



## AGIR pour la forêt et la filière bois en Languedoc-Roussillon

### **Appel à projets**

### **« Accompagnement de démarches collectives d'entreprises »**

Date limite : 30 juin 2013

#### **CONTEXTE**

---

La région Languedoc-Roussillon est riche d'une surface forestière couvrant plus de 40% de son territoire et possède une grande diversité d'essences d'arbres. En parallèle, la demande en produits bois pour la construction ou la rénovation se développe fortement ces dernières années.

Afin de faire profiter au mieux son territoire de cette évolution, d'aider les entreprises régionales à se positionner sur les nouveaux marchés et à faire face aux enjeux économiques de demain, la Région a lancé en 2009, avec l'Etat et l'interprofession ARFOBOIS, le contrat de filière « AGIR pour la forêt et la filière bois en Languedoc-Roussillon ».

Cet appel à projets régional, lancé pour la deuxième année consécutive, doit permettre de répondre pleinement aux enjeux définis collectivement par la filière bois : positionner la production régionale sur le marché du bois construction, structurer la filière et les réseaux d'acteurs de l'amont à l'aval, construire une identité régionale de la production bois, renforcer la mobilisation et la valorisation des bois régionaux...

Il vient renforcer le dispositif ASTREA voté par la Région le 27 mai 2011 et qui permet d'accompagner les entreprises de la première et de la deuxième transformation du bois d'œuvre et du bois énergie dans leur projet stratégique de développement.

A travers cet appel à projets, la Région souhaite faciliter les échanges entre entreprises régionales et favoriser les alliances d'entreprises. Par ailleurs, elle souhaite, dans un souci environnemental et économique, contribuer à la mise en œuvre de filières locales d'approvisionnement et à la valorisation de la ressource forestière régionale par des entreprises du Languedoc-Roussillon.

L'appel à projets est ouvert à toute alliance d'entreprises régionales de la filière bois pour initier et accompagner des démarches collaboratives innovantes. Toutes les initiatives visant à mutualiser les forces de plusieurs entreprises sont ainsi encouragées.

## **ENJEUX ET OBJECTIFS**

---

La mise en réseau des entreprises régionales de la filière bois et leur participation à des projets collectifs est un enjeu majeur pour permettre à la filière bois du Languedoc-Roussillon de se positionner sur les marchés d'avenir.

La filière bois régionale est constituée d'environ 4 000 entreprises, de très petite à petite taille (2 salariés en moyenne). La mise en commun de compétences, de savoir-faire, de moyens humains et financiers peut alors s'avérer une solution pour permettre à chaque entreprise de s'adapter et de répondre à de nouvelles demandes.

La participation d'une entreprise à un projet collectif doit pouvoir lui permettre d'affiner sa stratégie, de nouer de nouveaux contacts commerciaux, de modifier ses chaînes logistiques ou encore de développer son activité sur des segments stratégiques...

Dans le cadre du contrat AGIR pour la forêt et la filières bois, des actions ont été menées par des partenaires de la filière bois (ARFOBOIS, CCI de la Lozère, CAPEB) pour identifier les besoins et attentes des entreprises de la filière bois.

Le travail réalisé a permis d'identifier quatre axes de développement prioritaires pouvant être poursuivis par des alliances d'entreprises et permettre de structurer, voire conforter, la filière bois régionale :

- **Démarche commerciale mutualisée**

Afin de renforcer la présence commerciale des entreprises régionales de la filière bois sur le marché du bois de construction, les projets renforçant la démarche commerciale des entreprises seront soutenus. Toutes les étapes de la démarche peuvent être concernées : réalisation d'études de marchés spécifiques, mise en place d'actions commerciales mutualisées, mise en place de forces de ventes mutualisées et pérennes...

- **Elargissement de l'offre produit bois**

Les initiatives visant à proposer une nouvelle offre de produits bois, non réalisés en région, à partir de la ressource régionale (produits bois reconstitués, produits finis ou semis finis, panneaux, modules...) seront soutenues. Cet axe peut comprendre la mise en place d'études techniques, d'études de faisabilité, de mutualisation de moyens de production...

- **Mise en place de solutions logistiques innovantes pour le développement de filières d'approvisionnement intra-régionale**

Les projets développant le transport et la logistique pour les produits bois sur toutes ses dimensions seront soutenus : baisse des coûts de transport, élargissement des zones de chalandise des entreprises, mise en place de nouveaux circuits d'approvisionnement, amélioration de la livraison sur chantier et/ou en accès difficile... A cette fin, des partenariats entre plusieurs entreprises de la filière bois et des entreprises de logistique et de transport régionales pourront être mis en place.

- **Valorisation d'essences de bois présentes en région mais peu exploitées dans la filière bois de construction régionale**

Une attention particulière sera donnée aux projets permettant d'élargir l'offre produit tout en valorisant des essences peu valorisées (Pin noir d'Autriche, pin Laricio, Pin maritime, Pin à Crochets, Cèdre, Chêne vert, Cyprès, pin d'Alep...).

L'objectif de cet appel à projets est d'initier des démarches collectives, d'encourager les rapprochements entre entreprises régionales et d'accompagner les alliances d'entreprises

qui auront prioritairement pour projet de développer des opérations répondant à un ou plusieurs des quatre enjeux identifiés ci-dessus.

Par ailleurs, d'autres thématiques, comme le regroupement d'achats ou de services ou, par exemple, l'intelligence économique et la veille stratégique, pourront également être abordées.

Plus largement, tout projet collectif d'entreprises qui contribuerait à la structuration et au développement de la filière bois régionale pourra être accompagné. L'appel à projets doit en effet permettre de structurer des démarches collectives en amont d'un projet d'investissement, de construire une synergie entre entreprises et/ou de permettre la mise en place de procédures ou process expérimentaux et innovants.

## **MODALITÉS DE L'APPEL À PROJETS**

---

### ▪ **Bénéficiaires :**

L'appel à projets est ouvert aux Petites et Moyennes Entreprises (au sens du règlement CE n° 80/2008 de la commission européenne du 6 août 2008) agissant pour le compte de plusieurs entreprises, aux associations d'entreprises, aux coopératives, aux Groupements d'Intérêt Economique, aux groupements d'employeurs ou à toute autre structure collective ou alliance d'entreprises.

Ces structures bénéficiaires doivent avoir pour objet la valorisation de la production forestière régionale, la transformation du bois ou sa commercialisation et avoir leur siège social en Languedoc-Roussillon. Elles devront être composées d'au moins deux entreprises de la filière bois dont l'une au moins aura son siège social et son site de production en région.

Le projet porté devra être mené et réalisé en Languedoc-Roussillon.

Dans le dossier de demande de financement, les porteurs de projets devront justifier le choix de leur statut juridique et présenter leur stratégie collective mais aussi la motivation individuelle de chaque entreprise membre.

Le statut juridique du groupement pourra évoluer au cours du temps (sous réserve d'en informer la Région).

### ▪ **Dépenses éligibles :**

La Région accompagnera les projets retenus dans le cadre de cet appel à projets sous forme de subvention d'investissement ou de fonctionnement.

Les dépenses suivantes pourront être éligibles :

- Étude stratégique globale ou spécifique
- Étude de faisabilité
- Aide au conseil ou conseil externe sur des besoins spécifiques (études de marché, études pour la mise en œuvre de nouveaux process, de démarche qualité, marketing, étude juridique...)
- Acquisition de brevets et de licences
- Dépôt de marque
- Frais de recherche et de développement
- Site Internet marchand proposant des services innovants (e-commerce...)
- Acquisition de matériels et d'équipements neufs
- Investissements de pré-industrialisation et/ou d'innovation

- Logiciels de traçabilité et de gestion commerciale, logiciels pour la logistique et le transport.

▪ **Cadrement réglementaire et intervention financière de la Région :**

La Région interviendra financièrement dans le soutien aux projets sélectionnés par le biais d'une subvention de fonctionnement ou d'investissement portant sur cette opération spécifiquement.

La Région a prévu un montant maximum de 150 000 € pour financer les investissements immatériels et 200 000 € pour les investissements matériels éligibles à cet appel à projets.

Le taux d'intervention de la Région sera de 10 à 50%, sous réserve de respecter la législation en vigueur et en fonction du type d'investissement (matériel ou immatériel), du type de bénéficiaire et du type de projet.

Le projet pourra également être co-financé par d'autres partenaires. Les projets innovants et créateurs d'emplois pourront ainsi être, au cas par cas, financés par des crédits FEDER, dans le cadre de la mesure 1.2.8, gérée en subvention globale par la Région.

La dépense éligible est constituée du coût prévisionnel du projet, c'est-à-dire du budget global mobilisé pour mettre en œuvre le projet. Sont exclues de l'assiette de la dépense éligible, les dépenses liées à la valorisation du bénévolat et des mises à disposition en nature.

Le coût prévisionnel du projet devra être présenté HT, si la structure est assujettie à la TVA. Il devra être présenté TTC, sinon.

Pour les dépenses de fonctionnement, une avance de 50% pourra être accordée à la notification de la subvention et le solde sera versé après mise en œuvre du projet, sur présentation des justificatifs prévus par convention.

Après avis du comité de sélection, la subvention sera proposée au vote de l'Assemblée délibérante du Conseil Régional et fera l'objet d'un arrêté de subvention ou d'une convention entre la Région et le porteur de projet.

▪ **Calendrier de la consultation :**

Clôture des candidatures de l'appel à projets : 30 juin 2013

▪ **Mode de sélection des projets :**

Les dossiers de candidature doivent être envoyés à la Région avant le démarrage des travaux, des études ou l'acquisition des équipements. Dans le cas contraire, le projet ne pourra pas être subventionné.

La demande doit concerner un projet relevant du domaine du bois (transformation et valorisation du bois, commercialisation de produits bois...) et être en cohérence avec les objectifs poursuivis par la Région, dans le cadre du contrat AGIR pour la forêt et la filière bois.

Les projets seront examinés par un comité de sélection régional, chargé de donner un avis sur les candidatures, sur la base des critères définis dans cet appel à projets.

Il sera composé au minimum d'un représentant de la Direction de la Ruralité, de l'Agriculture et de l'Economie Littorale de la Région, d'un représentant de la Direction des Entreprises de la Région, de représentants de l'interprofession ARFOBOIS, d'un représentant de la DRAAF et, le cas échéant, de personnalités qualifiées.

La Région attachera une attention particulière :

- à la thématique du projet et notamment à la réponse apportée à l'un des quatre enjeux identifiés en amont,
- aux moyens mis en œuvre pour valoriser la production forestière régionale, favoriser les approvisionnements locaux ou augmenter la valeur ajoutée des produits bois,
- à l'impact social, économique ou environnemental du projet pour le territoire concerné et pour le Languedoc-Roussillon,
- à l'implication des différentes entreprises dans le projet,
- à la pertinence du montage financier et aux efforts effectués pour la recherche de sources de financement autres.

▪ **Publicité de l'appel à projets :**

Le présent appel à projets sera accessible en ligne sur le portail de la Région Languedoc-Roussillon ([www.laregion.fr](http://www.laregion.fr)). Il sera également relayé sur le site de l'association régionale de la forêt et du bois, ARFOBOIS ([www.arfobois.com](http://www.arfobois.com)) et par la Chambre de Commerce et d'Industrie de la Lozère, la CAPEB Languedoc-Roussillon ou tout autre partenaire de la filière bois qui en ferait la demande.

▪ **Remise du dossier de candidature :**

Les dossiers devront être accompagnés d'une lettre précisant que la demande s'inscrit dans le cadre du présent appel à projets.

Ils devront être envoyés à la Région **avant le 30 juin 2013** (cachet de la Poste faisant foi), à l'adresse suivante :

Monsieur le Président du Conseil Régional  
Région Languedoc-Roussillon  
Direction de la Ruralité, de l'Agriculture et de l'Economie Littorale  
Hôtel de Région  
201 avenue de la Pompignane  
34064 MONTPELLIER cedex 2

Les dossiers de candidature seront également envoyés par mail à l'adresse suivante : [suddefrance.filierebois@cr-languedocroussillon.fr](mailto:suddefrance.filierebois@cr-languedocroussillon.fr)

### Contenu du dossier de candidature :

Dans leur dossier de candidature, les candidats devront fournir les éléments techniques suivants :

- le titre du projet,
- une description de la structure porteuse et de ses objectifs,
- une présentation de la stratégie collective poursuivie,
- une présentation des entreprises participantes et de leurs motivations dans ce projet collectif (dans le cas où le projet serait porté par une entreprise pour le compte d'autres, des lettres d'intention signées par chaque entreprise impliquée ou une convention de partenariat entre toutes les entreprises concernées devront être jointes au dossier),
- une description des objectifs du projet et des moyens mis en œuvre : nature du projet, enjeux, type de public visé, partenariats mis en place...
- le budget détaillé et le plan de financement du projet,
- le calendrier d'exécution du projet,
- les retombées économiques, sociales et environnementales du projet.

La liste détaillée des pièces administratives et techniques à fournir dans le dossier de candidature est jointe en annexe 1.

**Toutes les pièces (administratives et techniques) sont obligatoires et doivent être jointes au dossier de candidature, à déposer avant le 30 juin 2013.**

Pour toute information sur cet appel à projets, vous pouvez contacter Marie THOMAS (service Développement Rural et Littoral – Direction de la Ruralité, de l'Agriculture et de l'Economie Littorale) au 04 67 22 98 92 ou par mail à l'adresse suivante : [suddefrance.filierebois@cr-languedocroussillon.fr](mailto:suddefrance.filierebois@cr-languedocroussillon.fr)

#### ▪ **Communication des résultats de l'appel à projets**

La Région Languedoc-Roussillon communiquera les résultats de cet appel à projets par voie postale à tous les candidats.

## Dossier de demande de financement

### Liste des pièces à fournir

- **Lettre de demande de financement** (datée et signée par le responsable de la personne morale et précisant le montant du financement demandé. Elle doit être adressée à l'attention de Monsieur le Président du Conseil Régional).
- **Attestation sur l'honneur** (modèle Annexe 2)
- **La présentation du Projet Stratégique de l'entreprise à 3 ans** selon les indications de la note jointe « Repères pour la présentation d'un projet stratégique d'entreprise » (annexe 6)
- **Contrat d'objectifs complété** (en cas de vote d'aide régionale, les données de ce document pourront être reprises dans la convention d'attribution) (annexe 7)
- **VISA Création**, le cas échéant (dans le cadre de la création d'une entreprise)
- **Devis ou factures pro-forma**, devis récapitulatif signé, documentation technique et déclaration CE de sécurité du fabricant
- **Relevé d'Identité Bancaire (R.I.B)**
- **Copie de l'extrait K-BIS** datant de moins de trois mois
- **Bilan, compte de résultat et annexes (liasses fiscales) des 2 derniers exercices connus**, certifiés par le président, le trésorier et, le cas échéant, le commissaire aux comptes.
- **Comptes consolidés du groupe**, le cas échéant
- **Plan de financement global à 3 ans** (modèle Annexe 3)
- **Soldes Intermédiaires de Gestion et Compte de Résultat prévisionnel de l'entreprise à 3 ans** (modèle Annexe 4)
- **Accord de principe de financement de l'organisme bancaire**
- **Organigramme** de l'entreprise (juridique et salariés)
- **Statuts signés**
- **Plan de localisation des travaux**
- **Autorisations administratives** (permis de construire ou déclaration de travaux, autorisation d'exploiter)



## ATTESTATION SUR L'HONNEUR

Je soussigné(e) ..... (*nom et prénom*)

représentant(e) légal(e) de la structure, (*le cas échéant, si personne morale*)

- déclare que la structure est en règle au regard de l'ensemble des déclarations sociales et fiscales ainsi que des cotisations et paiements y afférant ;
- certifie exactes les informations du présent dossier, notamment la mention de l'ensemble des demandes de subvention introduites auprès d'autres financeurs publics.

Fait à ....., le .....

Signature :



**PLAN DE FINANCEMENT GLOBAL**

	Année 1	Année 2	Année 3
<b>BESOINS</b>			
<b>Immobilisations corporelles</b>			
Construction et aménagement de biens immeubles			
Acquisition de matériels et équipements			
...			
<b>Immobilisations incorporelles</b>			
Conseil externe et études sur besoins spécifiques : étude de marché, étude et conception marketing, ...			
Acquisition de brevets, licences, marques			
...			
<b>Renforcement des ressources humaines</b>			
Renforcement de l'équipe dirigeante			
Renforcement dans le cadre d'un développement commercial			
...			
<b>Besoin en fonds de roulement</b>			
Constitution			
Augmentation			
<b>Frais d'établissements</b>			
Frais d'enregistrement, honoraires...			
<b>Achat d'actifs</b>			
<b>Immobilisations financières</b>			
<b>Remboursement (emprunts long et moyen terme)</b>			
Prêt d'honneur			
Prêt bancaire			
Autres prêts			
<b>Rémunération entrepreneur, distribution dividendes...</b>			
<b>TOTAL DES BESOINS</b>			
<b>RESSOURCES</b>			
<b>Capitaux propres</b>			
Capital			
Comptes courants associés			
Capacité d'autofinancement (CAF)			
Subventions			
<b>Capitaux empruntés (emprunts à long et moyen terme)</b>			
Prêt d'honneur			
Prêt bancaire			
Autres prêts : avance remboursable...			
<b>TOTAL DES RESSOURCES</b>			
<b>Ecart = total des ressources – total des besoins</b>			

### Comptes de résultat prévisionnels de l'entreprise

Pour l'exercice en cours et les trois prochains exercices (en euros)

POSTES DE L'EXPLOITATION	Exercice en cours	Année .....	Année .....	Année .....
Chiffre d'affaires total (HT)				
(dont projet)				
(dont ventes à l'exportation)				
Production immobilisée				
Production stockée				
Autres produits d'exploitation				
<b>A- TOTAL DES PRODUITS D'EXPLOITATION</b>				
Achat de matières et marchandises				
Variation de stock de matières et marchandises				
Autres achats et charges externes				
(dont sous-traitance)				
(dont crédit bail – redevances)				
<b>B- TOTAL CONSOMMATION EN PROVENANCE DE TIERS</b>				
<b>C- VALEUR AJOUTEE (A - B)</b>				
Subvention d'exploitation				
Impôts et taxes				
Charges de personnel				
<b>D- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>				
Dotations aux amortissements				
autres charges d'exploitation (1)				
Autres produits d'exploitation (1)				
<b>E- RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>				
Produits financiers				
Charges financières				
(dont intérêts et charges assimilés)				
<b>F. RÉSULTAT COURANT AVANT IMPOTS</b>				
Produits exceptionnels				
Charges exceptionnelles				
Participation des salariés				
Impôts sur les bénéfices				
Effectifs				
Valeur ajoutée par personne				
d'autofinancement (G + amortissements + ou - résultats exceptionnels)				
Montant du programme passé en charge d'exploitati				

(1) dotations et reprises de provisions ont été considérées comme imprévisibles : elles ne sont donc pas notées dans ce tableau.

**ANNEXE FINANCIERE : MODELE DE PLAN DE FINANCEMENT  
(applicable à une subvention d'investissement)**

N° de compte	EMPLOIS	Montant en €	N° de compte	RESSOURCES	Montant en €
	Immobilisations : - terrains - constructions - matériel - mobilier - ...			Subventions d'investissement : - subvention régionale - autres subventions <i>(préciser)</i>	
				Emprunts auprès de : - -	
				Total financement externe	
				Autofinancement	
	Total			Total	

Fait à ..... , le .....

Signature :

## Repères pour la présentation d'un Projet Stratégique 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. Éléments 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 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 : orientations, objectifs et plan d'action

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.

### 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 reploiement 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...).

### 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

- 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,...

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.

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 (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.

**CONTRAT D’OBJECTIFS**

Suivi et évaluation des projets d’entreprise accompagnés par la Région dans le cadre d’ASTREA

« **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

<b>Axes</b>	<b>Plan d’actions</b>	<b>Echéancier</b>

- Indicateurs de résultats à 2 ans

« **nom du bénéficiaire** » s’engage à réaliser au minimum 6 indicateurs de résultats répartis dans au moins deux catégories d’objectifs.

<b>Situation initiale</b>	<b>Objectifs à 3 ans</b>	<b>Bilan intermédiaire Indicateurs de résultats à 2 ans</b>
<b>1. Développement de l’emploi</b>		
	Augmentation du nombre d’adhérents pour les coopératives (fusion, installation -reprise, nouvelles adhésions)  Nombre d’emplois créés en ETP.	
<b>2. Positionnement de l’entreprise sur le marché</b>		
	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.	



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

« **nom du bénéficiaire** » 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 » :