
CLE

COMPRENDRE L'ENTREPRISE

Programme de formation à
l'entrepreneuriat
destiné à l'enseignement professionnel,
secondaire et supérieur

MODULE 9

Comment élaborer son propre plan d'affaires

Auteurs :

Professeur Robert Nelson
Dr. George Manu
John Thiongo
Klaus Haftendorn

Bureau International du Travail, Genève
Centre International de Formation de l'OIT, Turin

Les publications du Bureau international du Travail jouissent de la protection du droit d'auteur en vertu du protocole n° 2, annexe à la Convention universelle pour la protection du droit d'auteur. Toutefois, de courts passages pourront être reproduits sans autorisation, à la condition que leur source soit dûment mentionnée. Toute demande d'autorisation de reproduction ou de traduction devra être envoyée à l'adresse suivante: Publications du BIT (Droits et licences), Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par courriel: pubdroit@ilo.org. Ces demandes seront toujours les bienvenues.

Bibliothèques, institutions et autres utilisateurs enregistrés auprès d'un organisme de gestion des droits de reproduction ne peuvent faire des copies qu'en accord avec les conditions et droits qui leur ont été octroyés. Visitez le site www.ifrro.org afin de trouver l'organisme responsable de la gestion des droits de reproduction dans votre pays.

Nelson, Robert; Manu, George; Thiongo, John; Haftendorn, Klaus

CLE : comprendre l'entreprise : programme de formation à l'entrepreneuriat destiné à l'enseignement professionnel, secondaire et supérieur / Robert Nelson, George Manu, John Thiongo, Klaus Haftendorn ; Bureau international du Travail, Centre International de Formation de l'OIT. - Genève: BIT, 2014

ISBN: 9789222287772; 9789222287789 (web pdf); 9789222287796 (CD-ROM)

International Labour Office; International Training Centre of the ILO

formation modulaire / formation professionnelle / petite entreprise / esprit d'entreprise / travail indépendant

06.08

Données de catalogage du BIT

Les désignations utilisées dans les publications du BIT, qui sont conformes à la pratique des Nations Unies, et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Bureau international du Travail aucune prise de position quant au statut juridique de tel ou tel pays, zone ou territoire, ou de ses autorités, ni quant au tracé de ses frontières.

Les articles, études et autres textes signés n'engagent que leurs auteurs et leur publication ne signifie pas que le Bureau international du Travail souscrit aux opinions qui y sont exprimées.

La mention ou la non-mention de telle ou telle entreprise ou de tel ou tel produit ou procédé commercial n'implique de la part du Bureau international du Travail aucune appréciation favorable ou défavorable.

Les publications et les produits électroniques du Bureau international du Travail peuvent être obtenus dans les principales librairies ou auprès des bureaux locaux du BIT. On peut aussi se les procurer directement, de même qu'un catalogue ou une liste des nouvelles publications, à l'adresse suivante: Publications du BIT, Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par courriel: pubvente@ilo.org.

Visitez notre site Web: www.ilo.org/publns.

Avant-propos de l'édition 2011

Le programme Comprendre l'entreprise (CLE) a été initialement créé en 1996 par Pr. Robert Nelson de l'Université de l'Illinois (Etats-Unis), Dr. George Manu, chargé de programmes au Centre International de Formation de l'OIT (CIF OIT) et M. John Thiongo, consultant kenyan. Le programme de formation CLE tire ses origines d'un projet mis en œuvre par le BIT au Kenya et qui a introduit l'éducation entrepreneuriale dans le système de formation et d'éducation professionnelle de ce pays.

Au cours des 15 dernières années, une vingtaine de pays ont introduit CLE dans leurs systèmes d'éducation nationale et programmes de formation professionnelle. L'expérience de l'utilisation du programme CLE et la demande croissante de son introduction et son adaptation par d'autres pays, ont conduit à la constitution d'une équipe globale de coordination de CLE au sein de l'OIT, et à la décision de réviser régulièrement CLE de sorte qu'il corresponde mieux aux besoins des programmes d'éducation dans un monde qui connaît une mutation rapide et se globalise sans cesse.

De nouvelles éditions de CLE furent produites et publiées par le CIF OIT en 2000, 2002, 2004, 2005, 2007 et en 2008. Cette édition vise à intégrer davantage les questions de genre, l'inclusion des personnes avec handicap et la sensibilisation aux enjeux environnementaux afin de permettre à CLE de contribuer au développement durable et favoriser l'inclusion des populations marginalisées.

Professeur Robert Nelson a été le principal auteur de toutes les révisions des éditions de CLE depuis 2004 et également celle de l'édition de 2011.

Pour la réalisation de cette édition, les remerciements s'adressent particulièrement à :

- M. M. Klaus Haftendorn, ancien coordonnateur global de CLE à l'OIT et M. Peter Tomlinson, chargé de programmes au CIF de l'OIT qui ont fourni le matériel supplémentaire pour cette édition ainsi que certaines études de cas ;
- Mme Linda Deelen, Mme Annemarie Reerink et Mme Neilen Haspels du bureau régional de l'OIT pour l'Asie à Bangkok pour l'analyse des aspects genre ;
- Mme Barbara Murray et Mme Debra Perry du Bureau International du Travail à Genève pour l'intégration et la révision des aspects liés à la prise en compte des personnes avec handicap ;
- M. Marek Hardorff du Bureau International du Travail à Genève qui a fourni des nouveaux outils traitant des problèmes environnementaux ;
- L'équipe actuelle de coordination globale de CLE composée de Mme Joni Simpson, Mme Virginia Rose Losada, Mme Charleine Mbuyi-Lusamba, Mme Ludmila Azo, Mme Gulmira Asanbaeva et M. Guillaume Baillargeon du Bureau International du Travail à Genève ainsi que de M. Peter Tomlinson du CIF OIT à Turin, Italie pour avoir révisé et relu cette édition ;
- Mme Karima Ghazouani, M. Moha Arouch et M. Fattehallah Ghadi, référents CLE et professeurs d'universités au Maroc, qui ont contribué aux travaux d'adaptation des modules au contexte marocain ;
- Le Ministère des Affaires Etrangères, Commerce et Développement Canada (MAECD) pour son appui dans les travaux de traduction en langue française et d'adaptation au contexte marocain dans le cadre du projet « Jeunes au Travail » mis en œuvre au Maroc.

Des informations supplémentaires sur CLE peuvent être trouvées sur :

www.knowaboutbusiness.org

MODULE 9

Comment élaborer son propre plan d'affaires

Objectif du module :

- Permettre aux participant(e)s d'appliquer le programme CLE à une situation économique réelle et d'évaluer une idée d'affaire en vue d'en faire un auto-emploi ou de créer sa propre petite entreprise.

Thèmes traités :

	Page
1. Comment utiliser ce module	2
2. Comment rédiger un plan d'affaires	3
3. Plan d'affaires standard.....	6

Comment utiliser ce module

Le Module 9 est le dernier module du programme de formation Comprendre L'Entreprise.

Les participants ont déjà pris connaissance des éléments essentiels concernant les entrepreneurs, leur rôle dans la société, la contribution des entreprises à la croissance économique d'un pays et les clés du succès d'une entreprise à travers la personnalité et la motivation de l'entrepreneur.

En rédigeant eux-mêmes leurs propres plans d'affaires, les participants vont pouvoir, avec le module 9, mettre en pratique les connaissances acquises durant la formation CLE.

Ce module peut être utilisé de différentes manières dans le cadre du cycle de formation CLE :

1. La rédaction d'un plan d'affaires peut être éventuellement rendue obligatoire pour tous les participants à l'issue de leur formation en entrepreneuriat et ainsi servir de support à l'évaluation finale. Dans ce cas, chaque participant(e) devra conduire ses propres recherches, élaborer son plan d'affaires et l'évaluer lui-même.

Une autre solution consiste à faire le travail en groupes de 3 ou 4. Le plan d'affaires est alors réalisé sur la base d'un besoin identifié (idée d'entreprise) et doit faire l'objet d'une étude de marché.

Un concours de plans d'affaires peut être organisé par l'établissement d'enseignement, ou par plusieurs établissements, ou par tout organisme qui souhaiterait lancer une telle compétition.

2. L'élaboration d'un plan d'affaires peut se faire aussi pendant le cycle de formation CLE, soit en classe, soit au niveau de groupes de travail ou comme travail individuel. Dans ce cas, après chaque thème ayant un lien avec le plan d'affaires, le facilitateur devra demander aux participants de faire leurs recherches et de travailler sur le chapitre correspondant. A la fin du cycle de formation CLE, un ou plusieurs plans d'affaires auront été réalisés. Le facilitateur devra accompagner les participants durant toute cette période d'élaboration. Ces plans d'affaires peuvent également être présentés dans le cadre de concours de plans d'affaires.
3. La réalisation d'un plan d'affaires peut également être organisée dans le cadre d'une activité extrascolaire pour des participant(e)s très motivé(e)s par l'auto-emploi ou par la création d'une micro ou d'une petite entreprise dès la fin de leurs études. Le facilitateur CLE pourra conseiller ce groupe et l'aider à élaborer les plans d'affaires.

Le plan d'affaires va permettre aux participant(e)s d'évaluer la faisabilité de leurs idées d'affaires et les aider à trouver des partenaires et un financement.

Enfin, participer à des concours de plans d'affaires couronnés d'un prix peut aider à constituer le financement de départ pour son projet.

I THEME 1 : **Comment rédiger un plan d'affaires**

II DUREE CONSEILLEE :

- 2 heures

III OBJECTIF :

- A la fin de la séance, les participants seront capables de mettre en pratique les connaissances acquises durant la formation CLE.
- Ils connaîtront les différents éléments que doit contenir un plan d'affaires et sauront que la présentation du plan d'affaires doit être adaptée à chaque fois à un cas concret.

IV JUSTIFICATION :

- pendant la formation CLE, les participants se sont familiarisés avec tous les problèmes liés à :
 - la manière de trouver une idée d'affaire ;
 - la manière d'organiser une entreprise ; et
 - la manière de faire fonctionner une entreprise.
- pour rédiger leurs plans d'affaires, les participant(e)s doivent mettre en application les connaissances acquises durant la formation CLE afin de rassembler et d'utiliser les informations concernant leur idée d'affaire. Le plan d'affaires leur permettra de structurer ces informations ;
- le plan d'affaires a essentiellement deux fonctions :
 - d'une part, montrer au promoteur de l'entreprise si son idée est viable ou non ; et
 - d'autre part, lui permettre de trouver l'argent dont il a besoin auprès de sa famille ou de ses amis ou d'obtenir un crédit auprès de la banque ;
- un plan d'affaires standard permet de s'assurer que toutes les informations requises ont été rassemblées et prises en compte. Toutefois, les institutions de crédit comme les banques ou les programmes de promotion des investissements ont souvent leurs propres exigences et peuvent exiger un plan d'affaires établi selon leurs propres critères.

V ACTIVITES :

1. Lancer une discussion sur le lien existant entre les différents éléments du plan d'affaires et les thèmes CLE correspondants qu'ils ont appris tout au long du programme CLE.

Plan d'affaires	Séance CLE
Idée d'affaire	Module 5 Thème 2 : trouver des idées d'affaires valables Thème 3 : reconnaître et évaluer les opportunités d'affaires
Marché Produit, Prix, Distribution, Promotion	Module 6 Thème 1 : choisir un marché approprié Marketing mix (également Module 7 : Thème 3)
Statut légal	Module 6 Thème 3 : formes juridiques de l'entreprise
Capital de départ	Module 6 Thème 4 : capital de départ pour démarrer une entreprise
Sources de capital de départ	Module 6 Thème 5 : recherche de financement pour démarrer une entreprise
Organisation et personnel	Module 7 Thème 1 : recruter et gérer le personnel
Opérations et coûts	Module 7 Thème 6 : connaître les coûts de démarrage d'une entreprise
Plan des ventes mensuelles	Module 6 Thème 3 : choisir un marché approprié (également Module 7 : thème 3)
Plan des coûts mensuels	Module 7 Thème 6 : connaître les coûts de démarrage d'une entreprise
Plan de trésorerie Marge bénéficiaire	Module 7 Thème 7 : bien gérer l'argent de l'entreprise
Bilan d'ouverture	Module 7 Thème 8 : utiliser les états financiers

2. Réviser un à un les thèmes correspondants avec les participant(e)s et leur donner des indications sur la manière de rassembler et d'utiliser les informations nécessaires pour le plan d'affaires.

3. Montrer aux participant(e)s la présentation d'un plan d'affaires standard et discuter avec eux du contenu. Leur expliquer qu'ils devraient utiliser les tableaux comme exemples et les adapter aux besoins de leurs propres plans d'affaires.
4. Montrer aux participant(e)s d'autres modèles de plans d'affaires fournis par des banques locales ou des institutions de crédits aux petites entreprises.

L'élaboration d'un plan d'affaires est un travail qui doit être réalisé très soigneusement. La collecte de données doit être très sérieuse.

Le(la) participant(e) inexpérimenté(e) a besoin de l'assistance du facilitateur CLE, qui devrait insister sur la nécessité de vérifier si le plan d'affaires, à chaque étape de son développement, est bien le reflet de la réalité. En le soumettant à l'examen et à la critique des autres, on fera souvent ressortir les points faibles de la méthode de recherche ou de son interprétation.

La partie la plus importante du plan d'affaires est l'étude de marché. Elle déterminera si l'idée d'affaire peut être transformée en opportunité d'affaire.

L'étude de marché révélera également s'il y a des concurrents, s'il y a de la place pour une nouvelle entreprise sur le marché et quelle pourrait en être sa part.

Les conclusions de l'étude de marché constituent le fondement de l'entreprise en projet. Si l'analyse du marché a été faite de manière trop optimiste, l'entreprise n'atteindra pas le niveau prévu des ventes de produits ou de services, en termes de quantités ou de prix, et elle ira à l'échec.

Si l'analyse est trop pessimiste, le revenu prévu risque de sembler trop faible pour que l'on décide de démarrer l'entreprise.

Une estimation réaliste et prudente du marché réduit donc le risque d'échec.

Les coûts constituent une autre partie importante du plan d'affaires. Une sous-estimation des coûts de départ et des coûts d'exploitation peut donner une bonne marge bénéficiaire sur le papier. Mais une fois que l'entreprise aura démarré, il pourrait s'avérer que les revenus ne couvrent pas les coûts réels.

Une estimation réaliste des coûts est donc indispensable et, il faut également prévoir un certain pourcentage pour les dépenses imprévues.

A la fin du processus d'élaboration, le plan d'affaires montrera si l'idée d'affaire est viable ou non.

Plan d'affaires standard

Elaboré par : _____

Date : _____

Contenu

	Page
Résumé	9
Idée d'affaire et marché.....	10
Plan Marketing – Produit.....	11
Plan Marketing – Prix	12
Plan Marketing – Distribution.....	13
Plan Marketing – Promotion	14
Forme juridique	15
Capital de départ	16
Sources du capital de départ	17
Organisation et personnel.....	19
Opérations et coûts de l'entreprise	21
Plan de trésorerie.....	23
Marge bénéficiaire	24
Bilan de départ	25

Résumé

Nom de l'entreprise _____

Forme juridique

Adresse de contact

Tél. _____ **E-mail** _____

Type d'entreprise

☐ Fabricant ☐ Prestataire de services ☐ Grossiste ☐ Détaillant

Brève description de l'idée d'affaire

Produits ou services

Clients _____

Propriétaire(s)

(Nom, adresse, qualification, fonction dans l'entreprise, expérience pertinente)

Nombre d'emplois à créer _____

Capital de départ

Investissement _____

Fonds de roulement _____

Total _____

Sources du capital

Fonds propres _____

Partenaires _____

Emprunts familiaux _____

Emprunts bancaires _____

Idée d'affaire et marché

Description de l'idée d'affaire

(C'est-à-dire : quels sont les besoins identifiés, qui sont les clients, le type de produits ou services pour satisfaire les besoins, comment atteindre les clients, etc.)

Description du marché

(C'est-à-dire : la zone géographique, la ville, le type de clientèle, la taille du marché global, la description des concurrents, la part de marché pour la nouvelle entreprise, etc.)

Plan Marketing – Produit

Description détaillée du produit ou de la gamme de produits ou du service

Produit/service	(1)	(2)
Dénomination		
Spécifications (par ex. taille, couleur, qualité)		
Emballage		
Service après-vente		

Produit/service	(3)	(n)
Dénomination		
Spécifications (par ex. taille, couleur, qualité)		
Emballage		
Service après-vente		

Plan Marketing – Prix

Produit/service	(1)	(2)
Combien les clients sont-ils prêts à payer ?	Au maximum, en moyenne, au minimum	Au maximum, en moyenne, au minimum
Prix des concurrents	Maximum, moyen, minimum	Maximum, moyen, minimum
Mon prix		
Raisons du choix de mon prix		
Taux de remise	Oui (? %) Non	Oui (? %) Non

Produit/service	(1)	(2)
Combien les clients sont-ils prêts à payer ?	Au maximum, en moyenne, au minimum	Au maximum, en moyenne, au minimum
Prix des concurrents	Maximum, moyen, minimum	Maximum, moyen, minimum
Mon prix		
Raisons du choix de mon prix		
Taux de remise ?	Oui (? %) Non	Oui (? %) Non

Plan Marketing – Distribution

Emplacement de l'entreprise

Description de l'emplacement prévu pour l'entreprise

Raisons du choix de cet emplacement

Les clients seront touchés par le canal de

☐ clients individuels ☐ détaillants ☐ grossistes ☐ autres

Raisons du choix du canal de distribution

Promotion de départ

[illegible]

Forme juridique

Le statut juridique de l'entreprise sera : _____

Raisons du choix de ce statut juridique :

Capital de départ

Estimation du capital de départ		Montant
INVESTISSEMENT		
• Terrain		
• Bâtiments		
• Equipements		
• Divers		
Investissement Total		
FONDS DE ROULEMENT		
Inventaire (stocks)		
• ____ mois de coûts du personnel		
• ____ mois de coûts opérationnels		
Total fonds de roulement		
TOTAL CAPITAL DE DEPART		

Spécifications des investissements

Biens d'investissement	Spécification	Prix
Terrain	Surface	
Bâtiment	Surface	
Equipement	Type, spécifications techniques	
Outils		
Moyens de transport		
Divers		
TOTAL COUTS ACQUISITIONS		

Sources du capital de départ

Sources de financement

Type	Source	Conditions (durée/intérêts)	Montant
Fonds propres	<input type="checkbox"/> Epargne propre <input type="checkbox"/> Partenaires		
Emprunt 1	<input type="checkbox"/> Famille <input type="checkbox"/> Amis <input type="checkbox"/> Prêteurs de fonds		
Emprunt 2	<input type="checkbox"/> Coopérative de crédit <input type="checkbox"/> Programme public <input type="checkbox"/> Emprunt bancaire		
TOTAL FINANCEMENT			

Information sur les sources de financement

Emprunt 1

Nom et adresse du prêteur ou de l'institution de crédit

Accord de crédit ☐ en discussion ☐ finalisé

☐ argent disponible le (date) _____

Emprunt 2

Nom et adresse du prêteur ou de l'institution de crédit

Accord de crédit ☐ en discussion ☐ finalisé

☐ argent disponible le (date) _____

Calendrier de remboursement

Période de rembourse- ment	1 Montant	2 Montant	3 Montant	4 Montant	5 Montant	6 Montant	7 Montant	8 Montant
Prêt 1								
Acompte								
Intérêt								
Prêt 2								
Acompte								
Intérêt								
Rembourse- ment de la dette								
Total des acomptes								

Période de rembourse- ment	9 Montant	10 Montant	11 Montant	12 Montant	13 Montant	14 Montant	15 Montant	16 Montant
Prêt 1								
Acompte								
Intérêt								
Prêt 2								
Acompte								
Intérêt								
Rembourse- ment de la dette								
Total des acomptes								

Organisation et personnel

Organisation de l'entreprise

Besoins en personnel

Fonction	Tâches, Responsabilités et Qualifications
1 _____	_____
2 _____	_____
3 _____	_____
4 _____	_____
5 _____	_____
6 _____	_____

Organigramme prévu

(Esquissez l'organigramme prévu)

Coûts du personnel

	Fonction	Qualifications	Salaire mensuel	Sécurité sociale	Total coûts du personnel
1	_____	_____	_____	_____	_____
2	_____	_____	_____	_____	_____
3	_____	_____	_____	_____	_____
4	_____	_____	_____	_____	_____
5	_____	_____	_____	_____	_____
6	_____	_____	_____	_____	_____
7	_____	_____	_____	_____	_____

Organisation des locaux de l'entreprise

(Esquissez un plan des bureaux, du magasin ou de l'atelier)

<div>Opérations et Coûts de l'entreprise</div> <div>Plan des ventes mensuelles</div> <div>Tous produits, gammes de produits ou services</div>													
Mois		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Produit 1	Prix												
	Quantité												
	Chiffre d'affaires												
Produit 2	Prix												
	Quantité												
	Chiffre d'affaires												
Produit 3	Prix												
	Quantité												
	Chiffre d'affaires												
Produit n	Prix												
	Quantité												
	Chiffre d'affaires												
Tous les	Chiffre d'affaires												

Plan des coûts opérationnels mensuels													
Le plan est basé sur le plan de ventes mensuelles													
Month		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Produit 1	Quantité												
Matières	Coûts												
Produit 2	Quantité												
Matières	Coûts												
Produit 3	Quantité												
Matières	Coûts												
Produit n	Quantité												
Matières	Coûts												
Matières	Total des coûts												
+ Personnel	Total des coûts												
+ Autres	Total des coûts												
= Opérations	Total des coûts												
+ Coûts du capital	Intérêts												
	Amortissement												
=	Total des coûts												

<div>Plan de trésorerie</div> <div>Plan de trésorerie mensuel</div>												
Mois	Pré-opérationnel	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11 12
Argent disponible au début du mois												
+ Fonds propres												
+ Emprunts												
+ Ventes												
+ Autres												
I. Total entrées d'argent												
+ Investissement												
+ Coûts opérationnels												
+ Intérêts												
+ Autres												
II. Total sorties d'argent												
I – II Argent disponible à la fin du mois												

Marge bénéficiaire

Estimation mensuelle du bénéfice net

Mois		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Produit 1	Quantité												
	Chiffre d'affaires												
Produit 2	Quantité												
	Chiffre d'affaires												
Produit 3	Quantité												
	Chiffre d'affaires												
Produit n	Quantité												
	Chiffre d'affaires												
I I. Total des													
- Opérations	Coûts totaux												
	Intérêts												
	Amortissements												
II. Total coûts													
I – II Bénéfices (avant impôts)													
- Impôts	_____ %												
Bénéfices net (après impôts)													

<div>Bilan de départ</div> <div>Bilan de départ de mon entreprise (date)</div>			
ACTIF	Valeur	PASSIF	Valeur
<div>Actif immobilisé</div> <div>Terrain</div> <div>Bâtiments</div> <div>Equipements</div> <div>Autres</div> <div>Total actif immobilisé</div>		<div>Fonds propres</div> <div>Dettes à long terme</div> <div>Hypothèque</div> <div>Emprunts</div> <div>Autres</div> <div>Total des dettes à long terme</div>	
<div>Actif circulant</div> <div>Liquidités</div> <div>Compte client</div> <div>Inventaire</div> <div>Total actif circulant</div>		<div>Dettes à court terme</div> <div>Comptes fournisseurs</div> <div>Impôts dus</div> <div>Autres dettes à payer</div> <div>Total des dettes à court terme</div>	
Total Actif		Total Dettes et Fonds propres	