**DIAGNOSTIC DE L’ENTREPRISE (OP) ET DE SES ACTIVITES**

**ET**

**PLAN DE CONSOLIDATION ET DEVELOPPEMENT**

**ANNÉE (OU PÉRIODE) CONCERNÉE PAR LE DIAGNOSTIC :**

**NOM DE L’ENTREPRISE (OP):**

**ADRESSE DE L’ENTREPRISE (OP):**

**NOM DU (DES) CONSEILLER (S) :**

**Date de remise :**

**SOMMAIRE**

[1. L’HISTOIRE DE L’ENTREPRISE 3](#_Toc82701095)

[2. L’OP ET SA VISION 4](#_Toc82701096)

[3. L’OP ET SON ORGANISATION 5](#_Toc82701097)

[4. LES MEMBRES ET LEURS ATTENTES VIS-A-VIS DE L’OP 6](#_Toc82701098)

[5. PLAN DE LOCALISATION DE L’ENTREPRISE, DE SES ACTIVITÉS, DE SES PARTENAIRES … 7](#_Toc82701099)

[6. SCHÉMA GÉNÉRAL DE FONCTIONNEMENT DE L’ENTREPRISE 8](#_Toc82701100)

[7. ANALYSE TECHNICO-ECONOMIQUE DE L’ACTIVITÉ OU DU SERVICE RENDU DE L’ENTREPRISE *(NB : à remplir pour chaque activité)* 9](#_Toc82701101)

[L’environnement autour de l’activité ou du service rendu : 9](#_Toc82701102)

[Les performances technico-économiques de l’activité ou du service rendu 10](#_Toc82701103)

[Calculs économiques et indicateurs de rentabilité 12](#_Toc82701104)

[Analyse de l’activité ou du service rendu et identifications des actions d’amélioration 13](#_Toc82701105)

[8. ANALYSE ECONOMIQUE ET FINANCIERE GLOBALE DE L’ENTREPRISE 14](#_Toc82701106)

[L’EBE et son utilisation 14](#_Toc82701107)

[Tableaux des immobilisations de l’entreprise 15](#_Toc82701108)

[Bilan ou situation financière et patrimoniale de l’entreprise 16](#_Toc82701109)

[Analyse de la situation économique et financière de l’entreprise 17](#_Toc82701110)

[9. ANALYSE DE LA SITUATION DE L’OP ET DE SES MEMBRES (Matrice SWOT) 18](#_Toc82701111)

[10. DU CONSTAT A L’ACTION 19](#_Toc82701112)

[11. PLAN DE CONSOLIDATION ET DE DÉVELOPPEMENT : HIÉRARCHISER LES OBJECTIFS OPÉRATIONNELS 20](#_Toc82701113)

# L’HISTOIRE DE L’ENTREPRISE

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Description schématique de l’histoire de l’entreprise**   * Les étapes clés et les changements intervenus avant, à la création et depuis la création | | | |
|  | **Quoi : la situation, les changements, ce qui s’est passé, …** | **Dates clés** | **Dire pourquoi  et les raisons du changement** |
| **AVANT LA CRÉATION** |  |  |  |
| **A LA CRÉATION** |  |  |  |
|  |  |  |
| **APRÈS LA CREATION** |  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

# L’OP ET SA VISION

|  |  |
| --- | --- |
| **La vision**  *(Dire quelle est l’idéal visé ou à atteindre par l’entreprise ?)* | **Les objectifs du client**  *(Hiérarchiser les objectifs)* |
|  | **1)**  **2)**  **3)**  **…**  **n)** |
| **La structure**  *(Dénomination, siège social, date création, date légalisation, nombre et type de membres, nombre de salariés)* | **Les activités ou services rendus**  *(Nommer chaque activité, description, caractéristiques, durée, période, fréquence, 1 ou 2 chiffres clé)* |
|  | * **Activités économiques et services rendus** *(à préciser)* * **Activités sociale ou culturelle** *(à préciser)* * **Activités de vie associative***(à préciser)* |

# L’OP ET SON ORGANISATION

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **L’organisation structurelle et fonctionnelle (description)** | | | |
| **LES ORGANES EXISTANTS ET FONCTIONNELS LEURS RÔLES** | | **LES RESPONSABILITES (qui est responsable de quoi ?)** | |
| **Les organes** | **Leurs rôles** | **Activités / Rôles / Mandats** | **Nom du responsable** |
|  |  |  |  |
| **LES DOCUMENTS DE GESTION (DOCUMENTATION) MISES EN PLACE ET UTILISES PAR L’OP** | | | |
| **Nom du document** | **Rôles / utilité / objectif** | **Nom du responsable** | **Remarques / observations** |
|  |  |  |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **SYNTHESE DE L’AUDIT ORGANISATIONNEL DE L’OPA** | | |
| **Domaines** | **Analyse de la situation sur l’organisation** | **Actions / Pistes de solution envisagées** |
| **Gouvernance** |  |  |
| **Planification et suivi-évaluation** |  |  |
| **Gestion administratives & des ressources** |  |  |
| **Communication & documentation** |  |  |

# LES MEMBRES ET LEURS ATTENTES VIS-A-VIS DE L’OP

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Nom du membre** | | **Année d’adhésion à l’OP** | **Fonction dans l’OP** | **Missions par rapport aux activités de l’OP** | **Activité / service principal(e)**  **(nom, surface)** | **Attentes / intérêts vis-à-vis de l’OP** |
| **1** |  |  |  |  |  |  |
| **2** |  |  |  |  |  |  |
| **3** |  |  |  |  |  |  |
| **4** |  |  |  |  |  |  |
| **5** |  |  |  |  |  |  |
| **6** |  |  |  |  |  |  |
| **…** |  |  |  |  |  |  |
| **…** |  |  |  |  |  |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **NOM DE L’(OU DES) ATTENTE(S) PRINCIPALE(S) DES MEMBRES DE L’OP ET RAISON(S)** | **Attentes** | **Raison(s)** |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

# PLAN DE LOCALISATION DE L’ENTREPRISE, DE SES ACTIVITÉS, DE SES PARTENAIRES …

|  |
| --- |
| **Localisation du siège, des sites où se mènent les activités, des parcelles de production, des bâtiments, des membres, des partenaires, des marchés, des éléments de paysage… (avec une estimation des distances)**   * Positionner le siège de l’OP, ses bâtiments d’exploitation (élevage, stockage, transformation…), les sites de ses différentes activités, les parcelles (si activités de production) * Positionner les membres, les clients (marchés), les fournisseurs * Positionner les éléments clés du paysage (en lien avec le zonage) |
|  |

# SCHÉMA GÉNÉRAL DE FONCTIONNEMENT DE L’ENTREPRISE

|  |
| --- |
| **Description schématique des activités menées et de leurs liens (par des flèches)**   * Spécifier le nom et les quantités (chiffres clés) pour chaque activité * Pour chaque flux entrant : (« fournisseurs de l’activité »), spécifier la nature (GP/Membres/Fournisseurs), les quantités et la nature (Achat/Apport/Cession Interne) * Pour chaque flux sortant (« clients de l’activité »), spécifier la nature (GP/Membres/Usagers), les quantités et la nature (Vente/Don ou Distribution/Cession Interne) |
|  |

# ANALYSE TECHNICO-ECONOMIQUE DE L’ACTIVITÉ OU DU SERVICE RENDU DE L’ENTREPRISE *(NB : à remplir pour chaque activité)*

## L’environnement autour de l’activité ou du service rendu :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **EXTERNE** | **ENVIRONNEMENT** | |
| **Marché/clients/concurrents** | **Partenaires TK et financiers/fournisseurs/milieu** |
| **MARCHE :**  **CLIENTS :**  **PRIX MOYEN** *(sur la base de ce qui est généralement pratiqué)***:**  **CONCCURENTS :** | **PARTENAIRES TECHNIQUES***(ceux qui sont effectivement impliqués dans le fonctionnement de l’activité)* **:**  **PARTENAIRES FINANCIERS** *(ceux qui sont effectivement impliqués dans le fonctionnement de l’activité)***:**  **FOURNISSEURS***(qui ? quelle fiabilité en quantité et qualité ?)***:**  **MILIEU** *(situation du site de production et niveau de proximité, zone agro-écologique concernée, autres structures de production ?)***:** |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **INTERNE** | **ENVIRONNEMENT** | |
| **Les moyens mobilisés** | **L’organisation et le fonctionnement :**  (qui fait quoi ? Comment ? Prise de décisions, modes de gestion, …) |
| **Main d’œuvre** (*qualité et quantité ?*)**:**  **Matériels/Equipements de production :**  **Infrastructures** (*construction, bâtiment, etc.*)**:**  **Finance** (*comment l’activité est-elle financée : Cotisation et apports des membres, Don, Crédit/emprunt, Subvention? de combien dispose l’entreprise pour financer l’activité ?)***:** |  |

## Les performances technico-économiques de l’activité ou du service rendu

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| * **NOM DE L’ACTIVITÉ OU LE SERVICE RENDU : …………………..** | | |
| * **Date de création : xx/xx/xxxx** | | |
| * **Les évolutions clés :** | | |
| * **La Finalité, les objectifs :** | | |
| **Les chiffres clés de l’activité (surface, rendement, effectif, quantités, unités, prix…)** | | |
| **Désignation** | **Chiffres clés** | **Commentaire (brève précision sur les chiffres clés évoqués)** |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

**TABLEAU DES INVENTAIRES ANIMAUX (*pour les productions animales*)**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Catégories d’animaux** | **Inventaire Début** | | **Vente** | | **Cession** | | **Perte** | **Achat** | | **Inventaire fin** | |
| Nombre | Valeur | Nombre | Valeur | Nombre | Valeur | Nombre | Nombre | Valeur | Nombre | Valeur |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Commentaires** (les mises bas, l’évolution du cheptel, …) | | | | | | | | | | | |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ANALYSE TECHNICO-ECONOMIQUE DE L’ACTIVITE/SERVICE RENDU** | | | | | | | |
| **« Ce qui a été réalisé pendant l’année N »** | | | | | | **« Ce qui a posé problème et les raisons »** | **« Ce qui peut être amélioré » (pratiques quantités, valeurs)** |
| **Les opérations / Intrants utilisés** | | | | | |
| **Dates** | **Opérations** | **Pratiques** | **Intrants / MO** | **Quantités** | **Valeurs**  **(dépenses ou charges)** |  |  |
|  |  |  | Intrants |  |  |  |  |
| MOF |  |  |  |  |
| MOS |  |  |  |  |
|  |  |  | Intrants |  |  |  |  |
| MOF |  |  |  |  |
| MOS |  |  |  |  |
|  |  |  | Intrants |  |  |  |  |
| MOF |  |  |  |  |
| MOS |  |  |  |  |
|  |  |  | Intrants |  |  |  |  |
| MOF |  |  |  |  |
| MOS |  |  |  |  |

***Ajouter autant de ligne que nécessaire pour les opérations.***

## Calculs économiques et indicateurs de rentabilité

|  |
| --- |
| **Calcul : marge brute, marge directe et autres indicateurs de l’activité** |
| |  |  |  |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | | **Les produits de l’activité :** | |  | | | **Les charges opérationnelles de l’activité :** | | | | **POSTES** | **Montant total** | | **Montant/unité\*** |  | **POSTES** | **Montant total** | **Montant/unité\*** | |  |  | |  |  |  |  |  | |  |  | |  |  |  |  |  | |  |  | |  |  |  |  |  | | **TOTAL** |  | |  |  | **TOTAL** |  |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | | **Les amortissements spécifiques pour l’activité :** | | | | **Investissements/ Immobilisations** | **Montant** | **Durée** | **Amortissements** | |  |  |  |  | |  |  |  |  | | **TOTAL** |  |  |  |   **Autres charges de structures affectables à l’activité :**   |  |  | | --- | --- | | **Postes des autres charges de structure spécifiques** | **Montant** | | Entretien matériel / équipements / bâtiments |  | | Main d'œuvre permanente salariée |  | | Autres charges de structure spécifiques |  | | **TOTAL** |  |   **La marge brute, la marge directe de l’activité et la valeur ajoutée par HJ :**   |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | | **Marge brute de l’activité** | | **Marge directe de l’activité** | | **Valeur ajoutée par HJ** | | **TOTALE** | **PAR UNITÉ\*** | **TOTALE** | **PAR UNITÉ\*** | |  |  |  |  |  |   ***\* UNITE :*** *HA, animal ou bande, ou mère (reproducteur) ou œufs ou litre ou kg ou …….* |

## Analyse de l’activité ou du service rendu et identifications des actions d’amélioration

**\***Une problématique peut avoir plusieurs causes et plusieurs actions

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Les points forts** | | **Les points à améliorer** | |
|  | |  | |
|  | |  | |
| **Les clés de la réussite = les facteurs déterminants de la réussite de l’activité** | | | |
|  | | | |
|  | | | |
| **Pistes de solutions pour améliorer les performances technico-économiques de l’activité ou du service rendu** | | | |
| **Problématiques clés et prioritaires\*** | **Causes** | | **Actions concrètes /Pistes d’amélioration** |
|  |  | |  |
|  | |  |
|  |  | |  |
|  | |  |
|  |  | |  |
|  | |  |
|  | |  |

# ANALYSE ECONOMIQUE ET FINANCIERE GLOBALE DE L’ENTREPRISE

## L’EBE et son utilisation

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Nom de l’activité** | **Produit brut total** | **Charges opérat.** | **Marge Brute** |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
| **TOTAL** |  |  |  |

**Charges de structure (hors amortissements) : Calcul de l’EBE et son utilisation :**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Nom de la charge** | **Montant annuel** |  | **MARGE BRUTE GLOBALE** |  |
|  |  |  | - Charges de structure |  |
|  | **= EBE (Excédent Brut d’Exploitation)** |  |
|  |  |  | * Distribution aux membres |  |
|  |  |  | * Remboursements des emprunts |  |
|  |  |  | **= Marge de sécurité** |  |
|  |  |  | * Autofinancement des investissements |  |
| **TOTAL** |  |  | **= Consolidation (ou détérioration) du FDR** |  |

## Tableaux des immobilisations de l’entreprise

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Désignation** | **Date d’achat** | **Montant** | **Durée** | **Amort. Antérieur** | **Valeur résiduelle début** | **Amort. Année** | **Valeur résiduelle fin** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Montant total des immobilisations** | | | | |  |  |  |

## Bilan ou situation financière et patrimoniale de l’entreprise

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Date de clôture :** |  | **…./…./……..** | |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
| **ACTIF** |  | **ANNEE**  **xxxx** |  | **PASSIF** |  | **ANNEE**  **xxxx** |
|  |  |  |
| **Total Immobilisations = A** |  |  |  | **Capitaux propres = F** |  |  |
|  |  |  |  | * *Apport des membres* * *Résultat de l’exercice* |  |  |
| **Stock et travaux en cours = B** |  |  |  | **Emprunts long et moyen terme=G** |  |  |
| * *Stocks d'animaux reproducteurs* |  |  |  | * *Emprunts anciens* |  |  |
| * *Stocks autres animaux* |  |  |  | * *Emprunts nouveaux* |  |  |
| * *Stock de produits finis* |  |  |  |  |  |  |
|
| * *Stock d'approvisionnements* |  |  |  | **Dettes financières court terme =H** |  |  |
| * *Travaux en cours/ avances cultures* |  |  |  | * *Emprunt CT (prêt campagne)* |  |  |
|  |  |  |  | * *Autres dettes financières* |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|
| **Créances d'exploitation = C** |  |  |  | **Dettes d'exploitation = I** |  |  |
|
| * *Créances clients* |  |  |  | * *Dettes fournisseurs* |  |  |
| * *Créances des membres* |  |  |  | * *Dettes aux membres* |  |  |
| * *Autres créances* |  |  |  | * *Autres dettes* |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
| **Disponibilités = D** |  |  |  |  |  |  |
| **TOTAL ACTIF = E = (A +B +C+ D)** |  |  |  | **TOTAL PASSIF = J = (F + G + H + I)** |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
| **Fonds de Roulement = K** |  |  |  |  |  |  |
| **= (F + G – A ou bien B + C + D – H –I)** |  |  |  |  |  |

## Analyse de la situation économique et financière de l’entreprise

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **N°** | **Indicateurs** | **Analyse des indicateurs** | **Actions / pistes d’améliorations** |
| **RENTABILITE** | | |  |
| **1** | **Marge brute globale (MBG)**  **= Somme marge des activités** |  |  |
| **2** | **Excédent Brut d’Exploitation (EBE)**  **= MBG - charge de structure (hors amortissement et frais financiers)** |  |  |
| **4** | **Performance de l’entreprise**  **= EBE/ produit total** |  |  |
| **3** | **Résultat d’exploitation (RE)**  **= EBE - amortissements** |  |  |
| **PATRIMOINE & SOLVABILITE** | | |  |
| **4** | **Les immobilisations**  **= Actif immobilisé** |  |  |
| **5** | **Bilan et sa structure**  **= ACTIF et PASSIF** |  |  |
| **6** | **Fonds de roulement (FDR)**  **= BFR + Trésorerie Nette (T)** |  |  |

# ANALYSE DE LA SITUATION DE L’OP ET DE SES MEMBRES (Matrice SWOT)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **INTERNE** | **Forces/Atouts** | **Les points à améliorer /Contraintes** |
|  |  |
| **EXTERNE** | **Opportunités** | **Menaces** |
|  |  |

# DU CONSTAT A L’ACTION

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **LES PROBLEMES IDENTIFIES** | **LES CAUSES** | **Niveau de priorité\*** | **Objectifs opérationnels** | **Objectifs du client** |
| **OBJECTIF GENERAL DE CONSOLIDATION : …………………………………………………………………………………………….** | | | | |
|  |  |  |  |  |
|  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |
|  |  |
| **OBJECTIF GENERAL DE D DÉVELOPPEMENT :…………………………………………………………………………………………..** | | | | |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

**\*pour le niveau de priorité, bien noter 1, 2 ou 3 (1 représente le plus bas niveau de priorité ; 2 : le niveau moyen ; 3 : le plus prioritaire).**

**NB : Une problématique peut avoir plusieurs causes ; de même un objectif client peut être reformulé en plusieurs objectifs opérationnels**

# PLAN DE CONSOLIDATION ET DE DÉVELOPPEMENT : HIÉRARCHISER LES OBJECTIFS OPÉRATIONNELS

|  |
| --- |
| **OBJECTIF GÉNÉRAL DE CONSOLIDATION : ……………………………………………………………………………………………………………………….** |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Objectifs opérationnels** | **SERVICES concernés** | **Actions validées à mettre en œuvre** | **Résultats attendus** | **Conditions de réussite** | **Année 1** | **Année 2** | **Année 3** |
|  | **Service N°4 (et/ou N°8)** |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  | **Service N°4**  **(et/ou N°8)** |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  | **Service N°4**  **(et/ou N°8)** |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |

|  |
| --- |
| **OBJECTIF GÉNÉRAL DE DEVELOPPEMENT : ……………………………………………………………………………………………………………………….** |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Objectifs opérationnels** | **SERVICES concernés** | **Actions validées à mettre en œuvre** | **Résultats attendus** | **Conditions de réussite** | **Année 1** | **Année 2** | **Année 3** |
|  | **Service N°6 (ou N°7)** |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |