
CLE

COMPRENDRE L'ENTREPRISE

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

MODULE 7

Comment faire fonctionner une entreprise ?

Auteurs :

Professeur Robert Nelson
Dr. George Manu
John Thiongo
Klaus Haftendorn

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

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

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

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

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

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

International Labour Office; International Training Centre of the ILO

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

06.08

Données de catalogage du BIT

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

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

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

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

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

Avant-propos de l'édition 2011

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

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

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

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

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

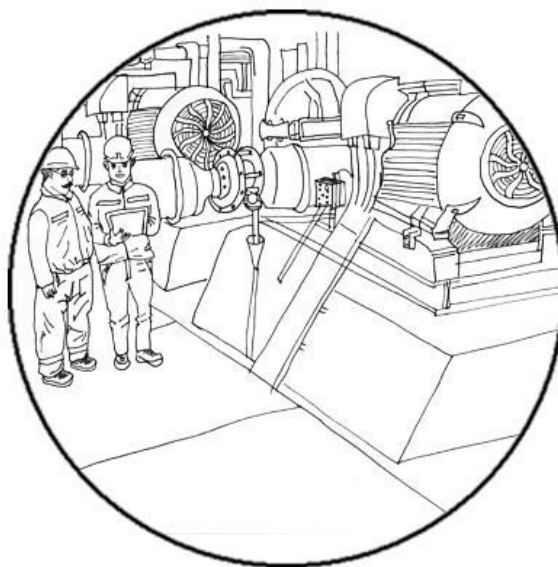
- M. M. Klaus Haftendorn, ancien coordonnateur global de CLE à l'OIT et M. Peter Tomlinson, chargé de programmes au CIF de l'OIT qui ont fourni le matériel supplémentaire pour cette édition ainsi que certaines études de cas ;
- Mme Linda Deelen, Mme Annemarie Reerink et Mme Neilen Haspels du bureau régional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

Des informations supplémentaires sur CLE peuvent être trouvées sur :

www.knowaboutbusiness.org

MODULE 7

Comment faire fonctionner une entreprise ?



Objectif du module :

→ Permettre aux participants d'apprendre les différentes techniques de gestion d'une petite entreprise.

Thèmes traités :

	Page
1 Recruter et gérer le personnel	2
2. Gérer le temps.....	17
3. La gestion des ventes	25
4. Choisir ses fournisseurs	33
5. L'évolution technologique et son impact sur les petites entreprises.....	38
6. Connaître les coûts de démarrage d'une entreprise	44
7. Bien gérer les finances de l'entreprise.....	55
8. Utiliser les états financiers	69

I THEME 1: **Recruter et gérer le personnel**

II DUREE CONSEILLEE :

- 1 heure

III OBJECTIF :

- A l'issue de la séance, les participant(e)s seront en mesure de comprendre l'importance de la sélection et de la gestion des ressources humaines dans la réussite d'une entreprise.

IV JUSTIFICATION :

- Le principal atout d'une entreprise n'est ni ses locaux, ni ses équipements, ni son chiffre d'affaires ; ce sont ses ressources humaines. Recruter la personne qu'il faut au poste qu'il faut et lui assurer de bonnes conditions de travail sera bénéfique à l'entreprise, en termes financiers certes, mais aussi parce que cela permet de créer une équipe stable et engagée, en fournissant des conditions de travail décentes.
- A l'instar des entrepreneurs, les employés avec ou sans handicap, devraient être jugés sur ce qu'ils peuvent accomplir, plutôt que sur ce qu'ils ne peuvent pas faire. De même, aucun entrepreneur ne doit manquer d'engager les employés les plus qualifiés, talentueux et les plus fiables. Les entrepreneurs doivent savoir que, comme les femmes et les hommes, les personnes avec handicap ne forment pas un groupe homogène. Ils diffèrent de par leurs personnalités, capacités, aspirations, compétences, affiliations culturelles, expériences de travail et types de handicap. Ces derniers peuvent être physiques, sensoriels, intellectuels, ou psychosociaux. Le degré du handicap et les exigences liés à la spécificité de leur handicap peuvent également différer.

V ACTIVITES :

1. Demander aux participant(e)s de lire la NOTE DE LECTURE 1. Avec le TRANSPARENT 1, souligner l'importance qu'il y a à sélectionner les meilleurs profils possibles. Dans une TPE ou petite entreprise, bien choisir le personnel clé est un gage de réussite.
2. Demander aux participant(e)s de lire l'EXERCICE 1. Leur demander de répondre aux quatre questions posées.
3. Demander aux participant(e)s pourquoi, selon eux, les entrepreneurs recrutent du personnel. Lorsqu'ils répondent, « pour travailler », leur demander s'il est important que les employés soient satisfaits. Insister sur le fait que le personnel, lorsqu'il est satisfait, est plus performant, exécute mieux ses tâches, ne démissionne pas et ne se fait pas licencier. Souligner les avantages qu'en tire l'entrepreneur. (Rechercher, recruter et former une personne est un processus coûteux pour un entrepreneur. Il a donc tout à gagner à conserver son personnel).
4. Utiliser le TRANSPARENT 2 pour discuter des traits de caractère que doit présenter un entrepreneur pour bien gérer ses ressources humaines. Demander aux participants de donner des exemples de situations dans

l'entreprise où chacun de ces traits pourrait s'exprimer. Leur demander de les définir en termes de caractéristiques entrepreneuriales.

5. En utilisant le TRANSPARENT 3, discuter des attitudes que les entrepreneurs **devraient** ou **ne devraient pas** adopter. Demander aux participant(e)s de donner des exemples de situations de travail où ces attitudes, *positives comme négatives*, ont été prises par les entrepreneurs.
6. Demander aux participant(e)s de faire un vote sur les classements de chaque force managériale de l'entrepreneur en se basant sur l'EXERCICE 2. Amener les participants à discuter de l'importance de chaque point fort, en donnant des exemples de son utilisation dans une situation de travail donnée.
7. Distribuer NOTE DE LECTURE 2. Répartir les participants en groupes de cinq qui joueront chacun un des rôles suivants : Fatima, Mr Karim, Mme le Chef du Personnel, Mr Ahmed et Mlle Bouchra. Demander aux participants de s'attribuer un numéro de un à cinq. Veiller à ce que les groupes soient le plus loin possible les uns des autres pendant qu'ils travaillent sur la simulation pour qu'ils ne puissent pas entendre les discussions des autres groupes.

Première étape : Chaque groupe doit, pendant environ 20 minutes, discuter pour décider de l'ordre de priorité des différentes tâches de Fatima : Laquelle doit être déléguée en premier ? Laquelle en dernier ? En d'autres termes, le groupe attribue un numéro de un à six à chacune des possibilités. Dans chaque groupe, le(la) participant(e) qui tient le rôle de Fatima doit s'employer à obtenir l'accord total des autres sur ce classement des priorités.

Deuxième étape : Expliquer au groupe que les facteurs suivants devraient être pris en compte dans l'affectation des priorités : (1) Essayer de faire économiser à Fatima le plus de temps possible car elle passe de nombreuses heures au travail. (2) Si possible soulager Fatima des tâches peu importantes. (3) Envisager la possibilité d'améliorer la productivité du personnel. (4) S'efforcer de rehausser l'image de Fatima en tant que chef d'entreprise.

Une fois que chaque groupe aura fini de dresser sa liste des priorités, la personne qui joue le rôle de Fatima la rapporte dans un modèle comme ci-dessous, qui aura été reproduit au tableau.

Tâche	Grp. 1	Grp. 2	Grp. 3	Grp. 4	Grp. 5	Grp. 6	Choix de la classe
1. Rapport financier							
2. Activité de détente							
3 Inventaire							
4. Appel téléphonique							
5. Compte-rendu							
6. Réunion hebdomadaire.							

Quand chaque groupe aura indiqué son choix, on additionnera les points horizontalement et le total sera rapporté à la dernière colonne sous la rubrique « choix de la classe ». Plus ce total est petit, plus grande est la

priorité accordée par la classe. Le groupe gagnant est celui qui est le plus proche du classement de la classe.

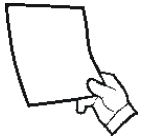
Questions de suivi du travail :

- a) Faudra-il que Fatima délègue l'ensemble des six tâches ?
- b) Quelles tâches, s'il y en a, Fatima devrait-elle conserver ?
- c) De quels autres facteurs doit-elle tenir compte ?
- d) Quels sont les principaux facteurs à considérer en déléguant des tâches aux employés ?

8. Distribuer l'EXERCICE 3 et demander aux participant(e)s d'indiquer les catégories de personnel requises pour faire fonctionner les entreprises mentionnées.

9. Demander aux participant(e)s (éventuellement divisé(e)s en 4 groupes) de dresser une liste des employés nécessaires dans un supermarché, un hôpital, un restaurant et une école. Comparer la liste avec le TRANSPARENT 4.

10. Demander à la classe de lire et de discuter la NOTE DE LECTURE 3.



NOTE DE LECTURE 1

MODULE 7 : Thème 1

Recruter, informer et orienter un nouvel employé

A. Le recrutement

Le recrutement d'un nouvel employé est aussi important pour l'entrepreneur qu'il l'est pour la personne recrutée. Ce peut-être le début d'une relation mutuellement bénéfique, ou le début d'une longue série de malentendus ! Parmi les facteurs qui peuvent influencer sur cette relation, on trouve les procédures de recrutement et les procédures de sélection mises en œuvre dans l'entreprise : la manière dont les entrepreneurs font la publicité d'un poste, dépouillent les demandes, organisent les entretiens, sélectionnent un nouvel employé et lui présentent son travail sont des éléments qui peuvent faciliter l'intégration de l'employé dans son nouvel environnement de travail.

1. Sources de recrutement :

- L'entreprise elle-même
- Annonces et affiches dans des espaces publics
- Presse écrite, médias, internet
- Agences et cabinets de recrutement
- Etablissements d'enseignement et de formation
- Anciens salariés
- Salariés actuels
- Associations spécialisées dans le recrutement
- Associations et réseaux professionnels
- Demandes émanant de personnes en recherche d'emploi

2. Procédures de sélection :

- Formulaire de demande d'emploi, spécifiant le type de contrat (CDD, CDI, Contrat ANAPEC...)
- Entretien
- Vérification des références
- Test d'aptitude du (de la) candidat(e)

Les entrepreneurs ayant réussi recrutent leur personnel sur la base des qualifications, motivations et expériences professionnelles. Le personnel ne devrait pas être recruté, ou écarté sur la base du sexe, de l'origine ethnique ou du handicap. Dans certains pays, on peut avoir des lois nationales ou locales pour imposer aux entreprises de recruter un certain pourcentage d'employés issus d'un groupe minoritaire spécifique, de la population de personnes avec handicap, ou de tout autre groupe.

B. L'information et l'orientation du personnel recruté

En règle générale, le premier jour, il est recommandé, pour une bonne entrée en matière, de faire le tour de l'entreprise avec le nouvel employé. Il convient de présenter le nouveau salarié aux autres membres du personnel, de lui donner un

aperçu de l'ensemble des activités et de lui montrer comment son travail s'inscrit dans le fonctionnement global de l'entreprise. Cet accueil, qui coûte bien peu, permettra plus tard d'économiser beaucoup de temps et d'argent.

Il est important d'aider le nouveau salarié à bien démarrer. Une information complète et une bonne orientation du nouvel employé aideront à ce qu'il devienne plus productif et plus stable.

1. Quatre règles élémentaires d'information et d'orientation

- Informer le salarié ;
- Lui présenter le poste de travail ;
- Tester son travail, sous supervision ;
- Le suivre.

2. Six facteurs pour se préparer à informer et orienter un nouveau salarié

- Connaître soi-même le travail du nouveau salarié ;
- Demander à un employé expérimenté de lui servir de guide ;
- Préparer une description du travail ;
- Etablir un plan de formation ;
- Disposer convenablement le poste de travail ;
- Préparer une évaluation quotidienne du travail du nouveau salarié.

3. En engageant un employé avec handicap, l'entrepreneur devrait tenir compte des points suivants :

- Les employés avec handicap tiennent à être traités autant que possible comme les autres employés. Ils n'aiment pas faire l'objet d'un traitement spécial.
- Comme les autres employés, ils souhaitent être considérés comme des individus à part entière, chacun avec ses besoins spécifiques de formation continue.
- Les entreprises devraient fournir les outils, adaptations ou équipements spécifiques afin que tous les employés puissent réaliser leur travail de manière efficace. Il existe des programmes gouvernementaux ou autres pour soutenir les entreprises à trouver l'équipement nécessaire, des fonds de formation professionnelle, ou autres mesures incitatives pour encourager le recrutement des employés avec handicap.

C. Autres considérations relatives au salarié

Grille de salaires : le salaire constitue une contrepartie importante du travail d'un employé. Il s'attend à ce que son salaire soit à la hauteur de ses compétences et de l'énergie qu'il investit dans l'entreprise. Si le chef d'entreprise souhaite attirer des travailleurs qualifiés et les conserver, il doit prendre en considération les grilles de salaire d'autres entreprises pour le même type de travail.

Avantages et droits sociaux : parmi tous les avantages et droits sociaux qui ont cours dans les pays industrialisés notamment, ceux relatifs aux congés maladie, aux congés annuels, à la retraite et au chômage, sont les plus largement répandus. En contrepartie, l'employeur et le salarié versent des cotisations qui peuvent atteindre un pourcentage important du salaire. Dans d'autres pays, ces avantages ne font pas nécessairement partie des obligations légales des employeurs et de leurs salariés. Il revient aux employeurs, selon le cas, d'avoir une politique bien précise concernant ces avantages accessoires du salaire et d'appliquer les mêmes avantages à tous les employés selon leur travail.

Relations avec les salariés : un salaire et des avantages sociaux convenables ne sont pas les seules satisfactions qu'un salarié tire de son emploi ; le travail en tant que tel signifie beaucoup pour lui. Les chefs d'entreprise ont le devoir de fournir à leur personnel le meilleur cadre de travail possible, et de s'assurer qu'il y a toujours une communication dans les deux sens avec le personnel.

Conditions de travail : la santé, le bien-être au travail et la sécurité des salariés devraient préoccuper au plus haut point les chefs d'entreprise. Un environnement de travail propice est important en ce sens qu'il encourage l'efficacité et les bonnes attitudes et permet de prévenir les accidents. Dans certains cas, l'espace de travail aurait besoin d'être modifié pour satisfaire les besoins d'un ouvrier avec handicap. Souvent les changements, tels qu'installer des barres d'escaliers, ou élargir les allées pour un utilisateur en fauteuil roulant, profitent à tout le monde. Les locaux doivent être bien aérés, bien éclairés, bien chauffés ou climatisés, équipés d'installations sanitaires adéquates et de systèmes de sécurité en bon état de fonctionnement. Il est indispensable de disposer d'une trousse de soins d'urgence, ainsi que des numéros de téléphone de médecins et d'organismes de secours.



TRANSPARENT 1

Recruter et orienter un nouvel employé**A. Processus de recrutement**

1. Sources de recrutement
2. Procédures de sélection

B. Processus d'information et d'orientation

1. Règles d'information et d'orientation
2. Préparation pour informer et orienter un nouvel employé

C. Autres considérations relatives au salarié

1. Grille de salaire
2. Droits et avantages sociaux
3. Relations avec les salariés
4. Conditions de travail



EXERCICE 1

Recruter un nouvel employé

Pendant près de vingt ans, Ali s'est occupé seul de faire marcher son garage. Il faisait tout lui-même : servir le carburant à la pompe, réparer les moteurs, tenir des registres, réparer les chambres à air, conduire le camion remorque et nettoyer les sols. Ali est quelqu'un de très fiable. Il travaille dur et traite toujours ses clients avec respect. Au fil du temps, ses affaires ont prospéré. En fait, les affaires marchaient si bien qu'Ali, à un moment donné, avait senti que seul, il ne pouvait plus tout faire. Il a alors décidé de recruter un assistant. Ce ne fut pas une décision facile à prendre : pendant toutes ces années, il avait appris à travailler tout seul ; il connaît aussi toutes les difficultés que les autres petites entreprises de l'endroit ont rencontrées pour trouver des bons employés et pour les conserver. Cependant, Ali s'est dit que s'il suivait correctement les procédures de recrutement, il ne devrait pas connaître tous les problèmes rencontrés par les autres entreprises. Voici le raisonnement que s'est tenu Ali :

« En fait, j'ai deux problèmes : le premier consiste à trouver la personne qu'il faut. Et le second, à la garder. Après l'avoir formée, d'autres entrepreneurs vont tenter de la débaucher. Pour m'assurer que j'ai la personne qu'il faut, voici ce que je vais faire :

1. Je détermine les types de travaux que je veux confier à quelqu'un d'autre, et en même temps ceux que je tiens à faire moi-même.
2. Je note toutes les tâches que devra exécuter le nouvel employé. Je décris le travail en détail (fiche de poste) pour qu'il sache ce qu'on attend de lui.
3. Je décris par écrit les compétences recherchées et le profil de la personne que je recherche. Mon entreprise est importante. Je veux quelqu'un qui s'y connaisse en mécanique et qui sache comment servir les clients pour qu'ils soient satisfaits.
4. Après quoi je rédige une petite annonce. Je peux placer des annonces chez les commerçants et également publier dans un journal d'annonces ou sur les sites dédiés à la recherche d'emploi. Plus il y a de candidats, plus grandes seront mes chances de trouver la bonne personne pour ce travail.

Voici, ci-dessous, l'annonce de Ali :

RECHERCHE : Assistant pour garage. Vous êtes organisé, honnête et de confiance. Vous avez une expérience professionnelle dans un garage.
Ecrire ou téléphoner à Ali Service, 8, Lot Essâada, El Ksiba, Beni Mellal
Tél: 06 91 10 56 19, Courriel: ali.service@gmail.com

5. Voici comment je vais procéder avec les candidats :
 - (a) je vais examiner les demandes que j'ai reçues. Si elles sont bien présentées, j'inviterai les personnes concernées à un entretien;
 - (b) je m'entretiendrai avec les candidats qui se présenteront au garage. Je suis dans le métier depuis longtemps et pense pouvoir reconnaître un bon mécanicien lorsque j'en vois un, mais, par prudence, je lui poserai des questions techniques;

(c) si quelqu'un me convient, je lui demanderai de servir quelques clients, de vérifier la pression des pneus, de vidanger l'huile, de conduire le camion remorque, etc. Il y a beaucoup de gens qui vous diront qu'ils savent faire ceci ou cela, mais, mis à l'épreuve, on se rend compte qu'ils en sont incapables. Ceci me permettra d'identifier le type de formation dont il a besoin pour améliorer ses compétences.

6. Ensuite je retiendrai les candidats dont les qualifications et les compétences correspondent à la description du poste. Ils devront m'indiquer leur emploi précédent, d'où ils viennent, et les personnes qui les connaissent bien. Je rendrai éventuellement visite à son dernier patron pour avoir plus d'information à son sujet, car beaucoup de chefs d'entreprise refusent de parler de choses personnelles au téléphone ou dans une lettre.

7. Je choisirai alors le(la) meilleur(e) candidat(e). Je n'exclurai pas la candidature d'une femme, d'une personne avec handicap ou quiconque d'autre, dans la mesure où il(elle) est capable de bien réaliser les tâches assignées.

Je n'ai besoin que d'un(e) employé(e), c'est pourquoi le poste ira à la personne jugée comme la plus compétente. J'offrirai un bon salaire horaire, celui-ci étant négociable. Certains patrons de garage donnent à leur assistant(e) en plus de leur salaire, une prime pour les services d'entretien effectués. Cette pratique est risquée, et peut pousser à des entretiens non nécessaires qui risquent à la longue de faire perdre les clients.

8. Si j'arrive à avoir un(e) bon(ne) assistant(e), je voudrais être sûr de le(la) garder. Pour cela, il faut qu'il (elle) soit satisfait(e). Je pense que si je suis un bon patron, il restera. Pour moi, un bon patron est celui qui :

- a) comprend les gens ; fait preuve d'empathie
- b) n'est pas constamment derrière l'employé(e) ;
- c) lui confie certaines responsabilités ;
- d) accorde de l'importance à son salarié en discutant de temps en temps avec lui ;
- e) sait écouter ses employés ;
- f) est juste avec le salarié.

Après tout cela, j'espère que je trouverai un(e) bon(ne) assistant(e) et que je le garderai.

Points de discussions :

1. Quelles sont les étapes par lesquelles est passé Ali pour recruter un employé ? Enumérez-les.
2. Partagez-vous la conception qu'Ali a d'un bon patron ?
3. Pourquoi pensez-vous que la capacité à gérer des personnes est une qualité importante pour un chef d'entreprise ?
4. Qu'entend-on par « gestion du personnel » ?

Pensez-vous qu'Ali pourrait engager une femme qualifiée ou une personne avec handicap pour ce poste ?



TRANSPARENT 2

MODULE 7 : Thème 1

Quelques traits de caractère utiles pour diriger du personnel

CONSIGNE : Donnez un exemple de situation dans une entreprise à laquelle chacune des compétences managériales suivantes s'applique.

Capacité d'adaptation	Flexibilité	Ingéniosité
Vivacité d'esprit	Aptitude aux relations humaines	Compréhension
Confiance	Maturité	Savoir encourager
Capacité à communiquer	Ouverture d'esprit	Aptitudes pédagogiques
Créativité	Optimisme	Tolérance
Dynamisme	Patience	Chaleureux
Enthousiasme	Pouvoir de persuasion	Capacité d'écoute
Capacité d'appréciation	Equilibre	Capacité de prise de risques



TRANSPARENT 3

Développer les attitudes positives

Quand il (elle) dirige son personnel, un chef d'entreprise :

DOIT

- être d'humeur égale ;
- être juste et honnête ;
- savoir susciter l'enthousiasme ;
- encourager ses salariés à poser des questions ;
- les encourager à prendre leurs propres décisions ;
- leur donner confiance en eux-mêmes ;
- garder la porte de son bureau ouverte ;
- écouter attentivement ;
- reconnaître les différences individuelles ;
- donner l'exemple ;
- être attentif aux sentiments des autres personnes.

NE DOIT PAS

- polémiquer ;
- être autoritaire ; ou trop exigeant ;
- faire de discrimination ;
- être déraisonnable ;
- cacher la vérité ;
- décourager les initiatives ;
- décourager les idées ;
- penser à la place des salariés ;
- manquer de donner les instructions claires ;
- faire du favoritisme ;
- réprimander un travailleur devant les autres ;
- mettre les problèmes de l'entreprise sur le dos des employés.



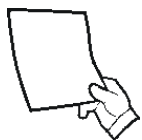
EXERCICE 2

Identifier les points forts des entrepreneurs

Mettre une croix « X » dans la colonne indiquant l'importance du point dans le style de direction des entrepreneurs.

5 = Point réellement fort ; 4 = Point plutôt fort; 3 = Ni point fort, ni point faible ; 2 = Point plutôt faible; 1 = Point réellement faible

	Vrai point fort		Vrai point faible		
	5	4	3	2	1
1. Il aime travailler avec les autres					
2. On le(la) trouve positif(ve), enthousiaste					
3. Aime aider les gens à réaliser leurs objectifs					
4. Ne se laisse pas abattre par les difficultés dans le travail (erreurs et autres problèmes)					
5. Bien organisé(e) ; respecte les délais					
6. A une bonne compréhension des buts de l'entreprise					
7. Est disposé(e) à faire l'effort nécessaire pour apprendre de nouvelles techniques					
8. Sait se faire comprendre des autres					
9. Est sûr(e) de son expression écrite					
10. Aime les défis de son travail et se plaît à résoudre les problèmes					
11. Est motivé(e) pour réaliser les objectifs de son travail					
12. Ecoute les remarques et les commentaires faits par les employés					
13. Peut supporter une quantité raisonnable de stress et de frustration					
14. Sait s'adapter et réajuster sa position en fonction des circonstances et de la réalité					
15. Peut accepter des critiques sans être sur la défensive					
16. Sait critiquer ses salariés sans créer de ressentiment de leur part					
17. Avant de prendre des décisions, étudie leurs effets potentiels					
18. Fonde son jugement sur les salariés à partir de leur travail plutôt qu'à partir de ses sentiments personnels					



NOTE DE LECTURE 2

MODULE 7 : Thème 1

Simulation : Déléguer des responsabilités

Fatima a commencé à vendre, seule, des pièces détachées de véhicules il y a dix ans de cela. Depuis lors, ses affaires connaissent une progression constante. Elle loue maintenant un grand bâtiment et fait travailler 23 personnes. Elle ne fait plus le travail elle-même, mais demeure responsable de tous les aspects de l'entreprise et s'occupe de la gestion de l'ensemble du personnel. Elle a toujours beaucoup de travail et pas assez de temps.

Fatima, après avoir passé en revue les activités de son entreprise, a décidé d'en déléguer certaines à ses collaborateurs pour les raisons suivantes : a) elle travaille toujours soixante heures par semaine au lieu de quarante ; b) la pression permanente du travail à faire la stresse et fait qu'elle est très critique sur le travail de certains de ses collaborateurs, c) elle dort mal à cause de ses problèmes professionnels. La nuit dernière, elle a dressé la liste des tâches qu'elle pourrait déléguer à cinq de ses collaborateurs :

1. Un rapport hebdomadaire dont la préparation nécessite trois heures. Un tel rapport pourrait facilement être confié à M. Ahmed, ce rapport révélera certaines données financières qu'autrefois le personnel ignorait. Il n'y a rien de secret concernant ces données, mais Fatima sent qu'elle aura du mal à maîtriser la situation si tout le monde est au courant des aspects financiers de son entreprise.
2. Une activité hebdomadaire de détente que Fatima s'est toujours plu à faire. Melle Bouchra aimerait bien faire ce travail (elle le ferait probablement mieux que Fatima), mais Fatima voudrait le conserver, car il la maintient en contact avec ses employés et facilite la communication avec eux. Cette activité représente en général deux heures par semaine.
3. Un inventaire hebdomadaire du magasin des pièces, tout à fait fastidieux, qui dure une heure et demie. Fatima a déjà délégué cette responsabilité à plusieurs reprises, mais elle a toujours fini par la reprendre car les personnes à qui elle l'avait confiée en sont mécontentes et s'en plaignent. Cela la dérange plus que de faire le travail elle-même. En outre, il est arrivé que l'inventaire ainsi établi soit erroné, ce qui l'a obligée à tout refaire elle-même.
4. Coup de fil téléphonique (une heure) tous les jours à 16 heures pour communiquer des informations aux fournisseurs de pièces détachées. Fatima a refusé de déléguer ce travail car s'il n'est pas fait correctement, elle sera critiquée par M. Karim, le grossiste en pièces détachées auto le plus important de la région. M. Jamal serait capable de faire ce travail sans pour autant être surchargé.
5. La remise au siège de l'association professionnelle (30 minutes), dont elle est membre, des informations destinées à une enquête organisée par cette association. Fatima tient à faire ce travail elle-même, car elle a ainsi l'occasion de prendre un café et de parler affaires avec d'autres entrepreneurs.
6. Une réunion hebdomadaire de routine (une heure) avec les cadres. Chez la plupart des collègues de Fatima, le chef d'entreprise n'assiste pas à ce genre de réunion et y délègue son adjoint, quand il en a un, ou un cadre confirmé. Une excellente formation pour M. Omar, au cas où cette tâche lui serait confiée. Cependant, Fatima a continué à faire ce travail elle-même, car elle craint que quelque chose se passe à la réunion et qu'elle n'en soit pas informée.



EXERCICE 3

Indiquer le nom des fonctions des employés pour chacune des entreprises mentionnées ci-dessous. Pour chaque fonction précisez NQ pour non qualifié, SQ pour semi qualifié et Q pour qualifié

TYPE D'ENTREPRISE	NIVEAU DE QUALIFICATION
Hôpital	
1. _____	NQ Non qualifié – peu ou pas formé ; n'utilise pas ou peu d'équipement.
2. _____	SQ Semi qualifié – formé à la tâche pour utiliser un équipement spécialisé.
3. _____	Q Qualifié – bien formé pour utiliser des équipements complexes.
4. _____	

Ecole	
1. _____	NQ Non qualifié – peu ou pas formé ; n'utilise pas ou peu d'équipement.
2. _____	SQ Semi qualifié – formé à la tâche pour utiliser un équipement spécialisé.
3. _____	Q Qualifié – bien formé pour utiliser des équipements complexes.
4. _____	

Restaurant ou Supermarché	
1. _____	NQ Non qualifié – peu ou pas formé ; n'utilise pas ou peu d'équipement.
2. _____	SQ Semi qualifié – formé à la tâche pour utiliser un équipement spécialisé.
3. _____	Q Qualifié – bien formé pour utiliser des équipements complexes
4. _____	



TRANSPARENT 4

MODULE 7 : Thème 1

Quelques entreprises et leurs employés

SUPERMARCHE

Contrôleur d'aliments
 Livreur à domicile
 Responsable des stocks
 Responsable Produits
 Magasinier
 Responsable Boucherie
 Comptable
 Boulanger(ère)
 Agent d'entretien
 Secrétaire

HOPITAL

Infirmier(ère)
 Aide-infirmier(ère)
 Médecin
 Pharmacien(ne)
 Diététicien(ne)
 Aide-soignant(e)
 Administrateur
 Ergothérapeute
 Physiothérapeute
 Comptable
 Secrétaire
 Cuisinier(ère)
 Concierge
 Assistant(e) social(e)
 Ambulancier (ère) et Assistant(e)
 Psychologue
 Psychiatre
 Caissier(ère)
 Orthophoniste
 Technicien de laboratoire, Assistant(e)
 Agent d'entretien
 Chirurgien

RESTAURANT

Cuisinier(ère)
 Chef-cuisinier
 Maître d'hôtel
 Plongeur
 Aide-cuisinier(ère)
 Serveur, Serveuse
 Gérant(e)
 Caissier(ère)
 Gardien(ne)
 Responsable Café

ECOLE

Enseignant(e)
 Concierge
 Infirmier(ère)
 Secrétaire
 Bibliothécaire
 Conducteur(trice) de bus
 Surveillant(e)
 Principal(e)
 Conseiller(ère) d'éducation
 Responsable de l'audio-visuel
 Intendant(e)
 Cuisinier(ère)
 Comptable
 Entraîneur

I THEME 2 : **Gérer le temps**

II DUREE CONSEILLEE :

- 2 heures

III OBJECTIF

- A l'issue de la séance, les participants comprendront que pour une entreprise, le temps est une ressource qu'il est nécessaire de bien gérer.

IV JUSTIFICATION

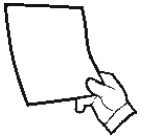
- Le temps est une ressource qui ne s'économise pas. On en perd de plus en plus à mesure que la journée passe. A la fin de la journée, il n'en reste plus! Les patrons de petites entreprises ont besoin, plus que quiconque, de profiter de chaque minute qui passe. Or la meilleure manière d'utiliser le temps, c'est de le gérer efficacement. En gérant le temps, on parvient à des meilleurs résultats. Pour faire un meilleur usage du temps, on doit se fixer des buts à atteindre, se fixer des délais et fixer une durée pour une activité donnée. La créativité, la résolution des problèmes et la recherche d'opportunités sont la marque des chefs d'entreprise ; elles en conditionnent l'avenir. Les entrepreneurs doivent donc se réserver des plages importantes de temps à consacrer à ces activités ; les autres tâches ont, en définitive, moins d'importance. Le temps constitue un des plus grands atouts pour les entrepreneurs. Le propre de cet exercice est d'identifier les techniques d'utilisation efficace du temps.
- Dans l'ensemble, les études menées sur l'utilisation du temps indiquent que les femmes et les hommes consacrent le temps à leurs activités payées et impayées de manières sensiblement différentes. Les femmes partout dans le monde ont des journées de travail plus longues (à la fois au sein et à l'extérieur du ménage) et ont moins de temps pour des activités de loisirs. C'est le résultat des nombreuses responsabilités demandant plus de temps. Dire aux participant(e)s que si les responsabilités au sein du ménage étaient partagées plus équitablement, les femmes entrepreneurs auraient de meilleures chances d'atteindre leurs objectifs professionnels et personnels.
- Certaines personnes avec handicap auront besoin de plus de temps pour se préparer pour leur journée en raison de leur handicap, ou peuvent avoir besoin de plus de temps pour se faire transporter sur leurs lieux de travail.

V ACTIVITES

1. Demander aux participants de lire la NOTE DE LECTURE 1. Projeter le TRANSPARENT 1 et discuter des différentes techniques de gestion du temps. Pour conclure la discussion, demander aux participant(e)s si les entrepreneurs avec handicap ont plus besoin d'utiliser des techniques de gestion du temps que les autres entrepreneurs.
2. A l'aide du TRANSPARENT 2, discuter de l'utilisation de la liste « A FAIRE ». Elle constitue en fait un bon mémento. Certains utilisent un petit bloc-note ou un bloc calendrier, d'autres utilisent une feuille de papier. Une autre manière d'organiser la liste de « CHOSES A FAIRE » consiste à concevoir

une fiche adaptée à ses besoins spécifiques. Le TRANSPARENT 2 en donne un exemple. Une telle fiche pourrait être reproduite sur une petite carte d'environ 8cm x 13cm qui peut tenir dans la poche, un porte-monnaie ou un portefeuille. Le revers de la carte peut être utilisé pour des observations et autres notes. Une liste de « CHOSES A FAIRE » fournit un moyen simple et efficace d'organiser les tâches et de pouvoir les exécuter par ordre de priorité. A chaque fois qu'une tâche est achevée, on la barre d'un trait. La carte indique quelles tâches restent à faire et dans quel ordre de priorité il faut les accomplir.

3. Distribuer l'EXERCICE 1 et discuter le contenu et l'utilité d'un « Emploi du Temps »
 - Existe t-il des différences notables dans les types d'activités dans lesquelles les étudiantes et les étudiants passent leur temps ?
 - Si oui, est ce que ces différences affectent positivement ou négativement la manière dont ils gèrent leurs entreprises ?
 - Quelles sont les différentes stratégies qui peuvent être adoptées par des femmes et des hommes pour améliorer la manière de gérer leur temps ?
 - Si vous avez un handicap, et que vous vous déplacez avec des béquilles, comment votre utilisation du temps serait-elle affectée ? Pourriez-vous réussir en tant qu'entrepreneur ?



NOTE DE LECTURE 1

MODULE 7: Thème 2

Bien gérer son temps

Bien gérer son temps c'est avoir de bonnes habitudes de travail. Utiliser son temps au mieux signifie simplement parvenir à un résultat maximum dans les délais prescrits. Il y a plusieurs moyens d'y parvenir.

Identifier ses tâches journalières : chaque jour, assurez-vous que vous avez bien identifié ce que vous voulez accomplir. Avant votre arrivée, ou dès votre arrivée au travail, faites une liste de ce que vous comptez faire par ordre d'importance. Commencez par le plus important et mettez de côté tout le reste, jusqu'à ce que vous ayez fini. Ne vous laissez pas détourner de votre travail par des influences extérieures. Le travail le plus important peut parfois demander une concentration totale : efforcez-vous de travailler seul jusqu'à ce que votre tâche soit achevée. Évitez les interruptions et les distractions. Au bureau, les tâches de routine doivent être organisées de telle sorte que votre présence ne soit pas nécessaire. Si vous êtes constamment interrompu dans votre travail par des problèmes mineurs, réorganisez le mode de fonctionnement de votre entourage.

Motivation personnelle : les entrepreneurs sont des individus généralement très motivés qui se sentent bien dès qu'ils fournissent du travail, quel qu'il soit. La plupart des gens font ce qu'on leur demande de faire, puis en restent là. Les entrepreneurs, eux, sont capables de se motiver pour produire davantage.

Fixez-vous des délais : dans son travail, on arrive à accomplir davantage quand on se fixe des délais précis. Toutefois, assurez-vous que ces délais sont réalistes. Une fois les délais fixés, il faut tout faire pour les respecter.

Utilisez le téléphone : le téléphone est le principal moyen de communication entre vous et le monde extérieur. Certaines lettres sont nécessaires, mais essayez d'écrire aussi rarement que possible. On peut résoudre des problèmes plus facilement par téléphone. Une lettre permet une communication à sens unique, tandis qu'une conversation téléphonique offre une communication à double sens.

Prenez des notes : votre cerveau est votre plus précieux outil de travail. Ne l'encombrez pas. Gardez constamment un bloc-notes à portée de la main. Notez-y les points essentiels de vos réunions, de vos conversations téléphoniques, des discussions avec le personnel ou les clients, et même de vos propres réflexions. Notez les idées et les pensées, mais aussi les rendez-vous, les choses à faire, les noms et numéros de téléphone.

Ne faites pas tout : concentrez-vous sur les activités les plus importantes. Efforcez-vous de ne pas tout faire. Apprenez à dire « non » aux activités qui prennent du temps sans avoir de lien direct avec les buts que vous voulez atteindre en priorité.

Organisez vos journées : exécutez les tâches essentielles sans vous interrompre. Travailler quelques heures d'affilée sans être dérangé est un moyen très productif pour traiter un problème important. Prévoyez pour cela des « créneaux », aux moments où vous vous sentez le plus efficace. Vos autres activités peuvent se glisser entre deux de ces créneaux. Si un créneau englobe l'heure du déjeuner, prenez un bon petit déjeuner et sautez le repas de midi.

Posez-vous des questions : il y a toujours moyen de faire plus efficacement un travail. Avant de commencer, assurez-vous que vous avez répondu aux questions du genre : Quoi ? Où ? Quand ? Qui ? Comment ? Pourquoi ? Les réponses à ces questions vous permettront de mieux travailler. A chaque étape, demandez-vous : « Pourquoi ai-je besoin de faire ça ? » Votre réponse vous aidera à déterminer les tâches les plus importantes.

Concentrez-vous sur la tâche à accomplir : une fois que vous avez décidé de résoudre un problème précis, élaborer un plan d'action et allez-y. Quand le processus est engagé, faites tout pour le terminer et pour pouvoir passer à autre chose. Cette concentration vers l'action permet d'éviter que le problème ne vous encombre l'esprit.

Considérez en outre chaque problème comme une occasion de vous améliorer en utilisant des méthodes originales et créatives pour le résoudre. La prochaine fois, vous y consacrerez moins de temps.

Prenez le temps de réfléchir : réfléchir consiste, entre autres, à tirer des leçons de ce qu'on a fait dans le passé, de ce que l'on fait aujourd'hui et de ce qu'on fera en principe plus tard. La plupart des gens réfléchissent peu à ce qu'ils font. Trouver du temps pour réfléchir n'est pas chose aisée. On peut pourtant trouver des moments pour être seul avec ses pensées : avant de s'endormir, pendant les déplacements, en attendant l'autobus, ou à l'occasion d'une promenade solitaire. Utilisez ces moments pour réfléchir à votre travail.

Organisez en détail votre journée du lendemain : à la fin de chaque journée, élaborer un emploi du temps pour le lendemain. Vous pouvez même commencer une activité ; votre démarrage le lendemain en sera facilité. La fin de la journée est aussi le moment de se rappeler comment et pourquoi vous avez gaspillé du temps. Notez-le soigneusement et vous serez moins enclin à commettre les mêmes erreurs à l'avenir.

Tirez des enseignements de vos expériences : repenser à vos expériences antérieures vous permet de distinguer celles qui étaient intéressantes et productives de celles sans éclat, absorbantes et improductives. Vous serez confronté à des situations analogues dans l'avenir. Efforcez-vous alors de sélectionner uniquement les activités qui en valent vraiment la peine, celles qui sont les plus productives.

Question sur la gestion du temps : afin de gérer correctement votre temps, posez-vous les questions suivantes :

- Parmi mes activités présentes, quelles sont celles qui sont inutiles ou que je devrais déléguer à d'autres ?
- Me suis-je fixé des priorités dans mon emploi du temps ?
- Les activités sont-elles programmées pour pouvoir être menées dans un délai raisonnable ?
- Suis-je capable de me concentrer sur une seule activité ?

Gardez toujours en mémoire que vous devez gérer votre temps. Les techniques de gestion du temps contribuent à faire de vous un entrepreneur performant.



TRANSPARENT 1

MODULE 7 : Thème 2

Techniques de gestion du temps

- Identifiez des buts précis
- Soyez motivé
- Fixez-vous des délais
- Utilisez le téléphone
- Prenez des notes
- Ne vous engagez que dans des activités essentielles
- Définissez des « créneaux » de temps pour vos tâches importantes
- Posez des questions
- Concentrez-vous sur la tâche à accomplir
- Prenez le temps de réfléchir
- Préparez-vous pour le travail du lendemain
- Tirez les leçons de vos expériences
- Demandez-vous si vous gérez bien votre temps

Veillez noter que certaines personnes avec handicap peuvent avoir besoin de plus de temps pour se préparer à leur journée en raison de leur handicap, ou peuvent avoir besoin de plus de temps pour se déplacer sur leurs lieux de travail.



TRANSPARENT 2

MODULE 7 : Thème 2

Dresser une liste des choses « à faire »

[illegible]



EXERCICE 1

MODULE 7 : Thème 2

Analyser l'utilisation de son temps

Récapituler, le soir, les activités réalisées pendant la journée permet de savoir si ces activités étaient ou non indispensables. Le tableau qui suit propose un modèle de fiche à remplir quotidiennement. Elle englobe 16 heures d'activité (le nombre moyen d'heures durant lesquelles la plupart des gens sont éveillés), et est divisée en tranches de 30 minutes. La fiche contient quatre colonnes pour enregistrer le temps, le but à atteindre, l'activité, et le résultat. C'est aux participants de remplir la colonne « temps », car chacun commence ses activités quotidiennes à des heures différentes.

La fiche prévoit de l'espace pour enregistrer le temps, l'activité, l'objectif et les résultats. On complète tout d'abord les colonnes « temps » et « activité ». Chaque activité réalisée doit avoir un but précis qu'il faut mentionner ; le résultat obtenu sera inscrit dans la colonne correspondante. La comparaison du « temps » et du « résultat » par rapport à « l'objectif » donnera une mesure de l'efficacité de l'utilisation du temps pour chacune des activités. Une fois la fiche remplie, on marque d'une croix les activités qui n'étaient pas indispensables et on essaye de les éviter à l'avenir.

Demander aux participants de remplir très scrupuleusement une fiche chaque soir pendant une semaine, sans oublier de préciser les buts à atteindre et les résultats obtenus pour chaque activité. On constatera sans doute que, dans certains cas, les participants font des choses sans aucun rapport avec les objectifs qu'ils s'étaient assignés. C'est en s'en rendant compte qu'ils pourront « rectifier le tir » et mieux gérer à l'avenir leur temps quotidien.

On peut aussi se servir de cette fiche en début de journée pour se donner un programme prévisionnel d'action. Le soir venu, on comparera ce programme avec ce qui s'est passé en réalité, et on en tirera les enseignements nécessaires. L'encadré situé au dessus de l'emploi du temps est destiné à préciser la date et la tâche principale de la journée. Le fait de se concentrer sur l'accomplissement de la tâche principale permettra sans doute aux participants de parvenir à des meilleurs résultats.

Si les participants utilisent l'emploi du temps journalier pendant trois à quatre semaines, soit comme tableau récapitulatif, soit de façon prévisionnelle, ils pourront savoir combien de temps ils consacrent aux différentes activités, les types d'objectifs qui leur paraissent importants, et le résultat de leurs diverses activités.

On peut faire beaucoup de choses en une semaine. La relecture des fiches établies sur une période d'une semaine ou plus, peut aider à revoir les activités antérieures et fournir des orientations pour les activités futures, permettant ainsi de mieux utiliser son temps.

Voici comment les entrepreneurs gaspillent parfois leur temps :

- en bavardages centrés sur des questions personnelles ou des points d'actualité sans rapport avec le travail ;
- en tenant des réunions de groupes trop longues ou sans grand intérêt ;
- en tolérant beaucoup trop d'interruptions dans leur travail ;
- en manquant d'organisation ;
- en déléguant peu ou pas ;
- en étant en retard ou absent.



EXERCICE 1 (suite)

Comment utilisez-vous votre temps ?

EMPLOI DU TEMPS			
Tâche principale :			Date : Jour :
Heure	But à atteindre	Activité	Résultat
: 00			
: 30			
: 00			
: 30			
: 00			
: 30			
: 00			
: 30			
: 00			
: 30			
: 00			
: 30			
: 00			
: 30			
: 00			
: 30			
: 00			
: 30			
: 00			
: 30			
: 00			
: 30			
: 00			
: 30			
: 00			
: 30			
: 00			
: 30			
: 00			
: 30			

I THEME 3 : **La gestion des ventes**

II DUREE CONSEILLEE:

- 2 heures

III OBJECTIF:

- A l'issue de la séance, les participants auront compris que la vente est un art, et que les entrepreneurs qui veulent réussir en affaires doivent être de bons vendeurs.

IV JUSTIFICATION:

- Il ne suffit pas d'avoir un bon produit ou un bon service pour assurer la réussite d'une entreprise. Il faut que ce produit ou ce service soit acheté par les clients. Ces derniers n'achètent que s'ils y trouvent des avantages.

V ACTIVITES

1. A l'aide du TRANSPARENT 1, discuter chacune des qualités d'un bon vendeur. Demander aux participants de donner des exemples de vendeurs autour d'eux chez qui l'on retrouve ces qualités. Mettez l'accent sur l'importance de la communication effective avec les clients qui peuvent avoir des handicaps, telles que des déficiences visuelles, auditives ou troubles de la parole, et mettre en exergue les défis que les entrepreneurs en situation de handicap peuvent rencontrer dans la promotion de leurs produits. Les participant(e)s doivent savoir que dans une micro ou petite entreprise, l'entrepreneur est parfois le principal vendeur.
2. Demander aux participant(e)s d'identifier et d'expliquer les qualités mentionnées dans le TRANSPARENT 1 et qui sont communes aux entrepreneurs et aux vendeurs.
3. Utiliser le TRANSPARENT 3 pour expliquer le cycle de vie d'un produit. Certaines nouvelles entreprises, du fait de la concurrence se consacrent à la commercialisation d'un meilleur produit ou service.
4. Pour mettre en valeur l'importance du « savoir être attentif aux clients », utiliser le TRANSPARENT 2. Discuter les raisons qui font que chaque attribut d'un client potentiel est important pour un entrepreneur.
5. Demander aux participants de lire la NOTE DE LECTURE 1. Bien faire comprendre aux participants que la communication est extrêmement importante dans les techniques de vente. Pour communiquer efficacement avec leurs clients, les vendeurs doivent mettre en œuvre une démarche structurée.
6. Distribuer l'EXERCICE 1. Répartir les participants en des petits groupes. Demander à chacun d'élaborer des stratégies de promotion des ventes pour les quatre magasins. Discuter les propositions des groupes en classe.
7. Demander aux participant(e)s de lire la NOTE DE LECTURE 2 et projeter le TRANSPARENT 3. Demander aux participants de choisir un produit qui les intéresse et d'en discuter le cycle de vie.



TRANSPARENT 1

Les qualités d'un bon vendeur

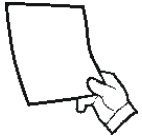
1. Axé sur les résultats
2. Très motivé
3. Plein d'assurance
4. Bonne présentation
5. Honnête
6. Fiable
7. Bonne connaissance des produits
8. Très attentif aux besoins du client
9. Enthousiaste
10. Sympathique
11. Sait bien communiquer
12. Sociable
13. Courtois
14. Sait poser des questions



TRANSPARENT 2

Les attributs du client potentiel

- Pour une entreprise, un client potentiel revêt la plus grande importance ;
- Un client potentiel n'appartient à personne, et surtout pas à un concurrent ;
- Les clients potentiels ne perturbent pas le fonctionnement de l'entreprise : ils en constituent la finalité ;
- En se mettant à la disposition d'un client potentiel, l'entreprise n'est pas en train de lui rendre quelque service que ce soit. C'est lui qui rend service à l'entreprise en lui permettant d'atteindre ses objectifs ;
- Les clients potentiels ne sont pas de simples statistiques. Ce sont des êtres humains avec des sentiments et des émotions ;
- Les clients potentiels ne sont pas des gens avec qui on peut jouer au plus fin. Quand le client potentiel a parlé, c'est lui qui a raison, et personne d'autre ;
- Les clients potentiels sont des personnes qui ont des désirs et des besoins. Le but de l'entreprise est de les satisfaire.



NOTE DE LECTURE 1

MODULE 7 : Thème 3

Vendre nécessite de communiquer

Lorsque vous vendez, vous communiquez aux clients potentiels quelque chose de vous-même et du produit ou du service que vous êtes en train de vendre. Le processus peut être perçu comme une série d'étapes, chaque étape impliquant un niveau plus élevé de communication que le précédent. Il s'agit donc d'une démarche structurée.

- Etape 1 :** Rencontrez le client potentiel, présentez-vous et présentez votre entreprise.
- Etape 2 :** Précisez les raisons pour lesquelles vous lui rendez visite.
- Etape 3 :** Montrez ou décrivez le produit ou le service que vous voulez lui vendre.
- Etape 4 :** Montrez comment le produit ou le service va lui servir ou lui être utile.
- Etape 5 :** Négociez les termes et les conditions de la vente.
- Etape 6 :** Demandez-lui de prendre une décision quant à l'achat du produit ou du service.
- Etape 7 :** Dès que le client a commencé à acheter votre produit ou votre service, développez des stratégies qui vous aideront à fidéliser ce client. Une étude a démontré que cela revient dix fois plus cher d'attirer un nouveau client que de conserver un client existant.

Comme toute communication efficace, la vente est un processus à double sens. Il faut savoir poser des questions et être très attentif pour déceler les besoins et les intérêts du client. Vous devez adapter votre message et votre style de communication à la personnalité de votre client, en gardant à l'esprit les raisons qui le poussent à acheter. Grâce à une communication efficace, vous arrivez à nouer avec le client une relation fondée sur la confiance. Ceci constitue une base solide pour cette vente et, qui sait, pour les suivantes. La réussite dans la vente dépend de la capacité de l'entrepreneur à: a) attirer l'attention de l'acheteur ; b) déterminer les besoins et les désirs, les problèmes et les objectifs des clients; c) démontrer comment le produit ou le service pourra satisfaire à ces besoins ; d) identifier les problèmes qui empêchent les clients d'acheter, et e) se renseigner sur le travail des clients.

Le succès des affaires est étroitement lié à l'art de la vente. Si les entrepreneurs tirent profit de l'occasion de servir les gens, de satisfaire leurs besoins et de résoudre leurs problèmes, il y aura des clients satisfaits. Les clients satisfaits continuent de faire des affaires avec un entrepreneur et recommandent ses produits et services à d'autres personnes.

Quelque que soit le type d'affaires, l'entrepreneur doit mettre l'accent non seulement sur la production du bien ou du service, mais aussi sur la vente de ce produit ou service. Les entrepreneurs sont des vendeurs en ce sens que leurs activités ont pour vocation la vente de produits/services au public. Ils doivent maintenir leur image de marque partout où ils vont et quoi qu'ils entreprennent au sein de la communauté.



EXERCICE 1

MODULE 7: Thème 3

Planifier des activités de promotion des ventes

Cas 1 : Boutique d'articles fantaisie

Après les vacances vous entrez dans une période creuse au niveau des ventes et il vous reste encore pas mal d'invendus de la saison précédente. Bien que vous sachiez que cette situation est due au fait que vous avez commandé de trop grandes quantités de certains articles, vous ne vous admettez pas vaincu(e). Vous projetez une promotion spéciale pour les invendus pour les cinq semaines à venir. Comment allez-vous concevoir une campagne de promotion des ventes qui permette d'augmenter votre chiffre d'affaires ?

Cas 2 : Droguerie

Votre petite droguerie se porte assez bien mais vous avez constaté que le nombre de clients ne progresse pas. Vous soupçonnez qu'une grande partie de votre clientèle potentielle s'approvisionne en fait dans un autre magasin situé à deux rues du vôtre. Comment concevoir une campagne de promotion pour augmenter le nombre de clients qui viennent régulièrement faire leurs achats chez vous et par là-même augmenter les bénéfices ?

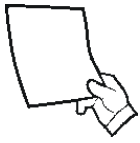
Cas 3 : Librairie

Votre petite librairie, qui appartenait autrefois à votre oncle, a vu son chiffre d'affaires légèrement augmenter depuis que vous l'avez reprise. Restent cependant quelques problèmes :

1. Il vous reste un important stock de livres laissés par votre oncle, qui se vend difficilement ; et
2. Vous avez encore besoin d'attirer de nouveaux clients si vous voulez que votre affaire grandisse. Dans trois semaines, une grande boutique de vêtements située près de votre librairie va célébrer son ouverture en grande pompe et vous pensez que cela pourrait être l'occasion d'attirer les clients chez vous aussi. Comment allez-vous vous organiser pour faire de la publicité pour votre librairie afin d'être sûr(e) que les personnes venant pour l'ouverture de ce magasin passeront aussi dans votre librairie ? Quelles promotions spéciales pourrez-vous proposer durant la semaine d'ouverture de l'autre magasin ?

Cas 4 : Atelier de réparation de petits appareils électriques

Vous avez réussi à attirer la clientèle des environs qui vient faire réparer ses petits appareils électriques (fers à repasser, radios, téléviseurs, etc.) mais vous sentez que vous n'attirez pas toute la clientèle potentielle qui réside dans la petite ville voisine. Dans celle-ci, il n'y a pas d'atelier de réparation comme le vôtre, donc la concurrence n'est pas une explication. Vous venez d'acheter une camionnette d'occasion pour pouvoir livrer les appareils réparés et transporter votre outillage pour les réparations que vous devez faire à domicile. Vous avez engagé à temps partiel un employé pour garder l'atelier en votre absence. Si vous voulez pouvoir garder la camionnette et l'employé, il va falloir que vous étendiez quelque peu vos activités. Quels sont vos plans pour une campagne de promotion destinée à attirer un plus grand nombre de clients dans votre atelier ?



NOTE DE LECTURE 2

Le cycle de vie d'un produit

Un nouveau produit parcourt différentes phases, de son introduction à son déclin, en passant par une phase de croissance et une autre de maturité, et finalement son déclin et son recyclage. L'ensemble de ces séquences est appelé le cycle de vie du produit et est lié aux changements qui surviennent au niveau de ses ventes. Ce cycle influe sur la stratégie de marketing.

Phase d'introduction

Durant la phase d'introduction, l'entrepreneur cherche à éveiller un intérêt pour le produit et à développer un marché pour celui-ci. Il en résulte au niveau des variables commerciales que :

- l'image de marque du produit se crée ;
- Le prix fixé au départ peut être bas en vue de gagner rapidement des parts de marché ;
- la distribution est sélective jusqu'à ce que les consommateurs montrent qu'ils acceptent le produit ;
- la publicité vise à faire connaître le produit et à informer les consommateurs potentiels.

Phase de croissance

Durant la phase de croissance, l'entreprise cherche à créer une préférence pour le produit auprès des consommateurs et à accroître ses parts de marché.

- La qualité du produit est maintenue et on peut y ajouter quelques caractéristiques supplémentaires ;
- son niveau de prix est maintenu, ou augmenté si la demande est importante ;
- la distribution du produit est alors étendue ;
- la publicité touche un public plus large.

Phase de maturité

A la phase de maturité, la forte croissance des ventes va ralentir. Il peut y avoir une situation de concurrence avec des produits similaires. L'objectif principal est de défendre les parts de marché acquises et de maximiser les bénéfices.

- On pourra mettre en avant les caractéristiques du produit pour se différencier des concurrents ;
- on pourra diminuer les prix pour faire face à la concurrence ;
- il faut élargir la distribution et faire des offres attractives ;
- il faut que la publicité mette l'accent sur les caractéristiques du produit.

Phase de déclin

Quand les ventes déclinent, l'entrepreneur a le choix entre plusieurs possibilités :

- Maintenir le produit sur le marché mais en l'améliorant;
- réduire les coûts et les prix et continuer à offrir le produit ;
- arrêter de fabriquer le produit.

Recyclage

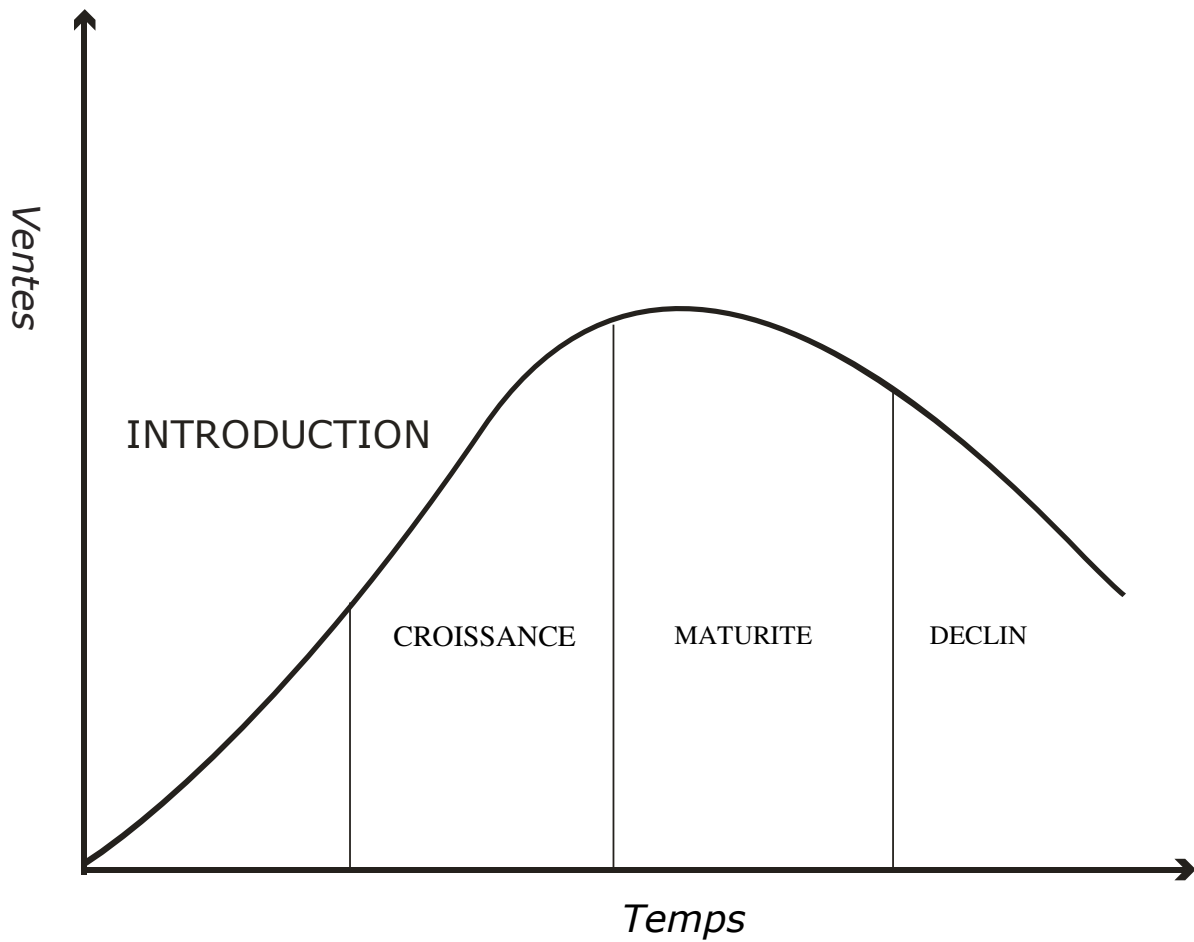
A la fin du cycle de vie de tout produit, le produit ou une quelconque de ses parties peuvent être recyclés.

- A tout moment, lorsque le produit arrive au terme de sa vie, le produit peut être récupéré par le producteur ;
- le produit en entier ou une des ses parties peuvent être réutilisés dans le processus de fabrication en tant que matière première recyclée ;
- le recyclage peut réduire les coûts et les prix et viabiliser l'offre du produit.



TRANSPARENT 3

Cycle de vie d'un produit



I THEME 4 : **Choisir ses fournisseurs**

II DUREE CONSEILLEE :

- 1 heure

III OBJECTIF :

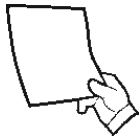
- A la fin de la séance, les participants seront en mesure d'identifier les différentes manières par lesquelles les fournisseurs peuvent contribuer au succès de l'entreprise.

IV JUSTIFICATION :

- Les fournisseurs sont importants pour les entrepreneurs car ils offrent une multitude de services aux entreprises. Les fournisseurs vendent souvent leurs produits à crédit. L'entreprise peut acheter des petites quantités de produits en fonction de ses besoins, pour ne pas devoir immobiliser trop d'argent dans des stocks. Les fournisseurs peuvent donner des conseils sur les aspects techniques, sur les tendances du marché ou les nouveaux produits. L'entrepreneur devrait choisir les fournisseurs qui offrent des prix avantageux, donnent des bons conseils, assurent une livraison rapide des produits et qui sont conciliants dans leurs arrangements financiers avec les entrepreneurs.

V ACTIVITES :

1. Demander aux participants de lire la NOTE DE LECTURE 1 et lancer une discussion.
2. Discuter les procédures de sélection des fournisseurs en utilisant le TRANSPARENT 1.



NOTE DE LECTURE 1

MODULE 7 : Thème 4

Traiter avec les fournisseurs

Les entrepreneurs devraient suivre des procédures spécifiques quand ils achètent des marchandises, du matériel et des équipements auprès de leurs fournisseurs.

Etape 1 :

Déterminez les besoins de votre entreprise. En menant des études de marché, vous saurez qui sont vos clients et quels sont les produits qu'ils désirent. Les besoins de la clientèle vont déterminer :

- Les matériels et les équipements dont votre entreprise aura besoin pour produire les biens que vous vendrez aux clients ;
- Les produits finis que vous devrez acheter à vos fournisseurs pour les revendre aux clients ;
- La quantité de chaque produit à acheter pour constituer un stock pertinent ;
- Le prix à payer pour les quantités des biens achetés aux fournisseurs ;
- Le moment précis où les biens et le matériel doivent être livrés par les fournisseurs.

Etape 2 :

Identifiez les fournisseurs potentiels. Déterminez quels fournisseurs vendent les marchandises, le matériel ou l'équipement dont vous avez besoin, en :

- Interrogeant les personnes avec lesquelles vous travaillez, partenaires ou autres. Essayez de savoir où vos concurrents s'approvisionnent ;
- Contactant des organismes d'aide et soutien aux petites entreprises, qui peuvent être en mesure de vous apporter de l'aide pour identifier des fournisseurs reconnus, offrant le matériel recherché ;
- Lisant des journaux, des magazines, des revues professionnelles, et en cherchant les noms et adresses des fournisseurs potentiels dans les annuaires professionnels ;
- Déterminant quels équipements, marchandises ou matériels chaque fournisseur peut vendre, ainsi que les conditions qu'il propose (prix, remises, possibilité de crédit, services de livraison qu'il offre) ;
- Déterminant, avec l'aide d'autres entrepreneurs, la fiabilité de chaque fournisseur. Par exemple : le fournisseur respecte-t-il généralement les délais ? Le fournisseur accepte-t-il le renvoi de marchandises ou de matériel ? Dans quelle mesure le fournisseur se sent-il responsable de la qualité des marchandises ou du matériel ? Le fournisseur est-il honnête dans sa manière de mener ses affaires ?

Etape 3 :

Contactez un fournisseur, en lui rendant une visite personnelle dans ses bureaux, en l'appelant par téléphone, ou en lui envoyant un courrier. Chaque fournisseur potentiel

doit vous fournir des informations par écrit sur la nature des marchandises, du matériel ou des équipements qu'il peut offrir.

Les questions spécifiques sont, entre autres :

- le fournisseur possède-t-il ce dont vous avez besoin dans la qualité et dans les quantités que vous désirez ?
- quelle est la plus petite quantité que vous pouvez acheter ?
- devez-vous payer comptant ou pouvez-vous obtenir un crédit ?
- quel est le montant du crédit que vous pouvez obtenir et quand devez-vous le rembourser ?
- pouvez-vous obtenir une remise si vous achetez de grandes quantités ou si vous payez rapidement ?
- quelle remise pouvez-vous obtenir ?
- le fournisseur livre-t-il chez vous ?
- quel est le délai de livraison après l'envoi du bon de commande ?
- devez-vous payer le transport ou des frais de livraison ?

Remarque : Assurez-vous que le fournisseur vous donne une réponse écrite à chacune de vos questions. Demandez un devis. En cas de désaccords entre vous et vos fournisseurs, un devis écrit permettra de résoudre plus facilement le problème.

Etape 4 :

Sélectionnez les meilleurs fournisseurs. Comparez les devis reçus des différents fournisseurs pour déterminer ce que chacun est en mesure d'offrir. Un devis est une réponse écrite à votre demande d'information auprès d'un fournisseur. Dans un devis, le fournisseur vous donne des informations détaillées sur ses marchandises, matériels et équipements, sur les prix pratiqués, les conditions de paiement et de livraison, ainsi que toute autre condition liée à votre commande.

L'entrepreneur doit décider des critères de choix de ses fournisseurs, tout en priorisant ces critères. Est-ce la qualité du produit, le prix, les conditions de paiement (crédit), la fiabilité, les remises..... ?

- Une fois le fournisseur choisi tenter une ultime négociation pour des conditions d'achat encore meilleures
- Assurez-vous d'avoir fait le bon choix de fournisseur

Etape 5 :

Commandez, mais assurez-vous que la commande est écrite. Réfléchissez soigneusement aux quantités dont vous avez besoin :

- Quelle est la plus petite quantité que vous pouvez commander ?
- Combien y a-t-il dans chaque lot ?
- Peut-on acheter moins qu'un lot complet ?

Etape 6 :

Vérifiez la marchandise lors de la réception et sa conformité avec le bon de livraison contenant la liste et description des biens livrés. Le fournisseur vous demandera de signer le bon de livraison comme preuve de leur bonne réception.

Certains fournisseurs envoient une facture à la place du bon de livraison. Vérifiez la marchandise en fonction de la facture. Si vous allez vous-même chercher les produits ou le matériel chez le fournisseur, vous devez en vérifier le type et la qualité avant de les emporter.

Ne signez le bon de livraison ou ne payez la facture que si tout est conforme à votre commande ou que le problème éventuel a été résolu.

Etape 7 :

Vérifiez la facture, car elle indique ce que vous avez acheté, et quand et comment vous devez la régler.

Si vous achetez à crédit, comparez la facture avec le bon de livraison. La liste des produits ou du matériel doit être la même sur les deux documents. Assurez-vous que vous avez reçu tout ce que l'on vous demande de payer et que les prix et les totaux sont exacts. Si la facture n'est pas correcte, notifiez le immédiatement au fournisseur et déterminez la meilleure manière de résoudre le problème.

Etape 8 :

Effectuez le paiement en liquide ou par chèque. Assurez-vous de recevoir un reçu, qui atteste le paiement et peut servir de preuve du paiement en cas de litiges.



TRANSPARENT 1

Traiter avec les fournisseurs

- Etape 1: Déterminer les besoins de votre entreprise
- Etape 2: Identifier les fournisseurs potentiels
- Etape 3: Contacter les fournisseurs et demander des devis écrits
- Etape 4: Sélectionner les meilleurs fournisseurs
- Etape 5: Commander la marchandise
- Etape 6: Contrôler la marchandise reçue
- Etape 7: Vérifier la facture
- Etape 8: Payer les fournisseurs

I **THEME 5 : L'évolution technologique et son impact sur les petites entreprises**

II **DUREE CONSEILLEE :**

- 2 heures

III **OBJECTIF :**

- A l'issue de la séance, les participants seront en mesure d'apprécier l'impact de l'évolution technologique sur les micros et petites entreprises.

IV **JUSTIFICATION :**

- L'évolution technologique est importante car ses applications peuvent accroître la productivité de la main-d'œuvre et celle-ci, en retour, accroît la compétitivité des produits (ou des équipements) fabriqués par l'entreprise. Utiliser ces applications nouvelles modernise la production des entreprises, rend leurs produits plus attractifs et, en règle générale, augmente leur activité, leur notoriété, et leurs bénéfices. Cette notoriété accrue peut avoir un effet d'entraînement dans la région, où d'autres entreprises se moderniseront à leur tour. Grace aux progrès de la technologie, les personnes avec handicap ont plus de chances d'accéder à l'auto-emploi ou d'être employées dans de petites entreprises. Par exemple, les téléphones portables permettent aux personnes sourdes de communiquer sur les grands chantiers de construction. Certains types de handicap peuvent exiger un équipement spécifique adapté, tel que des écrans d'ordinateurs plus grands pour les gens ayant une faible vision.

V **ACTIVITES :**

1. Demander aux participants de lire la NOTE DE LECTURE 1. Leur demander ensuite de discuter de l'utilisation d'une technologie pour accroître la production ou pour fabriquer un nouveau produit. Demander aux participants de discuter des mutations dans leur environnement nées de l'utilisation de nouvelles technologies. Parmi les exemples, on peut citer : la télécopie, la photocopieuse, l'ordinateur, Internet, les machines-outils informatisées, la conception assistée par ordinateur (CAO), de nouveaux systèmes de filtration d'eau, de nouveaux outils (et de nouvelles techniques) agricoles, etc.
2. Demander aux participants de faire l'EXERCICE 1. Passer en revue les sept caractéristiques de la technologie en termes d'efficacité et d'efficacités pour une entreprise de comptabilité qui va acheter la licence d'une application informatique pour les besoins de l'entreprise.
3. A l'aide du TRANSPARENT 1, souligner les questions que doit se poser un entrepreneur avant d'investir dans l'utilisation de nouvelles technologies.
4. Répartir les participants en petits groupes. Demander aux étudiants d'effectuer une recherche sur Internet sur « la valorisation du cactus et de la figue de barbarie. » Demander à chaque groupe de présenter ses résultats à l'ensemble de la classe. Le groupe qui présente les informations les mieux documentées sera désigné vainqueur. Pour résumer, discuter de l'utilisation

de l'informatique pour faire des recherches concernant les activités économiques.

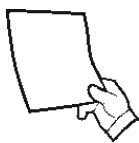
L'introduction des nouvelles technologies dans une entreprise permet d'accélérer l'innovation dans les ateliers, les bureaux et les produits.

Dans une TPE, des innovations technologiques simples telles qu'un ordinateur ou un téléphone portable permettent d'améliorer la qualité et la conception du produit, de réduire les coûts de production, et de développer le réseautage, notamment pour les petites entreprises.

Les entrepreneurs peuvent se tenir au courant des nouvelles technologies en prenant part aux foires et expositions, en contactant des centres de promotion de la TPE et en voyageant dans leur pays et dans les pays voisins pour découvrir comment les TPE ont mis à profit des technologies nouvelles adaptées à leurs réalités. Dans certains pays, les agences gouvernementales, les associations d'hommes d'affaires ou les ONG fournissent des services spécialisés aux femmes entrepreneurs pour leur permettre de surmonter les difficultés à accéder aux nouvelles technologies, élément qui a été identifié comme l'un des obstacles majeurs à l'entrepreneuriat féminin.

Des aides et des subventions visant à encourager les femmes entrepreneurs à participer aux foires commerciales sont parfois disponibles au niveau des chambres de commerce et des programmes de promotion de l'entreprise.

Des offres de soutien spécifiques concernent d'autres groupes de population, tels les personnes avec handicap, ou les minorités. Des associations locales ou ONG s'investissent dans ces actions.



NOTE DE LECTURE 1

MODULE 7 : Thème 5

La technologie dans la petite entreprise

L'évolution technologique modifie en permanence l'attitude des consommateurs et crée de nouveaux besoins. Les entreprises ont recours aux nouvelles technologies pour :

- a) créer de nouveaux produits ou services ;
- b) moderniser l'équipement de leurs ateliers et de leurs bureaux.

Progressivement, les chefs d'entreprise apprennent que les nouvelles technologies, comme par exemple Internet, les applications, les logiciels informatiques ou la téléphonie mobile, peuvent améliorer le fonctionnement de leurs entreprises. Au Maroc, dans le cadre du programme « stratégie Maroc numérique 2013 », un plan numérique TPE a été lancé, offrant aux TPE une initiation gratuite aux nouvelles technologies et un permis numérique Infitah.

Il est du devoir des entrepreneurs de se tenir au courant des nouvelles technologies susceptibles d'avoir un impact important sur les performances de leurs entreprises. Les technologies sont d'un grand intérêt pour les entreprises, elles permettent une efficacité plus grande et réduisent les coûts de l'entreprise. L'entreprise doit également mettre en œuvre certaines technologies, telles que les ampoules économiques, ou l'isolation améliorée.

Etant souples, les TPE sont en général capables d'innover et d'introduire de nouveaux produits. Mais à l'inverse, certaines d'entre elles peuvent ne pas avoir l'expertise, le temps ou l'argent, soit pour mettre au point et commercialiser un nouveau produit, soit pour moderniser leurs bureaux et leurs ateliers. Une micro ou petite entreprise doit être réaliste quand elle envisage d'introduire des nouvelles technologies : elle doit notamment tenir compte de la demande pour le nouveau produit, et des aspects financiers liés à l'introduction d'une nouvelle technologie.

En consacrant le temps nécessaire à la réflexion stratégique (prévision et planification), il est possible de prévoir le moment où il sera profitable d'introduire dans l'entreprise telle ou telle application technologique nouvelle, soit au niveau des produits, soit pour la modernisation de l'entreprise.

Appliquer de nouvelles technologies implique un engagement à long terme de ressources que ne possèdent malheureusement pas la majorité des TPE. En raison des difficultés qu'ils vivent au quotidien, la plupart des entrepreneurs ont peu de temps pour penser au long terme, malgré l'impact que peuvent avoir les nouvelles technologies sur leurs entreprises dans l'avenir. Et pourtant les micros et petites entreprises doivent impérativement développer des produits et des marchés où elles ont une chance de réussir et de devenir compétitives.

Dans les zones où les clients peuvent disposer d'ordinateurs ou si vous vendez dans une grande zone géographique, le recours au marketing sur Internet peut être une bonne manière pour attirer les clients qui ne veulent pas voyager, ou qui n'ont pas beaucoup de temps pour se déplacer vers les points de vente. Les ventes en ligne peuvent être une approche de distribution importante.



EXERCICE 1

MODULE 7 : Thème 5

Les caractéristiques des technologies adaptées aux petites entreprises

Pour répondre aux diverses contraintes que connaissent les TPE il est nécessaire que chaque nouvelle technologie envisagée réponde à un certain nombre de caractéristiques. Pour les sept caractéristiques suivantes, expliquez comment l'achat de la licence d'un logiciel ou d'une application informatique va augmenter l'efficacité et l'efficacité d'une société de services en comptabilité qui dessert 60 entreprises locales.

1. SIMPLICITE : Pour qu'une technologie soit utilisable par une TPE, elle doit être simple à mettre en œuvre : l'utilisateur d'une telle technologie doit pouvoir l'exploiter sans rencontrer de difficultés.

2. EFFICACITE : L'application technologique envisagée est efficace si elle s'inscrit dans l'objectif de l'entreprise

3. DISPONIBILITE : Une application technologique peut être intéressante pour une TPE sans pour autant être disponible localement.

4. FLEXIBILITE : Les applications technologiques doivent être suffisamment souples pour pouvoir s'adapter aux nouvelles exigences des marchés.

5. DURABILITE : Une application technologique nouvelle doit être conçue pour durer ; elle doit être solide et nécessiter un minimum d'entretien.

6. EFFICIENCE : Une application technologique est efficiente si elle permet à la TPE de mieux utiliser les ressources locales (main d'œuvre, matières premières, etc.).

7. RENTABILITE : Les coûts d'introduction et d'utilisation d'une nouvelle technologie ne se justifient que s'il en résulte des bénéfices pour l'entreprise, qui seront dans leur totalité, supérieurs aux dépenses.



TRANSPARENT 1

MODULE 7 : Thème 5

Questions concernant la technologie

1. Comment l'utilisation des applications technologiques nouvelles peut-elle accroître la part de marché ?
2. De quelle manière la technologie peut-elle influencer sur les profits de l'entreprise à court et à long terme ?
3. Une étude de marché a-t-elle été menée pour déterminer la demande pour le nouveau produit ?
4. Combien de temps faudra-t-il pour qu'un nouveau produit soit accepté par les consommateurs ?
5. Y a-t-il une main d'œuvre, des équipements et des moyens financiers disponibles pour concevoir et lancer le nouveau produit sur le marché ?
6. L'entrepreneur a-t-il suffisamment de connaissances et d'expériences pour introduire cette nouvelle application technologique dans l'entreprise ?
7. Comment la nouvelle technologie va-t-elle affecter la taille et le fonctionnement actuel de l'entreprise ?
8. Comment les entreprises rivales vont-elles réagir à l'introduction de la nouvelle technologie ?
9. Comment la technologie peut-elle aider un entrepreneur à économiser le temps ou à effectuer son travail de manière plus efficace ?
10. Comment la technologie permettra-t-elle de réduire l'utilisation des matières premières/intrants et de réduire les effets négatifs sur l'environnement naturel ?

I THEME 6 : **Connaître les coûts de démarrage d'une entreprise**

II DUREE CONSEILLEE :

- 3 heures

III OBJECTIF :

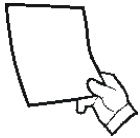
- A la fin de la séance, les participant(e)s auront appris qu'il existe différents types de coûts dans la gestion d'une entreprise et ils sauront qu'il est important que l'entreprise connaisse ses coûts et les maintienne au niveau le plus bas possible pour pouvoir réaliser des profits.

IV JUSTIFICATIF :

- Un entrepreneur est amené à payer un grand nombre de factures pour les biens et services dont il a besoin pour son entreprise, comme par exemple les matières premières, les fournitures de bureau, le téléphone, les salaires des travailleurs, etc. Ces dépenses sont appelées des coûts ;
- Un entrepreneur doit connaître exactement les coûts des produits ou services qu'il vend. Si ces coûts sont supérieurs à ce que les clients sont prêts à payer pour un produit ou s'ils sont supérieurs aux produits proposés par les concurrents, l'entrepreneur ne sera pas en mesure de vendre son produit. Dans cette situation, un entrepreneur doit réduire ses coûts ;
- Il existe différents types de coûts. Les connaître permet un meilleur contrôle et permet de les maintenir les plus bas possible.

V ACTIVITES :

1. Demander aux participants de lire la NOTE DE LECTURE 1 et expliquer les différents types de coûts.
2. A l'aide de l'EXERCICE 1, demander aux participant(e)s de définir, pour chaque exemple de dépense, s'il s'agit d'un coût direct de matière première, d'un coût direct de main-d'œuvre ou d'un coût indirect. Répartir les participants en groupes de 4 ou 5 pour compléter le tableau. Projeter le TRANSPARENT 1 et discuter chaque exemple de dépense avec les participants. S'assurer qu'ils comprennent la différence entre coûts directs et indirects et peuvent calculer le coût total d'un produit ou d'un service.
3. Utiliser la NOTE DE LECTURE 2 pour expliquer les différentes catégories de coûts. Porter une attention spéciale aux coûts d'amortissement.
4. Faire l'EXERCICE 1 et demander aux participant(e)s d'associer chaque exemple de dépense à l'une des quatre catégories, et leur laisser compléter la deuxième colonne de l'EXERCICE 1. Projeter le TRANSPARENT 1 et discuter chaque exemple de dépense en relation avec la catégorie de coûts.
5. Demander aux participant(e)s de calculer l'amortissement pour l'exemple donné et compléter le formulaire d'amortissement pour chaque exemple.



NOTE DE LECTURE 1

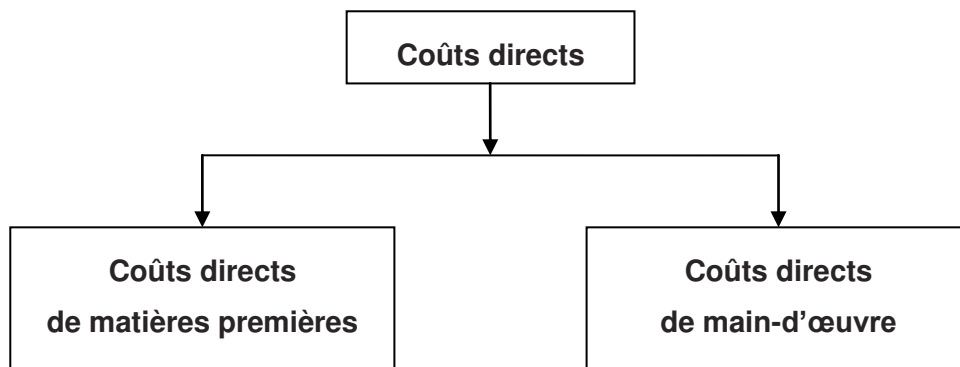
MODULE 7 : Thème 6

Coûts directs et coûts indirects

L'entreprise consomme des ressources durant l'activité de production ou de services. Cette consommation de ressources représente les charges de l'entreprise. Les charges accumulées sur un produit ou un service représentent le coût. Les charges sont affectées directement ou indirectement au coût d'un produit, d'où la distinction coûts directs et coûts indirects.

Les coûts directs sont ceux qui n'apparaissent que lorsque l'entreprise fabrique des biens, produit des services, ou achète de la marchandise pour la revendre. Ces coûts dépendent directement du nombre de produits fabriqués ou des services fournis.

Les coûts directs peuvent être subdivisés en deux sous-groupes :



Coûts directs de matières premières	Coûts directs de main-d'œuvre
<p>Il s'agit de toutes les dépenses qui entrent directement dans la fabrication d'un produit, ou dans ce qui est utilisé pour produire un service, ou bien dans ce qui est acheté pour être revendu.</p> <p>Les coûts liés à l'acquisition de ces intrants, tels que le transport de chez le fournisseur jusqu'à l'entreprise, sont inclus dans les coûts directs.</p>	<p>Ce sont les salaires des travailleurs qui sont directement impliqués dans la production ou la fourniture de services. Ceci inclut également les contributions à la sécurité sociale.</p>

Les coûts indirects sont tous les autres coûts générés par les activités de l'entreprise et qui ne sont pas des coûts directs.

Il s'agit des coûts qui ne peuvent pas directement être attribués à un produit ou un service spécifique, comme par exemple la location d'un local pour les bureaux, le salaire du comptable, les intérêts sur un emprunt bancaire, le téléphone, l'assurance voiture, etc.

Chez les détaillants et les grossistes, tous les salaires sont des coûts indirects, car une personne vend généralement plusieurs articles différents.

Pour être en mesure de calculer les coûts de fabrication d'un produit particulier ou de la fourniture d'un service particulier, les coûts indirects doivent être imputés proportionnellement. Si l'entreprise propose un seul produit ou service, ou si les produits sont assez similaires, comme par exemple des chaises et des lits, des pantalons et des chemises, les coûts indirects sont divisés par le nombre de produits et cette proportion est ajoutée aux coûts directs pour calculer le coût total par unité pour chaque article. Dans une entreprise de services, les coûts indirects sont généralement calculés sur base des heures de travail et ajoutés au temps nécessaire à fournir le service.

Les coûts indirects sont souvent appelés frais généraux.

Faire la distinction entre coûts directs et coûts indirects n'est pas toujours aisé. Prenons l'exemple de la colle utilisée pour la fabrication des meubles : la quantité utilisée pour une chaise est si faible qu'elle représente une très faible partie du prix de cette colle. Dès lors, la dépense pour un pot de colle est considérée comme une dépense indirecte. Dans le même ordre d'idée, si un manoeuvre aide plusieurs travailleurs, son salaire ne pourra être imputé à un seul produit. Son salaire sera considéré comme un coût indirect.

Coût total d'un produit ou service :

$$\begin{aligned} & \textbf{Somme des coûts directs de matières premières} \\ & \quad + \\ & \textbf{Somme des coûts directs de main d'œuvre} \\ & \quad + \\ & \textbf{Proportion des coûts indirects} \\ & \quad = \\ & \textbf{Coût total par produit ou service} \end{aligned}$$

Les coûts directs et indirects peuvent être classés en coûts variables et coûts fixes. Les coûts variables sont ceux constitués par les seules charges qui varient avec le volume d'activité de l'entreprise. Ils sont proportionnels à l'activité, on parle de charges opérationnelles.

D'autres charges restent inchangées, quel que soit le niveau d'activité. La police d'assurance, la dotation aux amortissements, le loyer, ne varieront pas en fonction du niveau d'activité. Ces charges constituent les coûts fixes ou de structure.

Le coût total d'un produit ou service peut se calculer également par :

Coûts variables + Coûts fixes = Coût total



EXERCICE 1

MODULE 7 : Thème 6

Coût direct ou coût indirect ?

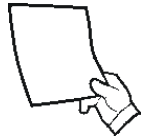
Inscrivez dans la colonne « type de coût » la lettre « D » pour les coûts directs et « I » pour les coûts indirects pour chaque exemple ci-dessous. Dans la colonne : « catégorie de coût », inscrivez « P » pour les coûts du personnel, « M » pour les coûts des matières, « A » pour les autres coûts, ou « I » pour les coûts d'investissement.

Exemple	Type de coût	Catégorie de coût
Salaires des ouvriers		
Achat d'outils		
Matières premières		
Publicité pour le magasin		
Réparation de machines		
Achat de produits finis		
Salaire du propriétaire		
Fournitures de bureau		
Maintenance d'un tracteur		
Honoraire d'un consultant pour une étude de marché		
Paieement d'intérêts sur un emprunt		
Briques et ciment pour une construction		
Essence pour une entreprise de taxis		
Profilés en aluminium pour un atelier métallique		
Electrodes et gaz pour une entreprise de soudure		
Salaire de la vendeuse d'un magasin de mode		
Cuir pour une entreprise de chaussures		



EXERCICE 1 (suite)

Exemple	Type de coût	Catégorie de coût
Boutons pour une entreprise de confection		
Location des locaux de l'entreprise		
Shampooing utilisé dans un salon de coiffure		
Assurance incendie		
Assurance santé pour le personnel de bureau		
Promotion des ventes pour un produit		
Logiciel informatique		
Vis pour la fabrication de meubles		
Frais de scolarité pour les enfants du personnel		
Amortissement d'une machine		
Remplacement d'un stock de marchandises		
Visite de clients à l'étranger		
Assurance voiture		
Pièces de rechange dans un atelier mécanique pour voitures		
Matériels électriques dans le bâtiment		
Sécurité sociale pour les ouvriers		
Engrais pour un exploitant agricole		
Factures d'électricité		
Manuels de formation dans un séminaire de formation		
Factures d'eau		
Boissons au restaurant ou au café		



NOTE DE LECTURE 2

MODULE 7 : Thème 6

Classement des coûts par catégorie

Les entrepreneurs doivent également connaître le montant total des coûts que génèrent leurs entreprises pendant un mois, ou pendant un an. Cette information est importante car elle montre la structure des coûts de l'entreprise et donne aussi une idée des moments où certains coûts sont exagérément élevés. Grâce à cette information, un entrepreneur peut essayer de réduire ses coûts et devenir plus compétitif.

Un créateur d'entreprise doit prévoir les coûts totaux de son entreprise pour au moins un an, afin de savoir si les ventes prévues pourront couvrir ou non tous les coûts.

Catégories de coûts

Tous les coûts que l'activité de l'entreprise engendre pour la communauté s'appellent des externalités. Tous les coûts que l'on trouve dans une entreprise peuvent être classés dans l'une des catégories suivantes :

- coûts du personnel ;
- coûts des matières ;
- autres coûts ;
- coûts d'investissement.

Coûts du personnel

Un entrepreneur qui emploie du personnel devient un employeur et aura des responsabilités légales et sociales envers ses employés. Cette responsabilité signifie qu'il/elle doit remplir un certain nombre d'obligations qui sont imposées par les lois et règlements, ou par des conventions collectives de travail, comme par exemple :

- le salaire minimum ;
- la durée légale de travail ;
- le paiement des heures supplémentaires ;
- le congé annuel ;
- le congé maladie ;
- la sécurité sociale ;
- La rénovation des installations pour s'adapter aux besoins des employés avec handicap.

Cette liste montre que les coûts du personnel ne se limitent pas aux salaires. Les coûts supplémentaires qui s'ajoutent aux salaires sont souvent calculés comme un pourcentage du salaire. Cela peut varier d'un pays à l'autre, allant d'un pourcentage relativement petit jusqu'à, par exemple, 40 % dans les pays industrialisés possédant un système de sécurité sociale très élaboré.

Coûts des matières

Toutes les matières qui sont utilisées dans la fabrication d'un produit ou pour la prestation d'un service entrent dans cette catégorie.

Les matières qui ne sont pas utilisées pour un produit, mais qui sont nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise, comme par exemple les fournitures de bureau ou les détergents pour nettoyer les locaux, sont également considérées comme des coûts des matières.

Dans la production, une distinction est faite entre les différents types de matières :

- Matières premières, par ex. contreplaqué, barres métalliques, tôles métalliques, cuir, laine, tissus, plastique, farine, beurre, etc.
- Matériel standard, par ex. clous, vis, boulons, écrous, pièces de quincaillerie, matériels électriques, pièces de rechange, boutons, fermetures éclair, etc.
- Matériel consommable, par ex. colle, vernis, électrodes et gaz à souder, lames de scie, papier abrasif, fil à coudre, etc.

Dans les entreprises de vente au détail ou chez les grossistes, les coûts d'acquisition des produits finis destinés à la revente sont classés dans les coûts des matières.

Autres coûts

Toutes les dépenses pour des articles ou des services qui ne s'inscrivent pas dans l'une des catégories ci-dessus seront incluses dans la catégorie des « autres coûts ».

Ces coûts concernent essentiellement l'électricité, l'eau, le téléphone, Internet, les assurances, le loyer, la publicité, les frais administratifs, etc.

Coûts d'investissement

Un entrepreneur qui contracte un emprunt doit payer des intérêts pour la durée de l'emprunt. Des intérêts sont également dus en cas de découvert sur le compte courant de l'entreprise. Ces paiements sont appelés coûts d'investissement.

Il existe un type de coût d'investissement très particulier que l'on appelle **amortissement**. Quand il(elle) démarre la production, un(une) entrepreneur achète de nouvelles machines avec le capital de la société. S'il veut revendre la machine après quelques années parce qu'il a besoin d'une machine plus rapide, ou que sa machine a perdu de sa précision, ou qu'elle est souvent en panne et a besoin de nombreuses réparations, il en obtiendra moins d'argent que ce qu'il a payé quand il l'a achetée.

Cette perte de la valeur des machines, des équipements ou des véhicules qui servent dans une entreprise est appelée *amortissement*.

La perte de valeur est un processus qui peut s'étendre sur plusieurs années. La durée de ce processus dépend du type de machine. A la fin du processus, la machine, l'équipement ou le véhicule doit être remplacé. C'est pourquoi la perte annuelle de valeur est considérée comme un coût d'investissement, qui permet de récupérer l'argent nécessaire à l'achat d'une nouvelle machine pour remplacer l'ancienne.

Comment calcule-t-on l'amortissement ?

Assez facilement : le prix de la machine (ou du véhicule ou autre chose nouvellement achetée) est divisé par le nombre d'années correspondant à la durée de vie de la machine.

Par exemple, la nouvelle camionnette de livraison est achetée pour 20 000 Dhs et sa durée de vie est de cinq ans.

Son amortissement annuel = $20\,000 \text{ Dhs} / 5 = 4\,000 \text{ Dhs/an}$.

Biens d'investissement	Durée de vie	Amortissement
Bâtiments	20	5%
Machines simples	8 à 10	12,5% à 10%
Machines spéciales	3 à 5	33% à 20%
Véhicules	5	20%
Outillage à main	3	33%

Dans une entreprise, chaque bien d'investissement est enregistré dans un formulaire d'amortissement spécial qui contient les informations suivantes :

Formulaire d'amortissement	
Spécifications de l'article	Machine à meuler spéciale ; no de série A123
Année d'acquisition	2005
Prix d'achat (coût de livraison inclus)	3000 Dhs
Durée de vie estimée	4 ans
Taux d'amortissement	25 %
Amortissement annuel	7750 Dhs

Coûts des externalités

A travers l'utilisation non durable de l'eau qui pollue les fleuves, l'utilisation excessive du bois qui engendre la déforestation, l'utilisation du poisson qui épuise le stock halieutique, ou simplement à travers les déchets ordinaires, toutes les entreprises ont, d'une manière ou d'une autre, un impact sur la communauté et l'environnement naturel. Ces effets (externalités) engendrent des coûts pour la communauté dans son ensemble. Un fleuve pollué par les déchets et les eaux usées signifie que la communauté ne sera plus en mesure d'utiliser l'eau de la rivière. Une fois les forêts défrichées, il n'y aura plus de bois de feu pour la communauté et plus de produits forestiers non-ligneux pour les personnes qui gagnent leur vie de la forêt. Lorsque le lac ou la mer sont surexploités par les pêcheurs, il n'y aura plus de poissons pour la communauté. Le rétablissement des ressources naturelles passe alors par le boisement, l'épuration de l'eau et la reproduction des poissons. Pour ce faire, il y a des coûts à engager.

Les coûts des externalités ne sont pas souvent ressentis de manière directe par l'entreprise qui les cause. Certes, c'est souvent vrai à court terme, mais les externalités pourraient devenir des coûts pour les affaires à long terme. Dans le cas de l'industrie du bois, si la forêt est complètement défrichée, le secteur perdra sa base économique. Il en va de même pour les pêcheurs, en cas de surpêche à court terme, le secteur des pêches ne pourra plus survivre à la longue.

Afin de réduire les effets négatifs sur la communauté et assurer la viabilité à long terme d'une entreprise, les coûts externes d'une entreprise devraient être réduits au minimum.

Prévision des coûts

Un entrepreneur devrait toujours regarder vers l'avenir et anticiper le développement de son entreprise. Il/elle connaîtra, à partir du plan des ventes, combien de biens et de services seront vraisemblablement produits et vendus et s'il existe des fluctuations saisonnières, des augmentations ou des diminutions dans les ventes. En parallèle, les coûts directs vont également fluctuer, alors que les coûts indirects restent les mêmes.

Les coûts du personnel, les coûts matériels et autres coûts formeront les coûts opérationnels, puisqu'ils dépendent de l'activité opérationnelle de l'entreprise, alors que les coûts d'immobilisation sont complètement indépendants de l'activité de l'entreprise.

Prévision des coûts mensuels pour l'année _____

Coûts par catégorie	Jan.	Fév.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juil.	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.	Année
Coûts du personnel													
Coûts des matières													
Autres Coûts													
Coûts d'investissement													
Coûts totaux													

En fonction de la nature de l'entreprise, chaque catégorie de coût peut être divisée en sous-catégories, par ex. coût du personnel pour le personnel de production, pour le personnel administratif, pour l'équipe de vente, etc.



TRANSPARENT 1

Coûts directs, coûts indirects et catégories de coûts

Dans la colonne "Type de coûts", indiquez D pour les coûts Direct et I pour les coûts indirects. Dans la colonne "Catégorie de coûts », indiquez P pour les coûts du Personnel, M pour les coûts des matières, A pour les Autres coûts, I pour les coûts d'Investissement

Exemple	Type de coût	Catégorie de coût
Salaires de l'ouvrier		
Achat d'outils		
Matières premières		
Publicité pour le magasin		
Réparation de machines		
Achat de produits finis		
Salaire du propriétaire		
Fournitures de bureau		
Maintenance d'un tracteur		
Honoraire d'un consultant pour une étude de marché		
Paieement d'intérêts sur un emprunt		
Briques et ciment pour le bâtiment		
Essence pour une entreprise de taxis		
Profilés en aluminium pour un atelier métallique		
Electrodes et gaz pour une entreprise de soudure		
Salaire de la vendeuse d'un magasin de mode		
Cuir pour une entreprise de chaussures		



TRANSPARENT 1 (suite)

Exemple	Type de coût	Catégorie de coût
Boutons pour une entreprise de confection		
Location des locaux de l'entreprise		
Shampooing utilisé dans un salon de coiffure		
Assurance incendie		
Assurance santé pour le personnel de bureau		
Promotion des ventes pour un produit		
Logiciel informatique		
Clous pour la fabrication de meubles		
Frais de scolarité pour les enfants du personnel		
Amortissement d'une machine		
Remplacement d'un stock de marchandises		
Visite de clients à l'étranger		
Assurance voiture		
Pièces de rechange dans un atelier mécanique pour voiture		
Matériel électrique pour le bâtiment		
Sécurité sociale pour les ouvriers		
Engrais pour un exploitant agricole		
Factures d'électricité		
Manuels de formation dans un séminaire de formation		
Factures d'eau		
Boissons au restaurant ou au café		

I THEME 7 : **Bien gérer les finances de l'entreprise**

II DUREE CONSEILLEE :

- 5 heures

III OBJECTIF :

- A la fin de la séance, les participants comprendront l'importance d'avoir un système de comptabilité dans une petite entreprise

IV JUSTIFICATION :

- Un système efficace d'enregistrement des données comptables est indispensable à toute entreprise. Chaque transaction doit être enregistrée par écrit. De nombreuses micros et petites entreprises font faillite faute de tenue des livres comptables. Il arrive que l'entreprise ait un excellent produit, un important volume de ventes et une bonne marge bénéficiaire, mais sans documents ou livres comptables appropriés, l'entreprise est vouée à l'échec. Souvent le patron d'une TPE pense que la tenue des livres n'est pas nécessaire. Or il se heurte tous les jours à des problèmes et doit prendre des décisions. Un système efficace de tenue des livres comptables permet d'obtenir les informations financières nécessaires à la résolution des problèmes, et à la prise de bonnes décisions.

V ACTIVITES :

1. Projeter le TRANSPARENT 1 et lancer un débat à partir des réponses aux cinq questions. Demander aux participants de lire la NOTE DE LECTURE 1.
2. Pour prouver la nécessité pour une TPE d'avoir une comptabilité enregistrée, distribuer l'EXERCICE 1. Expliquer qu'il s'agit d'un exemple de simple livre de caisse pour consigner les transactions. Soit l'argent entre dans l'entreprise et cela constitue un débit (+), soit l'argent sort de l'entreprise et cela constitue un crédit (-). La dernière colonne (Solde) correspond à la somme d'argent que l'entreprise a en caisse.
3. Expliquer aux participants ce qui suit :
 - (a) une transaction est un échange d'argent avec une contrepartie;
 - (b) un journal de caisse permet d'enregistrer quotidiennement par écrit les entrées et sorties d'argent à la suite de transactions :
 - l'argent entre dans une entreprise principalement par la vente des biens ou des services ;
 - l'argent sort d'une entreprise pour payer les équipements, les matières premières, la main-d'œuvre, le loyer, l'électricité, les impôts et les autres dépenses de l'entreprise.
 - (c) chaque entreprise doit enregistrer par écrit l'argent qu'elle reçoit et l'argent qu'elle dépense ;

- (d) les documents comptables aident les chefs d'entreprise à :
- maîtriser la trésorerie ;
 - connaître la situation de l'entreprise ;
 - faire connaître la situation de l'entreprise aux banques, aux assurances, au fisc, etc. ;
 - faire des projections (ou des simulations) pour l'avenir.
4. En utilisant le TRANSPARENT 2, demander, pour chaque transaction, à un participant de procéder comme suit :
- (a) lire la transaction ;
- (b) préciser si l'argent entre ou sort ;
- (c) dire si c'est un débit ou un crédit ;
- (d) déterminer le solde actuel.
5. Lorsque le solde final aura été déterminé, demander aux participants pourquoi, dans les entreprises, l'enregistrement de toutes les transactions est important.
6. Un entrepreneur devrait toujours s'assurer que son entreprise ne va pas être à court de liquidités. C'est pourquoi il(elle) doit faire des prévisions financières. Pour cela, il existe un outil fiable qui est le *plan de trésorerie*. Expliquer les étapes à suivre pour faire un plan de trésorerie mensuel. Projeter le plan de trésorerie du TRANSPARENT 3 et donner des exemples d'entrées et de sorties d'argent.
7. Distribuer l'EXERCICE 2 et demander aux participant(e)s d'élaborer un plan de trésorerie. Afficher les réponses à l'aide du TRANSPARENT 3.

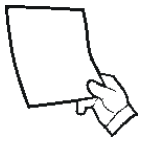


TRANSPARENT 1

MODULE 7 : Thème 7

Principales questions sur la tenue des livres comptables

1. Pourquoi tenir des livres comptables ?
2. Comment établir un système comptable ?
3. Que voudront savoir les tiers à propos des finances de votre entreprise ?
4. Quels types de documents comptables sont nécessaires à une TPE ?
5. Qui doit tenir la comptabilité ?
6. Est-ce une bonne pratique de ne pas distinguer l'argent de l'entreprise de l'argent du ménage ?



NOTE DE LECTURE 1

MODULE 7 : Thème 7

Questions essentielles concernant la tenue des livres comptables

1. Pourquoi faut-il tenir des livres comptables

- A. La loi oblige toute entreprise de tenir et mettre à jour des documents comptables. (On dit aussi : « tenir une comptabilité ».)
- B. Une comptabilité bien tenue permet de répondre aux questions suivantes :
- Quel bénéfice réalise l'entreprise ?
 - Combien vaut l'entreprise ?
 - Combien les clients débiteurs doivent-ils à l'entreprise ?
 - Combien l'entreprise doit-elle à ses créanciers ?
 - Combien l'entreprise doit-elle pour les impôts ?

2. Comment établir un système comptable ?

- A. Pour établir un système adéquat de tenue de comptes, il est souhaitable de recourir aux services d'un comptable : soit en le recrutant de façon permanente, soit en faisant appel à un expert-comptable ou à un cabinet de comptabilité. Un patron qui n'a pas les moyens d'avoir un comptable n'a pas les moyens d'être un vrai chef d'entreprise.
- B. Un comptable sait établir des systèmes de tenue de livres adéquats qui tiennent compte des besoins de l'entreprise.

3. Que voudront savoir les tiers à propos des finances d'une entreprise ?

Plusieurs interlocuteurs voudront connaître l'état des finances d'une entreprise donnée. D'abord les banques, dans le cadre d'une demande de crédit, les agents des impôts ainsi que tous les partenaires, parents, amis et autres qui ont peut-être prêté de l'argent. Par ailleurs les fournisseurs veulent des informations relatives aux finances de l'entreprise car, lorsqu'ils envoient des marchandises avant leur paiement par l'entreprise, ils font, de fait, crédit à l'entrepreneur.

Voici quelques questions spécifiques que des tiers sont susceptibles de poser :

- (a) Combien possède l'entreprise, combien doit-elle, et combien vaut-elle ?
- (b) Quel était le montant du chiffre d'affaires et des bénéfices l'an dernier ?
- (c) Quel est le volume des ventes au comptant et des ventes à crédit ?
- (d) Quel a été, l'an dernier, le taux de recouvrement ? (ou, en d'autres termes : sur le montant total facturé dans l'année, combien a été effectivement payé?)
- (e) Quel est le total des frais généraux et quel pourcentage de ventes brutes représente-t-il ? (les frais généraux sont toutes les dépenses de l'entreprise qui ne sont pas directement affectées à la production et à la vente des produits ou des services : loyers, impôts, téléphone, etc.)
- (f) Quel est le montant des dépenses ?

- (g) Quelle est la valeur des locaux, équipements, véhicules, etc. ?
- (h) Quels sont les produits qui se vendent le plus et ceux qui se vendent le moins ?
- (i) Quels sont les secteurs d'activité les plus rentables et les moins rentables ?
- (j) L'entreprise tire-t-elle pleinement parti des escomptes pour paiement au comptant, et des remises pour commandes en grosses quantités ?

4. Quels sont les documents comptables qu'une micro ou petite entreprise doit tenir?

- A. **Livre de paie** : le chef d'entreprise doit connaître le montant du salaire que lui-même et ses salariés reçoivent. Cette information, à elle seule, nécessite un mini système de comptabilité, pour que tout soit net et ordonné.
- B. **Le livre de caisse** : Le patron doit pouvoir connaître à tout moment combien d'argent est disponible dans la caisse ou en banque, pour savoir si les factures peuvent être payées, si la paie du personnel peut être assurée, etc.
- C. **Compte clients, et compte des effets à recevoir** : quand une entreprise livre des marchandises à un client, elle émet une facture qui n'est pas réglée immédiatement ; l'entreprise accorde donc à son client un crédit implicite. La somme correspondante est inscrite dans un « compte client ». Dans certains cas, l'entrepreneur accorde explicitement un crédit à ses clients. L'argent dû est alors appelé « effets à recevoir ». Dans un cas comme dans l'autre, l'enregistrement de la transaction s'impose. Il permet de répondre à multiples questions : quand faut-il arrêter le crédit ? Quand faut-il se montrer agressif pour recouvrer les effets échus ? Le cas échéant, quand débiter des intérêts ?
- D. **Factures à payer** : c'est le montant d'argent qu'une entreprise doit à ses fournisseurs (l'enregistrement se fait alors dans un « compte fournisseur ») ou à d'autres créanciers. Ces factures doivent être payées à temps pour deux raisons : (1) parfois, en réglant à temps une facture, l'entreprise bénéficie d'un escompte au comptant et (2) c'est une façon de se créer une bonne réputation commerciale. Faute d'une comptabilité exacte, on risque de commettre des erreurs.
- E. **Livre d'inventaire** : dans toute entreprise (y compris les petites), il est nécessaire de tenir un inventaire des stocks. Quels sont les produits qui se vendent bien ? Ceux qui stagnent ? Le stock d'un produit donné est-il suffisant ? Les entrepreneurs peuvent garder en tête une fraction de ces informations, mais pas assez pour assurer le bon fonctionnement de l'entreprise.
- F. **Exigences des pouvoirs publics** : l'entreprise doit pouvoir présenter au fisc des livres comptables bien tenus car les impôts sont calculés sur la base des bénéfices réalisés par l'entreprise.
- G. **Bilan, compte d'exploitation** : au moins une fois par an, il est recommandé, et la plupart du temps obligatoire de préparer des états financiers synthétiques représentatifs de la bonne marche de l'entreprise, à l'image d'un individu qui, chaque année, fait un bilan médical : le bilan et le compte d'exploitation. Ces états permettent de répondre aux questions suivantes : quelle a été la performance de l'entreprise au niveau des ventes globales ? Quelles ont été ses dépenses ? Quels sont ses bénéfices avant et après déduction des impôts ? Que peut faire le propriétaire pour que les choses s'améliorent l'année suivante ?

Au moment d'emprunter de l'argent, le chef d'entreprise doit présenter cet état à son banquier. S'il veut revendre son entreprise, il doit montrer les états financiers aux éventuels acquéreurs.

5. Qui est responsable de la tenue des documents comptables?

- A. **Tenir soi-même les documents comptables** : si l'entreprise n'est pas grande et que l'on a une certaine expérience, on peut tenir soi-même sa comptabilité. Il existe désormais des logiciels de comptabilité tout à fait adaptés aux besoins des petites entreprises. A condition de savoir utiliser un ordinateur, le patron d'une petite entreprise peut donc assumer lui-même la fonction comptable de l'entreprise.

Mais attention : pendant que le patron tient les comptes, il peut arriver qu'il néglige une autre activité que lui seul est en mesure de faire. Il risque donc d'entraver sans le vouloir le développement de l'entreprise.

Il faut envisager, dès que cela s'avère nécessaire, la délégation des fonctions comptables à quelqu'un d'autre. Toutefois, le patron d'une TPE doit bien connaître le système comptable utilisé et être à même de remplacer séance tenante son titulaire, en cas de maladie ou de départ.

- B. **Nommer un responsable** : quand l'entreprise compte quelques salariés, il est possible de confier la tenue d'une partie ou de la totalité des livres comptables à un collaborateur. (En fait, presque tous les salariés accomplissent, parfois sans le savoir, une fraction des tâches comptables : ils établissent les bordereaux de vente, font fonctionner la caisse enregistreuse, etc.) Il revient au patron de former le collaborateur désigné et d'évaluer périodiquement son travail.
- C. **Embaucher un comptable à temps plein** : si la taille de l'entreprise le permet, il est recommandé d'embaucher un comptable. Certains chefs d'entreprise hésitent à confier cette responsabilité à d'autres. Ils estiment qu'ils doivent toujours avoir les livres comptables « bien en main ». Il est préférable néanmoins d'énoncer ses exigences, et laisser le comptable faire son travail !
- D. **Contrat de services ; experts-comptables** : Il existe de nombreuses sociétés qui vendent différents services en comptabilité : analyse des ventes journalières, contrôle et analyse des stocks, établissement des fiches de paie, etc.
- Les experts-comptables, pour leur part, tiennent la comptabilité proprement dite (celle qui figure au §4. ci-dessus). Elle débouche en fin d'année sur les états financiers dont il a été question plus haut : bilan et compte d'exploitation. L'intervention d'un expert-comptable qualifié s'impose dès que l'entreprise atteint une certaine taille. En outre, leur formation très complète, notamment au plan juridique, leur permet de prodiguer d'excellents conseils et d'éviter parfois à l'entreprise de grosses erreurs de gestion.
- E. **Service interne de comptabilité**. Le cas échéant, si la taille de l'entreprise le justifie, celle-ci va se doter d'un service de comptabilité ayant à sa tête un chef comptable, voire un directeur de la comptabilité. De plus en plus, et en fonction du besoin en volume d'informations, les services comptables sont équipés de matériels informatiques.

6. Est-ce une bonne pratique de ne pas dissocier l'argent de l'entreprise de celui du ménage?

L'argent de l'entreprise et l'argent privé ne devraient jamais être mélangés. Lorsque l'argent de l'entreprise est mélangé à celui du ménage, il risque d'être dépensé à des fins privées. A la fin du mois, les entrepreneurs ne pourront pas déterminer s'ils ont réalisé un bénéfice ou non et ne connaîtront pas la situation financière réelle de l'entreprise.



EXERCICE 1

MODULE 7 : Thème 7

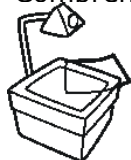
Simple livre de caisse

Cela fait trois ans que Tarik est dans les affaires. Il souhaite agrandir son entreprise et a obtenu le 23 janvier un prêt bancaire. Ci-dessous se trouve une liste des transactions de l'entreprise, entre le 23 janvier et le 4 février. Supposons que Tarik disposait le 23 janvier de 3.500 Dhs en argent liquide, combien d'argent liquide aurait-il en caisse le 4 février ?

Date	TRANSACTION	(Débit) Argent entré (+)	(Crédit) Argent sorti (-)	Solde
23	Solde au 23 janvier			3.500
23	Prêt reçu 20.500,00			
24	Payé au comptant M. Brahim pour la construction et le terrain 8.000,00			
24	Achat d'équipements 2.875,00			
24	Achat d'appareils 895,00			
25	Achat de fournitures 175,00			
25	Achat de marchandises 4.275,00			
28	Vente de marchandises 125,00			
28	Achat de marchandises 150,00			
28	Retrait d'argent pour utilisation personnelle 175,00			
31	Vente de marchandises 3.101,00			
31	Paie ment des frais d'électricité 1.500,00			
2	Paie ment de main-œuvre d'œuvre temporaire 86,00			
2	Vente de marchandises 125,00			
3	Vente de marchandises 116,00			
3	Paie ment de réparations 65,00			
4	Achat de marchandises 203,00			
4	Paie ment de frais de transport 13,00			
4	Solde final			

Passez les écritures : quel est le solde final au 4 février ?

Question : En quoi les documents comptables sont-ils importants ?

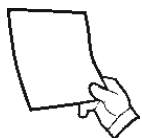


TRANSPARENT 2

MODULE 7 : Thème 7

Simple livre de caisse

Date	TRANSACTION	(Débit) Argent entré (+)	(Crédit) Argent sorti (-)	Solde
23	Solde du 23 janvier			3.500
23	Prêt reçu 20.500,00			
24	Payé au comptant M. Brahim pour la construction et le terrain 8.000,00			
24	Achat d'équipements 2.875,00			
24	Achat d'appareils 895,00			
25	Achat de fournitures 175,00			
25	Achat de marchandises 4.275,00			
28	Vente de marchandises 125,00			
28	Achat de marchandises 150,00			
28	Retrait d'argent pour utilisation personnelle 175,00			
31	Vente de marchandises 3.101,00			
31	Paiement des frais d'électricité 1.500,00			
2	Paiement de main-d'œuvre temporaire 86,00			
2	Vente de marchandises 125,00			
3	Vente de marchandises 116,00			
3	Paiement de réparations 65,00			
4	Achat de marchandises 203,00			
4	Paiement de frais de transport 13,00			
4	Solde final			



NOTE DE LECTURE 2

MODULE 7 : Thème 7

La planification financière

Un entrepreneur qui a mis en place un bon système de comptabilité adapté à la taille de son entreprise sera toujours en mesure de connaître les performances passées et actuelles de celle-ci. Cependant, il doit aussi s'assurer qu'il sera en mesure de faire face à tous ses engagements, comme le paiement des salaires, du matériel, les intérêts, le remboursement des crédits accordés par les fournisseurs ainsi que le paiement des échéances des emprunts bancaires etc. Les chiffres de la comptabilité permettent de faire des prévisions, en particulier si l'entreprise fait face à des fluctuations saisonnières.

Un outil fiable pour la prévision financière est le plan de trésorerie. Comme son nom l'indique, il recense les entrées et sorties. L'argent qui entre dans l'entreprise provient dans la plupart des cas de la vente des produits, biens ou services. Il existe également d'autres entrées d'argent qui peuvent provenir des crédits ou découverts bancaires, ou de la vente de vieux équipements, ou du remboursement de taxes etc.

L'argent qui sort de l'entreprise sert à payer les salaires, les coûts opérationnels et les coûts d'immobilisation. Les entrepreneurs savent, grâce au plan des ventes, quel chiffre d'affaires ils peuvent espérer et quels seront les coûts pour produire ou acheter les produits.

Un plan de trésorerie mensuel est un outil qui permet à l'entrepreneur d'estimer la quantité d'argent qu'il peut s'attendre à voir entrer dans l'entreprise et la quantité d'argent qui devra être décaissée chaque mois. Ce plan de trésorerie permet d'éviter à l'entrepreneur de tomber à court de liquidités.

Comment faire un plan de trésorerie

Un plan de trésorerie classique ressemble au tableau ci-dessous.

Un entrepreneur qui désire établir un plan de trésorerie le fera étape par étape.

1. Il (elle) va vérifier le montant d'argent disponible dans la caisse et dans le compte en banque de la société et indiquer ce montant dans la ligne « Solde au début du mois » et la première colonne correspondant au « Mois 1 ».
2. Le chiffre d'affaires estimé dans le plan des ventes est indiqué dans la deuxième ligne « Encaissements provenant des ventes ». Si des délais de paiement sont accordés aux clients (ventes à crédit), ces sommes ne seront pas enregistrées ce mois-ci, mais plus tard, dans la colonne du mois correspondant au paiement du montant par le client.
3. Les entrées d'argent prévues venant d'autres opérations, telles qu'un prêt bancaire ou des intérêts versés par la banque sur l'argent placé par l'entreprise, sont enregistrées dans la ligne « Autres encaissements ».
4. La somme de ces trois lignes correspond au total des entrées d'argent pour le mois, est inscrite dans la ligne « Total des encaissements ».
5. Dans la ligne « Décaissement pour le personnel », on indique la somme de tous les coûts de personnel du mois, y compris les coûts pour la sécurité sociale et tous les autres avantages du personnel, ainsi que le salaire du propriétaire.

6. Les coûts d'exploitation, basés sur les ventes prévisionnelles, varient selon les coûts des matières premières ou d'autres intrants de la production. S'il est prévu de faire des achats à crédit, la sortie d'argent ne sera enregistrée que le mois où le paiement est prévu.
7. Tout autre montant devant être payé par l'entreprise, tel que les intérêts sur un emprunt, les taxes ou les licences et brevets, est enregistré dans la ligne « Autres décaissements ». Ceci comprend également les dépenses d'investissement prévues pour le mois.
8. La somme des trois lignes précédentes constitue le « Total des décaissements ».
9. La dernière étape pour le calcul du plan de trésorerie pour le premier mois consiste à soustraire le total des décaissements du total des encaissements, ce qui donne le solde disponible en fin de mois. Ce chiffre est noté à la dernière ligne.

La trésorerie des autres mois est calculée de la même manière. Le solde disponible inscrit à la fin de chaque mois sera reporté le mois suivant comme solde disponible en début de mois.

Plan de trésorerie

Mois	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Solde en début du mois												
Encaissement provenant des ventes												
Autres encaissements												
TOTAL DES ENCAISSEMENTS												
Décaissements pour le personnel												
Décaissements d'exploitation												
Autres décaissements												
TOTAL DES DECAISSEMENTS												
Solde à la fin du mois												

En principe, un plan de trésorerie couvre une période de 12 mois, correspondant à une année fiscale. Mais il faut que la prévision soit faite sur la base de chiffres réalistes. La durée du plan de trésorerie dépend donc de la nature de l'entreprise. C'est pourquoi un plan de trésorerie peut être réalisé pour des périodes plus courtes, si cela est nécessaire.

Le plan de trésorerie devrait être mis à jour tous les mois, à l'aide des données collectées par la comptabilité, afin que l'on puisse identifier immédiatement tout écart entre celles-ci et le plan de trésorerie.

Si le plan de trésorerie montre que l'entreprise risque de tomber à court de liquidités durant un des mois qui suit, l'entrepreneur peut tenter de prendre les mesures suivantes :

Augmenter les entrées d'argent en :	Diminuer les sorties d'argent en :
<ul style="list-style-type: none">• augmentant les ventes• accordant moins de crédits aux clients• utilisant les découverts bancaires• vendant un bien d'investissement• demandant de l'argent à des amis	<ul style="list-style-type: none">• réduisant les coûts d'exploitation• identifiant des fournisseurs moins chers• négociant des crédits avec les fournisseurs• négociant une extension de la période de prêt• reportant des investissements à plus tard

On demande souvent aux créateurs d'entreprise de faire un plan de trésorerie pour 12 mois ou, s'ils désirent un crédit de la banque, pour une période qui correspond à la durée de l'emprunt.



EXERCICE 2

MODULE 7 : Thème 7

Planifier la trésorerie

Said voudrait démarrer une entreprise de construction. Le plan de trésorerie suivant nous donne des informations sur son entreprise. D'abord, il nous dit de combien d'argent Said aura besoin pour faire fonctionner son entreprise. Voici une liste des équipements nécessaires à son entreprise :

	COÛTS en Dhs
Camion (4 roues motrices)	370 000
Petite pelleuse	100 000
Réservoir pour carburant supplémentaire	5 000
Outillage de chantier	35 000
Outils	37 500
TOTAL	547 500

En plus des 547 500 nécessaires pour l'équipement, Said a besoin de 80 000 pour les matériaux de construction, 100 000 pour l'équipement de bureau et 20 000 pour les fournitures de bureau et d'autres dépenses. Par conséquent, ses dépenses totales pour le démarrage s'élèvent à 747 500.

En préparant un plan de trésorerie, Said peut voir exactement quand il perçoit des revenus et quels en sont les montants.

	AVR	MAI	JUIN	JUL.	AOÛ.	TSEP	OCT.	NOV.	DEC.	JANV	FEV.	MAR.
Solde au début du mois	0	(1180 0)	(230 0)	23400	(4340 0)	(1102 00)	(1607 00)	(2512 00)	2080 0	2928 00	9598 00	1251 800
Encaissements : par des ventes	2500 00	3000 00	3500 00	50000	5000 0	1000 00	1000 00	6000 00	6000 00	1200 000	6000 00	6000 00
Décaissements : - coûts des biens vendus	1175 00	1350 00	1575 00	27500	2750 0	4500 0	4500 0	9000 0	9000 0	1800 00	9000 0	9000 0
- coûts d'exploitation	1443 00	1555 00	1668 00	89300	8930 0	1055 00	1455 00	2380 00	2380 00	3530 00	2180 00	2330 00
Total décaissements	2618 00	2905 00	3243 00	11680 0	1168 00	1505 00	1905 00	3280 00	3280 00	5330 00	3080 00	3230 00
Encaissements - décaissements	(1180 0)	9500	2570 0	(6680 0)	(6680 0)	(5050 0)	9050 0	2720 00	2720 00	6670 00	2920 00	2770 00
Solde à la fin du mois	(1180 0)	(2300)	2340 0	(4340 0)	(1102 00)	(1607 00)	(2512 00)	2080 0	2928 00	9598 00	1251 800	1528 800

Ce plan lui indique également ses utilisations d'argent. Il faut noter que dans le plan de trésorerie qui suit, la trésorerie de Said présente des fluctuations saisonnières très sensibles. De novembre à mars, il reçoit beaucoup de liquidités. Cependant, en dehors de ces périodes, il y a des mois où il n'aura pas beaucoup d'entrées d'argent. Pendant ces mois, il aura très peu de revenus et devra vivre avec ce qu'il a gagné précédemment.

De combien Said a-t-il besoin pour démarrer ? Il a besoin de suffisamment d'argent pour payer ses dépenses de départ, plus un montant additionnel pour lui permettre de traverser les mois creux à faibles revenus. Le point le plus bas dans ce plan de trésorerie annuel de Said est le septième mois (octobre) quand il est à « perte » 251 200. A ce moment, il aura payé toutes ses factures, mais il y aura toujours plus d'argent qui sort pour les dépenses que d'argent qui entre grâce aux ventes. Si cette situation devait perdurer, Said devrait rapidement cesser ses activités. Cependant, Said sait qu'il aura besoin de cette période pour pouvoir s'établir sur le marché.

La plupart des entrepreneurs diraient : « Il semble que j'ai besoin de 1 000 000 Dhs pour démarrer mon entreprise – 750 000 Dhs pour les coûts de démarrage et 250 000 Dhs pour couvrir les dépenses qui dépassent mes revenus jusqu'à octobre. » Mais Said est plus prudent que cela. Il sait que le montant de certains de ses contrats risque de ne pas être payé dans les délais.

- Au lieu de prévoir « juste assez » pour pouvoir démarrer, Said utilise un bon truc que lui a montré son banquier : il va démarrer son entreprise avec suffisamment d'argent pour pouvoir acheter ses équipements et fournitures de départ (750 000 Dhs) plus une fois et demie le montant dont il pense avoir besoin pour couvrir ses dépenses pendant les premiers mois. La moitié de 250 000 est 125 000 et 125 000 plus 250 000 donnent un total de 375 000 pour les dépenses d'exploitation.
- Plutôt que d'avoir « juste assez », ce qui équivaldrait probablement à avoir juste assez pour le mettre dans l'embarras, il va avoir suffisamment d'argent pour assurer son succès. Il a planifié de l'argent supplémentaire pour **faire face à des imprévus qui pourraient survenir**. En agissant ainsi, s'il a besoin de faire des réparations pour son camion, ou si le prix du carburant augmente, ou si l'un de ses contrats est reporté, il sera toujours en mesure de rester dans les affaires.

Vous devez, vous aussi, faire cela pour votre entreprise. Avant de regarder comment vous pouvez faire des économies ou de penser à démarrer l'exploitation avec moins d'argent que vous ne devriez avoir, regardez de quel montant vous avez réellement besoin pour monter votre entreprise de façon convenable. N'oubliez pas qu'il faut multiplier le point le plus bas de votre plan de trésorerie par 150 %, voire 200 % et vous serez très proche du montant dont vous aurez effectivement besoin pour vos dépenses. Ceci est le montant réel dont vous avez besoin pour démarrer votre entreprise. Si vous suivez cette règle et que vous avez soigneusement réfléchi à toutes les dépenses à inclure dans votre plan de trésorerie, vous ne souffrirez pas de manque de liquidités.

L'objectif de Said est maintenant de trouver 750 000 Dhs dont il pense avoir besoin pour démarrer son entreprise, plus les 375 000 Dhs dont il a besoin pour l'exploitation (soit un total de 1 125 000 Dhs).

Après discussion avec plusieurs banques, Said a pu obtenir un crédit sur trois ans pour 1 125 000 Dhs à payer en six versements semestriels avec des intérêts de 5 %.

Quel sera son plan de trésorerie, en prenant cet emprunt en compte ?



TRANSPARENT 3

MODULE 7 : Thème 7

Plan de trésorerie

Pour élaborer un plan de trésorerie, vous devez estimer ce que cela va coûter de faire fonctionner votre entreprise mois après mois pendant l'année à venir. Pensez-y comme si vous mettiez tous vos comptes d'exploitation mensuels les uns à côté des autres (vos comptes d'exploitation sont les comptes qui enregistrent vos recettes de ventes, les coûts de vente et les frais généraux, vous donnant ainsi le montant du profit ou des pertes mensuels).

En additionnant tous les soldes mensuels, vous serez en mesure de voir la trésorerie cumulée. Regardez comment la dernière ligne évolue dans l'exemple qui suit.

L'ENTREPRISE DE CONSTRUCTION DE SAID PLAN DE TRESORERIE POUR DOUZE MOIS, DU 1^{ER} AVRIL AU 31 MARS

	AVR.	MAI	JUIN	JUL.	AOÛ.	SEPT	OCT.	NOV.	DEC.	JAN.	FEV.	MAR.
Solde au début du mois	3750 00	363 200	3727 00	3984 00	3316 00	2648 00	(2950 0)	(1200 00)	1520 00	4240 00	1091 000	1383 000
Encaissements : par des ventes	2500 00	300 000	3500 00	5000 0	5000 0	1000 00	1000 00	6000 00	6000 00	1200 000	6000 00	6000 00
Décaissements:												
- coûts des biens vendus	1175 00	135 000	1575 00	2750 0	2750 0	4500 0	4500 0	9000 0	9000 0	1800 00	9000 0	9000 0
- coûts d'exploitation	1443 00	155 500	1668 00	8930 0	8930 0	1055 00	1455 00	2380 00	2380 00	3530 00	2180 00	2330 00
- Intérêts						5630 0						4690 0
- Remboursement du crédit						1875 00						1875 00
Total décaissements	2618 00	290 500	3243 00	1168 00	1168 00	3943 00	1905 00	3280 00	3280 00	5330 00	3080 00	5574 00
Encaissements - décaissements	(1180 0)	950 0	2570 0	(6680 0)	(6680 0)	(2943 00)	(9050 0)	2720 00	2720 00	6670 00	2920 00	4260 0
Solde à la fin du mois	3632 00	372 700	3984 00	3316 00	2648 00	(2950 0)	(1200 00)	1520 00	4240 00	1091 000	1383 000	1425 600

I THEME 8 : Utiliser les états financiers

II DUREE CONSEILLEE :

- 3 heures

III OBJECTIF :

- A la fin de la séance, les participants sauront qu'il est important pour une micro ou petite entreprise d'établir des états financiers simples.

IV JUSTIFICATION :

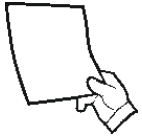
- Les états financiers permettent de déterminer les performances d'une entreprise donnée. En exploitant les états financiers, l'entreprise peut comparer sa performance actuelle avec celle des années antérieures. Les comparaisons sont essentielles pour élaborer des prévisions futures et mettre en évidence les forces et les faiblesses dans le fonctionnement de l'entreprise.

V ACTIVITES :

1. Demander aux participants de lire la NOTE DE LECTURE 1 et passer les définitions en revue. A l'aide du TRANSPARENT 1, enseigner aux participants la méthode d'élaboration d'un compte d'exploitation.
2. Demander aux participants de lire la NOTE DE LECTURE 2. A l'aide du TRANSPARENT 2, qui représente un bilan, expliquer chacun des termes utilisés dans l'élaboration d'un bilan.
3. Expliquer l'équation du bilan :
$$\text{ACTIF} = \text{PASSIF}$$
$$\text{Immobilisations} + \text{Actifs circulants} = \text{Fonds propres} + \text{Dettes}$$
4. En guise de révision, rappeler aux participants que:
 - (a) Le bilan peut être calculé à tout moment de l'année. Son but est de donner une vision (on dit souvent « une photographie ») de la situation financière de l'entreprise à un instant donné ;
 - (b) Le compte d'exploitation est calculé pour une période de temps déterminée (par exemple sur un mois, trois mois ou, le plus souvent, une année). Il a pour but, en soustrayant les dépenses des recettes, de déterminer les profits ou pertes enregistrés par l'entreprise au cours de la période choisie.

Il est important de bien comprendre les états financiers car ils constituent le moyen principal pour mesurer la santé financière de l'entreprise. Les entrepreneurs doivent être capables de :

- préparer des états financiers simples ;
- interpréter et analyser les informations contenues dans ces états ;
- identifier les forces et les faiblesses de la situation financière de l'entreprise, sur la base de ces états financiers ;
- apporter des modifications dans le fonctionnement de l'entreprise, afin d'améliorer sa situation financière.



NOTE DE LECTURE 1

MODULE 7 : Thème 8

Compte d'exploitation

Un compte d'exploitation permet de savoir si une entreprise fonctionne à perte ou fait des bénéfices sur une période donnée (un mois à un an). Plus on calcule fréquemment son compte d'exploitation, plus souvent on connaît la situation financière de l'entreprise.

Il existe cinq étapes précises pour déterminer le bénéfice d'exploitation :

1. Les ventes : au comptant et à crédit.

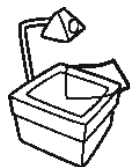
2. Coût des marchandises vendues : c'est le prix de revient, payé par l'entreprise, des marchandises vendues. Il se calcule en additionnant la valeur des produits achetés au cours de la période, avec celle de la variation du stock pendant cette période. On calcule cette variation en faisant la soustraction suivante : [valeur du stock disponible au début de la période] moins [valeur du stock disponible à la fin de la période].

3. Bénéfice brut : calculé en soustrayant le coût des marchandises vendues du montant des ventes.

4. Autres dépenses d'exploitation : elles comprennent les frais de main-d'œuvre (salaires et charges sociales) et les autres coûts d'exploitation de l'entreprise (publicité, loyer, électricité, impôts, etc.).

5. Bénéfice net : c'est le montant restant lorsque les autres dépenses d'exploitation sont déduites du profit brut. S'il est positif, l'entreprise a fait des bénéfices pendant la période considérée. Dans le cas contraire, ce seront des pertes.

Dans le cas du magasin de meubles « Khalid » présenté sur le TRANSPARENT 1, l'entreprise a fait un bénéfice de 7.000 Dhs pour la période du 1^{er} janvier au 31 juillet. Il ne faut pas perdre de vue que si son entreprise est déclarée, M. Khalid devra s'acquitter de l'impôt sur les bénéfices.



TRANSPARENT 1

MODULE 7 : Thème 8

Le compte d'exploitation du magasin de meubles « Khalid » du 1^{er} janvier au 31 juillet 20..

Ventes

Ventes au comptant	60.000
Ventes à crédit	<u>20.000</u>

Total des ventes	80.000
------------------	--------

Coût des biens vendus

Inventaire de départ	18.000
Achats	<u>50.000</u>
Coût des biens à vendre	68.000
Inventaire final	<u>8.000</u>

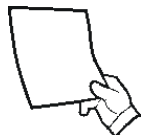
Coût des biens vendus	<u>60.000</u>
------------------------------	---------------

Bénéfice brut	20.000
----------------------	--------

Dépenses

Salaires	10.000
Electricité	1.500
Publicité	700
Autres dépenses	<u>800</u>

Dépenses totales	<u>13..000</u>
Bénéfice net avant impôt	7..000
Impôt estimé	<u>2..000</u>
Bénéfice net estimé après impôt	5..000



NOTE DE LECTURE 2

MODULE 7 : Thème 8

Le bilan

Le bilan est un état financier qui, à n'importe quel moment de la vie de l'entreprise, indique ce qui appartient à l'entreprise (actif), ce qu'elle doit (dettes), et ce qui appartient aux propriétaires de l'entreprise (fonds propres). Les fonds propres plus les dettes constituent le passif. Les montants qui figurent sur le bilan changent d'une journée à l'autre, car l'argent rentre et sort constamment de l'entreprise. La première raison pour établir un bilan est qu'il permet de savoir si l'entreprise fait des bénéfices ou enregistre des pertes.

La formule utilisée pour élaborer un bilan est la suivante :

$$\text{Actif} = \text{Fonds Propres} + \text{Dettes}$$

Actifs :

Comprend tout ce que possède une entreprise : bâtiments et équipements, stocks et trésorerie, etc.

Actif circulant : on l'appelle « circulant » car il regroupe des actifs détenus par l'entreprise mais qui ne resteront pas durablement car seront utilisés durant le cycle d'exploitation. Il comprend la trésorerie (en caisse et en banque) et tout ce qui, dans un délai de douze mois, sera converti en trésorerie ; il s'agit essentiellement des « comptes clients » (les factures que les clients n'ont pas encore réglées), des « effets à recevoir » (les sommes que des tiers se sont engagés à verser à court terme), et les stocks de marchandises.

Immobilisations : ce sont des biens qui ne peuvent pas être transformés facilement (ou rapidement) en trésorerie car l'entreprise les a acquis pour une utilisation à moyen ou long terme. Les immobilisations comprennent les terrains, les locaux, les machines, les équipements et les véhicules.

Les dettes :

Celles-ci incluent tout ce que l'entreprise doit. Il peut s'agir d'emprunts, de notes de crédit, d'impôts ou d'emprunts immobiliers.

Les dettes à court terme : elles englobent toutes les dépenses à régler dans les douze mois qui suivent, et comprennent les prêts de courte durée, les factures à payer aux fournisseurs, et d'autres dettes comme les impôts dus mais non encore réglés

Les dettes à long terme : toutes les dettes qui ne peuvent être payées dans les douze mois, comme par exemple les emprunts immobiliers.

Fonds propres: c'est la valeur de tout ce qui, initialement, a été apporté par le ou les propriétaires de l'entreprise : argent, équipements, locaux, etc. On y ajoute, au fil des ans, les bénéfices qui n'ont pas été distribués et qui enrichissent la valeur nette de l'entreprise. Si l'entreprise a fait des pertes, elles viennent au contraire diminuer la valeur des fonds propres.



TRANSPARENT 2

Le bilan du magasin de meubles « Khalid » au 8 juin 20.

ACTIF**Immobilisations**

Terrain et construction 500 000

Equipements 50 000

Total des immobilisations 550 000**Actif circulant**

Trésorerie 80 000

Effets à recevoir 20 000

Inventaire 17 000

Total actif circulant 117 000**TOTAL ACTIF** 667 000**DETTES ET FONDS PROPRES****Dettes à long terme**

Emprunt immobilier 125 000

Total dettes à long terme 125 000**Dettes à court terme**

Factures à payer 20 000

Impôts à payer 10 000

Total dettes à court terme 30 000**TOTAL DES DETTES** 155 000**FONDS PROPRES**

(Total Actif – Total des dettes) 512 000

**TOTAL DES DETTES
ET DES FONDS PROPRES** 667 000