

DEVELOPPEMENT DES ENERGIES RENOUVELABLES THERMIQUES

Modalités d'aide au développement de la biomasse énergie en Languedoc-Roussillon

APPEL A PROJETS

« Approvisionnement en Bois Energie » – Edition 2015

Remarques préalables :

- Cet appel à projets concerne uniquement le soutien aux investissements liés à la filière d'approvisionnement en bois énergie. Par ailleurs, les études de faisabilité relatives aux projets d'approvisionnement pourront être accompagnées au cas par cas. Enfin, des mécanismes de soutien existent par ailleurs, relatifs au soutien à la production de chaleur.
- Cet appel à projets est lancé pour la 4^{ème} année consécutive. Le territoire régional dispose, notamment grâce aux éditions précédentes, d'un panel d'équipements d'approvisionnement pour la filière bois énergie. Néanmoins, des manques subsistent sur le territoire régional (en terme de plateformes ou de matériels), pour un développement abouti de la filière. C'est pourquoi l'ADEME et la Région s'autoriseront dans le cadre de cet appel à projets à porter une attention particulière aux projets qui seront déposés sur les zones où des manques sont avérés. Le détail de ces zones et / ou matériels est précisé en page 4 du présent document.
- Des cofinancements seront potentiellement mobilisables par ailleurs, notamment de la part des Départements. Les demandes doivent être envoyées directement aux organismes concernés.
- Les demandes doivent être envoyées à chacun des financeurs concernés avant le démarrage de l'opération, faute de quoi elles ne pourront être prises en compte.
- Une seule session est prévue pour cet appel à projets. La date limite pour le dépôt des dossiers a été fixée le :

Lundi 21 septembre 2015

Un accompagnement technique et administratif peut par ailleurs vous être proposé par votre mission départementale d'animation bois énergie.

Vous en trouverez les coordonnées sur le site internet de l'observatoire régional du bois énergie, centre de ressource sur la thématique de bois énergie dans notre région :

www.boisenergie-languedocroussillon.org

Attention, ces missions ne se substituent pas aux bureaux d'études, architectes et entreprises, qui sont les seuls responsables de la bonne réalisation des projets.

Objet du présent appel à projets :

Remarque préliminaire : Détermination de l'aide après instruction technico-économique commune entre tous les financeurs sollicités, et dans le respect de la réglementation relative aux aides d'Etat.

Il s'agit de soutenir des projets :

- efficaces du point de vue environnemental, économique et social, et nécessaires au développement de la filière bois énergie régionale ;
- structurants aux niveaux régional / départemental / local.

Cet appel à projets s'adresse :

- aux équipements de stockage du bois ;
- à certains équipements de mobilisation du bois (cf. détail ci-dessous).

Il s'adresse à tout type de maîtres d'ouvrage, en dehors des particuliers.

Il s'inscrit dans les objectifs du contrat de filière AGIR pour la forêt et la filière bois, signé par la Région, l'Etat et l'interprofession ARFOBOIS, et qui a pour objectifs le développement du bois construction, la valorisation de la ressource forestière régionale et la structuration de la filière bois énergie. AGIR a identifié le développement de la filière bois énergie comme un axe porteur afin de valoriser les sous-produits de l'exploitation forestière.

En lien avec les objectifs nationaux et régionaux ambitieux de développement de la biomasse énergie, l'objet recherché par les partenaires est de voir se poursuivre et s'intensifier la réalisation de chaufferies collectives et industrielles au bois pour la couverture de besoins de chaleur (chauffage, process), installations qui s'approvisionneront auprès d'entreprises qualifiées, en combustibles de qualité, en circuits courts et maîtrisés. **Aussi, il est entendu que le présent appel à projets n'a pas pour vocation de financer des équipements destinés à alimenter préférentiellement des unités de production d'électricité à partir de biomasse.**

1. Critères d'éligibilité :

Cet appel à projets s'adresse aux projets de réalisation de plateformes de stockage bois énergie et aux projets d'acquisition d'équipements de mobilisation du bois tels que définis ci-dessous.

1.1. Investissements éligibles :

- Plateforme de stockage, couverte ou non ;
- Equipements assurant la production d'un combustible de qualité aux caractéristiques énergétiques définies :
 - matériels de broyage, déchiquetage, criblage, dépoussiérage ;
 - matériels de séchage et de mesure d'humidité ;
 - matériels de pesée ;
- Caissons souffleurs de plaquettes forestières ou mixtes plaquettes forestières/granulés.

Si les investissements présentés ne sont pas uniquement dédiés au bois énergie, l'aide sera calculée au prorata de l'activité bois énergie. Dans ce cas, la proportion devra alors être justifiée a posteriori et le montant de l'aide pourra être réajusté.

1.2. Les aides seront réservées aux projets relatifs à l'approvisionnement de plusieurs chaufferies (**approche territoriale**).

1.3. Les aides seront réservées aux projets relatifs à l'approvisionnement en **plaquettes forestières** (en dehors des caissons souffleurs qui pourront être à plaquettes forestières ou mixtes plaquettes forestières/granulés), pour des porteurs de projet engagés dans une démarche de certification (PEFC ou équivalent) ou dans une démarche de qualité du combustible. De plus, l'ensemble des projets aidés dans le cadre du présent appel à projets **s'engageront à intégrer dès son lancement officiel la démarche régionale de qualité actuellement en cours de définition¹**.

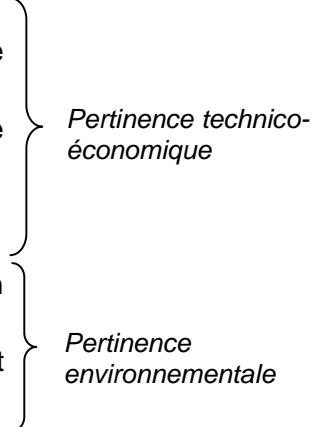
1.4. La majorité de la biomasse transportée à partir des plateformes de stockage aidées devra être livrée **dans un rayon de 70 km** (la distance maximum sera précisée dans les contrats d'approvisionnement).

1.5. Pour la réalisation de plateformes, il sera demandé au maître d'ouvrage d'intégrer dans son projet les bonnes pratiques en matière de **prévention et gestion des déchets issus du chantier**. Notamment, il pourra être exigé en fin de chantier **un bilan déchets attestant des modalités d'élimination et de valorisation des déchets, y compris les décaissements terreux**.

¹ Plus de renseignements à ce sujet pourront être obtenus auprès de votre mission départementale d'animation bois énergie.

2. Critères additionnels :

Outre le respect des critères listés ci-dessus, un regard particulier sera porté en priorité sur les projets :

- initiés en cohérence avec les projets de chaufferies bois existants à une échelle territoriale pertinente et leurs besoins en combustible ;
 - favorisant de manière significative un développement structuré de la filière bois énergie régionale ;
 - présentant une rentabilité économique satisfaisante ;
 - créateurs d'emplois ;
 - présentant une performance environnementale satisfaisante (intégration paysagère, démarche de réduction de transport des combustibles) ;
 - pour les hangars de stockage, les constructions présentant une structure et une charpente bois ou un bardage en bois.
- 

3. Territoires ou matériels sur lesquels une attention particulière pourra être portée :

Pour une structuration aboutie de la filière bois énergie à l'échelle de la région, il semble important de compléter le maillage de plateformes de stockage de bois énergie. Notamment, la réalisation de nouvelles plateformes sera nécessaire, à plus ou moins long terme :

- dans les Pyrénées-Orientales :
 - la plaine du Roussillon ou le Vallespir,
 - le territoire des Fenouillèdes,
- dans l'Aude :
 - Carcassonne (ou alentours),
 - Limoux (ou alentours),
 - Narbonne ou Lézignan-Corbières (ou alentours),
- dans l'Hérault :
 - est Hérault (notamment territoires de Montpellier Métropole, du Grand Pic Saint Loup, du Lunellois ou du Pays de l'Or),
 - nord Hérault : territoire du Lodevois Larzac ou du Clermontais,
- dans le Gard :
 - partie est du département,
- en Lozère :
 - Langogne (ou alentours),
 - Florac (ou alentours),
 - La Canourgue (ou alentours),
 - Villefort (ou alentours).

En terme de matériels, il pourra notamment être envisagé :

- l'acquisition de cibles, afin de mieux calibrer les combustibles et en parfaire ainsi la qualité,
- plus particulièrement dans l'Hérault ou l'Aude, des moyens alternatifs de livraison de combustible, type « caisson souffleur », permettant notamment la fourniture de combustible dans des silos hors sol.

Attention : la seule présence des territoires / matériels dans la liste ci-dessus ne suffira pas aux éventuels projets pour qu'ils soient retenus. Les projets déposés devront contenir l'ensemble des pièces, et la réalisation des projets et leur dimensionnement devront être justifiés en regard des besoins avérés ou potentiels des territoires.

4. Modalités d'intervention :

Les dossiers de candidature doivent être envoyés à l'ADEME et à la REGION **avant le démarrage des travaux / l'acquisition des équipements**. Dans le cas contraire, le projet ne pourra pas être subventionné².

Une seule session d'examen des demandes est prévue. Ainsi, les dossiers sont à déposer au plus tard **le lundi 21 septembre 2015**.

L'ADEME et la Région instruiront conjointement les demandes. Pour une instruction optimisée des demandes, elles pourront prendre l'attache d'organismes qualifiés (DRAAF, DDTM, Conseils Départementaux, mais également interprofession ARFOBOIS, union régionale des Communes forestières, missions départementales d'animation bois énergie, etc.) au cours d'un comité technique de pré-sélection.

Les aides seront attribuées selon les modalités propres à l'ADEME d'une part et à la Région d'autre part.

Le montant des aides sera déterminé en fonction d'une analyse économique des projets.

Le taux d'aide sera au maximum de 30 % des dépenses éligibles, dans le respect de la réglementation communautaire.

Concernant les plateformes de stockage, couvertes ou non, un plafond d'investissement sera appliqué. Il s'élèvera à :

- 500 € HT/m² pour les plateformes couvertes,
- 100 € HT/m² pour les plateformes à l'air libre.

En dehors de ce dispositif, d'autres organismes sont susceptibles de vous accompagner dans vos projets, selon des modalités qui leur sont propres, notamment les Conseils Départementaux. **Il sera nécessaire de fournir au dossier la liste des aides perçues et des aides sollicitées sur le projet déposé, ainsi que les montants concernés.**

² *Toutefois, l'ADEME et la Région se réservent la possibilité d'accompagner dans le cadre de cet appel à projets des actions présentées à l'AMI DYNAMIC Bois 2015 mais non retenues, à deux conditions : il faudra d'une part que les actions en question soient éligibles à cet appel à projets, et d'autre part qu'elles soient jugées structurantes pour la filière bois énergie régionale.*

Au cas où il sera envisagé d'actionner cette « bascule » d'un dispositif à l'autre, des compléments pourront être demandés au porteur de projet, mais la date de candidature à l'AMI pourra être considérée comme date de demande d'aide auprès de l'ADEME.

Paiement des subventions :

Pour le paiement des subventions attribuées, les maîtres d'ouvrage devront notamment fournir la preuve de la conformité de leurs réalisations avec les dossiers initiaux. Ainsi, un certain nombre de documents techniques ou économiques seront exigés, prévus dans les contrats d'attribution de subvention, tels que les contrats d'approvisionnement des chaufferies livrées. **La fourniture de ces documents conditionnera le versement des subventions.**

CONSTITUTION D'UN DOSSIER DE DEMANDE D'AIDE AUX INVESTISSEMENTS APPROVISIONNEMENT BOIS ENERGIE :

La demande est à envoyer à l'ADEME et à la REGION Languedoc-Roussillon :

ADEME – M. le Directeur Régional

Direction Régionale Languedoc-Roussillon
119, avenue Jacques Cartier – CS 29011
34 965 MONTPELLIER Cedex 2

REGION – M. le Président de Région

Direction de la Ruralité, de l'Agriculture et de
l'Economie Littorale
201, avenue de la Pompignane
34064 MONTPELLIER Cedex 2

Contacts ADEME et REGION Languedoc-Roussillon :**ADEME :**

- Nathalie TROUSSELET – nathalie.trousselet@ademe.fr – 04 67 99 89 62

REGION :

- Gildas TOULLEC – toullec.gildas@cr-languedocroussillon.fr - 04 67 22 98 92

Toute demande d'aide devra comporter la fiche de renseignements, jointe en annexe 2, accompagnée des pièces précisées en annexe 1, selon la nature du maître d'ouvrage.

Eléments techniques et économiques à joindre à toute demande d'aide :

➤ Document de présentation du projet :

Descriptif détaillé de l'opération qui devra en démontrer la pertinence et la faisabilité technico-économique.

Le porteur de projet devra notamment réaliser une analyse de l'existant (chaufferies, plateformes et équipements de mobilisation du bois) à une échelle territoriale pertinente préalablement définie. La nécessité du projet au regard des besoins à cette échelle devra être montrée et le niveau de l'aide jugé comme nécessaire à la réalisation du projet devra être justifié.

En ce sens, un compte de résultat prévisionnel sur 3 ans, présentant le détail des charges et les volumes des ventes sera fourni, ainsi qu'un plan de financement prévisionnel de l'opération.

Il sera également fait mention des démarches territoriales stratégiques de planification et d'organisation de la filière (plan d'approvisionnement territorial, schéma de desserte, charte forestière de territoire, etc.), et la cohérence du projet avec ces démarches sera mise en avant.

Les engagements dans une démarche de certification (PEFC ou équivalent) ou dans une charte de qualité du combustible seront justifiés.

➤ Planning détaillé de réalisation du projet :

Il est demandé un planning détaillé et réaliste. Ce planning sera contractualisé et son respect conditionnera le versement des subventions.

➤ Projet stratégique d'entreprise :

Les entreprises devront présenter leur projet de développement à trois ans et démontrer dans quelle mesure l'investissement prévu s'inscrit dans leur stratégie d'entreprise (cf. document présentant les éléments attendus dans un projet stratégique d'entreprise, en annexes 3 et 4). Le PSE doit expliciter une réflexion approfondie et prospective de l'entreprise présentant des objectifs pour contribuer à une amélioration du niveau global des résultats de l'entreprise.

- Le cas échéant, document de présentation des travaux à effectuer ;
- Le cas échéant, plans de la plateforme de stockage ;
- Devis des entreprises pressenties pour réaliser les travaux, devis d'équipements.

Pour monter son dossier, le demandeur pourra se faire accompagner de toute structure compétente (bureau d'étude, mission départementale d'animation bois énergie, etc). Ce travail préalable n'entrera pas dans les dépenses éligibles au présent appel à projets.

Des pièces complémentaires pourront être demandées au cours de l'instruction du dossier.

ANNEXE 1 – COMPOSITION D’UN DOSSIER DE CANDIDATURE

ATTENTION : TOUT DOSSIER INCOMPLET NE POURRA ETRE TRAITE !

LISTE DES PIECES A JOINDRE AU DOSSIER, POUR TOUT PORTEUR DE PROJET :

- Lettre de demande de subvention, adressée au Président de Région et au Directeur Régional de l’ADEME
- Fiche de renseignements administratifs (Annexe 2)
- RIB ORIGINAL
- Attestation de récupération ou non de la TVA
- Effectif (nombre d’ETP) et Chiffre d’Affaires (ou Total du Bilan ou Budget annuel), **A FOURNIR QUEL QUE SOIT LE STATUT DU PORTEUR DE PROJET (privé ou public)**
- Budget prévisionnel de la structure
- Liste des aides perçues et sollicitées au cours des 3 dernières années (en précisant si elles ont été perçues au titre du régime de minimis ou non)
- Liste des aides perçues ou sollicitées pour le projet faisant l’objet de la demande
- Description technique et financière du projet
- Autorisations préalables requises par la réglementation en vigueur et nécessaires à l’instruction du dossier (permis de construire, autorisation d’exploitation, installations classées...)
- Attestation de non-démarrage des travaux
- Devis détaillés
- Échéancier de réalisation
- Plan de situation (le cas échéant)
- Plan de financement prévisionnel
- Accord bancaire (si crédits bancaires)

LISTE DES PIECES COMPLEMENTAIRES, EN FONCTION DU STATUT DU MAITRE D’OUVRAGE :

Vous êtes		
Une collectivité Un établissement public	Une entreprise	Une association
<ul style="list-style-type: none">⇒ Délibération ou attestation donnant pouvoir au signataire⇒ Délibération autorisant le projet⇒ Bilan	<ul style="list-style-type: none">⇒ Extrait Kbis de moins de 3 mois⇒ Attestation sur l’honneur de la régularité de sa situation au regard de ses obligations fiscales et sociales (URSSAF, impôts)⇒ Bilans et comptes de résultats des deux derniers exercices⇒ Bilan et compte de résultats prévisionnels⇒ Projet Stratégique d’Entreprise (présentation des éléments attendus en annexe 3)⇒ Contrat d’objectifs (annexe 4)	<ul style="list-style-type: none">⇒ Statuts⇒ Récépissé de déclaration en préfecture⇒ Extrait de parution au JO⇒ Liste des membres du Conseil d’Administration ou du bureau⇒ Formulaire COSA⇒ Attestation sur l’honneur de la régularité de sa situation au regard de ses obligations fiscales et sociales (URSSAF, impôts)⇒ Délibération ou attestation donnant pouvoir au signataire⇒ Délibération autorisant le projet

ANNEXE 2 – FICHE DE RENSEIGNEMENTS ADMINISTRATIFS

Objet

IDENTIFICATION DU PORTEUR DE PROJET

Nom ou Raison Sociale

SIGLE

Numéro SIRET 1_1_1_1_1_1_1_1_1_1_1_1_1_1_1_1_1_1_1

CODE APE 1_1_1_1_1_1

Adresse :

Code Postal..... Commune

Type d'adresse (si le porteur de projet n'est pas le siège principale)

Résidence secondaire Siège administratif entrepôt filiale autres.....

Adresse siège social :.....

Code Postal..... Commune

Téléphone fixe..... Télécopie

Courriel

Site internet

Adresse de correspondance.....

Code Postal..... Commune

IDENTIFICATION DU REPRESENTANT LEGAL

Nom Prénom

Fonction

Adresse:.....

Code Postal..... Commune

Téléphone fixe..... Portable

Courriel

IDENTIFICATION DE LA PERSONNE CHARGE DU DOSSIER DE SUBVENTION

Nom Prénom

Fonction

Adresse:.....

Code Postal..... Commune

Téléphone fixe..... Portable

Courriel

ANNEXE 3 - REPERES POUR LA PRESENTATION D'UN PROJET STRATEGIQUE D'ENTREPRISE

1- Qu'appelle t'on Projet Stratégique d'Entreprise ?

Le Projet Stratégique de l'Entreprise est un document élaboré par l'entreprise, avec l'aide éventuelle d'un consultant, qui comporte **l'ensemble des éléments techniques, économiques et stratégiques permettant de juger de la pertinence et de l'intérêt des orientations prises par l'entreprise.**

Il exprime une vision d'avenir élaborée par les dirigeants de l'entreprise et doit traduire une volonté d'anticipation.

Il doit mettre en évidence **une réflexion avancée en terme de renforcement des performances sur l'aval** et d'adaptation des produits aux marchés.

Le Projet Stratégique d'Entreprise est **un document construit, détaillé et argumenté** qui doit couvrir à minima les points détaillés ci-dessous.

Les informations contenues dans ce document permettront à la Région d'apprécier la pertinence et la faisabilité du projet de l'entreprise, ainsi que son adéquation avec les objectifs du dispositif ASTREA et la politique régionale. La Région s'engage à respecter la **confidentialité** de l'ensemble des informations communiquées par l'entreprise.

2- Contenu d'un Projet Stratégique d'Entreprise

• Présentation et analyse stratégique de l'entreprise

Cette partie doit permettre de comprendre pourquoi l'entreprise en est à une phase de questionnement et de repositionnement, grâce à une analyse stratégique de ses domaines d'activités et à l'identification des opportunités et menaces de son environnement, et de ses atouts et déficits de compétitivité.

1. Eléments clés de compréhension de l'entreprise

Il s'agit de faire une présentation éclairée de l'entreprise tant du point de vue de son identité et de ses valeurs, que de son métier principal et de ses domaines d'activité.

Il est important également de mettre en avant les politiques actives en matière de développement commercial, qualité, recherche-développement, ressources humaines...

Documents et informations devant au minimum être présentés

- Historique et étapes clés de développement.
- Identité et valeurs de l'entreprise
- Activités actuelles de l'entreprise
- Structuration juridique de l'entreprise et organigramme statutaire. Statuts.
- Organisation des ressources humaines et organigramme du personnel. Management.
- Organisation commerciale.
- Exemples de documents de communication de l'entreprise.

2. Positionnement actuel de l'entreprise dans son environnement et sur ses marchés

Il s'agit de faire une analyse stratégique du positionnement de l'entreprise dans son environnement. Pour cela, l'ensemble des composantes de l'environnement de l'entreprise doit être mis en perspective : influences globales (politique, réglementaire...), offre (fournisseurs, concurrence...), demande (clients, consommateurs finaux...).

Une approche par segment d'activité (couple produit – marché) permettra de réaliser une analyse fine du positionnement de l'entreprise sur ses marchés, en mettant en avant les facteurs clés de succès et l'intérêt stratégique de chaque segment.

Documents et informations devant au minimum être présentés

- Présentation de la gamme de produits et part relative de chaque produit (3 dernières années, descriptif, volume et chiffre d'affaire par produit).
- Présentation des différents circuits de commercialisation et part relative (3 dernières années, descriptif, volume et chiffre d'affaire par circuit).
- Présentation et analyse stratégique de chaque segment d'activité (couple produit - marché) : descriptif, analyse de l'environnement, facteurs clés de succès et intérêt de chaque segment.

Il est possible de s'inspirer des modèles de tableaux joints en annexe

3. Structure de l'approvisionnement et lien avec l'amont

Le lien fort des entreprises des agro-filières avec l'amont agricole implique une analyse détaillée de la structure de l'approvisionnement, tant d'un point de vue quantitatif et qualitatif qu'en terme de relations entreprise / apporteur.

Documents et informations devant au minimum être présentés

- Structure de l'approvisionnement : nombre d'apporteurs, volumes...sur les 3 dernières années. Volume par type d'apporteurs.
- Modalités de contractualisation et politique de prix.
- Politique de gestion du potentiel de production d'un point de vue quantitatif et qualitatif.

4. Analyse du fonctionnement de l'entreprise et situation économique et financière

Il s'agit d'analyser le fonctionnement de l'entreprise, afin d'identifier les atouts et déficits de compétitivité et d'en identifier les causes (dans les activités opérationnelles : achat, production, vente,... et support : finance, ressources humaines...).

Des éléments sur la situation économique et financière de l'entreprise sont également nécessaires.

Documents et informations devant au minimum être présentés

- Analyse des atouts et déficits de compétitivité et leurs causes
- Chiffres clés des 3 derniers années (CA, et Soldes Intermédiaires de Gestion : VA, EBE, ...)
- Comptes de résultat et Bilans des 3 dernières années.

5. Synthèse : Opportunités –Menaces – Forces –Faiblesses

Il s'agit de présenter de manière synthétique les forces et faiblesses de l'entreprise, et les opportunités et menaces de l'environnement (concurrence, évolution de la demande...).

Il est intéressant de présenter les différents scénarios de développement qui ont pu être envisagés par l'entreprise sur la base de cette analyse, ainsi que les raisons qui ont conduit l'entreprise à opter pour le projet de développement présenté à la Région.

Documents et informations devant au minimum être présentés

- Opportunités et menaces de l'environnement
- Forces et faiblesses de l'entreprise
- Scénarios de développement envisagés et choix de l'entreprise

• Définition des stratégies de développement à 3 - 5 ans

Cette partie doit présenter les stratégies de l'entreprise à 3 - 5 ans et mettre en évidence leur pertinence et leur faisabilité. Sur la base du scénario de développement choisi par l'entreprise, il s'agit de définir des objectifs de développement et le plan d'action permettant de les atteindre.

1. Orientations et objectifs de développement

Il s'agit ici de présenter les grandes orientations du projet stratégique de l'entreprise, et de les décliner ensuite en objectifs de développement.

Les choix majeurs en terme de positionnement de l'entreprise sur les marchés, d'approvisionnement, de fonctionnement de l'entreprise, ... doivent être explicités et argumentés.

L'entreprise doit également définir les résultats qu'elle se propose d'atteindre à 3 - 5 ans. Ils doivent être suffisamment explicites pour servir de guide d'action et de base d'évaluation de la performance.

Documents et informations devant au minimum être présentés

- Orientations générales poursuivies : axes prioritaires du projet stratégique d'entreprise.
- Objectifs d'amélioration des positions concurrentielles : quantitatifs et qualitatifs à 3 - 5 ans par segment d'activité (positionnement, volumes, chiffre d'affaire, conquête, satisfaction client...)
Il est possible de s'inspirer du modèle de tableau joint en annexe et de développer également une approche par produit ou circuit de commercialisation.
- Objectifs quantitatifs et qualitatifs relatifs à :
 - la politique d'approvisionnement,
 - le fonctionnement de l'entreprise, en terme de qualité, coûts et/ou délai et d'organisation du travail.
 - les ressources humaines : maintien et création d'emploi, développement des compétences et management.
- Objectifs économiques et financiers : réduction endettement,....

2. Plan d'action

Le plan d'action se traduit par la programmation d'actions dans le temps, qui peuvent nécessiter des investissements matériels ou immatériels, des actions de formations, un déploiement interne, des recrutements... Il s'agit d'identifier les moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs que l'entreprise s'est défini, et de montrer comment ils seront mis en œuvre (mobilisation interne, plan de financement...).

Le plan d'action doit être suffisamment détaillé sur le volet de l'amélioration de positions concurrentielles de l'entreprise et développement commercial (prospection, communication, marketing...). Il doit aborder l'ensemble des postes clés de l'entreprise (politique approvisionnement, recherche-développement, ressources humaines...).

Documents et informations devant au minimum être présentés

- Plan d'action : actions à mettre en œuvre en regard aux objectifs fixés, moyens à déployer et échéancier.
- Besoins et ressources financières, y compris besoin en fonds de roulement, cautionnement, prêts bancaires.
- Plan de financement global.

3. Projection économique et financière à 3-5 ans.

En cohérence avec les stratégies que l'entreprise souhaite déployer, il est important d'établir la projection économique et financière à 3 ans du scénario stratégique afin d'en évaluer la faisabilité.

Documents et informations devant au minimum être présentés

- Plan de trésorerie mensuel pour la 1ère année
- Comptes de résultat prévisionnels à 3 ans
- Bilans prévisionnels à 3 ans
- Evolution Soldes Intermédiaires de Gestion à 3 ans.

Modèles de tableaux

Positionnement actuel de l'entreprise dans son environnement et sur ses marchés

Présentation de l'activité : descriptif et poids relatifs des différents produits et circuits de commercialisation

Présentation de la gamme de produits et part relative de chaque produit

Produits	Descriptif	n-3			n-2			n-1		
		Vol	CA	Part relative	Vol	CA	Part relative	Vol	CA	Part relative
Produit 1										
Produit 2										
...										
Total										

Présentation des différents circuits de commercialisation et part relative de chaque circuit

Circuit de commercialisation	Descriptif	n-3			n-2			n-1		
		Vol	CA	Part relative	Vol	CA	Part relative	Vol	CA	Part relative
Circuit 1										
Circuit 2										
...										
Total										

Déploiement territorial de l'activité

Territoire	Descriptif	n-3			n-2			n-1		
		Vol	CA	Part relative	Vol	CA	Part relative	Vol	CA	Part relative
Territoire 1										
Territoire 2										
Total										

Analyse stratégique des différents segments d'activités de l'entreprise

Présentation et analyse stratégique des différents segments d'activité (couples produit – marché) de l'entreprise

Segments d'activités de l'entreprise	Descriptif	Analyse de l'environnement Contexte général / Concurrents et fournisseurs / Demande attentes clients	Position concurrentielle	Compétences spécifiques à maîtriser pour ce segment. Facteurs clés de succès	Intérêt stratégique de ce segment pour l'entreprise (contribution au résultat, croissance, rentabilité, image ...)
Couple produit – marché 1					
Couple produit – marché 2					

Orientations et objectifs de développement

Segments d'activités de l'entreprise	Objectif global (développement, stabilisation...)	Objectifs quantitatifs									Objectifs qualitatifs	
		N+1			N+2			N+3				
		Vol	CA	Part relative	Vol	CA	Part relative	Vol	CA	Part relative		
Couple produit – marché 1												
Couple produit – marché 2												
Total												

Et/ou si c'est plus pertinent, présentation par produit ou par circuit de commercialisation sur le même modèle.
Une présentation par territoire peut également être intéressante dans certaines situations.

ANNEXE 4 – CONTRATS D'OBJECTIFS

Suivi et évaluation des projets d'entreprise
accompagnés par la Région

« nom du bénéficiaire »

En fonction du projet stratégique de l'entreprise, sont indiqués ci-dessous les axes prioritaires, les objectifs de développement et les indicateurs de résultats pertinents.

● Axes prioritaires du Projet Stratégique d'Entreprise et plan d'actions

Axes	Plan d'actions	Echéancier

● Indicateurs de résultats à 2 ans

L'entreprise s'engage à réaliser au minimum 6 indicateurs de résultats répartis dans au moins deux catégories d'objectifs.

Situation initiale	Objectifs à 3 ans	Bilan intermédiaire Indicateurs de résultats à 2 ans
1- Développement de l'emploi		
	Augmentation du nombre d'adhérents pour les coopératives (fusion, installation -reprise, nouvelles adhésions) Nombre d'emplois créés en ETP.	
2- Positionnement de l'entreprise sur le marché		
	Augmentation du CA global de l'entreprise Développement des segments de marché déjà existants (Augmentation du CA) Conquête de nouveaux segments de marché. Développement de nouveaux produits.	

3- Positionnement de l'entreprise vis-à-vis de son approvisionnement		
	Augmentation de la rémunération nette des associés. Maintien et/ou développement du potentiel de production Maîtrise qualitative du potentiel de production	
4- Gestion de l'entreprise		
	Santé économique et financière EBE, diminution des coûts de production, augmentation des capitaux propres, Améliorer la gouvernance et l'organisation de l'entreprise Formation, renforcement des compétences, organisation du travail Amélioration des process Modernisation des outils, démarche qualité et traçabilité... Développement Durable Economie d'énergie, développement des pratiques respectueuses de l'environnement	

L'entreprise reconnaît avoir pris connaissance que la réalisation effective du plan d'actions du Projet Stratégique de l'Entreprise et l'atteinte des indicateurs de résultats à 2 ans (au minimum 6 indicateurs de résultats répartis dans au moins deux catégories d'objectifs) pourront conditionner :

- l'attribution d'une prime de performance en année N+2
- l'attribution d'aides pour la réalisation des investissements jusqu'à l'année N+4

● Pièces justificatives à fournir pour démontrer la réalisation du contrat d'objectifs

1) **Développement de l'emploi**

à lister le cas échéant

2) **Positionnement de l'entreprise sur le marché**

à lister le cas échéant

3) **Positionnement de l'entreprise vis-à-vis de son approvisionnement**

à lister le cas échéant

4) **Gestion de l'entreprise**

à lister le cas échéant

Fait à , le

Signature « nom du bénéficiaire » :