

**Aide aux investissements des entreprises agro-alimentaires**

**Annexe – Plan Stratégique d’Entreprise**

|  |  |
| --- | --- |
| **Raison sociale du demandeur** |  |

Fait à\* :

Le\* :

Signature représentant légal de l’entreprise\* :

\* obligatoire

**Notice**

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 termes 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 AgroViti et la politique régionale.

T*outes* ***les informations fournies dans le PSE*** *devront* ***être particulièrement argumentées*** *notamment celles* ***permettant d’évaluer le projet selon*** *un ou plusieurs* ***critères de la grille de sélection.***

Il est possible de fournir des documents complémentaires mais qui ne peuvent en aucun cas se substituer au remplissage du PSE.

**Le contrat d’objectifs** permet le suivi et l’évaluation des projets d’entreprise accompagnés par la Région dans le cadre du dispositif PSN-Aide aux investissements des entreprises agro-alimentaires.

*🛈 La Région s’engage à respecter la confidentialité de l’ensemble des informations communiquées par l’entreprise.*

*🛈 Les cadres réservés à la rédaction dans la suite de ce document sont extensibles selon le besoin.*

|  |
| --- |
| **Préambule** |
| Si l’entreprise a bénéficié d’une aide dans le cadre du Contrat Agroviti ou TO 422 du FEADER sur la programmation précédente (2015-2022), **faire ci-dessous le bilan synthétique** du projet et indiquer si l’entreprise **a atteint les objectifs** définis alors (contrat d’objectifs signé). |
|  |
| ***D’où vient l’entreprise ? Qui est-elle ?*** |
| 1. **Eléments clés de compréhension de l’entreprise** |
| 1. Quel est l’historique de l’entreprise ? |
|  |
| 1. Quelles ont été les étapes clés de son développement ? |
|  |
| 1. Quelle est la structuration juridique de l’entreprise (groupe d’appartenance etc.) ? |
| ☞ Fournir toute information utile pour la compréhension de l’organigramme juridique, fourni par ailleurs dans le dossier |
|  |
| 1. Quelle est l’identité et les valeurs actuelles de l’entreprise ? |
|  |
| 1. Quelles sont les activités actuelles de l’entreprise ? |
|  |
| 1. Comment l’entreprise est-elle organisée? (Personnel, management, fonctions, organisation commerciale…) |
| ☞ Fournir toute information utile pour la compréhension de l’organigramme fonctionnel de l’entreprise, fourni par ailleurs dans le dossier |
|  |
| 1. Quels sont les outils de productions ? |
|  |
| 1. Positionnement actuel de l’entreprise dans son environnement et sur ses marchés |
| 1. Présentation de la gamme des produits, de leur part relative (en volume et Chiffre d’affaires sur les trois dernières années) dont produits sous SIQO (dont Bio). |
| 🛈 *Modèle de tableau en annexe* |
| *Cette question permet d’évaluer votre dossier sur* ***le critère « n°5 : Implication dans la transformation / valorisation de produits sous SIQO »*** *de la grille de sélection*  *L’entreprise doit faire une démonstration étayée sur ce point.* |
|  |
| 1. Présentation des circuits de commercialisation (descriptif), de leur part relative (en volume et CA sur les trois dernières années) |
| 🛈 *Modèle de tableau en annexe* |
|  |
| 1. Présentation et analyse stratégique de chaque segment d’activité (couple produit - marché) |
| 🛈 *Modèle de tableau en annexe* |
|  |
| 1. **Structure de l’approvisionnement** |
| 1. Présentation des fournisseurs : nombre d’apporteurs, types d’apporteurs, volumes, nature et historique des relations, localisation, origine géographique des matières premières |
| *Cette question permet d’évaluer votre dossier sur* ***le critère « n°3 : Approvisionnement en matières premières ou produits agricoles régionaux »*** *de la grille de sélection*  *L’entreprise doit faire une démonstration étayée sur ce point.* |
|  |
| 1. L’entreprise a-t-elle une politique de contractualisation ? Si oui, est-elle annuelle, pluriannuelle, autre et quelle est la proportion de chaque type de contractualisation ? |
| *Les questions 12 à 14 permettent d’évaluer votre dossier sur* ***le critère « n°4 : Création de liens forts avec l'amont et partage de la valeur ajoutée »*** *de la grille de sélection*  *L’entreprise doit faire une démonstration étayée sur ce point.* |
|  |
| 1. Quelle est la politique de prix négociés auprès des fournisseurs ? |
|  |
| 1. Politique de gestion du potentiel de production d’un point de vue quantitatif et qualitatif (cahier des charges des fournisseurs) |
|  |
| 1. Analyse du fonctionnement de l’entreprise et situation économique et financière |
| *N.B. : les données économiques et financières requises dans* ***l’annexe « Tableaux d’analyse des ratios financiers »*** *doivent permettre à l’instructeur d’apprécier l’évolution de l’activité de l’entreprise, sa rentabilité, la solidité de sa structure financière et, bien sûr, la faisabilité économique et financière du projet présenté.*  *Toute évolution remarquable de ces données, tant sur le passé que sur le prévisionnel, ainsi que les mesures correctives envisagées le cas échéant, devront être explicitées par le porteur de projet.* |
| 1. Quels sont les atouts et les déficits de compétitivité de l’entreprise et quelles en sont leurs causes ? |
|  |
| 1. Quels est le niveau de performance des moyens de production existants ? |
|  |
| 1. Analysez l’évolution des chiffres clés de l’entreprise des 3 derniers années et prévisionnels (CA, et Soldes Intermédiaires de Gestion : VA, EBE, ...) |
| ☞ Commenter les éléments clés de l’annexe « Tableaux d’analyse des ratios financiers » |
|  |
| **Où veut elle aller ? Comment envisage t’elle d’y parvenir ?** |
| 1. Orientations et objectifs de développement |
| 🛈 *Modèle de tableau en annexe* |
| 1. Quelle est la stratégie globale de l’entreprise ? |
| Stratégie de transformation globale de l'entreprise ?  Stratégie de diversification (marché, circuit, produit, marché, agritourisme) ?  Stratégie d'innovation / de différenciation par l'innovation (produit, équipements, process,…) ?  Stratégie de passage d'un pallier de développement ?  Stratégie de continuité ?  Autre ? : *précisez : ………………………………………………………………………………………….* |
| 1. Quelles sont les orientations générales poursuivies, les axes prioritaires du projet stratégique d’entreprise ? |
| *Les questions 18 et 19 permettent d’évaluer votre dossier sur* ***le critère « n°1 : stratégie de l’entreprise »*** *de la grille de sélection*  *L’entreprise doit faire une démonstration étayée sur ce point.* |
|  |
| 1. Quels sont les objectifs économiques et financiers : réduction de l’endettement, … |
| Objectifs :  Plan d’actions pour atteindre ces objectifs : |
| 1. Quels sont les objectifs d’amélioration des positions concurrentielles : quantitatifs et qualitatifs à 3 – 5 ans par segment d’activité (positionnement, volumes, chiffre d’affaires, conquête, satisfaction client…). Quels sont les gains de compétitivité commerciale envisagés (gains de parts de marché) ? |
| *Cette question permet d’évaluer votre dossier sur* ***le critère « n° 8.1 : Développement commercial »*** *de la grille de sélection*  *L’entreprise doit faire une démonstration étayée sur ce point.* |
| Objectifs :  Plan d’actions : |
| 1. Quels sont les objectifs quantitatifs et qualitatifs relatifs au fonctionnement de l’entreprise, en termes de qualité, coûts et/ou délai et d’organisation du travail ? Quels sont les gains de compétitivité économique envisagés (par exemple : coûts de production, mutualisation des moyens et outils de production…) ? |
| *Cette question permet d’évaluer votre dossier sur* ***le critère « n° 8.2 : Performance industrielle et/ou digitale »*** *de la grille de sélection*  *L’entreprise doit faire une démonstration étayée sur ce point.* |
| Objectifs :  Plan d’actions : |
| 1. Quels sont les objectifs quantitatifs et qualitatifs relatifs à la politique d’approvisionnement.   *Préciser notamment ici les évolutions relatives à l’approvisionnement de l’entreprise escomptées à l’issue du projet d’investissements présenté et/ou de tout autre investissement en cours ou à venir* |
| Objectifs :  Plan d’actions : |
| 1. Quels sont les objectifs quantitatifs et qualitatifs relatifs aux ressources humaines : maintien et création d’emploi, développement des compétences, management, formation, apprentissage, qualité de vie au travail et conditions de travail, …. |
| *Cette question permet d’évaluer votre dossier sur* ***les critères*** *suivants de la grille de sélection :*  ***« n°6 : Création d'emplois pour le territoire »***  ***« n° 10.1 : Emploi et formation des jeunes et des séniors »***  ***« n° 10.5 : Qualité de vie au travail****»*  *L’entreprise doit faire une démonstration étayée sur ce point.*  *Préciser notamment ici les évolutions relatives à l’emploi et aux ressources humaines de l’entreprise escomptées à l’issue du projet d’investissements présenté et/ou de tout autre investissement en cours ou à venir* |
| Objectifs :  Plan d’actions : |
| 1. Quels sont les objectifs quantitatifs et qualitatifs en termes de diversification de l’activité (nouveaux marchés, produits, segments, point de vente, nouveaux circuits de commercialisation, activités agrotouristiques…) ? |
| Objectifs :  Plan d’actions : |
| 1. L’entreprise est-elle ou envisage-t-elle de s’engager dans une démarche de Responsabilité Sociétale des Entreprise (RSE) ? Si oui, laquelle ? |
| *Cette question permet d’évaluer votre dossier sur* ***le critère « n°2 : Intégration dans une démarche d'entreprenariat engagé »*** *de la grille de sélection*  *L’entreprise doit faire une démonstration étayée sur ce point.* |
| Objectifs :  Plan d’actions : |
| 1. L’entreprise a-t-elle engagé ou prévoit-elle des actions pour la maitrise de la consommation énergétique et/ou d’eau ? Si oui lesquelles ? |
| *Les questions 27 et 28 permettent d’évaluer votre dossier sur* ***le critère « n°9 : Impacts environnementaux »*** *de la grille de sélection*  *L’entreprise doit faire une démonstration étayée sur ce point.*  *Préciser notamment ici les évolutions relatives à la maitrise des consommations d’énergies et/ou d’eau de l’entreprise escomptées à l’issue du projet d’investissements présenté et/ou de tout autre investissement en cours ou à venir* |
|  |
| 1. L’entreprise a-t-elle engagé ou prévoit-elle des actions pour réduire son impact environnemental (émission de GES, réduction des emballages, valorisation des rejets et coproduits, etc…) ? Si oui lesquelles ?   *Préciser notamment ici les évolutions relatives à la réduction de l’impact environnemental de l’entreprise escomptées à l’issue du projet d’investissements présenté et/ou de tout autre investissement en cours ou à venir* |
|  |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **VI - Description et justification des investissements présentés par rapport aux axes stratégiques** | | | | |
| **Axes stratégiques** | * Axe n°1 * Axe n°2 * … | | | | |
| **Descriptif de l’investissement** | **Axe stratégique lié** | **Nature de l'existant correspondant** | **Améliorations apportées par l'investissement** | **Calendrier prévisionnel** | |
|  |  |  |  |  | |
|  |  |  |  |  | |
|  |  |  |  |  | |
|  |  |  |  |  | |
|  |  |  |  |  | |
|  |  |  |  |  | |
|  |  |  |  |  | |
|  |  |  |  |  | |
|  |  |  |  |  | |
|  |  |  |  |  | |
|  |  |  |  |  | |

**VI – Projet global d’investissements :**

*Si votre entreprise réalise, dans le cadre d’un projet global, d’autres investissements qui ne figurent pas dans la présente demande d’aide auprès de la Région PSN FEADER, veuillez les lister dans le tableau suivant et indiquer le cas échéant, les financements publics sollicités ou obtenus pour ce(s) autre(s) volet(s) du projet :*

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Descriptif de la dépense / investissement** | **Montant HT prévisionnel** | ***Le cas échéant***  **Nom du/des financeur(s) public(s)** | **Montant de l’aide** | **Forme de l’aide**  **(Subvention / avance remboursable, autre)** | **Sollicitée / obtenue ?** | **Montant d’autofinancement** |
|  |  |  |  |  | Choisissez un élément. |  |
|  |  |  |  |  | Choisissez un élément. |  |
|  |  |  |  |  | Choisissez un élément. |  |
|  |  |  |  |  | Choisissez un élément. |  |
|  |  |  |  |  | Choisissez un élément. |  |
|  |  |  |  |  | Choisissez un élément. |  |

**Synthèse et Contrat d’objectifs**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Axes stratégiques** | * Axe n°1 : * Axe n°2 : * … | | | | | |
|  | **Forces** | **Faiblesses** | **Opportunités** | **Menaces** | **Actions envisagées** | **Objectifs à n+3 ans** |
| Gouvernance, structuration et organisation interne |  |  |  |  |  |  |
| Structure de l’approvisionnement (origine, SIQO…) |  |  |  |  |  |  |
| Politique de prix avec les fournisseurs (partage de la valeur ajoutée, potentiel de production de l’amont, …) |  |  |  |  |  |  |
| Outil de production et process |  |  |  |  |  |  |
| Gamme de produits |  |  |  |  |  |  |
| Circuits de commercialisation |  |  |  |  |  |  |
| Segment d’activité (couple produit / marché) |  |  |  |  |  |  |
| Situation économique et financière |  |  |  |  |  |  |
| Politique RH et qualité de vie au travail |  |  |  |  |  |  |
| Entreprenariat engagé (social, environnement, économique) |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |

Annexe - 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.