
CLE

COMPRENDRE L'ENTREPRISE

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

MODULE 8

Quelles sont les étapes à suivre pour devenir entrepreneur ?

Auteurs :

Professeur Robert Nelson
Dr. George Manu
John Thiongo
Klaus Haftendorn

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

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

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

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

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

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

International Labour Office; International Training Centre of the ILO

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

06.08

Données de catalogage du BIT

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

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

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

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

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

Avant-propos de l'édition 2011

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

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

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

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

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

- M. M. Klaus Haftendorn, ancien coordonnateur global de CLE à l'OIT et M. Peter Tomlinson, chargé de programmes au CIF de l'OIT qui ont fourni le matériel supplémentaire pour cette édition ainsi que certaines études de cas ;
- Mme Linda Deelen, Mme Annemarie Reerink et Mme Neilen Haspels du bureau régional de l'OIT pour l'Asie à Bangkok pour l'analyse des aspects genre ;
- Mme Barbara Murray et Mme Debra Perry du Bureau International du Travail à Genève pour l'intégration et la révision des aspects liés à la prise en compte des personnes avec handicap ;
- M. Marek Hardorff du Bureau International du Travail à Genève qui a fourni des nouveaux outils traitant des problèmes environnementaux ;
- L'équipe actuelle de coordination globale de CLE composée de Mme Joni Simpson, Mme Virginia Rose Losada, Mme Charleine Mbuyi-Lusamba, Mme Ludmila Azo, Mme Gulmira Asanbaeva et M. Guillaume Baillargeon du Bureau International du Travail à Genève ainsi que de M. Peter Tomlinson du CIF OIT à Turin, Italie pour avoir révisé et relu cette édition ;
- Mme Karima Ghazouani, M. Moha Arouch et M. Fattehallah Ghadi, référents CLE et professeurs d'universités au Maroc, qui ont contribué aux travaux d'adaptation des modules CLE 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 8

Quelles sont les étapes à suivre pour devenir entrepreneur ?

Objectif du module :

- Permettre aux participants de poursuivre leur projet pour créer une entreprise

Thèmes traités :

	Page
1. Préparation d'un plan d'affaires	2
2. Comment interpréter les conclusions du plan d'affaires	25
3. Evaluation des facteurs pour démarrer une entreprise	30
4. Sources d'information et d'assistance	34
5. Maintenir une vision entrepreneuriale	54

I **THEME 1 : Préparation d'un plan d'affaires**

II DUREE CONSEILLEE :

7 heures

III OBJECTIF :

- A la fin de la séance les participants seront en mesure de comprendre ce qu'est un plan d'affaires et comment on l'élabore, en franchissant une à une les principales étapes du processus.

IV JUSTIFICATION :

- En comprenant à quoi sert un plan d'affaires, en expérimentant eux-mêmes la construction d'un plan d'affaire, les participants consolideront leurs connaissances et pourront ensuite rechercher l'assistance qui leur sera nécessaire, armés de documents concrets et bien préparés. La présentation d'un plan d'affaires en bonne et due forme aux bailleurs de fonds potentiels prouve que l'entrepreneur a une idée claire de son projet. Le plan doit comporter toutes les informations importantes nécessaires pour juger de la réussite potentielle de l'entreprise proposée.

V ACTIVITES :

1. Projeter le TRANSPARENT 1 et discuter chaque question. A la fin de la discussion, distribuer la NOTE DE LECTURE 1.
2. Demander aux participant(e)s de lire l'étude de cas sur le Café du Progrès présentée dans l'EXERCICE 1.
3. Diviser la classe en groupes et donner à chaque groupe les énoncés de questions à la fin de l'étude de cas. Les réponses devront être notées dans l'espace prévu sous chaque question. Distribuer les formulaires suivants : (a) prévisions de ventes et de coûts pour une année ; (b) plan de trésorerie pour une année ; (c) compte d'exploitation pour une année ; (d) bilan prévu pour la fin de la première année.

Plan des ventes et des coûts prévisionnels pour une année

CATEGORIE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
VENTES													
Ventes de marchandises et denrées alimentaires													
Total des ventes													
COÛTS													
Coûts des marchandises et denrées alimentaires													
Main-d'œuvre													
Coûts d'exploitation													
Intérêts sur emprunt													
Total des coûts													
Bénéfice brut													
Impôts													
Bénéfice net													

Plan de trésorerie pour une année

	MOIS D'EXPLOITATION													TOTAL
	Démarrage	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
ENCAISSEMENTS														
Solde au début du mois														
Epargne de Jamila														
Prêt familial														
Prêt bancaire														
Ventes au comptant														
Total encaissements														
DECAISSEMENTS														
Stocks														
Main-d'œuvre														
Dépenses pré-opérationnelles														
Dépenses d'exploitation														
Camionnette														
Equipement de stockage														
Cuisinières														
Vaisselle														
Mobilier														
Intérêts sur emprunt														
Taxes sur les ventes														
Total décaissements														
Solde à la fin du mois														

**Compte d'exploitation prévisionnel
pour une année**

Ventes

Coûts des
marchandises**Bénéfice brut****DÉPENSES**

Main-d'œuvre

Loyer

Eau

Téléphone

Electricité

Transport

Fournitures de bureau

Entretien

Intérêts sur emprunt

Autres

Dépenses totales**Bénéfice net avant
impôts****Impôts estimés****Bénéfice net après
impôts**

**Bilan prévisionnel à la fin
de la première année****ACTIF****Actif immobilisés**

Camionnette

Equipement de stockage

Vaisselle

Cuisinières

Mobilier

Total actif immobilisé**Actif circulant**

Caisse

Stocks

Total actif circulant**Total actif****PASSIF****Capitaux propres de
Jamila****Dettes à long et moyen
terme**

Prêt familial

Prêt bancaire

Total des dettes**Total capitaux propres et
dettes**

4. Diviser les participants en petits groupes pour répondre à la question 39, portant sur le Café du Progrès. Demander à un(e) représentant(e) de chaque groupe de présenter leur réponse à toute la classe.
5. Demander aux participant(e)s d'utiliser la NOTE DE LECTURE 1 et de trouver une relation entre les dix questions et l'étude de cas du Café du Progrès.
6. Lancer la discussion sur la NOTE DE LECTURE 2 et leur demander (en tant que groupe ou à titre individuel) de noter les réponses à l'étude de cas comme pour un plan d'affaires.

Directives pour répondre aux questions concernant le Café du Progrès :

1. Rassembler les informations personnelles concernant Jamila, telles que nom de famille, sexe et âge, situation familiale, adresse, e-mail, téléphone, formation etc.
2. Relever les méthodes de collecte d'informations, telles que les discussions ou les entretiens avec les clients ou les employés potentiels, l'étude des chiffres et des documents et l'observation des concurrents.
3. Parler des raisons économiques, psychologiques et sociologiques qui amènent Jamila à vouloir démarrer le Café du Progrès.
4. Indiquez l'importance du choix du statut juridique adéquat notamment pour une petite entreprise en phase de démarrage comme celle de Jamila.
5. Un bon emplacement est à la base du succès de l'expérience de Jamila. Relever les caractéristiques économiques telles que l'emplacement des concurrents, les transports et la circulation, les clients et la population, l'accessibilité, la disposition des lieux et les voies d'accès.
6. Identifier les informations telles que des informations personnelles, la motivation, l'expérience, la formation et d'autres critères qui indiquent que Jamila peut réussir à gérer le Café du Progrès.
7. Faire la liste des produits et services prévus à la vente dans le café. Noter qu'il n'y a que quelques produits sur lesquels il faut se concentrer, ce qui est préférable pour une petite entreprise.
8. Souligner le fait que le café offre les mêmes produits depuis plus de dix ans et que ces produits sont appréciés par les clients. Le café a été rentable.
9. Faire la liste des clients potentiels, tels que les étudiants, les professeurs, les autres employés de l'institution, les employés de bureaux et autres passants. Noter leurs caractéristiques.
10. La stratégie appropriée consiste à plaire aux clients qui fréquentent déjà le café et à les fidéliser.

11. Faire remarquer qu'au minimum 900 clients pourraient être servis chaque jour et qu'il existe encore un potentiel à exploiter.
12. Identifier les endroits où se trouvent les clients, comme le collège, l'immeuble commercial dans lequel se trouve le café, les autres bureaux dans les environs, ainsi que les passants.
13. Faire remarquer les 15 % de parts de marché et le potentiel de croissance.
14. Expliquer le potentiel de croissance par les phénomènes de mode, les caractéristiques de l'endroit et les autres opportunités qui pourraient être exploitées pour permettre au café de se développer davantage.
15. Relever des caractéristiques telles que l'emplacement, les prix, la disposition, l'espace et l'accessibilité qui donnent au Café du Progrès un avantage sur ses concurrents.
16. Identifier au moins une douzaine de stratégies promotionnelles pour améliorer la qualité des produits et services et l'environnement, l'ambiance et l'aspect général du café.
17. Noter les 11 employés requis pour exploiter le café, y compris la patronne.
18. Faire la liste des tâches à accomplir par chaque employé, ainsi que les activités principales de chacun.
19. Donner le nom de la fonction de chaque employé et les qualifications correspondantes requises.
20. Dessiner un organigramme montrant la patronne/propriétaire en haut et tous les autres employés au deuxième niveau.
21. Faire correspondre les différentes activités que Jamila doit entreprendre aux étapes du démarrage du café et identifier à quels niveaux des professionnels tels que des juristes, financiers, agents immobiliers, ingénieurs et autres seront nécessaires.
22. Faire la liste des équipements, machines et autres installations qui seront utilisés dans le café.
23. Identifier les accords pour le bail, la licence d'exploitation communale et le paiement des taxes comme étant les exigences auxquelles Jamila devra se conformer.
24. Faire la liste de tous les actifs immobilisés et en circulation requis pour démarrer le café, et qui constituent un capital de deux millions.
25. Faire remarquer l'apport d'un million que Jamila tire de ses économies.
26. Faire remarquer que la banque pourrait prêter 500.000 Dhs à un taux d'intérêt de 10 % et que sa mère pourrait prêter 500.000 Dhs sans intérêt.

27. Identifier les documents et les pièces justificatives tels que diplômes, prix et récompenses de l'entrepreneur, lettres de référence, extraits de comptes bancaires et déclarations d'impôts.
28. Faire la liste des pièces comptables et des rapports que Jamila doit garder, tels que les chéquiers, reçus, livres de caisse, feuilles de paie, tickets d'achats, déclarations d'impôts, comptes d'exploitation, bilans, etc.
29. Noter la prévision de 600.000 Dhs par mois, donc 7,2 millions par an.
30. Noter les 50.000 Dhs de dépenses pré-opérationnelles et donner des exemples appropriés.
31. Calculer le fonds de roulement de 440.000 Dhs, composé de liquidités (140.000 Dhs) et de stocks de marchandises et de denrées alimentaires (300.000 Dhs).
32. Calculer un total de 1.510.000 pour l'actif immobilisé, comprenant la camionnette (550.000), l'équipement de stockage (250.000), la vaisselle (180.000), les cuisinières (300.000) et le mobilier (230.000), y compris les rénovations et changements pour améliorer l'accessibilité.
33. Calculer le total des coûts mensuels de la manière suivante :

Stocks de marchandises et denrées alimentaires utilisées	300.000
Main-d'œuvre (salaires)	100.000
Frais généraux (loyer, eau, électricité, etc.)	70.000
TOTAL	470.000

34. Montrer la planification des ventes du Café du Progrès pour la première année :

Plan des ventes et coûts prévisionnels pour un an

CATEGORIE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
VENTES													
Ventes au comptant des marchandises et denrées alimentaires	600..000	600..000	600..000	600..000	600..000	600..000	600..000	600..000	600..000	600..000	600..000	600..000	7..200..000
Total des ventes	600..000	600..000	600..000	600..000	600..000	600..000	600..000	600..000	600..000	600..000	600..000	600..000	7..200..000
COÛTS													
Coûts des marchandises et denrées alimentaires	300..000	300..000	300..000	300..000	300..000	300..000	300..000	300..000	300..000	300..000	300..000	300..000	3..600..000
Main-d'œuvre	100..000	100..000	100..000	100..000	100..000	100..000	100..000	100..000	100..000	100..000	100..000	100..000	1 200 ..000
Coûts d'exploitation	65..500	65..500	65..500	65..500	65..500	65..500	65..500	65..500	65..500	65..500	65..500	65..500	786..000
Intérêts sur emprunt	4..500	4..500	4..500	4..500	4..500	4..500	4..500	4..500	4..500	4..500	4..500	4..500	54..000
Total des coûts	470..000	470..000	470..000	470..000	470..000	470..000	470..000	470..000	470..000	470..000	470..000	470..000	5 640..000
Bénéfice brut	130..000	130..000	130..000	130..000	130..000	130..000	130..000	130..000	130..000	130..000	130..000	130..000	1..560..000
Impôts	39.39.000	39.39.000	39.39.000	39.39.000	39.39.000	39.39.000	39.39.000	39.39.000	39.39.000	39.39.000	39.39.000	39.39.000	468..000
Bénéfice net	91.91.000	91.91.000	91.91.000	91.91.000	91.91.000	91.91.000	91.91.000	91.91.000	91.91.000	91.91.000	91.91.000	91.91.000	1 092..000

35. Montrer le plan de trésorerie du Café du Progrès pour la première année :

Plan de trésorerie pour un an

	MOIS D'EXPLOITATION													
	Démar- rage	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTA L
ENCAISSEMENTS														
Solde au début du mois		140..0 00	240..0 00	340..0 00	440..0 00	540..0 00	640..0 00	740..0 00	840..0 00	940..0 00	1..140.. 000	1..040.. 000	1..240.. 000	
Epargne de Jamila	1..000.. 000													1..000.. 000
Prêt familial	500..0 00													500..0 00
Prêt bancaire	500..0 00													500..0 00
Ventes au comptant		600..0 00	600..0 00	600..0 00	600..0 00	600..0 00	600..0 00	600..0 00	600..0 00	600..0 00	600..0 00	600..0 00	600..0 00	7..200.. 000
Total encaissements	2..000.. 000	740..0 00	840..0 00	940..0 00	1..040.. 000	1..140.. 000	1240..0 00	1..340.. 00	1..440.. 00	1..540.. 000	1..640.. 000	1..740.. 000	1..840.. 000	9..200.. 000
DECAISSEMENTS														
Stocks	300..0 00	300..0 00	300..0 00	300..0 00	300..0 00	300..0 00	300..0 00	300..0 00	300..0 00	300..0 00	300..0 00	300..0 00	300..0 00	3..900.. 000
Main-d'œuvre		100..0 00	100..0 00	100..0 00	100..0 00	100..0 00	100..0 00	100..0 00	100..0 00	100..0 00	100..0 00	100..0 00	100..0 00	1..200.. 000
Dépenses pré-opérationnelles	50,000													50..00 0
Dépenses opérationnelles		65..50 0	65..50 0	65..50 0	65..50 0	65..50 0	65..50 0	65..50 0	65..50 0	65..50 0	65..50 0	65..50 0	65..50 0	786.. 00
Camionnette	550..0 00													550..0 00
Equipe- ment de stockage	250..0 00													250..0 00
Cuisinières	300,00 0													300..0 00
Vaisselle	180..0 00													180..0 00
Mobilier	230..0 00													230..0 00
Intérêts sur emprunt		4..500	4..500	4..500	4..500	4..500	4..500	4..500	4..500	4..500	4..500	4..500	4..500	54..00 0
Taxes sur les ventes		30..00 0	30..00 0	30..00 0	30..00 0	30..00 0	30..00 0	30..00 0	30..00 0	30..00 0	30..00 0	30..00 0	30..00 0	360..0 00
Total décaissements	1..860.. 000	500..0 00	500..0 00	500..0 00	500..0 00	500..0 00	500..0 00	500..0 00	500..0 00	500..0 00	500..0 00	500..0 00	500..0 00	7..860.. 000
Solde à la fin du mois	140..0 00	240..0 00	340..0 00	440..0 00	540..0 00	640..0 00	740..0 00	840..0 00	940..0 00	1..040.. 000	1..140.. 000	1..240.. 000	1..340.. 000	1..340.. 000

36. Présenter le compte d'exploitation prévisionnel du Café du Progrès pour la première année :

**Compte d'exploitation prévisionnel
pour un an**

Ventes	7..200..000	
Coûts des marchandises	3..600..000	
Bénéfice brut		3..600..000
DEPENSES		
Main-d'œuvre	1..200..000	
Loyer	240..000	
Eau	54..000	
Téléphone	72..000	
Electricité	84..000	
Transport	60..000	
Fournitures de bureau	24..000	
Entretien	96..000	
Intérêts sur emprunt	54..000	
Autres	156..000	
Dépenses totales		2..040..000
Bénéfice net avant impôts		1..560..000
Impôts estimés		468..000
Bénéfice net après impôts		1..092..000

37. Montrer le bilan prévisionnel du Café du Progrès à la fin de la première année :

Bilan prévisionnel à la fin de la première année		
ACTIF		
Actif immobilisé		
Camionnette	550.000	
Entrepôt	250.000	
Vaisselle	180.000	
Cuisinières	300.000	
Mobilier	230.000	
Total actif immobilisé		1.510.000
Actif circulant		
Caisse	1.340.000	
Stocks	300.000	
Total actif circulant		1.640.000
Total actif		3.150.000
PASSIF		
Prêt familial	500.000	
Prêt bancaire	500.000	
Total des dettes		1.000.000
Capitaux propres de Jamila		2.150.000
Total dettes et capitaux propres de Jamila		3.150.000

38. Calculer la marge de bénéfice brut du café de la manière suivante :

Ventes — coûts des marchandises = marge de contribution
ou $600.000 - 300.000 = 300.000$

Marge de bénéfice brut = $\frac{\text{marge de contribution}}{\text{Ventes}} \times 100$

ou $\frac{300.000}{600.000} \times 100 = 50\%$

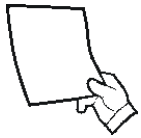
39. Noter les quatre activités que Jamila consacre à sa communauté, en plus de la gestion de son café.



TRANSPARENT 1

Questions à propos du plan d'affaires

- a. Qu'est-ce qu'un plan d'affaires ?
- b. Pourquoi faut-il préparer un plan d'affaires ?
- c. Quand faut-il établir le plan d'affaires ?
- d. Quels sont les différents types de plans d'affaires ?
- e. Qui rédige le plan d'affaires ?
- f. Comment rédige-t-on un plan d'affaires ?
- g. Que fait-on avec un plan d'affaires ?
- h. A quoi ressemble un plan d'affaires ?
- i. Que contient un plan d'affaires ?
- j. Comment un plan d'affaires est-il structuré ?



NOTE DE LECTURE 1

MODULE 8 : Thème 1

Questions relatives au plan d'affaires

1.1 Qu'est-ce qu'un plan d'affaires ?

- A. Un document qui explique quels sont les buts et les objectifs de l'entreprise, et qui montre clairement comment et quand ils seront atteints.
- B. Un guide structuré pour atteindre les buts de l'entreprise.
- C. Une feuille de route pour faire fonctionner l'entreprise.
- D. Une proposition décrivant une opportunité d'affaires, à présenter à des investisseurs ou des institutions de financement.
- E. Un programme d'action détaillé, décrivant tous les aspects possibles de l'entreprise proposée.

1.2 Pourquoi faut-il préparer un plan d'affaires ?

Un plan d'affaire est rédigé pour aider à :

- rester concentré sur les buts et les stratégies ;
- obtenir des financements venant de sources extérieures ;
- guider le démarrage de l'entreprise ;
- guider la gestion de l'entreprise ;
- communiquer clairement avec les parties intéressées ;
- montrer que votre entreprise a des chances de réussir ;
- montrer que vous avez la capacité de gérer l'entreprise ;
- montrer qu'il existe un bon marché pour vos produits ou services ;
- comparer les performances réelles de l'entreprise avec celles qui avaient été prévues.

1.3 Quand faut-il rédiger un plan d'affaires ?

- quand on pense à devenir entrepreneur ;
- avant de démarrer une entreprise ;
- quand l'entreprise entreprend de nouvelles activités ;
- quand on obtient de nouvelles informations ;
- quand on a acquis de l'expérience dans la marche de l'entreprise.

1.4 Quels sont les différents types de plan d'affaires ?

- Pour des entreprises de vente au détail ;
- pour des grossistes ;
- pour des entreprises de services ;
- pour des industries ;
- pour le financier ;
- pour le propriétaire/gérant ;
- pour tout autre type d'entreprise.

1.5 Qui rédige le plan d'affaires ?

- chaque futur entrepreneur doit établir un plan d'affaires pour l'entreprise qu'il/elle veut démarrer ;
- une agence de conseil, d'appui, ou d'accompagnement à la création d'entreprise, un professionnel comptable, peut aider à la construction du plan d'affaires, afin d'assurer que celui-ci comprenne tous les éléments d'informations utiles aux bailleurs de fonds potentiels ;
- il existe des logiciels informatiques qui fournissant des modèles de plans d'affaires qui peuvent être adaptés à l'entreprise en construction. Des modèles sont disponibles sur Internet.

1.6 Comment rédige-t-on un plan d'affaires ?

- en identifiant toutes les questions qui pourraient être posées sur l'entreprise ;
- en déterminant quelles sont les informations supplémentaires qui ont besoin d'être rassemblées pour répondre à toutes les questions ;
- en obtenant toutes les informations nécessaires ;
- en comparant les différentes alternatives ;
- en prenant une décision concernant chaque question.

1.7 Que fait-on avec un plan d'affaires ?

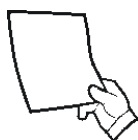
- Le propriétaire le consulte régulièrement pour vérifier la pertinence de ses actions par rapport au plan prévisionnel ;
- Il(elle) le soumet à la banque pour obtenir un financement ;
- Il(elle) utilise certaines parties dans le cadre de discussions avec des groupes d'intérêts particuliers.

1.8 A quoi ressemble un plan d'affaires ?

- il s'agit d'un document écrit ;
- la présentation du plan d'affaires doit être clair ;
- il doit comporter une table des matières ;
- il doit comporter un résumé ;
- chaque copie devrait être numérotée ;
- le plan d'affaire peut être signé pour montrer qui le soumet ;
- la quantité d'informations contenue dans le plan d'affaires dépend de la nature de l'entreprise.

1.9 Que contient un plan d'affaires ?

- Les clients ;
- les concurrents ;
- les fournisseurs ;
- les sources de financement ;
- les employés ;
- les produits ;
- la localisation ;
- les équipements.



NOTE DE LECTURE 2

MODULE 8 : Thème 1

La structure du plan d'affaires

Quel que soit le plan d'affaires que l'on va établir, il est nécessaire d'être convaincu que la planification est un aspect clé dans le processus de développement de l'entreprise. La planification aide les entrepreneurs hommes et femmes à exprimer clairement leurs buts à la fois à long terme et à court terme pour la nouvelle entreprise proposée. Spécifiquement, un plan d'affaires doit permettre :

- D'accroître la probabilité de réussite de l'entreprise ;
- De définir clairement les activités pour une exploitation fructueuse de l'entreprise ;
- D'identifier toutes les ressources disponibles pour l'entreprise et la manière de les combiner afin d'obtenir un bénéfice maximal ;
- D'identifier les critères de performance pour chaque domaine d'activités de l'entreprise, afin de les comparer avec les performances réelles. Ceci sert de mécanisme de contrôle dans la poursuite des objectifs de l'entreprise.

Le bagage technique personnel : le premier élément du plan est une description du profil du candidat entrepreneur, indiquant son nom, sexe, âge, statut familial, statut de santé, adresse, e-mail, téléphone, formation et expérience.

Expérience en affaires : la capacité de l'entrepreneur à fabriquer le produit et à capter les besoins du marché doit également être définie. La combinaison de cette expérience avec les motivations qui ont permis d'acquérir le bagage technique personnel sera, en fin de compte, le critère le plus important pour juger de la viabilité de l'entreprise.

Structure et description de l'entreprise : pour une entreprise que l'on veut créer, il est nécessaire que la forme légale choisie et la structure du capital soient cohérentes. Il convient aussi de décrire le processus de production.

La concurrence sur le marché : dans cette partie, doivent figurer les informations suivantes: la taille du marché, son potentiel de croissance et la part de marché estimée pour l'entreprise ; les concurrents actuels ou potentiels, les opportunités d'expansion dans d'autres sites.

Processus de production et de vente des produits et services : il n'est pas nécessaire de fournir des spécifications techniques détaillées. Une description des produits et/ou services de l'entreprise doit permettre de se faire une idée raisonnable de ce que l'entreprise va vendre. Le point le plus important de cette partie est la mise en avant des avantages comparatifs de ce produit ou service par rapport à ceux proposés par la concurrence.

Situation financière : le capital requis pour démarrer l'entreprise doit être indiqué, de même que les fonds propres et les dettes, pour montrer la part de la contribution du porteur du projet. Toute personne qui veut démarrer une entreprise doit disposer d'un certain montant de fonds propres. Plus la

proportion des fonds propres et des apports personnels sera importante, plus les prêteurs seront prêts à soutenir le projet. Si vous devez emprunter de l'argent ou obtenir un crédit d'une institution financière, il y a trois types de documents qui pourraient renforcer votre réputation : une lettre de référence de votre banquier faisant état de votre compte personnel, votre déclaration d'impôts donnant une information sur vos revenus et des lettres de référence émanant du monde des affaires comme preuve de bonne réputation et de fiabilité.

La situation financière personnelle peut être établie en dressant une liste de tous les biens personnels, à leur valeur actuelle du marché, ainsi que des obligations vis-à-vis de la famille et d'autres crédateurs.

La partie financière du plan décrit comment l'emprunt va être utilisé par l'entreprise, et comment il va être remboursé. Cela devient une sorte d'engagement comme quoi l'entreprise va fonctionner de manière à bien atteindre les résultats fixés. Le plan sert enfin comme justification écrite que l'emprunt sera remboursé dans les délais.

Présentation du plan d'affaires

- A. Page de garde
- B. Table des matières
- C. Résumé
- D. Informations sur le propriétaire ou le promoteur de l'entreprise
- E. Description de l'idée d'affaire et du marché
- F. Plan marketing
- G. Forme légale
- H. Capital de départ et provenances
- I. Organisation et personnel
- J. Opérations et coûts
- K. Plan financier
- L. Annexes



EXERCICE 1

MODULE 8 : Thème 1

Le Café du Progrès

Jamila a 25 ans. Sa mère possède une entreprise de location de matériel de construction qui marche bien et son père a une école de musique privée. Dans l'enseignement secondaire, Jamila était membre du « Club Nature » de l'école. Jamila était également secrétaire du « Club Dynamique Entreprise », qui facilitait les activités des jeunes entrepreneurs à l'école. Grâce au club, elle a collaboré avec le **Millénium Café**, un point de vente franchisé très branché qui offre de la nourriture saine dans le centre-ville. Elle a pu y gagner de l'expérience dans la gestion d'un café, en travaillant à tous les postes et en discutant affaires avec les employés et avec le propriétaire/gérant. On lui a remis un certificat à la fin de sa mission.

Quelques années plus tard, dans le cadre de son projet de fin d'études supérieures, durant lesquelles elle s'est spécialisée dans les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC), avec une option en gestion hôtelière, Jamila a conçu et mis en œuvre un système TIC pour les petits hôtels pendant son stage pratique obligatoire de trois mois. Ce projet a gagné le premier prix de la catégorie Jeune Inventeur du Concours National de l'Innovation, de la Recherche-Développement et de la Technologie organisé par l'Association R&D Maroc. Après l'obtention de son diplôme et après avoir brièvement travaillé pour un hôtel quatre étoiles, Jamila a postulé et obtenu une concession pour la gérance du **Café du Progrès**, dont l'entrée se trouve juste en face de celle du collège qu'elle a fréquentée. Le café occupe le rez-de-chaussée et le jardin d'un immeuble appartenant à l'école et utilisé à des fins commerciales afin de lui procurer des revenus.

Jamila a pu fournir les informations suivantes grâce aux rapports qu'elle a lus sur le café et aux discussions qu'elle a eues avec les hommes et les femmes autour du café. Le Café du Progrès a été tenu pendant ces 10 dernières années par une autre dame, grâce à une licence obtenue auprès des autorités de la ville. Cette dame a ensuite créé une entreprise de traiteur pour fournir les supermarchés locaux, avant d'émigrer récemment vers un pays étranger où elle a relocalisé et agrandi son entreprise.

Le spacieux Café du Progrès cible la communauté du collège, à savoir près de 3.000 hommes et femmes (employés et étudiants), ainsi que 3.000 autres résidents de la ville, dont certains sont des passants, d'autres travaillent dans les divers bureaux et entreprises aux environs du collège. Le Café est ouvert de 7 heures du matin à 8 heures du soir, et sert au total 900 clients par jour. Le Café offre un service de livraison pour les clients à proximité, des plats à emporter et un service sur place (self-service et service à table). Il y a quatre autres cafés dans cette partie très active de la ville. Le premier café a tendance à être très encombré, car il manque de place. Le second est une franchise internationale et a des prix très élevés. Le troisième se situe au troisième étage du bâtiment voisin, et le quatrième se trouve dans une rue secondaire et ne dispose pas de places assises.

Le Café du Progrès génère un revenu net de 1,2 million Dhs par an. Le bénéfice net moyen par mois est de 9191.000 Dhs, après déduction des 30% relatifs à l'impôt sur les sociétés. Toutes les ventes se font exclusivement au comptant. Le coût des produits vendus et autres coûts directs par mois représentent 50 % des ventes, les coûts d'exploitation et frais généraux 28 %, la taxe est de 5 % et le bénéfice net est de l'ordre de 15 %. Les ventes mensuelles se chiffrent à 600.000 Dhs et le coût des produits vendus s'élève à 300.000 Dhs. Les autres coûts d'exploitation se répartissent ainsi : 20.000 Dhs pour la location, 4.500 Dhs pour l'eau, 6.000 Dhs pour le téléphone, 7.000 Dhs pour l'électricité, 5.000 Dhs pour le transport, 2.000 Dhs pour les fournitures, 8.000 Dhs pour le nettoyage et l'entretien, 4.500 Dhs pour les intérêts sur emprunt et 13.000 Dhs pour les autres dépenses. Ces chiffres sont relativement constants pour tous les mois de l'année. Le Café tourne normalement avec onze employés, y compris la propriétaire/gérante. Il y a deux cuisiniers (d'autres peuvent s'y ajouter en fonction des besoins), une caissière, un magasinier, quatre employés et deux personnels d'entretien, tous étant supervisés par Jamila. Tous les employés sont compétents, puisqu'ils travaillent pour le Café depuis son ouverture, et qu'ils disposent tous de certificats d'aptitude dans leur domaine de compétences respectifs. Leurs salaires bruts représentent un total de 100.000 Dhs. Avant que le Café n'ouvre à nouveau ses portes, deux millions devront être investis de la manière suivante : 300.000 Dhs de stocks, 550.000 Dhs pour une camionnette, 250.000 Dhs pour l'équipement de stockage, 180.000 Dhs pour la vaisselle, 300.000 Dhs pour des cuisinières, 230.000 Dhs de mobilier, 50.000 Dhs pour les frais pré-opérationnels et 140.000 Dhs en liquidités. Jamila possède la moitié de ce montant dans ses épargnes. Sa mère lui prêtera la moitié du solde sans intérêts, et la banque lui prêtera l'autre moitié du solde avec un intérêt de 10 % par an.

En outre, le Café est situé dans le même bâtiment qu'un service téléphonique et un cybercafé, qui sont gérés par le Club des Entrepreneurs de l'école. Le Café du Progrès sert des boissons froides et chaudes, des petits plats chauds et froids, des salades de légumes et de fruits, des crèmes glacées, ainsi que des plats bios légers. Les prix demandés sont acceptables et dans les moyens de la clientèle ciblée, ce qui a pérennisé le café depuis sa création. Jamila a l'intention de continuer à exploiter le Café du Progrès tel qu'il est. Cependant, pour attirer plus de clients, elle voudrait entreprendre les actions suivantes : imprimer des belles brochures de promotion, installer un tableau électronique passant des messages simples et divertissants, passer de la musique de qualité, introduire un service de livraison pour les clients de l'extérieur, utiliser des couverts et de la vaisselle de qualité ainsi que du mobilier confortable, améliorer l'aspect général, augmenter la rapidité du service, relever la courtoisie des employés, maintenir des standards élevés d'hygiène et de propreté partout, améliorer la disposition pour rendre la salle plus accessible pour les utilisateurs de fauteuils roulants (installer une rampe à la porte, prévoir des tables d'ordinateurs à hauteur ajustable, plus d'espace autour des tableaux), améliorer la décoration intérieure et éviter la congestion des lieux en séparant les positions pour les différents services. Elle a également l'intention d'entreprendre les activités supplémentaires suivantes : soutenir l'éducation de dix enfants issus du Centre pour enfants abandonnés et orphelins, faire une donation à la Fondation pour Personnes Agées, parrainer des hommes et des femmes qui souhaitent devenir entrepreneurs, ainsi que contribuer aux travaux de l'Association pour la protection de l'Environnement du Maroc.

A partir des informations fournies ci-dessus sur le Café du Progrès envisagé par Jamila, répondez aux questions suivantes dans l'espace prévu en dessous de chaque question.

1. Quelles sont les informations personnelles sur Jamila que vous pouvez tirer de cette étude de cas ?
2. Comment Jamila a-t-elle recherché l'information pour l'aider à prendre la décision de démarrer le café ?
3. Pourquoi est-ce une bonne idée pour Jamila de devenir indépendante en démarrant le café ?
4. Pouvez-vous décrire la nature et la structure du Café du Progrès à partir de l'information donnée ?
5. Pourquoi Jamila préfère-t-elle l'emplacement du Café du Progrès et le considère-t-elle comme un avantage en comparaison à d'autres endroits ?
6. Quelles sont les compétences, traits de caractère et expériences qui indiquent que Jamila est capable de gérer l'entreprise avec efficacité ?
7. Quels sont les produits et services vendus dans le café?
8. Dans quelle mesure pouvez-vous dire qu'il existe une demande pour ces produits et services proposés par le café ?
9. Qui sont les clients potentiels du Café du Progrès ?
10. Comment Jamila compte-t-elle attirer les clients dans son café?
11. Combien de clients seront servis par jour ?

12. Qui sont les clients servis au Café ?
13. Quelle est la part ou la taille du marché pour le Café du Progrès ?
14. Qu'est-ce qui indique que le Café du Progrès possède des opportunités de croissance ?
15. Quelles sont les caractéristiques positives qui permettront au Café du Progrès d'avoir plus de succès que ses concurrents ?
16. Quelles sont les stratégies que Jamila a l'intention d'utiliser pour attirer plus de clients dans son café ?
17. Combien d'employés seront nécessaires pour faire fonctionner le Café efficacement ?
18. Quelles tâches chaque employé devra-t-il accomplir pour que le Café fonctionne correctement ?
19. Quelles sont les qualifications des employés indiquant qu'ils sont capables d'accomplir leurs tâches avec efficacité ?
20. A quoi ressemble l'organisation du personnel dans le Café ?
21. De quels services professionnels extérieurs Jamila aura-t-elle besoin pour l'aider dans la gestion de son Café ?
22. Quels sont les équipements et installations dont le Café du Progrès dispose et qui l'aideront à offrir des produits et services de qualité à ses clients ?

23. Quelles sont les exigences auxquelles le Café doit se conformer pour respecter la loi ?
24. Quel est le capital total dont Jamila a besoin pour démarrer son Café ?
25. Quel est l'apport personnel de Jamila au capital pour financer le Café ?
26. Quel est le montant du capital qu'elle a l'intention d'emprunter ?
27. Quels sont les documents et pièces justificatives dont Jamila dispose pour appuyer sa demande pour emprunter les fonds dont elle a besoin ?
28. Quels sont les comptes ou rapports qui seront exigés pour gérer l'entreprise ?
29. Quelles seront les ventes totales mensuelles et annuelles du Café ?
30. Quelles dépenses seront engagées avant que le Café ne commence à être opérationnel ?
31. Quel est le montant du fonds de roulement requis pour faire tourner le Café ?
32. Quel est le montant total de l'actif immobilisé nécessaire pour le Café ?
33. Quel sera le coût total de chacun des postes suivants ? :

Stocks de marchandises et de denrées alimentaires

Main-d'œuvre (tous les employés)

Frais généraux (loyer, électricité, etc.)

34. Quels seront les ventes et les coûts du Café du Progrès dans la première année?
Montrez les prévisions de ventes et coûts pour la première année.
35. De combien de liquidités le Café disposera-t-il à la fin de la première année ?
Montrez le plan de trésorerie de la première année.
36. Quel profit Jamila fera-t-elle à la fin de la première année ?
Montrez le compte d'exploitation prévisionnel du Café du Progrès pour la première année.
37. Quelle sera la valeur nette du Café du Progrès à la fin de la première année ?
Montrez le bilan prévisionnel du Café du Progrès à la fin de la première année ?
38. Quel est le profit brut, exprimé en pourcentage, du Café du Progrès?
39. Quels sont les indicateurs qui montrent que Jamila est un entrepreneur socialement responsable, qui rend une partie de ses bénéfices à la société ?

I **THEME 2 : Comment interpréter les conclusions du plan d'affaires**

II DUREE CONSEILLEE :

- 3 heures

III OBJECTIF :

- A la fin de la séance, les participants seront en mesure d'analyser les conclusions et les résultats de leur plan d'affaire ; et ils pourront se faire une opinion claire sur la faisabilité de leur idée d'affaire.

IV JUSTIFICATION :

- L'élaboration d'un plan d'affaires constitue une tâche ardue et longue. Ce n'est qu'à la fin du processus que le créateur potentiel d'entreprise disposera de toutes les informations nécessaires lui permettant d'évaluer la viabilité de l'entreprise. Souvent, le plan d'affaires montre que la trésorerie ou le bénéfice prévu est insuffisant pour faire fonctionner l'entreprise correctement, ou bien il est carrément impossible de prévoir si l'affaire va marcher ou pas. Une brève analyse permettra au créateur potentiel de décider ou non s'il continue le processus de démarrage, ou s'il change la taille de l'entreprise prévue ou bien s'il prend d'autres mesures pour rendre l'entreprise viable.

V ACTIVITES :

1. Distribuer la NOTE DE LECTURE 1 aux participants et expliquer les différentes méthodes pour évaluer les résultats et les conclusions du plan d'affaires.
2. Projeter le TRANSPARENT 1 et discuter de l'analyse du seuil de rentabilité avec les participants. Donner des exemples avec le chiffre d'affaires, les coûts fixes et les coûts variables et laisser les participants calculer et tracer le seuil de rentabilité. Montrer comment le seuil de rentabilité change en fonction du chiffre d'affaires ou des coûts.
3. Expliquer la signification de l'analyse de sensibilité et laisser les participants développer un plan de trésorerie pour quelques périodes. Répartir les participants en groupes et demander à chaque groupe de calculer deux alternatives.



NOTE DE LECTURE 1

Comment interpréter les conclusions du plan d'affaires

Avant de démarrer une entreprise, le créateur potentiel d'entreprise devrait être capable de répondre aux questions suivantes :

L'entreprise va-t-elle générer suffisamment de liquidités pour pouvoir payer ses dettes à tout moment ?

Combien de biens ou services l'entreprise doit-elle vendre pour couvrir ses coûts et pour commencer à faire des bénéfices ?

Qu'arrivera-t-il si le chiffre d'affaires devait baisser ou si les coûts devaient augmenter ?

L'entreprise va-t-elle générer suffisamment d'argent ?

Pour répondre à la première question, nous devons savoir que le créateur d'entreprise aura besoin de gagner de l'argent aussi bien pour ses besoins personnels que pour les besoins de l'entreprise : payer les cotisations salariales et l'impôt sur le revenu, rembourser des crédits et des intérêts ...

Un coup d'œil sur le plan de trésorerie permettra de connaître la situation de la trésorerie.

Les coûts opérationnels comportent les coûts du personnel et si l'entrepreneur travaille dans sa propre entreprise, il devra inclure son propre salaire dans cette catégorie de coûts. Mais il se peut que ce salaire ne soit pas suffisant et que l'entrepreneur ait besoin de plus d'argent. Cet argent peut être pris dans le bénéfice net (s'il y en a) et son montant doit alors être enregistré sous « Autres sorties d'argent » dans le plan de trésorerie.

L'entreprise doit payer des impôts sur les bénéfices, et ceux-ci sont généralement versés à la fin de l'année fiscale. Le montant des impôts est calculé dans le tableau « Estimation mensuelle du bénéfice net ». Ce montant doit être inclus dans le plan de trésorerie sous la rubrique « Autres sorties d'argent ».

Le remboursement du crédit se fait toujours par échéances régulières, celles-ci pouvant être mensuelles, trimestrielles, semestrielles ou annuelles. Les intérêts sont dus au même moment. Les intérêts et les remboursements sont également inscrits dans le plan de trésorerie.

Si, pendant toute la période planifiée, le montant du poste « Solde à la fin du mois » reste toujours positif, l'entreprise a de bonnes chances de fonctionner sans problème.

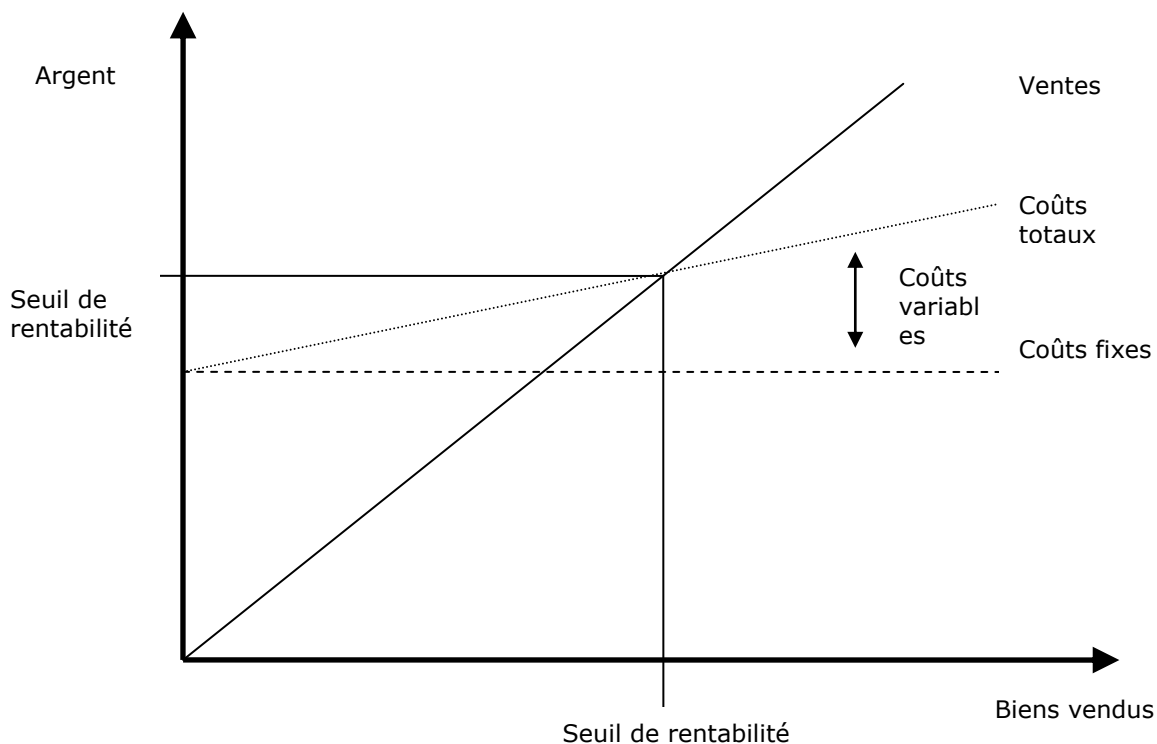
Combien de biens ou services l'entreprise doit-elle vendre pour couvrir ses coûts et commencer à faire des bénéfices ?

La réponse à cette question est donnée par l'analyse du seuil de rentabilité. Le seuil de rentabilité est le niveau d'activité (chiffre d'affaires) à partir duquel l'entreprise commence à être rentable, les revenus de ces ventes couvrent les coûts. Chaque vente supplémentaire génère alors un bénéfice, on parle de point mort.

Démarche pour le calcul du seuil de rentabilité :

1. Calcul du **Chiffre d'Affaire prévisionnel (CA)**.
2. Montant des **Charges Variables (CV)** : proportionnelles à l'évolution de l'activité (électricité, l'eau...)
3. Montant des **Charges Fixes (CF)** : constantes quelque soit le niveau d'activité (assurance, loyer...)
4. Calcul de la **Marge sur Coûts Variables (MCV)** : $MCV = CA - CV$.
5. Calcul du **Taux de Marge sur Coûts Variables (TMCV)** : $TMCV = MCV / CA$.
6. Calcul du **Seuil de Rentabilité (SR)** en unités monétaire : $SR = CF / TMCV$.
7. Calcul du **Point Mort** en nombre de jours (**PM**) : $PM = SR / (CA \text{ annuel} / 360)$.

Le graphique suivant montre la relation qui existe entre les ventes, les coûts variables et les coûts fixes.



Le graphique indique le chiffre d'affaires que l'entreprise doit réaliser ou combien de biens elle doit vendre avant qu'elle ne fasse un bénéfice. Plus tôt elle aura atteint son seuil de rentabilité et mieux cela sera pour elle.

Qu'arrivera-t-il si le chiffre d'affaires devait baisser ou si les coûts devaient augmenter ?

L'analyse du seuil de rentabilité peut montrer l'effet d'une augmentation ou d'une diminution du prix sur le seuil de rentabilité. Si le marché le permet, le prix peut être augmenté et la zone de bénéfice sera atteinte plus tôt. Cependant le marché n'autorise pas souvent une augmentation du prix. Si le prix du marché est tel que le chiffre d'affaires est égal aux coûts, c'est-à-dire lorsque 80 % ou 90 % du chiffre d'affaires est atteint, l'entreprise ne va probablement pas générer suffisamment de liquidités pour pouvoir faire face à toutes ses obligations.

Pour connaître la répercussion exacte d'un changement des prix et/ou des coûts sur la situation des liquidités ou sur le bénéfice, il faut procéder à une analyse de sensibilité.

Une analyse de sensibilité mesure l'impact, sur les résultats du projet, du changement d'une ou plusieurs valeurs de départ et sur lesquelles il existe une certaine incertitude. Par exemple, on peut choisir pour une certaine variable, une valeur pessimiste, une valeur escomptée et une valeur optimiste. Ensuite, on peut effectuer une analyse pour voir comment les résultats varient pour chacune des trois valeurs choisies, toutes les autres variables restant les mêmes. Une analyse de sensibilité révèle si le projet peut générer ou non des profits si les valeurs de départ s'avèrent différentes de ce qui était prévu.

L'analyse est facile à réaliser, car elle ne nécessite que quelques calculs simples.

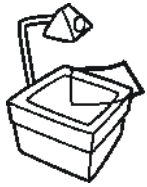
1. Modifier les ventes : le chiffre d'affaires indiqué dans le plan de trésorerie peut être augmenté de 5 % puis de 10 %. Toutes les autres données restent inchangées. La trésorerie en fin de mois va croître en conséquence.

Seconde étape : le chiffre d'affaires indiqué dans le plan de trésorerie peut être diminué de 5 % puis de 10 %. La trésorerie en fin du mois va diminuer en conséquence et on pourra voir immédiatement que l'entreprise va être à court de liquidités. Si ce n'est pas le cas, cela veut dire que l'entreprise bénéficie d'une bonne marge.

2. Modifier les coûts : voyons les coûts et effectuons la même opération en augmentant les coûts de 5 % puis 10 % tout en maintenant les autres chiffres inchangés. Le plan de trésorerie va montrer si l'entreprise se trouve à court de liquidités ou non.
3. Modifier les ventes et les coûts : le pire scénario serait de voir les prix chuter et les coûts augmenter.

En recalculant le plan de trésorerie, nous saurons quel scénario mènera l'entreprise à l'échec.

Cette analyse montre à quel point l'entreprise réagit au changement. Si une diminution du prix ou des ventes de 10 % peut déjà mener à des problèmes de trésorerie, l'entrepreneur devrait revoir la planification de son entreprise et prendre des mesures pour améliorer sa rentabilité.



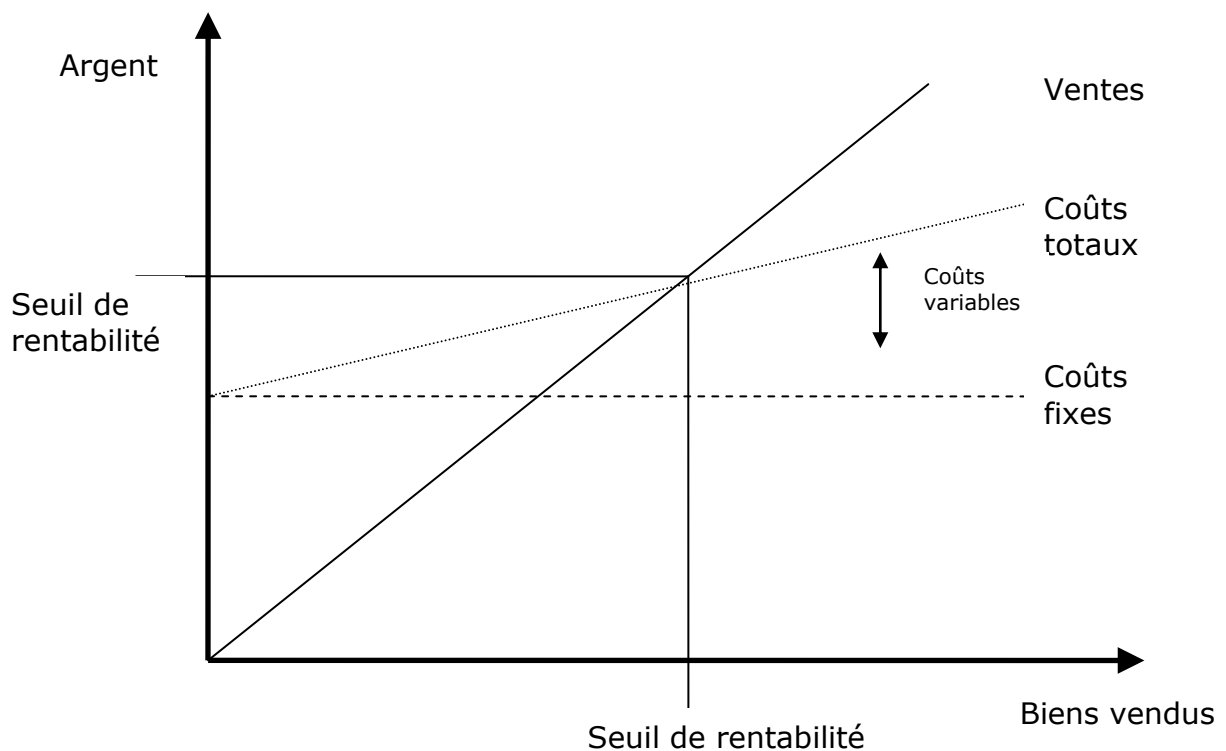
TRANSPARENT 1

MODULE 8 : Thème 2

Analyse du seuil de rentabilité

Le graphique suivant montre la relation entre les ventes, les coûts fixes et les coûts variables.

Seuil de rentabilité = $\text{coûts fixes} / \text{taux de marge sur coûts variables}$



Le graphique indique quel est le chiffre d'affaires que l'entreprise doit réaliser, ou combien de biens ou de services elle doit vendre, avant de pouvoir réaliser un bénéfice.

I THEME 3 : Evaluation des facteurs pour démarrer une entreprise

II DUREE CONSEILLEE :

- 1 heure

III OBJECTIF :

- A la fin de la séance, les participants auront une idée précise des problèmes que l'on peut rencontrer lors de la création d'une entreprise.

IV JUSTIFICATION :

- Le taux d'échec parmi les nouvelles petites entreprises est supérieur à 50 % pendant leurs deux premières années d'existence. Ce taux d'échec est vrai pour tous les entrepreneurs, qu'ils soient handicapés ou non, et qu'ils soient des hommes ou des femmes. Un grand nombre de ces échecs pourrait être évités si, avant qu'ils ne démarrent leur entreprise, les nouveaux entrepreneurs étaient conscients des questions qu'il faut poser et des connaissances qu'il faut posséder pour être compétitif dans le monde des affaires.

V ACTIVITES :

1. Demander aux participants de lire la NOTE DE LECTURE 1. Sous forme de révision, mener une discussion avec la classe sur les questions qu'une personne devrait se poser avant de démarrer une entreprise.

Avoir une bonne idée d'affaire ne garantit pas le succès de l'entreprise. Les participants doivent comprendre qu'une bonne planification est nécessaire avant de démarrer l'entreprise. (Il est important d'examiner les concurrents sur le marché ciblé pour déterminer le potentiel de succès de l'entreprise. Savoir ce que fait la concurrence permet aux entrepreneurs de prendre des décisions avisées).

Les participants doivent savoir que poser des questions est une excellente méthode pour obtenir les informations nécessaires avant de démarrer l'entreprise. Poser des questions sur les qualifications personnelles, les finances, la clientèle, le fonctionnement de l'entreprise, l'utilisation des services d'assistance et la comptabilité aidera à minimiser les problèmes classiques rencontrés lors du démarrage d'une entreprise.



NOTE DE LECTURE 1

Réduire les problèmes de démarrage de l'entreprise

Les questions suivantes aideront à déterminer si vous êtes prêt(e) à créer une entreprise.

A. Qualifications personnelles

1. Pourquoi pensez-vous être le type de personne qui peut créer et gérer une entreprise avec succès ?
2. Votre famille appuiera-t-elle votre projet de démarrer une entreprise ? Sinon, que pouvez-vous faire pour obtenir son support ?
3. Avez-vous déjà travaillé dans une entreprise similaire à celle que vous voulez démarrer ?
4. Disposez-vous de l'expérience d'encadrement et de gestion nécessaire à l'auto emploi ?
5. Avez-vous reçu une formation en relation avec le type d'entreprise que vous voulez démarrer ?

B. Clients et marché

1. Avez-vous préparé un plan marketing ?
2. Comment les clients feront-ils la différence entre votre entreprise et celles de vos concurrents ?
3. Aurez-vous une politique de crédit pour vos clients ?
4. Quelles techniques de promotion vont être utilisées pour attirer les clients ?
5. Comment allez-vous déterminer ce que veulent les clients ?

C. Fonctionnement de l'entreprise

1. Comment allez-vous identifier, sélectionner et former les employés de votre entreprise ?
2. Comment allez-vous déterminer le salaire et les avantages de vos employés ?
3. L'emplacement de votre entreprise est-il accessible aux clients handicapés (rampes aux portes pour les chaises roulantes, par exemple) ainsi que généralement pour tous les clients (arrêts de bus, parking, etc.) ?
4. L'emplacement permet-il une expansion de l'entreprise ?

5. Avez-vous pris en considération tous les aspects positifs et négatifs d'être propriétaire ou de former un partenariat, une société anonyme ou une coopérative?
6. Savez-vous de quels équipements, fournitures et matières vous aurez besoin et combien cela va coûter ?

D. Comptabilité

1. Disposez-vous d'un système comptable pour les revenus, dépenses, ventes à crédit et achats à crédit ?
2. Êtes-vous capable de préparer et d'analyser des états financiers ?
3. Savez-vous comment un bon contrôle des stocks peut diminuer les dépenses de l'entreprise ?
4. Savez-vous comment tenir les fiches de paie et faire les déclarations et le paiement des taxes et impôts?
5. Aurez-vous besoin d'assistance pour tenir la comptabilité de votre entreprise ?

E. Utilisation de services d'assistance

1. Avez-vous parlé de la comptabilité et d'autres procédures financières avec un comptable ?
2. Avez-vous parlé des lois et réglementations concernant votre entreprise avec un juriste ?
3. Avez-vous parlé des aspects financiers de votre entreprise avec votre banquier ?
4. Un consultant vous a-t-il aidé à rédiger votre plan d'affaires ?
5. Avez-vous parlé des défis et des opportunités pour votre entreprise avec des entrepreneurs autour de vous ?

F. Finances

1. Disposez-vous d'assez d'argent pour démarrer l'entreprise et la faire fonctionner pendant les six premiers mois au moins ?
2. Pourriez-vous gagner plus d'argent, pendant les quatre prochaines années, en travaillant pour quelqu'un d'autre plutôt qu'en démarrant votre propre entreprise ?
3. Savez-vous quels fournisseurs vous offriront le meilleur service, les prix les plus bas et les meilleures conditions de crédit ?
4. Avez-vous comparé le coût d'achat d'une entreprise existante au coût de création d'une nouvelle entreprise, sur une base de données financières précises ?
5. Avez-vous exploré toutes les sources possibles de financement ?

G. Choix de la bonne forme juridique

1. Quels sont les coûts liés à la forme juridique choisie pour créer une entreprise ?
2. En quoi les responsabilités de l'entrepreneur dépendent-elles de la forme juridique ?
3. Comment la forme juridique influence-t-elle l'acquisition du capital ?
4. Quelles influences la forme juridique a-t-elle sur l'imposition ?
5. Quelles sont les conséquences de la forme juridique sur le développement de l'entreprise ?

H. Efficience et externalités

1. Jusqu'à quel point le processus de fabrication et la technologie à utiliser sont-ils efficaces ?
2. À quel point l'utilisation des ressources naturelles est-elle efficace ?
3. Quels sont les coûts des externalités des activités de l'entreprise ?
4. Quels sont les effets négatifs des activités de l'entreprise sur l'environnement naturel ?
5. Quelles sont les mesures à prendre à long terme pour assurer la pérennité de l'entreprise ?

I **THEME 4 : Sources d'information et d'assistance**

II **DUREE CONSEILLEE :**

3 heures

III **OBJECTIF :**

- A la fin de la séance, les participants seront capables d'identifier et d'utiliser les différentes sources d'information et d'assistance pour leurs futures entreprises.

IV **JUSTIFICATION :**

- Les participants auront davantage confiance en eux-mêmes lorsqu'ils sauront de quelles informations et de quelle assistance ils ont besoin, où les trouver et comment les obtenir pour lancer leur entreprise.
- Ils vont se rendre compte qu'il existe différents types de services d'information et d'assistance correspondant à chaque niveau de développement d'une entreprise, et qu'ils ont tout avantage à les utiliser tout au long de leurs démarches pour réussir le démarrage et le développement de leur entreprise.

V **ACTIVITES :**

1. Demander aux participants s'ils ont une idée du type d'information dont un entrepreneur potentiel a besoin pour les opérations spécifiques de sa future entreprise. A la fin de la discussion, montrer le TRANSPARENT 1 ou écrire les cinq rubriques sur le tableau et noter les réponses sous chacune d'elles.
2. Diviser la classe en cinq groupes et attribuer une catégorie d'information à chaque groupe. Chaque groupe note toutes les informations et le type d'assistance dont, selon eux, les entrepreneurs potentiels ont besoin, ainsi que la source et la nature de l'assistance requise.
3. Montrer l'EXERCICE 1 portant sur la nature et la source des informations requises et demander aux groupes de les comparer avec les informations qu'ils ont notées précédemment. Montrer le TRANSPARENT 2 et demander aux groupes de les comparer avec les informations recueillies lors de la discussion de groupe. Mentionner les types de services de conseil technique locaux qui fournissent des informations sur l'accessibilité, les aides techniques et les adaptations pour permettre aux personnes handicapées de démarrer des entreprises.

Remarque : Établir un fichier de références pour chaque type d'information nécessaire, avec noms et adresses des sources dans votre ville ou votre quartier.

4. Inviter des entrepreneurs, des consultants ou des conseillers aux entreprises à rencontrer la classe pour discuter des informations qui sont vraiment nécessaires pour créer une entreprise et de la manière de les obtenir.

Il est important d'inviter des femmes et des hommes, y compris des entrepreneurs handicapés comme intervenants. Des femmes entrepreneurs et des entrepreneurs handicapés ayant réussi dans les affaires, peuvent être invités à fournir des informations de première main sur la manière dont ils pu faire face aux défis et surmonter les barrières et où ils ont su trouver des alliés et du soutien. L'utilisation des modèles s'est avérée très efficace pour promouvoir la confiance en soi et fournir des informations pratiques aux femmes entrepreneurs et entrepreneurs handicapés potentiels.

5. Projeter le TRANSPARENT 3 portant sur les méthodes utilisées pour obtenir une assistance et ouvrir une discussion avec les participants.
6. Distribuer les NOTES DE LECTURE 2 et 3 portant sur la nature des informations à chercher et leurs sources et organiser une discussion à ce sujet.
7. Projeter le TRANSPARENT 4 concernant la formation en entrepreneuriat afin d'identifier le niveau atteint par chacun des participants et ce qu'il reste à faire.
8. Distribuer la NOTE DE LECTURE 4 et lancer un débat.

Beaucoup de problèmes à l'origine de la faillite d'entreprises auraient pu être évités si l'entrepreneur avait disposé d'informations et d'assistance en relation avec ces problèmes. Si le chef d'entreprise, dont on attend qu'il soit assez compétent dans tous les domaines d'entreprise, n'arrive pas ou ne souhaite pas rechercher des informations ou une assistance, il risque d'aggraver ses problèmes. Il n'a pas d'autre choix que d'utiliser à son avantage les sources d'information appropriées. Le désir et l'opportunité de démarrer une entreprise ne peuvent garantir le succès que s'ils sont accompagnés de suffisamment d'informations. L'attitude consistant à dire qu'un entrepreneur peut réussir sans avoir accès à des informations pertinentes est trompeuse. Dans de nombreux cas, les entrepreneurs ignorent que l'information et l'assistance sont disponibles; ils doivent juste faire un effort pour les trouver et les utiliser à bon escient.

- Les chefs d'entreprises ignorent souvent les raisons pour lesquelles les petites entreprises font faillite ; ce qui arrive hélas trop souvent.
- En règle générale, les chefs de petites entreprises n'ont pas toutes les connaissances requises pour comprendre tous les aspects du fonctionnement de leur entreprise.

- Dans leurs entreprises, ces entrepreneurs ont peu ou pas de personnel qualifié en matière de gestion.
- Les entrepreneurs apprécient beaucoup la liberté qu'ils ont de pouvoir prendre seuls leurs décisions.
- Les entrepreneurs n'ont pas assez de temps pour consulter d'autres personnes à propos des problèmes de leur entreprise.
- Les entrepreneurs sont difficiles quand il s'agit des conseils que leur donnent d'autres personnes.

Les informations et les idées proviennent de sources très diverses. La façon dont les uns et les autres perçoivent un problème varie selon l'angle sous lequel ils l'abordent, selon leur position, leurs antécédents et leur expérience. Discuter d'un problème avec des personnes ayant des perspectives différentes permet de recueillir de nouvelles idées pour résoudre ce problème en particulier.

Les idées et informations venant de l'extérieur permettent de prendre de meilleures décisions. Plus vous disposez d'informations, mieux vous serez en mesure de prendre une décision intelligente.

Une fois qu'on a constaté la qualité de certaines sources d'information, il est très probable qu'à l'avenir on se tourne à nouveau vers elles. Quand on montre aux autres que leurs idées et suggestions sont les bienvenues, et qu'on les en remercie, ils seront mieux disposés à consacrer un peu de leur temps pour aider et rendre service.

Les patrons de petites entreprises ont toujours besoin d'informations et de conseils, mais ils disposent de peu d'argent et de temps pour se les procurer. Or ils ont besoin de chercher des informations et des appuis ailleurs, en dehors de leur environnement immédiat.

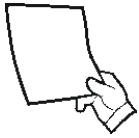
Les entrepreneurs ont besoin de bien écouter les conseils qu'on leur prodigue, ils ne sont pas obligés de les suivre mais cela leur donne une meilleure compréhension de la situation de l'entreprise.



TRANSPARENT 1

Nature de l'information nécessaire aux entrepreneurs potentiels

- MARKETING
- TECHNIQUE
- TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION ET
DE LA COMMUNICATION
- FINANCIERE
- JURIDIQUE
- ENVIRONNEMENTALE



NOTE DE LECTURE 1

Nature de l'information et de l'assistance

A. Informations relatives au marché

1. Type d'information

- Fournisseurs de matières premières, de biens et services
- Clients – leur pouvoir d'achat
- Concurrence de la part des autres producteurs
- Circuits de distribution pour le(s) produit(s)
- Prix des biens et services
- Stratégies de vente
- Opportunités de marché

2. Sources

- Clients
- Fournisseurs
- Revues et catalogues commerciaux
- Bibliothèques
- Associations d'entreprises
- Associations et organismes d'accompagnement
- Réseaux Professionnels
- Chambres de commerce
- Centres Régionaux d'Investissement et Foires commerciales
- Internet

B. Informations techniques

1. Type d'information

- Conception des locaux, des produits, des sites web, etc.
- Nature du produit ou du service que vous voudriez offrir
- Outils et équipements nécessaires
- Matières utilisées dans le processus de production
- Choix d'une technologie, etc.
- Conseils sur le type d'emplacement et les locaux
- Lois du travail

2. Sources

- Amis et collègues
- Bureaux et organismes des normes industrielles
- Associations et organisations professionnelles

- Universités et organismes de recherche
- Chambres de commerce
- Autorités et collectivités locales
- Centres Régionaux d'Investissement
- Zones industrielles
- Internet

C. Technologies de l'information et de la communication

1. Type d'information

- Matériel, logiciels et réseaux
- Services informatiques pour la comptabilité et la production
- Sites Web spécialisés
- Banques de données intéressant l'entreprise
- Internet
- Téléphonie fixe et mobile
- Accessibilité aux TIC pour les personnes handicapées

2. Sources

- Réseaux d'affaires locaux, régionaux et nationaux
- Revues et magazines spécialisés
- Foires et expositions
- Départements ministériels concernés
- Internet

D. Informations financières et fiscales

1. Type d'information

- Financement requis
- Sources de financement pour l'entreprise
- Situation et perspectives économiques de votre milieu
- Conseils financiers et de gestion
- Systèmes de comptabilité
- Logiciels informatiques
- Exigences pour les audits
- Conseils relatifs à la fiscalité
- Groupements d'achat
- Fonds de lutte contre le chômage
- Compagnies de crédit-bail
- Caisses d'épargne et de crédit
- Fonds spéciaux pour les groupes vulnérables
- Entreprises de franchise

2. Sources

- Fonds de capital-risque
- Banques et autres organismes financiers
- Institutions de micro finance
- Prêts et subventions au développement
- Fonds de financement pour les entreprises dirigées par des femmes
- Fonds spéciaux pour la protection de l'environnement
- Fonds spéciaux pour soutien aux personnes handicapées
- Associations et réseaux professionnels
- Chambres de commerce
- Centres Régionaux d'Investissement
- Départements ministériels concernés
- Agence Nationale de la Promotion de l'Emploi et des Compétences ANAPEC
- Membres de la famille et amis
- Fournisseurs et autres entrepreneurs et sociétés
- Internet

E. Informations juridiques

1. Type d'information

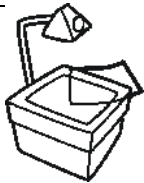
- Statut juridique de l'entreprise
- Comment obtenir les autorisations nécessaires
- Questions relatives à la propriété intellectuelle
- Enregistrement officiel de l'entreprise
- Zones de localisation possibles, etc.
- Contrats
- Lois du travail

2. Sources

- Cabinets d'avocats ou de juristes
- Départements ministériels concernés
- Chambres de Commerce
- Centres Régionaux d'Investissement
- Agence Nationale de la Promotion de l'Emploi et des Compétences ANAPEC
- Office Marocain de la Propriété Industrielle et Commerciale OMPIC
- Associations et réseaux professionnels
- Bibliothèques
- Internet
- Associations d'entrepreneurs
- Associations et organisations d'employeurs
- Syndicats et associations de travailleurs

F. Informations environnementales

1. Type de matériel utilisé
 - Eau utilisée
 - Energie utilisée
 - Déchets produits (liquide/solide/gaz)
 - Possibilités de recyclage
 - Réglementations/normes environnementales
2. Sources
 - Départements ministériels concernés
 - Autorités et collectivités locales
 - Agences et organismes environnementaux locaux, régionaux et nationaux
 - Chambres de Commerce
 - Centres Régionaux d'Investissement
 - Associations et réseaux professionnels
 - Fournisseurs des matériaux
 - ONNE Maroc (Office national d'eau et électricité),
 - Régies autonomes de distribution d'eau et d'électricité
 - Associations et sociétés de collecte des déchets
 - Associations et sociétés de recyclage



TRANSPARENT 2

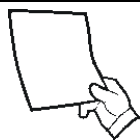
MODULE 8 : Thème 4

Sources d'information

- Chambres de Commerce
- Centres Régionaux d'Investissement
- Agences et organismes spécialisés (ANAPEC, ANPME, Agences Urbaines, guichet d'appui à la création d'entreprise...)
- Départements ministériels, autorités et collectivités locales
- Associations et réseaux professionnels
- Publications officielles
- Banques
- Journaux, radios, télévision
- Bibliothèques
- Consultants
- Organismes-conseils
- Foires de commerce/expositions, catalogues
- Internet
- Organisations environnementales
- Collectif pour la promotion des droits des personnes avec handicap au Maroc

Note

- (1) L'entrepreneur potentiel devrait se créer un fichier Ressources contenant des noms et adresses pour chaque type d'information nécessaire.
- (2) Etant donné que l'on est facilement submergé par les informations, il lui est également recommandé de se concentrer sur les informations de source sûre, dont il a besoin pour son affaire.



NOTE DE LECTURE 2

MODULE 8 : Thème 4

Où trouver information et assistance

1. **Les informations du secteur d'activité** sont utiles pour comparer une entreprise à d'autres du même type. Ces informations sont disponibles auprès des organisations professionnelles ou auprès de certaines agences gouvernementales ; elles concernent des données comme la rotation des stocks, les remises, les marges bénéficiaires et la moyenne des ventes mensuelles.
2. **L'adhésion aux organisations professionnelles** peut faciliter l'accès à certains services tels que l'appui des groupes de pression, les organismes de recherche, les programmes de formation, l'utilisation de centres de recherche de nouvelles technologies, qui répondent aux préoccupations des nouveaux membres, ceux-ci recevant dans le même temps des bulletins, des journaux et des rapports spécialisés.
3. **L'abonnement aux journaux et magazines** professionnels est également souhaitable. L'entrepreneur devrait se ménager du temps pour lire les articles lui permettant de mieux comprendre ce qui se passe dans sa profession. La confection d'un dossier contenant les principaux articles de presse relatifs à l'activité envisagée ou poursuivie est très utile.
4. **Les programmes de formation** aident les entrepreneurs à perfectionner leurs aptitudes en gestion d'entreprise, management... Des institutions en gestion, des organismes ou des associations proposent des programmes d'enseignement et des cours de perfectionnement pour adultes. Les entrepreneurs devraient être au courant de ces possibilités et en tirer profit.
5. **Les consultants** peuvent fournir un appui direct ou indirect. Il faut être très attentif aux méthodes et techniques utilisées par un consultant quand il vient résoudre certains problèmes de l'entreprise. Lorsque l'on sera confronté plus tard à des problèmes analogues, on pourra être amené à appliquer soi-même les techniques apprises auprès du consultant.
6. **Les bibliothèques** sont des sources d'information à consulter en tout premier lieu. Les organismes officiels disposent d'une large gamme de publications qui peuvent s'avérer très utiles. Certains instituts et universités disposent de bibliothèques de référence, dont les ouvrages sont à la disposition du public. Les centres de recherche, ainsi que certaines grandes entreprises ont également des bibliothèques spécialisées. Les organisations professionnelles et syndicales peuvent également disposer de bibliothèques ayant des documents relatifs à des besoins spécifiques. Les bibliothèques constituent une mine d'informations qui peuvent s'avérer utiles dans la gestion d'une petite entreprise. Les livres, les revues, les rapports et les quotidiens recèlent des informations pouvant aider à la résolution de certains des problèmes concernant la gestion de l'entreprise.

7. **Internet** peut être utilisé pour effectuer des recherches et trouver des informations et des données précieuses. Le courrier électronique peut être utilisé pour communiquer par Internet.
8. **Les services d'appui au développement des entreprises :** dans ce domaine les prestataires de services sont nombreux et s'adressent à tous les aspects du fonctionnement de l'entreprise, y compris la consultation et le mentorat pour les entrepreneurs.
9. **Organisation des personnes handicapées :** les organisations de défense et de soutien des droits des personnes avec handicap ou les agences gouvernementales, travaillent sur les questions liées au handicap, telles que l'accès aux clients/employés handicapés, les adaptations et des questions d'accessibilité. Elles pourraient également être une source d'informations sur les programmes ciblant les personnes avec handicap pour leur permettre l'accès au crédit, inciter au recrutement et au soutien des entrepreneurs en situation de handicap.



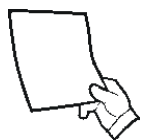
TRANSPARENT 3

MODULE 8 : Thème 4

Comment trouver de l'assistance ?

- **CONTACTS PERSONNELS**
 - Entrepreneurs
 - Professionnels
 - Clients
- **OBSERVATION**
 - Foires et expositions commerciales
- **ENTRETIENS**
 - Clients
 - Fournisseurs
 - Concurrents
 - Distributeurs
 - Ex-employés
 - Conseillers
 - Experts
- **PAR CORRESPONDANCE**
- **LECTURE**
 - Rapports et statistiques
 - Média
 - Livres
 - Littérature spécialisée
 - Répertoires
 - Bulletins d'informations officiels
 - Publications des associations professionnelles
- **RECHERCHES SUR INTERNET**
 - Concurrents
 - Marché

- Informations industrielles
- Organismes et départements ministériels



NOTE DE LECTURE 3

MODULE 8 : Thème 4

Qui peut fournir l'information et l'assistance

« A TITRE GRATUIT »

- 1. Les salariés de l'entreprise** : très peu de chefs d'entreprise peuvent tout faire eux-mêmes. Ils ont besoin de collaborateurs qualifiés pour s'occuper des tâches quotidiennes. Ils peuvent ainsi se consacrer à la recherche de solutions aux problèmes à plus long terme. Les employés d'une entreprise savent trouver des solutions aux problèmes qui se posent dans leur domaine d'activité. Les entrepreneurs peuvent, par exemple, demander conseil à leur personnel sur la présentation des vitrines, l'organisation des ateliers ou sur le comportement des clients. Les employés peuvent donner des conseils très utiles, mais ils ne le feront qu'en étant certains que leurs conseils seront appréciés à leur juste valeur.
- 2. Les clients** : ce sont des interlocuteurs qui peuvent fournir des informations de première main sur les produits ou services qu'ils achètent. C'est donc une bonne idée de demander leur avis. Ils constituent une excellente source d'information sur les forces et les faiblesses d'une opération commerciale.
- 3. Les fournisseurs** : la réussite de la plupart des fournisseurs dépend de celle de leurs entreprises clientes. Il est donc de leur intérêt de les aider. La plupart des fournisseurs peuvent donner des conseils judicieux en matière de gestion ; ils peuvent en effet expliquer comment certains de leurs clients s'y sont pris pour réussir et suggérer des pistes intéressantes à suivre pour améliorer l'entreprise.
- 4. Les autres chefs d'entreprises** : la grande majorité des entreprises de même taille connaissent les mêmes problèmes, et leurs patrons sont en général disposés à en discuter entre eux. Cependant, lorsqu'il y a concurrence, elle peut peser sur la franchise des discussions. Si les entreprises occupent des créneaux différents et ne sont pas en concurrence, leurs patrons apprécient en général de discuter de leurs problèmes communs. Tous alors en profitent et sont en mesure d'améliorer leurs performances. Dans de nombreux pays, des réseaux d'entreprise ont été créés pour appuyer certaines catégories d'entreprises, apportant ainsi la preuve qu'une telle initiative ne peut qu'être mutuellement bénéfique. Des associations de femmes entrepreneurs existent souvent tant au niveau régional que national. L'AFEM, (Association des femmes chefs d'entreprise au Maroc) en est un exemple. Certains pays ont également des associations de soutien aux entrepreneurs en situation de handicap, ou des comités de soutien aux organisations de personnes handicapées. Ces réseaux ont souvent des sites Internet où l'on peut trouver des contacts et obtenir le soutien approprié.
- 5. Sites Internet gratuits** : des spécialistes de l'information et de la technologie de communication peuvent vous diriger vers des sites Web gratuits. Demandez leur conseil.

« A TITRE ONEREUX »

1. **Les professionnels** : quand les entrepreneurs ont à résoudre des problèmes compliqués, ils font généralement appel à des professionnels, comme les informaticiens, les spécialistes en technologie de la communication, les banquiers, les spécialistes en gestion d'entreprise, les assureurs, les experts-comptables, les avocats, etc. Il est indispensable dans ce cas de savoir poser les bonnes questions afin d'avoir le maximum de renseignements et de conseils possible. Tous ces professionnels sont des ressources rares pour l'entrepreneur, mais pour qu'ils puissent lui donner de bons conseils il faut qu'il sache leur expliquer clairement ses besoins.
2. **Les prestataires de services d'appui au développement des entreprises** : un répertoire de fournisseurs de services d'appui aux entreprises donne leurs coordonnées afin de pouvoir les contacter facilement. Les fournisseurs de services de soutien au développement des entreprises emploient les professionnels qualifiés mentionnés ci-dessus, mais offrent des services groupés, incluant la formation, le conseil et la consultation.

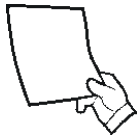


TRANSPARENT 3

MODULE 8 : Thème 4

Que faire maintenant ?

- CONTINUER A SE FORMER
 - Créez votre entreprise
 - Gérez mieux votre entreprise
 - Développez votre entreprise
- FORMER UN RESEAU
- UTILISER LES SERVICES DE DEVELOPPEMENT DES ENTREPRISES
- UTILISER LES PROGRAMMES DE PROMOTION DE LA PETITE ENTREPRISE



NOTE DE LECTURE 4

A. Opportunités de formation

1. Créez votre entreprise

- Faites votre auto évaluation en tant que chef d'entreprise
- Développez votre idée d'affaire
- Évaluez votre marché et établissez un plan marketing
- Organisez votre entreprise
- Évaluez les coûts pour vos produits et services
- Évaluez le capital initial requis
- Établissez une planification financière
- Évaluez vos responsabilités légales et choisissez un statut juridique pour votre entreprise
- Évaluez vos informations et établissez un plan d'action

par :

- La participation aux séminaires de formation **Cree**
- L'étude du matériel didactique **Cree**

2. Gérez mieux votre entreprise

- Marketing
- Approvisionnement
- Gestion des stocks
- Calcul des coûts
- Comptabilité
- Plan d'affaires
- Gestion des ressources humaines

par :

- La participation aux séminaires de formation **Germe**
- L'étude du matériel didactique **Germe**

3. Développez votre entreprise

- Gestion stratégique
- Gestion marketing
- Gestion des ressources humaines
- Gestion financière

par :

- La participation à des séminaires de formation spécifiques

B. Services de promotion de l'entrepreneuriat et des entreprises

1. Instituts de gestion

- Capacités entrepreneuriales
- Formation en création d'entreprises
- Formation en démarrage d'entreprises
- Formation en développement d'entreprises
- Cours spécialisés
- Publications

2. Assistance à la gestion

- Conseil
- Assistance Conseil
- Foires et expositions
- Sous-traitance
- Publications

3. Instituts de formation en gestion

- Capacités entrepreneuriales
- Comptabilité et finance
- Marketing
- Politiques de gestion et administration

par :

- La participation à des séminaires de formation
- La lecture de publications
- Des conseils individuels
- L'utilisation des Technologies de l'Information et de la Communication

C. Les opportunités offertes par les réseaux

1. Associations d'affaires

- Chambres de Commerce
- Associations d'entrepreneurs
- Associations et fédérations de producteurs
- Forums d'entreprises privées
- Associations professionnelles spécialisées
- Fondations et organismes pour l'appui aux jeunes entrepreneurs
- Associations de femmes entrepreneurs (Association des Femmes chefs d'Entreprises du Maroc (AFEM), Association Entre Elles,...)
- Associations d'artisans
- Organisations d'employeurs
- Associations spécifiques en faveur de groupes vulnérables
- Associations d'entrepreneurs handicapés

2. Fournisseurs

- Crédit
- Information
- Conseils

3. Professionnels

- Conseils
- Information
- Prestations de sous-traitance
- Prestataires de services d'appui au développement des entreprises

par :

- L'adhésion
- La participation aux réunions/forums
- Les foires et expositions
- Les visites individuelles
- Les réunions
- La lecture
- Les visites de sites web

D. Programmes de promotion de la petite entreprise**1. Subventions à l'investissement**

- Pour la localisation de l'entreprise dans certaines zones
- Pour l'utilisation d'un équipement spécifique

2. Dynamiques industrielles

- Incubateurs
- Pépinières d'entreprises
- Zone industrielle

3. Programme d'appui à l'exportation

- Zones de production pour l'exportation
- Fabrication en zone franche
- Programme de compensation à l'exportation

4. Programme d'appui à l'importation

- Réduction des taxes à l'importation
- Suppression de droits d'entrée

par:

- Les demandes d'assistance
- La lecture de publications
- Les visites de bureaux et demandes de renseignements
- La visite des sites web des programmes
- La visite des sites web des ministères concernés
- La consultation des médias

I **THEME 5 : Maintenir une vision entrepreneuriale**

II DUREE CONSEILLEE :

- 3 heures

III OBJECTIF :

- A la fin de la séance, les participants auront compris combien il est important de demeurer ouvert à l'esprit d'entreprise.

IV JUSTIFICATION :

- Si les participants gardent une ouverture d'esprit par rapport à l'entrepreneuriat, ils seront capables d'entrer plus facilement dans le monde des petites entreprises en franchissant les étapes nécessaires pour réaliser ce but.

V ACTIVITES :

1. Projeter le TRANSPARENT 1 sur la manière de sentir et de penser comme un entrepreneur et le TRANSPARENT 2 sur la manière de se comporter et d'agir comme un entrepreneur. Lancer une discussion avec les participants sur les exemples.
2. Demander aux participants de se lire mutuellement les poèmes de l'EXERCICE 1 et de dire ce qu'ils aiment dans ces poèmes.
3. Demander aux participants de faire l'EXERCICE 2 concernant la confiance, puis de lire la NOTE DE LECTURE 1 pour pouvoir comparer les réponses. Les personnes qui ont confiance en elles-mêmes répondront par l'affirmative aux questions 8, 12 et 27, mais par la négative à la plupart des autres questions.
4. Demander aux participants de faire l'EXERCICE 2 et de discuter leurs réponses.
5. Pour finir leur demander de lire la NOTE DE LECTURE 2 et de donner un point de vue personnel sur les énoncés de l'EXERCICE 3.



TRANSPARENT 1

MODULE 8 : Thème 5

Se considérer et réfléchir comme un entrepreneur

- Pensez de manière non traditionnelle et non-conformiste
- Pensez à démarrer petit à petit
- Pensez de manière réaliste à vos finances
- Pensez toujours à des idées d'affaires viables
- Pensez à ce que les gens veulent acheter
- Pensez à faire des choses pour vous-même
- Pensez à la rentabilité de votre investissement
- Pensez à faire les choses différemment
- Pensez à la famille et aux gens qui peuvent vous soutenir et vous aider
- Pensez comme quelqu'un qui va au bout des choses
- Pensez avec lucidité aux situations complexes
- Pensez aux stratégies permettant de surmonter les barrières auxquelles les personnes handicapées doivent faire face



TRANSPARENT 2

Se comporter et agir comme un entrepreneur

- Ayez un bon produit ou service qui a de la valeur pour d'autres personnes
- Utilisez vos compétences, votre expérience et vos capacités
- Adoptez et utilisez le langage de la réussite
- Allez de l'avant et faites les choses à votre propre rythme
- Ayez une attitude positive et lancez-vous des défis
- Soyez déterminé et motivé dans tout ce que vous faites
- Menez et guidez les autres personnes
- Développez des plans sur ce que vous voulez faire
- Initiez des activités, quelle que soit la situation
- Gardez espoir et n'abandonnez jamais
- Habillez-vous correctement pour que l'on vous prête attention et respect
- Soyez en bonne santé, actif et enthousiaste
 - Croyez toujours en votre propre valeur



EXERCICE 1

Lisez les poèmes suivants, A et B, à un collègue. Ensuite, votre collègue vous les lit. Lancez une discussion sur ce que vous aimez dans ces poèmes.

A. La pensée humaine

Vous pouvez faire autant que vous pensez pouvoir faire
Mais vous ne ferez jamais plus.

Si vous avez peur de vous-même, jeune homme,
Il n'y a pas de place pour vous dans le commerce.

L'échec vient de vous-même,
Il est là, si vous en êtes conscient.

Mais vous pouvez gagner si vous regardez l'échec en face
Si vous avez le sentiment que vous allez le faire.

Edgar A. Guest

B. Le moi intérieur

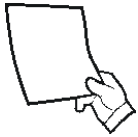
Si vous pensez que vous êtes battu, alors vous l'êtes
Si vous pensez que vous n'osez pas, alors vous n'oserez pas
Si vous avez envie de gagner mais pensez que vous ne pouvez pas le faire
C'est quasiment acquis que vous ne gagnerez pas

Si vous pensez que vous allez perdre, vous finirez par perdre
Où que vous soyez dans le monde, vous verrez
Que le succès commence par une volonté personnelle forte
Tout est dans votre tête

Une grande partie d'une course est perdue
Quand celle-ci est courue contre le vent
Beaucoup de lâches échouent
Avant même qu'ils n'aient commencé leurs activités.
Voyez grand et vos biens iront en croissant
Voyez petit et vous tomberez à la renverse
Pensez que vous pouvez et vous le ferez
Tout est dans la tête

Si vous pensez que vous êtes en dehors du lot, vous l'êtes
Vous devez penser haut pour monter en puissance
Vous devez être sûr de vous
Avant de pouvoir remporter une victoire
Le combat pour la vie n'est pas toujours gagné
Par le plus fort ou le plus rapide
Mais tôt ou tard, l'homme qui gagne
Est celui qui pense qu'il va gagner

Edgar A. Guest



NOTE DE LECTURE 1

MODULE 8 : Thème 5

Avoir un but

N'importe quel bon maçon regarde les briques qu'il a déjà posées. Si vous ne savez pas comment les briques précédentes ont été placées, vous ne saurez pas comment disposer les suivantes.

- a. Fixez-vous des petits buts (« Aujourd'hui, je finirai mes devoirs »). Quand vous avez réalisé les petits buts, passez à des buts plus importants (« J'aurai ma propre entreprise »).
- b. Travaillez sur un but à la fois. Si vous avez trop de buts, vous n'en réaliserez qu'une partie.
- c. Si votre but est trop grand pour être atteint en une fois, divisez-le en plusieurs petits buts et visez à les réaliser un par un.
- d. Choisissez des buts réalistes. Ne fixez pas des objectifs que vous ne pourrez jamais atteindre dans votre vie.
- e. Donnez-vous des récompenses en avançant. Si on n'encourage pas le mortier à fixer les briques ensemble, le mur tombera.
- f. N'oubliez jamais où vous êtes et où vous allez. Rappelez-vous quels buts vous avez atteint et lesquels doivent encore être atteints.
- g. Soyez précis et direct quand vous visez vos objectifs.
- h. Exprimez vos objectifs en termes qualitatifs qui vous diront s'ils ont été atteints ou non.
- i. Déterminez les causes pour lesquelles vous n'avez pas atteint vos objectifs. Dans une petite entreprise, les exemples pourraient être le gaspillage des matières, le manque de liquidités, les problèmes de production, les problèmes de marketing, la concurrence, l'inflation, la législation ou d'autres causes comme la maladie.
- j. A chaque fois que vous déviez de votre but, il est nécessaire pour vous de redéfinir vos objectifs afin qu'ils correspondent à la nouvelle réalité. Cet ajustement est un processus continu dans le monde de l'entreprise.
- k. Quand vous fixez vos objectifs, il est important que vous soyez conscient de leur nature, comme par exemple ceux du travail de routine, ceux pour résoudre des problèmes, ceux pour innover ou ceux visant le développement.



EXERCICE 2

MODULE 8 : Thème 5

Êtes-vous confiant ?

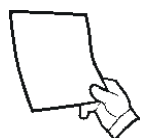
La liste ci-dessous peut être importante pour vous. Elle devrait vous aider à comprendre à quel point vous avez confiance en vous. Il est possible que vous ne soyez pas certain de votre réponse à certaines questions, mais faites de votre mieux pour décider de la réponse qui correspond le mieux à votre personnalité. Si vous n'avez pas d'expérience par rapport à l'une des questions, réfléchissez à ce que vous feriez si vous deviez vous trouver dans cette situation.

	OUI	NON
1. Êtes-vous distrait(e) ?	_____	_____
2. Vos humeurs changent-elles sans que vous ne sachiez pourquoi ?	_____	_____
3. Trouvez-vous une grande partie des gens ennuyeux ?	_____	_____
4. Les choses se passent-elles souvent mal pour vous, alors que ce n'est pas de votre faute ?	_____	_____
5. Diriez-vous que vous avez beaucoup de défauts ?	_____	_____
6. Vous arrive-t-il d'être tellement découragé(e) que vous avez l'impression de ne pas bien faire votre travail ?	_____	_____
7. Est-il difficile pour vous de parler en public ?	_____	_____
8. D'habitude, arrivez-vous à contrôler votre humeur ?	_____	_____
9. Vous arrive-t-il souvent de vous sentir triste ou déprimé(e) ?	_____	_____
10. Vous sentez-vous vite blessé(e) ?	_____	_____
11. Diriez-vous que vous êtes timide ?	_____	_____
12. Entrez-vous facilement en contact avec un groupe d'inconnus ?	_____	_____
13. Manquez-vous de confiance ?	_____	_____
14. Êtes-vous souvent de mauvaise humeur ?	_____	_____
15. Cela vous fatigue-t-il de travailler rapidement ?	_____	_____
16. Diriez-vous que les gens vous trouvent plus de défauts que vous en n'avez ?	_____	_____
17. Avez-vous des difficultés à décider ce que vous devez faire ?	_____	_____
18. Avez-vous peur de faire des erreurs ?	_____	_____
19. Faites-vous des plans que vous ne réalisez pas ?	_____	_____
20. Vous trouvez-vous généralement moins attirant(e) que vos camarades ?	_____	_____
21. Êtes-vous très susceptible en général ?	_____	_____
22. Pleurez-vous facilement ?	_____	_____
23. Diriez-vous que vous êtes une personne nerveuse ?	_____	_____
24. Trouvez-vous qu'il est difficile de se faire des ami(e)s ?	_____	_____

25. Êtes-vous facilement découragé(e) ?

26. Avez-vous souvent le moral bas ?

27. L'avenir vous semble-t-il généralement prometteur ?



NOTE DE LECTURE 2

MODULE 8 : Thème 5

Soyez confiant

Ayez le sentiment que vous pouvez accomplir tout ce que vous entreprenez : « JE PEUX LE FAIRE »

La plupart d'entre nous connaissent des gens qui manquent de confiance en eux. Ils ont l'air d'avoir peur d'un travail difficile et vont essayer de l'éviter, si c'est possible. Ils trouvent toutes sortes d'excuses pour leurs amis et pour eux-mêmes. Très souvent, ils « remettent à plus tard ». Ces personnes sont parfois timides et timorées parce qu'elles se sont convaincues elles-mêmes que d'autres ont plus de capacités qu'elles. Elles ont l'impression de ne pas être autant à la hauteur que les autres.

La personne qui manque de confiance doit commencer par croire en elle-même – croire qu'il existe des choses qu'elle peut très bien faire. Elle doit faire son travail en pensant qu'elle peut réussir. Quand elle échoue et se décourage, elle ne doit pas abandonner. Elle doit essayer d'aller au bout de chaque tâche correctement, quelles que soient l'importance et la difficulté de celle-ci. Réussir de petites choses lui donnera du courage pour s'attaquer à des choses plus difficiles.

Celui ou celle qui désire exploiter au maximum une situation de formation saisira toutes les occasions pour développer sa confiance en soi. Chaque exercice ou note de lecture que le facilitateur donne est une opportunité pour cela. Chaque fois qu'un devoir est bien fait, dans son entier et dans les délais, la confiance en soi augmentera. Le(la) participant(e) qui fait un bon exposé ou qui écrit une bonne rédaction va construire sa confiance en lui(elle)-même. Il en est de même pour le(la) participant(e) qui se consacre régulièrement à son travail, et pour le(la) participant(e) qui prend une part active aux activités de l'école ou aux tâches ménagères à la maison.

Cette formation vous a seulement sensibilisé à envisager de démarrer une entreprise.

Réfléchir à l'entrepreneuriat est une première étape, comme il existe d'autres étapes avant que l'on puisse dire que l'entrepreneur a vraiment réussi.

L'apprentissage n'est pas quelque chose statique, étant donné la nature dynamique du monde dans lequel nous vivons et dans lequel nous entreprenons.

Avant toute chose, vous devez développer un dynamisme entrepreneurial très clair, qui peut agir comme un moteur et vous garder dans l'action. Votre succès ou votre échec en tant qu'entrepreneur dépendent de vous et les autres ne peuvent que soutenir votre décision. Ce qui importe le plus, ce sont vos actions, et non les actions des autres.

Il est également important d'avoir des buts et des attentes bien définis qui vous aideront à poursuivre votre chemin vers l'entrepreneuriat. Il est important de réaliser et d'accepter que l'échec est quelque chose d'inévitable, et qu'il faut savoir en tirer des leçons utiles à chaque fois. Grâce à des efforts constants, vous pourrez réussir tout ce que vous entreprendrez.

Avoir une attitude positive face à la vie et un mental solide vous aidera à ne pas être déstabilisé ou découragé, car même les choses négatives que vous allez rencontrer de temps à autre contiennent, dans la plupart des cas, des éléments positifs. Sachez également que la perfection est un idéal qu'il ne vous faut pas nécessairement atteindre : travaillez pour obtenir des résultats acceptables, pour vous et pour les autres, et ce faisant, vous éviterez beaucoup de frustrations.

Faites en sorte que tous vos efforts soient utiles et donnez-leur un sens par rapport à l'amélioration de vos ambitions entrepreneuriales. Ainsi vous aborderez avec plaisir les aspects de vos activités quotidiennes.



EXERCICE 3

MODULE 8 : Thème 5

Complétez chaque affirmation ci-dessous en fournissant une raison à chacune d'elles.

AFFIRMATION : Vous devez être sûr(e) de vous-même et de ce que vous faites.

PARCE QUE :

AFFIRMATION : Soyez satisfait(e) de vous et des autres.

PARCE QUE :

AFFIRMATION : J'assume courageusement ce en quoi je crois.

PARCE QUE :

AFFIRMATION : Je m'entends bien avec les autres.

PARCE QUE :
