

**L'apport Du Diagnostic Stratégique Et Financier Au Business  
Plan De L'entreprise  
Cas De Sonatrach Trc**

**The Contribution Of The Strategic And Financial Diagnosis To  
The Business Plan Of The Company  
Case Of Sonatrach Trc**

**SAHNOUN Imène<sup>1</sup> \*, BEKHOUCHE Ouahdi Fella<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Ecole des Hautes Etudes Commerciales Kolea (Algérie), Laboratoire  
PERMNAN, [i.sahnoun@hec.dz](mailto:i.sahnoun@hec.dz)

<sup>2</sup> Ecole des Hautes Etudes Commerciales Kolea (Algérie), Laboratoire  
PERMNAN, [fellabekhouche@yahoo.fr](mailto:fellabekhouche@yahoo.fr)

*Reception: 14/02/2023*

*Acceptation: 07/05/2023*

*Publication: 30/06/2023*

**Résumé**

La présente étude tend dans ses volets théorique et pratique à démontrer le rôle du diagnostic stratégique et financier à l'élaboration du business plan. Le dirigeant fixe un objectif à son entreprise mais il ne peut appréhender l'ensemble des problèmes auxquels elle puisse être sujette. Le diagnostic stratégique et financier constitue un outil de gestion indispensable à tous les stades du processus de décision. Sonatrach TRC a établi un business plan en 2019 «PMT 2019-2023» que nous avons comparé avec les réalisations des trois derniers exercices et ce, dans le but de voir si les prévisions ont été élaborées sur la base d'un bon diagnostic stratégique et financier reflétant la réalité de l'environnement où opère l'entreprise.

**Mots clés :** Business Plan; Diagnostic stratégique; Diagnostic financier; prévisions; TRC.

**Classification JEL:** G17; L19; E37.

**Abstract:**

This study tends in its theoretical and practical aspects to demonstrate the role of strategic and financial diagnosis in the establishment of the business plan. The manager sets an objective for his company but he cannot expect all the problems to which it may be subject. The strategic and financial diagnosis are essential management tools at all stages of the decision-making process. Sonatrach TRC established a business plan in 2019 called "PMT 2019-2023" which we compared with the achievements of the last three years, with the aim of seeing whether the forecasts were drawn up on the basis of a good strategic and financial diagnosis reflecting the reality of the environment in which the company operates.

**Keywords:** Business Plan; Strategic diagnosis; Financial diagnosis; Forecasts; TRC.

**JEL Classification:** G17; L19; E37.

## Introduction

Face à la situation nationale et internationale de nos jours, les responsables sont confrontés à la difficulté de réussir leurs prévisions. C'est pourquoi, il est indispensable pour les entreprises de maîtriser leur structure économique et financière grâce au diagnostic stratégique et financier.

Le business plan est un support permettant de présenter un projet selon un format précis. Il peut être utilisé comme outil de communication afin d'attirer les investisseurs et les partenaires, comme il peut être utilisé comme un outil de planning où il permet de franchir différentes étapes de développement. Tout cela, dans le but d'identifier les obstacles avant même qu'elles n'apparaissent.

Nous allons voir que le diagnostic stratégique et financier constitue un outil de la gestion du futur. La présente étude a pour objectif d'éclaircir la relation entre le diagnostic stratégique et financier et le business plan. Elle consiste aussi à répondre à la problématique suivante :

### **« Le business plan de TRC a-t-il été élaboré sur la base d'un bon diagnostic stratégique et financier ? »**

Pour répondre à cette problématique, nous allons voir ce qu'est un business plan, son utilité, les prérequis de son élaboration pour finir par présenter celui de TRC ainsi que leurs réalisations, et ce, afin d'apprécier la qualité de leurs prévisions.

## **1- Définition du business plan**

Le business plan est un document écrit synthétisant tous les aspects d'un projet d'entreprise et visant en particulier à (Moschetto, 2005, p. 16) :

- Détailler la stratégie qui préside à la conduite du projet ;
- Planifier tous les besoins en hommes et en matériels nécessaires à l'activité ;
- Evaluer les besoins financiers nécessaires au démarrage du programme ;
- Enoncer clairement une estimation de la rentabilité future du projet ;
- Proposer une valorisation globale du projet ou de la firme.

Selon (M.Brémont & al, 2009, p. 10) : « *le business plan est un plan de développement particulier* ». En d'autres termes c'est un dossier d'analyse d'un projet d'investissement ou de désinvestissement. Il explique

***L'apport du diagnostic stratégique et financier au business plan de  
l'entreprise, cas de Sonatrach TRC***

---

pourquoi, comment et à quel délai l'investissement ou le désinvestissement envisagé peut devenir rentable.

Le business plan selon (Moschetto, 2005, p. 16) : « *c'est un document prospectif, tourné vers l'avenir, dont l'intérêt est d'accroître la visibilité du projet* ». Il doit intégrer l'environnement présent de la firme et être capable d'anticiper son environnement futur.

Nous pouvons donc conclure à une définition globale récapitulant ces précédentes :

« Le business plan est un document prévisionnel élaboré sur la base d'une analyse complète prenant en considération toutes les dimensions du projet à savoir : l'investissement ou le désinvestissement, stratégique, opérationnelle et financière ».

### **1-1 Les objectifs d'un business plan**

Le business plan a un double usage. En externe, il aide à trouver des partenariats. En interne, il constitue un outil de gestion.

Dans le cadre de Sonatrach TRC \_ activité du groupe Sonatrach \_ le business plan est d'une vocation interne à savoir une planification récurrente. C'est pourquoi, nous nous intéressons à récapituler dans le tableau suivant les objectifs internes

**Tableau numéro (01): Les objectifs internes du Business Plan**

<b>Les objectifs explicites</b>	<b>Les destinataires du document</b>	<b>Les axes principaux de développement</b>	<b>La vocation du document</b>
L'étude de la faisabilité d'une création d'entreprise	Entrepreneur lui-même Financeurs	Tous	Mixte
L'étude de la faisabilité d'un nouveau projet	Dirigeant lui-même Financeurs	Tous	Mixte Interne
L'étude de l'opportunité du rachat d'une entreprise	Repreneur lui-même Financeurs	Rentabilité Part de marché Tous	Interne Mixte
L'aide à la décision dans le cadre d'une restructuration	Salariés en activités Cadres externes Jeunes diplômés	Métiers Politique salariale Climat social Stratégie Rentabilité	Mixte Interne
L'aide à la décision dans le cadre d'une	Dirigeant lui-même Salariés en activités		

planification récurrente		Tous	Interne
-----------------------------	--	------	---------

Source : (Moschetto, 2005, p. 20)

## 1-2 Réalisation d'un business plan

La réalisation d'un business plan passe par le diagnostic stratégique et le diagnostic financier.

### 1-2-1 Le diagnostic stratégique

Passes par l'analyse interne de l'entreprise afin de détecter ses forces et ses faiblesses ainsi que l'analyse de son environnement externe afin de détecter les opportunités et les menaces.

Le diagnostic stratégique passe par l'analyse du marché, l'entreprise définit son marché et le segmente, évalue les opportunités de croissances ainsi que les risques, définit sa part de marché et celle de la concurrence, définit la chaîne de valeurs dans le but d'identifier le rôle de chaque acteur, leurs rapports de force et les situations de faiblesse. L'entreprise analyse aussi son système de production et choisi le mode le plus adéquat (production localisé/délocalisé, sous-traitance...), analyse l'investissement et les systèmes de distribution et distingue les centres d'intérêt de son capital humain à savoir les actionnaires, les dirigeants et la culture d'entreprise en général.

### 1-2-2 Le diagnostic financier :

Selon (Meunier-Rocher, 1995, p. 12) : « *Le diagnostic financier est l'analyse de la santé d'une entreprise* ».

Tandis que (Vernimmen, 2009, p. 24) définit le diagnostic financier : « *Le diagnostic consiste en un examen méthodique visant à mettre en évidence les forces et les faiblesses d'une entité ou d'un système et permet d'agir sur les causes de dysfonctionnement* ».

Alors que (Moschetto, 2005, p. 78) le définit comme : « *Il s'agit, de manière effective ou prévisionnelle, de porter un jugement sur la qualité des ajustements réalisés entre emplois et ressources à partir des bilans et d'analyser l'évolution des performances de l'entreprise au travers du compte de résultat* »

Nous pouvons donc conclure à une définition globale récapitulant ces précédentes :

« Le diagnostic financier utilise les outils de l'analyse financière exploitant les informations comptables et économiques afin de porter un jugement global sur la situation actuelle et future d'une entreprise ainsi que l'efficacité des décisions prises ».

Le diagnostic financier utilise les outputs du diagnostic stratégique à savoir les résultats d'analyse du marché ainsi que les états administratifs, financiers et comptables (statuts de l'entreprise, les manuels de procédures, les bilans, les comptes de résultats, les rapports d'audit...), reclasse les états financiers et les retraite, calcule les indicateurs, analyse les performances de l'entreprise et sa solidité financière, interprète les résultats et apporte des recommandations en termes de solution.

De ce qui précède, le business plan possède, d'une part, un axe stratégique définissant : la stratégie adoptée \_ qui sera déclinée en une série de stratégies internes à chaque direction (série d'objectifs stratégiques) (Stutely, 2012, p. 117)\_ , l'expression des besoins en ressources et la déclinaison de la stratégie en plans d'exploitation. Et ce, en distinguant entre le plan d'exploitation global de l'entreprise et les différents plans d'exploitations de chaque direction/service. D'autre part, le business plan possède un axe financier qui doit évaluer les coûts des plans élaborés précédemment, et ce via la construction des budgets et les différentes prévisions.

## **2- Présentation du Business Plan de TRC**

TRC (Transport par Canalisations) est une activité du groupe Sonatrach qui a pour vocation le transport des hydrocarbures via ses 22 STC (Systèmes de Transport par Canalisation), elle a élaboré un business plan sous forme de PMT Exploitation « Plan moyen termes » relatif aux charges et aux recettes d'exploitation qu'elle compte réaliser durant les 05 prochaines années. Ainsi qu'un PMT Investissement relatif aux projets d'investissement et leurs décaissements.

Pour notre étude, nous avons pris le PMT Exploitation de 2019 dans sa partie charge et l'avons comparé aux réalisations de ces 03 derniers exercices à savoir 2019, 2020 et 2021 afin d'apprécier la qualité de la planification élaborée. Pour la partie dépenses, l'étude n'a pas été établie sur

le budget 2019 due au manque d'explications des écarts en période du COVID.

Le PMT Exploitation de Sonatrach TRC 2019-2023 se présente comme suit :

- Le budget de l'exercice 2019 et comprend les charges et les dépenses d'exploitation, les quantités à facturer et à transporter de l'exercice ainsi que le chiffre d'affaires à réaliser ;
- Le PMT 2020-2023 et comprend les charges d'exploitation, les quantités à facturer et à transporter ainsi que les chiffres d'affaires à réaliser.

Les budgets élaborés selon (Durand, 2015, p. 115) sont des budgets opérationnels où le budget des ventes détermine celui de la production qui lui-même conditionne celui des approvisionnements. Quant aux budgets de trésorerie, ils synthétisent les encaissements et les décaissements permettant l'élaboration des états financiers prévisionnels.

Dans le cas de Sonatrach, le budget des ventes et de la consommation nationale détermine celui de la production, qui sera transportée et facturée par TRC, en déterminant les recettes et les autres charges relatives à l'activité. Il est à noter que TRC actualise ses prévisions chaque année, mais dans notre étude nous avons pris la prévision initiale du PMT 2019-2023 afin d'apprécier la qualité des prévisions initiales.

### **2-1 Charges d'exploitation prévisionnelles du PMT 2019-2023**

Le compte de résultat regroupe les charges et produits d'exploitation, financiers et exceptionnels (Papin, 2006, p. 10).

Les charges d'exploitation de TRC sont constituées d'affaires à réaliser pour les rubriques : achats consommés, services extérieurs et autres services extérieurs et se présentent comme suit :

**Tableau numéro (02): Charges d'exploitation du PMT 2019-2023**

MDA	2019	2020	2021	2022	2023
Achats Consommés	4 548	5 221	4 758	4 824	4 528
Services Extérieurs	14 082	16 645	16 466	15 043	14 255
Autres Services Extérieurs	7 597	7 952	7 374	6 851	6 557
Charges du Personnel	33 630	31 629	32 295	33 056	33 875
Impôts & Taxes et versements assimilés	6 025	6 284	6 216	8 203	8 209

**L'apport du diagnostic stratégique et financier au business plan de  
l'entreprise, cas de Sonatrach TRC**

	<i>dont TAP</i>	5 113	5 461	5 419	7 407	7 392
Autres charges Opérationnelles						
		-	-	-	-	-
Charges financières						
		262	28	29	29	30
Charges d'amortissements						
		67 130	75 074	78 551	76 200	77 680
	<i>dont MAP</i>	3 387	1 583	1 704	1 827	1 959
Autoconsommation						
		908	1 338	1 354	1 309	1 316
<b>Total</b>		<b>134 183</b>	<b>144 171</b>	<b>147 042</b>	<b>145 515</b>	<b>146 450</b>
Evolution						
		-	7%	2%	-1%	1%

**Source :** (DPT "BGC" TRC, 2019)

Les charges d'exploitation prévisionnelles sont de l'ordre de 134 Millions de dinars en 2019 pour atteindre 146 millions de dinars en 2023 soit un taux d'évolution de 9%. Elles sont déclinées par structure durant toute la période du PMT.

### **2-2 Dépenses d'exploitation prévisionnelles de l'exercice 2019**

Sont de l'ordre de 71 millions de dinars et sont déclinées par structure.

### **2-3 Quantités transportées prévisionnelles du PMT 2019-2023**

**Tableau numéro (03): Quantités Transportées du PMT 2019-2023**

Quantité Transportée (10 <sup>3</sup> )	2019	2020	2021	2022	2023
Gaz Naturel Sm <sup>3</sup>	137 835	139 696	147 608	154 201	158 598
GPL <sup>TM</sup>	14 339	14 396	14 996	16 331	16 346
Condensat <sup>TM</sup>	12 797	13 047	14 854	15 547	14 852
Pétrole brut <sup>TM</sup>	75 887	75 549	75 039	73 301	71 529
<b>Total Quantité Transportée TRC TEP</b>	<b>238 656</b>	<b>240 444</b>	<b>250 214</b>	<b>257 100</b>	<b>258 782</b>
Evolution	-	1%	4%	3%	1%

**Source :** (DPT "BGC" TRC, 2019)

Les quantités transportées prévisionnelles sont de l'ordre de 239 Millions de TEP (Tonne Pétrolière) en 2019 pour atteindre 259 millions de TEP en 2023 soit un taux d'évolution de 8%. Elles sont déclinées par STC durant toute la période du PMT.

### **2-4 Quantités facturées prévisionnelles du PMT 2019-2023**

**Tableau numéro (04): Quantités Facturées du PMT 2019-2023**

Quantité Facturée (10 <sup>3</sup> )	2019	2020	2021	2022	2023
Gaz Naturel <sup>Sm<sup>3</sup></sup>	93 077	92 745	99 371	101 623	105 206
GPL <sup>TM</sup>	7 782	7 735	8 008	8 646	8 641

Condensat <sup>TM</sup>	8 272	8 406	9 621	10 035	9 676
Pétrole brut <sup>TM</sup>	48 990	49 777	50 220	50 107	50 383
<b>Total Quantité Facturée TRC <sup>TEP</sup></b>	<b>156 301</b>	<b>156 865</b>	<b>165 321</b>	<b>168 561</b>	<b>171 863</b>
Evolution	-	0%	5%	2%	2%

**Source :** (DPT "BGC" TRC, 2019)

Les quantités facturées prévisionnelles sont de l'ordre de 156 Millions de TEP (Tonne Pétrolière) en 2019 pour atteindre 172 millions de TEP en 2023 soit un taux d'évolution de 10%. Elles sont déclinées par STC durant toute la période du PMT.

### **2-5 Recettes de transport prévisionnelles du PMT 2019-2023**

Les recettes de transport de TRC équivalent comptablement au chiffre d'affaires, qui représente dans le cas de TRC la production de l'exercice. Cette dernière, selon (Ramage, 2001, p. 3) est réservée aux entreprises industrielles permettant de mesurer l'activité produite au cours d'un exercice donné.

**Tableau numéro (05): Recettes du PMT 2019-2023**

Recettes de Transport (MDA)	2019	2020	2021	2022	2023
Gaz Naturel	114 764	114 355	122 525	125 301	129 720
GPL	9 431	9 375	9 705	10 479	10 473
Condensat	10 018	10 180	11 652	12 152	11 718
Pétrole brut	35 861	36 437	36 761	36 679	36 880
<b>Total TRC</b>	<b>170 074</b>	<b>170 346</b>	<b>180 643</b>	<b>184 611</b>	<b>188 791</b>
Evolution	-	0%	6%	2%	2%

**Source :** (DPT "BGC" TRC, 2019)

Les prévisions en matière de recettes d'exploitation sont liées directement aux quantités facturées à savoir :

**Recettes d'exploitation** = Quantité facturée \* Tarif des produits

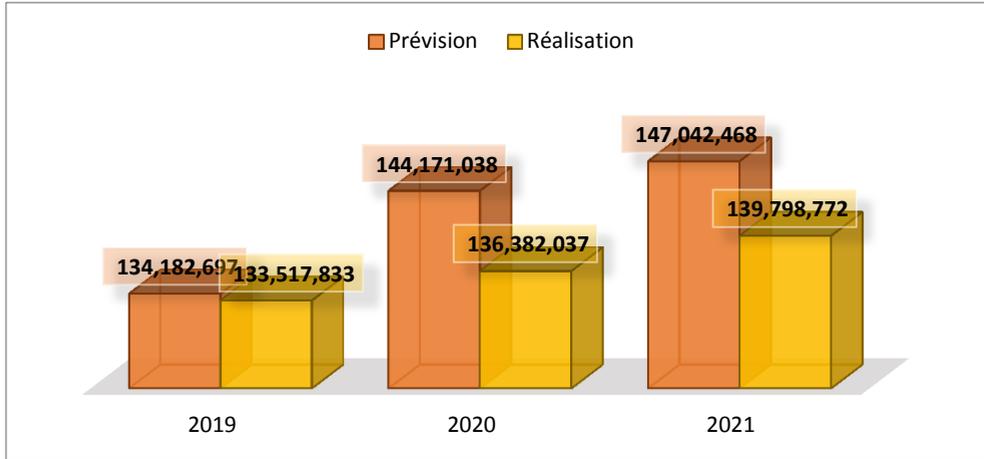
Et sont de l'ordre de 170 millions de dinars en 2019 pour atteindre les 189 millions de dinars en 2023 soit un taux d'évolution de 11%.

### **3- Présentation des réalisations de TRC de 2019-2021**

#### **3-1 Charges d'exploitation réalisées par exercice**

Le graphique suivant récapitule les réalisations en matière de charges d'exploitation par rapport aux prévisions des 3 dernières années de TRC :

**Shéma numéro (01): Charges d'exploitation de TRC 2019-2021**



**Source :** (Direction Finances TRC, 2022)

**3-1-1 Exercice 2019**

Les charges d'exploitation sont de l'ordre de 134 millions de dinars soit un taux de réalisation de 99.5% par rapport aux prévisions telles qu'établies dans le PMT 2019-2023. Ce taux a été le résultat d'une combinaison d'un écart négatif et positif.

- Les achats consommés enregistrent un taux de réalisation de 91%. L'écart de 9% est constitué d'un écart négatif (des sous-consommations) enregistré principalement dans la division exploitation (EXL) et d'un autre positif (des surconsommations) enregistré principalement dans la division Maintenance (MTN). L'écart est enregistré au niveau de la fourniture de la pièce de rechanges et des équipements.
- Les services Extérieurs enregistrent un taux de réalisation de 81%. L'écart de 19% est constitué d'un écart négatif enregistré principalement dans les divisions EXL et MTN et d'un autre positif enregistré principalement dans la division EXL.
- Les autres services extérieurs enregistrent un taux de réalisation de 84%. L'écart de 16% est enregistré principalement dans les divisions EXL et MTN.

- Les charges du personnel enregistrent un taux de réalisation de 110%. L'écart de 10% est enregistré au niveau de toutes les structures et y est dû à une augmentation des salaires non prévue initialement.
- Les charges d'amortissement enregistrent un taux de réalisation de 99%. Cependant il a été constaté la non réception de plusieurs projets prévus initialement durant l'exercice ainsi que la réception non programmée d'autres projets.

### **3-1-2 Exercice 2020**

Les charges d'exploitation sont de l'ordre de 136 millions de dinars soit un taux de réalisation de 94.6% par rapport aux prévisions telles qu'établies dans le PMT 2019-2023. Ce taux a été le résultat d'une combinaison d'un écart négatif et positif. L'écart de 5.4% s'explique principalement par la non réception des projets ainsi que par la non concrétisation des affaires en relation avec les consommations intermédiaires (Achats Consommés (72%), Services Extérieurs (63%) et Autres Services Extérieurs (71%)) en raison de la pandémie Covid -19.

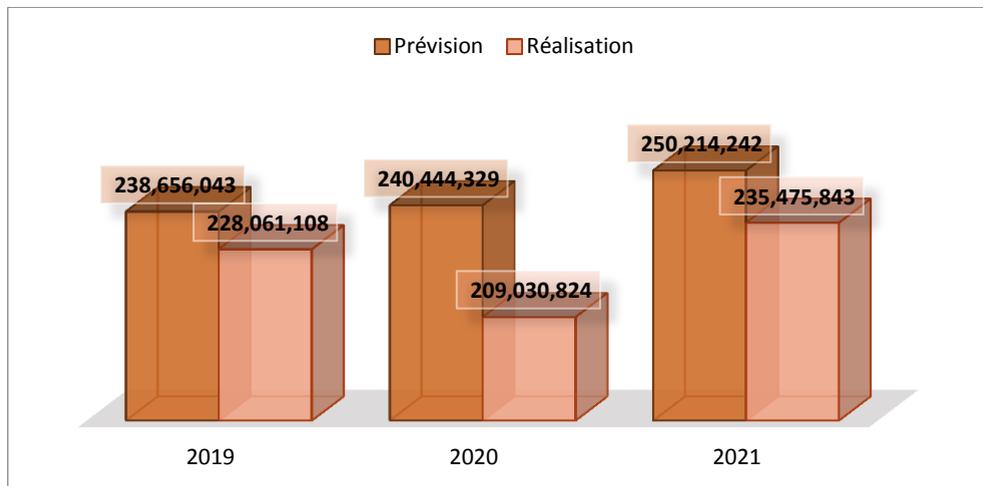
### **3-1-3 Exercice 2021**

Les charges d'exploitation sont de l'ordre de 140 millions de dinars soit un taux de réalisation de 95.1% par rapport aux prévisions telles qu'établies dans le PMT 2019-2023. Ce taux a été le résultat d'une combinaison d'un écart négatif et positif. L'écart de 4.9% s'explique principalement par la non réception des projets ainsi que par la non concrétisation des affaires en relation avec les consommations intermédiaires (Achats Consommés (83%), Services Extérieurs (68%) et Autres Services Extérieurs (96%)).

### 3-2 Quantités transportées réalisées par exercice

Les quantités transportées se présentent comme suit :

#### Shéma numéro (02): Quantités Transportées de TRC 2019-2021



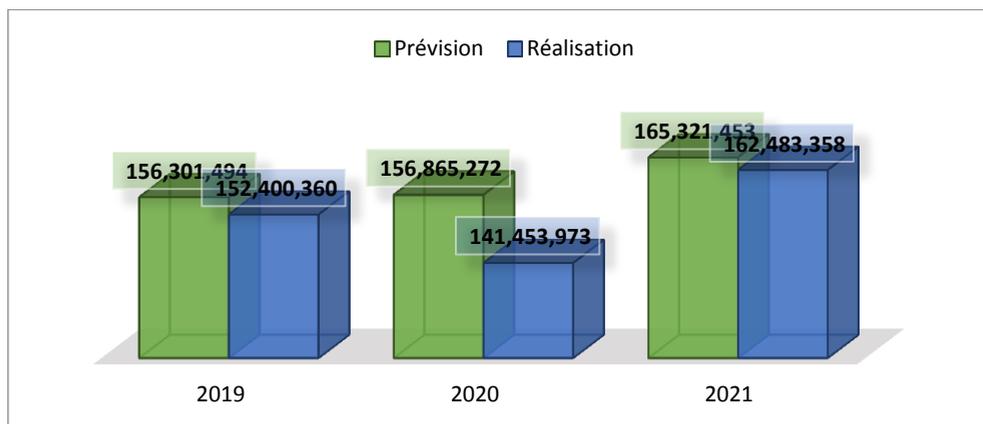
Source : (Direction Finances TRC, 2022)

Les quantités transportées au titre de l'exercice 2019, 2020 et 2021 sont de l'ordre de 228 millions de TEP, 209 millions de TEP et 235 millions de TEP soit un taux de réalisation de 96%, 87% et 96% respectivement par rapport au PMT 2019-2023.

### 3-3 Quantités facturées réalisées par exercice

Les quantités facturées de 2019-2021 se présentent comme suit :

#### Shéma numéro (03): Quantités Facturées de TRC 2019-2021



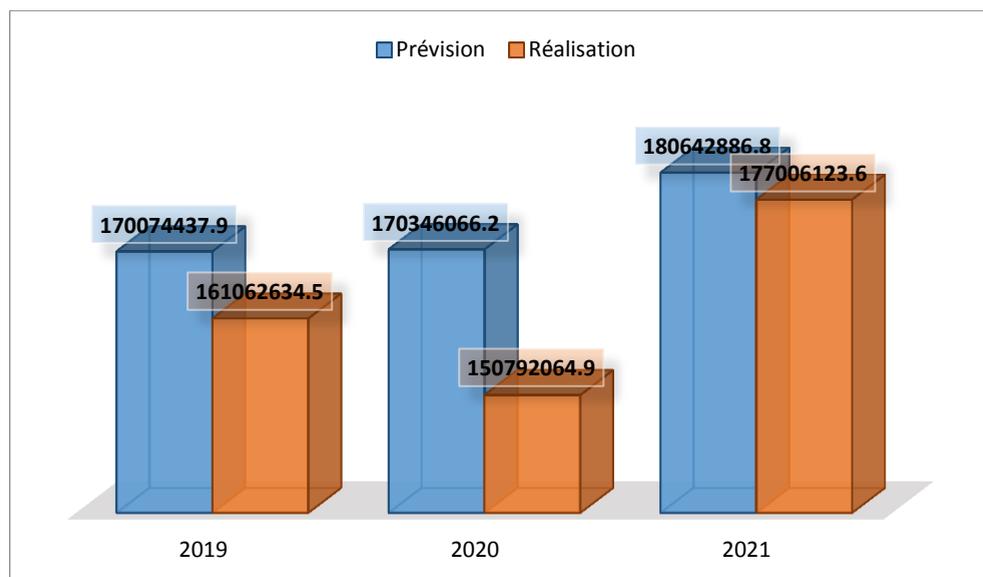
Source : (Direction Finances TRC, 2022)

Les quantités facturées au titre de l'exercice 2019, 2020 et 2021 sont de l'ordre de 152 millions de TEP, 141 millions de TEP et 162 millions de TEP soit un taux de réalisation de 98%, 90% et 98% respectivement par rapport au PMT 2019-2023.

### 3-4 Recettes de transport réalisées par exercice

Les recettes de transport de 2019-2021 se présentent comme suit :

#### Shéma numéro (04): Recettes de Transport de TRC 2019-2021



Source : (Direction Finances TRC, 2022)

Les recettes de transport au titre de l'exercice 2019, 2020 et 2021 sont de l'ordre de 161 millions de DA, 151 millions de DA et 177 millions de DA soit un taux de réalisation de 95%, 89% et 98% respectivement par rapport au PMT 2019-2023.

De ce qui précède, la qualité des prévisions relatives aux quantités transportées et facturées est excellente, elle avoisine les 100% en 2019 et 2021. L'année 2020 a été marquée par le COVID-19, malgré cela TRC a enregistré un taux de réalisation de 87% et 90% en termes de quantités transportées et facturées respectivement.

Quant aux charges d'exploitation, les taux enregistrés avoisinent les 100% durant les trois exercices. Cependant, nous avons constaté un glissement dans la concrétisation des affaires soit la réalisation d'une partie

des prévisions allouée à l'exercice en question et une autre partie relative aux affaires de l'exercice précédent.

### **Conclusion**

L'élaboration d'un business plan doit prendre en considération l'environnement interne et externe de l'entreprise permettant de connaître sa vision et sa mission, ses compétences clés, ses avantages concurrentiels, ses forces et ses faiblesses ainsi que les opportunités et les menaces. L'entreprise passe d'abord par la réalisation d'un diagnostic stratégique qui aboutira à la définition d'une stratégie globale devant être déclinée en plans opérationnels reflétant sa réalité grâce aux outils de prévision. Puis elle réalise un diagnostic financier afin de prévoir les coûts de ces plans et déterminer la faisabilité et la rentabilité des projets.

Le business plan établi par TRC a appréhendé les charges et les recettes durant la période de 2019-2023. Les réalisations durant cette période en termes de production d'exercice (incluant les différentes quantités à transporter et à facturer) montrent que les prévisions établies sont faites sur la base d'un bon diagnostic stratégique et financier malgré que l'année 2020 a été marquée par la pandémie Covid-19, ce qui a impacté, de manière générale, l'économie mondiale et l'activité de TRC en particulier. Quant aux charges d'exploitation, les réalisations avoisinent les 100% durant les trois exercices mais enregistrent un glissement sur l'exercice suivant en termes de concrétisation d'affaires, beaucoup n'ont pas été réalisées et ont été reportées ou annulées suite au Covid-19. Malgré cela, nous pouvons affirmer qu'en termes de chiffres, les prévisions établies en 2019 pour les exercices 2019-2021 sont faites sur la base d'un bon diagnostic stratégique et financier et reflètent la réalité du terrain.

### **Bibliographie**

- Direction Finances TRC. (2022). Rétrospectif de TRC.
- DPT "BGC" TRC. (2019). Charges d'exploitation PMT 2019-2023 de TRC.
- Durand, X. (2015). Réaliser son business plan en 48 H. Eyrolles.
- M.Brémont, & al. (2009). Le business plan du créateur d'entreprise. édition afnor.
- Meunier-Rocher, B. (1995). Le diagnostic financier en 6 étapes. éditions d'organisation.
- Moschetto, B.-L. (2005). Le business plan. édition economica.
- Papin, R. (2006). L'Art de diriger 2. Dunod.
- Ramage, P. (2001). Analyse et diagnostic financier. éditions d'organisation.
- Stutely, R. (2012). Business plan : concevoir un business plan efficace . Pearson.
- Vernimmen, P. (2009). Finance d'entreprise. 7ème édition Broché .

### **Bibliography In English**

- DPT "BGC" TRC. (2019). Exploitation charges PMT 2019-2023 of TRC.
- Durand, X. (2015). Draw up your business plan in 48 H. Eyrolles.
- Finance department TRC. (2022). TRC Retrospective.
- M.Brémont, & al. (2009). The entrepreneur's business plan. Afnor edition.
- Meunier-Rocher, B. (1995). Financial diagnosis in 6 steps. organization editions.
- Moschetto, B.-L. (2005). The business plan. economica edition.
- Papin, R. (2006). The Art of Leading 2. Dunod.
- Ramage, P. (2001). Financial analysis and diagnosis. organization editions.
- Stutely, R. (2012). Business plan : designing an effective business plan. Pearson.
- Vernimmen, P. (2009). Corporate Finance. 7th edition Broché .