

# INCUBATEUR TIERS-LIEU LANDESTINI CANTAL-AUVERGNE



## Session 3 : Plan et indicateurs, mais pour qui ?

Définir ses impacts et indicateurs, identifier ses parties prenantes, plan de financement

Session 3 (29/10 et 30/10)	
Compétences/ Connaissances acquises	Ressources
Identifier ses impacts souhaités	
Définir ses indicateurs	
Identifier ses parties prenantes	
Choisir ses indicateurs	
Connaître les outils de communication marketing et réfléchir au contenu pertinent	
Connaître les notions clés en comptabilité	3.6 Session3_ep2.pdf
Savoir remplir, lire et interpréter les tableaux et chiffres clés pour mesurer votre activité	Ensemble des tableaux dans le dossier

Ce(tte) œuvre est mise à disposition selon les termes de la [Licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International](#).



→ **Évaluer ses impacts : comment et pourquoi**

*Compétences : Identifier ses impacts souhaités.  
Définir ses indicateurs*

Tout d'abord nous avons travaillé sur ce pour quoi il est important de mesurer ses impacts. Après les discussions, plusieurs grandes raisons ont émergées :

- c'est **un outil stratégique et de pilotage de l'activité** : visualiser si l'on a atteint son objectif, orienter sa stratégie et son positionnement sur le marché, et être sûrs que l'intention du projet et nos objectifs sont atteints, notamment bien s'adresser aux cibles
- c'est **un outil de relation avec ses alliés** : notamment pour donner confiance à nos investisseurs

Et aussi pour soi, pour célébrer et garder la motivation !

Les objectifs (où on veut aller) doivent être SMART = **simples, mesurables, acceptables, réalistes, temporels.**

Pour chaque objectif, on cherche des impacts (effets que l'on cherche à obtenir) que l'on mesure avec des indicateurs.

Atelier d'application : Identifier ses indicateurs

A partir des objectifs que les entrepreneurs se sont déjà fixés et les impacts qu'ils recherchent, nous avons travaillé à définir les indicateurs pertinents à mesurer. Pour y réfléchir, plusieurs questions...

**1/ Viser la Lune :**

- Quelle est ma finalité ?
- Quels sont les impacts principaux que je cherche à avoir ?
- Quels indicateurs pourraient prouver mes impacts ?

**2/ Construire la fusée :**

- Quels sont mes grands objectifs pour arriver à ma finalité (l'entreprise qui roule) ?
- Quels sont mes objectifs intermédiaires ?
- Quels indicateurs d'atteinte de ces objectifs ?
- Quels impacts « intermédiaires » je peux rechercher ?

De quelle façon est-ce que je m'organise pour renseigner tout ça ? (Outil de suivi, protocole de reporting )

## → Connaître les parties prenantes et savoir s'adresser à elles

Compétences : Identifier ses parties prenantes  
Choisir ses indicateurs

Document sheet pour cartographier vos parties prenantes :



### Cartographier vos parties prenantes

La démarche de dialogue avec les parties prenantes suppose d'identifier et cartographier l'ensemble des acteurs, individuels ou collectifs concernés par vos activités. Pour cela, 5 sphères de parties prenantes ont été identifiées (cf. colonne A), elles permettent de dresser une vue globale des acteurs gravitant autour de vos activités.

- Sphère économique et financière
- Sphère Institutionnelle
- Sphère Médiaétique
- Sphère Sociale
- Sphère de la Société civile

Identifier ses parties prenantes est très important pour :

- Savoir à qui s'adresser, les avis de qui recueillir pour améliorer son offre
- Savoir qui informer en priorité
- Construire ses indicateurs pour évaluer son impact

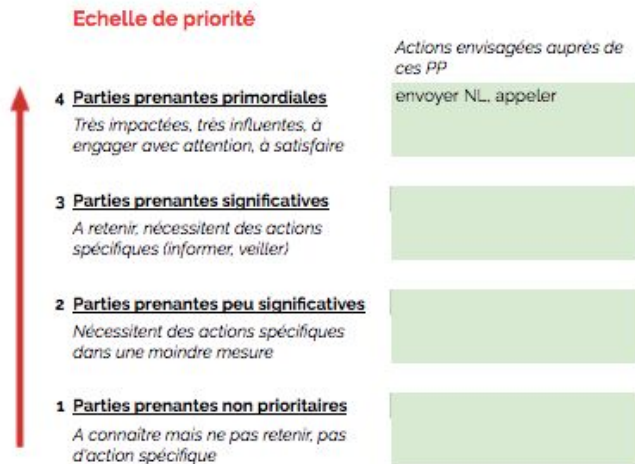
<b>Etape 1 : identifier toutes ses parties prenantes</b>	Onglet suivant, colonne C
<b>Etape 2 : classifier ses parties prenantes</b>	Onglet suivant, colonne D
<b>Etape 3 : définir quelle action pour chaque niveau dans l'échelle de priorité</b>	Ci-dessous

	A	B	C	D	E	F	G
	Sphère	Typologie de partie prenante	Nom de la partie prenante	Priorité	Action	Contacts	Commentaires
2	Partenaires économiques et financiers	Experts et organismes de recherche		-	Priorité à définir		
3	Partenaires économiques et financiers	Concurrents		-	Priorité à définir		
4	Partenaires économiques et financiers	Actionnaires/Investisseurs (ou fonds d'investissement)		-	Priorité à définir		
5	Partenaires économiques et financiers	Fournisseurs		-	Priorité à définir		
6	Partenaires économiques et financiers	Producteurs partenaires		-	Priorité à définir		
7	Partenaires économiques et financiers	Sous-traitants		-	Priorité à définir		
8	Partenaires économiques et financiers	Prestataires de services		-	Priorité à définir		
9	Partenaires économiques et financiers	ESAT		-	Priorité à définir		
10	Partenaires économiques et financiers	Distributeurs		-	Priorité à définir		
11	Partenaires économiques et financiers	Filiales		-	Priorité à définir		
12	Partenaires économiques et financiers	Bailleurs		-	Priorité à définir		
13	Partenaires économiques et financiers	Clients		-	Priorité à définir		
14	Partenaires économiques et financiers	Organismes certificateurs		-	Priorité à définir		
15	Institutionnelle	Institutions locales, nationales ou régionales • internationale		-	Priorité à définir		
16	Institutionnelle	Agences de développement et solidarité		-	Priorité à définir		
17	Institutionnelle	Autorités administratives en charge de l'eau, espaces naturels, environnement, Parcs naturels		-			

**Les parties prenantes sont toutes les personnes, groupes, institutions qui sont impactées par le projet et que le projet impacte**, que cet impact soit recherché ou non, direct ou non.

Les identifier est primordial dès le début du projet, pour savoir à quel niveau prendre en compte leur avis, combien et comment les informer, quelles informations leur donner, et donc également quels indicateurs privilégier dans la mesure d'impact. Il en effet est important dans un projet de bien visualiser son écosystème.





Après avoir défini toutes les parties prenantes, il faut les prioriser et définir quelles actions sont faites envers quelle partie prenante (par exemple une partie prenante plus prioritaire vous demandera plus d'actions)

Atelier d'application : cartographier ses parties prenantes et intégrer les actions  
Cela se fait en plusieurs étapes (suivre les indications dans le document sheet)

- 1/ **Identifier ses parties prenantes** selon 5 sphères (toutes les lister sans exception) :
- Sphère économique et financière
  - Sphère institutionnelle
  - Sphère médiatique
  - Sphère sociale
  - Sphère de la société civile

Les typologie de partie prenante sont données à titre indicatif.

2/ Identifier le **niveau de priorité** et les actions afférente à mettre en place pour chaque PP

3/ Créer un schéma **pour visualiser et les intégrer au BMC**

Prioriser les parties prenantes est très important pour savoir quelles actions nous allons mener envers cette partie prenante, à quelle fréquence etc.

Dans un second temps, nous avons travaillé à intégrer ces actions identifiées dans le planning de court, moyen et long terme travaillé à la session 1.

## → Exister virtuellement

Compétences : Connaître les outils de communication marketing et réfléchir au contenu pertinent

Parce que sur internet nous nous adressons à un type de partie prenante (les clients, la communauté, les partenaires par exemple), identifier quel contenu partager et communiquer est également important. Il est nécessaire de savoir **où nous en sommes et par rapport à nos objectifs pour savoir quand il est opportun de communiquer**.

Communiquer constitue une véritable stratégie, voici quelques questions à se poser :

- Qu'est-ce que je veux communiquer ?
- A qui est-ce que je souhaite communiquer ?
- Pourquoi est-ce que je souhaite communiquer ?
- Sur quel support est-ce que je communique ?
- Combien de temps et de ressources je souhaite/ je peux allouer à la communication digitale ? Est-ce que j'embauche quelqu'un sur cet aspect ?
- Quelle identité visuelle est-ce que j'adopte (logo, charte graphique) ?

Les réseaux sociaux :

- Facebook : personnes âge 30 et +. Chez Landestini, on raconte plutôt des histoires dessus.
- Instagram : ce sur quoi on publie en premier, avec des belles images.
- Twitter : utile pour de l'actualité
- LinkedIn : actualité professionnelle
- Tiktok : un public vraiment jeune (enfants/ ados), peu pertinent pour nos projets

Il existe également la possibilité d'avoir une chaîne youtube pour relayer des vidéos. Au début, il peut être plus simple de communiquer uniquement sur les réseaux sans forcément créer de site. Créer un site peut apparaître opportun par exemple à partir du moment où l'on a des produits en vente.

En ligne, malgré une bonne intention notre message peut être perçu différemment... Attention aux réseaux également, où il peut être difficile de réussir à prendre du recul face aux critiques. Astuce : regardez et répondez AUSSI aux commentaires positifs/ bienveillants (si vous faites le choix de consacrer du temps à répondre aux commentaires), et ne pas hésiter à faire le choix de bannir certaines personnes qui postent des commentaires négatifs à répétition.

Nous avons également travaillé à la landing page de chacun des entrepreneurs Landestini, afin de les mettre en avant sur le site de Landestini et renvoyer vers leurs contacts/ réseaux/ site.



## **LIVRABLES : (ce qu'on considère de réalisé, même si vous affinez ensuite entre les sessions)**

- Liste des impacts que l'on mesure et les indicateurs pour les mesurer
- Cartographie des parties prenantes
- Planning des actions à réaliser envers les parties prenantes
- Landing page sur le site Landestini

### **| EPISODE 2 | Jeudi 12 novembre**

#### **→ Eclaircir vos besoins en financement**

*Compétences : Connaître les notions clés en comptabilité*

*Savoir remplir, lire et interpréter les tableaux et chiffres clés pour mesurer votre activité*

Voir le document [3.6 Session3\\_ep2.pdf](#)

Les outils et méthodes sur lesquels nous avons travaillé doivent pouvoir vous aider à construire d'ici fin décembre votre **business plan**. Le business plan ou plan d'affaire reprend les grandes lignes de votre projet de création d'entreprise dans sa globalité. C'est un document de synthèse de tous vos travaux et réflexions à présenter aux partenaires et financeurs.

Le bus de cet atelier est de **savoir remplir, lire et interpréter les tableaux et chiffres clés pour mesurer votre activité**. Avec les tableaux déjà existant sur excel que l'on vous partage ou que vous pouvez trouver sur internet, les formules sont rentrées : inutile de connaître toutes les formules.

*Selon vous, qu'est ce qu'on recherche dans un business plan ? Quels objectifs ? Quelles cibles ?*

- Ce qu'il comprend : la présentation de la structure porteuse et l'équipe, la prévision financière (chiffre d'affaire, charges, EBE, CAF, coût de construction, fonds de roulement), la connaissance de l'état du marché
- Objectif : prouver la résilience, la fiabilité, la rentabilité du projet pour convaincre les financeurs

**Important** : de mettre au regard le besoin sociétal et la finalité du projet, et penser à montrer les impacts beaucoup plus larges que seulement les impacts financiers.

#### **Définitions**

Des notions préalables sont à connaître :

- définitions : exercice, plan de financement, BFR, seuil de rentabilité/ point mort, bilan comptable
- lecture du bilan comptable
- des calculs et interprétations



L'**excédent brut d'exploitation** (EBE) sert à rembourser les annuités, payer les prélèvements privés et avoir une marge de sécurité.

Pour laisser voir une situation satisfaisante, le **seuil de rentabilité** (ratio EBE sur produits) doit être au moins égal à 33%.

Le **ratio capacité d'autofinancement (CAF) sur les produits** indique la capacité de développement de l'entreprise (après avoir remboursé ses emprunts), on dit en général qu'il doit au moins excéder 5%.

Les prévisions financières s'établissent grâce à quatre tableaux financiers :

### **1. un plan de financement initial**

Voir document [3.8 plan\\_de\\_financement\\_initial\\_2016.93577](#)

Il est établi **au premier jour de l'entreprise** et rassemble tous les besoins nécessaires au démarrage de l'activité. Il met en parallèle les besoins d'investissement (besoin en fonds de roulement inclus) et les ressources de financement.

**Son intérêt** : il permet de vérifier que vous disposez bien des capitaux nécessaires pour financer les grandes masses de dépenses nécessaires au lancement de votre entreprise.

**Bonne pratique** : Quand on parle des besoins, avoir tendance à les surestimer ; et quand on parle des ressources, on les sous-estime (ex. si on n'a un financement pas sûr, on ne le note pas).

**Question** : Les comptes courants d'associés correspondent à des avances de fonds, couramment appelées apports en compte courant. Ces avances sont réalisées par les associés d'une société. Ces apports peuvent avoir plusieurs finalités : être une composante de la politique de financement de la création ou du développement d'une activité, une aide temporaire pour pallier une insuffisance de trésorerie etc. Les sommes laissées ainsi à disposition peuvent donner lieu au versement d'intérêts aux associés.

### **Définitions**

Le **Besoin en Fond de Roulement** (BFR) est le besoin de trésorerie à un instant T. Il mesure les décalages entre les encaissements et décaissements de l'activité : l'entreprise doit connaître l'état de sa trésorerie en attendant ces opérations futures.

Le **Fond de Roulement** est calculé sur le long terme et permet de savoir si les capitaux à long terme sont suffisants pour rembourser l'actif immobilisé.

### **2. un compte de résultat prévisionnel sur 3 ans**

Voir document [3.10 Matrice-Dossier-financier](#)

C'est un **état financier** que vous devez établir dans le but de présenter votre **résultat net** (bénéfice ou perte) et les éléments (**charges et produits**) qui ont permis de le calculer. **Son intérêt** : observer si l'activité prévisionnelle de l'entreprise va générer un montant de recettes suffisant pour couvrir les charges entraînées par les moyens humains, matériels et financiers mis en œuvre.



Il est composé :

- du **chiffre d'affaires prévisionnel** et tous les autres produits prévus sur la durée des prévisions (subventions d'exploitation, produits financiers...),
- des **dépenses prévisionnelles** sur la même période : achats de marchandises, achats de matières et de matériaux, charges externes, impôts et taxes, charges de personnel, dotations aux amortissements et autres.

On peut faire des comptes de résultats pour les prototypes lancés.

On part d'une hypothèse de chiffre d'affaires, et de ce niveau d'activité découlent les dépenses qui correspondent.

**Pour s'aider** : reprendre la liste des chapitres du plan comptable (chapitres 6 et 7). Voir un extrait slide 18 de [3.6 Session3\\_ep2.pdf](#).

### **3. un plan de trésorerie mensuel sur 12 mois**

Voir document [3.9 plan\\_de\\_tresorerie\\_2016.93578](#) et [3.10 Matrice-Dossier-financier](#)

C'est un tableau sur lequel sont portés tous les encaissements et décaissements que vous prévoyez au cours de la première année d'activité de votre entreprise, en les ventilant par période (mois par mois sur celui que l'on vous propose).

**Son intérêt** : vérifier le solde de votre trésorerie de manière méticuleuse.

### **4. Un plan de financement prévisionnel sur 3 ans**

Voir document [3.10 Matrice-Dossier-financier](#)

Il permet de projeter l'activité de l'entreprise sur les 3 années qui suivent sa création

**Son intérêt** : anticiper les besoins en financement possibles en fonction d'hypothèses de croissance réalistes.

#### **Remarques :**

- n'oubliez pas de vous payez, et pensez à surestimer un peu pour quand même vous verser un salaire décent si mauvaise surprise.
- bien penser au brut et net
- faire attention aux taux de TVA (qui peuvent avoir changé par rapport aux tableaux excel que vous trouvez)

**Important** : L'ensemble des documents établis sont à faire valider par un expert comptable.

#### **Ressources :**

- Outil "Mon business plan" par la BPI. Site : [www.lecoindesentrepreneurs.fr](http://www.lecoindesentrepreneurs.fr)
- formations possibles avec Cant'Elles pour les femmes entrepreneures (rien d'annoncé actuellement sur leur site)
- Info d'Ugo : formation par l'Afog et cant'aver sur le montage de plan prévisionnel et étude de marché en janvier et février sur 2 jours (22/01) et (3/02).





- Info de Pascaline : Business story est un dispositif qui permet de rencontrer gratuitement pour 3 rendez-vous un expert comptable. Site : [www.experts-comptables.fr/business-story](http://www.experts-comptables.fr/business-story)
- Deux documents supplémentaires dans le dossier pour aller plus loin : **3.12 201202\_FranceActive\_KitDeSurvieBanque.pdf** et **3.13 Formation - Comptabilité.pdf**
- Document de co-construction pour nous faire des retours sur vos expériences comptables, les bonnes pratiques, des ressources. A remplir à votre guide, dans le dossier TRANSVERSAL de l'accompagnement collectif : [FAQ - Partage de bonnes pratiques comptables](#)

**LIVRABLES : (ce qu'on considère de réalisé, même si vous affinez ensuite entre les sessions)**

- un plan de financement initial,
- un compte de résultat prévisionnel sur 3 ans,
- un plan de trésorerie mensuel sur 12 mois,
- un plan de financement prévisionnel sur 3 ans.

**OBJECTIF FIN DÉCEMBRE : votre business plan**

**Rendez vous à la session 4 : la finance, notre amie.**

