

Tu te poses des

questions ?

>>>> **voici des éléments de**

**réponse!**

---

**Voici quelques éléments facilitant la constitution de votre dossier :**

« une entreprise » : C'est une organisation économique, de forme juridique déterminée, réunissant des moyens humains, matériels, immatériels et financiers, ayant pour objectif de produire des biens ou des services destinés à être vendus sur un marché pour réaliser un profit ».

On entend par « Motivation » :

Il existe de multiples motivations pour créer son entreprise :

- Le désir d'indépendance
- Une idée, un rêve à concrétiser
- Le souhait de créer son propre emploi
- L'argent
- Reprendre l'entreprise familiale
- Une nécessité après un échec
- Le désir d'entreprendre
- Le goût du risque
- Une opportunité
- ...

On entend par « Original et/ou innovant » :

L'innovation peut prendre la forme d'une invention ou d'une idée nouvelle dans un domaine industriel, commercial, social ou organisationnel.

Innovation = idée originale.  
[www.oseo.com](http://www.oseo.com)

Les 4/5 des entreprises qui se créent ne le font pas sur une innovation proprement dite.

Est-ce que votre projet n'existe pas ailleurs ou par ces aspects est-il différent de l'existant ?

L'innovation permet de se différencier des concurrents, mais certaines innovations perturbent le marché et entraînent des exigences spécifiques.

En général, une amélioration est plus facilement adoptée par le marché qu'une innovation radicale, susceptible de changer les habitudes. Une innovation bouleversant les habitudes de consommation demande de gros moyens financiers en communication. Pourraient-ils être réunis ?

Une innovation de rupture devant s'intégrer dans d'autres équipements, dans une chaîne de production, rend son adoption encore plus difficile.

Un "concept commercial" présente un caractère novateur difficilement protégeable.

« Le nom de l'entreprise » : Ou dénomination sociale correspond à la désignation donnée à votre société. Il peut correspondre à une caractéristique de votre entreprise ou être fantaisiste. Vérifier auprès de l'INPI (Institut National de la Propriété Industrielle) la disponibilité du nom commercial que vous souhaitez donner : [www.inpi.fr](http://www.inpi.fr)

## « La clientèle » :

« **Le client** » : Une personne qui achète un produit ou un service. Identifier la clientèle permet de mieux en déterminer le profil et d'y adapter vos produits ou un service.

Il s'agit, à ce stade, d'une première réflexion approfondie sur la clientèle possible de manière à pouvoir, à partir de ce choix primitif, prendre en compte les exigences qui en découlent.

Le type de clientèle **pressenti** agit sur les moyens à mettre en œuvre, que ce soit :

- les moyens matériels (exemple : machines suffisantes pour répondre à des grands donneurs d'ordres) ;
- les moyens humains pour les qualifications techniques mais aussi pour la commercialisation ;
- les moyens financiers pour, outre les équipements, les processus de commercialisation et pour le BFR qui est différent selon le type de clientèle, etc....

Exemples de clientèle : Les particuliers en activité ? Les retraités ? Les entreprises artisanales ? Les petites ou moyennes entreprises ? Les grands groupes ? Les cabinets libéraux ? Les Collectivités locales ? Les organismes divers (associations, clubs sportifs, ordres professionnels, ...) etc....

S'agit-il, au sens marketing du terme, d'une "clientèle identifiable" (par fichiers, par annuaires, par base de données), d'une "clientèle diffuse" (venant de toutes parts), d'une "clientèle de proximité" (très localisées), de la grande distribution (marché grand public) ?

### Quelle cible presentez-vous ?

A ce stade, en fonction de quelques éléments objectifs et intuitifs, donnez une première description sommaire de ce que **pourrait** être votre clientèle principale.

Par exemple : « Les couples salariés, de la classe moyenne, possédant leur résidence principale, avec enfants en âge scolaire ».

Dans ce cas, les premières réflexions pourraient être de se dire :

- dans le secteur géographique où je veux m'installer, cette clientèle est-elle, grosso modo, en nombre suffisant, sinon qu'impliquerait une extension du secteur géographique ? (les secteurs pavillonnaires sont beaucoup plus faciles : zone bien délimitée avec beaucoup plus de chance d'avoir des occupants de pavillons qui sont les propriétaires que dans l'habitat urbain classique et diffus)

- cette clientèle implique soit de la démarcher le soir et/ou le week-end, soit de le faire par marketing direct relayé par phoning et/ou par visite, etc....

De ce fait, d'autres questions à se poser peuvent surgir dès maintenant (ou tout à l'heure quand sera abordé l'analyse du projet personnel : ai-je l'aptitude pour démarcher cette clientèle ?) et l'on peut percevoir également les contraintes que cette cible impliquerait.

N'oubliez pas que votre future clientèle doit être :

Accessible : selon la cible que vous visez, vous devrez parfois être déjà introduit dans le milieu ou "avoir la tête de l'emploi" ou avoir des références, etc....

Solvable : des prospects\* sans le pouvoir d'achat nécessaire pour votre offre ne sont pas de futurs clients et un gros impayé est souvent fatal à une jeune entreprise ! (\*sans compter qu'il faudra vérifier ultérieurement s'ils sont disposés à "y mettre le prix" que vous souhaitez).

## Qu'est ce que « Le marché » ?

Un marché peut être :

- local : ce sera le cas si vous ouvrez un point de vente de proximité,
- régional : ce sera le cas, par exemple, si vous faites de la vente par prospection aux entreprises

- national, voire international : un marché très vaste nécessite des moyens souvent difficiles à réunir...
- diffus : ce sera le cas si votre clientèle vient de partout (ex. : loisirs, spectacles, tourisme, thermalisme...)
- permanent ou saisonnier : un marché saisonnier présente souvent des risques de vulnérabilité (par exemple si la première saison est mauvaise : nécessité d'avoir une trésorerie de précaution au démarrage) ou pose des problèmes spécifiques de Besoin en Fonds de Roulement,
- concentré : il faut alors des moyens adaptés pour bousculer un marché avec peu d'acteurs bien installés et se connaissant ;
- dépendant d'un autre marché : la santé de ce dernier agit sur les choix stratégiques et les moyens à réunir
- captif : cela implique des moyens très importants et souvent du temps pour déloger ou grignoter des positions à un acteur en général très puissant qui a la main mise sur ce marché.
- fermé : si l'on n'est pas du sérail, il y a peu de possibilités de le pénétrer. Certaines règles du jeu concernant les marchés captifs ou fermés ne figurent pas dans les livres de marketing ! C'est maintenant qu'il faut imaginer une solution à ce problème, pas quand l'entreprise sera créée !

### **Les contraintes liées au marché**

Le marché que vous visez a priori peut présenter des particularités, qu'il convient de discerner dès maintenant de manière à prévoir les moyens appropriés.

#### **Exemples :**

##### **Etat du marché :**

Le marché est-il :

- à créer ?
- en démarrage ?
- en fort développement ?
- mature ?
- en déclin ?
- etc...

**Si le marché est à créer :** vous devrez prendre en compte les problèmes de lenteur de réaction du marché et d'investissements en termes de communication ou de prospection. De même il faut savoir que vous essuiez peut-être les plâtres pour d'autres, qui attendront que vous ayez prouvé l'existence du « filon » pour arriver avec des capitaux importants ; vous devrez alors avoir prévu les moyens à mettre en œuvre pour « devenir la référence ».

**Si le marché est en démarrage :** si celui-ci est prometteur, la concurrence va arriver très vite, il faut donc prendre très rapidement une place sur ce marché : cela nécessitera des moyens commerciaux pour se constituer une image, une réputation. Cette contrainte de stratégie est à intégrer dans la faisabilité du projet.

**Si le marché est en fort développement :** c'est une guerre de prix en perspective. Il faut donc démarrer avec une structure financière solide et des compétences commerciales et gestionnaires pour savoir travailler avec des marges devenant de plus en plus faibles.

**Si le marché est mature :** Il nécessite une différenciation forte et des moyens puissants car il y est difficile de faire bouger les positions des entreprises bien établies (dès maintenant, il vaudrait mieux avoir une "petite idée" pour cette différenciation !)

##### **Barrières à l'entrée :**

Selon les cas, l'entrée sur le marché nécessitera :

- une capacité de production importante (ex : pour traiter avec les grandes surfaces),
- des autorisations, diplômes, agréments (ex : pour les activités très réglementées),
- des introductions (ex : pour atteindre les bons interlocuteurs dans les grandes entreprises),
- du temps et de l'argent (ex. pour se faire référencer dans certains circuits de distribution),
- la réduction de la marge commerciale (ex : en cas de marché très concurrentiel),
- une étude approfondie de rentabilité (ex : en cas de marché étroit),
- etc.

##### **Autres caractéristiques :**

Votre marché est-il :

- atomisé ? (Problème de coûts pour atteindre ces clients : risque de charges fixes trop élevées par commandes unitaires trop faibles ? Besoin probable de moyens en marketing direct et en logistique adaptés)
- trop large ? (Nécessité d'une véritable stratégie pour pouvoir limiter ses cibles – avoir les moyens de sa politique – sans risquer d'attirer la convoitise toujours possible de grandes entreprises)
- peu solvable ou très risqué ? (Nécessité d'une assurance-crédit, risque d'impayé fatal ? Qu'en est-il des organismes de garantie pour ce marché ? Aurait-on la couverture de risques nécessaire ?)
- versatile ? (Besoin d'une présence commerciale forte ? d'approvisionnements limités mais très rapides ?)
- peu réactif (délai de décision lent : l'utilisateur n'est pas l'acheteur qui n'est pas le décideur → grands comptes, collectivités territoriales) ?
- à délais de paiement longs (grande distribution, collectivités...)
- à double clientèle (cas de l'intermédiation : Est-ce possible de synchroniser l'attaque de ces 2 marchés ? Quels moyens pour prospecter concomitamment ces 2 clientèles ?)

Les habitudes des consommateurs génèrent-elles des afflux ? ("heures de pointe" ; les installations et la gestion de l'effectif devront en tenir compte) Y-a-t-il un risque de réaction de concurrents disposant de gros moyens ?

Risque-t-on de vous trouver en présence d'une concurrence déloyale ou occulte (contrebande, contrefaçon, travail au noir... Quels moyens envisager pour contrer cela ?)

L'activité peut être sédentaire ou ambulante (vendre sur des marchés forains nécessitera de s'inquiéter de la qualité de chaque emplacement...) etc.

« La concurrence » : Cela représente l'ensemble des entreprises proposant les mêmes produits et/ou services sur un même marché. La concurrence offrant un plus large choix aux clients. Afin de vous positionner, il est utile d'identifier vos principaux concurrents.

## « Le Cadre réglementaire » :

De son existence peut dépendre la faisabilité et la viabilité de votre projet.

Disposez-vous de l'expérience professionnelle ou du diplôme requis pour l'exercice de votre activité ?

Pourrez-vous obtenir les autorisations exigées (licence, certification, agrément,...) ?

Avez-vous vérifié que votre activité n'est pas en cours de réglementation, à la suite, par exemple de l'existence d'une directive européenne non encore transcrite en droit français ?

Une nouvelle réglementation peut sensiblement élever le coût initial d'un projet et de facto son point mort.

Votre projet est-il soumis à une contrainte de garantie induisant un besoin financier ? (obligation de fournir une caution financière professionnelle)

« La communication » : C'est l'ensemble des opérations, des messages et des opérations de communication d'une entreprise en vue d'accroître sa notoriété.

« Les partenaires » : S'avoir s'entourer est indispensable. On distingue les associés et les autres partenaires.

« La forme juridique » : Cela correspond au statut légal que vous devez donner à votre entreprise. Il en existe différentes sortes (auto entrepreneur, Entreprise Individuelle, Société...).

Le choix vous appartient en fonction :

- de la motivation et de la capacité à travailler seul ou avec des associés,
- de la nature de l'activité,
- de la volonté de limiter la responsabilité,
- de la couverture sociale souhaitée,
- de l'image de l'entreprise (crédibilité client...),
- des ressources financières (besoin de financement supplémentaire...),
- de l'importance future de l'entreprise.

## EI (Entreprise Individuelle) :

### **Juridique**

- création et fonctionnement simple et souple ;
- pas d'associé ;
- indéfiniment responsable des dettes de l'entreprise sur l'intégralité de son patrimoine ;
- avoir la capacité d'exercer le commerce.

### **Fiscal**

- La totalité des bénéfices réalisés par l'exploitant est soumise à l'impôt sur le revenu.
- régimes fiscaux possibles : micro entreprise, réel simplifié ou réel normal.

### **Social**

Le chef d'entreprise est affilié obligatoirement au régime social des indépendants ; les cotisations se calculent sur l'intégralité des bénéfices fiscaux.

## EURL (Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée) :

### **Juridique**

• Le montant du capital est librement fixé par les associés qui apprécieront quel niveau de capital ils entendent souscrire en fonction des besoins de financement (20 % des apports en espèces sont versés obligatoirement lors de la constitution, le solde devant être libéré dans les 5 ans).

• 1 seul associé ; responsabilité normalement limitée à l'apport.

### **Fiscal**

• Société soumise à l'impôt sur le revenu des personnes physiques (IRPP) : Le gérant est imposé sur les résultats de l'EURL dans la catégorie des B.I.C.

• Société soumise à l'impôt sur les sociétés (IS) :

- la société acquitte l'impôt sur les sociétés ;

- l'associé est imposé sur les revenus perçus de la société ;

- régime fiscal : réel simplifié ou réel normal (le régime micro entreprise est exclu).

### **Social**

Les cotisations relatives au régime social des indépendants se calculent :

- sur l'ensemble des bénéfices de la société lorsqu'elle est soumise à l'impôt sur le revenu ;

- ou sur la rémunération du gérant si la société est soumise à l'impôt sur les sociétés.

## SARL (La Société à Responsabilité Limitée)

### **Juridique**

• Le montant du capital est librement fixé par les associés qui apprécieront quel niveau de capital ils entendent souscrire en fonction des besoins de financement (20 % des apports en espèces sont versés obligatoirement lors de la constitution, le solde devant être libéré dans les 5 ans).

• 2 associés minimum.

• Nomination d'un ou plusieurs gérant(s) qui a ou ont la signature sociale et gère(nt) la société.

• Responsabilité normalement limitée à l'apport.

### **Fiscal**

• La société acquitte l'impôt sur les sociétés

• Le gérant est imposé à l'impôt sur les revenus qu'il perçoit de la société

- gérant majoritaire = une rémunération de dirigeant

- gérant minoritaire = un salaire

### **Social**

• Le gérant majoritaire (+ de 50% du capital) relève du régime des indépendants ;

• Le gérant minoritaire (- de 50% du capital) relève du régime général de la sécurité sociale.

NB : le caractère de la gérance s'apprécie en fonction du nombre de part

## « Les moyens » :

Les moyens financiers, humains et techniques, représentent l'ensemble des ressources et moyens nécessaires au bon fonctionnement de votre entreprise.

Bien définir l'ensemble des moyens nécessaires au démarrage de votre activité est un point important pour sa pérennité.

### **Les moyens humains :**

Combien de personnes ? Sont-elles déjà identifiées ? Quelles sont leurs compétences ? Quelles seront leur rôle au sein de l'entreprise ? Quelles sera leur rémunération brute mensuelle ? Comment seront-elles recrutées ? Par qui ?....

### **Les moyens matériels :**

Les locaux (dans le cas où il ne s'agit pas de simples bureaux), les machines de productions, les stocks prévus... Décrire le schéma de production si nécessaire ( achat des composants du produit, assemblage, emballage, livraison aux clients, service après vente...)

« Le chiffre d'affaires (CA) » : Le CA équivaut au total des recettes financières liées à l'activité de l'entreprise. Il est issu de la vente des produits et/ou services de cette dernière.

## L'établissement du plan de financement initial

### **De combien de capitaux ai-je besoin pour mon projet et puis-je les réunir ?**

#### Recensement des besoins

Besoins durables : investissement, cautionnement, besoin en fonds de roulement...

Charges d'exploitation : matières premières, approvisionnement, fournitures, salaires...

#### Recensement des ressources

Ressources durables : capital social, emprunts à moyen et long terme...

Ressources "d'exercice" : chiffre d'affaires, subventions d'exploitation...

Le plan de financement consiste à remplir un tableau regroupant :

>>>du côté gauche, **tous les besoins financiers durables** de l'entreprise, c'est-à-dire :

- les frais d'établissement auprès de la chambre de commerce et d'industrie ou de la Chambre de Métiers et de l'Artisanat.
- les "équipements" au sens large qu'il faut acheter (les investissements HT selon leur nature deviendront ultérieurement les immobilisations incorporelles, corporelles et financières dans le bilan du premier exercice de l'entreprise),
- le Besoin en fonds de roulement (BFR), c'est-à-dire le montant d'argent utilisé en permanence, tant dans l'achat et la détention du stock dont on a besoin pour fonctionner correctement (montant diminué des facilités de paiement consenties en permanence par les fournisseurs), que dans les délais de paiement que l'on va être obligé d'accorder aux clients (argent dû en permanence par les clients).

>>>et du côté droit, **les ressources financières durables** :

- qui sont apportées par le porteur du projet (apports personnels),
- qu'il faudra trouver en complément (prise de participation de tiers, prime ou subvention, emprunt à moyen ou long terme).

Les besoins financiers durables doivent être couverts par des ressources financières de même nature.

Les totaux des deux colonnes doivent être égaux. Par conséquent si la somme des apports (éventuellement majorés de primes ou subventions), reste inférieure au total des besoins durables, il faudra combler cette différence par un financement externe.

**A noter** : ce financement, en principe de nature bancaire, devra être **en cohérence avec la pratique des banques** qui appliquent certains principes pour la distribution des crédits d'investissements (crédits à moyen ou long terme). Ces principes sont :

- ne pas prendre plus de risques financiers que le créateur lui-même,
- ne pas financer les investissements incorporels (hormis le fonds de commerce) et très rarement le besoin en fonds de roulement,
- ne financer qu'à hauteur de 70 % du prix HT ce qui est recevable (besoins finançables par la banque),
- tolérer chez l'emprunteur un endettement à terme qui ne dépasse pas le total des capacités d'autofinancement (CAF) des 3 premières années,
- n'accepter chez l'emprunteur qu'une charge annuelle de remboursement du capital emprunté limitée au plus à la moitié de la CAF prévisionnelle.

Ces deux derniers critères imposés par les banques ne pourront être vérifiés qu'une fois le compte de résultat établi, ce qui pourra amener à reconsidérer la solution financière.

**Plus d'informations, conseils et soutien pour le montage du dossier auprès de CREAREIMS Junior 2010, Cyrille JEANNETEAU**, au 06.84.59.72.90 ou [cyrille.jeanneteau@univ-reims.fr](mailto:cyrille.jeanneteau@univ-reims.fr)  
Sur les sites internet suivant : [www.apce.com](http://www.apce.com) , [www.creareims.com](http://www.creareims.com) ou <http://www.reims.cci.fr>

# Le Plan d'affaires ou business plan

Le business plan permet aux dirigeants d'entreprises de mettre sur papier leur projet de création ou de développement, tel qu'ils le conçoivent et l'anticipent aux différentes étapes de la maturation de leur projet.

## Définition

Le business plan ou plan d'affaires est un dossier de présentation économique, organisationnel et financier qui décrit de manière claire et complète un projet d'entreprise.

Contrairement aux idées reçues, son rôle ne se limite pas à la phase de création ou de lancement d'un projet, mais il doit constituer le support de développement de l'entreprise. La rédaction d'un business plan est légitime, voire nécessaire, à chaque étape décisive du cycle de vie de l'entreprise : recherche d'actionnaires, opération de croissance externe...

## Objectifs

Le business plan a un double intérêt, interne et externe, dans la mesure où il se présente à la fois comme un outil de management et de présentation.

## Un outil de gestion

C'est d'abord un outil de gestion dont l'objectif est d'organiser le bon déroulement d'un projet dans le temps. Ainsi la rédaction d'un business plan implique la fixation d'objectifs précis en termes financiers, organisationnels et structurels. Ces objectifs retranscrivent les choix stratégiques effectués et permettent d'établir un plan de développement opérationnel adapté et durable. Le business plan va donc permettre la structuration formelle d'un projet à court, moyen et long terme, tout en fournissant un instrument de contrôle et de pilotage. Il permet de quantifier le plus précisément possible les effets prévisibles des décisions envisagées et de chiffrer et décrire le devenir de l'entreprise.

## Un outil analytique

Le business plan est également un outil analytique permettant d'évaluer la viabilité d'un projet. Sa rédaction se décompose en plusieurs phases : l'analyse des marchés concernés, des concurrents, des points forts et points faibles du projet... Loin d'être figé, il doit tenir compte des évolutions rapides du marché et s'adapter en conséquence en prévoyant des outils de simulation pour rectifier le tir et se fixer de façon continue de nouveaux objectifs.

## Un outil de communication

Enfin, le business plan est un outil de communication et de négociation : il est généralement rédigé dans la perspective d'être communiqué à des tiers décideurs et à des partenaires potentiels. Afin de les séduire, de les convaincre et d'offrir une base de négociation solide, le document doit décrire le projet de manière claire, le rendre crédible et bien mettre en valeur la proposition formulée ainsi que les sources de profit.

Toutes ces informations devront être présentées de manière à faire du business plan **un outil complet, clair, synthétique et convainquant.**

---

**Voici un complément pour la partie financière, vous n'êtes peut être pas le ou la plus à l'aise avec les chiffres, ne vous inquiétez pas, le jugement de votre dossier se fait sur son ensemble.**

Voici des éléments concernant l'intérêt de la rédaction et réalisation du dossier financier :

Le montage du dossier financier est une étape importante dans l'élaboration d'un business plan. Il va être l'élément déterminant dans la décision des investisseurs qui vont lui porter une attention particulière.

## Définition

Le dossier financier est la partie du business plan qui va traduire en chiffres les éléments et options des composantes étudiées dans les parties « Produits », « Marché », « Politique commerciale » et « Organisation » du business plan. Il conduit à la mise en place de différents documents financiers tels que le bilan et le compte de résultat sur trois à cinq années.

## Objectifs

Ce dossier financier devra permettre :

- d'affiner le recensement des besoins déjà repérés dans l'étude technique de la production ;
- d'évaluer ces besoins, c'est à dire passer de leur recensement à leur chiffrage en termes monétaires ;
- de recenser et d'évaluer les ressources possédées ;
- de déduire en conséquence le montant et la nature des ressources à se procurer ;
- de s'assurer que les choix précédents semblent conduire à une performance économique et à un équilibre financier satisfaisant, au regard des objectifs du créateur et des normes des investisseurs.

Pour atteindre ces objectifs, le dossier financier se construit à l'aide de différents outils :

- le besoin en fonds de roulement;
- le plan de financement ;
- le compte de résultat prévisionnel ;

Ces différents outils qui sont interdépendants, sont élaborés progressivement pour deux raisons :

- leur rédaction conduit souvent à prendre conscience qu'il est indispensable d'aller chercher des informations complémentaires ;
- la rédaction de chacun d'eux est nécessaire, directement ou indirectement à la rédaction des autres.

#### **La démarche à suivre**

##### **De combien de capitaux ai-je besoin pour mon projet et puis-je les réunir ?**

###### Recensement des besoins

Besoins durables : investissement, cautionnement, besoin en fonds de roulement...

Charges d'exploitation : matières premières, approvisionnement, fournitures, salaires...

###### Recensement des ressources

Ressources durables : capital social, emprunts à moyen et long terme...

Ressources "d'exercice" : chiffre d'affaires, subventions d'exploitation...

##### **Mon projet est-il rentable ?**

L'outil utilisé est le compte de résultat.

##### **Aurai-je suffisamment d'argent pour régler mes échéances au cours de la première année d'activité ?**

Il faut établir un plan de trésorerie sur douze mois pour le vérifier.

##### **Quel doit être le niveau de mon activité pour ne réaliser ni perte ni bénéfice ?**

Le seuil de rentabilité va permettre de compléter les comptes prévisionnels.

##### **Ma situation financière restera-t-elle équilibrée pendant les trois premières années ?**

C'est l'établissement d'un plan de financement à trois ans qui le dira.

#### **N.B :**

##### **Les emplois stables (ou durables, ou de fonds) doivent impérativement être financés par des ressources stables.**

Ces emplois regroupent les immobilisations qui vont rester dans l'entreprise durant plusieurs exercices mais aussi le BFR d'exploitation qui varie suivant le niveau d'activité et qui constitue un besoin permanent.

**Ne pas surestimer le chiffre d'affaires en phase de démarrage.** L'activité n'est souvent pas continue, il peut exister un décalage entre l'arrivée sur le marché et la pénétration.

**Vous avez besoin des tableaux financiers en version Excel, de la méthodologie pour concevoir un business plan...demandez les par mail : [cyrille.jeanneteau@univ-reims.fr](mailto:cyrille.jeanneteau@univ-reims.fr)**

Plus d'informations, conseils et soutien pour le montage du dossier auprès de CREAREIMS Junior 2010, Cyrille JEANNETEAU, au 06.84.59.72.90 ou [cyrille.jeanneteau@univ-reims.fr](mailto:cyrille.jeanneteau@univ-reims.fr)

Sur les sites internet suivant : [www.apce.com](http://www.apce.com) , [www.creareims.com](http://www.creareims.com) ou <http://www.reims.cci.fr>