comprendre la solvabilité à court terme de l'entreprise, le ratio de levier financier contribue à déterminer les aspects de solvabilité à long terme de l'entreprise. **Ratio d'endettement** = dette totale / capitaux propres totaux **Ratio d'endettement** = passifs totaux / capital total **Ratio des capitaux propres** = capitaux propres / actifs totaux

4.9. Plan d'urgence

Au cours de l'élaboration du plan et de sa mise en œuvre, des événements imprévus peuvent survenir et modifier les hypothèses de travail avec lesquelles le plan d'entreprise a été élaboré.

Pour faire face à ces événements futurs imprévus, il est nécessaire de prendre en compte les événements les plus susceptibles de se produire et de développer un plan alternatif (plan d'urgence) pour limiter ou annuler leurs effets.

RISQUES

Nous pouvons distinguer deux types de risques : ceux spécifiques au marché et ceux intrinsèques au projet lui-même.

1. Risques de base affectant le marché :

- **croissance plus faible** que prévu,
- **incertitude** inhérente au secteur qui peut rapidement entraîner des discontinuités considérables,
- **coûts plus élevés** que prévu,
- entrée **inattendue** d'un **concurrent,**
- produit **ne correspondant pas aux besoins des clients,**
- Etc.

2. Dans l'évaluation des risques qui peuvent affecter l'entreprise, il est nécessaire d'inclure des mesures concrètes pour y faire face.

STRATÉGIES D'URGENCE

Dans tout plan d'entreprise, il est nécessaire d'inclure des stratégies d'urgence envisageables au cas où l'entreprise n'atteindrait pas ses objectifs.
Les stratégies d'urgence les plus courantes peuvent être les suivantes :

- Vendre tout ou partie de l'entreprise à d'autres sociétés.
- Alliance avec un partenaire du secteur.
- Vendre ou louer les résultats des investissements.
- Vendre la base de clientèle.

CONCLUSIONS

1. Obtenir un soutien financier n'est pas facile, les exigences sont souvent difficiles à satisfaire, mais donner une vision claire et précise de votre plan d'investissement et de votre projet d'entreprise peut être d'une grande aide dans le processus d'obtention d'un soutien financier.

2. Les aspects financiers sont fondamentaux dans un plan d'entreprise, mais effectuer une analyse approfondie au préalable donnera de la cohérence et de la véracité à vos projections et plans opérationnels.

3. Vous devez avoir une idée claire de ce que vous voulez (mission, vision et valeurs), de ce dont vous avez besoin et de la manière dont vous allez investir toutes vos ressources pour atteindre vos objectifs stratégiques et opérationnels.

4. La visibilité de ces aspects dans les plans opérationnels (marketing, ventes, opérations, etc.) ainsi que l'élaboration de prévisions économiques et financières doivent constituer la base de votre plan d'entreprise.

5. Maîtrisez les concepts, travaillez-les et utilisez-les comme outils pour donner forme à votre idée de projet, mais en prenant toujours en compte son destinataire. Dans ce but, il est également essentiel de savoir comment le communiquer.

RÉFÉRENCES / LIENS

- De la Vega, I. The Business Plan: An indispensable tool. Business Institute.
- Barrow, Colin Barrow, Paul Brown, Rober. The Business Plan Workbook. Kogan Page.
- Coke, Al. How to create a successful business plan: a manager´s step-by-step guide. Amacom.
- Johnson, Ron. Perfect Business Plan. (Century/Arrow)
- Santesmases Mestre, Miguel. Fundamentals of Marketing, Ed. Piramide.
- Santesmases Mestre, Miguel. Marketing, Concepts and Strategies, Ed. Piramide.
- R. Alonso Sebastián. Agrifood Business Economy. Ed. Mundiprensa.
- Ballesteros, Enrique. Agricultural and Food Business Economics. Ed. Mundiprensa.
- Kotler, Philip. Broadening the Concept of Marketing. Journal of Marketing. 1969.

PARTENAIRES

COORDINATEUR DU PROJET

The European Council of Young Farmers (CEJA), Belgique
www.ceja.eu

Hof Und Leben (HuL), Allemagne
www.hofundleben.de

On Projects Advising (OnP), Espagne
www.onprojects.es

Folkuniversitetet (FU), Suède
www.folkuniversitetet.se

Agricoltura E' Vita (AéV), Italie
www.agricolturavita.it

The Association of Private Farming of Czech Republic (APF CR), République tchèque
www.asz.cz

Union de agricultores y ganaderos - jovenes agricultores de Jaén (COAG-Jaén), Espagne
www.coagjaen.es

Réseaux sociaux

Facebook: **@farminfin**
Twitter: **@farminfin**

Site internet du projet

www.farminfin.eu

Cofinancé par le programme Erasmus+ de l'Union européenne

Financé par l'Union européenne. Le soutien de la Commission européenne à la création de ce site internet ne constitue pas une approbation du contenu qui reflète exclusivement les opinions des auteurs, et la Commission ne peut être tenue responsable de l'usage qui pourrait être fait des informations qui y sont contenues.
Numéro du projet : 2019-1-BE01-KA202-050397