
CLE

COMPRENDRE L'ENTREPRISE

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

MODULE 6

Comment lancer une entreprise?

Auteurs:

Professeur Robert Nelson
Dr. George Manu
John Thiongo
Klaus Hafendorn

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 6

Comment lancer une entreprise ?

Objectif du module :

- Permettre aux participants de connaître les diverses tâches à accomplir pour lancer une entreprise.

Thèmes traités

	Page
1. Choisir un marché approprié.....	2
2. Choisir l'emplacement de son entreprise	22
3. Les formes juridiques de l'entreprise	34
4. Capital nécessaire pour lancer une entreprise	45
5. Recherche de financement pour démarrer une entreprise	55
6. Acheter ou créer une entreprise	74

I THEME 1 : **Choisir un marché approprié**

II DUREE CONSEILLEE :

- 4 heures

III OBJECTIF :

- A l'issue de la séance, les participants seront en mesure de comprendre les techniques qui permettent d'identifier le marché approprié pour l'entreprise.

IV JUSTIFICATION :

- Une entreprise a plus de chance de réussir si elle propose un produit ou un service qui répond à un besoin. En d'autres termes, pour qu'une entreprise soit rentable, il faut qu'il y ait un marché capable d'absorber ses produits et ses services.
- De nombreux échecs enregistrés par les micros et petites entreprises sont dus à une mauvaise détermination du couple produit-marché. L'enthousiasme de l'entrepreneur potentiel l'amène souvent à négliger ce principe essentiel des affaires : « l'objectif fondamental d'une entreprise est de satisfaire les besoins et les désirs des clients ». Avant de lancer une entreprise, il est impératif de déterminer s'il existe un marché pour le produit ou le service envisagé.
- Le présent thème a pour objet d'examiner de quoi est composé un marché et d'identifier les caractéristiques des clients potentiels, ainsi que des concurrents qui en font partie. L'étude de marché permet d'évaluer la part de marché à laquelle l'entrepreneur peut prétendre pour les produits et services qu'il envisage de vendre. Ceci est particulièrement important lorsqu'il compte créer une entreprise pour laquelle l'espace nécessaire, les équipements, le matériel, le personnel à engager entre autres, dépendent d'une estimation réaliste de la taille du marché dans lequel cette entreprise va évoluer.

V ACTIVITES :

1. Faire lire la NOTE DE LECTURE 1 aux participant(e)s. Organiser un débat autour des onze questions posées dans le TRANSPARENT 1. Poser, pour conclure, la question suivante : « Pourquoi les entrepreneurs doivent-ils bien comprendre les besoins des clients avant de lancer leur entreprise ? ».
2. Expliquer le TRANSPARENT 2. Examiner les réponses apportées à chacune des cinq questions. Demander aux participant(e)s de répondre à ces cinq questions pour les créneaux suivants : réparation automobile, boulangerie, magasin d'habillement, magasin général, librairie et boutique d'objets artisanaux.
3. Diviser les participants en cinq groupes, un par question, et leur faire rechercher les facteurs associés à chaque question ainsi que les informations requises pour chacun des facteurs. Les groupes présenteront leurs

conclusions au tableau. Projeter le TRANSPARENT 3 et comparer avec leurs résultats.

4. Faire lire la NOTE DE LECTURE 2 et, après l'avoir soumise à discussion, prendre l'EXERCICE 1 comme exemple caractéristique d'un entrepreneur qui se lance dans les affaires sans avoir, au préalable, entrepris d'étude de marché.

Examiner les questions ci-dessous avec la classe :

- 1) Pourquoi la quincaillerie de la famille Sebti a-t-elle fait faillite ?
 - 2) Qu'aurait dû faire M. Sebti avant d'ouvrir son commerce ?
5. En se basant sur l'étude du cas de M. Sebti, souligner l'importance de l'étude de marché préalable au moment de lancer une entreprise. Lire la NOTE DE LECTURE 3 et s'en servir de base de discussion.
 6. Discuter la NOTE DE LECTURE 4 avec les participants et expliquer pourquoi la planification des ventes est importante.
 7. Distribuer l'EXERCICE 2 et former des groupes. Chaque groupe établit une planification des ventes en fonction des éléments décrits dans l'exercice. Les participants présentent les planifications des ventes et en débattent. Expliquer aux participants que :
 - les ventes restent toujours soumises à quelques variables, aussi bons soient les calculs ;
 - la véracité des calculs dépend de la qualité des références utilisées ;
 - les informations fournies par les études de marché ne sont pas toujours précises, aussi plusieurs scénarios doivent-ils être pris en compte pour la planification ;
 - le comportement des autres partenaires et l'entrée en jeu de nouveaux acteurs sur le marché restent un risque majeur pour toute entreprise. De telles influences sont difficiles à calculer et à imaginer, mais restent cruciales pour le succès de l'entreprise ;
 - avec une bonne étude de marché, un entrepreneur potentiel peut réduire les risques au démarrage de son entreprise. Cependant, démarrer une entreprise constitue toujours une opération risquée parce que tous les éléments qui vont interférer dans son fonctionnement ne peuvent pas être pris en compte avant qu'elle ne soit créée
- Vente d'uniformes scolaires

Pendant les quatre premières années de fonctionnement de la boutique d'uniformes scolaires de Meriem et Fatiha, le chiffre d'affaires est susceptible de croître fortement parce que le nombre d'élèves va augmenter avec l'arrivée de nouvelles écoles dans le système éducatif. On peut imaginer que la quatrième année, il sera quatre fois supérieur à la première année.

La demande en services de retouches de vêtements restera sans doute au même niveau, du fait de la stabilité de la population, mais les mouvements au sein de la population amèneront sans doute quelques changements au niveau du type de demande. Au regard des chiffres donnés, plusieurs scénarios peuvent être calculés. Essayez de les imaginer.

Deux cas possibles sont présentés ci-dessous :

Planification des ventes en supposant une part de marché de 70% des ventes d'uniformes scolaires et un uniforme vendu par enfant

Chiffre d'affaires annuel : 10.500 (-10 % de marge d'erreur : 9 450, +10 % de marge d'erreur: 11.550)

	Jan.	Fév.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juil.	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.	Total
Pourcentage	2 %	5 %	9 %	2 %	2 %	3 %	13 %	40 %	10 %	2 %	2 %	10 %	100 %
Chiffre d'affaires	210	525	945	210	210	315	1.365,00	4.200,00	1.050,00	210	210	1.050,00	10.500,00
-10 % marge d'erreur	189	472,5	850,5	189	189	283,5	1.228,50	3.780,00	945	189	189	945	9.450,00
+10% marge d'erreur	231	577,5	1.039,50	231	231	346,5	1.501,50	4.620,00	1.155,00	231	231	1.155,00	11.550,00

Planification des ventes en supposant une part de marché de 90% et 1,5 uniforme scolaire vendu par enfant

Un scénario très optimiste prévoit que les 20% des parents qui n'ont pas encore songé à acheter un uniforme scolaire maintenant décideraient de l'acheter à la boutique, ainsi que les 70% qui ont exprimé une préférence pour l'uniforme scolaire. En outre, selon le scénario très optimiste, on peut bien envisager la vente de 1,5 uniforme par étudiant. On pourrait donc ainsi obtenir les chiffres de vente suivants :

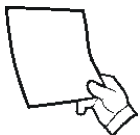
Chiffre d'affaires annuel : 20.250 (-10 % de marge d'erreur : 18.225, +10 % de marge d'erreur 22.275)

	Jan.	Fév.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juil.	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.	Total
Pourcentage	2 %	5 %	9 %	2 %	2 %	3 %	13 %	40 %	10 %	2 %	2 %	10 %	100 %
Chiffres d'affaires	405	1.012,50	1.822,50	405	405	607,5	2.632,50	8.100,00	2.025,00	405	405	2.025,00	20.250,00
-10% marge d'erreur	364,5	911,25	1.640,25	364,5	364,5	546,75	2.369,25	7.290,00	1.822,50	364,5	364,5	1.822,50	18.225,00
+10% marge d'erreur	445,5	1.113,75	2.004,75	445,5	445,5	668,25	2.895,75	8.910,00	2.227,50	445,5	445,5	2.227,50	22.275,00

Services de retouches

Chiffre d'affaires annuel : 5.120 (-10 % de marge d'erreur : 4.608, +10 % de marge d'erreur : 5.632)

	Jan.	Fév.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juil.	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.	Total
Pourcentage	9 %	8 %	9 %	8 %	9 %	8 %	8 %	6 %	8 %	8 %	9 %	10 %	100 %
Chiffre d'affaires	460,8	409,6	460,8	409,6	460,8	409,6	409,6	307,2	409,6	409,6	460,8	512	5.120,00
-10 % marge d'erreur	414,72	368,64	414,72	368,64	414,72	368,64	368,64	276,48	368,64	368,64	414,72	460,8	4.608,00
+10 % marge d'erreur	506,88	450,56	506,88	450,56	506,88	450,56	450,56	337,92	450,56	450,56	506,88	563,2	5.632,00



NOTE DE LECTURE 1

MODULE 6 : Thème 1

Informations relatives au marché

1) Qu'est-ce qu'un marché ?

Du point de vue des affaires, un marché se compose de l'ensemble des personnes d'une zone géographique donnée ayant besoin d'un produit ou d'un service et ayant la volonté et les moyens de l'acquérir. Chaque entreprise a pour vocation de vendre un certain type de produit ou de service à une clientèle. Les clients potentiels sont des personnes :

1. qui ont besoin du produit ou du service, ou veulent l'acquérir ;
2. qui ont l'argent nécessaire pour acheter le produit ou le service ;
3. qui ont l'intention d'acheter le produit ou le service.

La concurrence doit être prise en compte. Si les concurrents servent le même marché, il faut s'assurer que ce dernier est assez grand pour accueillir une entreprise de plus. Il faut aussi déterminer en quoi le produit ou le service concerné se distingue des produits ou services des concurrents.

2) Qu'est ce que les entrepreneurs devraient savoir de leurs clients potentiels ?

- a) **Connaître ses clients** : pour connaître ses clients potentiels, on peut segmenter le marché, c'est-à-dire le subdiviser soit en groupes homogènes de clients (par zone géographique, par nombre d'enfants vivant dans le foyer, etc.) soit d'après les caractéristiques habituelles suivantes : âge, sexe, état civil, profession, revenus et évolution probable de chacune de ces caractéristiques, sans oublier les personnes à besoins spécifiques. Par exemple, faciliter l'accès aux personnes avec handicap, aux gens avec des poussettes, aux livreurs etc.
- b) **Savoir ce que veulent les différentes clientèles** : en segmentant le marché, il devient plus facile pour l'entrepreneur de déterminer les produits ou services qui intéressent chaque client.
- c) **Découvrir les fournisseurs du client** : les promoteurs doivent découvrir les autres fournisseurs de leurs clients potentiels et déterminer ce qui pourrait les amener à changer et acheter dans leurs nouvelles entreprises.
- d) **Déterminer le rythme des achats du client** : en déterminant le rythme des achats du client (par jour, par semaine, par mois, par an ou par saison), les entrepreneurs seront en mesure de décider, entre autres, des heures d'ouverture, des moments les plus favorables à la publicité, des stocks à détenir à des moments précis de l'année, etc.
- e) **Déterminer comment le client règle ses achats** : le fait de savoir comment le client paie pour acquérir les produits ou services concernés peut aider l'entrepreneur à définir sa politique de prix et sa politique de crédit.

3) Où trouver les informations relatives aux clients ?

Les informations relatives aux clients peuvent être obtenues auprès de la direction des statistiques, au Haut commissariat au plan¹, auprès des organisations professionnelles et dans leurs publications, auprès des Chambres de Commerce et d'industrie et dans leurs publications, auprès des organismes publics intéressés par le développement du commerce et de l'industrie, dans les journaux et magazines d'intérêt général ou spécialisés dans le commerce ou l'industrie, ou sur l'Internet. Ces informations peuvent aussi provenir des recherches personnelles: étude de marché, enquêtes, (enquête de consommation des ménages et autres), ainsi que de l'observation de l'environnement.

4) Que recouvre le concept de marketing ?

L'un des soucis essentiels des patrons de TPE et PME, (Très petites entreprises et petites et moyennes entreprises) est, en plus de rentabiliser son affaire, d'élaborer, pour leurs produits et services, des programmes marketing. La prospérité des TPE et PME est basée sur leur aptitude à accroître régulièrement le nombre de leurs clients satisfaits

Le concept de marketing repose sur l'importance accordée aux clients par l'entrepreneur et énonce (a) que toutes les politiques et activités commerciales devront viser à satisfaire les besoins des clients, et (b) qu'un volume de ventes rémunérateur est, pour une entreprise, un meilleur objectif qu'un volume maximum de ventes. Pour appliquer le concept de marketing une petite entreprise doit :

- a. Déterminer les besoins de ses clients par une étude de marché ;
- b. Analyser les avantages comparatifs des segments de marché révélés par l'étude de marché (stratégie commerciale) ;
- c. Servir des marchés spécifiques (marketing ciblé) ;
- d. Déterminer comment satisfaire les besoins de ces marchés spécifiques (combinaison des variables commerciales).

5) Qu'est-ce qu'une étude de marché ?

Pour définir une politique commerciale satisfaisante, il faut disposer d'informations sur le marché. Souvent, une petite étude de marché basée sur un questionnaire à soumettre aux clients actuels ou potentiels peut révéler les problèmes et les mécontentements faciles à corriger, ou les nouveaux produits et services susceptibles d'être proposés avec succès.

L'étude de marché doit également s'intéresser aux évolutions générales pouvant influencer sur les ventes et les niveaux de rentabilité : les mouvements de population, les évolutions juridiques et fiscales, la situation économique locale et nationale, etc. Toutes ces évolutions doivent être suivies pour pouvoir identifier rapidement les problèmes et les opportunités qu'elles recèlent. Les activités des concurrents doivent aussi être suivies. Des concurrents peuvent pénétrer le marché ; d'autres le quitter. Il est également très utile de connaître les stratégies mises en oeuvre par ses concurrents. Quelle est leur propre politique en matière de concurrence ?

¹ http://www.hcp.ma/Direction-de-la-statistique_a716.html

6) Qu'est-ce qu'une stratégie marketing ?

Pour une TPE et PME, la stratégie de marketing consiste à identifier des groupes de clients (marchés-cibles ou créneaux) qu'elle peut servir mieux que ses principaux concurrents ; et à adapter ses produits, ses prix, ses circuits de distribution, ses modes de promotion et ses services (après-vente, livraisons, etc.) à ces créneaux (combinaison des variables commerciales).

Dans l'idéal, la stratégie d'une TPE et PME devrait être de se créer une clientèle parmi les personnes dont les besoins ne sont pas encore satisfaits, et qui représentent une niche intéressante en termes de rentabilité.

La bonne devise pour cette catégorie d'entreprises est « qu'on ne peut satisfaire tout le monde » et qu'il faut cibler une clientèle.

7) Qu'est-ce qu'une stratégie marketing ciblée ?

Les patrons des TPE et PME n'ont que peu de ressources à consacrer aux activités de promotion commerciale. La stratégie marketing ciblée consiste à concentrer les efforts de commercialisation sur un ou deux secteurs-clés du marché. Les principaux moyens de segmenter le marché sont les suivants :

- a. **Segmentation géographique** : viser uniquement à satisfaire les besoins des clients d'une aire géographique donnée (par exemple, un commerce de quartier peut se contenter de ne cibler, dans le cadre de ses opérations publicitaires, que les personnes vivant dans un rayon de 1,5 km).
- b. **Segmentation d'après les clients** : identifier les groupes-cibles les plus susceptibles d'acheter les produits proposés. En d'autres termes, vendre aux clients les plus importants avant d'en chercher des nouveaux.

8) Qu'entend-on par marketing-mix (ou combinaison de variables commerciales) ?

Les programmes de marketing s'intéressent à quatre variables commerciales essentielles : les **P**roduits ou services; la **P**romotion commerciale; la **D**istribution; et les **P**rix. (P.P.D.P.)

La combinaison des variables commerciales consiste à déterminer le niveau optimal de chaque variable pour obtenir le meilleur volume de ventes et le meilleur bénéfice possible.

- a. **Produits et services** : pour une petite entreprise, une stratégie efficace de produits peut porter sur la concentration sur une ligne étroite de produits, la création d'un produit ou service hautement spécialisé ou la fourniture combinée de produit+service comportant un volet de services exceptionnellement important.
- b. **Promotion** : ce domaine de décision commerciale comprend les techniques et l'art de la vente ainsi que d'autres activités de promotion plus classiques: publicité sous toutes ses formes, relations publiques, etc. En règle générale, les TPE et petites entreprises sont obligées de maîtriser à fond les techniques et l'art de la vente car leurs moyens limités ne leur permettent pas de mener de grandes campagnes publicitaires.
- c. **Distribution** : le fabricant et le grossiste doivent décider de la façon dont leurs produits seront distribués. Le recours aux distributeurs ou aux représentants des fabricants déjà établis constitue, généralement, un système plus facile pour les TPE et petites entreprises. Les petits détaillants doivent tenir compte du

coût d'implantation et du flux des clients dans le choix du lieu où exercer leur commerce. Par exemple, si vous choisissez une zone peu fréquentée, s'implanter ne vous reviendra pas cher, mais il vous faudra augmenter votre budget de publicité pour attirer un plus grand nombre de clients.

- d. **Prix** : la détermination des prix ou l'adoption d'une politique de détermination des prix (incluant une politique de crédit à la clientèle) est le facteur essentiel gouvernant le volume des recettes globales. D'ordinaire, les prix élevés correspondent à un volume plus faible et vice-versa. Toutefois, les micro- et petites entreprises ont souvent la possibilité de pratiquer des prix élevés en raison des services personnalisés qu'elles sont en mesure d'offrir.
- e. **La nature du produit ou service proposé** est également importante pour décider où l'entreprise va être implantée. Lorsque les achats sont de type impulsif (ex. : rafraîchissements, pâtisseries, etc.) la fréquentation et la visibilité du site sont des éléments cruciaux. Toutefois, le site a moins d'importance pour les produits ou services pour lesquels les clients acceptent de se déplacer ou peuvent commander par téléphone.

9) Comment évaluer les résultats du marketing ?

Après avoir décidé du programme de marketing, les entrepreneurs doivent évaluer périodiquement les résultats de leurs décisions (volume des ventes, nombre de clients, etc.) Des normes doivent donc être définies afin de permettre l'évaluation des performances. On peut, quand elles existent, utiliser les normes publiées par la profession ; on peut également se rapporter à ses propres performances des périodes précédentes. Les entreprises devraient évaluer leurs résultats commerciaux tous les trimestres, au minimum.

Les questions-clés sont les suivantes :

- a. L'entreprise fait-elle tout ce qu'il faut pour la clientèle ?
- b. Le personnel veille-t-il à ce que les besoins des clients soient réellement satisfaits et à leur donner le sentiment qu'il est dans leur intérêt de rester clients à l'avenir ?
- c. Est-il facile aux clients de trouver, chez nous, ce qu'ils cherchent, à un prix compétitif ?

10) Comment peut-on analyser pourquoi les clients achètent ce qu'ils achètent ?

Le marché des consommateurs est constitué d'acheteurs qui acquièrent des produits ou des services pour leur propre usage et non pour en tirer un bénéfice financier.

Les consommateurs achètent pour satisfaire leurs désirs ou leurs besoins personnels ou ceux de leur famille. Au moment de l'acquisition d'un produit ou d'un service, ils sont motivés par ce qu'ils en attendent.

Deux raisons principales motivent les achats des individus :

- **Raisons psychologiques** : souci de l'apparence personnelle, réussite sociale, ambition, propreté, plaisir, temps de loisir plus important.
- **Raisons rationnelles** : solidité, utilisation économique, caractère pratique, efficacité dans le fonctionnement, fiabilité en matière d'utilisation.

Les psychologues ont découvert que le comportement des acheteurs dépend beaucoup du niveau d'importance attaché aux biens qu'ils se procurent. Le niveau

prioritaire correspond à la satisfaction de besoins élémentaires : se nourrir, se loger, se vêtir.

Les niveaux suivants englobent des besoins moins vitaux : étudier, voyager, plaire, etc. Certains chercheurs ont ainsi proposé un modèle comprenant quatre niveaux de besoins, des plus élémentaires aux plus sophistiqués.

L'individu qui veut satisfaire ses besoins les plus fondamentaux est mû par des motifs rationnels : les personnes dotées de faibles ressources veulent, en contrepartie de leur argent, les meilleurs produits et services en termes de quantité, de qualité et de fiabilité.

Plus les besoins sont sophistiqués, plus les décisions d'achat comportent des éléments affectifs ou psychologiques.

De nombreux consommateurs refusent d'admettre qu'ils achètent des produits et services pour satisfaire des besoins affectifs. Cependant, les psychologues estiment, pour la plupart, que le souci de l'apparence personnelle donne aux achats des motivations psychologiques. Certains motifs semblent, en général, plus rationnels que d'autres. Étant donné que les individus se considèrent comme des êtres rationnels, ils ont tendance à exprimer les raisons qui sous-tendent leur décision d'achat selon des schémas très logiques.

Pour réussir la commercialisation d'un produit ou d'un service, les promoteurs doivent prendre conscience de ce qui pousse les consommateurs à acheter un produit ou service particulier.

11) Quels facteurs affectent le marché des consommateurs ?

Le marché des consommateurs est en perpétuelle mutation. Au cours de ces dernières années, plusieurs des facteurs ci-après ont contribué à ces changements :

- Les changements démographiques ou sociologiques, l'urbanisation ;
- Les changements dans les modes de vie et les comportements ;
- Un plus grand pourcentage de femmes au travail ;
- L'augmentation du temps de loisirs ;
- L'augmentation des achats à crédit ;
- L'augmentation du nombre d'employés de bureau et de travailleurs qualifiés ;
- L'élévation du niveau global d'éducation ;
- Les variations du taux d'inflation ;
- L'entrée des nouvelles technologies dans les foyers (informatique notamment).

Les entrepreneurs doivent rester attentifs à ces changements. Pour s'y adapter, il leur faut modifier ou affiner certaines de leurs politiques et procédures commerciales. Anticiper les changements sur le marché et s'y adapter constituent des objectifs très importants mais difficiles à réaliser. Les informations relatives au marché doivent être collectées et analysées de manière constante.



TRANSPARENT1

MODULE 6 : Thème 1

Questions relatives aux informations sur le marché

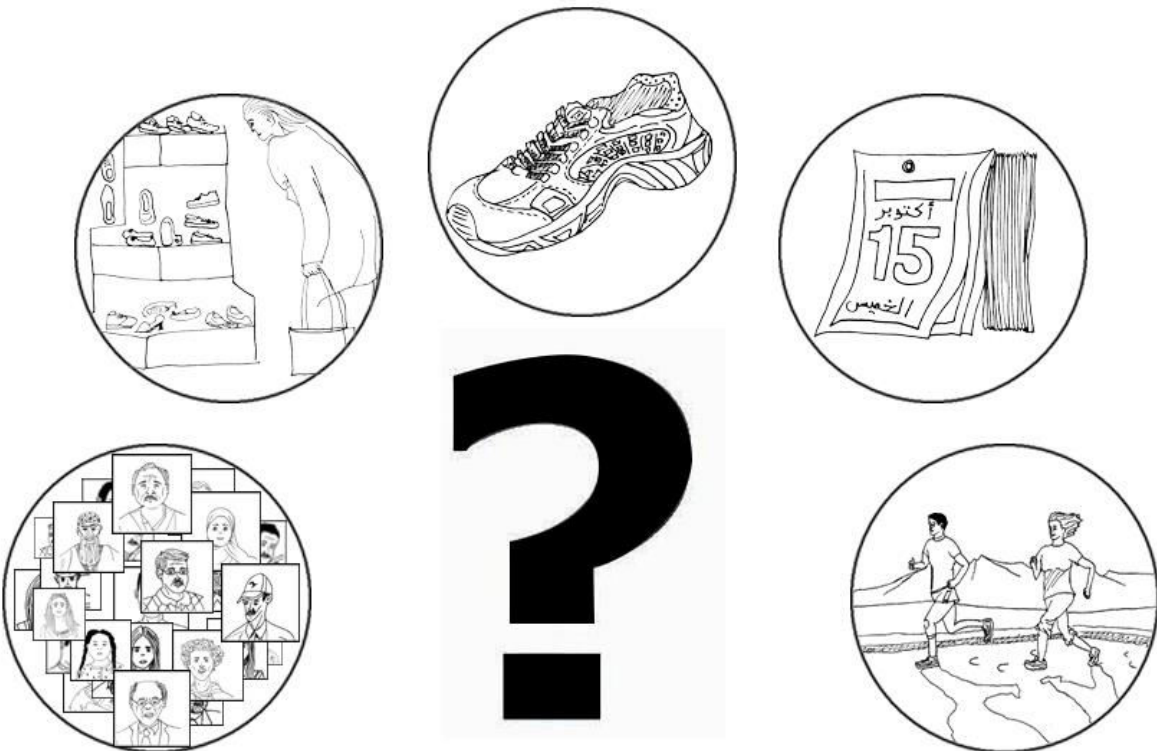
1. Qu'est-ce qu'un marché ?
2. Que devraient savoir les entrepreneurs au sujet de leurs clients potentiels ?
3. Où trouver des informations sur les clients ?
4. Qu'entend-on par concept de marketing ?
5. Qu'entend-on par étude de marché ?
6. Qu'entend-on par stratégie de marketing ?
7. Qu'entend-on par marketing ciblé ?
8. Qu'entend-on par combinaison des variables commerciales
9. Comment évaluer les résultats en matière de marketing ?
10. Pourquoi les clients achètent-ils ce qu'ils achètent ?
11. Quels facteurs modifient le marché des consommateurs ?



TRANSPARENT 2

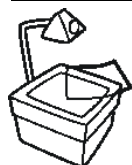
MODULE 6: Thème 1

Cinq questions relatives au marché



Notez qu'il y a cinq questions (**qui, quoi, quand, où et pourquoi**), régies chacune par des facteurs et éléments particuliers.

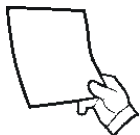
Ces cinq questions constituent un cadre à partir duquel les entrepreneurs peuvent collecter des informations relatives au marché potentiel afin de mieux comprendre et prévoir les comportements des consommateurs.



TRANSPARENT 3

MODULE 6: Thème 1

Questions	Facteurs	Eléments
1. Qui sont mes clients ?	Démographie Structure familiale Education Economie Logement	<ul style="list-style-type: none"> • Importance, croissance, diminution, mouvements migratoires, âge (moyenne et tendances) • Taille, composition, tendances • Nombre d'écoles (tous niveaux, publiques et privées), niveaux d'éducation (moyenne, tendances) • Niveau des revenus individuels, professions, propriété des biens (terrains, maisons, véhicules, capitaux) • Age du parc de logements, structure de la propriété, logements en location, tendances
2. Que veulent-ils ?	Produit ou service	<ul style="list-style-type: none"> • Etudes de marché • Observations informelles
3. Quand font-ils leurs achats ?	Temps	<ul style="list-style-type: none"> • Chaque jour • Le jour de paie • Dans des occasions particulières
4. Où font-ils leurs achats?	Lieu	<ul style="list-style-type: none"> • Marchés de quartier • Centres commerciaux (comment s'y rendre, transports) • Site qui convient (préférences personnelles) • Intérêt de la collectivité
5. Pourquoi font-ils des achats ?	Demande réelle	<ul style="list-style-type: none"> • Pouvoir d'achat de la population • Habitudes et tendances liées aux achats • Remplacement de biens usagés • Pour avoir la dernière mode ou la plus récente technologie



NOTE DE LECTURE 2

MODULE 6 Thème 1

Connaître ses concurrents

Etude de la concurrence

Quoiqu'il arrive, toute nouvelle entreprise va se heurter à la concurrence. Si celle-ci s'avère excessive, l'entreprise aura pris un risque inutile ; il aurait été plus judicieux, dans ce cas, de choisir un autre créneau. Vous devez connaître vos concurrents aussi bien, sinon mieux, que vos clients. Le succès dans les affaires va aux entreprises qui font mieux que leurs concurrents. Le meilleur moyen d'y parvenir est de les identifier et de savoir comment ils fonctionnent. Il est regrettable de constater qu'un grand nombre d'entrepreneurs ne cherchent à s'informer sur leurs concurrents que lorsqu'il est trop tard.

La marche à suivre pour connaître ses concurrents est la suivante.

Etape 1 : Identifiez vos concurrents

- A. Concurrents directs : relevez le nom de chacun d'eux, son adresse et le type d'activité qu'il exerce (y compris les produits ou services non concurrents qu'il propose).
- B. Concurrents indirects : relevez le nom, l'adresse et le type d'activité de chaque entreprise fournissant des produits ou des services qui, bien qu'étant différents des vôtres, pourraient s'y substituer.

Etape 2 : Analysez les entreprises concurrentes récemment créées et les faillites récentes

- A. Dressez la liste des entreprises concurrentes créées au cours de l'année écoulée.
- B. Dressez la liste des entreprises concurrentes tombées en faillite au cours de l'année écoulée.
- C. Analysez les raisons de leurs lancements et les causes de leurs faillites. Quels sont les facteurs expliquant l'optimisme des nouveaux promoteurs ? Quels sont les facteurs ayant joué un rôle dans les échecs ?

Etape 3 : Analysez des entreprises concurrentes existantes

- A. Faites-vous une idée des ventes et des bénéfices de chacun de vos concurrents.
- B. Classez vos concurrents d'après les prix qu'ils pratiquent, la qualité de leurs produits ou services, leurs infrastructures, leurs opérations publicitaires et promotionnelles, et leurs ventes.
 - Quels prix pratiquent-elles ? Quelle est la qualité de leurs produits ? Quel est le niveau de leurs opérations de publicité ?
 - Quels services complémentaires offrent-elles ?
 - Les conditions de vente qu'elles proposent sont-elles attrayantes ?
 - Leurs emplacements sont-ils chers, raisonnables ou bon marché ?
 - Leurs techniques de production et leurs équipements sont-ils modernes ? Leur personnel est-il bien formé ? Est-il bien payé ?

- C. Voir s'il existe un lien entre le degré élevé de rentabilité de certaines entreprises et leur mode de fonctionnement. C'est-à-dire, les entreprises les plus rentables ont-elles les mêmes systèmes de prix, de vente et de production que les autres ? L'étude approfondie des modes de fonctionnement par rapport aux ventes et aux bénéfices de l'entreprise devrait fournir de précieuses informations.

Etape 4 : Comparez le mode de fonctionnement que vous envisagez avec celui de la concurrence

- A. Indiquez les avantages que vos produits ou services vont offrir en termes de prix, de performance, de qualité, de durée de vie et d'accessibilité.
- B. Vous devez être capable d'expliquer pourquoi votre mode de fonctionnement est une garantie de succès.
- C. Si vous avez l'intention d'opérer comme d'autres entreprises, il vous faut être en mesure de donner les raisons pour lesquelles :
1. Vous pensez que le marché est assez étendu pour que vos concurrents et vous-même puissiez y évoluer de manière rentable ; ou
 2. Vous pensez que le marché ne peut accueillir tous les concurrents et que votre entreprise sera plus performante ou plus efficace que les autres.
- D. Si vous envisagez de mener vos activités de manière totalement différente de vos concurrents, vous devez être en mesure d'expliquer pourquoi personne d'autre n'a adopté ce système avant vous. Les autres entreprises l'ignorent-elles ? Possèdent-elles des informations que vous n'avez pas ?



EXERCICE 1

La quincaillerie de M. Sebti

M. Sebti était un jeune apprenti exerçant dans une petite ville. Après son arrivée il s'est fait beaucoup d'amis ; il était, apparemment, très apprécié et participait à un grand nombre d'activités. M. Sebti voulait gagner plus d'argent, il a donc pensé à créer une entreprise. Sa femme l'a encouragé à s'essayer à une nouvelle activité plus rémunératrice.

M. Sebti a appris par un ami qu'il y avait dans la ville un stock d'articles de quincaillerie à vendre. Ces articles appartenaient au propriétaire du magasin qui était décédé. M. Sebti a pu acheter le stock de quincaillerie contre une somme de 2.000 Dhs. En faisant des recherches sur les possibilités qu'offrait la ville, il a découvert qu'il pouvait louer un local vacant, situé entre deux magasins de détail. L'un était un magasin d'alimentation, le second une vieille quincaillerie tenue par un homme d'affaires d'un certain âge et astucieux. Quoiqu'un banquier local ait conseillé à M. Sebti de ne pas quitter son travail d'apprenti, ce dernier a mobilisé toutes ses économies (d'un montant de 5.000 Dhs) pour ouvrir sa quincaillerie. Les autres entrepreneurs de la ville ne croyaient pas que la quincaillerie avait beaucoup de chances de réussite. L'un des commerçants a même affirmé qu'il n'y avait pas de place pour deux quincailleries dans la ville.

Dès l'ouverture de son commerce, M. Sebti a placé sur la devanture, une annonce précisant les heures d'ouverture du magasin : le magasin est ouvert de 6 heures du matin à 22 heures. Les achats peuvent être effectués en dehors des horaires habituels d'ouverture. M. Sebti pensait qu'il pourrait ainsi, concurrencer la vieille quincaillerie d'à-côté. Il a également installé une rampe à l'entrée principale pour faciliter l'accès au magasin aux clients âgés, à ceux avec handicap et ceux ayant une poussette pour les besoins de leur enfant en bas âge.

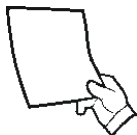
Pendant la semaine, M. Sebti était le seul à rester ouvert au-delà de 18 heures. Cependant, les longues heures d'ouverture ne lui permirent pas de faire de bonnes affaires.

Les seuls clients qu'il réussit à attirer furent quelques mauvais payeurs qui préféraient acheter à crédit chez lui de petits articles plutôt que de les payer au comptant dans la vieille quincaillerie. M. Sebti n'a pas tardé à constater que les stocks diminuaient, qu'il n'avait plus d'argent pour les renouveler et qu'il ne pouvait plus emprunter d'argent pour sauver son commerce.

Du fait de la concurrence de la vieille quincaillerie installée à côté, la boutique de M. Sebti n'a pu survivre que dix-huit mois. Il faut reconnaître qu'il avait très peu de chances de succès. Le marché des articles de quincaillerie était trop limité pour accueillir deux commerces. Même le meilleur gestionnaire n'aurait pas pu gérer avec succès la quincaillerie de M. Sebti. Ce dernier a regretté de ne pas avoir étudié le marché plus minutieusement avant d'ouvrir son commerce. Après tout, peut-être que le salaire d'apprenti n'était pas si mauvais que cela ?

Questions à débattre

1. Pourquoi la quincaillerie de M. Sebti est-elle tombée en faillite ?
2. Qu'aurait dû faire M. Sebti avant d'ouvrir son commerce ?



NOTE DE LECTURE 3

MODULE 6: Thème 1

Réalisation d'une étude de marché

Vous avez peut-être un excellent produit ou service à proposer au public. L'un des préalables essentiels à votre éventuel succès dans les affaires est de déterminer s'il y a assez de clients disposés à acheter régulièrement votre produit ou votre service. Le prix du produit ou du service doit vous donner une marge bénéficiaire vous permettant de vivre et de développer votre affaire.

Avant d'engager vos ressources dans l'affaire, il vous faut voir si le segment non satisfait du marché est suffisamment important. Les questions exposées ci-dessous doivent être étudiées pour déterminer ce que font les concurrents de la zone où vous envisagez de vous installer.

- Le marché global croît-il à un rythme suffisamment rapide pour permettre à une nouvelle entreprise de se développer ?
- Dans un marché stable ou en recul vous serez obligé de grignoter les parts de marché de vos concurrents.
- En quoi vos produits ou services seront-ils différents de ceux de vos concurrents ?
- Avez-vous identifié un secteur du marché ayant des besoins non encore satisfaits ?

Les étapes d'une étude de marché

Pour un nouvel entrepreneur, les étapes de l'étude de marché sont les suivantes :

1. Définir les objectifs de l'étude de marché et préciser les informations nécessaires ;
2. Mettre au point les détails de l'étude, notamment :
 - Identifier les sources d'information ;
 - Décider du temps et des moyens à consacrer à l'étude ;
 - Adopter une méthodologie pour la collecte d'informations ;
 - Elaborer un plan d'action ;
3. Etablir un échantillonnage et décider des visites et contacts à effectuer ;
4. Elaborer les questionnaires et les programmes des enquêtes et entretiens ;
5. Collecter et analyser les données ;
6. Elaborer un rapport sur les résultats.

Pour les nouveaux entrepreneurs, l'un des principaux problèmes pour la réalisation de l'étude de marché est l'accès à l'information (sources, contacts...)

Sources d'information

Les sources d'information peuvent être scindées en deux parties:

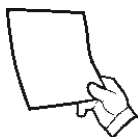
1. **Sources de données primaires** : Informations tirées des contacts avec les personnes directement impliquées dans l'activité exercée. Par exemple, dans une enquête concernant le mobilier, les sources de données primaires sont les informations à recueillir auprès des fabricants ou des vendeurs de meubles.
2. **Sources de données secondaires** : Il s'agit des données qui existent déjà et qui peuvent être exploitées aux fins de la recherche. Ces informations n'ont pas nécessairement été collectées dans un but spécifique. Elles peuvent être obtenues auprès d'organisations professionnelles ou à partir de données publiées (par un organisme officiel par exemple).

Conseils pour la réalisation d'une étude de marché

Les conseils ci-dessous peuvent aider les entrepreneurs à effectuer une étude de marché efficace et systématique.

- Si vous avez des idées préconçues, elles peuvent constituer un facteur négatif pour la collecte d'informations auprès de différents types de personnes.
- Pendant l'enquête, soyez patient et persévérant pour collecter les informations.
- Ne transmettez pas à des tiers les informations recueillies.
- Dès que vous avez rendu visite à quelqu'un, prenez note des informations recueillies. Évitez d'écrire ou de consulter vos notes pendant que vous interrogez quelqu'un.
- L'ordre des questions, votre implication et votre engagement dans la collecte d'informations sont les facteurs-clés qui conditionnent la réussite d'une étude de marché.
- Un bon moyen, quand c'est possible, de prendre contact avec vos concurrents est de vous présenter comme un client potentiel. Vous pouvez aussi vous montrer intéressé par la distribution de leurs produits. Attention, néanmoins, si vous résidez dans une petite agglomération...

A l'issue de l'étude, il convient de rédiger un rapport détaillé. Le rapport de l'étude de marché vous aidera à évaluer les chances de réussite de la commercialisation de votre produit. Ce rapport vous sera également précieux pour convaincre les banques ou investisseurs que vous avez une bonne connaissance et maîtrise de votre projet.



NOTE DE LECTURE 4

MODULE 6 : Thème 1

Planifier les ventes

Un élément important de l'étude de marché est la planification des ventes. Un entrepreneur doit avoir une idée réaliste de la quantité de produits ou services qu'il (elle) sera en mesure de vendre dans un avenir proche. A cet effet, en se basant sur les conclusions de l'étude de marché, il (elle) préparera un plan de vente mensuelle, généralement pour les douze mois à venir. Si l'entreprise offre différents produits ou services à des prix différents, les prévisions devraient être faites pour chaque produit ou service séparément. Cependant, un grossiste ou un détaillant avec un grand nombre de produits fera un plan de vente par grandes familles de produits, avec un prix moyen.

Une planification des ventes contient trois éléments : la quantité de produits devant être vendu, le prix du produit et le chiffre d'affaires par produit (quantité multiplié par le prix). Le chiffre d'affaires est la quantité d'argent que l'entreprise reçoit de ses ventes en un mois (chiffre d'affaires mensuel) ou en un an (chiffre d'affaires annuel).

Planification des Ventes de l'entreprise XYZ

Année _____

Mois	Jan.	Fév.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juil.	Août.	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.
Produit 1												
Prix/unité												
Chiffre d'affaires												

La planification des ventes va également faire apparaître les fluctuations saisonnières ; par exemple, un restaurant sur la plage aura plus de clients en été qu'en hiver, ou une papeterie vendra plus de matériel scolaire à la rentrée des classes.

A partir de son plan de ventes, l'entrepreneur saura quand il (elle) aura besoin d'acheter des matières premières ou des marchandises et de combien d'argent il (elle) devra disposer chaque mois. Un entrepreneur qui est dans les affaires depuis longtemps pourra, à partir de son expérience passée, dire comment l'entreprise va fonctionner pendant un an. Toutefois, une étude de marché devra encore être effectuée régulièrement, surtout si les prévisions de ventes ne se sont pas réalisées, ou si l'entrepreneur prévoit de développer son entreprise et d'offrir des nouveaux produits.

Une personne qui désire démarrer une nouvelle entreprise doit prêter une grande attention à l'étude de marché, pour lui permettre de garantir que les produits ou services peuvent être vendus dans les quantités et aux prix qui ont été fixés au moment de l'élaboration d'un plan de vente réaliste.

N'oubliez jamais : la pérennité de l'entreprise dépend des recettes perçues grâce aux ventes.



EXERCICE 2

Planifier les ventes

Kamal, Driss et Mohamed viennent de terminer une formation de tailleurs dans une école technique. Ils ont deux amies, Meriem et Fatiha, qui ont une formation en gestion et travaillent comme vendeuses et gérantes dans une boutique.

Etant donné leurs compétences et leurs expériences respectives, ils pensent qu'ils formeraient une bonne équipe pour créer une entreprise et démarrer une boutique de vêtements. Ils considèrent tous que le travail indépendant constitue un bon choix de carrière, non seulement parce qu'ils ont été sensibilisé à l'entrepreneuriat et l'auto-emploi durant leur formation technique, mais aussi parce qu'ils ont eu vent d'une opportunité intéressante : l'idée de certains responsables politiques de relancer le port de tabliers scolaires dans certaines écoles de leur région.

Comme tous les cinq sont originaires de la ville où ils projettent d'installer leur boutique, et comme ils connaissent assez bien les TPE et petites entreprises artisanales locales sur lesquelles ils pourraient s'appuyer, ils sont persuadés que leur idée d'entreprise est bonne, d'autant qu'il n'y a actuellement aucune entreprise qui fabrique des tabliers

Les cinq jeunes pensent que leur idée de boutique de vêtements spécialisée dans la vente de tenues scolaires est une idée porteuse. Ils décident de faire une étude de faisabilité et d'analyser le marché en question.

Leur idée est de discuter avec les directeurs des écoles, pour s'informer du besoin et décider des types d'uniformes à fabriquer, des couleurs pour les filles et de celle pour les garçons, des tailles types à tenir disponibles. Ils ont choisi de produire l'uniforme au complet: le veston, la chemise, le pantalon ou la jupe, souliers, chaussette, cravate, etc. Ils ont observé les prix de la concurrence, élément par élément, et ont retenu un prix moyen pour la tenue fille/garçon complète : 60 Dhs.

Ils ont décidé de faire faire les tabliers dans quelques ateliers de couture de la ville. Mais pour s'assurer de la qualité et de la conformité des tenues, ils ont décidé, en s'appuyant sur leurs propres compétences, de fabriquer eux-mêmes les patrons, de les remettre aux artisans et d'assurer la coupe de certaines parties pour lesquelles la précision est de rigueur. Ils s'engagent aussi à fabriquer le logo à insérer sur les uniformes. Ce logo leur confère un look moderne susceptible de plaire aux écoliers qui sont très attachés aux habits de marque. Ils se proposent également d'assurer une forme de service après-vente dans leur propre boutique pour l'ensemble des tenues.

Un prototype de chacune des tenues a été présenté aux directeurs des écoles concernées. Ces derniers se sont avérés très satisfaits des produits, et se sont engagés à communiquer aux parents d'élèves l'adresse de la boutique à la rentrée scolaire prochaine, pour l'achat des tenues de leurs enfants.

Dans ce contexte très favorable, les cinq promoteurs du projet de boutique de tabliers et tenues scolaires ont décidé que deux d'entre eux allaient suivre une formation en création d'entreprise de manière à produire leur plan d'affaire en bénéficiant de l'appui du formateur, et ce avant de décider le lancement leur affaire.

Durant leur recherche, ils ont découvert l'existence de trois boutiques de même type qui proposent à leur clientèle des uniformes, et qui se sont dites disposées à commercialiser des uniformes scolaires. Ils (elles) ont toutefois pu relever quelques avantages de leur projet :

- **La localisation de leur boutique** : ils estiment qu'ils sont les mieux placés vis-à-vis des écoles car les autres boutiques susceptibles de vendre les mêmes tenues sont toutes installées dans la banlieue de la ville à plusieurs kilomètres du centre-ville.
- **L'utilisation des patrons et la fabrication centralisée de certaines parties des tenues** : les autres boutiques ne travaillent pas avec des patrons et du matériel de coupe aussi précis qu'eux, elles auront du mal à fournir des tenues en grand nombre avec les mêmes caractéristiques et la même conformité au modèle original.
- **Prix et compétition entre boutiques** : certains membres de l'équipe pensent qu'ils auront des prix plus compétitifs que les autres avec leur tenue complète à 60 Dhs. Ils gardent à l'esprit que les concurrents ne tarderont pas à s'aligner. Meriem et Fatiha pensent, quant à elles, que les autres boutiques n'ont pas l'ambition d'accroître leur part de marché et semblent plus intéressées par les tenues de travail. La boutique qui pratique des prix inférieurs du fait d'un prix de la matière première moins élevé est la plus éloignée des trois et ses produits sont de qualité inférieure.

En tout état de cause, aucune boutique ne semble avoir saisi l'opportunité de la décision du Conseil régional.

Le marché relatif aux trois premières écoles ciblées est de 250 élèves et devrait s'élever à 1.000 élèves quand 5 autres écoles se seront engagées dans le processus. Chaque nouvel élève devra acheter un uniforme scolaire.

Kamal et Driss ont mené une enquête auprès des parents des 250 élèves inscrits pour rassembler quelques éléments d'information sur leurs clients potentiels :

- 70 % d'entre eux sont en accord avec la décision de restaurer le port de l'uniforme à l'école. Ils considèrent que ce choix permettra de stimuler l'activité des artisans. Ils sont également satisfaits du prix de 60 Dhs ;
- 20 % ne manifestent pas d'avis sur le port de tenues scolaires ;
- 10 % déclarent qu'ils sont disposés à faire des kilomètres pour trouver les vêtements les moins chers possibles.

Les recherches conduites par ailleurs, ont permis d'obtenir une information importante : il faut compter un uniforme par enfant et par an, voir 1,5 uniforme par an. Les associé(e)s ont choisi de retenir le chiffre d'un uniforme par an pour leur étude prévisionnelle (Tableau 1).

Une autre information intéressante leur est parvenue de l'association de tailleurs, elle indique que 8% des habitants font faire une retouche par an sur leurs habits, pour un coût moyen de 8 Dhs. La boutique est proche des quartiers où résident

environ 8.000 habitants. L'association a donné d'autres informations sur la fourniture de services de retouche des vêtements. Comme l'étude effectuée n'est pas très approfondie, ils ont opté pour une marge d'erreur de plus ou moins 10 % sur les données reçues.

Tableau 1 : Moyennes des ventes d'uniformes scolaires et de retouches de vêtements pendant un an

	Janv.	Fév.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juil.	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.
Uniformes	2%	5%	9%	2%	2%	3%	13%	40%	10%	2%	2%	10%
Retouches	9%	8%	9%	8%	9%	8%	8%	6%	8%	8%	9%	10%

- Elaborer une prévision de ventes pour la boutique de Kamal, Driss, Mohamed, Meriem et Fatiha: ventes d'uniformes scolaires et prestations de services pour les retouches des vêtements, en vous basant sur les données du tableau ci-dessus.

-Pouvez-vous établir une prévision à la baisse et une prévision à la haute pour la première année ?

Prenez en compte les aspects suivants :

- Quelle est la difficulté majeure pour leur plan d'affaires ?
- Quelles autres circonstances pourraient influencer leurs ventes, qui ne peuvent pas être estimées à l'avance et constituent, de fait, un risque ?
- Quel est le chiffre d'affaires attendu pour les quatre premières années ?

I THÈME 2 : **Choisir l'emplacement de son entreprise**

II DUREE CONSEILLEE :

- 2 heures

III OBJECTIF :

- A la fin de la séance, les participants pourront comprendre les principaux facteurs dont il faut tenir compte quand on cherche un emplacement pour son entreprise.

IV JUSTIFICATION :

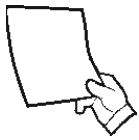
- Le choix de l'emplacement des activités est l'un des facteurs clé de succès ou d'échec d'une micro ou petite entreprise. Ce choix devrait constituer un des principaux soucis d'un entrepreneur qui démarre. Souvent, ce dernier se contente de choisir le premier local qu'il trouve à louer dans le voisinage. Les participants doivent avoir conscience des informations et des compétences qui sont nécessaires pour prendre une décision sage en la matière. Il convient de souligner que si un site approprié peut permettre à une entreprise marginale de survivre, un site inadapté peut condamner l'entreprise la mieux planifiée à l'échec. Deux facteurs fondamentaux doivent intervenir dans la sélection de l'emplacement de l'entreprise :
(1) le choix du secteur à desservir (village, quartier, agglomération, région, etc.) ;
(2) le choix d'un site particulier dans ce secteur.

Les locaux de l'entreprise doivent d'autre part être facilement accessibles, pour tous, à l'entrée et à l'intérieur du bâtiment, pour les personnes âgées, les personnes avec handicap, les parents accompagnés de petits enfants.

V ACTIVITES :

1. Demander aux participant(e)s de lire la NOTE DE LECTURE 1. Utiliser le TRANSPARENT 1 pour examiner les facteurs déterminants du choix de l'emplacement.
2. Ouvrir un débat sur l'affirmation suivante: L'EMPLACEMENT A PEU D'IMPORTANCE CAR LES GENS SONT PRETS A FAIRE UN DETOUR POUR UN SERVICE OU PRODUIT DE QUALITE QU'ILS ONT VRAIMENT ENVIE D'ACQUERIR.

3. Demander aux participants de lire la NOTE DE LECTURE 2 et en discuter. Utiliser le TRANSPARENT 2 pour discuter des facteurs de sélection d'un emplacement spécifique.
4. Après avoir fait faire l'EXERCICE 1 aux participants, diviser la classe en petits groupes pour débattre de la question suivante: quel est, à votre avis, et d'un point de vue commercial, le meilleur emplacement? Celui de Mohamed ou celui de Daoud ? Pourquoi ? Ouvrir un débat autour des réponses apportées.
5. Répartir les participants en groupes. Chaque groupe choisira le type d'activité qu'il souhaite créer (cabinet conseil, atelier de confection, restaurant bio, etc.). Chacun des groupes devra faire des recherches et déterminer le meilleur emplacement pour l'entreprise concernée. Chaque groupe présentera ses conclusions à la classe, il devra donner à la fois les avantages et les inconvénients de l'emplacement choisi.



NOTE DE LECTURE1

MODULE 6 : Thème 2

Choix d'un emplacement pour l'entreprise

Le choix de l'emplacement d'une petite entreprise est l'un des nombreux facteurs déterminant son succès ou son échec. Trop souvent, l'entrepreneur se contente du premier local libre dans le voisinage pour y installer ses activités.

Pour accroître les chances de succès, le choix de l'emplacement doit faire l'objet d'une réflexion approfondie et de recherches poussées. Il convient de souligner que si un emplacement convenable peut permettre à une entreprise fragile de survivre, un mauvais site peut mener à l'échec l'entreprise la mieux préparée.

L'étude de l'emplacement doit être un processus constant tout au long de la vie de l'entreprise. Certaines modifications dans l'environnement peuvent jouer un rôle (négatif ou positif) sur la qualité de l'emplacement choisi : la population change, les habitudes des clients évoluent, les transports ne sont plus les mêmes, etc.

Deux des aspects importants dont il faut tenir compte pour choisir l'emplacement d'une activité commerciale sont liés à :

- (1) la décision d'opter pour un secteur particulier ; et
- (2) le choix d'un emplacement dans ce secteur.

Les femmes et les hommes peuvent avoir des considérations différentes dans le choix de l'emplacement des locaux de l'entreprise. Beaucoup de femmes et d'hommes travaillent à domicile ou près de chez eux en raison de leurs responsabilités familiales et parfois pour des raisons de sécurité personnelle, en particulier pour les femmes. Les personnes avec handicap ou les gens qui n'ont pas un moyen de transport privé ont également à faire face à des contraintes. Ceci risque de limiter leurs chances de réussite dans les affaires. Les moyens de transport collectifs ou les garderies d'enfants peuvent aider tant les femmes que les autres personnes à surmonter ces contraintes et permettre le choix d'un emplacement plus prometteur pour les affaires.

Importance de l'emplacement de l'Entreprise

Il existe des entreprises pour lesquelles l'emplacement est plus important que pour d'autres. Un emplacement bien choisi est essentiel pour les détaillants et les entreprises de service. Les magasins d'habillement et d'alimentation, les restaurants, les stations services etc., dépendent tous, pour se maintenir en activité, d'un fort passage de clientèle. Ces types de commerce doivent être situés à proximité (ou sur la route) de leurs clients potentiels s'ils veulent faire des bénéfices.

Pour les autres types de commerce de détail et de services, ainsi que pour la plupart des grossistes (qui achètent en grosse quantité et vendent en plus petites quantités aux commerçants de détail), le choix de l'emplacement est moins crucial. Les détaillants qui vendent des articles chers comme les meubles et les équipements savent comment attirer leur clientèle. Les entreprises de service (réparations diverses, imprimerie, cabinets d'expertise comptable et fiscale, etc.) et les magasins de gros peuvent être situés en dehors des endroits

les plus fréquentés et faire néanmoins de belles recettes. Leurs clients prendront le temps d'aller à la recherche des produits ou des services qu'ils proposent.

Les industries de transformation, les sociétés de construction et certains services (blanchisserie en gros, par exemple) n'ont pas à se préoccuper d'attirer leurs clients par le choix d'un emplacement particulier. En effet, ils trouvent leurs clients, soit à travers des réseaux, soit par des contacts personnels, soit en faisant de la publicité. L'emplacement de ces entreprises peut être choisi sur la base de considérations tenant compte du coût, de l'impact sur l'environnement pour les entreprises polluantes, ou de la disponibilité des ressources naturelles. Les critères économiques, la population et la concurrence sont des facteurs majeurs à prendre en considération. Ces facteurs aident à choisir une localisation ayant des perspectives prometteuses.

Critères de sélection d'emplacement

ECONOMIQUES

Un critère essentiel dans le choix d'un emplacement est la structure socio-économique de la population locale. Pourquoi les gens ont-ils choisi de vivre là et quel est leur niveau de vie ? Pour quelles raisons d'autres entreprises se sont-elles installées à cet endroit ?

Il est fortement recommandé de faire une étude sur les entreprises installées à proximité :

Est-ce que l'essentiel de la population locale travaille dans une seule entreprise ou dans quelques-unes ? Dans le cas contraire la population dispose-t-elle, pour l'emploi, d'une gamme variée d'entreprises ? Le tissu industriel local est-il sain ? Les activités industrielles sont-elles saisonnières ? A-t-on noté une tendance des entreprises à venir s'implanter dans la zone, ou au contraire, à la quitter ? Toutes ces questions sont importantes.

Etant donné que, dans un secteur géographique déterminé, le montant des revenus de la population détermine le niveau de la demande en produits et services, les entrepreneurs doivent recueillir des informations sur les revenus globaux dans le secteur qu'ils ont choisi.

Les questions spécifiques à poser portent notamment sur les revenus moyens, le niveau des revenus (faible, moyen, élevé) de la zone, les tendances en matière d'emploi et de chômage. Parmi les autres facteurs essentiels, on relève l'existence d'un bon réseau routier et ferré.

POPULATION

Pour choisir judicieusement l'emplacement de leurs entreprises, les entrepreneurs doivent s'interroger sur la composition de leur clientèle. Par exemple, si l'on souhaite ouvrir un magasin de vente de disques, il est impératif de connaître les habitudes de fréquentation des adolescents ou des jeunes adultes, car ce sont les plus importants clients de ce genre de commerce.

Quelques facteurs démographiques : Comment se modifie la population du secteur ? Constate-t-on beaucoup de nouvelles installations, ou de départs, dans la population ? La population augmente-t-elle ou diminue-t-elle ? Si le secteur connaît une expansion rapide cela voudra dire, probablement, qu'il abrite beaucoup de jeunes couples. Y a-t-il un effectif d'employés potentiels suffisants ayant les qualifications requises pour faire tourner l'entreprise ? Tous ces facteurs méritent attention.

CONCURRENCE

Il est indispensable, là encore, de bien connaître ses concurrents. Il faut collecter des informations sur leurs forces et leurs faiblesses, leur nombre, les lieux où ils sont installés, etc. Il faut aussi savoir combien d'entreprises similaires à celle que l'on veut installer, ont ouvert ou fermé au cours des deux dernières années. La concurrence indirecte, qui propose des biens ou services de substitution, doit aussi être étudiée.

L'entrepreneur qui démarre son entreprise à un endroit donné peut avoir la chance de se trouver dans trois situations très favorables. La première : aucun concurrent n'est installé à proximité. La seconde : les entreprises concurrentes sont mal gérées. La troisième, enfin : la demande concernant son produit est en augmentation.

Les caractéristiques principales associées à un emplacement donné sont : les conditions de location (ou d'achat), la concurrence présente à proximité, les coûts de fonctionnement encourus à cet emplacement, les moyens de transport pour le personnel et la clientèle. L'accès aux moyens de transport et les préoccupations de sécurité peuvent être particulièrement importants pour les femmes et les personnes avec handicap, clients et employés.

Choix de l'emplacement selon le type d'entreprise

COMMERCE DE DETAIL

De nos jours, les places de stationnement disponibles et l'accès aux grands axes de circulation automobile sont devenus des paramètres importants pour de nombreux détaillants. Ceux d'entre eux qui sont installés dans des centres commerciaux sont moins confrontés aux problèmes de stationnement. Les détaillants doivent tenir compte de l'activité des entreprises voisines. Par exemple, on sait que les boutiques d'habillement ne devraient pas être situées à proximité des stations-services.

Le nombre de passants dans un site commercial déterminé (une rue, un quartier, etc.) a également son importance pour les détaillants. C'est ainsi que le détaillant devrait se poser la question suivante : ces passants vont-ils prendre l'autobus ou se dirigent-ils vers le cinéma du coin ? Ceux qui vont au cinéma (ainsi d'ailleurs que ceux qui sont pressés de rentrer chez eux...) ne s'arrêteront certainement pas en chemin pour faire des achats.

COMMERCE DE GROS

Les grossistes s'approvisionnent auprès des fabricants qui leur vendent des quantités considérables de produits, à charge pour eux de les revendre aux détaillants par petites quantités. Deux facteurs très importants sont à prendre en considération pour le choix du lieu d'implantation d'un commerce de gros : d'une part, une bonne desserte par les moyens de transport, notamment chemins de fer et camions ; d'autre part, des infrastructures (bâtiments, installations, électricité, téléphone, etc.) en bon état. Faute de quoi le grossiste aura du mal à maintenir ses stocks à un niveau satisfaisant pour couvrir les besoins de ses clients. Certaines grandes agglomérations ont des réglementations contraignantes pour l'implantation des commerces de gros. Il est indispensable de les connaître. Tout ceci étant posé, les commerces de gros devraient également être situés le plus près possible de leurs clients.

ENTREPRISES DE SERVICE

Bien entendu, c'est plutôt bon pour une entreprise de service d'être située dans une rue commerçante ou un quartier commercial très animé. Mais ce n'est pas indispensable. Un atelier de réparation de téléviseurs, une blanchisserie, un cabinet de dentiste, une cordonnerie ou une garderie d'enfants peuvent s'installer à quelque distance, là où les loyers sont moins chers. Leurs clients sont prêts à aller à leur recherche et à se déplacer pour obtenir un service de qualité. Il n'en est pas moins vrai que, selon l'entreprise de service considérée, l'emplacement optimal n'est pas le même. Par exemple, installer une blanchisserie près d'une épicerie ou d'une quincaillerie est, en règle générale, une décision judicieuse. Cet emplacement peut ne pas être satisfaisant pour un cabinet de dentiste qui n'a pas autant besoin d'être situé, comme la blanchisserie, dans un endroit fréquenté et bien desservi.

ENTREPRISES DE PRODUCTION

Les sites qui conviennent le mieux aux entreprises de fabrication ont des caractéristiques très différentes des sites qui conviennent aux détaillants, aux grossistes ou aux entreprises de services. Lorsqu'on crée une entreprise de production, les critères à vérifier sont les facilités de transport et l'éloignement des matières premières. D'autres facteurs importants sont la proximité des clients, l'adéquation des installations et les réglementations des zones industrielles et commerciales. Quand vous étudiez les conditions générales et spécifiques pour l'emplacement de votre entreprise, tenez compte autant de vos besoins futurs que des besoins actuels.

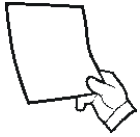


TRANSPARENT 1

MODULE 6: Thème 2

Importance d'un bon emplacement

1. Pourquoi l'emplacement est-il important pour la réussite de l'entreprise ?
2. Deux aspects fondamentaux de la sélection d'un emplacement :
 - a. choix d'un secteur d'implantation
 - b. choix d'un site particulier au sein de ce secteur
3. Pourquoi l'emplacement est-il plus important pour certaines entreprises ?
4. Facteurs dont il faut tenir compte pour choisir un emplacement :
 - a. critères économiques
 - b. population
 - c. concurrence
5. L'emplacement selon le type d'entreprise :
 - a. commerce de détail
 - b. commerce de gros
 - c. entreprise de service
 - d. entreprise de production



NOTE DE LECTURE 2

MODULE 6: Thème 2

Procédures pour choisir un bon emplacement

Les procédures suivantes sont recommandées pour sélectionner un bon emplacement :

1. Dresser la liste des facteurs « indispensables à prendre en compte » pour l'emplacement de l'entreprise. Adjoindre à cette liste celle des facteurs « souhaitables » mais non indispensables.
2. Repérer tous les emplacements qui, au sein du secteur de localisation (village, quartier, agglomération, région, etc.), correspondent au profil dressé dans les listes ci-dessus.
3. Visiter les emplacements sélectionnés pour se faire une idée de leur aspect général ; éliminer ceux qui ne conviennent pas. Faire un tri pour n'en retenir que deux ou trois parmi ceux qui semblent les plus satisfaisants.
4. Visiter à nouveau les emplacements retenus ; utiliser une liste de contrôle pour les comparer entre eux sur la base des facteurs identifiés au premier alinéa. Approfondir les aspects cruciaux pour l'entreprise.
5. Retourner sur place à différents moments de la journée et en soirée.
6. Vérifier la fréquentation de l'emplacement choisi. Compter le nombre de voitures et de passants à divers moments de la journée. Cela peut donner une idée de la clientèle potentielle.
7. En cas de besoin, consulter des personnes ayant de l'expérience en la matière.
8. Analyser tous les faits et toutes les opinions que vous avez rassemblés avant de prendre votre décision finale concernant l'emplacement de votre entreprise.

Caractéristiques d'un bon emplacement

Le taux de fréquentation et l'accessibilité sont les plus importants facteurs pour certaines entreprises que pour d'autres. Pensez à la manière dont vous servez vos clients ; qu'est-ce qui importe vraiment pour eux ? Il vous faudra chercher un équilibre entre les avantages et les inconvénients des différents endroits réputés favorables à votre activité.

Supposez que vous ayez déterminé les secteurs les plus appropriés pour votre entreprise. A présent, vous êtes prêts à commencer l'examen des particularités des différents emplacements dans ces secteurs. Votre souci premier sera le taux de fréquentation et l'accessibilité.

Vous savez que vous aurez une clientèle intéressante dans chacune de ces zones ciblées. Votre tâche va maintenant consister à trouver le meilleur emplacement au sein de chaque secteur.

Dans les quartiers d'affaires du centre ville ou de la banlieue, le niveau d'activité des petits magasins de détail dépend de l'affluence créée par les magasins de grande taille. Le succès des petits commerces et des magasins importants est souvent proportionnel au nombre de personnes qui viennent ou vivent dans leur secteur. Il en va de même des restaurants et autres commerces comparables, où les clients entrent plutôt suite à une impulsion subite qu'après mûre réflexion. Si vous gérez une affaire de ce genre, l'argent que vous dépenserez pour trouver un bon emplacement sera autant d'argent que vous économiserez sur votre budget de publicité. Dans les grandes agglomérations où l'usage de la voiture est développé, d'autres facteurs méritent d'être pris en considération. Il vous faudra étudier le flux de la circulation automobile, en particulier dans les secteurs commerciaux très fréquentés. Notez les rues à sens unique, la largeur des rues et les parkings. Cherchez le profil de circulation le mieux adapté à vos besoins.

Lorsque vous aurez fait le tri entre les sites possibles pour n'en retenir que quelques-uns, déterminez le rôle que le trafic automobile va jouer dans la réussite de votre entreprise. Selon l'importance que vous lui accorderez, vous devrez étudier les facteurs ci-après :

- Les transports publics peuvent être essentiels pour vos clients comme pour vos employés ; choisissez des emplacements situés à proximité des arrêts de transport public ;
- L'existence de parkings, un facteur très important pour les clients possédant une voiture. Le coût du parking et la facilité d'accès sont des considérations dont il faut tenir compte en priorité. Gardez à l'esprit que le client ne doit pas éprouver des difficultés pour se garer et faire ses courses. Il ne sert à rien de s'installer sur une rue très fréquentée si les clients ne peuvent pas stationner pour faire leurs achats ;
- Etre loin des zones d'habitation ou d'autres secteurs commerciaux peut gêner de nombreux commerces ;
- Les embouteillages, l'insécurité, par exemple, peuvent amener certaines personnes à éviter tel ou tel secteur commercial. Une vérité universelle : le niveau des ventes baisse dès lors qu'un secteur est inconfortable, inefficace, ou peu sûr.
- L'importance du côté de la rue à choisir est tout à fait étonnante. Il a été constaté que les gens achètent certains produits en sortant de leur maison ou en regagnant leur domicile. Ainsi, les journaux et l'essence sont des produits qui s'achètent sur le chemin du bureau alors que les épiceries et les blanchisseries sont des commerces que l'on visite en rentrant à la maison. Les commerçants avisés s'établissent sur le côté de la rue qu'emprunte la circulation pendant les heures d'affluence. Si c'est dans l'après-midi que le volume de vos ventes est plus important, déterminez le sens de la circulation pendant les heures de pointe et installez-vous du côté de la rue empruntée par les véhicules qui rentrent.
- La largeur de la rue est un autre facteur important. Elle offre une indication sur le trafic qui l'emprunte ou qui va l'emprunter. En général, plus la rue est large, plus la qualité de l'emplacement, est évidente. Les grandes voies de circulation sont plus intéressantes que les voies secondaires car elles accueillent plus de clients potentiels par jour. Une large avenue est plus facile d'accès pour les clients. Essayez de raisonner comme un client pressé : dans une petite rue, la circulation ne sera-t-elle pas bloquée par une voiture garée

en double file ? ;

- L'endroit choisi dans le quartier peut être essentiel. L'angle de la rue est plus visible que le milieu. En effet, il peut être vu depuis les rues transversales et les loyers pratiqués tiennent d'ailleurs compte de cet avantage ;
- Les voisins peuvent être votre meilleur atout si vous choisissez bien votre lieu d'implantation, par exemple, les commerces avoisinants qui font beaucoup de publicité pour s'imposer. C'est pour cette raison que dans certains quartiers animés, les commerçants mettent en commun une partie de leur budget promotionnel dans le cadre d'associations commerçantes qui organisent des campagnes de publicité pour leur quartier. Choisissez bien vos voisins : évitez les commerces susceptibles de nuire à l'image de votre entreprise.



TRANSPARENT 2

MODULE 6: Thème 2

Comment choisir un bon emplacement ?

- Dresser la liste des facteurs indispensables et des facteurs souhaitables ;
- Identifier les emplacements pouvant correspondre à ces facteurs ;
- Visiter les emplacements et retenir les 2 ou 3 meilleurs ;
- Faire une comparaison sur la base des facteurs indispensables et souhaitables ;
- Visiter à différents moments du jour et de la soirée et observer la fréquentation des lieux ;
- Recourir à un professionnel, le cas échéant ;
- Récapituler le tout ;
- Prendre la décision finale.



EXERCICE 1

MODULE 6: Thème 2

Choix de l'emplacement d'une entreprise

Mohamed et Malika avaient tous deux l'intention de se lancer dans les affaires à leur propre compte. Ils ont discuté un jour de l'endroit où chacun d'eux s'installerait. Ils avaient étudié plusieurs sites éventuels avant de se décider. Malika avait choisi de créer son commerce dans une ville située à une certaine distance. Elle ne connaissait pas grand monde dans cette ville, mais cela ne l'empêchait pas de penser qu'une entreprise bien gérée pouvait y prospérer. Mohamed et Malika discutaient des raisons qui avaient fondé leurs décisions.

Mohamed avait travaillé en tant que menuisier dans une grande ville. Il a eu un accident et un traumatisme spinal a fait qu'il ne lui était plus possible, de rester menuisier. Il avait décidé de s'installer dans sa ville natale car il en connaissait la plupart des habitants avec lesquels il entretenait des relations chaleureuses. Une coopérative ainsi qu'un magasin "Idris's " existaient déjà dans la ville mais Mohamed pensait quand même qu'il pourrait faire de bonnes affaires. La coopérative et le magasin Idris's existaient depuis longtemps et brassaient un volume d'affaires important.

La ville natale de Mohamed n'était pas très grande. La population avait pour principales activités, l'agriculture et l'élevage. Quelques habitants étaient fonctionnaires de l'état, d'autres avaient un travail à l'extérieur, le plus souvent dans le bâtiment et les travaux publics. Ces personnes ne rentraient chez elles que quatre à cinq fois par an, pour des périodes d'une ou deux semaines.

Mohamed pensait qu'il y avait de la place pour trois commerces en raison de l'importance de la population. Il pensait également qu'il pourrait faire de bonnes affaires étant donné qu'il connaissait la plupart des habitants de cette ville qu'il n'avait jamais quittée.

La ville dans laquelle Malika avait décidé d'ouvrir son commerce possédait déjà un grand magasin. Il s'agissait de l'unique commerce de ce genre. Les habitants de la ville s'adonnaient à l'agriculture, l'arboriculture et la production céréalière, il y avait aussi des campements touristiques. Il existait une carrière située dans les environs, à quelques kilomètres, et de nombreux hommes de la ville y travaillaient. Ils vivaient sur place toute la semaine et ne rentraient dans leurs familles que pendant les week-ends. Une exploitation forestière existait aussi dans la région. Elle employait plusieurs des hommes de la ville. Malika était convaincue que le fait que la population ait une activité professionnelle rendait plus encourageantes les perspectives commerciales. Elle pensait que la population était assez importante pour faire vivre deux commerces pendant toute l'année. Selon Malika, en appliquant une politique appropriée et en offrant les produits adaptés aux besoins de la population, elle réussirait à rentabiliser son affaire.

Questions à débattre

1. D'un point de vue commercial, quel est, à votre avis, le meilleur emplacement ? Celui de Mohamed ou celui de Malika ? Pourquoi ? Expliquez vos réponses.
2. Pensez-vous que le handicap de Mohamed affectera la réussite de l'entreprise?
3. Le sexe de Malika est-il susceptible d'affecter la réussite de son entreprise ?

I **THEME 3 : Les formes juridiques de l'entreprise**

II **DUREE CONSEILLEE :**

- 3 heures

III **OBJECTIF :**

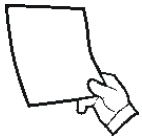
- A l'issue de la séance, les participants seront en mesure de comprendre les quatres principales formes juridiques de l'entreprise ainsi que les avantages et désavantages liés à chacune d'elles.

IV **JUSTIFICATION :**

- A. L'une des premières décisions que le promoteur d'une petite entreprise doit prendre est celle de déterminer le statut juridique de son entreprise. Toutefois, cette décision initiale ne sera peut-être pas la dernière. En effet, non seulement il est possible que l'entreprise se développe et, au fil du temps, change la nature de ses opérations, mais il peut arriver aussi que sa situation financière et fiscale évoluant, les avantages et inconvénients liés au statut juridique choisi ne soient plus pertinents.
- B. La majorité des entreprises légalement constituées sont créées selon l'une des quatres formes suivantes : entreprise individuelle, société de personnes, société de capitaux, coopératives. Les participants doivent avoir une connaissance de base des statuts juridiques qui régissent les entreprises et sociétés. Ils doivent aussi prendre conscience des avantages et des inconvénients relatifs à chacune de ces formes juridiques. Il est recommandé de recourir à un conseiller juridique compétent avant de décider du statut juridique à adopter.
- C. Cette séance permettra d'identifier les avantages et les inconvénients de chacune des quatres formes juridiques en ce qui concerne six domaines d'intérêt de l'entreprise :
 - 1. Frais et procédures juridiques liés à la création d'entreprise ;
 - 2. Responsabilité du/des propriétaire(s) ;
 - 3. Continuité de l'entreprise ;
 - 4. Gestion de l'entreprise ;
 - 5. Augmentation du capital ;
 - 6. Impôts, taxes et charges sociales.

V ACTIVITES:

1. Demander aux participant(e)s de lire la NOTE DE LECTURE 1. Projeter le transparent 1 en vue de l'étude de chacune des 8 questions majeures concernant la forme juridique de l'entreprise. Projeter le TRANSPARENT 2 et demander aux participant(e)s d'analyser les avantages et inconvénients de chacune des formes juridiques.
2. Demander aux participant(e)s de lire les informations contenues dans l'EXERCICE 1. Leur demander de répondre aux questions suivantes :
Quelle forme juridique choisiriez-vous si vous étiez à la place de Aicha?
Quelles sont les informations supplémentaires dont Aicha a besoin pour prendre une décision avisée relative à la meilleure forme juridique de l'entreprise ?
3. Le TRANSPARENT 3 donne quelques raisons qui font que les entrepreneurs femmes et hommes peuvent préférer les entreprises collectives. Demandez aux étudiants de s'exprimer sur le contenu du TRANSPARENT 3.



NOTE DE LECTURE 1

MODULE 6: Thème 3

Questions relatives à la forme juridique de l'entreprise

1. Combien de propriétaires y a-t-il dans une entreprise individuelle, une société de personnes, une société de capitaux et une coopérative ?

- A. L'**entreprise individuelle** n'a pas de personnalité morale. Elle est constituée d'une personne physique.
- B. La **société de personnes** a deux copropriétaires ou plus. Les associés s'unissent car il y a une confiance mutuelle. On peut citer en exemple la SNC (société en nom collectif), SCS (Société en commandite simple).
- C. La **société de capitaux** est une association d'actionnaires, le nombre d'associés ne peut être inférieur à 5, aucun maximum n'est fixé. On peut citer en exemple la SA (Société anonyme), SCA (Société en commandite par actions).

La SARL (société à responsabilité limitée) est une forme hybride ayant des caractéristiques des sociétés de capitaux et des sociétés de personnes. Le nombre d'associés est généralement de 2 à 50 associés maximum, elle peut également être créée par un associé unique, (SARL d'associé unique).

La SARL a des caractéristiques des sociétés de personnes, du fait que les parts sociales ne sont pas librement cessibles (article 58 de la loi 5-96 sur les sociétés commerciales)

- D. La **coopérative** est un groupe de personnes exploitant une affaire gérée démocratiquement et dont la propriété est collective.

2. Quels sont les procédures et les frais juridiques lors de la création d'entreprises selon la forme juridique choisie ?

Les procédures de la création d'entreprise sont au nombre de 7².

1- Demande de certificat négatif : toutes les sociétés commerciales sont concernées par cette démarche, sauf les entreprises individuelles qui n'optent pas pour une enseigne. En 2014, les frais sont de 230 Dhs pour la dénomination, et 170 dhs pour l'enseigne.

2- Préparation du dossier de création : siège social, établissement des statuts. Frais d'établissement des statuts (acte notarié ou sous seing privé) et des actes de création. La démarche se fait auprès d'un cabinet juridique (fiduciaires, notaires, avocat, expert comptable, conseillers juridiques). Les frais correspondent aux honoraires du cabinet juridique.

² Source : 2014, Site des différents Centre Régionaux d'Investissement du Maroc (CRI)

- 3- Formalités d'enregistrement des actes de création (SA, SARL, SNC, SCS, SCA) : paiement à la direction régionale des impôts, ou au guichet unique si le créateur passe par le CRI (centre régional d'investissement). En 2014, les frais représentent 1% du capital avec un minimum de 1 000 dh, plus un timbre de 20 dh par feuille pour les statuts de la société. 200 dh pour chaque PV et 200 dh pour le contrat de bail.
- 4- Inscription à la taxe professionnelle et identifiant fiscal (IS, IR-TVA) à la direction régionale des impôts, ou au CRI, quand le créateur passe par le guichet unique. Pour les entreprises individuelles, taxe professionnelle, IR, TVA. Pour les sociétés commerciales, taxe professionnelle, IS, TVA.
- 5- Immatriculation au registre de commerce : sont concernées toutes les sociétés commerciales. Droits des statuts 200 dh, immatriculation au RC 150 dh, PV s'il y a lieu 50 dh.
- 6- Affiliation à la Caisse Nationale de Sécurité Sociale, sans frais.
- 7- Publication au journal d'annonces légales et au BO (bulletin officiel). Pour toutes les sociétés commerciales. Les frais sont proportionnels au nombre de lignes.

Les seules obligations à respecter au moment de la création d'une entreprise individuelle consistent à déterminer si une licence est requise pour l'exercice des activités envisagées et s'il faut payer des taxes ou des droits de licence. Compte tenu du peu de restrictions, l'entreprise individuelle est la forme la plus facile à créer et les frais correspondants sont généralement peu élevés.

Remarque : pour les coopératives, les frais d'enregistrement sont généralement moins élevés que les frais d'enregistrement d'une société anonyme. Les statuts doivent être rédigés et enregistrés auprès de l'administration.

Au Maroc, les conditions de la création d'entreprise se sont nettement améliorées, depuis la création du guichet unique. 16 Centres régionaux d'investissement (CRI), ont été créés en 2002, pour alléger les procédures administratives de la création, en limiter le coût et réduire les délais. Les CRI hébergent le guichet unique dans lequel sont représentées dans un espace unique toutes les administrations concernées par la création d'entreprise (l'OMPIC, Office marocain de la propriété industrielle et commerciale), la direction régionale des impôts, le tribunal de commerce, la Caisse nationale de sécurité sociale, le bulletin officiel, le service de légalisation.

Le créateur peut finaliser les démarches administratives de création de son entreprise dans un délai de 48h, contre 45 jours précédemment. Tous les créateurs d'entreprise ne profitent pas des services du CRI par choix ou par méconnaissance de leur existence.

3. Pourquoi faut-il consulter un expert juridique et fiscal au moment de créer une nouvelle entreprise ?

L'expert donne au créateur les informations sur les formes juridiques qu'il peut adopter pour sa future entreprise. Il sera alors à même de faire un choix réfléchi. Le dit expert devra recevoir un maximum d'informations sur l'entreprise et son/ses propriétaire(s), notamment sur sa/leur situation

patrimoniale et financière personnelle, afin d'être en mesure de faire des recommandations pertinentes.

4. Quelles responsabilités impliquent chacune des quatre formes juridiques ?

A. **L'entreprise individuelle** n'a pas de personnalité morale. Il n'y a pas de séparation entre le patrimoine personnel du créateur et celui de l'entreprise. Le propriétaire est personnellement responsable des dettes de l'entreprise. En cas de nécessité, cette responsabilité peut engager tous ses biens et avoirs personnels.

B. **Société de personne.** Les associés d'une société de personne sont solidairement et indéfiniment responsables des dettes que la société aurait vis à vis de ses divers créanciers (fournisseurs, banque, fisc, organismes sociaux, clients).

C. **Société de capitaux.** La responsabilité des actionnaires est limitée au montant de leurs apports. Le patrimoine personnel des associés est distinct de celui de l'entreprise.

D. **Coopérative.** Chaque membre de la coopérative est entièrement responsable des dettes de la coopérative, en respect des lois et règlements de la coopérative.

5. Comment la forme juridique peut-elle affecter la continuité de l'entreprise ?

A. **Entreprise individuelle** : L'entreprise est dissoute à la mort du propriétaire ou à la suite de son incapacité.

B. **Société de personnes** : La société de personnes est dissoute à la suite de la mort, de l'incapacité, ou du retrait de l'un des partenaires, sauf si les associés rachètent les parts du partenaire sortant.

C. **Société de capitaux** : Elle a une existence autonome et continue, elle n'est pas dissoute en cas de décès de l'un des actionnaires ou de cession des actions à des tiers.

D. **Coopérative.** La coopérative a une existence autonome. Elle n'est pas dissoute si l'un des membres la quitte.

6. Comment la forme juridique peut-elle influencer la gestion de l'entreprise ?

A. **Entreprise individuelle.** L'entrepreneur lui-même ou son mandataire gère l'entreprise individuelle. Il gère l'entreprise comme il l'entend dès l'instant où les dispositions légales sont respectées. Toutes les décisions majeures sont prises par une seule personne, il peut en résulter des inconvénients parfois graves.

B. **Société de personnes.**

Des personnes décident de s'associer parce qu'elles se connaissent et se font mutuellement confiance, (intuitue personae prédominant). Dans une société de personnes, il arrive que chacun des partenaires ait un rôle en matière de gestion, les diverses tâches étant réparties entre eux. La mise en commun de leurs aptitudes et compétences peut, au niveau de la gestion, donner à cette forme juridique un avantage par rapport à l'entreprise individuelle. Cependant, le partage des tâches de gestion peut engendrer également des désaccords, d'où l'importance d'avoir une vision commune.

Généralement, un gérant est désigné par les statuts ou par acte séparé. Il est investi de pouvoirs pour agir au nom de la société. Le gérant est le seul à pouvoir engager la société, il dispose de la signature sociale.

Dans ses rapports avec les associés et en l'absence de précisions dans les statuts, le gérant peut faire tout acte de gestion dans l'intérêt de la société. Dans les rapports avec les tiers, le gérant engage la société par les actes entrant dans l'objet social.

Certaines décisions dépassent les pouvoirs du gérant et sont de la compétence des associés (nomination et révocation d'un gérant, modification des statuts, augmentation ou diminution du capital, extension de l'objet social). Ces décisions sont prises à l'unanimité des associés.

Le contrôle de la société est quant à lui assuré par les associés non gérants et le commissaire aux comptes, s'il en existe.

C. **Sociétés de capitaux** : ce sont des sociétés dont le capital est fractionné en actions représentant l'apport de chacun des actionnaires. La responsabilité de chacun des actionnaires est proportionnelle au montant de l'apport. Les actions sont librement négociables. La SA est l'exemple type de société de capitaux. Elle offre deux modes d'administration, l'un comprend un conseil d'administration et un président, l'autre comporte 2 organes distincts : le directoire qui possède tous les pouvoirs pour agir au nom de la société et le conseil de surveillance dont le rôle consiste à contrôler l'action du directoire.

Cette forme de société permet l'ouverture du capital aux investisseurs.

D. **Coopérative**. La direction de la coopérative est élue par ses membres.

7. Comment la forme juridique de l'entreprise peut-elle affecter le paiement des impôts?

- A. **Entreprise individuelle**. Le chef d'entreprise est soumis à l'impôt général sur le revenu pour les bénéfices de l'entreprise, en plus des autres revenus éventuels, soumis à l'IGR.
- B. **Société de personnes**. L'impôt général sur le revenu est payé par tous les partenaires sur leur part des bénéfices.
- C. **Société de capitaux**. La société est imposée sur les bénéfices réalisés par l'entreprise. Les dividendes perçus par les actionnaires sont également imposés.
- D. **Coopérative**. La coopérative peut, en fonction des législations nationales, être soumise à l'impôt ou l'être moins. Au Maroc, La coopérative est soumise à l'impôt lorsqu'elle réalise des bénéfices provenant des activités commerciales et au-delà d'un certain niveau de chiffre d'affaire réalisé.



TRANSPARENT 1

MODULE 6: Thème 3

Questions concernant la propriété des entreprises

1. Combien de propriétaires y a-t-il dans l'entreprise individuelle, la société de personnes et la société de capitaux ?
2. Quels sont les procédures juridiques et les frais liés à la création de chacune de ces quatre formes ?
3. Pourquoi faut-il consulter un expert juridique et fiscal avant de créer une nouvelle entreprise?
4. Quelles sont les responsabilités liées à ces quatre formes de participation ?
5. Comment la forme juridique de l'entreprise affecte-t-elle sa continuité ?
6. Comment la forme juridique de l'entreprise affecte-t-elle sa gestion ?
7. Comment la forme juridique de l'entreprise va-t-elle affecter le paiement des impôts, des taxes et des charges sociales ?
8. Comment la forme juridique de l'entreprise va-t-elle affecter les conditions d'emploi ?



TRANSPARENT 1

MODULE 6: Thème 3

Avantages et inconvénients liés aux différentes formes juridiques

FORMES JURIDIQUES	AVANTAGES	INCONVENIENTS
Entreprise individuelle	<ol style="list-style-type: none"> 1. Faible coût de lancement 2. Réglementation minimale 3. Aucun capital minimum n'est requis 4. Contrôle direct sur l'entreprise 5. Fonds de roulement nécessaires peu importants 6. Avantages fiscaux 7. Le propriétaire reçoit tous les bénéfices 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pas de personnalité morale, confusion des patrimoines 2. Responsabilité entière des dettes liées à l'activité professionnelle. Responsabilité de l'entrepreneur est illimitée 3. La survie de l'entreprise est difficile après l'entrepreneur (liquidation, partage successoral) 4. Difficultés pour trouver un financement 5. Responsabilité de toutes les décisions
Société de personnes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Facile à créer 2. Faible coût de lancement 3. Meilleur accès aux capitaux Gestion collective 4. Possibilités d'avantages fiscaux 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Responsabilité indéfinie et solidaire des associés vis-à-vis des dettes sociales 2. Dissolution en cas de décès 3. Tous les associés sont gérants, sauf stipulation contraire dans les statuts 4. Parts sociales ne sont pas cédées librement
Société de capitaux (cas de la anonyme)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Responsabilité limitée aux montants des apports 2. Propriété transférable 3. Existence continue 4. Personnalité morale distincte 5. Avantages fiscaux éventuels 6. Mobilisation de capitaux plus facile 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Réglementation stricte 2. Forme juridique plus coûteuse 3. Capital minimum exigé (300 000 dh sans appel public à l'épargne, 3.000. 000 dh si appel public à l'épargne) 4. Restrictions imposées par les statuts 5. Coûts élevés pour la tenue des comptes 6. Double taxation (société et actionnaires)

Coopérative	<ol style="list-style-type: none">1. Assistance mutuelle2. Aide à tous ses membres3. Prise de risques partagée4. Facilité à trouver des capitaux5. Rassemble des compétences individuelles	<ol style="list-style-type: none">1. Difficulté à trouver des membres qualifiés2. Contributions inégales à la marche de la coopérative3. Responsabilités partagées
--------------------	--	--



TRANSPARENT 1

MODULE 6: Thème 3

**Avantages des entreprises collectives,
telles les coopératives**

Ressources financières communes : de nombreuses activités requièrent un capital de démarrage minimum qui dépasse la capacité d'épargne des femmes et des hommes.

Achat groupé d'intrants : les groupes peuvent négocier de meilleurs prix et des conditions de livraison en effectuant leurs achats d'intrants en commun pour utilisation par un grand nombre d'entrepreneurs (matières premières, matériaux d'emballage, etc.).

Marketing en commun : les coûts de marketing peuvent être réduits en partageant les moyens de transport. Le groupe peut conclure des accords avec des grands clients que les entrepreneurs ne pourraient pas obtenir de manière isolée.

Economie d'échelle : les entrepreneurs qui partagent la même machine peuvent faire baisser les coûts de production ou produire une plus grande quantité de marchandises.

Avantage des groupements : un grand nombre de petites entreprises, produisant les mêmes marchandises ou des marchandises semblables, attire plus de clients.

Transfert de savoir : en travaillant ensemble les femmes et les hommes apprendront les uns des autres, améliorant ainsi leurs compétences techniques et commerciales respectives, etc.

Surmonter les barrières sociales : dans les campagnes, les femmes peuvent, pour certaines, éprouver de la difficulté à se déplacer au marché à moins qu'elles ne soient dans un groupe.

Contrôle du revenu : les hommes peuvent exercer un contrôle sur le revenu de l'épouse, mais pas sur le revenu d'un groupe de femmes. Le groupe décide de la manière d'utiliser le revenu de l'entreprise.

Appui mutuel : les femmes, les hommes et les personnes avec handicap appartenant au même groupe se prêtent souvent assistance mutuelle en cas de problèmes, comme la maladie ou la mort d'un membre de la famille, etc.

Un pouvoir de négociation plus fort : les groupes ont plus de pouvoir de négociation avec les agences gouvernementales, les communautés, les familles et les entités liées à l'entreprise.

Un accès plus facile aux services et à la formation : selon les prestataires de services, il est plus facile de former et fournir des services à des groupes qu'à des individus.

Profite aux personnes avec handicap : la répartition des tâches sur la base des points forts et des aptitudes permet de faire des aménagements pour les questions liées au handicap et à l'autonomisation.

Source: BIT « Guide d'identification des opportunités économiques. »



EXERCICE 1

Lancer une entreprise

Aicha a vécu dans une petite agglomération pendant les dix dernières années. Le village, qui compte environ 275 habitants, est situé dans les montagnes. L'agriculture et l'élevage sont des activités florissantes dans la région.

La vieille route qui dessert le village est étroite et difficile. Les fortes averses en hiver la rendent impraticable par endroits. Une nouvelle route est en construction dans la région, les travaux doivent arriver à leur terme dans quatre mois environ.

Aicha envisage la possibilité de construire un gîte rural, compte tenu de la fin prochaine des travaux de construction de la nouvelle route. Les touristes pourront se déplacer plus facilement en véhicule. Ils seront heureux de profiter des randonnées pédestres et découvrir la région et sa nature.

Aicha a étudié quelques-uns des avantages et inconvénients liés aux différents statuts juridiques que son entreprise pourrait adopter. Elle a envisagé la possibilité de créer une entreprise individuelle car l'idée d'être son propre patron lui plaît bien. Elle a économisé assez d'argent et elle a le sentiment qu'elle pourrait emprunter assez d'argent pour lancer une petite entreprise.

L'éventualité de créer une société de personnes est également attrayante. Un ou deux partenaires pourraient fournir les ressources supplémentaires nécessaires à la mise en oeuvre d'un projet de plus grande envergure. Il serait aussi possible de monter une société anonyme, et d'ouvrir le capital aux investisseurs potentiels qui deviendraient actionnaires. Les liquidités supplémentaires permettraient de financer des campagnes publicitaires.

Finalement, Aicha a pensé à parler à plusieurs habitants du village pour voir s'ils étaient intéressés par la création de l'entreprise. Le capital sera plus important et le nombre de personnes qui en bénéficieraient au sein de la population serait plus grand.

Questions

- (a) Pour quelle forme de participation opteriez-vous si vous étiez à la place d'Aicha ?
- (b) Quelles sont les informations supplémentaires dont Aicha a besoin pour décider en toute connaissance de cause de la meilleure forme juridique pour son entreprise ?

I **THEME 4 : Capital nécessaire pour lancer une entreprise**

II DUREE CONSEILLEE :

- 3 heures

III OBJECTIF :

- A la fin de la séance, les participants seront en mesure de faire la différence entre les dépenses pré-opérationnelles et les dépenses opérationnelles de départ et d'estimer le capital nécessaire au lancement de l'entreprise.

IV JUSTIFICATION :

- La création d'une entreprise demande une certaine somme d'argent qui doit être dépensé avant que les activités de l'entreprise ne génèrent des revenus grâce aux ventes. Souvent les entrepreneurs potentiels sous-estiment le montant nécessaire car ils ne prennent en compte que les dépenses en investissement telles que les locaux, machines ou les équipements, les voitures, l'inventaire, etc. Ils ne sont pas conscients que, pendant les premières semaines ou les premiers mois de fonctionnement (achat, production ou prestation de services), les revenus tirés des ventes ne couvrent pas toutes les dépenses nécessaires pour démarrer les activités. Cela peut mener à un problème de liquidités et l'entrepreneur peut se trouver dans l'incapacité de payer les salaires ou les fournisseurs.
- L'entrepreneur dispose rarement du montant de capital dont il a besoin pour démarrer son affaire. La différence doit être trouvée à partir de sources extérieures de financement. Le futur entrepreneur doit évaluer exactement la nature et le montant de ses besoins.
- Les créateurs d'entreprises savent en général qu'ils ont besoin d'argent pour les machines, les outils et l'équipement, etc. D'autres frais sont également à prévoir avant de pouvoir vraiment démarrer leurs entreprises, tels les coûts d'installation des machines, la formation des ouvriers pour l'utilisation des nouvelles machines. Les frais pour les taxes professionnelles et l'assurance entrent également dans le calcul du capital d'investissement requis pour démarrer l'entreprise.

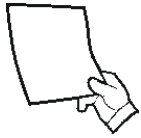
Le besoin en fonds de roulement est également souvent sous-estimé. L'entreprise doit disposer d'un stock de marchandises car elle ne pourra pas remplacer chaque article vendu immédiatement. Elle devra octroyer aux clients qui passent de grandes commandes la possibilité de payer à crédit et les délais de paiements ne seront pas toujours respectés.

- Dans le cas des activités de production, le fonds de roulement doit couvrir une plus longue période pouvant s'étendre sur plusieurs mois.

- Si le fonds de roulement est sous-évalué, l'entreprise peut manquer d'argent pour payer les salaires, renouveler le stock ou (dans les pires cas) rembourser l'emprunt. Par conséquent, un certain pourcentage pour les imprévus et le fonds de roulement devrait être compris dans le capital d'investissement.

V ACTIVITES :

1. Demander aux participants d'utiliser la NOTE DE LECTURE 1 comme information de base et leur expliquer la différence entre dépenses pré opérationnelles et dépenses opérationnelles de départ, ainsi que les facteurs qui déterminent le cycle des opérations de départ.
2. Diviser les participants en petits groupes et leur demander de faire l'EXERCICE 1. Demander aux participants d'indiquer si les dépenses listées sont pré-opérationnelles, opérationnelles de départ ou autre. Discuter des dépenses avec les participants.
3. Demander à la classe de lire l'EXERCICE 2. Diviser la classe en groupes de 4 ou 5 pour répondre aux questions. Expliquer ce qu'est un échéancier et quelles sont les étapes importantes. S'assurer que les participants comprennent : quand la période des opérations de départ se termine, et quand commence la période initiale des paiements. Demander à chaque groupe de présenter ses réponses. Afficher les transparents 1 et 2 et demander aux participants de trouver d'autres exemples de dépenses pré opérationnelles et de dépenses opérationnelles de départ.



NOTE DE LECTURE1

MODULE 6 : Thème 4

Estimer le capital de démarrage

Quand une personne désire démarrer une entreprise, elle doit être consciente qu'une certaine somme d'argent est nécessaire pendant le processus de démarrage pour faire face aux dépenses avant que l'entreprise ne perçoive des revenus des ventes. Cet argent est appelé le capital de départ. Il sert à deux choses :

- Les dépenses pré-opérationnelles (investissements)
- Les dépenses opérationnelles de départ (fonds de roulement)

Les dépenses d'investissement

Les dépenses pré opérationnelles sont de l'argent qu'une personne qui démarre une entreprise devra payer avant que son entreprise ne commence à fonctionner (vendre, produire ou fournir des services). L'argent nécessaire à ces dépenses est aussi appelé **capital d'investissement**.

Acheter du terrain, construire un atelier, acheter des machines, des outils ou des équipements de bureaux etc. sont des dépenses pré opérationnelles, tout comme le sont les frais légaux, les raccordements aux réseaux d'eau, d'électricité et de téléphone, les dépenses publicitaires avant le démarrage, etc.

Les créateurs d'entreprise, en particulier les jeunes, sont généralement conscients qu'ils ont besoin d'argent pour les machines, les outils ou les équipements de leur atelier. Cependant, très souvent, ils ne prévoient pas un certain nombre d'autres dépenses qui doivent être effectuées avant qu'ils ne puissent démarrer leur affaire.

Par exemple :

- Le coût d'installation des machines et la formation du personnel à leur utilisation peut constituer un pourcentage important du coût total des machines ;
- Les frais pour l'obtention de licences et les assurances sont également souvent oubliés dans le calcul de l'investissement de départ ;
- Les coûts liés à la modernisation des installations, pour les rendre plus accessibles aux clients, notamment ceux avec des handicaps, ou répondre aux normes de sécurité des immeubles.

Le fonds de roulement

Les dépenses opérationnelles de départ apparaissent quand la nouvelle entreprise commence à fonctionner. Elles servent à couvrir les dépenses immédiates, en attendant l'entrée de revenus engendrés par les ventes. Ce décalage entre les entrées et sorties d'argent dépend de la nature de l'entreprise.

En général, cette période est courte pour les activités de commerce (parfois moins d'un mois), alors que pour les activités de production, plusieurs mois peuvent se passer entre le moment où commence la production (temps de fabrication du produit, temps qu'il passe dans le circuit de distribution, c'est-à-dire stockage des produits finis dans l'usine, acheminement vers les grossistes, les détaillants et les consommateurs) et le moment où l'entreprise perçoit le produit de leur vente. Il faut également prévoir des dépenses liées aux rénovations des locaux, par exemple, pour les rendre plus accessibles aux clients, y compris les personnes avec handicap, et aussi pour satisfaire aux règlements en matière de bâtiments.

Les dépenses pendant cette période sont appelées dépenses opérationnelles de départ ou **fonds de roulement**.

Le besoin en fonds de roulement est également souvent sous-estimé. Les gens pensent qu'ils vont être payés immédiatement.

Cela peut être le cas pour des activités de commerce ; néanmoins, le propriétaire du magasin doit avoir un stock de réserve, car il/elle ne peut remplacer immédiatement chaque article vendu. Dans le monde des affaires, les délais de paiement sont habituels, particulièrement pour les gros clients qui commandent des quantités importantes.

Pour les activités de production, le fonds de roulement doit couvrir une période plus longue qui peut durer plusieurs mois.

Si le fonds de roulement est sous-estimé, l'entrepreneur qui possède une entreprise, même prospère, risque de se trouver à court d'argent pour payer les salaires, renouveler le stock ou, dans le pire des cas, pour rembourser la banque.

C'est pourquoi il est recommandé de prévoir dans le capital de départ un fonds de roulement suffisant.

La distinction entre ces deux catégories de dépenses se fait à partir du moment où les paiements sont effectués : soit avant que l'entreprise ne commence à fonctionner, soit après qu'elle ait démarré.

Le capital de départ d'une nouvelle entreprise est la somme des dépenses d'investissement et du fonds de roulement. Le montant total du capital de départ donne une indication aux futurs entrepreneurs sur la quantité d'argent qu'ils devront investir à partir de leurs propres ressources et du montant qu'ils devront emprunter.



EXERCICE 1

MODULE 6 : Thème 4

Dépenses à couvrir avec le capital de départ

Dépenses	Pré-opérationnelles	Opérationnelles de départ	Autres dépenses
Enregistrement de l'entreprise			
Enregistrement du capital social			
Salaires du premier mois			
Frais d'architecte pour les plans de l'atelier			
Achat de machines			
Achat de matières premières			
Installation électrique pour les machines			
Achat de produits finis			
Publicité pour l'ouverture de l'entreprise			
Acquisition d'un terrain dans une zone industrielle			
Construction d'une maison			
Salaire du propriétaire pour le premier mois			
Fournitures de bureau pour deux mois			
Branchement de l'électricité			
Achat d'un camion d'occasion			
Consultant pour étude d'investissement			
Loyer pour les locaux de l'entreprise			



EXERCICE 1 (suite)

MODULE 6 : Thème 4

Dépenses à couvrir avec le capital de départ

Dépenses	Pré-opérationnelles	Opérationnelles de départ	Autres dépenses
Achat de stock			
Assurance incendie			
Assurance maladie pour le personnel			
Voiture pour le mari ou la femme du propriétaire			
Promotion des ventes			
Equipement informatique			
Matériaux de construction pour l'atelier			
Frais d'école pour les enfants des employés			
Installation du téléphone			
Première facture de téléphone			
Réapprovisionnement du stock de produits			
Déplacement vers le fournisseur de machines			
Assurance voiture pour la première année			
Coût d'entretien du camion			
Intérêts sur le crédit			
Remboursement des emprunts auprès d'amis			



EXERCICE 2

MODULE 6 : Thème 4

Ouverture d'une pâtisserie

Fatima-Zahra a travaillé pendant plusieurs années dans une pâtisserie qui produit ses propres pâtisseries et gâteaux pour une clientèle qui vit et travaille dans le voisinage. Le magasin livre également des gâteaux et d'autres pâtisseries au domicile des clients à l'occasion des mariages, fêtes d'anniversaire ou autres événements.

Fatima-Zahra a tout appris sur la manière de faire des pâtisseries, en partant des matières premières et ingrédients pour les différents produits, la préparation et la façon de cuire au four, ainsi que la vente dans le magasin et les relations avec les clients. Elle a un bon salaire de 8 000 dhs par mois.

Fatima-Zahra a toujours voulu avoir sa propre pâtisserie. C'est pourquoi elle met le plus d'argent possible sur son compte d'épargne, à chaque fois qu'elle le peut. Elle a également dressé une liste de machines et d'équipements dont elle aurait besoin pour démarrer son propre magasin. Elle en a aussi recherché les prix. L'article le plus coûteux serait le four (3 500 Dh); elle aurait également besoin d'une machine à pétrir (500 DH), de quelques balances (100 Dh), de cuves, de vaisselle, de récipients, de caisses et boîtes, d'ustensiles (95 Dh), de fournitures pour l'atelier telles que des tables et des étagères (1100 Dh) et d'un grand réfrigérateur (3300 Dh) qui lui permettrait de conserver les gâteaux terminés pendant trois jours après la production. Elle devrait aussi équiper le magasin avec une vitrine, plusieurs étagères et une caisse enregistreuse (250 Dh). Elle a également prévu un petit bureau pour elle-même, ainsi qu'une petite salle de repos pour le personnel. Les fournitures d'occasion pour ces deux pièces coûteraient environ 1000 Dh. Pour accueillir plus de clients, des modifications devraient être effectuées au niveau de l'entrée principale pour rendre le magasin plus accessible aux poussettes de bébé et aux chaises roulantes pour un coût de 140 Dh.

Maintenant, elle a la possibilité de louer un magasin convenant à son projet dans un quartier de la ville avec une population de classe moyenne, ce qui constitue une bonne base pour la clientèle. Le magasin sera disponible dans deux mois.

Après une étude de marché, elle a décidé de démarrer sa propre entreprise et de louer le magasin pour 800 Dh par mois.

Maintenant arrive une période de grande activité pour Fatima-Zahra car elle doit terminer son **plan d'affaires**, estimer son capital en investissement et son fonds de roulement, et recevoir l'argent de sa banque, puisqu'elle ne peut couvrir que 30 % de l'investissement total. Ensuite, elle doit enregistrer son entreprise (150 Dh) et commander les machines et les équipements qui pourraient être livrés dans les trois mois. Pour faire tout cela Fatima-Zahra a abandonné son travail un mois avant d'être en mesure d'entrer dans son futur magasin.

Les raccordements à l'eau, l'électricité et au téléphone ont été enregistrés à son nom et elle a payé 1 000 Dh au total. Par ailleurs, l'assurance pour la maison est obligatoire et elle a payé 100 Dh pour un an.

Elle a choisi son personnel – deux dames pour l'atelier et un jeune apprenti – et a décidé de les engager dès qu'elle pourra prendre possession des lieux. Le salaire mensuel pour tout le personnel s'élève à 6 500 Dh. Son idée est de former le personnel durant la période précédant la livraison des équipements et son installation, ce qui prendra une semaine. Le coût de l'installation est estimé à 2 000 Dh.

Comme Fatema-Zahra veut également offrir un service de livraison à domicile, elle devra acheter un véhicule d'occasion pour 80 000 Dh et engager un chauffeur pour un salaire mensuel de 3 000 dh. L'assurance annuelle pour la voiture est de 2 500 Dh.

Avant de démarrer son entreprise, Fatema-Zahra prévoit de faire de la publicité et elle a réussi à négocier une campagne de publicité avec une agence pour 1 800 Dh.

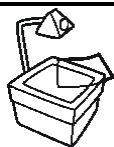
L'ouverture du magasin pourrait avoir lieu deux semaines après l'installation de tous les équipements. Pendant ces deux semaines, Fatema-Zahra va fabriquer une série de gâteaux et de pâtisseries pour former son personnel en production. Les matières premières pour une semaine de production sont estimées à 1500 Dhs. Les autres coûts, tels que l'eau, l'électricité, le téléphone, l'essence de la voiture, etc. sont estimés à 500 Dhs. Pour éviter toute rupture de stock, Fatema-Zahra va démarrer avec un stock pour deux semaines de production.

Fatema-Zahra pense qu'après l'ouverture, le magasin vendra 60 % de la production au comptant, et que 40 % de la production seront vendus par le service de livraison à des clients qui peuvent payer dans un délai de deux semaines. Elle estime que le service de livraison commencera un mois après l'ouverture du magasin.

Fatema-Zahra a besoin de connaître ses dépenses pré-opérationnelles et ses dépenses opérationnelles de départ pour pouvoir estimer son besoin en capital et pour arrêter son plan d'affaires.

Questions

- Veuillez établir un calendrier avec les étapes concernant les différents événements pendant la phase de démarrage, pour pouvoir déterminer la durée de la phase pré opérationnelle et la phase opérationnelle de départ.
- Dressez un tableau pour la phase pré opérationnelle et un tableau pour la phase opérationnelle de départ en utilisant les modèles des exercices 3 et 4 et calculez le capital investissement et le fonds de roulement. Quel est le besoin en capital d'investissement de Fatema-Zahra pour couvrir ses dépenses pré-opérationnelles ? Quel est son besoin en fonds de roulement pour couvrir ses premières dépenses de fonctionnement ?
- Quels étaient les fonds propres de Fatema-Zahra et quel était le financement de la banque ?
- Fatema-Zahra a-t-elle besoin d'augmenter son fonds de roulement au second mois ? Si oui, pourquoi et de combien ?

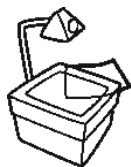


TRANSPARENT 1

MODULE 6 : Thème 4

Dépenses pré-opérationnelles d'investissement

Investissements	Spécifications	Quantité
Terrain	20 x 30 = 600 m ²	
Bâtiment	10 x 15 = 150 m ²	
Capital social		
Frais d'assistance-conseil		
Installation électrique	10 kVA	
Branchement d'eau	branchement 3 pouces	
Raccordement téléphonique	2 lignes	
Machines/ Equipement ▪ ▪ ▪ ▪	(spécifications techniques)	
Installation des machines	(spécifications techniques)	
Véhicules		
Fournitures de bureau		
Equipement de bureau ▪ Ordinateur ▪ Photocopieur		
Licences/permis		
Formation du personnel		
Frais de notaire		
Publicité		
Changements pour l'accessibilité		
Autres		
Total Investissements		



TRANSPARENT 2

MODULE 6 : Thème 4

Dépenses opérationnelles de départ

Investissement	Quantité par semaine/mois	Quantité Opérations de départ
Location des locaux d'entreprise		
Stocks de départ de <ul style="list-style-type: none"> ▪ Matières premières ▪ Produits semi-finis ▪ Produits ▪ Fournitures de bureau 		
Assurance		
Carburant pour véhicule		
Electricité/eau		
Communications		
Promotion		
Salaire du propriétaire		
Salaire du personnel		
Charges bancaires		
Collecte des déchets		
Autres		
Total fonds de roulement		

I **THEME 5 : Recherche de financement pour démarrer une entreprise**

II **DUREE CONSEILLEE :**

- 5 heures

III **OBJECTIF :**

- A l'issue de la séance, les participants seront en mesure d'identifier les avantages et les inconvénients relatifs à l'utilisation de diverses sources de financement pour lancer une entreprise.

IV **JUSTIFICATION :**

- Beaucoup de futurs patrons de petite entreprise ont de bonnes idées et de bons plans pour lancer leur affaire. Mais beaucoup parmi eux s'aperçoivent, chemin faisant, que les financements nécessaires sont impossibles à obtenir. Du coup, leur entreprise ne voit jamais le jour. Les participants doivent être informés des types de crédits accessibles aux futurs entrepreneurs. On souligne en passant qu'un solide dossier préparé en vue du lancement renforcera les chances d'obtenir des financements.
- Les entrepreneurs devront certainement investir des sommes personnelles considérables pour lancer leur entreprise. Lorsqu'elles s'avèrent insuffisantes, il est nécessaire de les compléter. L'entrepreneur fera alors appel au crédit. Cette séance est consacrée à l'examen des sources potentielles de financement de démarrage et aux mesures préalables à prendre pour obtenir un financement.

V **ACTIVITES:**

1. Demander aux participants de lire l'EXERCICE 1 concernant l'obtention de financement. Projeter le TRANSPARENT 1 et lancer des débats entre les participants sur chacune des six questions. Demander aux participants de dresser la liste des garanties demandées à un emprunteur avant de lui avancer de l'argent pour créer son entreprise. La liste peut être transcrite sur un tableau et discutée en classe. Diviser la classe en groupes et leur demander de compléter l'étude de cas à la fin de l'EXERCICE 1. Projeter le TRANSPARENT 2 et discuter des contraintes liées au genre en ce qui concerne l'accès au financement.
2. Distribuer aux participants la NOTE DE LECTURE 1 comme information de base. Projeter le transparent 3 et organiser un débat sur les sources de financement permettant le lancement d'une petite entreprise ainsi que sur les procédures à suivre pour solliciter un prêt commercial.

3. Utiliser le TRANSPARENT 4 pour examiner les critères d'évaluation des sources de financement.
4. Utiliser le TRANSPARENT 5 pour examiner la demande de prêt en se plaçant du côté des organismes de financement.
5. Dans le cadre de l'étude du financement du capital social et des dettes, projeter le TRANSPARENT 6 et examiner les avantages et inconvénients des diverses formes de financement.
6. **Inviter un responsable du crédit dans une banque** à faire un exposé à la classe. Avant sa visite, aider la classe à formuler les questions à lui poser. Ces questions peuvent lui être envoyées à l'avance afin de dégager le canevas de son exposé. Elles pourront également être utilisées comme base pour une session de questions-réponses à l'occasion de sa visite. Les principaux domaines abordés susciteront, entre autres, les questions ci-après:
 - A. Quels sont les critères retenus par un banquier lorsqu'il examine un dossier de demande de crédit à la création, émanant d'une petite entreprise? Ces points sont-ils différents pour les femmes et les personnes avec handicap ?
 - B. Lors d'une demande de crédit de démarrage, quelle importance, accorder au fait que le ou les propriétaires mettent des économies personnelles dans l'entreprise ?
 - C. Existe-t-il des types d'entreprises plus susceptibles que d'autres de bénéficier de crédits de démarrage ?

Si oui, la différence réside-t-elle dans le montant de la somme demandée ou dans les chances de succès de l'entreprise ?
 - D. Y a-t-il des moyens pour un futur entrepreneur d'obtenir du capital social, lorsque l'intéressé n'est pas en mesure d'épargner la somme requise ?
 - E. Quelles sont, parmi d'autres, les considérations essentielles dont le futur entrepreneur doit tenir compte au moment de choisir une banque pour son entreprise ?
 - F. Le degré de solvabilité du demandeur joue-t-il un rôle dans la décision d'une banque d'accorder ou non un crédit pour le lancement d'une petite entreprise ?



EXERCICE 1

Questions sur l'obtention du capital

1. Est-il possible d'emprunter la totalité du financement nécessaire ?
 - A. Presque tous les organismes de crédit exigent que l'entrepreneur apporte une partie importante des fonds nécessaires (capital). Cela dépend, dans une large mesure, du marché et de la situation économique. Rares sont les organismes de crédit ou les prêteurs individuels qui engageraient leurs fonds dans un projet si ses initiateurs n'y ont pas investi une partie de leurs propres ressources.
 - B. Les fonds que le ou les propriétaires placent dans l'affaire constituent le capital social. On appelle ces fonds l'investissement du propriétaire dans le projet. (On les appelle aussi capitaux propres ou fonds propres.)

L'argent emprunté par ailleurs est appelé crédit ou financement.
 - C. Le Prêteur doit sentir l'engagement et l'implication personnels du demandeur. Cet engagement porte notamment sur le temps, l'énergie et l'argent que le propriétaire est disposé à investir dans l'affaire.
2. Comment constituer le capital social ?
 - A. Epargne personnelle
 - B. Amis et parents
 - C. Associés : le propriétaire peut s'associer avec une ou plusieurs personnes afin de constituer le capital social nécessaire
3. Où trouver du financement (ou crédit) ?
 - A. Banques
 - B. Autres établissement financiers
 - C. Etablissement de micro-crédit
 - D. Crédit commercial : des délais de paiement sont octroyés par les fournisseurs, pour permettre aux entreprises de fonctionner et faire des recettes avant la date de l'échéance de paiement.
 - E. Escompte commercial : ce sont des liquidités immédiates obtenues auprès de la banque sur des créances à échéance lointaine, matérialisées par des effets de commerce.
 - F. Appel public à l'épargne: les grandes entreprises peuvent solutionner leur besoin en liquidité en ouvrant leur capital à des investisseurs qui auront en échange des actions, représentant une part du capital.

4. Selon quels critères évalue-t-on une demande de financement ?

- A. Pour évaluer une demande de financement, le banquier (ou le responsable des crédits dans un autre organisme) tient compte des cinq critères suivants. On les surnomme les cinq C³ (Capacité, Capital, Caution, Caractéristiques financières, Caractère du client)

1. Déterminer la capacité du client à assumer sa dette

2. Evaluer le capital du client : la question est de savoir si le client possède des ressources financières suffisantes.

3. Caution : les biens du client peuvent-ils garantir la dette. La fortune personnelle du demandeur sera examinée, en particulier ses économies et tous ses autres biens personnels et immobiliers.

4. Caractéristiques financières : renseignements relatifs au comportement adopté antérieurement par le client pour rembourser ses dettes

5. Caractère : le comportement habituel du demandeur vis-à-vis de ses dettes est pris en compte, et notamment la manière dont il a, par le passé, remboursé l'argent qu'il a emprunté.

- B. Les entrepreneurs potentiels devraient démontrer qu'ils disposent d'une stratégie d'entreprise ou d'un plan d'action qui les mènera au succès.
- C. Le prêteur voudra s'assurer que l'entrepreneur potentiel, dispose de l'expérience et des connaissances nécessaires dans le domaine de l'entreprise proposée.
- D. Peu importe que l'on tente d'avoir un capital social ou d'obtenir un crédit financier, un plan réaliste et bien préparé est essentiel.
- E. Les entrepreneurs femmes et personnes avec handicap devraient disposer d'information, des contacts et des outils nécessaires pour faciliter leur accès au crédit.

5. Comment augmenter ses chances d'obtenir un financement, spécialement quand on est une femme entrepreneur ou un entrepreneur avec handicap ?

- A. L'accès au crédit demeure difficile au Maroc, vu que les banques sont frileuses devant la prise de risques.

L'accès au crédit est souvent plus difficile pour les femmes et les personnes avec handicap. Beaucoup de femmes n'ont pas de biens fonciers, comme la terre, enregistrés en leur nom et ne peuvent pas les utiliser comme garantie. Les procédures compliquées de demande de prêt découragent souvent les femmes moins instruites.

- B. Les institutions de micro-finance ciblent souvent de manière spécifique les femmes entrepreneurs et les entrepreneurs avec handicap. Les institutions

³ Source : [http:// b2bbanque.com](http://b2bbanque.com)

de micro-finance offrent généralement des prêts à court terme pour le capital de départ et le fonds de roulement. Les femmes entrepreneurs et les entrepreneurs avec handicap qui ont besoin d'emprunts plus importants ont souvent du mal à traiter avec les institutions financières.

- C. Aucun entrepreneur ne peut être sûr d'obtenir un emprunt, mais s'il est bien préparé en se présentant auprès d'une institution de prêts, ses possibilités d'obtenir un emprunt augmentent beaucoup.

6. A quoi va servir le capital ?

Il est nécessaire, avant tout, de calculer les besoins périodiques (hebdomadaires, mensuels ou trimestriels) et ponctuels de l'entreprise en argent. Pour déterminer ces besoins, on fait référence à trois rubriques de dépenses : frais de démarrage, dépenses de fonctionnement et dépenses personnelles.

- A. **Frais de démarrage** : ces frais ne sont encourus qu'une seule fois (frais ponctuels), au moment du démarrage des activités. Une fois que l'entreprise aura commencé à fonctionner, ces dépenses ne se présenteront plus. Quelques exemples de ces dépenses sont donnés ci-dessous :

- Installations et équipement ;
- Première dotation initiale de stocks ;
- Cautions pour loyer, téléphone, électricité, etc. ;
- Permis et licences d'entreprise ;
- Frais juridiques ;
- Publicité pour l'inauguration.

Par exemple, pour ouvrir un restaurant il faut engager plusieurs sortes de dépenses de démarrage : tables et chaises, fours et friteuses, tous les ingrédients nécessaires à la confection des plats inscrits au menu, acheter une licence et un permis d'exploitation, imprimer un menu, etc. Il ne s'agit là que de quelques-unes des dépenses de démarrage.

- B. **Dépenses de fonctionnement** : en attendant que les bénéfices puissent assurer la viabilité de l'entreprise, il faudra disposer de liquidités pour les dépenses de fonctionnement. Exemples : reconstitution des stocks, fournitures, publicité, salaires et charges, impôts et taxes, maintenance et équipement, assurances, loyer, téléphone, électricité, etc. Par exemple, dès que le restaurant sera ouvert il faudra supporter en permanence des dépenses de fonctionnement : acheter de la nourriture, payer les cuisiniers et serveurs, régler les loyers chaque mois, s'acquitter des impôts, etc. Il est vrai que le restaurant commencera à encaisser des recettes, mais seront-elles suffisantes ? Il est essentiel de déterminer le montant nécessaire mensuellement pour assurer le fonctionnement de l'affaire.
- C. **Dépenses personnelles** : elles englobent les dépenses que l'entrepreneur doit faire pour vivre. Il a besoin d'argent pour couvrir ses dépenses personnelles : loyer ou crédit immobilier, aliments, transport, assurance, habillement, électricité, soins médicaux, loisirs, etc....

Nombreuses sont les nouvelles entreprises qui ne sont pas immédiatement rentables ; il faudra peut-être une à trois années pour qu'elles le

deviennent. On doit programmer toutes ces dépenses. Une personne peut lancer une nouvelle entreprise tout en travaillant par ailleurs, ou avoir un conjoint qui gagne de l'argent grâce à un travail en dehors du foyer. Cela aide à réduire les montants requis pour financer l'entreprise.

Etude de cas

Une jeune femme vient de terminer ses études dans un institut technique et est assez compétente en informatique. Elle voudrait démarrer un cyber café dans les environs de l'institut pour que les étudiants puissent s'y rencontrer, se fréquenter et utiliser les cinq ordinateurs qu'elle espère acquérir pour le café. Elle devra probablement emprunter du capital pour démarrer son entreprise. Si vous étiez à sa place, comment répondriez-vous aux questions suivantes en vue d'obtenir un capital?

1. Combien coûteront les cinq ordinateurs pour le cyber café ?
2. Sera-t-elle capable d'obtenir l'achat à crédit de ses ordinateurs ?
3. A qui s'adresser pour :
 - (a) le capital social ?
 - (b) un crédit financier ?
4. Si elle doit contacter la banque pour un emprunt, comment peut-elle accroître ses chances de l'obtenir ?
5. De combien de capital aura-t-elle besoin pour financer le cyber café ?
6. Aurait-elle selon vous de meilleures chances d'obtenir un emprunt auprès de la banque si elle a un homme comme associé ?



TRANSPARENT 1

MODULE 6: Thème 5

Questions relatives à l'obtention du capital

1. Peut-on emprunter la totalité de l'argent nécessaire ?
2. D'où peut provenir le capital social ?
3. Où trouver des moyens de financement ?
4. Comment renforcer les chances d'obtenir un financement ?
5. A quoi correspondent les cinq « C » pour l'évaluation d'une demande de financement ?
6. A quoi va servir le financement initial ?
 - Frais de démarrage
 - Dépenses de fonctionnement
 - Dépenses personnelles

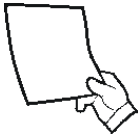


TRANSPARENT 2

MODULE 6: Thème 5

Contraintes supplémentaires liées au genre ou au handicap pour l'accès au financement

- Les femmes ne donnent jamais les biens fonciers du ménage en garantie des crédits qu'elles demandent pour leur entreprise ;
- Il arrive encore trop souvent que les banquiers ne prennent pas au sérieux les femmes entrepreneurs. Certains banquiers conservent des a priori et assimilent la création d'entreprises par les femmes comme un simple passe-temps ;
- Les femmes entrepreneurs ne contrôlent pas l'utilisation du prêt, car les décisions financières sont souvent prises par leur mari, notamment dans les zones rurales.



NOTE DE LECTURE 1

MODULE 6: Thème 5

Origine des crédits de financement de l'entreprise

De nombreux entrepreneurs potentiels ont des idées et des projets d'affaires prometteurs. Toutefois, le financement nécessaire à la concrétisation de leurs projets n'est pas nécessairement disponible. Il en résulte que bon nombre de TPE et petites entreprises potentielles ne voient jamais le jour. Pour démarrer son entreprise, le promoteur d'une petite entreprise doit investir une partie de ses ressources financières. Cependant, il est possible, grâce à une bonne préparation et à une planification de qualité, d'obtenir les crédits requis auprès d'autres sources de financement. Pour mettre en place une entreprise, les deux premières sources de financement sont les capitaux propres du promoteur et les emprunts auprès des organismes de crédit.

1. Capital social

La plupart des entrepreneurs utilisent leurs économies pour financer le capital social. Habituellement l'entrepreneur doit contribuer par un apport à hauteur de 20 à 30% des sommes nécessaires au lancement d'une petite entreprise. Cela signifie que les futurs patrons doivent travailler plusieurs années pour constituer une épargne suffisante.

Les crédits fournis par les parents et les amis sont une autre source de financement très prisée. Il convient, cependant, de rester vigilant. Les bailleurs de fonds peuvent avoir envie de diriger l'affaire ? Qu'arrivera-t-il si l'entreprise tombe en faillite ? Cela risque-t-il de compromettre vos relations avec eux?....

Une partie du capital social peut également être apporté par un ou plusieurs autres partenaires. La participation de partenaires permet de réunir plus facilement les sommes nécessaires. Toutefois, il faut que les partenaires s'entendent, ce qui n'est pas toujours facile. Étant donné que la majorité des entrepreneurs qui lancent leur affaire veulent rester maîtres des décisions à prendre, avoir des partenaires, même minoritaires, n'est peut-être pas très réaliste.

2. Prêts proposés par des organismes de crédit

Lorsque le capital apporté par l'entrepreneur et éventuellement ses parents, amis ou partenaires ne suffit pas au lancement de l'entreprise, il est envisageable d'emprunter les fonds manquants à des prêteurs: banques, organismes de crédit. D'ordinaire le prêteur ne consent à avancer des fonds à un entrepreneur qui lance son entreprise que lorsqu'il le connaît et qu'il a confiance en lui.

Les prêteurs refusent de financer des risques trop importants. Ils ne veulent pas perdre leur argent dans une entreprise qui risque de faire faillite. C'est pourquoi ils étudient minutieusement le projet de lancement. Ce projet doit décrire la façon dont l'entreprise va être gérée, les sommes dont il faudra disposer, la manière dont elles seront utilisées et le moment où l'entreprise deviendra rentable.

La plupart des personnes qui veulent emprunter pensent que le métier des banques est de prêter de l'argent. Et pourtant on constate à travers le monde

que les TPE et petites entreprises ont beaucoup de mal à obtenir des crédits d'établissements bancaires. Les banques n'accordent des prêts que lorsque les risques de perdre l'argent avancé sont très faibles.

En règle générale, elles ne prêtent qu'aux clients qu'elles connaissent depuis longtemps. Il faudra donc développer des bonnes relations avec les banquiers le plus tôt possible.

3. Critères d'évaluation des demandes de crédit

Les organismes de crédit, dans la plupart des cas, les banques, appliquent diverses procédures, et la personne qui demande un prêt doit s'y conformer. Même si ces organismes souhaitent aider les emprunteurs potentiels, ils doivent avoir la garantie que l'amortissement du prêt se fera conformément aux conditions acceptées par l'emprunteur. Les éléments étudiés pour juger une demande de prêt sont généralement les suivants:

- **Type de Prêt :** A court ou à long terme
- **Objet du Prêt :** La banque va contrôler que l'emprunteur ne va pas investir l'argent reçu dans une entreprise illicite, ou préjudiciable à l'intérêt public.
- **Solvabilité et intégrité de l'emprunteur :** Peut-on faire confiance à l'emprunteur ?
- **Capacité :** Le profil commercial de l'emprunteur est un bon indicateur de sa capacité à gérer le projet de manière professionnelle. L'examen de ses aptitudes aide la banque à voir si l'emprunteur sera en mesure d'utiliser le prêt pour l'objectif annoncé.
- **Période de remboursement :** Il s'agit d'une obligation très importante du point de vue des emprunteurs et des prêteurs. Le prêteur doit savoir si la proposition de remboursement de l'emprunteur est réaliste. A cet effet, il doit utiliser des projections statistiques et financières et conseiller l'emprunteur en vue de l'adoption d'échéances réalistes (durée du prêt, périodicité et montant des remboursements, etc.)
- **Caution :** Quelle sorte de caution est considérée comme acceptable par la banque ? Souvent la caution consiste à hypothéquer, au profit de la banque, un bien immobilier appartenant à l'entrepreneur. Même si les autres conditions sont remplies, la banque peut refuser la demande si ses modalités habituelles de caution ne peuvent être remplies. C'est notamment vrai lorsque c'est la première fois que l'emprunteur sollicite un prêt.
- **Garanties :** Certains prêteurs requièrent à la fois une garantie réelle et une caution personnelle, caution d'une personne tierce, famille ou amis de l'entrepreneur.
- **Plan d'affaires :** Il s'agit d'un outil essentiel que tous les organismes de crédit utilisent pour décider si le prêt peut être accordé. La faisabilité du projet permet d'apprécier s'il est réaliste. L'étude de faisabilité du projet sera élaborée par l'emprunteur lui-même, ou par un consultant à qui il l'aura confiée. Le prêteur évalue la faisabilité du projet à partir de l'étude soumise par le demandeur et tire ses conclusions. Il lui arrive également de préparer sa propre étude de faisabilité pour comparaison. La faisabilité du projet sera jugée à partir de multiples facteurs, mais le prêteur attachera une attention toute particulière au coût du projet, et aux flux de trésorerie (on dit aussi cash-flow) qu'il engendre. Les projections concernant les flux de trésorerie ainsi que d'autres statistiques et projections financières permettent de s'assurer que l'entreprise projetée encaissera plus d'argent qu'elle ne va en

dépenser. Le prêteur déterminera ainsi si le prêt est sûr et si l'emprunteur est en mesure de respecter l'échéancier.

Dans le cas d'une entreprise déjà cliente de la banque, une demande pour un financement temporaire de son fonds de roulement sera examinée d'un oeil plutôt favorable. Le fonds de roulement représente les capitaux permanents qui restent disponibles pour financer l'exploitation. Si ce fonds de roulement est positif, parce que les ressources stables de l'entreprise sont supérieures aux immobilisations, il représente une réserve financière qui permettra de contribuer au financement du cycle d'exploitation. Si le fonds de roulement est négatif, l'entreprise est "sous-capitalisée" et une partie des actifs immobilisés seront à financer par des ressources à court terme, par exemple des crédits bancaires de trésorerie.

La banque va étudier l'historique de ses relations avec cette entreprise avant de décider de la suite à donner à la demande. Mais si l'entreprise cliente envisage de lancer une autre entreprise (une succursale dans une autre région, par exemple), la procédure sera presque la même que celle appliquée à un nouveau demandeur.

Les promoteurs peuvent faire appel à plusieurs types de financement. Une décision très importante est de choisir le financement le mieux adapté à leurs besoins du moment. Ce choix a souvent un effet déterminant sur l'avenir de l'entreprise.

4. Critères pour évaluer ses sources de financement

Pour choisir la meilleure source de financement, on doit se poser les questions suivantes :

- Quels sont les avantages du prêt par rapport à son coût ? (coût) ;
- Quelle est la source de financement qui expose l'entreprise au risque le plus faible ? (risque) ;
- Les conditions imposées par la banque vont-elles gêner une recherche de financements complémentaires ou limiter l'emploi des bénéfices résultant de l'activité ? (flexibilité) ;
- Le contrôle de l'affaire par le promoteur peut-il être remis en cause, notamment quand le promoteur devient minoritaire ? Cette perte de contrôle peut-elle l'empêcher de prendre, en matière d'exploitation, les décisions opportunes susceptibles de sauvegarder les intérêts de l'entreprise ? (contrôle) ;
- Quelles sont les sources de financement disponibles pour l'entreprise ? (disponibilité).

Coût : Le coût d'un prêt s'évalue généralement par son impact sur les bénéfices des propriétaires, pas seulement par les dépenses supplémentaires qu'il impose à l'entreprise. Prenons l'exemple d'une société qui doit choisir entre un emprunt d'un montant de 20.000 dhs frappé d'un intérêt de 10 % et la cession de 25 % des parts de l'affaire afin de mobiliser une somme de 20.000 dhs. Les intérêts que l'entreprise envisage de payer s'élèvent à 2.000 Dh par an, ce qui réduirait ses revenus nets d'une somme égale avant impôt. Si la société espère gagner 30.000 Dh, les dépenses liées au paiement des intérêts réduiraient cette somme à 28.000 Dh. Pour ce qui concerne la solution de la cession d'une partie du capital social, les revenus nets seraient de 30.000 Dhs étant donné qu'il n'y aurait aucun intérêt à payer. Toutefois, les actionnaires actuels ne bénéficieraient que de 22.500 Dh, car les nouveaux actionnaires auront droit à

7.500 Dh (soit $30.000 \times 25 \%$). Cependant, dans le cas de la cession d'une partie du capital social, les revenus de l'entreprise seront plus élevés mais la part des actionnaires actuels sera moins importante.

Chacune des sources de financement a ses propres coûts. Les sources internes comme celle consistant à céder des éléments d'actifs (immeubles, machines, équipements, stocks, etc.) peuvent entraîner tantôt une diminution des recettes du fait de la diminution des stocks, tantôt des coûts de fonctionnement accrus suite à la vente d'équipements productifs. Le recours exagéré au crédit-fournisseur peut entraîner une suppression des rabais consentis par le fournisseur.

Risque : Emprunter de l'argent comporte certains risques.

Le recours au crédit-fournisseur peut provoquer le mécontentement des fournisseurs et, éventuellement, porter atteinte à la capacité d'endettement de l'entreprise.

Faire appel au crédit bancaire entraîne le paiement d'intérêts. Dès lors que l'argent emprunté doit être remboursé avec des intérêts, ces intérêts s'imputent sur le flux de trésorerie qui risque de diminuer de façon notable. Repousser trop souvent les échéances de crédit peut être à l'origine d'événements graves comme la confiscation de la caution ou la faillite.

L'unique source de financement qui ne comporte aucun risque pour l'entreprise est le capital social car, dans ce cas, le risque est supporté par les actionnaires et non par l'entreprise.

Flexibilité : Compter uniquement sur les bénéfices pour satisfaire ses besoins en financement peut amener l'entreprise à se montrer trop prudente. Elle risque dans ce cas de refuser la prolongation de crédits accordés à ses clients, ou de renoncer à accroître ses stocks. Dans les deux cas ceci peut entraîner une réduction des ventes. L'utilisation de crédits accordés par ses fournisseurs (crédit-fournisseur) comme principale source de financement peut rendre l'entreprise beaucoup trop dépendante de ses fournisseurs actuels et l'empêcher de profiter des prix plus intéressants pratiqués par leurs concurrents.

Contrôle : Le recours au financement interne (vente d'éléments de l'actif) et à des crédits auprès de fournisseurs ne modifie pas, en général, le contrôle que les actionnaires exercent sur l'entreprise. Par contre, ils ont leur mot à dire si l'entreprise veut avoir recours à des crédits bancaires. Et, bien entendu, ils sont tout puissants quand il s'agit de modifier le capital social. Tout ce qui précède ne concerne évidemment que les sociétés anonymes et les sociétés à responsabilité limitée.

Les prêteurs interviennent rarement dans les affaires de l'entreprise et, en outre, ils ne jouissent pas du pouvoir légal de voter lorsqu'il s'agit de trancher des questions intéressant l'entreprise ; pouvoir que détiennent les actionnaires.

Disponibilité : Souvent, il arrive que l'aptitude d'une entreprise à mobiliser des capitaux soit restreinte du fait de l'insuffisance des sources de financement intéressantes.

Etude des facteurs d'évaluation : Chacune des sources de capitaux examinées doit faire l'objet d'une évaluation en termes de coût, de risques, de flexibilité, de contrôle et de disponibilité. Quel est le facteur le plus important ? Quel est le moins important ? La réponse dépendra de la situation qui prévaut. Dans de nombreux cas, la disponibilité peut être le facteur crucial. Dans d'autres, le facteur déterminant peut être celui des coûts. La décision ne peut être prise qu'à la suite d'une analyse prudente de l'entrepreneur.

5. Le point de vue de la banque ou de l'institution de crédit

Il est fréquent que la banque refuse une demande de crédit. Elle est en effet surtout préoccupée par la question suivante : l'entrepreneur est-il en mesure de rembourser le crédit ? Le refus peut avoir plusieurs causes. L'entrepreneur a peut-être préparé son dossier à la hâte. Dans ce cas, la banque peut inférer un manque de planification. Les chargés du crédit peuvent avoir des idées fausses au sujet de la capacité des femmes et des personnes avec handicap de rembourser le prêt. Lorsqu'une demande de crédit est rejetée, l'attitude la plus sage pour l'entrepreneur consiste à accepter ce rejet de bonne grâce et à étudier les carences du dossier afin de mieux préparer les prochaines demandes de financement.

Les points que la banque examine le plus attentivement sont les suivants :

De quel type de crédit s'agit-il ?

Le type de crédit sera fonction de son objectif. Outre le capital social qui n'est jamais remboursé, les entreprises ont recours à quatre formes de crédits pour financer leurs activités.

- **Crédit fournisseur** : Il ne s'agit pas, à proprement parler, d'un emprunt. Il s'agit d'une somme que l'on doit à ses fournisseurs lorsqu'ils acceptent de livrer des marchandises sans les faire payer immédiatement. Il est possible, ainsi, de constituer des stocks sans avoir à les régler au comptant.
- **Crédit à court terme** : Les banques fournissent en général ce genre de crédit pour permettre à l'entreprise d'acquiescer à l'avance des marchandises en vue de la saison commerciale à venir ou d'une opération ponctuelle. Ces crédits se remboursent facilement car ils génèrent des rentrées d'argent aux moments planifiés ou à la fin du marché. Le crédit à court terme se rembourse en moins d'une année.
- **Crédit à long terme** : Les crédits de plus d'une année sont utilisés en vue de la création, de l'expansion ou de la modernisation d'une affaire. Ils sont remboursés sur les bénéfices cumulés. D'ordinaire, ces crédits sont garantis par une hypothèque.
- **Capital social** : Ce type d'argent n'est jamais remboursé. L'investisseur donne de l'argent à l'entreprise en échange d'une partie de la propriété en tant qu'actionnaire de l'entreprise.

Curieusement, beaucoup d'entrepreneurs ont du mal à faire la différence entre les quatre types de crédit.

Les ventes sont-elles suffisantes ? Le prêt est-il sollicité pour augmenter le volume des ventes ? Pour acheter d'importants volumes de marchandises ? Pour faire une importante campagne de publicité ?

Quelle est la situation des créances ? L'entreprise aurait-elle besoin d'argent parce qu'elle ne sait pas, ou ne peut pas, recouvrer l'argent que lui doivent ses clients ?

La marge bénéficiaire est-elle suffisante ? Y a-t-il à la fois un volume d'affaires considérable et peu ou pas de bénéfices ? La taille du marché est-elle suffisante ? À partir de quel volume de ventes l'entreprise commence-t-elle à faire des bénéfices ? Les prévisions de recettes et de dépenses sont-elles réalistes ?

L'entrepreneur ne confond-il pas crédit de marché (court terme) et crédit à long terme ? Cette situation est fréquente et certains entrepreneurs prétendent rembourser leur crédit en une seule fois alors qu'il est clair que

l'activité générée par le crédit ne pourra générer des revenus que dans la durée, grâce à la rotation d'un stock ou à la répétition de prestations de services.

La banque doit étudier soigneusement le flux de trésorerie (le cash-flow) de l'entreprise pour déterminer si l'entrepreneur ne prélève pas des montants excessifs pour son propre compte, obligeant ainsi l'entreprise à solliciter abusivement des crédits. La banque doit également veiller à ce que l'argent nécessaire au fonds de roulement ne soit pas utilisé à d'autres fins (investissements peu productifs, distribution de dividendes, etc.)



TRANSPARENT 3

MODULE 6: Thème 5

Sources de financement des entreprises

Capitaux propres

- Epargne personnelle ou propriété
- Un ou plusieurs associés
- Maintien des bénéfices de l'entreprise
- Vente des parts sociales d'une société

Prêts contractés auprès des banques et autres organismes de crédit

Considérations à prendre en compte lors d'une demande de crédit

- Type de prêt
- Objet du prêt
- Solvabilité et honnêteté
- Capacité
- Période de remboursement
- Caution
- Garantie
- Flexibilité
- Réputation du client auprès des banques



TRANSPARENT 4

MODULE 6: Thème 5

Critères d'évaluation des sources de crédit

- Coût
- Risque
- Flexibilité
- Contrôle
- Disponibilité
- Etude des critères d'évaluation

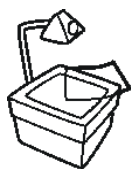


TRANSPARENT 5

MODULE 6: Thème 5

Le point de vue des banques

1. L'entreprise est-elle en mesure de rembourser le crédit?
2. Comment le crédit sera-t-il remboursé ?
3. Comment l'emprunteur compte-t-il utiliser les crédits ?
4. Quel est le type de crédit sollicité ?
 - Crédit fournisseur
 - Crédit à court terme
 - Crédit à long terme
 - Capital social
5. Les ventes de l'entreprise sont-elles suffisantes pour rembourser le prêt ?



TRANSPARENT 6

MODULE 6: Thème 5

Avantages et inconvénients des divers types de financement

TYPE DE FINANCEMENT	AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
CAPITAL SOCIAL		
Utilisation de fonds propres	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tout le profit est préservé. 2. Réduit la quantité des emprunts. 3. Le risque de perte augmente la motivation pour réussir. 4. Augmente la confiance des prêteurs potentiels. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Risque de perte. 2. Peut amener des sacrifices personnels. 3. Manque à gagner à partir d'autres investissements possibles.
Implications d'amis ou de la famille	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apporte plus de liquidité. 2. Possibilité d'emprunter plus. 3. Partage des risques financiers. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Abandon d'une partie des bénéfices. 2. Abandon d'une partie de la propriété.
Formation d'un partenariat	<ol style="list-style-type: none"> 1. Source de liquidité facile. 2. Moins de pression et de restrictions. 3. Arrangements informels. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Risque de détruire une relation personnelle. 2. Peut encourager une implication non souhaitée dans l'entreprise.
Formation d'une société anonyme	<ol style="list-style-type: none"> 1. Accès à plus de capital. 2. Partage du risque financier. 3. Réduction de la responsabilité légale. 4. Moins de taxes. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Abandon d'une partie des bénéfices. 2. Partage du contrôle et abandon de la propriété.



TRANSPARENT 6 (suite)

MODULE 6: Thème 5

Avantages et inconvénients des divers financements

TYPE DE FINANCEMENT	AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
Formation d'une coopérative	<ol style="list-style-type: none"> 1. Possibilité de mettre des ressources financières en commun. 2. Partage des risques financiers. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Partage des bénéfices. 2. Partage de la prise de décision financière.
Collaboration avec des institutions financières	<ol style="list-style-type: none"> 1. Permet d'aider les petites entreprises. 2. Offre de prêts. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Favorise les entreprises en expansion.
FINANCEMENT PAR ENDETTEMENT		
Toute forme d'emprunt	<ol style="list-style-type: none"> 1. Relativement facile à obtenir. 2. Maintien du contrôle et de la propriété de l'entreprise. 3. Peut être remboursé au moment le plus avantageux. 4. Peut sauver de l'argent. 5. Les coûts peuvent être déductibles des impôts. 6. L'inflation permet un remboursement avec de l'argent moins cher. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coûts élevés des intérêts. 2. Risque que les bénéfices futurs ne couvriront pas le remboursement. 3. Facile d'en abuser. 4. Les informations financières et confidentielles doivent être partagées. 5. Le prêteur peut imposer des limitations ou des restrictions à l'emprunteur.

I THEME 6 : **Acheter ou créer une entreprise**

II DUREE CONSEILLEE :

- 2 heures

III OBJECTIF :

- A l'issue de la séance, les participants seront en mesure de comparer les avantages et les inconvénients de l'achat d'une entreprise, de la création d'une entreprise ou de la gestion d'une entreprise franchisée.

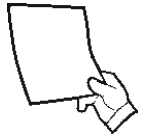
IV JUSTIFICATION :

- Les entrepreneurs peuvent opter pour la création d'une entreprise, l'achat d'une entreprise déjà existante ou pour un contrat de franchise. Les participants doivent avoir conscience des avantages et inconvénients de ces trois formules permettant de devenir un entrepreneur.

V ACTIVITES :

- Présenter le contenu de la NOTE DE LECTURE 1 et lancer un débat entre eux. Utiliser le TRANSPARENT 1 pour examiner les avantages et inconvénients liés au rachat d'une entreprise existante.
- Utiliser le TRANSPARENT 2 pour discuter des avantages et inconvénients liés à la création d'une nouvelle entreprise.
- Utiliser le TRANSPARENT 3 pour discuter des avantages et inconvénients à devenir un franchisé.
- Diviser les participants en six groupes. Faites-les discuter sur :
 - a. les avantages à démarrer un nouveau restaurant ;
 - b. les inconvénients à démarrer un nouveau restaurant ;
 - c. les avantages à racheter un restaurant existant ;
 - d. les inconvénients à racheter un restaurant existant ;
 - e. les avantages à ouvrir un nouveau restaurant comme franchisé ;
 - f. les inconvénients à ouvrir un nouveau restaurant comme franchisé.

Demander à chaque groupe de présenter le résultat de ses discussions au reste de la classe.



NOTE DE LECTURE 1

MODULE 6: Thème 6

Choisir entre racheter ou créer une nouvelle entreprise

1. Rachat d'une entreprise existante

Pour quelqu'un qui n'a jamais été entrepreneur, le rachat d'une affaire que l'on dirige ensuite offre de nombreux avantages puisque la clientèle est déjà constituée, les procédures déjà établies, et le personnel déjà formé. Les stocks et les locaux sont en place et l'entreprise jouit déjà d'une bonne réputation.

L'entrepreneur potentiel désirant acheter une entreprise doit se poser un certain nombre de questions :

- Pourquoi ai-je envie d'acheter cette entreprise ?
- Pourquoi le propriétaire veut-il vendre ?
- L'affaire a-t-elle un avenir dans son environnement actuel et en gardant le même mode de fonctionnement ?
- Aurai-je du plaisir à diriger cette entreprise ?
- Suis-je doté des compétences requises ?

La question de la fixation du prix est difficile. Examinez bien si ce que vous achetez vaut bien l'argent que vous allez dépenser.

- Achetez-vous un terrain et des bâtiments ?
- Achetez-vous les stocks, le mobilier et les installations ?
- Achetez-vous le nom de l'affaire et les droits d'exploitation de ce nom pour une durée indéterminée ?
- Le contrat d'achat prévoit-il également que le propriétaire actuel n'a pas le droit de créer une entreprise concurrente dans le voisinage ?

Il y a plusieurs manières d'évaluer le prix d'une entreprise. En étudiant plusieurs entreprises du même genre vous pourrez estimer un prix raisonnable. Toutefois, quel que soit le montant payé, il constitue votre investissement dans la nouvelle affaire.

2. Création d'une nouvelle entreprise

Certaines personnes qui veulent devenir entrepreneur pensent que la meilleure méthode consiste à créer une entreprise au lieu d'acquérir une entreprise déjà existante. Cette démarche procure, il est vrai, beaucoup de satisfactions. Toutefois, elle comporte aussi des risques peut-être plus élevés que la première.

Le lancement d'une nouvelle entreprise impose de consacrer un temps considérable à la planification et à l'étude du marché potentiel des produits ou services.

3. Devenir un franchisé

La franchise est un système dans lequel le franchiseur a développé et mise en œuvre une entreprise qu'il propose à un franchisé de reproduire.

Le franchisé démarre une entreprise en utilisant l'idée du franchiseur, en lui payant un droit. En retour, le franchisé reçoit une formation, un concept marketing, le droit d'utiliser le nom de marque, ainsi que les produits et services. Il reçoit aussi la garantie qu'aucun autre franchisé dépendant du même franchiseur ne viendra le concurrencer sur son terrain.

Tous ces éléments sont fixés dans un contrat de franchise qui lie les deux parties.

La franchise réduit les risques, car le produit est bien connu sur le marché. D'un autre côté, cela limite la prise de décision entrepreneuriale et réduit la marge de profit, car il faut payer un droit ou un pourcentage sur les ventes.



TRANSPARENT 1

MODULE 6: Thème 6

Avantages et inconvénients liés au rachat d'une entreprise existante

Avantages	Inconvénients
■ Risques limités	■ Marché du produit ou service peut-être en déclin
■ Liberté individuelle considérable	■ Potentiel de croissance limité
■ L'argent rentre déjà dans les caisses	■ Débiteurs ou stocks peut-être trop importants
■ Les relations existent déjà avec les fournisseurs et les banques	■ Marchandises peut-être démodées
■ Le service ou produit est connu; les relations avec les clients sont établies; le fonctionnement, le personnel et le nom sont connus	■ Le vendeur peut avoir caché les raisons qui motivent sa décision de céder son commerce - l'affaire est peut-être en déclin depuis des années
■ Le site est peut-être excellent	■ Le commerce a peut-être une mauvaise réputation dans le voisinage. Le site est peut-être mauvais



TRANSPARENT 2

MODULE 6: Thème 6

Avantages et inconvénients liés à la création d'une nouvelle entreprise

Avantages	Inconvénients
■ Possibilité de réduire les dépenses et les frais de démarrage	■ La création d'une nouvelle entreprise comporte des risques élevés
■ Plus de libertés personnelles	■ Nécessité d'une bonne organisation personnelle et de l'entreprise
■ Possibilité d'entrer sur un nouveau marché ou d'introduire un nouveau produit	■ Nécessité de trouver la clientèle puis de la développer
■ Possibilité de changer les pratiques commerciales ou de réorienter ses activités rapidement	■ La concurrence des entreprises déjà existantes sera peut-être intense
■ Possibilité d'avoir, dès le départ, une gestion adaptée	■ Difficulté à trouver les crédits nécessaires au financement d'une longue période de démarrage



TRANSPARENT 3

MODULE 6: Thème 6

Avantages et inconvénients liés à une franchise

Avantages	Inconvénients
■ Moins de risque pour le démarrage	■ Moins de pouvoir de décision entrepreneuriale
■ Coûts d'investissement au démarrage bien connus	■ Les droits de franchise diminuent le bénéfice
■ Bonne introduction des produits et services sur le marché	■ Pas de possibilité d'introduire de nouveaux produits d'un autre fournisseur
■ Concept marketing reconnu	■ Forte dépendance par rapport au franchiseur
■ Formation assurée par le franchiseur	■ Si le franchiseur perd son marché, le franchisé perd son marché