
LE SME BUSINESS TRAINING AND COACHING LOOP

Manuel de l'apprenant



Publié par

giz Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Publié par :

Agence de coopération internationale allemande pour le développement (GIZ) GmbH

Sièges sociaux
Bonn et Eschborn

Programme mondial « Centres d'innovations vertes pour le secteur agroalimentaire »
Centre de compétences Développement du secteur privé

Friedrich-Ebert-Allee 36
53113 Bonn
T +49 228 44 60-0
F +49 228 44 60-17

E info@giz.de
I www.giz.de

Auteur :

Verni Vijayarajah

La GIZ est responsable du contenu de cette publication.

Bonn, novembre 2018

SOMMAIRE

ABRÉVIATIONS.....	4
--------------------------	----------

I. INTRODUCTION AUX SUPPORTS DE FORMATION STANDARD DU SME LOOP 5

II. PREMIÈRE SESSION DE FORMATION : ANALYSE D'ENTREPRISE5

1. INTRODUCTION À L'ANALYSE D'ENTREPRISE	7
2. EXPOSITION : MON PARCOURS PROFESSIONNEL EN BREF	10
3. DÉFINITION DE MES OBJECTIFS D'ENTREPRISE	11
4. INTRODUCTION AU CADRE D'ANALYSE D'ENTREPRISE.....	12
5. ÉVALUATION DES CARACTÉRISTIQUES DES ENTREPRENEURS PROSPÈRES	16
6. EXERCICE DES PERLES.....	21
7. EXERCICE DES FLÉCHETTES	23
8. LES CINQ FORCES DE PORTER.....	26
9. EXERCICE DE MARCHÉ.....	28
10. EXERCICE DE FABRICATION DE SACS 1.....	32
11. INTRODUCTION À L'ANALYSE DES ORGANIGRAMMES DE PROCESSUS	40
12. EXERCICE DE FABRICATION DE SACS 2.....	42
13. ANALYSE FINANCIÈRE.....	42
14. VISITE D'UN ENTREPRENEUR PROSPÈRE	44
15. AUDIT D'ENTREPRISE.....	45
16. SYNTHÈSE DE L'ANALYSE D'ENTREPRISE.....	47
17. PRÉPARATION AU COACHING 1 - FORMULATION DE LA STRATÉGIE.....	50
18. SYNTHÈSE DE LA PREMIÈRE SESSION DE FORMATION	52

III : COACHING I : FORMULATION DE LA STRATÉGIE54

IV: DEUXIÈME SESSION DE FORMATION : PLANIFICATION DU DÉVELOPPEMENT D’AFFAIRES.....55

1. INTRODUCTION À LA DEUXIÈME SESSION DE FORMATION - PLANIFICATION DU DÉVELOPPEMENT D’AFFAIRES	55
2. LES ALTERNATIVES DE MARCHÉ D’ANSOFF	57
3. SIX STRATÉGIES DE CROISSANCE INNOVANTES.....	59
4. LE CANEVAS DE MODÈLE D’AFFAIRES (CMA)	60
5. PLAN DE DÉVELOPPEMENT D’AFFAIRES (PDA)	75
5.1 INTRODUCTION AU PLAN DE DÉVELOPPEMENT D’AFFAIRES	75
5.2 STRATÉGIE MARKETING	76
5.3 STRATÉGIE OPÉRATIONNELLE	82
5.4 PLAN FINANCIER (EXERCICE DE FINANCEMENT DES BAGUES)	90
6. PLANIFICATION DES ACTIVITÉS DE GERME	102
7. PLANIFICATION DES ACTIVITÉS POUR LES ÉCHANGES COMMERCIAUX ..	103
8. SOURCES DE FINANCEMENT	144
9. FONDS DE ROULEMENT	147
10. ANALYSE DU SEUIL DE RENTABILITÉ	148
11. ANALYSE DES FLUX DE TRÉSORERIE	153
12. ANALYSE DES RATIOS FINANCIERS.....	159
13. MISE EN FORME DU PLAN DE DÉVELOPPEMENT D’AFFAIRES.....	169
14. COACHING 2 : DÉVELOPPEMENT D’AFFAIRES ET DÉVELOPPEMENT DE LIENS	170
14.1 PRÉPARATION AU COACHING	170
15. CÉRÉMONIE DE REMISE DES DIPLÔMES	173

ABRÉVIATIONS

DA	Domaine d'action
GC	Groupe consultatif
SDE	Service de développement des entreprises
SR	Seuil de rentabilité
ECME	Évaluation des compétences managériales des entreprises
GPE	Gestion et planification des entreprises
PE	Plan d'affaires/planification des activités
FBC	Formation basée sur les compétences
FCR	Facteur critique de réussite
CEFE	Économies fondées sur les compétences par la formation d'entreprises/entrepreneurs
TC	Travaux de capacité
SD	Société de développement
CF	Connaissances financières
MFBPN	Ministère fédéral nigérian du budget et de la planification nationale
OIT	Organisation internationale du travail
TI	Technologie de l'information
ELT	Expert à long terme
S&E	Suivi et évaluation
ONG	Organisation non gouvernementale
FG	Frais généraux
O&G	Organisation et gestion
GDP	Groupe de développement de produits
CEP	Compétences entrepreneuriales personnelles
PS	Planification, promotion, orientation et sélection des entreprises
CR	Compte de résultat
RSI	Retour sur investissement
RSIP	Retour sur investissement des propriétaires
DEDN	Développement économique durable au Nigeria
EAS	Expériences d'apprentissage structuré
SMEDAN	Agence pour le développement des petites et moyennes entreprises du Nigeria
PME	Petites et moyennes entreprises
GERME	Gérez mieux votre entreprise
ECT	Expert à court terme
ST	Société technique
TdR	Termes de référence
FdFC	Formation des formateurs/coachs
CTP	Coût total de l'investissement/projet
CV	Chaîne de valeur
4P	Produit, prix, place et promotion

I. INTRODUCTION AUX SUPPORTS DE FORMATION STANDARD DU SME LOOP

INTRODUCTION

SME Business Training and Coaching Loop (ou Cycle de formation et de Coaching des PME) est une approche permettant aux petites et moyennes entreprises (PME) de développer leurs activités. Le bien-être économique du pays s'améliore lorsque les PME sont soutenues : elles génèrent des emplois et des revenus supplémentaires. Le SME Loop est l'une des approches de la GIZ pour le développement du secteur privé. Il contient un ensemble d'outils de formation et de coaching pour le développement des PME, en lien particulier avec les chaînes de valeur sélectionnées. Il a été testé et est adapté en permanence en fonction des retours et des enseignements tirés de pays tels que la Sierra Leone, le Bénin, le Nigeria, le Malawi et d'autres pays. À l'heure actuelle, le nombre de pays qui mettent en œuvre avec succès le SME Loop montre un grand potentiel de développement dans d'autres régions et d'autres pays.

Un ensemble de matériel de formation standard a été conçu pour aider les responsables de la mise en œuvre. Le présent Manuel de l'apprenant du SME Loop comprend les documents nécessaires aux PME pour les sessions de formation et de coaching. Le Master Coach sélectionne les sessions pertinentes dans le programme du manuel SUPPORTS DE FORMATION STANDARD DU SME LOOP. Les documents pertinents sont tirés de ce manuel.

II. FORMATION 1 : ANALYSE D'ENTREPRISE

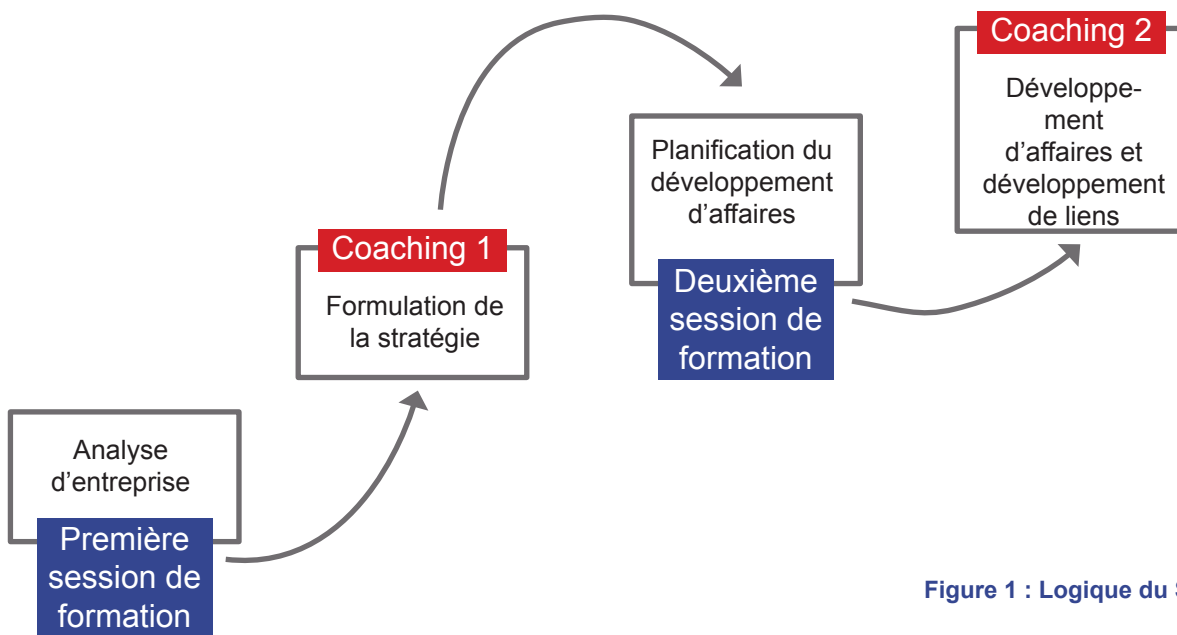


Figure 1 : Logique du SME Loop

ANALYSE D'ENTREPRISE (AE) (3 jours)

Au cours de cette formation, les entrepreneurs analysent leur(s) entreprise(s), ainsi que leurs compétences en matière d'entrepreneuriat et de gestion, tout en utilisant systématiquement un certain nombre d'outils. Deux formateurs certifiés du SME Loop animeront l'atelier en utilisant les principes de l'apprentissage des adultes et le concept de cycle d'apprentissage par l'expérience pour une classe d'environ 25 personnes (pas plus de 30).

En général, un certain nombre de facteurs déterminent le succès d'une entreprise. En partant du concept de l'entreprise, du modèle d'affaires, des compétences entrepreneuriales, des connaissances en gestion d'entreprise et des compétences managériales (par ex. marketing, production ou commerce, gestion financière et organisation et gestion d'entreprise), de l'environnement commercial, de l'utilisation optimale des services de développement d'entreprise et des systèmes de soutien, et de l'influence des autres acteurs sur le marché (par ex. concurrents, acheteurs, clients, fournisseurs). Outre ces dynamiques d'accès au financement et aux marchés, les liens entre les entreprises et les différentes capacités de mise en réseau sont également déterminants pour le succès d'une entreprise.

Les **objectifs** de cette phase sont les suivants :

- permettre aux entrepreneurs d'identifier les succès, les échecs, les potentiels et les obstacles de leurs entreprises
- améliorer et développer les connaissances et les compétences en matière de gestion d'entreprise et les compétences entrepreneuriales :
- préparer les entrepreneurs à des sessions de coaching qui les aident à formuler des stratégies de développement d'entreprise.

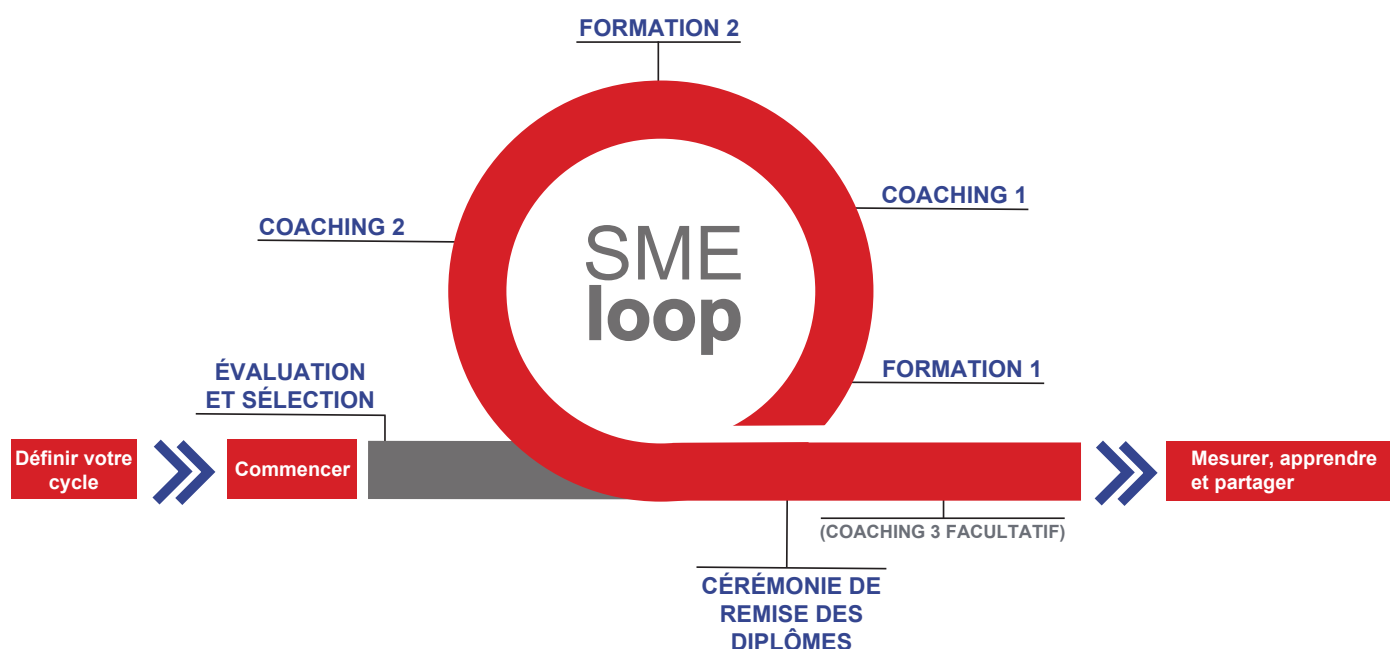
De plus, les outils de formation sont conçus et mis en place pour apporter des connaissances et des compétences en matière de marketing, de production, d'organisation et de financement de la gestion des entreprises tout en analysant leurs activités selon leur propre calendrier.

Numéro et options de la session	Nom de l'outil	Objectifs d'apprentissage/ But	Durée
1	Introduction à la première session de formation : Analyse de l'entreprise	Introduction du cours du SME Loop, des participants et définition des détails administratifs	1 heure
2 : Option 1	Exposition : Mon parcours professionnel en bref	Création d'un environnement d'apprentissage et vision	2 heures
3 : Option 2	Définition de mes objectifs d'entreprise	Création d'un environnement d'apprentissage et définition des objectifs	2 heures
4	Analyse SEPO	Analyse d'entreprise ; interne et contexte	2 heures
5	Évaluation des caractéristiques des entrepreneurs prospères	Évaluation des compétences entrepreneuriales : Réalisation, planification et pouvoir	2 heures
6	Exercice des perles	Évaluation et amélioration des compétences entrepreneuriales	3,5 heures
7	Exercice des fléchettes	Évaluation, exploitation et amélioration des compétences entrepreneuriales Stratégie d'entreprise	3 heures
8	Modèle des cinq forces de Porter	Analyse de la compétitivité des entreprises	2 heures

9	Exercice de marché	Évaluation et amélioration des compétences en gestion marketing	3 heures
10	Exercice de fabrication de sacs 1	Évaluation et amélioration des compétences en gestion de production	2 heures
11	Analyse des organigrammes de processus	Processus d'exploitation des entreprises et productivité	2 heures
12	Exercice de fabrication de sacs 2	Évaluation et renforcement des compétences en gestion de production	2 heures
13	Analyse du seuil de rentabilité	Calculer les coûts et connaître le point de rupture (ni bénéfice ni perte)	2 heures
14	Analyse des flux de trésorerie	Gestion de trésorerie	2 heures
15	Analyse financière : Rentabilité et ratios	Analyse financière de l'entreprise	2 heures
16	Visite d'un entrepreneur prospère	Amélioration des compétences entrepreneuriales personnelles	2 heures
17	Audit d'entreprise	Se familiariser avec les différents éléments et évaluation de gestion d'entreprise	2 heures
18	Synthèse de l'analyse d'entreprise		1 heure
19	Préparation au Coaching 1 : Stratégie d'entreprise		2 heures
20	Synthèse de la première session de formation : Analyse d'entreprise		30 minutes

1. Introduction à l'analyse d'entreprise

ANNEXE 1.1 : COURS DU SME LOOP



ANNEXE 1.2 : PREMIÈRE SESSION DE FORMATION : ANALYSE D'ENTREPRISE

(Fournir le calendrier des cours. Voir l'exemple ci-dessous)

JOUR 1 :	Introduction à la formation en analyse d'entreprise (AE)
	Exposition :
	Introduction au cadre d'analyse d'entreprise : SEPO
	Évaluation des caractéristiques des entrepreneurs prospères
	Cadre d'analyse d'entreprise : Exercice SEPO
JOUR 2 :	Cadre d'analyse d'entreprise : Exercice de marché (gestion marketing)
	Cadre d'analyse d'entreprise : Exercice de fabrication de sacs (gestion marketing)
	Analyse des organigrammes de processus
	Analyse financière : Rentabilité et ratios
JOUR 3 :	Cadre d'analyse d'entreprise : Visite d'un entrepreneur prospère et analyse du contexte
	Synthèse de l'analyse d'entreprise Audit d'entreprise
	Préparation au Coaching 1 : Formulation de la stratégie de développement d'entreprise et synthèse de la première session de formation

ANNEXE : 1.3 : AGENDA QUOTIDIEN

	DURÉE (début et fin)
BLOC A	
DÉJEUNER	
BLOC B	
FIN DE LA JOURNÉE	

ANNEXE : 1.4 : TABLEAU D'ÉVALUATION QUOTIDIENNE (TABLEAU DE SATISFACTION)

Cochez la bonne colonne et indiquez le motif de la sélection dans les remarques

	Critères	Satisfait 	Indécis 	Insatisfait 	Remarques
1	Objectifs et pertinence de la session				
2	Animation de la session				
3	Contenu de la session				
4	Manuel				
5	Logistique				

-----POUR IMPRESSION-----

TABLEAU D'ÉVALUATION QUOTIDIENNE (TABLEAU DE SATISFACTION)

Cochez la bonne colonne et indiquez le motif de la sélection dans les remarques

	Critères	Satisfait 	Indécis 	Insatisfait 	Remarques
1	Objectifs et pertinence de la session				
2	Animation de la session				
3	Contenu de la session				
4	Manuel				
5	Logistique				

2. Exposition : Mon parcours professionnel en bref

Instructions pour préparer votre « Parcours professionnel en bref »

1. Pensez à votre passé, votre présent et votre avenir.
2. Choisissez dans le magazine des photos qui se rapportent à votre passé, votre présent ou votre avenir.
3. Réfléchissez au démarrage de votre entreprise et décrivez cela avec des symboles, des dessins et des images.
4. Comment allez-vous actuellement ? Développez en utilisant les images et les symboles. Évitez d'utiliser trop de mots.
5. Quel est votre rêve pour l'avenir ? Quels sont vos objectifs d'entreprise ? Peu importe la difficulté de leur réalisation, montrez des dessins et des images.
6. Trouvez une approche créative pour votre présentation.
7. Lorsque votre tour viendra, expliquez brièvement, ne prenez pas plus de 2 minutes.

3. Définition de mes objectifs d'entreprise

ANNEXE 3.1 : DÉFINITION DES OBJECTIFS SMART

Définition des objectifs

A. Modes de formulation des objectifs

Faire	Activités considérées comme importantes	(Je veux faire... Je vais travailler sur...)
Posséder	Possession de quelque chose	(Je veux posséder... Je veux avoir...)
Se changer soi-même	Fixer des normes personnelles en matière de position, d'expertise et de statut	(Je veux devenir...)

B. Règles d'or pour la définition des objectifs

Les objectifs peuvent être d'ordre professionnel, familial, social, personnel ou religieux. La réalisation des objectifs exige une concentration et des efforts continus. Ce sont les règles d'or pour le SME Loop !

Règle n° 1 : Il est important de se fixer des objectifs qui vous motivent.

Si vous n'accordez pas vraiment d'importance au résultat ou si vous vous fixez des objectifs qui n'ont pas une grande priorité dans votre vie, vous risquez de perdre votre motivation et votre intérêt pour l'objectif

Règle n° 2 : Suivez les règles SMART. Il s'agit d'un ensemble de règles très importantes.

Le respect des règles SMART garantit des objectifs Spécifiques, Mesurables, Appropriés, Réalisables et limités dans le Temps.

Règle n° 3 : Adoptez une approche graduelle pour atteindre les objectifs plus importants.

Fixez des objectifs hebdomadaires, mensuels et annuels pour atteindre vos objectifs de vie !

Règle n° 4 : Récompensez-vous pour la réalisation (des objectifs) !

Récompensez-vous pour chaque progrès accompli. Reliez-les aux objectifs que vous vous êtes fixés.

Exemple : Une coupe de crème glacée ou un pique-nique avec des amis.

Règle n° 5 : Planifiez et maintenez un calendrier pour faire le point sur les progrès accomplis !

L'idéal est de suivre un programme hebdomadaire ou mensuel, avec des rappels sur votre téléphone.

4. Introduction au cadre d'analyse d'entreprise

ANNEXE 4.1 : CADRE D'ANALYSE D'ENTREPRISE (ANALYSE SEPO)

L'analyse SEPO est un outil utile pour évaluer une entreprise. SEPO est l'acronyme de **Succès, Échecs, Potentiels et Obstacles**. L'analyse SEPO fournit un écran matriciel pour identifier et évaluer l'environnement interne de l'entreprise (sous le contrôle de l'entrepreneur comme les succès et les échecs) et l'environnement externe affectant les activités de l'entreprise (au-delà du pouvoir de l'entrepreneur comme les potentiels et les obstacles/risques). Elle détermine si des facteurs internes ou externes spécifiques de l'environnement sont favorables ou défavorables.

LES COMPOSANTES DE L'ANALYSE SEPO

Succès

Les succès sont sous le contrôle de l'entrepreneur et ils se produisent actuellement ! Les succès doivent être capitalisés et exploités pour rendre les échecs superflus.

Exemples :

▪ Accès à un approvisionnement en matières premières bon marché ▪ Expertise technique	▪ Un prix relativement abordable ▪ Un bon emballage
--	--

Échecs

Les échecs sont sous le contrôle de l'entrepreneur. Ils se produisent actuellement. Il s'agit d'un "manque de...", de "points manquants...", ou de points faibles. Les échecs doivent être éliminés autant que possible !

Exemples :

▪ Aucun contrôle sur la disponibilité des matières premières ▪ Manque de fonds de roulement	▪ Manque de promotion/publicité ▪ Mauvaise conception du produit
--	---

Potentiels

Les potentiels sont des facteurs positifs ou favorables dans l'environnement dont l'entrepreneur doit tirer parti ou qui rendent son idée de projet potentiellement viable. Toutefois, ils échappent pour la plupart au contrôle de l'entrepreneur. Ils se distinguent des succès en ce sens que les succès sont des facteurs internes positifs de l'entreprise.

Exemples :

▪ Des concurrents peu nombreux et faibles ▪ Une demande croissante	▪ Rareté du produit dans la localité ▪ Une politique gouvernementale favorable
---	---

Obstacles

Les obstacles sont des facteurs externes négatifs ou défavorables dans l'environnement et généralement hors du contrôle de l'entrepreneur. L'analyse des obstacles a pour but de rechercher les moyens de s'en prémunir, c'est-à-dire d'essayer de les éviter ou d'en réduire l'impact négatif par des actions de contrepoids.

Exemples :

▪ Augmentation du coût des matières premières ▪ Bureaucratie gouvernementale	▪ Trop de concurrence ▪ Pénurie de matières premières
---	--

Exemple : Pour mon entreprise Nina Beauty Parlour

Succès/Marketing - Je comprends le marketing des réseaux sociaux et je gère un compte personnel sur Facebook. J'ai 678 abonnés.

Conclusion : Je vais créer une page Facebook pour l'entreprise. J'ai un bon nombre d'abonnés pour mon compte Facebook personnel. Je peux les inviter à aimer ma nouvelle page d'entreprise. Je peux publier des photos sur ma page d'entreprise chaque semaine

RÉSULTATS ET CADRE DE L'ANALYSE D'ENTREPRISE

	RÉSULTATS	CONCLUSION
Analyse interne		
Succès		
Échecs		
Analyse externe		
Potentiels		
Obstacles		

ANNEXE 4.3 COMPÉTENCES ENTREPRENEURIALES PERSONNELLES (CEP)

Les compétences peuvent comprendre les motifs, les besoins, les désirs, les aptitudes, les connaissances, l'image de soi, les valeurs, les aspirations et les attitudes. Les compétences entrepreneuriales peuvent être classées en trois grandes catégories : Réalisation, planification et pouvoir.

Un entrepreneur prospère possède les compétences suivantes :

COMPÉTENCES EN MATIÈRE DE RÉALISATION

1. **Recherche d'opportunités**
 - Recherche et exploite de nouvelles opportunités commerciales
 - Saisit les occasions inhabituelles d'obtenir des financements, des équipements, des espaces de travail et autres
2. **Persistance**
 - Entreprend des actions répétées ou différentes pour surmonter un obstacle
 - Fait des sacrifices personnels ou déploie des efforts extraordinaires pour mener à bien un travail
 - S'en tient à son propre jugement face à l'opposition ou à un manque de succès précoce
3. **Engagement sur le contrat de travail**
 - Accepte l'entière responsabilité des problèmes liés à l'exécution d'un travail pour les clients
 - Exprime le souci de satisfaire les clients
4. **Exigence de qualité et d'efficacité**
 - Agit pour faire quelque chose qui respecte ou dépasse les normes d'excellence existantes
 - S'efforce de faire les choses mieux, plus vite ou moins cher
5. **Prise de risque**
 - Prend ce qui est perçu comme des risques modérés
 - A une préférence pour les situations qui impliquent des risques modérés

COMPÉTENCES EN PLANIFICATION

6. **Définition des objectifs**
 - Fixe des objectifs à court terme clairs et spécifiques
 - Fixe des objectifs clairs et à long terme
7. **Planification et suivi systématiques**
 - Élabore et utilise des plans logiques par étape pour atteindre les objectifs et évalue les alternatives
 - Surveille les progrès et passe à des stratégies alternatives si nécessaire
8. **Recherche d'informations**
 - Recherche d'informations sur les clients, les fournisseurs et/ou les concurrents de manière personnelle.
 - Consulte des experts pour des conseils commerciaux ou techniques
 - Utilise des contacts ou des réseaux d'information pour obtenir des informations utiles

COMPÉTENCES EN MATIÈRE DE POUVOIR

9. **Persuasion et mise en réseau**
 - Utilise des stratégies délibérées pour influencer ou persuader les autres
 - Utilise les contacts professionnels et personnels pour atteindre ses propres objectifs
10. **Confiance en soi**
 - Croit fortement en soi et en ses propres capacités.
 - S'en tient à ses propres jugements

ANNEXE 4.4 : ANALYSE DU CONTEXTE

Analyse du contexte (facteurs et acteurs)

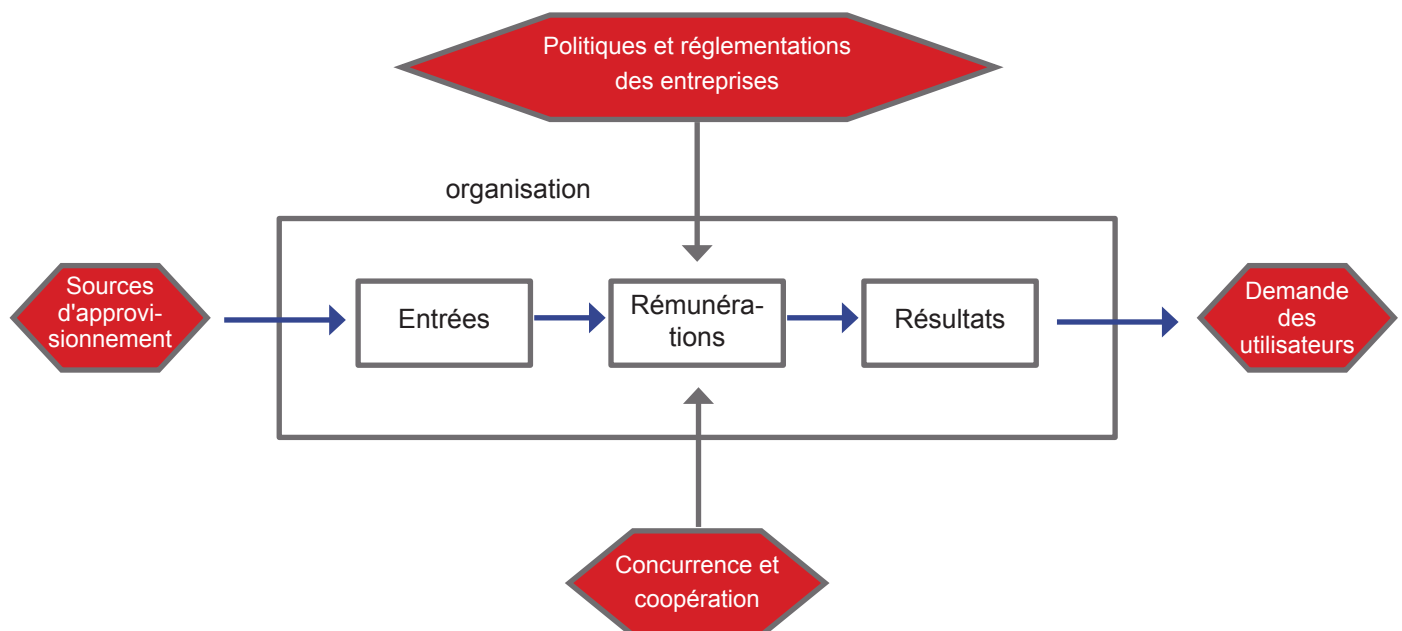
L'une des composantes de l'analyse d'entreprise est l'analyse contextuelle des potentiels et des obstacles extérieurs à l'entreprise. C'est l'analyse qu'un entrepreneur fait des facteurs et acteurs non maîtrisables dans l'environnement d'affaires. Pour pouvoir analyser les facteurs positifs et négatifs, un entrepreneur doit se poser des questions, comme :

- Quels sont les facteurs pertinents négatifs et positifs (facteurs politiques, économiques, sociaux, techniques et autres) et les acteurs (fournisseurs d'intrants, clients, représentant du gouvernement, chef de village, distributeur, acheteur et autres) qui influencent positivement et négativement l'entreprise ?
- Quelle est l'importance de ces facteurs pour la réussite et le développement des entreprises ?
- Quel est le degré de contrôle de l'entreprise sur le facteur/acteur ?
- Que peut-on faire pour maîtriser ce facteur ?
- Quels partenaires de la coalition peuvent être utilisés pour influencer les facteurs qui ne peuvent pas être influencés directement ? Etc.

Par conséquent, le gestionnaire de projet doit regarder au-delà de l'entité commerciale et de son organisation pour être en mesure de déterminer les potentiels et les obstacles pour le fonctionnement et le développement d'affaires. Pour cela, l'entrepreneur doit analyser l'environnement de l'entreprise. Trois approches sont recommandées pour l'analyse du contexte commercial.

1) Classification liée aux entrées-sorties

Une organisation commerciale ou une entité commerciale est un système d'entrées-sorties.



Il s'ensuit que les facteurs environnementaux qui influencent une organisation peuvent être classés en 4 catégories :

- ✓ les facteurs et acteurs liés à la **fourniture** d'intrants (personnel, matériel, équipement, capital, etc.)
- ✓ les facteurs et les acteurs liés à la **demande** des produits/services par les groupes cibles
- ✓ les **politiques/réglementations** qui influencent les activités de l'entreprise
- ✓ les facteurs et les acteurs de la **concurrence et de la coopération** qui influencent l'organisation de l'entreprise

2) Classification par discipline

- ✓ Facteurs physiques (par exemple, les risques de sécheresse affectant l'agriculture)
- ✓ Infrastructures (par exemple, routes, alimentation électrique, lignes de communication, affectant la commercialisation)
- ✓ Technologiques (par exemple, les nouveaux développements technologiques)
- ✓ Commerciaux/économiques/financiers (services financiers, tendances économiques, etc.)
- ✓ Psychologiques/socioculturels (par exemple, attitudes à l'égard des risques de crédit, des achats, etc.)
- ✓ Politiques/juridiques (par exemple, réglementation gouvernementale sur les taux d'intérêt)

3) Classification par portée géographique

- ✓ facteurs/développements locaux qui influencent l'entreprise (par exemple, les luttes de pouvoir locales)
- ✓ facteurs/développements régionaux qui influencent l'entreprise (par exemple, les tendances économiques régionales)
- ✓ facteurs/développements nationaux qui influencent l'entreprise (par exemple, la politique nationale)
- ✓ facteurs/développements internationaux qui influencent l'entreprise (par exemple, les réseaux sociaux et la tendance mondiale, l'attitude des clients du marché d'exportation envers le pays de l'organisation commerciale, etc.)

5. Évaluation des caractéristiques des entrepreneurs prospères

ANNEXE 5.1 QUESTIONNAIRE D'AUTO-ÉVALUATION DES CEP (PARTIE 1)

Auto-évaluation des CEP PARTIE 1

Le questionnaire comprend 50 déclarations brèves. Lisez chaque déclaration et déterminez dans quelle mesure elle vous décrit. Soyez honnête envers vous-même. N'oubliez pas que personne n'est parfait, et qu'il n'est pas bon de tout faire parfaitement. En outre, votre évaluation des différentes questions reste secrète et vous pouvez rapporter ce questionnaire chez vous.

Choisissez l'un des nombre ci-dessous pour indiquer dans quelle mesure la déclaration vous décrit :

- 5 - Toujours**
- 4 - Souvent**
- 3 - Parfois**
- 2 - Rarement**
- 1 - Jamais**

Inscrivez le **nombre** que vous choisissez sur la ligne à droite de chaque déclaration.

Exemple :

Je reste calme dans les situations stressantes 2

La personne qui a répondu au point ci-dessus a écrit "2" pour indiquer que la déclaration le décrit très peu. Certaines déclarations peuvent être similaires mais ne sont pas exactement identiques. Il est amusant de répondre aux questions. Prenez votre temps et répondez à toutes les questions !

Questionnaire d'auto-évaluation des CEP

1.	Je cherche les choses qui doivent être faites.	
2.	Lorsque je suis confronté à un problème difficile, je passe beaucoup de temps à essayer de trouver une solution.	
3.	Je termine mon travail dans les délais.	
4.	Cela me dérange quand les choses ne sont pas très bien faites.	
5.	Je préfère les situations dans lesquelles je peux contrôler le résultat autant que possible.	
6.	J'aime penser à l'avenir.	
7.	Lorsque je commence une nouvelle tâche ou un nouveau projet, je recueille beaucoup d'informations avant de continuer.	
8.	Je planifie un grand projet en le décomposant en petites tâches.	
9.	Je demande à d'autres personnes de soutenir mes recommandations.	
10.	Je suis convaincu que je réussirai dans tout ce que j'essaie de faire.	
11.	Je fais des choses qui doivent être faites avant que d'autres me le demandent.	
12.	J'essaie à plusieurs reprises de faire faire aux gens ce que je voudrais qu'ils fassent.	
13.	Je tiens les promesses que je fais.	
14.	Mon propre travail est meilleur que celui des autres personnes avec lesquelles je travaille.	
15.	Je n'essaie pas quelque chose de nouveau sans m'assurer que je vais réussir.	
16.	C'est une perte de temps que de s'inquiéter de ce qu'il faut faire de sa vie.	
17.	Je demande l'avis de personnes qui connaissent bien les tâches sur lesquelles je travaille.	
18.	Je réfléchis aux avantages et aux inconvénients ou aux différentes façons d'accomplir les choses.	
19.	Je ne passe pas beaucoup de temps à réfléchir à la manière d'influencer les autres.	
20.	Je change d'avis si les autres ne sont pas du tout d'accord avec moi.	
21.	J'aime les défis et les nouvelles opportunités.	
22.	Quand quelque chose me gêne, je continue à essayer d'accomplir ce que je veux.	
23.	Je suis heureux de faire le travail de quelqu'un d'autre si cela est nécessaire pour que le travail soit fait à temps.	
24.	Cela me dérange quand mon temps est perdu.	
25.	Je pèse mes chances de réussite ou d'échec avant de décider de faire quelque chose.	
26.	Plus je peux être précis sur ce que j'attends de la vie, plus j'ai de chances de réussir.	
27.	Je prends des mesures sans perdre de temps à rassembler des informations.	
28.	J'essaie de penser à tous les problèmes que je peux rencontrer et de planifier ce que je dois faire si chaque problème survient.	
29.	J'ai des gens importants qui m'aident à atteindre mes objectifs.	
30.	Lorsque j'essaie quelque chose de difficile ou de stimulant, je suis confiant dans ma réussite.	
31.	Je préfère les activités que je connais bien et avec lesquelles je suis à l'aise.	
32.	Lorsque je suis confronté à de grandes difficultés, je passe rapidement à autre chose.	

33.	Lorsque je fais un travail pour quelqu'un, je fais un effort particulier pour que la personne soit satisfaite de mon travail.	
34.	Je ne suis jamais entièrement satisfait de la façon dont les choses sont faites ; je pense toujours qu'il doit y avoir une meilleure façon de faire.	
35.	Je fais des choses qui sont risquées.	
36.	J'ai un plan très clair pour ma vie.	
37.	Lorsque je travaille sur un projet pour quelqu'un, je pose beaucoup de questions pour être sûr de comprendre ce que la personne veut.	
38.	Je traite les problèmes au fur et à mesure qu'ils se présentent plutôt que de passer du temps à les anticiper.	
39.	Pour atteindre mes objectifs, je pense à des solutions qui profitent à tous ceux qui sont impliqués dans le problème.	
40.	Je fais du très bon travail.	
41.	J'essaie des choses qui sont très nouvelles et différentes de ce que j'ai fait auparavant.	
42.	J'essaie plusieurs moyens de surmonter les obstacles qui m'empêchent d'atteindre mes objectifs.	
43.	Ma famille et ma vie personnelle sont plus importantes pour moi que les échéances professionnelles que je me fixe.	
44.	Je ne trouve pas les moyens d'accomplir la tâche plus rapidement au travail et à la maison.	
45.	Je fais des choses que les autres considèrent risquées.	
46.	Je suis aussi soucieux d'atteindre mes objectifs hebdomadaires que mes objectifs annuels.	
47.	J'essaie d'avoir plusieurs sources différentes pour obtenir des informations qui m'aideront dans mes tâches ou mon projet.	
48.	Si une approche d'un problème ne fonctionne pas, je pense à une autre approche.	
49.	Je suis capable de faire changer d'avis des personnes qui ont des opinions ou des idées bien arrêtées.	
50.	Je m'en tiens à mes décisions même si les autres ne sont pas du tout d'accord avec moi.	

ANNEXE 5.2 QUESTIONNAIRE D'AUTO-ÉVALUATION DES CEP (PARTIE 2)

Enregistrement des scores du questionnaire d'auto-évaluation des CEP

1. Vous avez rempli le questionnaire d'auto-évaluation des CEP lors de la deuxième session de formation. Placez les notes sur les lignes au-dessus des numéros des questions entre parenthèses. **Notez** que les numéros des questions dans chaque colonne sont consécutifs. Le n°2 est en dessous du n°1 et ainsi de suite.
2. Faites les opérations sur chaque ligne pour calculer les scores CEP.
3. Additionnez tous les scores CEP pour calculer le score total.

Classement des déclarations								Score	CEP	
..... (1)	+	 (11)	+	 (21)	-	 (31)	+	 (41)	=.....	Recherche d'opportunités
..... (2)	+	 (12)	+	 (22)	-	 (32)	+	 (42)	=.....	Persistance
..... (3)	+	 (13)	+	 (23)	+	 (33)	-	 (43)	=.....	Engagement
..... (4)	+	 (14)	+	 (24)	+	 (34)	-	 (44)	=.....	Exigence de qualité et d'efficacité
..... (5)	-	 (15)	+	 (25)	+	 (35)	+	 (45)	=.....	Prise de risque
..... (6)	-	 (16)	+	 (26)	+	 (36)	+	 (46)	=.....	Définition des objectifs
..... (7)	+	 (17)	-	 (27)	+	 (37)	+	 (47)	=.....	Recherche d'informations
..... (8)	+	 (18)	+	 (28)	-	 (38)	+	 (48)	=.....	Planification et suivi systématiques
..... (9)	-	 (19)	+	 (29)	+	 (39)	+	 (49)	=.....	Persuasion et mise en réseau
..... (10)	-	 (20)	+	 (30)	+	 (40)	+	 (50)	=.....	Confiance en soi

Fiche de profil des CEP

Utilisez les scores pour dessiner un diagramme dans le tableau ci-dessous et vous obtiendrez votre profil CEP

		0	5	10	15	20
Compétences de réalisation	Recherche d'opportunités					
	Persistance					
	Engagement					
	Exigence de qualité et d'efficacité					
	Prise de risque					
Compétences en planification	Définition des objectifs					
	Recherche d'informations					
	Planification et suivi systématiques					
Compétences relatives au pouvoir	Persuasion et mise en réseau					
	Confiance en soi					
		0	5	10	15	20

6. Exercice des perles

ANNEXE 6.1 : COMPÉTENCES ENTREPRENEURIALES PERSONNELLES (CEP)

Les compétences peuvent comprendre les motifs, les besoins, les désirs, les aptitudes, les connaissances, l'image de soi, les valeurs, les aspirations et les attitudes. Les compétences entrepreneuriales peuvent être classées en trois grandes catégories : réalisation, planification et pouvoir.

Un entrepreneur prospère possède les compétences suivantes :

COMPÉTENCES DE RÉALISATION

1. Recherche d'opportunités

- Recherche et exploite de nouvelles opportunités commerciales
- Saisit les occasions inhabituelles d'obtenir des financements, des équipements, des espaces de travail et autres

2. Persistance

- Entreprend des actions répétées ou différentes pour surmonter un obstacle
- Fait des sacrifices personnels ou déploie des efforts extraordinaires pour mener à bien un travail
- S'en tient à son propre jugement face à l'opposition ou à un manque de succès précoce

3. Engagement sur le contrat de travail

- Accepte l'entière responsabilité des problèmes liés à l'exécution d'un travail pour les clients
- Exprime le souci de satisfaire les clients

4. Exigence de qualité et d'efficacité

- Agit pour faire quelque chose qui respecte ou dépasse les normes d'excellence existantes
- S'efforce de faire les choses mieux, plus vite ou moins cher

5. Prise de risque

- Prend ce qui est perçu comme des risques modérés
- A une préférence pour les situations qui impliquent des risques modérés

COMPÉTENCES EN PLANIFICATION

6. Définition des objectifs

- Fixe des objectifs à court terme clairs et spécifiques
- Fixe des objectifs clairs et à long terme

7. Planification et suivi systématiques

- Élabore et utilise des plans logiques par étape pour atteindre les objectifs et évalue les alternatives
- Surveille les progrès et passe à des stratégies alternatives si nécessaire

8. Recherche d'informations

- Recherche d'informations sur les clients, les fournisseurs et/ou les concurrents de manière personnelle.
- Consulte des experts pour des conseils commerciaux ou techniques
- Utilise des contacts ou des réseaux d'information pour obtenir des informations utiles

COMPÉTENCES EN MATIÈRE DE POUVOIR

9. Persuasion et mise en réseau

- Utilise des stratégies délibérées pour influencer ou persuader les autres
- Utilise les contacts professionnels et personnels pour atteindre ses propres objectifs

10. Confiance en soi

- A une forte confiance en soi et en ses propres capacités.
- S'en tient à ses propres jugements

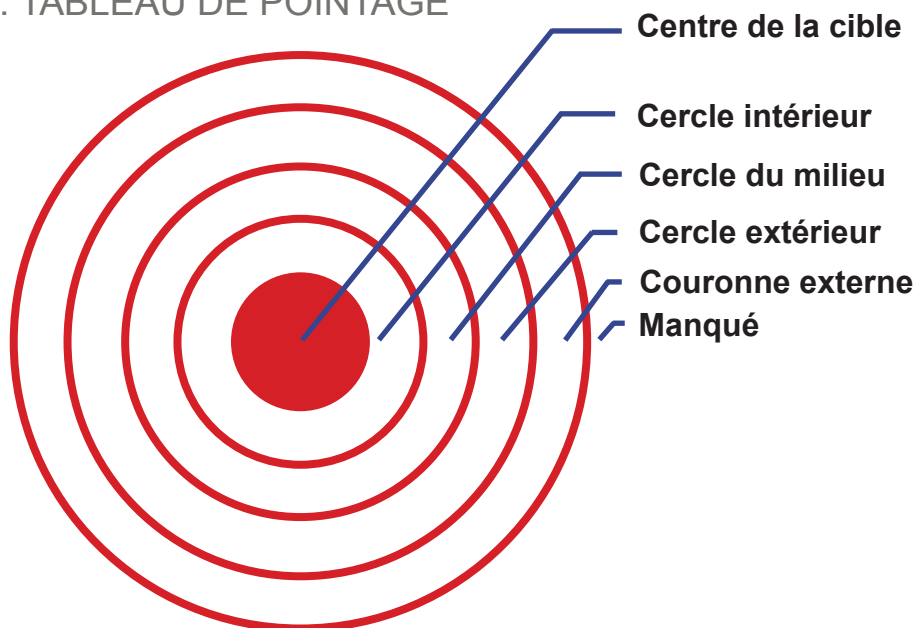
ANNEXE 6.2 : EXERCICE DES PERLES - TABLEAU DES RÉSULTATS

TABLEAU DES RÉSULTATS

[illegible]

7. Exercice des fléchettes

ANNEXE 7.1 : TABLEAU DE POINTAGE



SCORES	
Centre de la cible	+ 40 points
Cercle intérieur	+ 30 points
Cercle du milieu	+ 20 points
Cercle extérieur	+ 10 points
Couronne externe	- 10 points
Manqué (même si la fléchette ne se plante pas)	- 20 points
Refus (la fléchette frappe la cible mais sans se planter)	0 point

ANNEXE 7.2 : TABLEAU DES MULTIPLICATEURS DE DISTANCE

Tableau des multiplicateurs de distance

Distance	Multiplicateur
2m	1
3m	2
4m	4
5m	8
6m	16
7m	32
8m	64

Score final = Score du lancer x Multiplicateur

ANNEXE 7.3 : TABLEAU DES RÉSULTATS

ENTREPRISE 1					ENTREPRISE 2					ENTREPRISE 3				
Joueur	Distance	SCORE			Joueur	Distance	SCORE			Joueur	Distance	SCORE		
		R1	R2	R3			R1	R2	R3			R1	R2	R3

ANNEXE 7.4 : TABLEAU DES GAINS

	ENTREPRISE 1				ENTREPRISE 2				ENTREPRISE 3			
	R1	R2	R3		R1	R2	R3		R1	R2	R3	
Score total												
Part de marché												
Gain												
Investissement Inscription Essais Lancers Autres												
Investissement total												
Excédent de gains												
Retour sur investisse- ment (RSI)												

ANNEXE 7.5 : COMPÉTENCES ENTREPRENEURIALES PERSONNELLES (CEP)

Les compétences peuvent comprendre les motifs, les besoins, les désirs, les aptitudes, les connaissances, l'image de soi, les valeurs, les aspirations et les attitudes.

Les compétences entrepreneuriales peuvent être classées en trois grandes catégories : réalisation, planification et pouvoir.

Un entrepreneur prospère possède les compétences suivantes :

COMPÉTENCES EN MATIÈRE DE RÉALISATION

1. Recherche d'opportunités

- Recherche et exploite de nouvelles opportunités d'affaires.
- Saisit des occasions inhabituelles d'obtenir des financements, des équipements, des espaces de travail et autres.

2. Persistance

- Entreprend des actions répétées ou différentes pour surmonter un obstacle.
- Fait des sacrifices personnels ou déploie des efforts extraordinaires pour mener à bien un travail.
- S'en tient à son propre jugement face à l'opposition ou à un manque de succès précoce.

3. Engagement sur le contrat de travail

- Accepte l'entière responsabilité des problèmes liés à l'exécution d'un travail pour les clients.
- Exprime le souci de satisfaire les clients.

4. Exigence de qualité et d'efficacité

- Agit pour faire quelque chose qui respecte ou dépasse les normes d'excellence existantes.
- S'efforce de faire les choses mieux, plus vite ou moins cher.

5. Prise de risque

- Prend ce qui est perçu comme des risques modérés.
- A une préférence pour les situations qui impliquent des risques modérés.

COMPÉTENCES DE PLANIFICATION

6. Définition des objectifs

- Fixe des objectifs à court terme clairs et spécifiques.
- Fixe des objectifs clairs et à long terme.

7. Planification et suivi systématiques

- Élabore et utilise des plans logiques par étape pour atteindre les objectifs et évalue les alternatives.
- Surveille les progrès et passe à des stratégies alternatives si nécessaire.

8. Recherche d'informations

- Recherche d'informations sur les clients, les fournisseurs et/ou les concurrents de manière personnelle.
- Consulte des experts pour des conseils commerciaux ou techniques.
- Utilise des contacts ou des réseaux d'information pour obtenir des informations utiles.

COMPÉTENCES EN MATIÈRE DE POUVOIR

9. Persuasion et mise en réseau

- Utilise des stratégies délibérées pour influencer ou persuader les autres.
- Utilise des contacts professionnels et personnels pour atteindre ses propres objectifs.

10. Confiance en soi

- Croit fortement en soi et en ses propres capacités.
- S'en tient à ses jugements.

8. Les cinq forces de Porter

ANNEXE 8.1 : LES CINQ FORCES DE PORTER

MODÈLE DES CINQ FORCES DE PORTER

Il s'agit d'une analyse utilisant les forces de l'industrie et de l'entreprise, appelées les cinq forces de Porter. Cette approche permet d'analyser une entreprise en examinant cinq grands facteurs de risque pertinents pour la concurrence qui peuvent réduire la rentabilité de votre entreprise et pourraient même conduire à sa fermeture. Elles sont communément appelées les « cinq forces » : la rivalité entre les concurrents existants, le pouvoir de négociation des acheteurs, le pouvoir de négociation des fournisseurs, la menace des produits de substitution et la menace de nouveaux entrants.

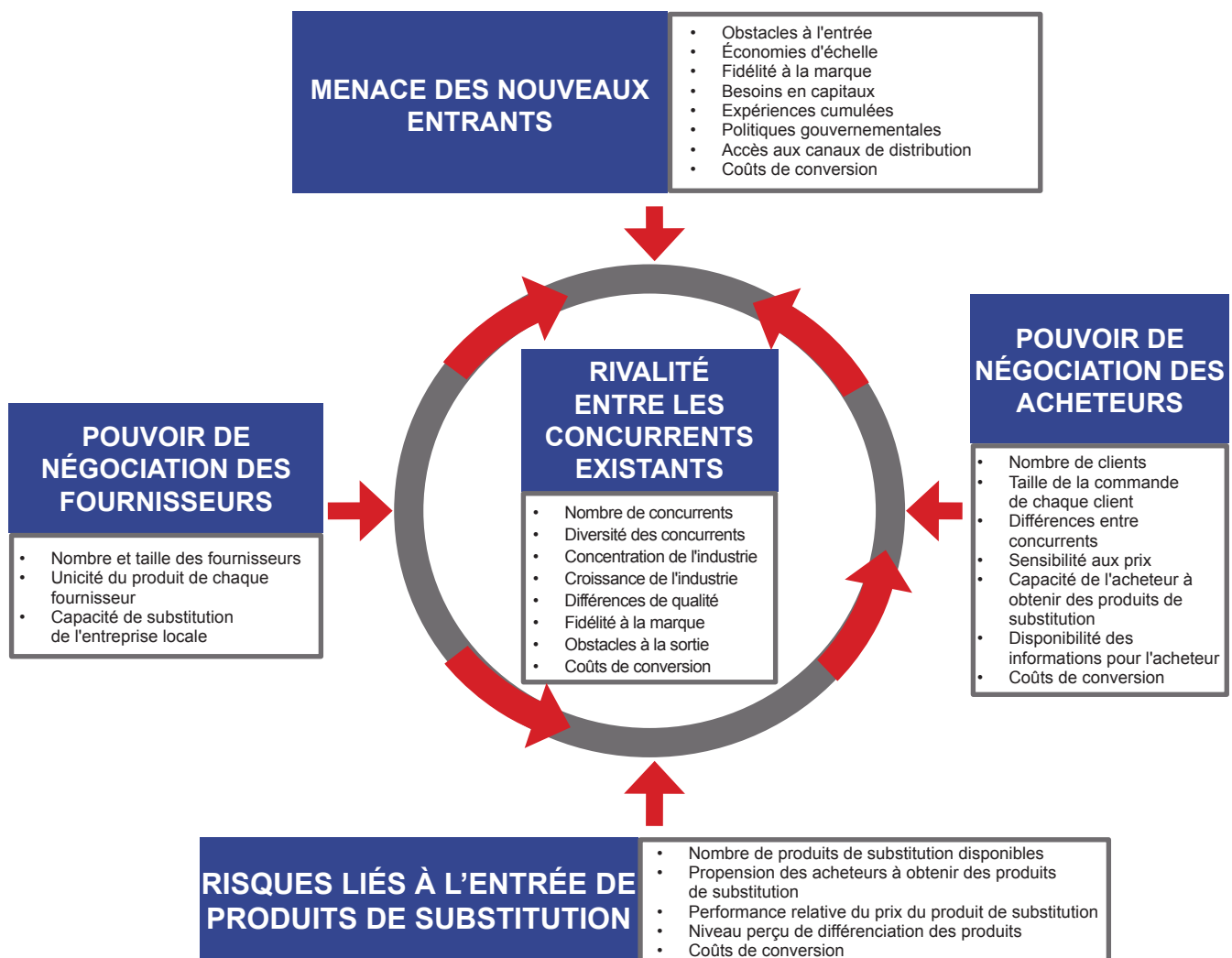
Ces facteurs peuvent affecter votre entreprise de plusieurs façons :

- Une forte rivalité concurrentielle peut exercer une forte pression à la baisse sur les prix.
- La facilité d'entrée de nouveaux concurrents peut également faire baisser les prix, et donc réduire les bénéfices. La disponibilité de produits alternatifs peut faire baisser la clientèle et donc les bénéfices.
- Le fait d'avoir moins de clients peut leur donner un pouvoir de négociation plus important pour négocier ou faire baisser les prix.
- Le fait d'avoir moins de fournitures peut également entraîner une hausse des prix des intrants.

Comprendre ces facteurs et savoir comment les utiliser pour analyser votre entreprise peut :

- Vous aider à accéder à la force de votre entreprise et à sa capacité à réaliser des bénéfices durables dans votre secteur.
- Indiquer les points sur lesquels vous devez vous concentrer (pour chaque facteur)
- Faire pencher la balance en faveur de votre entreprise.

ANALYSE DES CINQ FORCES



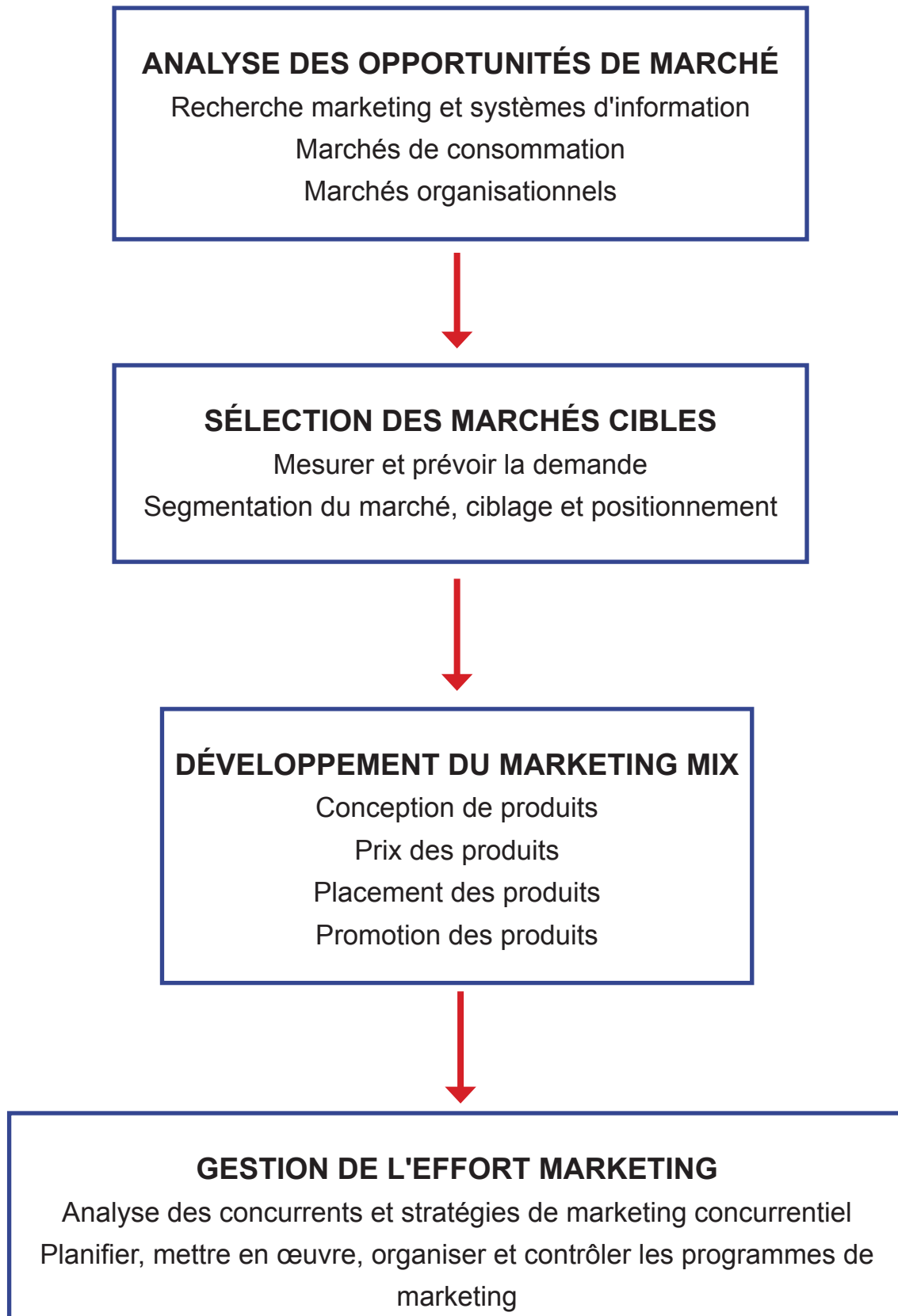
ANNEXE 8.2 : ANALYSE DES CONCURRENTS À L'AIDE DES CINQ FORCES

	Quelle est l'intensité de la force qui influence votre entreprise ? (ÉLEVÉE - MOYENNE - FAIBLE)	Quelles en sont les raisons ?	Que pouvez-vous faire pour gérer la force à votre avantage ?	Remarques complémentaires
Rivalité existante entre les entreprises concurrentes				
Entrée de nouveaux concurrents offrant les mêmes produits ou services				
Produits ou services alternatifs				
Pouvoir de négociation des clients pour négocier un prix bas				
Pouvoir de négociation des fournisseurs pour insister sur un prix élevé				

9. Exercice de marché

ANNEXE : 9.1 : LE PROCESSUS DE GESTION MARKETING

LE PROCESSUS DE GESTION MARKETING



ANNEXE : 9.2 MARKETING MIX ET STRATÉGIE

MARKETING MIX ET STRATÉGIE MARKETING

La gestion marketing est le processus de planification, de développement et de mise en œuvre de stratégies marketing. Elle comprend le produit/service, le prix, la place et la promotion. Il s'agit d'une combinaison des éléments contrôlables du plan de commercialisation d'un produit communément appelé 4P : **p**roduit, **p**rix, **p**lace et **p**romotion. Ces quatre éléments sont réglables et contrôlables. Un entrepreneur peut modifier et ajuster chaque élément de manière à trouver la bonne combinaison qui répond aux besoins des clients du produit tout en générant un revenu maximum.

Les éléments du marketing mix



1. PRODUIT

Les clients n'achètent pas des biens ou des services, ils achètent en réalité des avantages et une valeur spécifiques de l'offre totale. Nous appelons cette offre totale aux clients "l'offre". Elle représente les avantages que les clients tirent de l'achat de biens ou de services. Ce sont les caractéristiques, attributs et avantages tangibles et intangibles, qui se regroupent autour du produit de base. Il s'agit notamment de l'emballage, de la publicité, du financement, de la disponibilité, du conseil, de la garantie, de la fiabilité, etc.

2. PRIX

Le prix joue un rôle essentiel dans le marketing mix car il génère les revenus d'une entreprise. Les décisions en matière de prix sont importantes pour déterminer la valeur pour le client, et jouent un rôle dans la construction de l'image de l'entreprise. Le prix donne également une perception du niveau de qualité. L'image de marque permet également de différencier des produits homogènes et d'adopter une stratégie de prix majorés. Les structures de prix simples "à coûts majorés" perdent une grande partie des avantages qui peuvent être obtenus. Par conséquent, la fixation des prix doit être envisagée dans une perspective marketing.

3. PLACE

La place de l'entreprise est liée au confort du client ainsi que sa situation et sa proximité. Un entrepreneur peut utiliser divers canaux existants pour atteindre les clients cibles. Ces canaux sont des canaux de distribution. L'utilisation d'intermédiaires, d'agents, de distributeurs et de chaînes de vente au détail sont quelques-unes des stratégies de place. Par exemple, des magasins en ligne par rapport aux magasins de détail. Lorsqu'on décide d'une stratégie de place, certaines questions se posent :

- Quelles sont les exigences du marché ? Le service est-il un facteur important ?
- Quelles sont les tendances dans le secteur ? Se rapprocher des clients peut-il être avantageux par rapport à la concurrence ?
- L'organisation a-t-elle l'obligation de s'installer dans des sites appropriés ?

4. PROMOTION

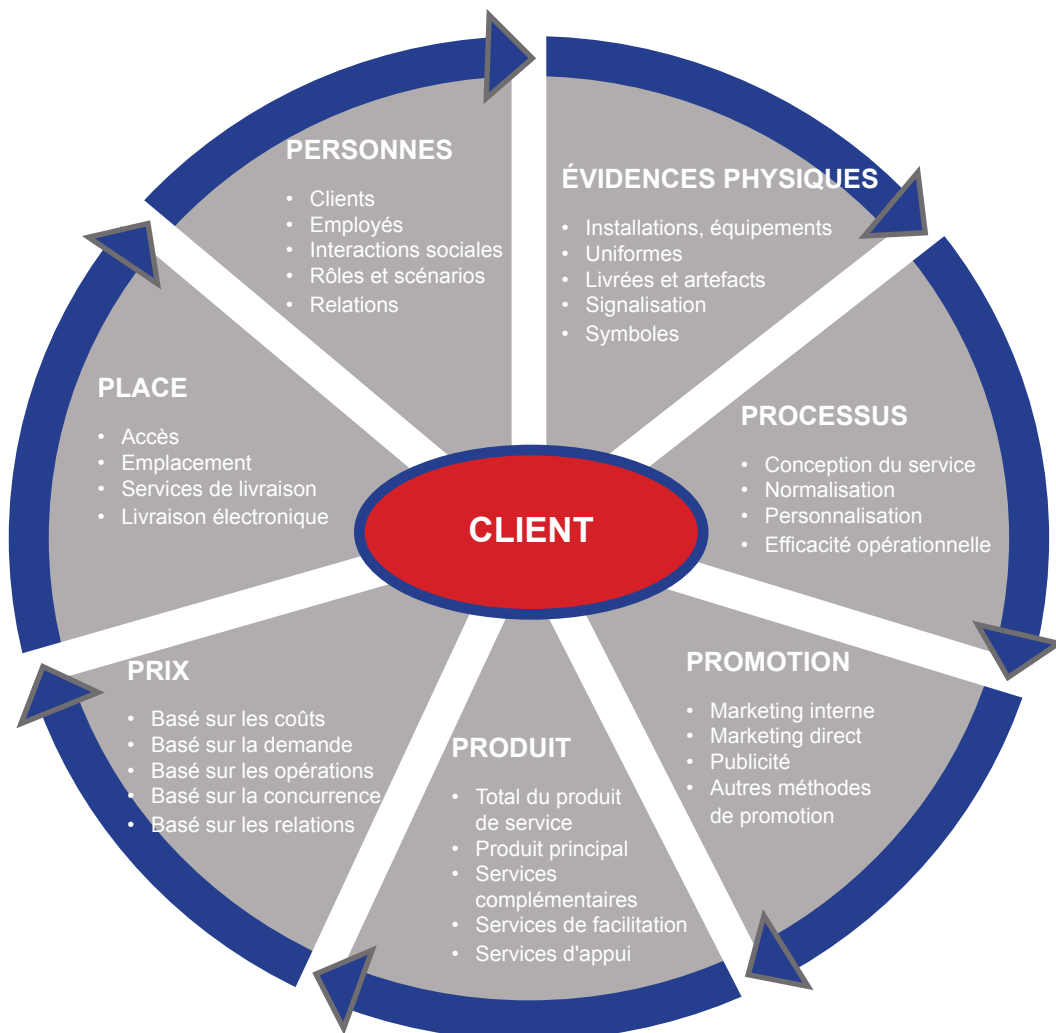
La promotion est le moyen par lequel l'entreprise communique avec ses marchés cibles. Dans le cadre du mix de communication, il existe une grande variété d'outils de communication et de promotion alternatifs qui peuvent être utilisés. Les étapes pour les intégrer dans un programme de promotion et de communication consistent en plusieurs tâches clés.

Développement de messages de promotion

Le client passe par des étapes d'attention, d'intérêt, de désir et d'action.

- Contenu du message - Que dire ?
- Structure du message - Comment le dire ?
- Style du message - Comment créer une forte présence ?
- Source du message - Qui en fait la présentation ?

LES 4P DE LA COMMERCIALISATION DES SERVICES



ANNEXE 9.4 : QUESTIONS SUR LES 4P DU MARKETING MIX

MARKETING MIX - QUESTIONS SUR LES 4P

Au cours de l'exercice d'analyse SEPO, les participants peuvent poser les questions suivantes relatives à leur marketing mix.

Stratégie de produit

1. Quels sont les besoins et les attentes du client par rapport à mes produits/services ?
2. Quelles sont les caractéristiques de mes produits/services pour répondre aux besoins et aux attentes ?
3. Comment et où le client utilisera-t-il mes produits/services ?
4. Quelle est ma gamme de produits/services ?
5. Comment les produits/services sont-ils nommés ?
6. Comment les clients appellent-ils ou classent-ils mes produits sur le marché ?
7. En quoi mes produits se distinguent-ils de ceux de mes concurrents ?

Stratégie de prix

1. Quelle est la valeur du produit/service pour les acheteurs/clients ?
2. Quelle est la valeur marchande de mes produits et services sur ce marché/cette région/cette zone ?
3. Le client est-il sensible au prix ?
4. Les produits ont-ils des prix établis ?
5. Est-ce que j'offre des réductions pour les clients réguliers ou professionnels ?
6. Comment mon prix sera-t-il comparé à celui des concurrents ?
7. Le prix est-il correct ?

Stratégie de place

1. Où les acheteurs cherchent-ils mes produits/services ?
2. S'ils cherchent dans un magasin, quel genre de magasin ?
3. Comment puis-je accéder au bon canal de distribution ?
4. Comment mes concurrents font-ils la distribution ?
5. Comment différencier la disponibilité de mes produits/services pour atteindre le volume des ventes ?

Stratégie de promotion

1. Comment puis-je communiquer sur mon produit/service aux acheteurs/clients ?
2. Quels sont les canaux de promotion adaptés à mon entreprise ?
3. Quels sont les meilleurs créneaux horaires pour la promotion de mon entreprise ?
4. Quelles sont les activités de promotion de mes concurrents ?
5. Combien cela coûte-t-il ?

10. Exercice de fabrication de sacs 1

ANNEXE : 10.1 FORMULAIRE DE COMMANDE DE L'EXERCICE DE FABRICATION DE SACS

FORMULAIRE DE COMMANDE POUR LA FABRICATION DE SACS

Nom de la société :

Élément	PREMIER TOUR				DEUXIÈME TOUR			
	Prix/ unité (FCFA)	Qté.	Coût	Total	Prix/ unité (FCFA)	Qté.	Coût	Coût total
Matière première								
Papier kraft	300							
Magazine (20 pages)	400							
Journal (10 pages)	200							
Papier A4 (5 par lot)	50							
Feuille pour tableau de conférence	200							
Feuilles pour tableau de conférence usagées	50							
Colle	50							
Stickers décoratifs	100							
Stylos de couleur (marqueurs)	100							
1. Coût total des matières premières								
Main-d'œuvre directe								
Salaire de l'ouvrier de production	200							
Contrôleur qualité	300							
2. Total de la main-d'œuvre directe								
Frais généraux de production								
Ciseaux	100							
Cutter	200							
Règle	50							
Crayons (3 par lot)	100							
Feuilles cartonnées	150							
Cartes Zopp (5 par lot)	100							
Gomme	50							
Taille-crayon	100							
Surligneur	300							
Coût total de production (1+2)								
Frais généraux								
3. Salaires								
Responsable	300							
Directeur	500							
4. Actifs immobilisés								
Loyer (local)	1 000							
Sièges	300							
Table	200							
Total des frais généraux (3+4)								
Coût total (1+2+3+4)								

Directeur de la société : _____

Responsable de magasin : _____

Date : _____

Date: _____

(Note : Les définitions des catégories de coûts ne sont conçues que pour l'exercice de fabrication de sacs)

ANNEXE : 10.2 NOTES SUR LE RÔLE DE L'EXERCICE DE FABRICATION DE SACS DU POINT DE VUE DU RESPONSABLE DE MAGASIN

NOTES SUR LE RÔLE DE L'EXERCICE DE FABRICATION DE SACS DU POINT DE VUE DU RESPONSABLE DE MAGASIN

Un co-formateur ou un volontaire agit en tant que responsable de magasin et suit les instructions mentionnées ci-dessous :

- Le magasin dispose de tout le **matériel mentionné** dans le bon de commande et de tout autre matériel nécessaire et disponible dans la salle de formation. Il/elle doit **afficher les étiquettes de prix** de la plupart des articles sur les conseils du formateur principal.
- Le magasin est doté d'un **tableau d'affichage** et de panneaux d'ouverture et de fermeture. Le magasin n'ouvre que pendant la phase de planification de chaque tour.
- Le responsable du magasin garantit le **coût total de l'achat avant de finaliser et de signer la commande**. Il/elle tient un registre des ventes du magasin pour chaque groupe. Il/elle dispose d'une calculatrice.
- Le responsable du magasin s'occupe de l'**approvisionnement**. Les stagiaires peuvent avoir l'intention de voler des fournitures ou d'essayer de perturber le responsable. Par conséquent, il/elle n'autorise qu'une personne à la fois à l'intérieur du magasin si nécessaire. Le responsable du magasin peut également aller chercher les commandes et les livrer aux usines.
- Le responsable du magasin **applique les mêmes tarifs pour tous les clients**, à moins que quelqu'un ne négocie de meilleurs prix pour les produits qui ne figurent pas dans le bon de commande standard.
- Rassemblez le bon de commande, fixez le coût total avec le groupe et livrez les produits à la **fin** de la phase de **planification**.
- Fermez le magasin. **Faites le tour** et assurez-vous que seuls les matériaux, équipements et meubles achetés sont utilisés. Tout ce qui a été acheté en plus sera facturé au groupe.
- **Assurez-vous que les totaux des bons de commande sont corrects**. Aidez à la saisie des coûts dans le tableau des résultats.

ANNEXE : 10.3 NOTES SUR LE RÔLE DE L'EXERCICE DE FABRICATION DE SACS DU POINT DE VUE DE L'OBSERVATEUR

NOTES SUR LE RÔLE DE L'EXERCICE DE FABRICATION DE SACS DU POINT DE VUE DE L'OBSERVATEUR

Un ou plusieurs stagiaires peuvent se porter volontaires pour servir d'observateur à la demande du formateur principal.

Ils ne sont pas autorisés à communiquer avec le groupe tout au long de l'exercice.

Un observateur peut suivre 1 groupe. Ils observent les groupes par rapport aux sujets suivants.

Premier tour :

- Planification des activités de l'entreprise de fabrication de sacs
- Attribuent-ils des tâches aux membres du groupe ?
- Utilisation économique des matériaux
- Tout ce qui n'est pas payé mais utilisé
- Toutes les ressources personnelles utilisées mais non chiffrées
- Travail d'équipe et efficacité
- Ont-ils un moyen de se spécialiser, attribuer des tâches spécifiques à un travailleur et opter pour la production par **lots** ?
- Créativité et négociation
- Utilisation maximale de la main-d'œuvre rémunérée

Deuxième tour :

En plus de ce qui précède, toute amélioration relative aux questions suivantes

- Utilisent-ils une séquence d'organigramme de processus ? Ou bien utilisent-ils les idées d'amélioration prévue ?
- Ont-ils **amélioré** leur fonction de production ? Comment ?
(Utilisation des matières premières et de la main-d'œuvre, efficacité, recherche de la qualité et respect des spécifications du contrat de travail, etc.)
Par exemple, ils découpent plusieurs papiers en même temps au lieu de les couper un par un, utilisation d'un **patron**
- Augmentation du nombre de sacs produits et amélioration de leur qualité
- Rechercher la créativité et l'efficacité pour apporter une valeur ajoutée
- Développement et modification des produits
- Calcul des coûts
- Préoccupation concernant l'amélioration de la productivité
- Toute autre information pertinente

Note :

1. Prenez des notes sur les activités commerciales du groupe. Concentrez-vous sur les phases de planification et de production.
2. Avant la fin de la phase de commercialisation, commencez à noter vos observations sur un tableau de conférence/7 cartes Zopp.
3. Choisissez d'abord 5 à 7 points dans vos notes. Rédigez ces points sous forme de titres et évitez les détails. Répétez votre présentation et ne prenez pas plus de **3 minutes pour la présenter**.

ANNEXE : 10.4 EXERCICE DE FABRICATION DE SACS

NOTES SUR LE RÔLE DES ACHETEURS – ACHETEUR DU VILLAGE

Exercice de fabrication de sacs - Notes sur le rôle de l'acheteur du village

Un co-formateur ou un volontaire peut être désigné comme acheteur. Il y a deux acheteurs : l'acheteur du village et l'acheteur de la ville. Dans cet exercice, vous êtes l'Acheteur du Village.

Acheteur 1 - Acheteur du village

1. Vous vous habillez comme un villageois, vous achetez des **sacs faits principalement de magazines, de journaux et de feuilles de tableaux de conférence usagées.**
2. Acceptez toutes les qualités et payez un prix bas de 1 500 FCFA par sac.
3. **Demandez un contrat** au groupe au moment de la planification. Si les quantités convenues **ne sont pas livrées, soyez moins enclins** à traiter avec ces groupes.
4. Signez toujours un contrat comprenant les quantités et le prix convenus.
5. **Achetez n'importe quelle quantité de sacs** de toutes les qualités à un prix bas.
6. **L'accent est mis sur la production et la livraison.** Offrez un service de soutien pour trouver des papiers usagés et d'autres matériaux de meilleure qualité.
7. Tenez des registres en utilisant les formulaires de contrat par groupes.

Notes :

1. **Ne vous concentrez pas trop sur les ventes et les négociations de prix** mais plutôt sur le volume et les qualités de base des sacs produits.
2. Pendant la phase de planification, lorsque les groupes produisent des sacs, **ils les estampillent comme échantillon avec un marqueur.** Ces sacs ne sont pas à vendre. Rappelez-vous qu'il ne faut pas les acheter pendant la période de commercialisation.
3. Vous achetez des sacs au prix de **1 500 FCFA** pièce. Toute caractéristique supplémentaire vous permet d'en augmenter le prix. N'achetez que des sacs de bonne qualité.
4. Vous pouvez également acheter des sacs en cours de fabrication. Achetez-les 500 FCFA pièce.
5. Ne perdez pas de temps en négociations et accords de vente inutiles. N'oubliez **pas que l'accent n'est pas mis sur la fonction de vente et de commercialisation.**

ANNEXE : 10.5 NOTES SUR LE RÔLE DE L'EXERCICE DE FABRICATION DE SACS DU POINT DE VUE DES ACHETEURS ACHETEUR DE LA VILLE

EXERCICE DE FABRICATION DE SACS - NOTES SUR LE RÔLE DE L'ACHETEUR DE LA VILLE

Des co-formateurs ou des volontaires peuvent être désignés comme acheteurs. Il y a deux acheteurs : l'acheteur du village et l'acheteur de la ville. Vous êtes dans cet exercice l'Acheteur de la ville.

Acheteur 1 - Acheteur de la ville

1. Habillez-vous comme un acheteur de la ville et achetez des sacs en **papier de qualité** : **Papiers kraft et feuilles neuves pour tableau de conférence**
2. N'acceptez que les sacs de bonne qualité. Payez à partir du prix du marché de 2 500 FCFA pièce.
3. **Arrangez-vous** avec le gérant du magasin pour obtenir des matières premières de bonne qualité.
4. Signez toujours un contrat comprenant les quantités et le prix convenus.
5. Si les quantités convenues **ne sont pas livrées, soyez moins enclins** à traiter avec ces groupes.
6. Achetez n'importe quelle quantité de sacs de **bonne qualité** au prix du marché.
7. Tenez des registres en utilisant les formulaires de contrat pour chaque groupe.

Notes :

1. **Ne vous concentrez pas trop sur les ventes et les négociations de prix** mais plutôt sur le volume et les qualités de base des sacs produits.
2. Pendant la phase de planification, lorsque les groupes produisent des sacs, **ils les estampillent comme échantillon avec un marqueur**. Ces sacs ne sont pas à vendre. Rappelez-vous qu'il ne faut pas les acheter pendant la période de commercialisation.
3. Vous achetez des sacs au prix de **2 500 FCFA** pièce. Toute caractéristique supplémentaire vous permet d'en augmenter le prix de 500 FCFA par caractéristique.
4. N'achetez que des sacs de bonne qualité.
5. Ne perdez pas de temps en négociations et accords de vente inutiles. N'oubliez **pas que l'accent n'est pas mis sur la fonction de vente et de commercialisation**.

ANNEXE : 10.6 CONTRAT DE LIVRAISON DE L'EXERCICE DE FABRICATION DE SACS

EXERCICE DE FABRICATION DE SACS

CONTRAT DE LIVRAISON

Nom de l'entreprise :

Nous nous engageons à livrer les quantités suivantes de sacs conformément aux normes de qualité de l'échantillon ci-joint, telles qu'acceptées par vous, dans le délai de production spécifié.

PREMIER TOUR

Numéro du modèle	Description	Prix par unité	Quantité convenue	Quantité livrée	Refus et retours
1					
2					
3					

Nous acceptons de payer une pénalité pour les sacs non livrés à _____

Signature du responsable : _____ Signature de l'Acheteur : _____ Date: _____

DEUXIÈME TOUR

Numéro du modèle	Description	Prix par unité	Quantité convenue	Quantité livrée	Refus et retours
1					
2					
3					

Nous acceptons de payer une pénalité pour les sacs non livrés à _____

Signature du responsable : _____ Signature de l'Acheteur : _____ Date: _____

Résumé pour le tableau des résultats :

	Premier tour		Deuxième tour	
	UNITÉ	FCFA	UNITÉ	FCFA
VENTES prévues				
Faible qualité				
Haute qualité				
Ventes réelles				
Faible qualité				
Haute qualité				
MOINS : Frais				
VENTES NETTES				

TABLEAU DES RÉSULTATS DE L'EXERCICE DE FABRICATION DE SACS (POUR CHAQUE GROUPE)

	NOM DU GROUPE 1				NOM DU GROUPE 2				NOM DU GROUPE 3			
	Premier tour		Deuxième tour		Premier tour		Deuxième tour		Premier tour		Deuxième tour	
	UNITÉ	FCFA	UNI-TÉ	FCFA	UNITÉ	FCFA	UNITÉ	FCFA	UNITÉ	FCFA	UNITÉ	FCFA
VENTES prévues												
Faible qualité												
Haute qualité												
Ventes réelles												
Faible qualité												
Haute qualité												
MOINS : Frais												
VENTES NETTES												
Moins : Coût des biens vendus (Liste des fournitures 1+2)												
BÉNÉFICE BRUT												
Moins : Frais généraux (Liste des fournitures 3+4)												
BÉNÉFICE NET AVANT FRAIS FINANCIERS												

11. Introduction à l'analyse des organigrammes de processus

ANNEXE : 11.1 : ORGANIGRAMME DE PRODUCTION

ORGANIGRAMME DE PRODUCTION

L'**organigramme** est l'outil le plus simple pour étudier les processus de fabrication. En retraçant la séquence de fabrication, il met en évidence les actions qui peuvent être éliminées, combinées ou réorganisées pour atteindre une meilleure efficacité et faire des économies.

Les organigrammes sont de deux types : globaux et détaillés. L'organigramme global brosse le tableau global de la séquence de fabrication en mettant en évidence les relations entre un processus et d'autres processus. La version microscopique de l'organigramme détaillé fournit plus d'informations en classant toutes les étapes de fabrication (fonctionnement, retard, stockage, inspection ou transport) en utilisant des symboles. Les symboles suivants représentent les différentes activités impliquées dans un processus de fabrication.

<u>Activité</u>	<u>Symbole</u>	<u>Signification</u>
FONCTIONNEMENT		L'activité qui amène le produit à son achèvement.
TRANSPORT		Tout mouvement de matériel ou d'hommes pendant le fonctionnement.
INSPECTION		Contrôle de la qualité.
RETARD		Signifie un retard temporaire ou l'impossibilité d'accomplir une étape.
STOCKAGE		Stockage du matériel.

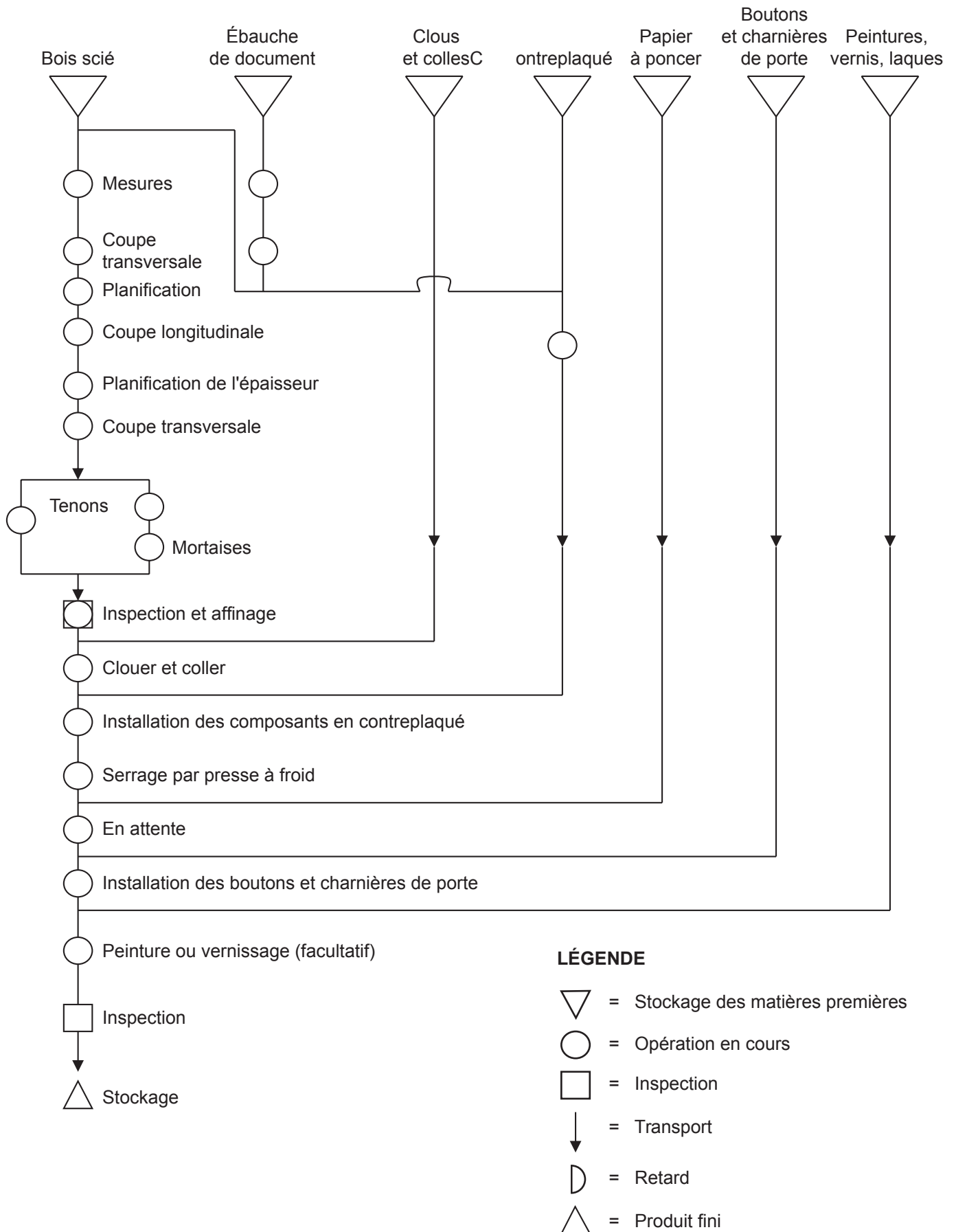
Procédure et étapes de la préparation de l'organigramme de processus :

1. Sélectionnez le **produit ou le processus** à représenter.
2. Sélectionnez le **flux à représenter**. Sauf indication contraire, la plupart des organigrammes montrent le flux des matériaux.
3. **Dessinez** le flux. Dans le flux des matériaux, on commence par le stockage des matières premières et on termine par le stockage des produits finis.
4. **Analysez les résultats**. Il y a deux façons d'analyser les organigrammes. Premièrement, **éliminer ou réduire au minimum** les transports, les inspections, les retards et les stockages. **Deuxièmement, remettre en question de manière critique une opération à valeur ajoutée**. Peut-elle être éliminée ou combinée à d'autres étapes ? Si une opération à valeur ajoutée est éliminée, une série d'étapes de "préparation" et de "mise de côté" sont également éliminées.

Application :

1. Se familiariser avec un processus de fabrication. La **meilleure façon de maîtriser le processus de fabrication est d'enregistrer toutes les étapes entreprises**.
2. **Améliorer** le processus de fabrication. Le principal objectif de l'organigramme est d'améliorer la séquence de fabrication. Il s'agit d'un outil précieux pour identifier les inefficacités de fabrication.
3. « Vendre » des améliorations dans le processus de fabrication. Si l'on compare les organigrammes des situations existantes à ceux des situations améliorées, on voit qu'ils mettent en scène les changements nécessaires.
4. Identifier les freins à la production. En inscrivant la production estimée de chaque étape de fabrication dans un organigramme global, vous pouvez identifier les freins à la production, c'est-à-dire les étapes qui réduisent inutilement la production. Ces freins peuvent ensuite être soumis à des études plus détaillées.

ANNEXE 11.2 : EXEMPLE D'ORGANIGRAMME DÉTAILLÉ D'UNE PORTE PLEINE - PROCESSUS DE FABRICATION



12. Exercice de fabrication de sacs 2

TOUTES LES ANNEXES UTILISÉES DANS LE CADRE DE LA SESSION 10 -
EXERCICE DE FABRICATION DE SACS 2

13. Analyse financière

ANNEXE : 13.1 RATIOS FINANCIERS

ANALYSE DES RATIOS FINANCIERS

Les ratios financiers sont les outils les plus courants et les plus populaires utilisés pour analyser une entreprise. Les ratios sont faciles à comprendre et simples à calculer. Vous trouverez ci-dessous certains ratios de rentabilité utilisés pour analyser une entreprise.

Les ratios de rentabilité sont utilisés pour examiner les performances opérationnelles d'une entreprise au cours d'un exercice comptable. Ils présentent un intérêt particulier pour les créanciers, les fournisseurs et les autres personnes qui ont un intérêt dans l'entreprise. Ils mesurent le résultat net de l'opération commerciale qui est le profit ou la perte par rapport à l'investissement.

Les ratios couramment utilisés sont le bénéfice net, le bénéfice brut et le retour sur investissement (RSI).

1. Ratio du bénéfice net ou marge bénéficiaire nette

La marge bénéficiaire nette est une mesure de la rentabilité communément acceptée. Ce ratio est également appelé pourcentage de rendement des ventes, marge sur les ventes ou pourcentage du bénéfice net. Divisez le bénéfice avant intérêts et impôts (BAII) par les ventes.

$$\text{Marge bénéficiaire nette} = \frac{\text{BAII}}{\text{Ventes}}$$

Plus le ratio est élevé, plus la marge bénéficiaire est importante. Une faible rentabilité peut être causée par plusieurs facteurs tels que des coûts de production et de commercialisation élevés par rapport au volume de ventes généré ou une commercialisation inefficace par rapport au volume de ventes généré, ou des stratégies de commercialisation inefficaces, entre autres.

2. Ratio du bénéfice brut

Il est calculé en utilisant le pourcentage de retour sur les ventes des bénéfices bruts.

$$\text{Marge bénéficiaire brute} = \frac{\text{Bénéfice brut}}{\text{Ventes}}$$

Marge bénéficiaire brute

Si nécessaire, il/elle peut décomposer ce ratio en ses éléments constitutifs : coût des marchandises vendues sur les ventes, frais administratifs sur les ventes, intérêts sur les ventes, etc.

3. Retour sur investissement (RSI)

Le retour sur investissement est un indicateur de l'efficacité avec laquelle les ressources de l'entreprise ont été ou sont utilisées. Il met en relation les bénéfices (recettes) avec un niveau donné d'investissement en actifs (ressources) utilisés pour générer des bénéfices.

$$\text{Retour sur investissement (RSI)} = \frac{\text{Bénéfice net après impôts}}{\text{Investissement total}}$$

4. Analyse du seuil de rentabilité (SR)

Le seuil de rentabilité est un point à partir duquel aucun bénéfice n'est réalisé et aucune perte n'est enregistrée. La connaissance du SR aide les entreprises à fixer des objectifs de vente et à assurer la rentabilité de l'entreprise. Le seuil de rentabilité peut être exprimé en termes de volume de vente (quantité), de prix de vente (avec volume) ou de ventes (montant).

Calculez votre SR à l'aide de l'une des formules suivantes.

$$\text{Ventes au SR (Quantité)} = \frac{\text{Coût fixe total}}{\text{Prix de vente unitaire} - \text{Coûts variables unitaires}}$$

$$\text{Prix de vente au SR} = \frac{\text{Total des coûts fixes} + \text{Total des coûts variables}}{\text{Volume total des ventes (Quantité)}}$$

$$\text{SR en espèces (volume des ventes)} = \frac{\text{Total des coûts fixes en espèces}}{\text{Prix de vente unitaire} - \text{Coût variable unitaire en espèces}}$$

14. Visite d'un entrepreneur prospère

Les compétences entrepreneuriales sont nécessaires à la gestion quotidienne des petites et moyennes entreprises. Le succès des PME dépend donc des caractéristiques entrepreneuriales de leur dirigeant. La connaissance de ces caractéristiques est utile pour améliorer les compétences de l'entrepreneur et gérer l'entreprise avec succès.

Nous avons vu plus tôt l'ensemble des dix compétences. Nous examinerons ici sept caractéristiques entrepreneuriales sous un autre angle, de la ténacité à la capacité à tolérer le risque.

1. **Ténacité** - C'est la capacité à faire face à l'échec. L'entrepreneuriat exige des compétences et une capacité mentale accrues pour faire face aux échecs et en faire les étapes de la réussite future de l'entreprise.
2. **Passion** - En général, les entrepreneurs prospères font preuve d'enthousiasme et croient en ce qu'ils font. Cette passion leur permet de traverser les périodes difficiles et de surmonter les défis de leur entreprise.
3. **Tolérance à l'ambiguïté** - C'est la capacité à gérer l'incertitude et la peur. La peur de l'humiliation, la peur du succès, l'incertitude du contexte du marché et bien d'autres situations se présentent toujours dans la vie d'un entrepreneur. Ceux qui réussissent sont capables de les gérer et de les surmonter.
4. **Vision** - C'est la capacité de voir les rares opportunités et événements dans un avenir lointain. Cette capacité à voir l'avenir très loin et très clairement permet aux entrepreneurs d'être en avance sur le marché et de surmonter les obstacles avec de bonnes stratégies.
5. **Confiance en soi** - en d'autres termes, l'assurance. La croyance en leurs compétences, leurs capacités et la façon dont ils calculent les risques. Ils savent gérer les changements et les retournements de situation.
6. **Dynamisme** - Être capable de changer quand il le faut mais se concentrer sur les objectifs à atteindre.
7. **Persuasion et mise en réseau** - Les entrepreneurs prospères savent comment obtenir ce qu'ils veulent grâce à leur capacité de persuasion.

Source: Le caractère des entrepreneurs prospères - Verni Vijayarajah, The Executive, 2004

15. Audit d'entreprise

ANNEXE 15.1 AUDIT D'ENTREPRISE

AUDIT D'ENTREPRISE

Il ne s'agit pas d'un examen. Il s'agit d'un audit que vous effectuez pour vérifier si vous avez pris en compte tous les éléments nécessaires à votre activité commerciale. Passez en revue toutes les fonctions et tous les détails. Pensez à votre entreprise. En utilisant l'échelle ci-dessous, classez votre entreprise en conséquence. Mettez une croix (X) dans la colonne de droite à chaque détail.

- | | | |
|---|---|-----------------------------------|
| 1 | - | Améliorations nécessaires |
| 2 | - | Améliorations souhaitables |
| 3 | - | Raisonnable |
| 4 | - | Satisfaisant |
| 5 | - | Excellent |

Fonction	Détails	1	2	3	4	5
Gestion marketing	Segmentation du marché					
	Concurrence sur le marché					
	Stratégie de produit					
	Stratégie de distribution					
	Stratégie de promotion					
	Stratégie de prix					
	Gestion de la force de vente					
	Relations avec les clients et service après-vente					
	Commercialisation à l'exportation					
	Prévisions de ventes					
	Marketing numérique et réseaux sociaux					
	Marketing stratégique					
	Budget marketing					
Gestion des opérations (Production/ Prestation de services/ Commerce)	Planification des opérations					
	Programmation de la production					
	Processus et système de production					
	Utilisation des capacités de production					
	Aménagement de l'usine/du magasin/du bureau					
	Gestion des matériaux					
	Progrès technologiques					
	Achat et contrôle des stocks					
	Entretien et réparations					
	Gestion de la main-d'œuvre et productivité					
	Conditions et environnement de travail					
	Sécurité des travailleurs					
	Sécurité					
	Gestion des coûts de production					
	Coûts					

Organisation et gestion générale	Planification organisationnelle et définition des objectifs					
	Recrutement et embauche de personnel					
	Développement des ressources humaines					
	Communication					
	Rôles et responsabilités définis					
	Accueil et réception					
	Absentéisme et retard					
	Tenue de registres					
	Entretien					
Finances	Planification financière					
	Comptabilité					
	Gestion des flux de trésorerie					
	Crédit et recouvrement					
	Contrôle financier					
	Rentabilité					
	Liquidité					
	Performance des actifs					
	Levier financier					
	Comptabilité analytique					
	Budgétisation des capitaux					
	Fonds de roulement					
	Prêts et remboursement des prêts					
Compétences des entrepreneurs et autres aides	Compétences en planification					
	Compétences en matière de réalisation					
	Compétences en matière de pouvoir					
	Qualités de leadership					
	Compétences managériales des entreprises : Marketing, fonctionnement, organisation et gestion financière					
	Soutien de la famille					
	Mise en réseau et autres liens					
	Connaissance de l'entreprise					
	Obtenir le soutien de la communauté (association, clubs, etc.)					

16. Synthèse de l'analyse d'entreprise

ANNEXE 16.1 : PROCESSUS DE FORMULATION DE LA STRATÉGIE D'ENTREPRISE

PROCESSUS DE FORMULATION DE LA STRATÉGIE

Une stratégie d'entreprise est un ensemble d'activités qu'un entrepreneur entreprend pour amener son entreprise à atteindre les objectifs fixés. Elle fait le lien entre la situation actuelle et les objectifs futurs. Une stratégie d'entreprise devient fructueuse lorsque l'entrepreneur la met en œuvre avec succès en évaluant le contexte et en analysant ses capacités et celles de son organisation à la mettre en œuvre en termes de compétences, d'installations, de coûts et de temps. La formulation de la stratégie est un processus. Cinq éléments majeurs de ce processus sont donnés ci-dessous. Il s'agit de :



- Fixer des objectifs de développement d'entreprise : Est-il essentiel de savoir où nous voulons aller ? Quels sont les objectifs de l'entreprise ? La définition des objectifs avec les caractéristiques SMART (Spécifiques, Mesurables, Appropriés, Réalisables et limités dans le Temps) est fondamentale pour la formulation de la stratégie.
- Analyse du contexte : L'analyse du contexte de l'entreprise (facteurs et acteurs) permet à l'entrepreneur d'identifier les potentiels et les obstacles. Quelles sont les opportunités que l'entreprise peut utiliser/exploiter ? Comment surmonter un échec important ? Qui sont nos concurrents directs et indirects ? Quelles sont leurs stratégies ? Qui est le leader du marché ? Comment pouvons-nous nous différencier ? Une analyse du contexte répondra à ce genre de questions.
- Analyse interne de l'organisation de l'entreprise : Cette analyse met en évidence la capacité de l'entreprise en termes de succès et d'échecs dans les compétences entrepreneuriales personnelles et dans les compétences de gestion d'entreprise de l'entrepreneur, de l'entité commerciale, et des autres liens et réseaux de l'organisation, y compris les capacités techniques.
- Identifier des stratégies commerciales alternatives : pour choisir la bonne stratégie, l'entreprise a besoin de plus d'une stratégie. Cela permet à l'entrepreneur/à l'entreprise de comparer les éléments de coût, de temps et de capacité des différentes stratégies et de choisir celle appropriée.
- Formulation de la stratégie : Une stratégie nécessite des détails. Les activités principales et secondaires, le coût de chaque action, le temps nécessaire, les responsables, les politiques et procédures et bien d'autres détails seront inclus dans cette étape.

ANNEXE 16.2 : RÉSULTATS DE L'ANALYSE D'ENTREPRISE

RÉSULTATS DE L'ANALYSE D'ENTREPRISE

Résultats	Résultats	Conclusion
Analyse interne		
Succès		
Échecs		
Analyse externe		
Potentiels		
Obstacles		

MON ENTREPRISE ET MON DÉVELOPPEMENT

DÉVELOPPEMENT D'AFFAIRES



**NOM ET ADRESSE DE
MON ENTREPRISE :**

JE VENDS

Inscrivez les détails de votre
(vos) produit(s) :

MES ACHETEURS :

J'AI INVESTI MWR :

MES PRÊTS D'ENTREPRISE :

**MON POTENTIEL DE
CROISSANCE :**

MES DÉFIS :

17. Préparation au Coaching 1 - Formulation de la stratégie

ANNEXE 17.1 : PRÉPARATION AU COACHING

PRÉPARATION AU COACHING

Le Coaching en stratégie d'entreprise consiste à vous proposer six sessions individuelles au cours desquelles vous pouvez travailler avec un Coach du SME Loop sur des questions relatives à la planification des activités et au démarrage des affaires.

Préparez-vous à ces sessions de coaching. Les préparations préliminaires vous permettent de profiter au maximum de la session et de bien utiliser les supports.

Étape 1 : Identifiez tous les problèmes que vous rencontrez lors de la préparation du plan d'affaires et du démarrage de votre entreprise. Dressez la liste des problèmes. Identifiez les trois problèmes les plus importants et énumérez les trois problèmes résolus dans le tableau ci-dessous.

Étape 2 : Expliquez en détail chaque problème. Dans quelle mesure cela affecte-t-il ou affectera-t-il votre plan d'affaires et sa mise en œuvre ? Quelle est la gravité de la situation ?

Étape 3 : Convertissez la ou les déclarations de problème en déclaration(s) positive(s), comme si aucun problème ne prévalait. Expliquez comment cela va changer/avoir un impact sur la planification des activités et sur le lancement de votre entreprise.

Exemple 1

Étape 1 : Problèmes	Étape 2 : Problèmes en détail	Étape 3 : Conversion en positif
<i>Il m'est difficile d'identifier les retards de production et les déchets de production inutiles dans l'exploitation de mon entreprise.</i>	<i>Je ne suis pas sûr(e) du processus de production. Chaque étape du processus comporte des dépenses. Comme je ne pouvais pas estimer mes dépenses, je n'ai pas pu procéder à ma planification financière ni au calcul de mes bénéfices. Sans connaître la rentabilité de l'entreprise, je trouve qu'il est difficile de procéder à l'amélioration et au développement d'affaires.</i>	<i>Je connais le processus de production et je comprends les détails. Je peux donc calculer les dépenses qui seront engagées à différents stades. Cela m'aide à comprendre le coût de mes produits. Je suis très confiant dans mes calculs de coûts et de bénéfices. Je peux améliorer la productivité et réduire les déchets inutiles.</i>

Étape 1 : Problèmes	Étape 2 : Problèmes en détail	Étape 3 : Conversion en positif

18. Synthèse de la première session de formation

ANNEXE 18.1 : MON JOURNAL D'APPRENTISSAGE

Le journal d'apprentissage est un outil qui vous aide à réfléchir sur vos expériences de formation et de coaching au cours de la session/période précédente du cycle.

Vous rédigez votre expérience d'apprentissage dans un ordre qui vous permet de prendre des décisions et de planifier des activités. Ces journaux d'apprentissage vous conduisent vers des stratégies de développement d'affaires.

Le formateur/coach du SME Loop vous expliquera les titres des contenus et, si nécessaire, vous les demandera et vérifiera votre compréhension.

Veillez consacrer suffisamment de temps à la réflexion et à l'écriture de vos apprentissages et de vos expériences. Si vous préférez discuter avec vos partenaires commerciaux ou tout autre personnel de votre entreprise pour améliorer votre activité, vous pouvez utiliser ces journaux à titre de référence.

Ces journaux d'apprentissage peuvent être votre futur document de référence. Prenez toujours quelques minutes pour réfléchir à vos expériences d'apprentissage.

Vous remplissez le journal avec vos propres mots. Dans un premier temps, les formateurs/coaches du SME Loop vous expliqueront et vous guideront pour le remplissage et l'utilisation du journal. Vérifiez que vous avez bien compris les titres et sous-titres avec eux.

Rédiger le journal avec vos propres mots enrichira votre apprentissage et vous aidera à vous en souvenir plus longtemps. Cela vous permettra de mettre en perspective l'apprentissage dans les actions et les décisions.

Vous êtes encouragé à faire cet exercice par vous-même et autant de fois que vous le jugerez utile. Toutefois, les formateurs/coachs vous demanderont de remplir les journaux à la fin de chaque période du cours du SME Loop. Il est conseillé de remplir le journal d'apprentissage tous les jours ou après chaque phase.

JOURNAL D'APPRENTISSAGE

Indiquez les sessions auxquelles vous avez participé du début à la fin de la période/journée. Mettez en évidence et surlignez les sessions que vous avez le plus appréciées et trouvé utiles.

Qu'ai-je appris lors de ces sessions/périodes du cours du SME Loop ? Énumérez-les de manière ordonnée. Prenez le temps de repenser à votre expérience et de vous souvenir des détails.

Comment ces connaissances peuvent-elles vous aider à développer votre entreprise ? Faites un brainstorming sur les différentes options et dressez-en la liste. Sélectionnez et mettez en évidence les apprentissages et les résultats les plus importants.

Je vais appliquer ces nouveaux apprentissages dans mon entreprise en effectuant les activités suivantes et en prenant les décisions :

Dressez une liste de choses à faire (activités)

III. COACHING 1 : FORMULATION DE LA STRATÉGIE

Vous devez faire attention à ne pas faire perdre de temps au coach. Veillez à vous préparer à l'avance pour les séances de coaching.

Si le coach ne vous appelle pas avant la date et l'heure du rendez-vous, veuillez l'appeler et vous assurer qu'il vous rendra visite selon l'horaire prévu. Vous prouvez ainsi que vous êtes motivé et que vous êtes suffisamment sérieux pour suivre le cours du SME Loop. Vous utilisez ainsi le coaching de façon optimale.

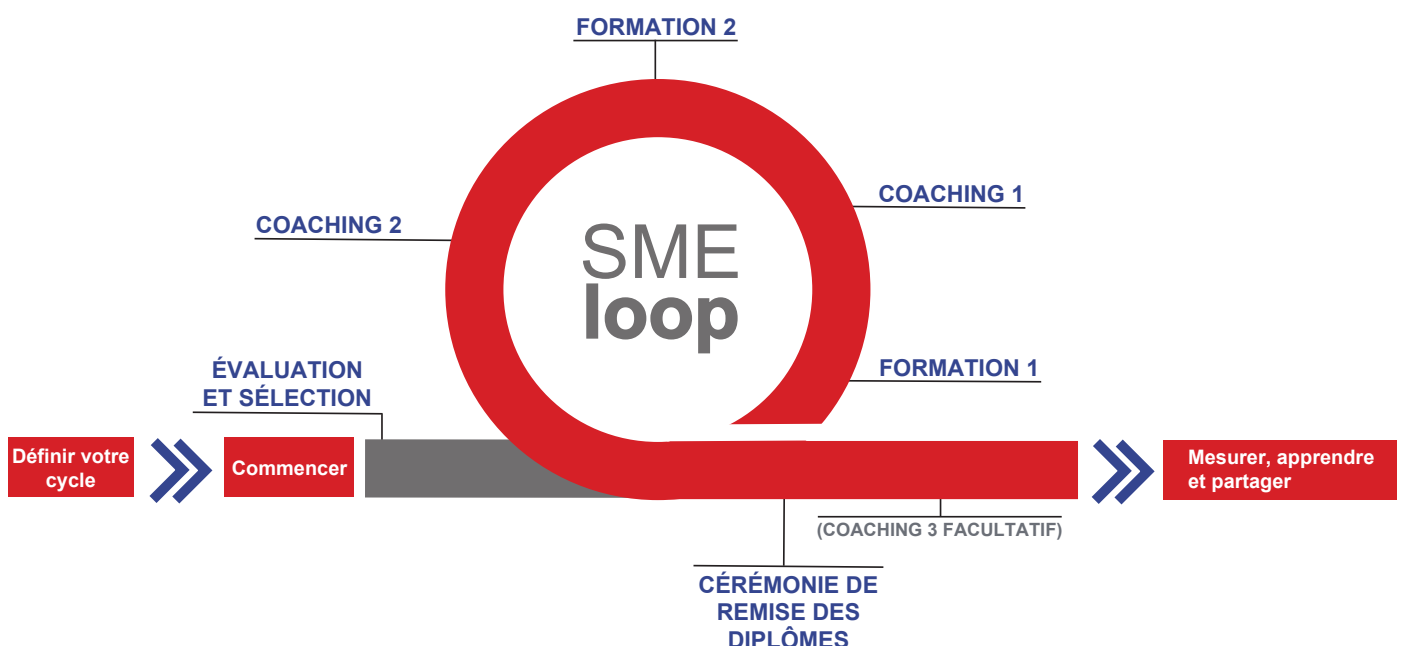
Il est conseillé de ne pas manquer de rendez-vous. Les rendez-vous manqués ne sont pas reportés mais comptés comme un seul rendez-vous ou annulés.

En cas d'urgence ou d'imprévu, contactez le coach à l'avance et reportez la session de coaching à votre convenance. Veillez cependant à éviter cette situation.

IV. DEUXIÈME SESSION DE FORMATION : PLANIFICATION DU DÉVELOPPEMENT D'AFFAIRES

1. Introduction à la planification du développement d'affaires

ANNEXE 1.1 : COURS DU SME LOOP



ANNEXE 1.2 : DEUXIÈME SESSION DE FORMATION - PLANIFICATION DU DÉVELOPPEMENT D'AFFAIRES (ÉCHANTILLON)

JOUR 1 :	Introduction à la planification du développement d'affaires (PDA)
	Les alternatives de marché
	Le canevas de modèle d'affaires
	Introduction au plan de développement d'affaires (PDA)
JOUR 2 :	Stratégie marketing
	Stratégie opérationnelle
	Sources de financement
	Introduction à la planification financière
	Coût total du projet
	État des flux de trésorerie
JOUR 3 :	Analyse du seuil de rentabilité
	Gestion du fonds de roulement
	Comptes définitifs : Compte de résultat et bilan
	Analyse des ratios
	Préparation au Coaching 2 : Synthèse du développement d'affaires, du développement de liens et de la deuxième session de formation

ANNEXE : 1.3 : AGENDA QUOTIDIEN (ÉCHANTILLON)

DURÉE(début et fin)	
BLOC A	
PAUSE	
BLOC B	
PAUSE DÉJEUNER	
BLOC C	
PAUSE	
BLOC D	
FIN DE LA JOURNÉE	

ANNEXE : 1.4 : TABLEAU D'ÉVALUATION QUOTIDIENNE (SATISFACTION) (ÉCHANTILLON)

ÉVALUATION QUOTIDIENNE

Veuillez cocher ✓ la case correspondante. Notez les remarques nécessaires.

	Critères	Satisfait 	Indécis 	Insatisfait 	Remarques
1	Objectifs et pertinence de la session d'apprentissage				
2	Animation de la session par les formateurs du SME Loop				
3	Manuel 2 du SME Loop et documents à distribuer				
4	Apprentissage des co-participants				
5	Ma confiance				

Autres commentaires :

2. Alternatives de marché d'Ansoff

ANNEXE 2.1 : ALTERNATIVES DE MARCHÉ

LES ALTERNATIVES DE MARCHÉ

Selon Ansoff, il n'y a que deux façons de développer une stratégie de croissance des activités : varier ce qui est vendu (croissance du produit/service) et à qui cela est vendu (croissance du marché). La combinaison de ces deux potentiels de croissance d'une entreprise offre quatre options stratégiques, comme le montre la matrice d'Ansoff.

Chaque entreprise, pour son propre développement, doit identifier différentes stratégies de croissance. Une entreprise, qu'elle soit micro, petite, moyenne ou grande, n'a que quatre options stratégiques de croissance. Lorsqu'elle peut renforcer sa position actuelle sur le marché, en augmentant ses ventes grâce à l'amélioration de ses canaux de distribution, de ses promotions et de ses communications, on parle de pénétration du marché. Ensuite, l'entrepreneur peut trouver de nouveaux marchés pour vendre le même produit en utilisant une stratégie de développement du marché. D'autre part, il peut fournir divers produits au même groupe cible, à savoir le marché existant. C'est ce qu'on appelle la stratégie de développement de produits. Un nouveau produit sur un nouveau marché est une stratégie de diversification. Ces quatre types d'options stratégiques sont illustrés comme suit :

Matrice de croissance d'Ansoff

		PRODUIT	
		EXISTANT	NOUVEAU
MARCHÉ	EXISTANT	STRATÉGIE DE PENETRATION DU MARCHÉ	STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DE PRODUITS
	NOUVEAU	STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DU MARCHÉ	DIVERSIFICATION

1. La **stratégie de pénétration du marché** est une stratégie à moindre risque pour une entreprise : elle consiste à vendre des produits existants sur les marchés existants. Il s'agit de la stratégie consistant à augmenter les ventes de produits existants sur un marché actuel en améliorant les canaux de distribution, les promotions et les communications commerciales, en modifiant les politiques de prix et les promotions. Cette stratégie fait face à la concurrence avec des réductions de prix et des activités promotionnelles.

L'entreprise augmente ses ventes de trois façons :

- a) En encourageant les gens à acheter plus
- b) En encourageant davantage de personnes à acheter chez eux
- c) En gagnant la plus grande part de marché

Toutefois, cette stratégie fonctionne lorsque les marchés sont encore en croissance et en développement ou lorsque l'entreprise a un moyen de gagner une plus grande part de marché. Par exemple, les offres saisonnières dans un magasin de vêtements.

2. La **stratégie de développement du marché** s'appuie sur la gamme de produits existante que l'entreprise a établie, mais cherche à trouver un nouveau groupe de clients. On considère qu'il est plus risqué d'amener des produits existants sur de nouveaux marchés que de pénétrer sur le marché. Parfois, comprendre les nouvelles complexités du marché demande du temps et des ressources. Le principal changement dans le marketing mix est la stratégie de place. L'entreprise trouve de nouveaux canaux pour atteindre de nouveaux marchés. Cela peut nécessiter le renouvellement complet des activités de promotion. Pour comprendre les habitudes d'achat des nouveaux groupes cibles, il peut être nécessaire de réaliser une étude de marché. Par exemple, une boutique agricole ouvre une autre succursale dans l'État voisin.
3. La **stratégie de développement de produits** est une autre alternative à la vente de produits existants sur de nouveaux marchés. Une entreprise peut choisir de développer de nouveaux produits pour ses marchés existants. L'entreprise peut avoir acquis une assez bonne compréhension de son marché et peut chercher à offrir une gamme de produits plus large en plus de celle qui est actuellement vendue. Par exemple, un salon de coiffure qui vend des shampoings et des produits capillaires en plus des services de coiffure. Ici, le produit et la promotion du marketing mix vont changer. Le risque est plus élevé que la pénétration du marché. La mise en œuvre réussie d'une stratégie de développement de produits exige une étude de marché et l'amélioration des ressources et des capacités de l'entreprise.
4. La **stratégie de diversification** est la plus risquée des quatre en matière de mise en œuvre. Il s'agit de développer de nouveaux produits pour de nouveaux marchés. Cela ne signifie pas nécessairement l'abandon total des facteurs de production actuels (main-d'œuvre et machines), mais généralement l'utilisation de ces derniers pour fabriquer de nouveaux produits destinés à de nouveaux marchés qui ont une demande et un potentiel de vente plus importants. L'entreprise se lance sur un marché inconnu et cela nécessite une étude approfondie pour comprendre les comportements et les habitudes des acheteurs. Ici, tous les éléments du marketing mix changent. Par exemple, un agriculteur change la culture de soja pour la culture de maïs pour un autre acheteur.

3. Six stratégies de croissance innovantes

ANNEXE 3.1 SIX VOIES INNOVANTES POUR LES STRATÉGIES DE CROISSANCE

SIX STRATÉGIES DE CROISSANCE INNOVANTES

1. **Renouveler les processus** : La plupart du temps, nous suivons un schéma et ne pouvons pas en sortir. De façon identique, dans les entreprises, nous avons de nombreux processus. Nous suivons une routine sans repenser la nécessité des activités. Ainsi, nous intégrons dans nos processus de nombreuses activités inutiles qui coûtent du temps et de l'argent. L'examen de nos processus à l'aide d'un organigramme nous aide à réduire les coûts de production, de commercialisation, de livraison et autres.

Par exemple, utiliser le service de livraison par camion plutôt que par charrette, automatiser pour plus d'efficacité, utiliser une approche via les réseaux d'entreprises.

2. **Nouvelles expériences** : Vendre plus de produits aux personnes qui achètent nos produits. Cela nécessite une connexion puissante avec les clients pour augmenter leur fidélité. Au lieu d'acheter un produit, le client en achète plusieurs pour obtenir une réduction.

Par exemple, la promotion "3 pour 2" dans un magasin de détail, l'option "Au choix" et les produits au format familial. Il s'agit d'options convaincantes et tentantes.

3. **Nouvelles caractéristiques** : Vendre des produits aux mêmes personnes en ajoutant des améliorations qui incitent à l'achat progressif.

Par exemple, les graines de soja sont maintenant triées en classes A et B. La classe A est livrée dans un bel emballage. La classe B se présente sous forme de poudre et avec des détails sur les nutriments.

4. **Nouveaux clients** : Trouver de nouveaux clients pour les produits existants. Introduire les produits sur de nouveaux marchés ayant des besoins similaires à ceux du produit de base, ou à ceux des marchés actuels. Les produits sont utilisés à des fins identiques ou différentes.

Par exemple, vendre la poudre de soja à l'usine de transformation du caillé de soja au lieu de la vendre sur le marché local.

5. **Nouvelles offres** : Vendre de nouveaux produits et services. Développer un nouveau produit ou service et non pas modifier l'existant. Le produit existant n'est pas le seul à pouvoir compléter une gamme de produits.

Par exemple, vendre des arachides au lieu du maïs ou du soja.

6. **Nouveaux modèles** : Vendez vos produits d'une nouvelle manière. Réinventez la façon d'intégrer le marché en créant de nouvelles sources de revenus, de nouveaux canaux et de nouvelles façons de créer de la valeur. Il peut s'agir de passer à un modèle d'abonnement ou de transformation.

Par exemple ouvrir une boutique Amazon pour votre produit.

4. Le canevas de modèle d'affaires (CMA)

ANNEXE 4.1 : LES 5 ERREURS COURANTES

LES CINQ ERREURS COURANTES

L'entrepreneur doit établir son plan de développement d'affaires (PDA) avec sérieux. Les cinq erreurs les plus courantes qui se produisent au cours du processus de planification du PDA peuvent être décrites comme suit :

- a. **Définir des larges segments de clientèle**
Par exemple, les femmes, les hommes, les enseignants. Nous devons affiner la description d'une journée quotidienne de ce client cible. Plus tard, nous pourrions la développer, si nécessaire.
- b. **Des propositions de valeur mal ciblées**
Au lieu de se concentrer sur le fait d'être le meilleur, il faut se concentrer sur le fait d'être unique. Cela aidera à créer une valeur unique pour les clients.
- c. **Les activités clés sont similaires à celles des concurrents**
Nous devons identifier notre avantage concurrentiel et nous différencier de toutes les façons possibles pour créer une valeur unique.
- d. **La structure des coûts ne correspond pas aux activités et ressources uniques**
Nous devons inclure tous les coûts liés à l'examen de la viabilité. Par exemple, les micro et petites entreprises n'incluent pas de salaire pour leur temps et leurs efforts. Les coûts totaux doivent être inférieurs aux flux de revenus prévus.
- e. **Vous n'êtes pas sûr des activités que vous ne devez pas exercer**
Nous essayons de tout faire pour tout le monde, mais il n'est pas toujours préférable d'en faire plus. Identifiez les "choses à ne pas faire".

ANNEXE 4.2 LE CANEVAS DE MODÈLE D'AFFAIRES

LE CANEVAS DE MODÈLE D'AFFAIRES (CMA)

L'exercice du canevas de modèle d'affaires aide les entrepreneurs à planifier et à décrire la logique de la création, de la fourniture et de la saisie de la valeur. Il comporte neuf éléments de base qui montrent la façon dont une entreprise souhaite gagner de l'argent. Les neuf éléments de base couvrent quatre domaines principaux de l'entreprise : les clients, l'offre, les infrastructures et la viabilité financière.

Les participants ont travaillé sur leur analyse d'entreprise et leurs options stratégiques. Le canevas de modèle d'affaires les aide à tester la viabilité financière de leur stratégie et leur permet de préparer leur plan de développement d'affaires (PDA).

Les neuf éléments de base sont :

1. **Segments de clientèle** : Les entreprises servent un ou plusieurs segments de clientèle
2. Les **propositions de valeur** : elles cherchent à résoudre les problèmes des clients et à satisfaire leurs besoins par des propositions de valeur.
3. **Canaux** : Les propositions de valeur sont transmises aux clients par le biais de canaux de communication, de distribution et de vente.
4. Les **relations clients** sont établies et maintenues avec chaque segment de clientèle
5. Les **flux de revenus** résultent de propositions de valeur offertes avec succès aux clients
6. Les **ressources clés** sont les actifs nécessaires pour offrir et fournir les éléments décrits précédemment
7. Les **activités clés** sont le nombre d'activités clés nécessaires
8. **Partenariats clés** : Certaines activités sont externalisées et certaines ressources sont acquises en dehors de l'entreprise
9. **Structure des coûts** : Les éléments du modèle d'affaires se traduisent par la structure des coûts.

En utilisant ces éléments de base, un entrepreneur visualise divers aspects à l'aide de Post-it qui fourniront plus tard des informations pour le plan de développement d'affaires (PDA).

Source: Adapté de *Business Model Generation*, Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, 2010

LE CANEVAS DE MODÈLE D'AFFAIRES

Partenariats clés  Qui sont nos principaux partenaires ? Qui sont nos principaux fournisseurs ? Quelles sont les ressources clés acquises auprès de nos partenaires ? Quelles activités clés les partenaires exercent-ils ? Quatre types de partenariats possibles : - Alliances stratégiques entre non-concurrents - Coopération - entre concurrents - Entreprises communes pour développer de nouvelles activités - Relations acheteur-fournisseur pour assurer un approvisionnement fiable	Activités principales  Quelles sont les activités clés requises par nos propositions de valeur ? Nos canaux de distribution ? Nos relations avec les clients ? Nos flux de revenus ? Ressources clés  Quelles sont les ressources clés nécessaires à nos propositions de valeur ? Les canaux de distribution ? Les relations avec les clients ? Les flux de revenus ?	Proposition de valeur  Quelles valeurs offrons-nous aux clients ? Quel problème de clients aidons-nous à résoudre ? Quels sont les besoins des clients que nous satisfaisons ? La proposition de valeur peut provenir de : - la nouveauté (récolte fraîche), - Réduction des coûts (prix spécial), - Performance (cuisine facile), - Personnalisation (organique, nettoyé), - Commodité /utilité (emballage spécial), - prix (supermarchés, magasins à provisions spéciales, banques mobiles) et - la réduction des risques (garanties de service)	Relations avec les clients  Quel type de relation les clients attendent-ils ? à quel coût ? Comment s'intègre-t-elle au reste de la BMC ? Canaux  Par quels canaux nos clients veulent-ils être atteints et de manière rentable ? Sommes-nous en train d'intégrer les routines de quels clients ?	Segments de clientèle  Pour qui créons-nous de la valeur ? Qui sont nos clients les plus importants ? Les groupes de clients représentent différents segments, si : - leurs besoins exigent et justifient une offre distincte, - ils sont atteints par différents canaux de distribution, - ils nécessitent différents types de relations, - ils ont des potentiels de rentabilité différents, et - ils sont prêts à payer pour des offres uniques.
Structure des coûts  Quels sont les principaux coûts inhérents à notre activité ? Quelles sont les ressources clés les plus chères ? Quelles sont les activités clés les plus chères ?			Flux de revenus  Pour quelle valeur les clients sont-ils prêts à payer ? Pour quoi paient-ils ? Comment paient-ils actuellement ? Quelle est la préférence de paiement ? Quelle est la part de chaque flux de revenus dans les revenus globaux ?	

Partenariats clés 	Activités principales 	Proposition de valeur 	Relations avec les clients 	Segments de clientèle 
Structure des coûts 				
Ressources clés 			Canaux 	Flux de revenus 

ANNEXE 4.3 : PLAN DU CANEVAS DE MODÈLE D'AFFAIRES

POURQUOI AVONS-NOUS BESOIN D'UN PLAN (PLAN CMA) ?

Un Plan est un outil écrit qui permet d'augmenter les chances de succès et d'accumuler des informations et des décisions prises au cours du processus de planification de l'expansion et du développement d'une entreprise. Il vous aide à articuler la manière dont vous allez saisir et exécuter vos stratégies de croissance. L'élaboration d'un plan est une étape essentielle du processus d'expansion d'entreprise.

La principale caractéristique d'un plan est que les détails de la stratégie de croissance des affaires identifiés, formulés et modifiés lors des précédentes sessions de formation et de coaching sont présentés avec le marketing, les prévisions financières et une feuille de route pour la mise en œuvre. Le plan CMA est le résultat du cours du SME Loop et permet de justifier l'obtention du diplôme de chaque participant. Le document aide également les PME à accéder à divers services de développement des entreprises (SDE), en particulier au financement. Le Coaching 2 - Développement d'affaires et développement des liens les aide à atteindre ces SDE nécessaires.

À la fin de la deuxième session de formation, les participants terminent la structuration de leur PDA, la compréhension des différents savoir-faire en matière de gestion d'entreprise et la collecte des informations essentielles à traiter. Les plans sont présentés pour le test de viabilité lors de la session matinale de la cérémonie de remise des diplômes. Ce jour-là, chaque participant aura l'occasion de présenter individuellement le plan CMA qu'il a préparé à un ou plusieurs agents des institutions financières (financement des entreprises) et des organismes donateurs (fonds de contrepartie et options de micro financement).

Que les participants soient à la recherche d'un financement pour leur entreprise ou non, chacun doit se soumettre au processus de test de viabilité qui comporte un système de notation pour évaluer la viabilité du PDA qu'il a préparé et lui permettre de se qualifier pour le certificat de fin d'études du SME Loop.

En bref, un plan CMA est :

- Un document qui explique les stratégies de croissance des affaires et le processus de mise en œuvre.
- Une ligne directrice structurée pour atteindre les objectifs d'expansion d'entreprise.
- Une feuille de route.
- Une proposition qui décrit une opportunité commerciale aux organismes de financement ou aux investisseurs et un document de discussion pour une éventuelle aide financière des banques et des investisseurs.
- Une action détaillée décrivant tous les aspects imaginables de la stratégie de développement des affaires proposée.
- Il s'agit d'un registre des intentions des entrepreneurs, du contexte historique de la stratégie de développement d'affaires, des raisons qui les ont poussés à l'entreprendre et des différentes étapes de la mise en œuvre de la stratégie.

ÉLÉMENTS DU PLAN DU CANEVAS DE MODÈLE D'AFFAIRES

En général, le développement d'affaires génère un besoin de financement supplémentaire. Les PME ont tendance à retarder le développement de leurs activités en raison du manque de financement. Les sessions de coaching des deux sessions de formation aident les stagiaires à penser et à agir hors des sentiers battus. Maintenant qu'ils ont leurs stratégies de croissance des activités,

il est temps d'agir sur la stratégie de croissance. Un PLAN CMA prépare la PME à mettre en œuvre la stratégie de croissance par des délibérations et des étapes systématiques. Il est également utile d'identifier les besoins financiers supplémentaires au cours de la période.

Le PDA est une feuille de route qui guide les PME dans sa mise en œuvre et leur permet de concentrer leurs efforts et leurs engagements sur le développement des affaires. Voici les éléments d'un PLAN CMA :

- | | |
|----------------------------------|-------------------------------------|
| 1. RÉSUMÉ | 5. PLAN DES OPÉRATIONS |
| 2. PROPOSITIONS DE VALEUR UNIQUE | 6. EXIGENCES DES ACTIFS IMMOBILISÉS |
| 3. MARKETING MIX | 7. STRUCTURE DES COÛTS |
| 4. PRÉVISIONS DE VENTES | |

ANNEXE 4.4 : PROPOSITIONS DE VALEUR UNIQUE

PROPOSITIONS DE VALEUR ET PROPOSITIONS DE VALEUR UNIQUES

Dressez la liste des propositions de valeur identifiées et des produits et services de votre entreprise et décrivez-les en détail. Décrivez la gamme de produits/services et, si possible, ajoutez une image avec les descriptions. Indiquez les variétés, les tailles, les formes, les couleurs et toute autre caractéristique particulière de vos produits/services. Trouvez des propositions de valeur unique.

Produits / Services	Propositions de valeur	Propositions de valeur unique (PVU)
<i>Par exemple, le pain</i>	<i>Quelles valeurs offrons-nous au client ?</i>  <i>Quel est le problème du client que nous aidons à résoudre ?</i> <i>Quels sont les besoins des clients que nous satisfaisons ?</i> <i>Par exemple : choix, livraison à domicile, variétés, moins cher en comparaison et plus savoureux</i>	Pertinent - expliquer comment le produit contribuera à résoudre le problème du client ou à améliorer sa situation Quantifiable - clarifier les avantages spécifiques dont un client va bénéficier Un élément de différenciation - qui explique à vos clients en quoi vous êtes différent de vos concurrents et pourquoi ils devraient acheter chez vous Clair et facile à comprendre Peut être lu et compris en moins de 8 secondes <i>Par exemple : "Pain frais, sortant du four, disponible de 7h à 15h, bon goût garanti"</i> <i>(C'est pertinent, comprend trois avantages produit et une disponibilité avantageuse, pas de notion de rapidité mais de disponibilité.)</i>

ANNEXE 4.5 : MARKETING MIX

MARKETING MIX

La gestion marketing est le processus de planification, de développement et de mise en œuvre de stratégies marketing. Elle comprend le produit/service, le prix, la place et la promotion. Il s'agit d'un mélange planifié des éléments contrôlables du plan de commercialisation d'un produit, communément appelé 4P : produit, prix, place et promotion. Ces quatre éléments sont réglables et contrôlables. Un entrepreneur peut modifier et ajuster chaque élément de manière à trouver la bonne combinaison qui répond aux besoins des clients du produit tout en générant un revenu maximum.

Les éléments du marketing mix



PRODUIT

Les clients n'achètent pas des biens ou des services, ils achètent en réalité des avantages et une valeur spécifiques de l'offre totale. Nous appelons cette offre totale aux clients "l'offre". Elle représente les avantages que les clients tirent de l'achat de biens ou de services. Ce sont les caractéristiques, attributs et avantages tangibles et intangibles, qui se regroupent autour du produit de base. Il s'agit notamment de l'emballage, de la publicité, du financement, de la disponibilité, du conseil, de la garantie, de la fiabilité, etc.

PRIX

Le prix joue un rôle essentiel dans le marketing mix car il génère les revenus d'une entreprise. Les décisions en matière de prix sont importantes pour déterminer la valeur pour le client, et jouent un rôle dans la construction de l'image de l'entreprise. Le prix donne également une perception du niveau de qualité. L'image de marque permet également de différencier des produits homogènes et d'adopter une stratégie de prix majorés. Les structures de prix simples "à coûts majorés" perdent une grande partie des avantages qui peuvent être obtenus. Par conséquent, la fixation des prix doit être envisagée dans une perspective marketing.

PLACE

La place de l'entreprise est liée au confort du client ainsi que sa situation et sa proximité. Un entrepreneur peut utiliser divers canaux existants pour atteindre les clients cibles. Ces canaux sont des canaux de distribution. L'utilisation d'intermédiaires, d'agents, de distributeurs et de chaînes de vente au détail sont quelques-unes des stratégies de place. Par exemple, des magasins en ligne par rapport aux magasins de détail. Voici quelques questions qu'un entrepreneur peut se poser lorsqu'il décide de la stratégie de place :

- Quelles sont les exigences du marché ? Le service est-il un facteur important ?
- Quelles sont les tendances dans le secteur ? Se rapprocher des clients peut-il être avantageux par rapport à la concurrence ?
- L'organisation a-t-elle l'obligation de s'installer dans des sites appropriés ?

PROMOTION

La promotion est le moyen par lequel l'entreprise communique avec ses marchés cibles. Dans le cadre du mix de communication, il existe une grande variété d'outils de communication et de promotion alternatifs qui peuvent être utilisés. Les étapes pour les intégrer dans un programme de promotion et de communication consistent en plusieurs tâches clés.

Développement de messages de promotion

Le client passe par des étapes d'attention, d'intérêt, de désir et d'action.

- Contenu du message - Que dire ?
- Structure du message - Comment le dire ?
- Style du message - Comment créer une forte présence ?
- Source du message - Qui fait la présentation ?

Veillez vous référer à la première session de formation : Manuel d'analyse d'entreprise, pour plus de détails sur le marketing mix. Commencez toujours par les stratégies des concurrents et leurs propositions de valeur. Ici, vous élaborez les PVU en détail en utilisant les éléments des 4P comme indiqué ci-dessous :

Cette partie de l'exercice vous aidera à identifier facilement les éléments de coût.

Stratégie de produit :

Quelles sont les particularités ? Vous pouvez vous concentrer sur la qualité, l'image de marque, l'emballage, le service à la clientèle, etc.

Stratégie de distribution/place :

Comment les produits sont-ils mis à la disposition des clients ? Expliquez les principaux canaux de distribution.

Stratégie de promotion :

Comment communiquer sur les produits aux acheteurs ciblés ? Utilisent-ils la publicité, la vente personnelle, la promotion des ventes, la commercialisation directe ou la publicité ?

Stratégie de prix :

Quelle est la stratégie de prix ? Est-elle axée sur la demande, les coûts ou la concurrence ?

Élément de stratégie marketing	Stratégie marketing des concurrents	Stratégie marketing de l'entreprise
Produit	1. 2. 3.	
Place (Distribution)	1. 2. 3.	
Promotion	1. 2. 3.	
Stratégie de prix	1. 2. 3.	

ANNEXE 4.6 : PRÉVISIONS DE VENTES

PRÉVISIONS DE VENTES

Les prévisions de ventes sont cruciales. Elles déterminent le reste des estimations. Il est important de faire des hypothèses réalistes. Tenez compte de la nature des produits, de leurs recettes et des dommages qui peuvent survenir lors du stockage, de la vente et de la commercialisation.

ÉTAPE 1 : Le volume total est le chiffre que vous reportez dans votre stratégie opérationnelle. Pouvez-vous produire ce volume de produits ou de services sur une année ?

- ✓ Vous pouvez faire des prévisions en fonction de la quantité de production. Pour obtenir le volume des ventes annuelles, multipliez par 12 la quantité que vous pouvez produire mensuellement.
- ✓ Vous pouvez également utiliser l'analyse de la demande, dans laquelle vous réfléchissez au nombre de personnes qui voudraient acheter chez vous. Commencez par un mois et multipliez par 12.
- ✓ Identifiez le volume réaliste de ventes que vous pouvez atteindre pour l'année. **Important !**

Nom du produit	Segments cibles (vos acheteurs)	Combien pouvez-vous vendre ? (un client à la fois et la quantité)	Combien de personnes vont acheter ?	Indiquez la quantité de ventes par mois	Mentionner la quantité de ventes prévues par an
1					
2					
3					
VOLUME TOTAL DES VENTES PRÉVUES					

ÉTAPE 1 : Présentez votre gamme de produits/services et leur prix unitaire.

Prenez en compte les prix de gros et de détail, les rabais, les prix promotionnels, etc. La valeur totale des ventes doit correspondre à la prévision des ventes totales.

Produits ou service	Unité par saison/mois	Prix par unité	Total des unités de vente (année)	Valeur monétaire du total des ventes (année)
PRÉVISION DES VENTES TOTALES POUR LA PREMIÈRE ANNÉE				

STRATÉGIE OPÉRATIONNELLE

Vous résumerez toutes les activités identifiées lors des sessions précédentes, principalement le CMA, la stratégie marketing et l'organigramme de processus. Identifiez les exigences pertinentes en matière de coûts et de délais. Si nécessaire, divisez les activités clés en sous-activités.

[illegible]

ANNEXE 4.8 : EXIGENCES DES ACTIFS IMMOBILISÉS

ACTIF IMMOBILISÉ POUR L'EXPLOITATION DE L'ENTREPRISE ET COÛT D'AMORTISSEMENT

Quels sont les actifs immobilisés nécessaires à l'exploitation de l'entreprise ? Vérifiez le prix d'achat de ces actifs et inscrivez-les ici. Répartissez l'amortissement en utilisant le tableau ci-dessous.

	Description des actifs	Spécifications	Prix d'achat (a)	Durée de vie estimée en années (b)	Amortissement par an (a/b)
	Tableau d'affichage				
Actifs immobilisés totaux [Reporté dans le coût total d'investissement à la section 5, Plan financier]					
TOTAL DES AMORTISSEMENTS					

Note : Les taux d'amortissement ou d'allocation de capital varient d'un pays à l'autre. Veuillez vous préparer à l'avance pour obtenir les taux d'amortissement appropriés pour les différents actifs.

ANNEXE 4.9 : STRUCTURE DES COÛTS

A. BESOINS EN MATIÈRES PREMIÈRES ET DÉPENSES

[Quelles sont les matières premières dont vous avez besoin ? De quelles quantités pensez-vous avoir besoin pour la production mensuelle ? Calculez ensuite pour une année. Renseignez-vous sur le coût annuel. Commencez par les prévisions de ventes.]

Description de la matière première	Prix à l'unité	Quantité totale requise par mois	Coût total par mois (a)	Coût total par an (a) x 12
BESOIN EN MATIÈRES PREMIÈRES PENDANT UN AN				

B. BESOINS ET COÛT DE LA MAIN-D'ŒUVRE

[Quel type de main-d'œuvre vous faut-il ? De combien en avez-vous besoin ? Combien payez-vous ?]

Considérez les ventes totales prévues comme une base pour estimer votre volume de production pour l'année.

Calculez vos besoins en matières premières et en main-d'œuvre, y compris votre travail.

Type de main d'œuvre (directe et indirecte, qualifiée, saisonnière ou à temps plein, etc.)	Nombre d'emplois (A)	Salaire mensuel, y compris les impôts et les cotisations retraite (B)	Coût total mensuel (A x B)	Coût total par an (AxBx12)
COÛT TOTAL DE LA MAIN-D'ŒUVRE DE PRODUCTION/EXPLOITATION POUR UN AN				

C. FRAIS GÉNÉRAUX DE PRODUCTION/EXPLOITATION

Type de coût	Coût total mensuel	Coût total par an
FRAIS GÉNÉRAUX DE PRODUCTION POUR UN AN		

[Quels sont les frais généraux requis ? Il s'agit principalement de l'énergie, des assurances, de l'eau, du loyer, des tarifs et autres factures mensuelles]

D. RÉSUMÉ DES DÉPENSES TOTALES DE PRODUCTION

[Quel est le coût total de production ?]

	Catégorie	Année 1
1	Coût total des matières premières	
2	Coût total de la main-d'œuvre de production	
3	Total des frais généraux de production	
4	Amortissement des actifs immobilisés - production	
DÉPENSES TOTALES DE PRODUCTION POUR UN AN		

E. TOTAL DES ACTIVITÉS COMMERCIALES

Quelles dépenses envisagez-vous d'engager pour vos activités commerciales au cours des prochaines années ? Par exemple, quel sera le coût du personnel de vente et des autres frais généraux tels que la promotion, le loyer, l'électricité, etc. ?

Tenez compte de toutes les activités clés pertinentes pour les activités de l'entreprise. Consultez tous vos travaux antérieurs sur le CMA, la stratégie marketing et l'organigramme de processus

	Dépenses	Coût par unité/ mois/période	Nombre d'uni- tés/mois/pé- riode	Total pour l'an- née (Naira)
1.	Amortissement des actifs immobilisés			
2.	Activités commerciales - production/prestation de services/négoce			
	Matières premières (utilisez le tableau ci-dessous pour calculer les besoins en matières premières et leur coût)			
	Exigence en main-d'œuvre directe (utilisez le tableau ci-dessous pour calculer les besoins en main-d'œuvre directe)			
	Frais généraux de fonctionnement (utilisez le tableau ci-dessous pour calculer les frais généraux de fonctionnement)			
3.	Dépenses marketing			
4.	Frais de gestion (par exemple, votre salaire et rémunération)			
5.	Frais financiers (par exemple, les intérêts d'un prêt)			
DÉPENSES TOTALES POUR UN AN				

ANNEXE 4.10 : RÉSUMÉ

RÉSUMÉ

Un résumé récapitule les points clés du plan pour ses lecteurs, ce qui leur fait gagner du temps et les prépare au contenu à venir.

[Présentez-vous brièvement, ainsi que votre expérience professionnelle et votre entreprise]

[Décrivez brièvement votre stratégie de croissance des activités et justifiez]

[Expliquer le modèle d'affaires en bref]

(Expliquez brièvement votre stratégie marketing)

[Écrivez quelques lignes sur votre stratégie de fonctionnement, votre gestion et le calendrier]

[Mentionnez le coût total du projet, le capital supplémentaire attendu et le prêt (le cas échéant), le SR, le retour sur investissement et les ratios de rentabilité.]

5. Plan de développement d'affaires (PDA)

5.1. Introduction au plan de développement d'affaires

ANNEXE : 5.1.1 POURQUOI AVONS-NOUS BESOIN D'UN PDA ?

POURQUOI AVONS-NOUS BESOIN D'UN PLAN DE DÉVELOPPEMENT D'AFFAIRES (PDA) ?

Un plan de développement d'affaires (PDA) est un outil écrit qui permet d'augmenter les chances de succès. Un PDA est une accumulation d'informations et de décisions prises au cours du processus de planification de l'expansion et du développement d'une entreprise. Il vous aide à articuler la manière dont vous allez saisir et exécuter vos stratégies de croissance.

L'élaboration d'un PDA est une étape essentielle du processus d'expansion commerciale. Le PDA vous prépare à la mise en œuvre de la stratégie et à la prise de décisions concernant la création et le financement des activités.

La principale caractéristique du PDA est que les détails de la stratégie de croissance des affaires identifiés, formulés et modifiés lors des précédentes sessions de formation et de coaching sont présentés avec le marketing, les prévisions financières et une feuille de route pour la mise en œuvre. Le PDA est le résultat du cours du SME Loop et permet de justifier l'obtention du diplôme de chaque participant. Le document aide également les PME à accéder à divers services de développement des entreprises (SDE), en particulier au financement. Le Coaching 2 - Financement et développement des liens les aide à atteindre les SDE indispensables.

À la fin de cette deuxième session de formation, les participants terminent la structuration de leur PDA, la compréhension des différents savoir-faire en matière de gestion d'entreprise et la collecte des faits essentiels à traiter. Les PDA sont présentés pour le test de viabilité lors de la session matinale de la cérémonie de remise des diplômes. Ce jour-là, chaque participant aura l'occasion de présenter individuellement le PDA qu'il a préparé à un ou plusieurs agents des institutions financières (financement des entreprises) et des organismes donateurs (fonds de contrepartie et options de micro financement).

Que les participants soient à la recherche d'un financement pour leur entreprise ou non, chacun doit se soumettre au processus de test de viabilité qui comporte un système de notation pour évaluer la viabilité du PDA qu'il a préparé et lui permettre de se qualifier pour le certificat de fin d'études du SME Loop.

En bref, **un plan de développement d'affaires (PDA) est :**

- Un document qui explique les stratégies de croissance des affaires et le processus de mise en œuvre.
- Une ligne directrice structurée pour atteindre les objectifs d'expansion d'entreprise.
- Une feuille de route.
- Une proposition qui décrit une opportunité commerciale aux organismes de financement ou aux investisseurs et un document de discussion pour une éventuelle aide financière des banques et des investisseurs.
- Une action détaillée décrivant tous les aspects imaginables de la stratégie de développement des affaires proposée.
- Il s'agit d'un registre des intentions des entrepreneurs, du contexte historique de la stratégie de développement d'affaires, des raisons qui les ont poussés à l'entreprendre et des différentes étapes de la mise en œuvre de la stratégie.

ANNEXE : 5.1.2 ÉLÉMENTS DU PDA

ÉLÉMENTS DU PLAN DE DÉVELOPPEMENT D'AFFAIRES (PDA)

En général, le développement d'affaires génère un besoin de financement supplémentaire. Les PME ont tendance à retarder le développement de leurs activités en raison du manque de financement. Les sessions de formation et de coaching des phases 1 et 2 les aident à penser et à agir hors des sentiers battus. Maintenant que les stagiaires ont leurs stratégies de croissance des affaires,

il est temps d'agir sur la stratégie de croissance. Un PDA prépare la PME à mettre en œuvre la stratégie de croissance par des délibérations et des mesures systématiques. Il est également judicieux d'identifier les besoins financiers supplémentaires au-delà de cette période.

Le PDA est une feuille de route qui guide les PME dans sa mise en œuvre et leur permet de concentrer leurs efforts et leurs engagements sur le développement des affaires. Les éléments d'un PDA sont :

Résumé

1. Description de l'entreprise et de la situation actuelle

- a. Produits et services
- b. Stratégies de croissance des affaires

2. Création d'entreprise

Les neuf éléments de base du canevas de modèle d'affaires

3. Stratégie marketing

- a. Segments de clientèle et couverture de la zone géographique
- b. Propositions de valeur et propositions de valeur uniques
- c. Marketing Mix
- d. Prévisions de ventes
- e. Dépenses marketing

4. Stratégie opérationnelle - Organigramme de processus et diagramme de Gantt

- a. Organigramme de processus
- b. Activités clés avec indication de durée
- c. Besoins en ressources humaines, responsabilités et gestion
- d. Ressources nécessaires et estimation budgétaire
- e. Facteurs critiques de réussite

5. Plan financier

- a. Coût total du projet et financement
- b. Prévisions de trésorerie
- c. Analyse du seuil de rentabilité
- d. Compte de résultat et bilan
- e. Analyse des ratios financiers

5.2. Stratégie marketing

ANNEXE : 5.2.1: ÉLÉMENTS DU MARKETING MIX

ÉLÉMENTS DU MARKETING MIX

Il s'agit d'un mélange planifié des éléments contrôlables du plan de commercialisation d'un produit, communément appelé 4P : produit, prix, place et promotion. Ces quatre éléments sont réglables et contrôlables. Un entrepreneur peut modifier et ajuster chaque élément de manière à trouver la bonne combinaison qui répond aux besoins des clients du produit tout en générant un revenu maximum. Ils sont indiqués ci-dessous :

1. PRODUIT

Les clients n'achètent pas des biens ou des services, ils achètent en réalité des avantages et une valeur spécifiques de l'offre totale. Nous appelons cette offre totale aux clients "l'offre". Elle représente les avantages que les clients tirent de l'achat de biens ou de services. Ce sont les caractéristiques, attributs et avantages tangibles et intangibles, qui se regroupent autour du produit de base. Il s'agit notamment de l'emballage, de la publicité, du financement, de la disponibilité, du conseil, de la garantie, de la fiabilité, etc.

2. PRIX

Le prix joue un rôle essentiel dans le marketing mix car il génère les revenus d'une entreprise. Les décisions en matière de prix sont importantes pour déterminer la valeur pour le client, et jouent un rôle dans la construction de l'image de l'entreprise. Le prix donne également une perception du niveau de qualité. L'image de marque permet également de différencier des produits homogènes et d'adopter une stratégie de prix majorés. Les structures de prix simples "à coûts majorés" perdent une grande partie des avantages qui peuvent être obtenus. Par conséquent, la fixation des prix doit être envisagée dans une perspective marketing.

3. PLACE

La place de l'entreprise est liée au confort du client ainsi que sa situation et sa proximité. Un entrepreneur peut utiliser divers canaux existants pour atteindre les clients cibles. Ces canaux sont des canaux de distribution. L'utilisation d'intermédiaires, d'agents, de distributeurs et de chaînes de vente au détail sont quelques-unes des stratégies de place. Par exemple, des magasins en ligne par rapport aux magasins de détail. Voici quelques questions qu'un entrepreneur peut se poser lorsqu'il décide de la stratégie de place :

- Quelles sont les exigences du marché ? Le service est-il un facteur important ?
- Quelles sont les tendances dans le secteur ? Se rapprocher des clients peut-il être avantageux par rapport à la concurrence ?
- L'organisation a-t-elle l'obligation de s'installer dans des sites appropriés ?

4. PROMOTION

La promotion est le moyen par lequel l'entreprise communique avec ses marchés cibles. Dans le cadre du mix de communication, il existe une grande variété d'outils de communication et de promotion alternatifs qui peuvent être utilisés. Les étapes pour les intégrer dans un programme de promotion et de communication consistent en plusieurs tâches clés.

Développement de messages de promotion

Le client passe par des étapes d'attention, d'intérêt, de désir et d'action.

- Contenu du message - Que dire ?
- Structure du message - Comment le dire ?
- Style du message - Comment créer une forte présence ?
- Source du message - Qui fait la présentation ?

ANNEXE : 5.2.2: STRATÉGIE MARKETING (PLAN)

STRATÉGIE MARKETING

La stratégie marketing contient une description claire des produits/services (les propositions de valeur), des segments cibles, des prévisions de ventes, du marketing mix et des dépenses de marketing estimées.

A : SEGMENTS DE CLIENTÈLE

- I. Énumérez les produits ou services de votre entreprise que vous avez identifiés précédemment
- II. À qui comptez-vous vendre les produits/services ? Décrivez les segments de clientèle cibles dans la deuxième colonne en vous référant à des caractéristiques telles que le groupe d'âge, la tranche de revenu, le lieu, la taille du foyer, etc.
- III. Où comptez-vous vendre les produits/services ? Décrivez la zone du marché pour chaque produit/service. Choisissez une proximité réaliste pour la couverture géographique. Nommez le lieu.

Produits / Services	Segments de clientèle cibles  <i>Pour qui créons-nous de la valeur ? Qui sont nos clients les plus importants ?</i>	Couverture géographique
<i>Par exemple, le pain</i>	<i>Par exemple, les travailleurs, les personnes âgées qui se rendent à l'hôpital, les jeunes familles avec des enfants qui vivent à Splott</i>	<i>Par exemple, Splott</i>

B. PROPOSITIONS DE VALEUR ET PROPOSITIONS DE VALEUR UNIQUES

Dressez la liste des propositions de valeur identifiées et des produits et services de votre entreprise et décrivez-les en détail. Décrivez la gamme de produits/services et, si possible, ajoutez une image avec les descriptions. Indiquez les variétés, les tailles, les formes, les couleurs et toute autre caractéristique particulière de vos produits/services. Trouvez des propositions de valeur unique.

Produits / Services	Propositions de valeur	Propositions de valeur unique (PVU)
<i>Par exemple, le pain</i>	<i>Quelles valeurs offrons-nous au client ?</i>  <i>Quel est le problème du client que nous aidons à résoudre ?</i> <i>Quels sont les besoins des clients que nous satisfaisons ?</i> <i>Par exemple : choix, livraison à domicile, variétés, moins cher en comparaison et plus savoureux</i>	Pertinent - expliquer comment le produit contribuera à résoudre le problème du client ou à améliorer sa situation Quantifiable - clarifier les avantages spécifiques dont un client va bénéficier Un élément de différenciation - qui explique à vos clients en quoi vous êtes différent de vos concurrents et pourquoi ils devraient acheter chez vous Clair et facile à comprendre Peut être lu et compris en moins de 8 secondes <i>Par exemple : "Pain frais, sortant du four, disponible de 7h à 15h, bon goût garanti"</i> <i>(C'est pertinent, comprend trois avantages produit et une disponibilité avantageuse, pas de notion de rapidité mais de disponibilité.)</i>

C : MARKETING MIX

Veillez vous référer à la première session de formation : Manuel d'analyse d'entreprise, pour plus de détails sur le marketing mix. Commencez toujours par les stratégies des concurrents et leurs propositions de valeur. Ici, vous élaborez les PVU en détail en utilisant les éléments des 4P comme indiqué ci-dessous :

Cette partie de l'exercice vous aidera à identifier facilement les éléments de coût.

Stratégie de produit : Quelles sont les particularités ? Vous pouvez vous concentrer sur la qualité, l'image de marque, l'emballage, le service à la clientèle, etc.

Stratégie de distribution/place : Comment les produits sont-ils mis à la disposition des clients ? Expliquez les principaux canaux de distribution.

Stratégie de promotion : Comment communiquer sur les produits aux acheteurs ciblés ? Utilisent-ils la publicité, la vente personnelle, la promotion des ventes, la commercialisation directe ou la publicité ?

Stratégie de prix : Quelle est la stratégie de prix ? Est-elle axée sur la demande, les coûts ou la concurrence ?

Élément de stratégie marketing	Stratégie marketing des concurrents	Stratégie marketing de l'entreprise
Produit	1. 2. 3.	
Place (Distribution)	1. 2. 3.	
Promotion	1. 2. 3.	
Stratégie de prix	1. 2. 3.	

D : PRÉVISIONS DE VENTES

Les prévisions de ventes sont cruciales. Elles déterminent le reste des estimations. Il est important de faire des hypothèses réalistes. Tenez compte de la nature des produits, de leurs recettes et des dommages qui peuvent survenir lors du stockage, de la vente et de la commercialisation.

ÉTAPE 1 : Le volume total est le chiffre que vous reportez dans votre stratégie opérationnelle. Pouvez-vous produire ce volume de produits ou de services sur une année ?

- ✓ Vous pouvez faire des prévisions en fonction de la quantité de production. Pour obtenir le volume des ventes annuelles, multipliez par 12 la quantité que vous pouvez produire mensuellement.
- ✓ Vous pouvez également utiliser l'analyse de la demande, dans laquelle vous réfléchissez au nombre de personnes qui voudraient acheter chez vous. Commencez par un mois et multipliez par 12.
- ✓ Identifiez le volume réaliste de ventes que vous pouvez atteindre pour l'année. **Important !**

Nom du produit	Segments cibles (vos acheteurs)	Combien pouvez-vous vendre ? (un client à la fois et la quantité)	Combien de personnes vont acheter ?	Indiquez la quantité de ventes par mois	Mentionner la quantité de ventes prévues par an
1					
2					
3					
VOLUME TOTAL DES VENTES PRÉVUES					

ÉTAPE 1 : Présentez votre gamme de produits/services et leur prix unitaire. Prenez en compte les prix de gros et de détail, les rabais, les prix promotionnels, etc. La valeur totale des ventes doit correspondre à la prévision des ventes totales.

Produits ou service	Unité par saison/mois	Prix par unité	Total des unités de vente (année)	Valeur monétaire du total des ventes (année)
PRÉVISION DES VENTES TOTALES POUR LA PREMIÈRE ANNÉE				

5.3. Stratégie opérationnelle

ANNEXE : 5.3.1 STRATÉGIE OPÉRATIONNELLE

STRATÉGIE OPÉRATIONNELLE

A : ORGANIGRAMME DE PROCESSUS

L'**organigramme** est l'outil le plus simple pour étudier les processus de fabrication. En retraçant la séquence de fabrication, il met en évidence les actions qui peuvent être éliminées, combinées ou réorganisées pour atteindre une meilleure efficacité et faire des économies.

Quelles sont les techniques, méthodes et processus qui seront utilisés dans la mise en œuvre des stratégies commerciale et de croissance ? Indiquez les étapes dans le bon ordre

<u>Activité</u>	<u>Symbole</u>	<u>Signification</u>
FONCTIONNEMENT	○	L'activité qui amène le produit à son achèvement.
TRANSPORT		Tout mouvement de matériel ou d'hommes pendant le fonctionnement.
INSPECTION	□	Contrôle de la qualité.
RETARD	D	Signifie un retard temporaire ou l'impossibilité d'accomplir une étape.
STOCKAGE	△	Stockage du matériel.

Suivez les étapes pour préparer vos organigrammes

ÉTAPES	PRÉPARATIONS
1. Sélectionnez le produit ou le processus à schématiser.	
2. Sélectionnez le flux à représenter. Sauf indication contraire, la plupart des organigrammes montrent le flux des matériaux.	
3. Tracez le flux. Dans le flux des matériaux, on commence par le stockage des matières premières et on termine par le stockage des produits finis.	
4. Analysez les résultats. Il y a deux façons d'analyser les organigrammes. Premièrement, éliminer ou réduire au minimum les transports, les inspections, les retards et les stockages. Deuxièmement, remettre en question de manière critique une opération à valeur ajoutée. Peut-elle être éliminée ou combinée à d'autres étapes ? Si une opération à valeur ajoutée est éliminée, une série d'étapes de "préparation" et de "mise de côté" sont également éliminées.	

Dessinez vos organigrammes de processus ici :

B : STRATÉGIE OPÉRATIONNELLE

Il s'agit d'un tableau indiquant les activités clés, le responsable, les tâches de gestion, les ressources nécessaires, le calendrier et le budget requis.

Vous résumerez toutes les activités identifiées lors des sessions précédentes, principalement le CMA, la stratégie marketing et l'organigramme de processus. Identifiez les exigences pertinentes en matière de coûts et de délais. Si nécessaire, divisez les activités clés en sous-activités.

Activités clés	Exigence de temps Mention par mois/ semaines	Principales ressources nécessaires (Matières premières, actifs immobilisés, Bâtiments, machines, équipements, énergie, etc.)	Ressources humaines nécessaires	Gestion et personnes responsables	Besoins en matière d'allocation budgétaire

C : ACTIFS IMMOBILISÉS POUR L'EXPLOITATION DE L'ENTREPRISE ET COÛT D'AMORTISSEMENT

Quels sont les actifs immobilisés nécessaires à l'exploitation de l'entreprise ? Vérifiez le prix d'achat de ces actifs et inscrivez-les ici. Répartissez l'amortissement en utilisant le tableau ci-dessous.

	Description des actifs	Spécifications	Prix d'achat (a)	Durée de vie estimée en années (b)	Amortissement par an (a/b)
	Tableau d'affichage				
Actifs immobilisés totaux [Reporté dans le coût total d'investissement à la section 5, Plan financier]					
TOTAL DES AMORTISSEMENTS					

Liste de contrôle :

- ✓ Les actifs immobilisés sont les actifs que vous utilisez à des fins commerciales, tels que les panneaux publicitaires et d'affichage, les machines, les ordinateurs, les équipements et outils, les véhicules de distribution, les écrans LED publicitaires, etc. Ce sont les actifs que vous pouvez utiliser dans l'entreprise pendant plus d'un an.
- ✓ Les actifs immobilisés que vous possédez déjà et que vous apportez dans le marketing d'entreprise doivent être évalués à la valeur du marché. Ces actifs immobilisés sont utilisés par l'entreprise et nous les incluons ici.
- ✓ **Pour les taux d'amortissement, voir ci-dessous.**
- ✓ Nous vous encourageons à avoir au moins un tableau d'affichage pour l'entreprise. Il a un coût d'amortissement de 50% (durée de vie de 2 ans). Veuillez allouer le coût du tableau d'affichage au nom de votre entreprise.

D : TAUX D'AMORTISSEMENT/DÉDUCTION POUR AMORTISSEMENT

(Ceci est un exemple et varie d'un pays à l'autre)

	Actifs	Taux annuel (%)	Initial	Années
1	Meubles et équipements	10	20	10
2	Équipement de bureau	40	20	5
	Ordinateurs	40	20	2,5
3	Véhicule à moteur	20	20	5
4	Installations et équipements	20	40/100	5
5	Bâtiments	5	10	20

E : BESOINS EN MATIÈRES PREMIÈRES ET DÉPENSES

[Quelles sont les matières premières dont vous avez besoin ? De quelles quantités pensez-vous avoir besoin pour la production mensuelle ? Calculez ensuite pour une année. Renseignez-vous sur le coût annuel. Commencez par les prévisions de ventes.]

Description de la matière première	Prix à l'unité	Quantité totale requise par mois	Coût total par mois (a)	Coût total par an (a) x 12
BESOIN EN MATIÈRES PREMIÈRES PENDANT UN AN				

F : BESOINS ET COÛT DE LA MAIN-D'ŒUVRE

[Quel type de main-d'œuvre vous faut-il ? De combien en avez-vous besoin ? Combien payez-vous ?]

Considérez les ventes totales prévues comme une base pour estimer votre volume de production pour l'année.

Calculez vos besoins en matières premières et en main-d'œuvre, y compris votre travail.

Type de main d'œuvre (directe et indirecte, qualifiée, saisonnière ou à temps plein, etc.)	Nombre d'emplois (A)	Salaire mensuel, y compris les impôts et les cotisations retraite (B)	Coût total mensuel (A x B)	Coût total par an (AxBx12)
COÛT TOTAL DE LA MAIN-D'ŒUVRE DE PRODUCTION/EXPLOITATION POUR UN AN				

G : FRAIS GÉNÉRAUX DE PRODUCTION/EXPLOITATION

Type de coût	Coût total mensuel	Coût total par an
FRAIS GÉNÉRAUX DE PRODUCTION POUR UN AN		

[Quels sont les frais généraux requis ? Il s'agit principalement de l'énergie, des assurances, de l'eau, du loyer, des tarifs et autres factures mensuelles]

H : RÉSUMÉ DES DÉPENSES TOTALES DE PRODUCTION

[Quel est le coût total de production ?]

	Catégorie	Année 1
1	Coût total des matières premières	
2	Coût total de la main-d'œuvre de production	
3	Total des frais généraux de production	
4	Amortissement des actifs immobilisés - production	
DÉPENSES TOTALES DE PRODUCTION POUR UN AN		

I. TOTAL DES ACTIVITÉS COMMERCIALES

Quelles dépenses envisagez-vous d'engager pour vos activités commerciales au cours des prochaines années ? Par exemple, quel sera le coût du personnel de vente et des autres frais généraux tels que la promotion, le loyer, l'électricité, etc. ?

Tenez compte de toutes les activités clés pertinentes pour les activités de l'entreprise. Consultez tous vos travaux antérieurs sur le CMA, la stratégie marketing et l'organigramme de processus

	Dépenses	Coût par unité/ mois/période	Nombre d'uni- tés/mois/pé- riode	Total pour l'an- née (Naira)
1.	Amortissement des actifs immobilisés			
2.	Activités commerciales - production/prestation de services/négoce			
	Matières premières (utilisez le tableau ci-dessous pour calculer les besoins en matières premières et leur coût)			
	Exigence en main-d'œuvre directe (utilisez le tableau ci-dessous pour calculer les besoins en main-d'œuvre directe)			
	Frais généraux de fonctionnement (utilisez le tableau ci-dessous pour calculer les frais généraux de fonctionnement)			
3.	Dépenses marketing			
4.	Frais de gestion (par exemple, votre salaire et rémunération)			
5.	Frais financiers (par exemple, les intérêts d'un prêt)			
DÉPENSES TOTALES POUR UN AN				

N'oubliez pas que vous avez besoin de tous ces exercices pour aller plus loin et que vous y reviendrez lorsque vous préparerez la planification financière.

5.4. Plan financier (exercice de financement des bagues)

ANNEXE 5.4.1 : COMPTE DE RÉSULTAT

COMPTE DE RÉSULTAT POUR LA SEMAINE 1

	GROUPE 1	GROUPE 2	GROUPE 3
VENTES			
<i>Moins : Recettes (5%)</i>			
VENTES NETTES			
<i>Moins : Coûts de production</i>	10 000	10 000	10 000
MATIÈRES PREMIÈRES	3 000	3 000	3 000
MAIN D'OEUVRE (Pour un groupe de 7 membres)	5 000	5 000	5 000
FRAIS GÉNÉRAUX, Y COMPRIS AMORTISSEMENT SUR LES ACTIFS IM- MOBILISÉS 10%, soit 1 000 € + 1 000 €	2 000	2 000	2 000
Bénéfice brut			
<i>Moins :</i>			
Dépenses marketing			
Frais de gestion			
SALAIRE DU GÉRANT	2 000	2 000	2 000
SALAIRE DU COMPTABLE	2 000	2 000	2 000
Frais financiers (Intérêts de prêt, frais bancaires, etc.)			
Bénéfice net avant impôts			
<i>Moins : Impôts %</i>			
Bénéfice net après impôts			

NOTES :

1. Pour la première semaine, il n'y a pas de frais de marketing ou de financement. Vous n'avez besoin que du coût de production et des frais de gestion. Seules les ventes peuvent varier.
2. L'argent dépensé au magasin pour la consommation personnelle ne doit pas être comptabilisé ici !
3. Pour les autres semaines, vérifiez si les participants préparent leur compte de résultat avec les bons chiffres. Pas de préparation pour vous. Seuls les observateurs se préparent.

ANNEXE 5.4.2 : TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE - DEUXIÈME SEMAINE

	Groupe 1		Groupe 2		Groupe 3	
	Semaine 1	Semaine 2	Semaine 1	Semaine 2	Semaine 1	Semaine 2
ENCAISSE [Ventes de la première semaine - (Coût de production - amortissement)]						
VENTES						
Prêt bancaire						
<i>Moins : Autres</i>						
Rentrées de fonds totales						
Salaires	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
Rémunérations	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000
Matières premières	3 000		3 000		3 000	
Frais généraux		2 000		2 000		2 000
Remboursement du prêt						
Intérêts du prêt						
Autres						
Sorties de fonds totales						
Encaisse/report de trésorerie						

Comme mentionné ci-dessus, les deux tableaux financiers de base importants pour les entrepreneurs et la gestion sont le bilan et le compte de résultat. Nous savons que le bilan donne un résumé des ressources (actifs) et des obligations (passifs et fonds propres) de l'entreprise à un moment donné ; le compte de résultat reflète les résultats des activités de l'entreprise en résumant les recettes et les dépenses au cours d'une période donnée. Ces deux déclarations n'expliquent pas l'état de la liquidité de l'entreprise.

Les aspects de liquidité de l'entreprise montrent sa capacité à faire face à ses obligations courantes. L'encaisse et les actifs facilement convertibles en espèces rendent l'état de liquidité de l'entreprise très important pour résoudre les obligations courantes au jour le jour. La gestion s'intéresse donc à la prévision, la planification et le suivi des flux de trésorerie d'une entreprise afin de garantir des flux positifs et de prendre des décisions efficaces en matière d'achats, de remboursement de prêts et de fonds de roulement. C'est pourquoi le tableau préparé à cette fin et indiquant les flux

d'entrée et de sortie de liquidités est appelé "tableau des flux de trésorerie". Une analyse des flux de trésorerie est utile pour la planification à court terme.

Le tableau des flux de trésorerie est un état de la situation financière sur base d'argent liquide qui résume les causes des variations de la trésorerie entre les dates de deux bilans. Il indique les sources et les utilisations de l'argent liquide. Les ventes, les prêts et les fonds propres constituent les rentrées. L'entreprise est dépendante de ses clients, de ses financiers et de ses actionnaires. Mais dans le processus de production de biens et de services, les flux de trésorerie servent à payer les matériaux, les salaires (y compris ceux de l'entrepreneur), le loyer, l'électricité, l'eau, les intérêts, l'approvisionnement, le transport, etc.

Il a été établi que, quelle que soit la taille de l'entreprise, son succès dépend de sa capacité à générer des rentrées de fonds. Les sorties de fonds sont censées générer davantage de rentrées de fonds. Les entreprises qui ont plus de sorties que de rentrées de fonds auront des problèmes. Ils ne pourront pas payer leurs dépenses à l'échéance. C'est une situation difficile que tout futur entrepreneur doit éviter.

De nombreux entrepreneurs ne réalisent pas l'importance de la planification des flux de trésorerie. Ils courent constamment le risque de ne pas pouvoir régler leurs factures. La mauvaise planification des liquidités est une cause majeure de la faillite de nombreuses petites entreprises.

Le processus de planification de la trésorerie commence par la détermination du montant des liquidités générées par les recettes ainsi que par d'autres sources comme les prêts, etc. pour une période donnée. Ce chiffre représente les rentrées de fonds. Bien entendu, les ventes à crédit sont exclues, car elles ne sont pas des liquidités tant qu'elles ne sont pas entièrement réglées. Ensuite, déterminez combien d'argent liquide est nécessaire pour régler toutes les dépenses de matériel, de loyer, de salaires et autres. Ce chiffre représente les sorties de fonds. Les achats à crédit sont exclus car il ne s'agit pas de transactions en espèces tant qu'ils ne sont pas entièrement payés.

Préparer une projection de trésorerie est facile et amusant. Elle se compose d'**encaissements** (ou de rentrées de fonds) et de **décaissements** (ou de sorties de fonds). De même, il y aura des cases pour le solde de départ du mois suivant. La différence entre les encaissements et les décaissements représente le **solde de trésorerie final**. Ce solde de trésorerie au cours d'une période, par exemple pour un mois, deviendra automatiquement le solde de départ du mois suivant. L'objectif est de garantir que les liquidités disponibles seront suffisantes pour répondre aux besoins et aux obligations de l'entreprise. Si les sorties de fonds sont plus nombreuses que les rentrées, il faut alors prendre des mesures, comme vendre plus de produits, convertir des biens personnels en argent, emprunter de l'argent, etc.

Le chiffre d'affaires généré par les pertes et bénéfices n'est pas l'argent liquide de l'entreprise. En fait, certaines entreprises peuvent avoir des bénéfices très élevés mais sans argent. Pourquoi ?

Rappelez-vous que le bénéfice est constitué d'éléments monétaires et non monétaires. Les éléments monétaires ne concernent que les pièces de monnaie, les dépôts bancaires, les billets et les chèques. Les éléments non monétaires sont les suivants : ventes à crédit, achats à crédit, dépenses non payées, stocks et amortissements.

Imaginons une situation dans laquelle toutes les ventes sont faites à crédit sur un mois. En utilisant la formule, $\text{Ventes} - \text{Coûts} = \text{Bénéfices}$, on s'aperçoit que l'on obtient des bénéfices lorsqu'il y a plus de ventes que de coûts. Mais comme toutes les ventes se font à crédit (c'est-à-dire que les clients n'ont pas encore payé), il y a un bénéfice mais pas de liquidités.

ANNEXE 5.4.3 : FLUX DE TRÉSORERIE PAR JOUR

FLUX DE TRÉSORERIE PAR JOUR POUR LES GROUPES

NOM DU GROUPE :

SEMAINE :

	Lun	Mar	Mer	Jeu	Ven	Sam	Dim	Total
ENCAISSE [Ventes de la première semaine - (Coût de production - amortissement)]								
VENTES								
Prêt bancaire								
Autres RENTRÉES								
Rentrées de fonds totales								
Salaires								
Rémunérations								
Matières premières								
Frais généraux								
Remboursement du prêt								
Intérêts du prêt								
Autres								
Sorties de fonds totales								
Encaisse/report de trésorerie								

ANNEXE 5.4.4 : CALENDRIER DE REMBOURSEMENT DU PRÊT

REMBOURSEMENT DU PRÊT ET CALCUL DES INTÉRÊTS

Le calcul consiste à identifier un plan de remboursement comprenant le prêt et les intérêts.

Le remboursement varie en fonction des conditions d'emprunt. Ici, nous supposons un taux d'intérêt proche de la moyenne du marché (par ex : moyenne de 30 % par an au Malawi) et d'étaler le remboursement sur 3 à 5 ans pour des raisons pratiques. Le prêt identifié dans le calcul du CTP est le prêt principal.

Montant du prêt : Méthode de remboursement :

Taux d'intérêt : Période de remboursement :

Délai supplémentaire (le cas échéant) :
(Pendant le délai supplémentaire, seuls les intérêts sont perçus)

Année	Solde de départ	Intérêt	Paiement principal	Paiement annuel total	Paiement mensuel (pour information)	Solde de clôture
	TOTAL					

Liste de contrôle :

- ✓ Identifiez le total des intérêts à payer pour la période. Vous pouvez consulter la page suivante Compte de résultat sous les frais financiers.
- ✓ Le taux d'intérêt varie entre 18 et 35 % au Malawi. Choisissez le taux d'intérêt qui vous convient.

ANNEXE 5.4.4 : ANALYSE DU SEUIL DE RENTABILITÉ

ANALYSE DU SEUIL DE RENTABILITÉ

1. Introduction

L'analyse du seuil de rentabilité, parfois appelée analyse coûts-volume-bénéfice, est une technique utilisée pour mesurer les recettes (points) de l'entreprise par rapport à diverses structures de coûts et niveaux de ventes. En général, l'analyse du seuil de rentabilité nécessite le calcul de certaines relations entre les revenus et les coûts afin de :

- déterminer le niveau des opérations qu'elle doit maintenir pour couvrir tous les coûts de fonctionnement, et
- évaluer la rentabilité associée aux différents niveaux de vente.

2. Qu'est-ce que le seuil de rentabilité (SR) ?

Pour comprendre cette analyse, deux hypothèses majeures doivent être présentées :

1. Les coûts peuvent être raisonnablement classés en composantes fixes et variables, et ;
2. Toutes les relations coûts-volume-bénéfice sont linéaires.

Le seuil de rentabilité est défini comme le niveau des ventes ou des recettes égal à l'ensemble des coûts et des dépenses. Il exprime un point où l'entreprise ne réalise aucun gain ni ne subit aucune perte. Le seuil de rentabilité est donc le point de départ de la rentabilité.

Le seuil de rentabilité pourrait être présenté sous forme d'équations telles que

Total des ventes	=	Total des coûts	
0	=	Total des ventes	-
Total des ventes	=	Coûts fixes	+
Volume des ventes x Prix	=	Coûts fixes	+
			Coûts variables

3. Concepts pertinents

Par définition, les **coûts fixes** sont des dépenses qui ne varient pas directement en fonction des fluctuations de la production ou du volume des ventes. Il s'agit de dépenses qui sont principalement fonction du temps, et non des ventes, et qui sont généralement contractuelles. Les frais d'amortissement, les salaires du personnel administratif, les frais de location, etc. sont des exemples de ce type de frais. Les **coûts variables** varient directement avec les ventes et sont fonction du volume plutôt que du temps. Les matières premières, la main-d'œuvre directe, les commissions de vente et la taxe sur les ventes sont des exemples de coûts variables. Sur une base unitaire, le coût fixe par unité varie alors que le coût variable par unité est constant.

Lorsque les coûts ont été classés en composantes fixes et variables, il est utile de comparer les recettes aux coûts variables. Si le prix est supposé constant, les recettes totales seront proportionnelles au volume. Comme les coûts variables sont également proportionnels au volume, la différence entre les recettes et le coût variable total variera directement en fonction du volume. La différence entre les recettes et les coûts variables est appelée **marge de contribution**.

La marge de contribution joue un rôle clé dans l'analyse des relations entre volume et bénéfice. Lorsque la marge de contribution est égale aux coûts fixes, l'entreprise n'a aucun bénéfice ou atteint le seuil de rentabilité. Lorsque la marge de contribution est inférieure aux coûts fixes, l'entreprise perd de l'argent. Ce n'est que lorsque la marge de contribution est supérieure aux coûts fixes que l'entreprise réalise des bénéfices.

4. Approches pour la détermination du seuil de rentabilité

Le seuil de rentabilité peut être exprimé en termes de **volume de vente** (quantité), de **prix de vente** (avec volume) ou de **ventes** (montant).

Ventes au SR (Quantité)	=	$\frac{\text{Coût fixe total}}{\text{Prix de vente unitaire} - \text{Coûts variables unitaires}}$
Prix de vente au SR	=	$\frac{\text{Total des coûts fixes} + \text{Total des coûts variables}}{\text{Volume total des ventes (Quantité)}}$
Ventes au SR (quantité)	=	$1 - \frac{\text{Coût fixe total}}{\text{Coût total variable} \times \text{Ventes totales}}$
SR en espèces (volume des ventes)	=	$\frac{\text{Total des coûts fixes en espèces}}{\text{Prix de vente unitaire} - \text{Coût variable unitaire en espèces}}$

Le seuil de rentabilité est le niveau de ventes nécessaire pour faire face à toutes les dépenses de trésorerie de l'entreprise (y compris les sorties de fonds liées à l'amortissement du capital du prêt si l'intention est de mesurer l'adéquation du flux de trésorerie pour faire face à toutes les obligations). Dans le calcul de ce montant, toutes les dépenses non monétaires, comme l'amortissement des frais de pré-exploitation, devront être déduites ou supprimées des coûts fixes et variables.

ANNEXE 5.4.6 : ANALYSE DU FONDS DE ROULEMENT

CYCLE DE PRODUCTION ET FONDS DE ROULEMENT

Le cycle de production fait référence au cycle d'exploitation d'une entreprise, qui détermine le temps nécessaire pour réaliser l'argent à investir à court terme. Le Diagramme 1 illustre le fonctionnement d'une entreprise, quelle que soit la nature de son activité.

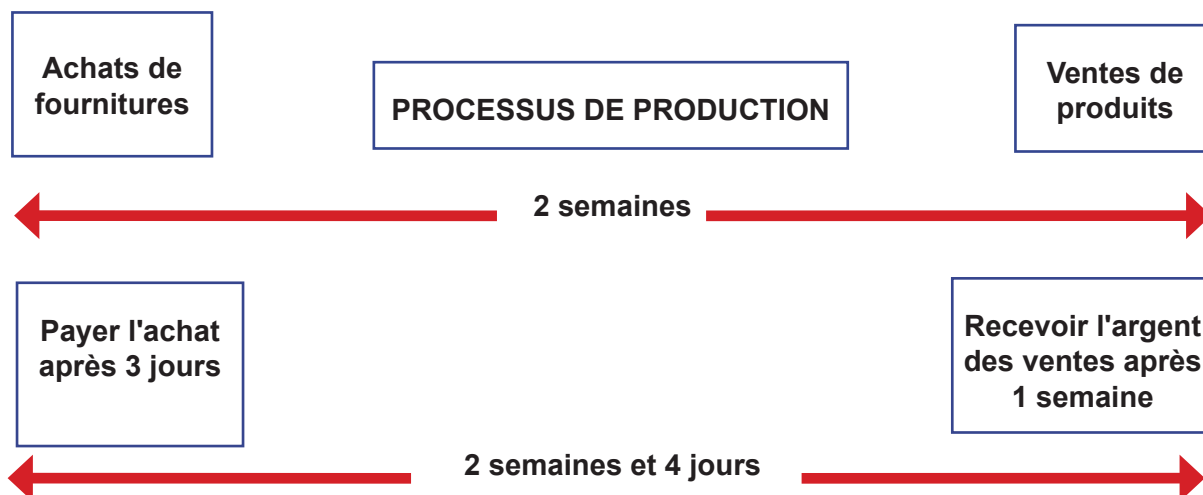
PROCESSUS DE PRODUCTION



Le processus commence par l'achat des matériaux et se termine par la vente des produits. Les besoins en fonds de roulement dépendent du cycle de production du processus. Combien de temps faudra-t-il pour récupérer l'argent investi dans les matières premières, la main-d'œuvre et les autres frais généraux ? Cela est très lié au cycle de production. Globalement, nous pouvons indiquer la période de temps : elle commence avec le paiement effectué pour les entrées et se termine au moment de la réalisation du revenu des ventes.

Elle varie d'une activité à l'autre et d'une organisation à l'autre au sein d'un même secteur, en fonction de leur efficacité et de leur politique financière.

DÉLAI DU CYCLE DE PRODUCTION



Le fonds de roulement est donc la somme d'argent nécessaire pour la période d'exploitation de deux semaines et quatre jours. D'autre part, on peut dire que le fonds de roulement est l'actif circulant moins le passif. Si nous passons en revue les éléments de l'actif circulant, nous pouvons comprendre le besoin de fonds de roulement et les éléments du passif circulant montrent les sources de financement à court terme.

Les besoins en fonds de roulement doivent être inclus dans le budget d'investissement en cas d'expansion ou de création d'une entreprise.

ANNEXE 5.4.7 : COÛT TOTAL DU PROJET

COÛT TOTAL DE L'INVESTISSEMENT

[Quel est le coût total de l'investissement/du projet (CTP) de mon entreprise ?

Le but du CTP est d'identifier l'investissement total et de planifier la stratégie de financement]

	Éléments	Valeur totale	Sources	
			Fonds propres	Prêt
A.	Actifs immobilisés (Énumérez tous les actifs immobilisés identifiés dans le cadre des trois plans précédents)			
	Terrain			
	Bâtiments			
	Machines			
	Équipement et outils			
	Véhicules			
	Meubles			
	Autres actifs			
	Actifs immobilisés totaux			
B.	Besoins en fonds de roulement [sur la base du cycle de production ou de 2 mois de commercialisation, de production, de frais de fonctionnement et d'entretien et de frais financiers]			
	Fonds de roulement totaux			
C.	Frais de pré-exploitation			
	Coût total du projet (A + B + C)			
	Financement en pourcentage			

Liste de contrôle :

- ✓ Le cycle de production est la période entre la production et la vente. Sinon, prenez simplement les 2 à 3 mois de dépenses totales de marketing, de production, d'exploitation et de maintenance.
- ✓ Complétez la valeur totale et déterminez ensuite la valeur des fonds propres et du prêt. Obtenez le montant total du prêt requis, le cas échéant.

ANNEXE 5.4.8 : BILAN AU..

Bilan prévisionnel au (Date)

[Les bilans sont les profils d'une entreprise à une date donnée. Les bilans doivent avoir une date. Préparer les trois bilans estimatifs de fin d'année pour voir les affaires à la fin de l'année 1-3]

		ANNÉE 1
Actifs circulants :		
Encaisse (solde de fin d'année)		
Total des actifs circulants (A)		
Actifs immobilisés :		
Moins : Amortissement		
Actifs immobilisés totaux (B)		
TOTAL DES ACTIFS (A) + (B)		
Passif circulant :		
Dispositions relatives à l'impôt sur le revenu		
Total du passif circulant (C)		
Passif à long terme :		
Prêts		
Total du passif à long terme (C)		
TOTAL DES PASSIFS		
Fonds propres :		
Capital		
Bénéfices accumulés		
Total des fonds propres (D)		
Total des passifs et des fonds propres (C) + (D)		

Liste de contrôle :

- ✓ Vérifiez que l'impôt à payer, les liquidités de fin d'année et le bénéfice net sont inscrits au bon endroit.
- ✓ Indiquez toujours le total des actifs immobilisés totaux et l'amortissement déduit. Seuls les actifs immobilisés nets sont ajoutés au total des actifs circulants.
- ✓ Le solde des charges de pré-exploitation est enregistré dans les actifs circulants.

Le bilan donne un aperçu, **dans un délai déterminé**, de ce qu'une entreprise possède et de ce qu'elle doit. Il contient deux parties. Une partie enregistre ses propriétés, c'est-à-dire tout ce qu'elle peut prétendre posséder et qui a de la valeur, par exemple des espèces, des créances, des débiteurs, des stocks, des machines, des outils, des installations, etc. C'est ce qu'on appelle les **actifs**. L'autre côté montre d'où provient l'argent destiné à financer l'achat de ces biens, par exemple, il peut provenir d'un prêt bancaire, de fonds propres, de créanciers, etc. Cette partie est appelée **passifs** et **fonds propres**. Son intitulé comprend le nom de l'entreprise, le titre de la déclaration et la date d'établissement.

Les **actifs** sont les ressources de valeur, qui sont la propriété de l'entreprise (espèces, titres, créances, marchandises, bâtiments, terrains, etc.). Les **passifs** sont les fonds ou autres ressources transférés à l'entreprise qui seront remboursés dans le futur.

Les **fonds propres** sont les ressources investies par le(s) propriétaire(s) de l'entreprise. Pour les entreprises individuelles, il s'agit des "fonds propres", pour les sociétés de personnes, du "capital des associés" et pour les sociétés de capitaux, du "capital social".

Dans un bilan, les actifs doivent être égaux ou supérieurs aux passifs et aux fonds propres. D'où l'équation :

$$\text{ACTIF} = \text{PASSIF} + \text{FONDS PROPRES}$$

Cela signifie que toute modification de l'actif doit entraîner une modification correspondante du passif ou des fonds propres, ou des deux. Par exemple, une augmentation de l'actif correspond à une augmentation du passif ou des fonds propres, ou les deux.

En fonction de leur facilité de conversion en espèces, les actifs peuvent être classés en

- (a) circulants
- (b) fixes, et
- (c) Charges différées et autres actifs.

Chaque type est brièvement décrit ci-dessous :

Les **actifs circulants** sont des avoirs en caisse et en banque, des titres négociables et des comptes à recevoir (tous sont appelés actifs disponibles et réalisables) : Les stocks, les dépenses payées d'avance, les avances aux fournisseurs, les dépôts marginaux sur les lettres de crédit, etc. qui seront utilisés au cours d'un cycle de fonctionnement normal.

Les **actifs immobilisés** sont des ressources à durée de vie relativement longue, telles que les terrains, les bâtiments et les structures, les machines et les équipements, le matériel de transport et de livraison, le mobilier et le matériel de bureau, etc. Dans certains cas, les actifs incorporels tels que le fonds de commerce, le droit de marque, le droit de brevet, etc. et les investissements sont également inclus.

Les **charges différées** sont des dépenses qui devraient produire des bénéfices pendant plusieurs périodes comptables et devraient être amorties sur leur durée de vie utile estimée. Cela comprend les frais d'organisation, les frais de pré-exploitation, les frais de recherche et de développement, les franchises, etc.

Comme pour les actifs, les passifs sont également classés en

- (a) circulants
- (b) passifs à long terme

Les **passifs circulants** sont des dettes à court terme, notamment les comptes fournisseurs, les créanciers, les salaires à payer, les charges à payer, les acomptes reçus, etc.

Les **passifs à long terme** font référence aux dettes à long terme. Dans certains cas, les entreprises constituent des comptes de réserve pour une utilisation ultérieure ou à des fins spéciales telles que les prestations de retraite, les créances douteuses, les fluctuations de prix, etc.

Les **fonds propres** sont le total de l'actif moins le total du passif. Cela signifie qu'en cas de liquidation, les créances des créanciers sont payées en premier. Le ou les propriétaires ne perçoivent que ce qui reste. Il s'agit (a) du capital social et (b) des bénéfices non distribués.

Exemple de bilan au 12.12.2017

XYZ ENTERPRISES LTD. BILAN AU 12/12/2017			
Passifs et fonds propres		Actifs	
Fonds propres		Actifs immobilisés	
Fonds propres	1 100 000	Terrains et bâtiments	1 250 000
Bénéfices non distri- bués	225 000	Machines	350 000
Réserves	320 000	Véhicules	650 000
		Meubles et équipements	145 000
		Investissements à long terme	156 000
Passifs à long terme	600 000	Actifs immobilisés totaux	2 551 000
Prêts	250 000	Moins :	
Autres		Provision pour amortissement	453 000
			2 098 000
Passifs circulants	50 000	Actifs circulants	
Prêts à court terme	64 020	Stock - Matières premières	45 000
Impôts à payer	150 670	- Travaux en cours	6 780
Créanciers	48 600	- Produits finis	7 890
Découvert bancaire	31 730	Débiteurs	152 600
Exigibles		Investissements à court terme	250 750
		Dépenses payées d'avance	57 000
		Autres créances	27 000
		Effets à recevoir	45 000
		Banque	125 000
		Espèces	25 000
	2 840 020		2 840 020

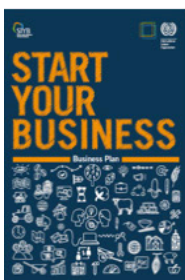
6.



GENERATE YOUR BUSINESS IDEA (GYB) >



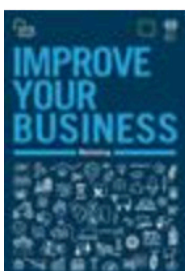
START YOUR BUSINESS (SYB) >



START AND IMPROVE YOUR BUSINESS (SIYB), BUSINESS PLAN >



IMPROVE YOUR BUSINESS (SIYB) COSTING >



IMPROVE YOUR BUSINESS (IYB) MARKETING >



IMPROVE YOUR BUSINESS (IYB) BUYING AND STOCK CONTROL >

7. Planification des activités pour les échanges commerciaux

RÉSUMÉ

1. PLAN MARKETING

- 1,1. Description du/des produit(s)
- 1,2. Segments de marché cibles
- 1,3. Zone de marché cible
- 1,4. Analyse de la demande
- 1,5. Analyse de l'offre
- 1,6. Analyse de l'écart
- 1,7. Stratégies marketing des concurrents
 - 1.7.1. Stratégie de produit
 - 1.7.2. Stratégie de distribution
 - 1.7.3. Stratégie de promotion
 - 1.7.4. Stratégie de prix
- 1,8. Stratégies marketing du projet
 - 1.8.1. Stratégie de produit
 - 1.8.2. Stratégie de distribution
 - 1.8.3. Stratégie de promotion
 - 1.8.4. Stratégie de prix
 - 1.8.5. Emplacement du point de vente
 - 1.8.6. Disposition du point de vente
- 1,9. Prévision des ventes
- 1.10. Actifs immobilisés pour le marketing
- 1.11. Total des dépenses marketing

2. PLAN D'ACHAT ET DE STOCKAGE

- 2,1. Total des achats pour le commerce
 - 2.1.1. Achats locaux
 - 2.1.2. Importations
 - 2.1.3. Coûts d'achat directs
- 2,2. Stratégies de gestion des stocks
- 2,3. Stockage des stocks
 - 2.3.1. Emplacement des magasins/entrepôts
 - 2.3.2. Systèmes et installations de stockage
 - 2.3.3. Procédures de récupération
 - 2.3.4. Mécanismes de sécurité
- 2,4. Actifs immobilisés nécessaires à l'achat et au stockage
- 2,5. Entretien et réparations
- 2,6. Besoins en main-d'œuvre
- 2,7. Frais de détention d'actions
- 2,8. Total des frais d'achat et de stockage

3. PLAN D'ORGANISATION ET DE GESTION

- 3.1. Forme d'entreprise
- 3.2. Nom et logo de l'entreprise
- 3.3. Profil de compétence des promoteurs de projets
- 3.4. Structure organisationnelle
- 3.5. Descriptions des postes et responsabilités clés
- 3.6. Recrutement, sélection et formation du personnel
 - 3.6.1. Stratégie de recrutement
 - 3.6.2. Stratégie de sélection
 - 3.6.3. Stratégie de formation
- 3.7. Coût du personnel pour l'administration
- 3.8. Actifs immobilisés nécessaires à l'administration des bureaux
- 3.9. Entretien et réparations
- 3.10. Aménagement du bureau
- 3.11. Activités et frais de pré-exploitation
- 3.12. Total des frais d'organisation et de gestion

4. PLAN FINANCIER

- 4.1. Coût total de l'investissement
- 4.2. Garantie sur le prêt
- 4.3. Remboursement du prêt et calcul des intérêts
- 4.4. Compte de résultat prévisionnel
- 4.5. Tableau des flux de trésorerie prévisionnels
- 4.6. Bilan prévisionnel
- 4.7. Analyse du seuil de rentabilité
- 4.8. Analyse financière/investissement
- 4.9. Hypothèses financières

RÉSUMÉ

[Cette section ne doit être rédigée qu'après l'achèvement des quatre sous-plans. Il doit s'agir d'un résumé du plan d'affaires complet, avec les points forts de chaque sous-plan.]

Brève description de l'entreprise

[Quel sera le nom de votre entreprise ? Quels seront les produits qu'elle proposera ?]

Profil de l'entrepreneur

[Décrivez brièvement votre parcours, votre expérience et vos projets d'avenir. Si d'autres personnes seront impliquées dans la gestion de l'entreprise, décrivez-les brièvement.]

Résumé du plan marketing

[Décrivez brièvement vos groupes cibles et les stratégies que vous allez adopter.]

Résumé du plan d'achat et de stockage

[Décrivez brièvement le processus pour les achats locaux et les importations. Comment comptez-vous les stocker et les récupérer ?]

Résumé de l'organisation et du plan de gestion

[Décrivez brièvement la forme d'entreprise et la manière dont vous allez l'organiser.]

Résumé du plan financier

[Indiquez brièvement le coût total des investissements, le plan de financement, les bénéfices prévus et d'autres éléments financiers importants pour l'entreprise.]

Conclusion sur le projet

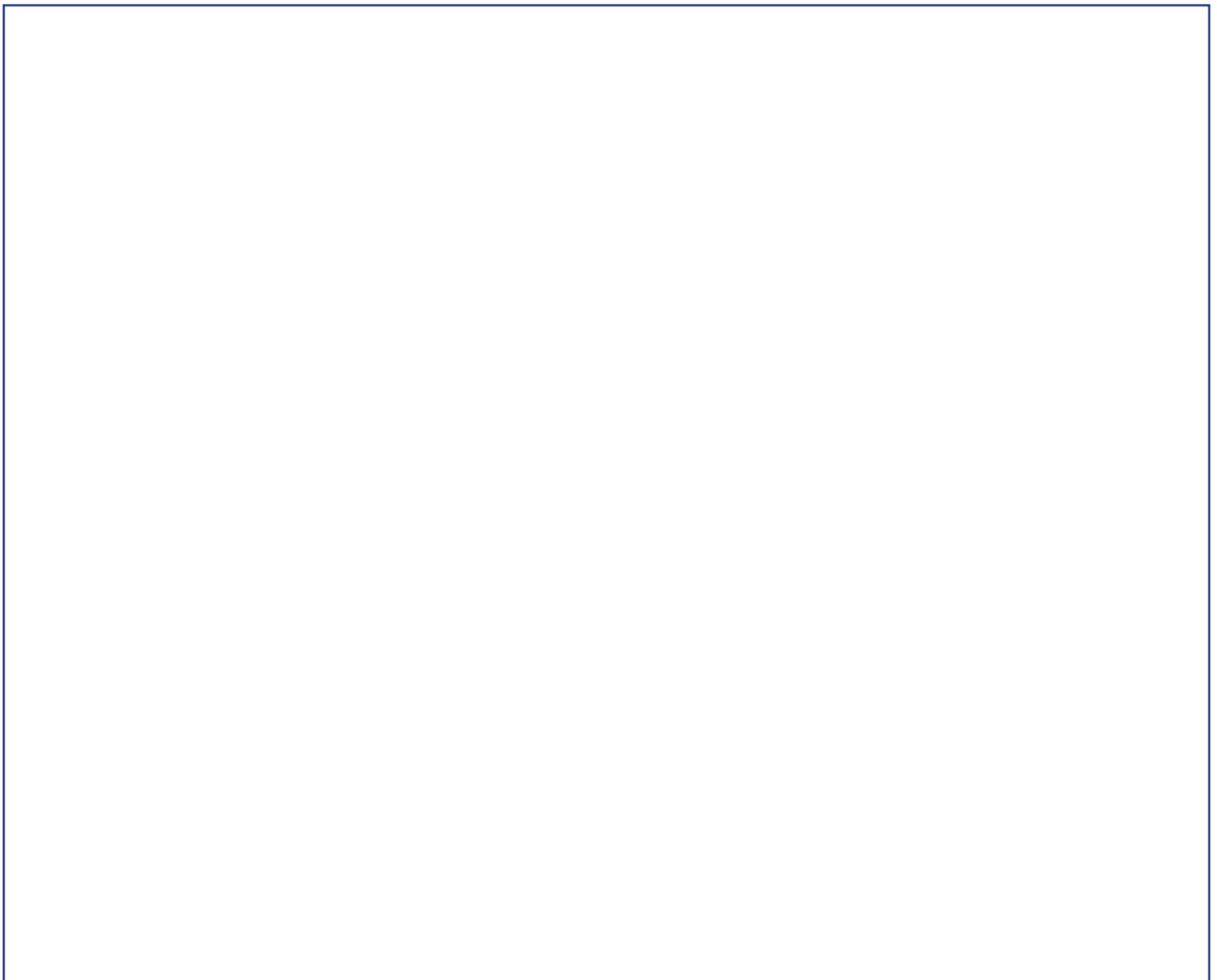
[Indiquez brièvement les avantages socio-économiques qui découleraient de la création de l'entreprise proposée.]

1. PLAN MARKETING

1.1. DESCRIPTION DU/DES PRODUIT(S)

[Décrivez la ou les gammes de produits qui seront proposées par votre entreprise. Indiquez les variétés, les tailles, les formes, les couleurs et toute autre caractéristique particulière de vos produits/services.]

Dessinez quelques échantillons de produits ici.



1.2. SEGMENTS DE MARCHÉ CIBLES

[À qui comptez-vous vendre les produits - à des clients individuels, à des clients institutionnels, ou aux deux ? S'il s'agit de clients individuels, indiquez s'ils appartiennent à une tranche d'âge, une tranche de revenu, une zone d'habitation, une taille de foyer, etc. S'il s'agit d'institutions, décrivez les principales caractéristiques et les principes de segmentation.]

Segment	Caractéristiques
1	
2	
3	
4	
5	

1.3. ZONE DE MARCHÉ CIBLE

[Dans quelles zones géographiques comptez-vous mettre vos produits à disposition ? Il peut s'agir de zones où vos clients vivent, travaillent ou font leurs achats. Mentionnez les noms des districts, des villes, etc. Pourquoi pensez-vous que ce sont les meilleurs endroits pour vendre vos produits ? N'oubliez pas que cela influencera votre stratégie de distribution.]

Segment	Zone	Motif
1		
2		
3		
4		
5		

1.4. ANALYSE DE LA DEMANDE

[Combien vos clients cibles achètent-ils en quantité et en valeur ? Tout d'abord, identifiez tous ceux qui utilisent actuellement le produit ou qui pourraient l'utiliser. Renseignez-vous sur la quantité qu'ils achètent ou ont l'intention d'acheter pour un jour/mois/trimestre/année et à quel prix.]

		Taux d'utilisation		Quantité demandée	
Lieu	Acheteurs & chiffres potentiels	Volume	Valeur (FCFA)	Volume	Valeur (FCFA)
TOTAL					

Note :

1. Taux d'utilisation

(Volume) - Il s'agit de la quantité achetée pour la consommation pendant une période donnée. La période peut être un jour, un mois ou une année.

(Valeur) - Il s'agit du montant dépensé pour l'achat d'un produit particulier ou d'un produit offert au cours d'une période donnée. La période peut être un jour, un mois ou une année.

2. Quantité demandée

Il s'agit du chiffre total, qui est obtenu par multiplication.

Quantité demandée = taux d'utilisation x nombre d'acheteurs cibles dans la zone cible
(Volume)(Volume)

Quantité demandée = taux d'utilisation x nombre d'acheteurs cibles dans la zone cible
(Valeur)(Valeur)

Hypothèses :

1.5. ANALYSE DE L'OFFRE

[Quelle est la quantité de produits fournis aux clients cibles ? Cette analyse doit être effectuée en deux étapes. Tout d'abord, identifiez vos concurrents actuels et potentiels. Ensuite, cherchez combien ils fournissent au marché par jour/mois/trimestre/année.]

Lieu	Nom du concurrent (FCFA)	Nom du produit	Offre	
			Volume	Valeur (FCFA)
TOTAL				

Hypothèses :

1.6. ANALYSE DE L'ÉCART

[L'écart qui existe entre la demande et l'offre par jour/mois/trimestre/année]

Demande totale (a)	Offre totale (b)	Écart (a - b)
TOTAL		

Note :

1. Demande totale (a) - Voir section 1.4 Analyse de la demande
Ce chiffre se réfère à la quantité demandée - volume dans l'analyse de la demande
2. Offre totale (a) - Voir section 1.5 Analyse de l'offre
Ce chiffre se réfère à la quantité fournie dans l'analyse de l'offre
3. Écart (a - b)
Ce chiffre est obtenu en soustrayant la demande totale de l'offre totale.

Hypothèses :

1.7. STRATÉGIES MARKETING DES CONCURRENTS

1.7.1. STRATÉGIE DE PRODUIT

[Quelles sont les particularités des produits de vos concurrents qui les rendent commercialisables ? Vous pouvez vous concentrer sur la qualité, l'image de marque, l'emballage, le service à la clientèle, etc.]

Concurrent	Stratégie de produit du concurrent
1	
2	
3	
4	
5	

1.7.2. STRATÉGIE DE DISTRIBUTION

(Comment vos concurrents mettent-ils leurs produits à la disposition des clients et par quels canaux ?)

Concurrent	Stratégie de distribution du concurrent
1	
2	
3	
4	
5	

1.7.3. STRATÉGIE DE PROMOTION

[Comment vos concurrents communiquent-ils sur leurs produits aux acheteurs cibles ? Utilisent-ils la publicité, la vente personnelle, la promotion des ventes, le marketing direct ou la publicité ?]

Concurrent	Stratégie de promotion du concurrent
1	
2	
3	
4	
5	

1.7.4. STRATÉGIE DE PRIX

[Quelles stratégies de prix vos concurrents adoptent-ils pour fixer le prix de leurs produits ? Est-elle axée sur la demande, les coûts ou la concurrence ?]

Concurrent	Stratégie de prix du concurrent
1	
2	
3	
4	
5	

1.8. STRATÉGIES MARKETING DU PROJET

1.8.1. STRATÉGIE DE PRODUIT

[Quelles sont les particularités de vos produits afin de les rendre commercialisables ? Vous pouvez vous concentrer sur la qualité, l'image de marque, l'emballage, le service à la clientèle, etc.]

1.8.2. STRATÉGIE DE DISTRIBUTION

[Comment allez-vous mettre vos produits à la disposition des clients et par quels canaux ?]

1.8.3. STRATÉGIE DE PROMOTION

[Quelles méthodes de promotion allez-vous adopter pour faire connaître vos produits à vos clients cibles ?]

1.8.4. STRATÉGIE DE PRIX

[Quelle stratégie allez-vous adopter pour fixer le prix de vos produits ? Est-elle axée sur la demande, les coûts ou la concurrence ?]

1.8.5. EMPLACEMENT DU POINT DE VENTE

[Où le point de vente sera-t-il situé ? Dessinez-le et indiquez les avantages stratégiques de sa position. Y aura-t-il un parking pour les véhicules ?]

1.8.6. DISPOSITION DU POINT DE VENTE

[Comment sera l'aménagement de votre point de vente ? Dessinez la disposition de base que vous avez prévue.]

1.9. PRÉVISION DES VENTES

[Quel est le montant des ventes annuelles que vous prévoyez pour vos produits au cours des trois prochaines années ? Si vous vendez plus de cinq produits, choisissez ceux qui représentent une grande partie de vos revenus. La prévision des ventes doit être établie sur la base de l'analyse de la demande, de l'offre et de l'écart - Sections 1.4, 1.5 et 1.6 du plan marketing]

Produit(s)	Valeur des ventes		
	Année 1	Année 2	Année 3
VENTES TOTALES EN FCFA.			

Hypothèses :

(La prévision des ventes est cruciale car le reste des projections est basé sur les ventes estimées. Il est important de faire des hypothèses réalistes. Tenez compte de la nature du produit et des pertes qui peuvent survenir lors du stockage, de la vente et de la commercialisation. Indiquez le pourcentage d'augmentation/diminution des ventes d'année en année par produit, l'augmentation/la diminution du prix de vente par produit et toute autre hypothèse pertinente utilisée pour établir les prévisions de vente).

1.10. ACTIFS IMMOBILISÉS POUR LE MARKETING

[Quels sont les actifs immobilisés nécessaires au marketing ? Vérifiez le prix d'achat et apprenez à prévoir l'amortissement afin que le remplacement soit plus facile. ***Si vous possédez déjà les actifs immobilisés, utilisez la valeur marchande actuelle comme prix d'achat.***]

	Description des actifs	Spécifications	Prix d'achat en FCFA. (a)	Durée de vie estimée en années (b)	Amortissement par an en FCFA. (a/b)
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					
9.					
10.					
TOTAL					

1.11. TOTAL DES DÉPENSES MARKETING

[Quelles dépenses envisagez-vous d'engager pour vos efforts de marketing au cours des trois prochaines années ? Par exemple, quel sera le coût du personnel de vente et des autres frais généraux tels que la promotion, le loyer, l'électricité, etc. ?]

	Dépenses	Année 1	Année 2	Année 3
1.	Salaires du responsable marketing			
2.	Salaires des vendeurs			
3.	Salaires des chauffeurs			
4.	Salaires des aides			
5.	Commissions			
6.	Entretien des actifs immobilisés			
7.	Carburant			
8.	Fournitures			
9.	Téléphone			
10.	Frais divers			
11.	Total des dépenses avant amortissement			
12.	Amortissement des actifs immobilisés en marketing			
13.	Total des dépenses marketing			

2. PLAN D'ACHAT ET DE STOCKAGE

2.1. TOTAL DES ACHATS POUR LE COMMERCE

[Vos achats peuvent comprendre des achats locaux ainsi que des importations]

2.1.1. ACHATS LOCAUX

[Indiquez les achats locaux que vous prévoyez de faire. Basez-les sur vos prévisions de ventes sur une base mensuelle, trimestrielle ou annuelle. La durée peut varier en fonction de la nature de l'entreprise. Toutefois, il faut indiquer le total des achats estimés pour une année]

Élément	Quantité à acheter	Coût/unité	Coût/élément total	Source de l'offre
COÛT TOTAL/ANNÉE 1				
COÛT TOTAL/ANNÉE 2				
COÛT TOTAL/ANNÉE 3				

2.1.2. IMPORTATIONS

[Indiquez vos achats prévus auprès de fournisseurs étrangers. Basez-les sur vos prévisions de ventes sur une base mensuelle, trimestrielle ou annuelle. La durée peut varier en fonction de la nature de l'entreprise. Toutefois, il faut indiquer le total des achats estimés pour une année. Tenez compte des taux de change et des effets de ses fluctuations.]

Élément	Quantité à acheter/mois	Coût/unité	Coût/élément total	Source de l'offre
COÛT TOTAL/ANNÉE 1				
COÛT TOTAL/ANNÉE 2				
COÛT TOTAL/ANNÉE 3				

2.1.3. COÛTS D'ACHAT DIRECTS

[Vous devez prendre en compte les coûts directement liés à l'achat de biens pour le commerce. Il peut s'agir de frais engagés pour l'achat de biens sur place ou des importations.]

Coût de l'élément	Année 1	Année 2	Année 3
Fret vers l'intérieur			
Transport vers l'intérieur			
Quayage			
Droits d'importation			
TOTAL			

2.2. STRATÉGIES DE GESTION DES STOCKS

[Quelles stratégies de gestion des stocks allez-vous adopter ? Quelles quantités de stocks allez-vous conserver pour les achats locaux et quels niveaux de stocks allez-vous maintenir pour les importations ? Quel sera le niveau de commande, la quantité commandée, etc. ?]

2.3. STOCKAGE DES STOCKS

2.3.1. EMBLACEMENT DES MAGASINS/ENTREPÔTS

[Où allez-vous entreposer les stocks ? Quelles sont les raisons du choix de ce lieu ?]

2.3.2. SYSTÈMES ET INSTALLATIONS DE STOCKAGE

[Quel type de systèmes de stockage allez-vous adopter ? Les produits seront-ils stockés dans des bacs, sur des étagères ou d'une autre manière ? Comment seront-ils étiquetés ? Y aura-t-il un contrôle de l'humidité ? Y aura-t-il des installations de réfrigération ? etc.]

2.3.3. PROCÉDURES DE RÉCUPÉRATION

[Quel type de procédures de récupération allez-vous adopter ? Les produits seront-ils récupérés selon le principe du dernier entré, premier sorti ou du premier entré, premier sorti ?]

2.3.4. MÉCANISMES DE SÉCURITÉ

[Décrivez les mesures de sécurité qui seront adoptées pour sauvegarder et protéger les marchandises et les magasins contre le vol et la détérioration.]

2.4. ACTIFS IMMOBILISÉS NÉCESSAIRES À L'ACHAT ET AU STOCKAGE

[Énumérez les actifs immobilisés nécessaires à l'achat et au stockage, leur description, leur coût et leur amortissement]

Actif	Capacité/ Spécification	Coût d'acquisition	Durée de vie estimée en an- nées (b)	Amortissement par an
TOTAL				

2.5. ENTRETIEN ET RÉPARATIONS

[Décrivez comment l'entretien et les réparations seront effectués sur les actifs immobilisés.]

2.6. BESOINS EN MAIN-D'ŒUVRE

[Décrivez brièvement les besoins en main-d'œuvre et le coût du personnel qui sera directement/indirectement impliqué dans l'achat et le stockage.]

Poste	Salaires et avantages mensuels	Année 1 Salaires et avantages	Année 2 Salaires et avantages	Année 3 Salaires et avantages
TOTAL				

2.7. FRAIS DE STOCKAGE

[Quelles seront les dépenses engagées dans l'exploitation des stocks ? Tenez compte des frais généraux tels que les matériaux indirects, la main-d'œuvre indirecte, les assurances, etc.]

Dépenses		Année 1	Année 2	Année 3
1.	Matériaux indirects			
2.	Main d'œuvre indirecte (magasinier etc.) sur les besoins en main-d'œuvre de 2.6.			
3.	Électricité			
4.	Assurance			
5.	Autres			
Total avant amortissement				
6.	Amortissement			
Total des dépenses d'achat et de détention de stocks				

2.8. TOTAL DES FRAIS D'ACHAT ET DE STOCKAGE

[Quel sera le coût total de l'achat et du stockage des lignes de produits à commercialiser ?]

Année	Total des achats pour le commerce 2.1.1 + 2.1.2	Coûts d'achat directs 2.1.3.	Frais de stockage 2.7	Coût total des achats et du stockage
1				
2				
3				

3. PLAN D'ORGANISATION ET DE GESTION

3.1. FORME D'ENTREPRISE

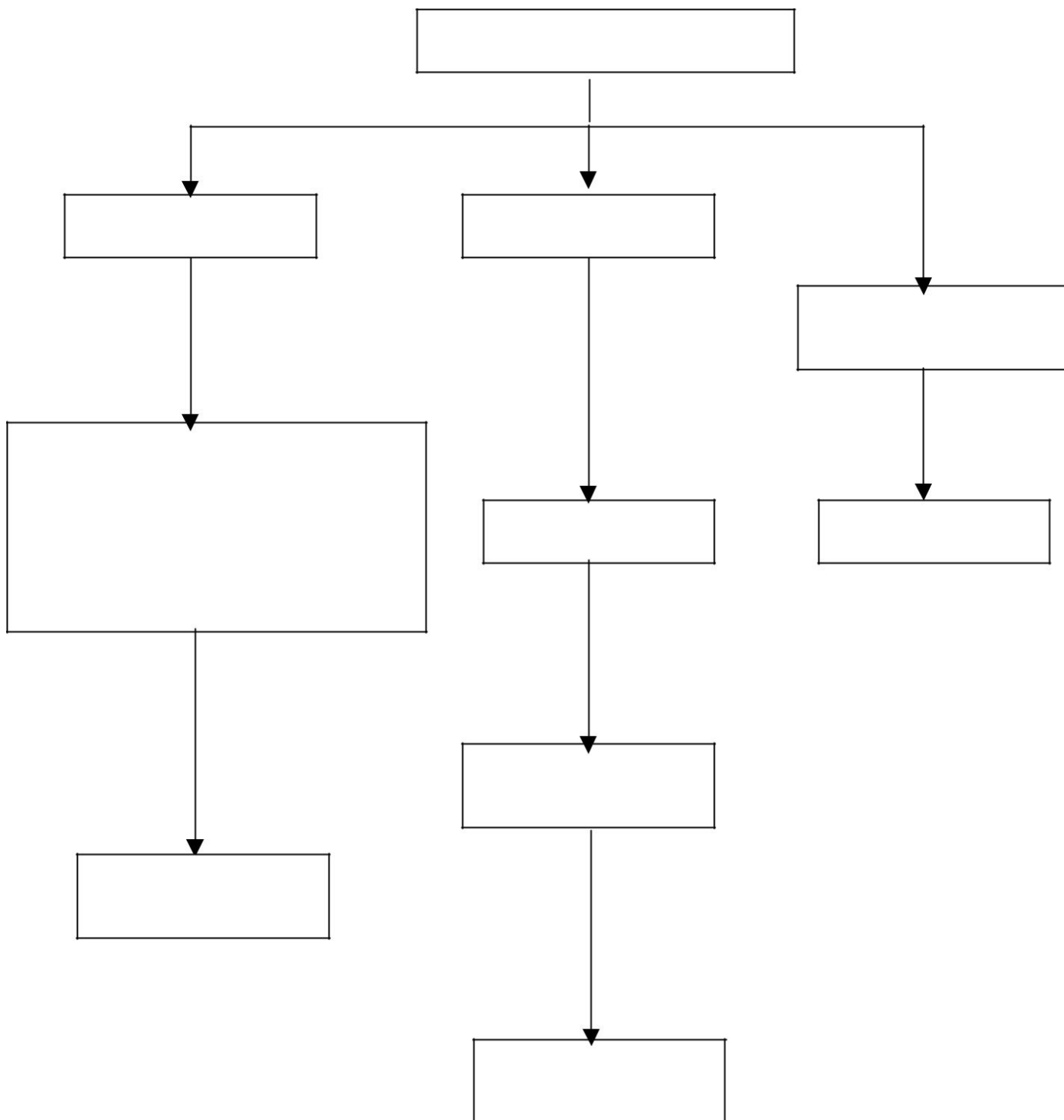
[Quelle forme souhaitez-vous pour votre entreprise - entreprise individuelle, société de personnes ou société à responsabilité limitée ? Quelles sont les raisons de ce choix ?]

3.2. NOM ET LOGO DE L'ENTREPRISE

3.3 COMPÉTENCES DES PROPRIÉTAIRES

3.4. STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

[Dessinez la structure de votre entreprise - la manière dont les différents rôles ou postes de l'entreprise seront organisés. Avant de dessiner la structure, réfléchissez aux différentes tâches et aux responsabilités.]



3,5. DESCRIPTIONS DES POSTES ET RESPONSABILITÉS CLÉS

[En vous basant sur la structure ci-dessus, décrivez ce qui doit être réalisé par chacun des postes clés.]

3.6.1. STRATÉGIE DE RECRUTEMENT

[Comment allez-vous attirer des personnes qui souhaitent rejoindre votre entreprise ?]

3.6.2. STRATÉGIE DE SÉLECTION

[Comment allez-vous sélectionner les personnes parmi celles qui ont posé leur candidature ? Quels critères allez-vous utiliser ?]

3.6.3. STRATÉGIE DE FORMATION

[Comment allez-vous former les personnes que vous choisissez pour rejoindre votre entreprise ?]

3.7. COÛT DU PERSONNEL POUR L'ADMINISTRATION

[Indiquez les coordonnées du personnel qui participera à l'administration du bureau. Estimez le coût de leur emploi.]

Poste	Salaires et avantages mensuels	Année 1 Salaires et avantages	Année 2 Salaires et avantages	Année 3 Salaires et avantages
TOTAL				

3.8. ACTIFS IMMOBILISÉS NÉCESSAIRES À L'ADMINISTRATION DES BUREAUX

[Quels sont les actifs immobilisés nécessaires à l'administration ? Combien vont-ils coûter ?]

Actif	Capacité/ Spécification	Coût d'acquisition (LC)	Durée de vie estimée en an- nées	Amortissement par an (LC)
TOTAL				

3.9. ENTRETIEN ET RÉPARATIONS

[Décrivez comment l'entretien et les réparations seront effectués sur les actifs immobilisés.]

3.10. AMÉNAGEMENT DU BUREAU

[Dessinez dans le schéma ci-dessous comment les actifs immobilisés seront placés dans le bureau. Indiquer les zones de déplacement.]

3.11. ACTIVITÉS ET FRAIS DE PRÉ-EXPLOITATION

[Identifiez toutes les activités qui doivent être réalisées avant le début de l'activité, à quel mois et comment.]

	Activité	Mois												Coût
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1.	Préparation du plan d'affaires													
2.	Enregistrement des entreprises													
3.	Permis d'importation													
4.	Demande de prêt et accord													
5.	Construction d'un bâtiment													
6.	Passation de marché de fournisseur de matériaux													
7.	Achat et installation de l'équipement													
8.	Achat et installation des meubles et accessoires													
9.	Recrutement et formation du personnel													
10.	Obtention d'échantillons													
TOTAL														

3.12. TOTAL DES FRAIS D'ORGANISATION ET DE GESTION

[Décrivez les postes de dépenses et le montant à engager.]

	Éléments	Année 1	Année 2	Année 3
1.	Rémunérations			
2.	Papeterie et autres fournitures de bureau			
3.	Téléphone			
4.	Électricité et eau			
5.	Renouvellement des permis et licences			
6.	Formation et développement du personnel			
7.	Journaux/magazines			
8.	Carburant			
9.	Réparations et entretien			
10.	Dons			
11.	Divers			
	Total des frais d'organisation et de gestion avant amortissement des frais de pré-exploitation			
12.	Amortissement			
13.	Amortissement des frais de pré-exploitation			
	Total des frais d'organisation et de gestion			

4. PLAN FINANCIER

4.1. COÛT TOTAL DE L'INVESTISSEMENT

[Quel est le coût total d'investissement de votre projet ? Utilisez les trois autres sous-plans que vous avez remplis pour obtenir des données pour cette section. Sous les colonnes prêt et fonds propres, indiquez comment vous comptez financer les actifs immobilisés.]

Éléments	Total FCFA.	Sources	
		Fonds propres FCFA.	Prêt FCFA.
A. Actifs immobilisés			
• Terrain • Bâtiments • Machines • Équipement • Éléments de transport • Meubles et équipements • Autres actifs			
ACTIFS IMMOBILISÉS TOTAUX			
B. Fonds de roulement (14 jours)			
• Frais marketing • Frais d'achat et de stockage • Frais d'organisation et de gestion			
FONDS DE ROULEMENT TOTAUX			
C. Frais de pré-exploitation			
TOTAL (EN QUANTITÉ) A + B + C			
TOTAL (EN POURCENTAGE)	100 %		

4.2. GARANTIE SUR LE PRÊT

[La banque demandera une garantie pour le prêt et vous devrez vous y préparer. La garantie dépendra du montant du prêt.]

Terrain Étendue -
 Valeur marchande -
 Propriétaire -

Bâtiments Zone -
 Valeur marchande -
 Propriétaire -

Autres actifs

4.3. REMBOURSEMENT DU PRÊT ET CALCUL DES INTÉRÊTS

[Les intérêts doivent être payés sur le montant emprunté et le prêt principal doit également être remboursé à la banque. Vous connaissez le montant à emprunter et les conditions d'emprunt. Il faut maintenant établir un calendrier pour le remboursement.]

Montant du prêt FCFA. _____

Taux d'intérêt _____ %

Période de remboursement _____ ans

Délai supplémentaire _____ mois (pendant le délai supplémentaire, le remboursement du capital n'est pas exigé. Cependant, le délai doit être négocié et dépend de nombreux facteurs.)

Modalités de remboursement _____

CALENDRIER DE REMBOURSEMENT DU PRÊT

Année	Solde initial	Paiements d'intérêts	Paiements du capital	Paiements totaux annuels	Solde final
1					
2					
3					
4					
5					
TOTAL					

4.4. COMPTE DE RÉSULTAT PRÉVISIONNEL

La logique du compte de résultat est simple : votre situation n'est satisfaisante que si les recettes sont supérieures aux dépenses. Utilisez toutes les estimations que vous avez calculées dans vos plans secondaires pour décider si vous réaliserez des gains ou des pertes dans cette entreprise.]

Éléments	Année 1	Année 2	Année 3
VENTES			
(-) Moins : Recettes			
= Ventes nettes			
COÛT DES VENTES			
Inventaire de départ des marchandises			
(+) Plus : Total des achats			
+ Coûts d'achat directs			
= Marchandises disponibles à la vente			
(-) Moins : Inventaire de clôture des marchandises			
= Coût des ventes			
BÉNÉFICES BRUTS (Ventes nettes moins coût des ventes)			
(-) Moins :			
Frais de fonctionnement :			
Frais marketing			
Frais de détention d'actions			
Frais d'organisation et de gestion			
TOTAL DES DÉPENSES DE FONCTIONNEMENT			
= Bénéfices avant intérêts et impôts			
(-) Moins : Frais d'intérêt			
= Bénéfices avant intérêts et impôts			
(-) Moins : Frais d'intérêt			
= Bénéfice net après impôts			

4,5. TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE PRÉVISIONNELS

[La logique de la préparation d'un tableau des flux de trésorerie est simple : votre situation n'est satisfaisante que si vous avez un encaissement supérieur à votre décaissement. Il s'agit de s'assurer que votre activité génère des liquidités. Utilisez toutes les estimations que vous avez calculées dans vos plans secondaires pour décider si vous réaliserez des gains ou des pertes dans cette entreprise.]

Informations	Période de pré-exploitation	Année 1	Année 2	Année 3
FLUX DE TRÉSORERIE				
- Ventes au comptant - Recouvrement des créances - Fonds propres - Produit du prêt - Vente d'actifs fixes				
Moins : SORTIES DE FONDS				
- Actifs immobilisés - Frais payés d'avance - Frais de pré-exploitation - Dépenses marketing (hors amortissement) - Frais d'achat et de stockage (hors amortissement) - Frais d'organisation et de gestion (hors amortissement et amortissement des DOP) - Frais d'intérêt - Remboursement du prêt - Taxe sur les ventes - Paiement de l'impôt sur le revenu				
SORTIES DE FONDS TOTALES				
= FLUX NET DE TRÉSORERIE				
(+) Plus : Solde de trésorerie initial				
= SOLDE DE TRÉSORERIE FINAL				

4.6. BILAN PRÉVISIONNEL

[La logique de la préparation d'un bilan est de connaître la situation financière de l'entreprise à une date donnée. Entre le bilan d'ouverture et le bilan de clôture, les changements sont décrits dans le compte de résultat.]

Informations	Période de pré-exploitation	Année 1	Année 2	Année 3
ACTIFS				
<u>Actifs circulants</u> Espèces Comptes à recevoir Inventaire Frais payés d'avance				
TOTAL DES ACTIFS CIRCULANTS				
Actifs immobilisés (à la valeur actuelle après déduction des <u>amortissements</u> cumulés) - Terrain - Bâtiments - Machines et équipements - Véhicules - Meubles et équipements - Téléphones - Installation téléphonique et autres services - Outils - Panneaux de signalisation				
ACTIFS IMMOBILISÉS TOTAUX				
<u>Autres actifs</u> Frais de pré-exploitation Moins : amortissement cumulé				
TOTAL DES AUTRES ACTIFS				
TOTAL DES ACTIFS				
PASSIFS				
Passifs circulants Prêts à rembourser Impôts à payer				
TOTAL DES PASSIFS CIRCULANTS				
Passifs à long terme Prêt à long terme				
TOTAL DES PASSIFS À LONG TERME				
TOTAL DES PASSIFS				
FONDS PROPRES				
Capital initial Plus : Bénéfices non distribués				
TOTAL DES FONDS PROPRES				
TOTAL DES PASSIFS ET DES FONDS PROPRES				

4.7. ANALYSE DU SEUIL DE RENTABILITÉ

[Identifiez le point de quantité (unités) ou de valeur (FCFA.) à partir duquel il n'y a ni bénéfice ni perte. Le seuil de rentabilité peut être exprimé en termes de **volume de vente** (quantité), de **prix de vente** (avec volume) ou de **ventes** (montant).]

$$\begin{aligned} \text{Ventes au SR (Quantité)} &= \frac{\text{Coût fixe total}}{\text{Prix de vente unitaire} - \text{Coûts variables unitaires}} \\ \text{Prix de vente au SR} &= \frac{\text{Total des coûts fixes} + \text{Total des coûts variables}}{\text{Volume total des ventes (Quantité)}} \\ \text{Ventes au SR (quantité)} &= \frac{\text{Coût fixe total}}{1 - \frac{\text{Coût total variable}}{\text{Ventes totales}}} \\ \text{SR en espèces (volume des ventes)} &= \frac{\text{Total des coûts fixes en espèces}}{\text{Prix de vente unitaire} - \text{Coût variable unitaire en espèces}} \end{aligned}$$

4.8. ANALYSE FINANCIÈRE/INVESTISSEMENT

[Identifiez et analysez les ratios financiers qui aident à la prise de décision.]

Ratios de liquidité

i. Ratio de liquidité relative

.....

.....

ii. Ratio de liquidité générale

.....

.....

Ratio d'endettement

iii. Ratio dettes/fonds propres

.....

Ratios d'activité

iv. **Rotation des stocks**

.....

.....

v. **Rotation des comptes à recevoir**

.....

.....

vi. **Rotation des actifs**

.....

.....

Ratios de rentabilité

vii. **Marge bénéficiaire**

.....

.....

viii. **Retour sur investissement**

.....

.....

ix. **Retour sur investissement des propriétaires**

.....

.....

4.9. Hypothèses financières

[Indiquez les hypothèses pour établir le plan financier. Il est important de faire des hypothèses réalistes, en tenant compte de la pratique des ventes à crédit, des ventes au comptant, des conditions de crédit et de nombreuses autres pratiques financières adoptées dans la région et dans votre secteur.]

Hypothèse 1

Hypothèse 2

Hypothèse 3

Hypothèse 4

Hypothèse 5

8. Sources de financement

ANNEXE 8.1 : SOURCES DE FINANCEMENT

SOURCES DE FINANCEMENT POUR LES PETITES ENTREPRISES ET LES ENTREPRISES EN CROISSANCE

Les petites et moyennes entreprises peuvent être définies comme ayant trois caractéristiques principales :

- Ces entreprises ne sont pas cotées en bourse - elles sont "non cotées"
- La propriété de l'entreprise est généralement limitée à quelques personnes. Il y a souvent un lien familial entre les actionnaires
- De nombreuses PME sont le moyen par lequel des individus (ou de petits groupes) parviennent à exercer une activité indépendante

Le financement est nécessaire tout au long de la vie d'une entreprise. Le type et le montant du financement requis pour une entreprise dépendent de nombreux facteurs : type d'entreprise, succès de l'entreprise et état de l'économie.

Une entreprise a besoin de deux grands types de financement. L'établissement d'un budget d'investissement est un aspect extrêmement important de la gestion financière d'une entreprise. Bien que les actifs immobilisés représentent généralement un pourcentage plus faible de l'actif total d'une entreprise que l'actif circulant, les actifs immobilisés sont des actifs à long terme. Par conséquent, une entreprise qui fait une erreur dans l'établissement de son budget d'investissement doit vivre avec cette erreur pendant un certain temps.

Dépenses d'investissement : Utilisées pour l'achat d'actifs fixes lorsque de grosses sommes d'argent sont en jeu, actifs qui ne nécessitent pas d'achats réguliers, par exemple de nouveaux locaux.

Fonds de roulement : L'argent nécessaire à la gestion quotidienne de l'entreprise.

Pourquoi les PME ont-elles des problèmes de financement ?

Le principal problème auquel sont confrontées les PME lorsqu'elles tentent d'obtenir un financement est celui de l'incertitude :

- Les PME ont rarement un grand passé ou des antécédents de réussite sur lesquels les investisseurs potentiels peuvent se baser pour réaliser un investissement.
- Les grandes entreprises (en particulier celles qui sont cotées en bourse) sont tenues de préparer et publier des informations financières beaucoup plus détaillées, ce qui peut faciliter le processus de financement, tandis que les petites entreprises peuvent manipuler les chiffres.
- Les banques sont particulièrement réticentes à l'égard des petites entreprises, car elles ont l'impression qu'elles représentent un risque plus important.

Comme l'information n'est pas facilement accessible, les PME finissent par la créer lorsqu'elles ont besoin d'un financement. Les PME doivent fournir un plan d'affaires détaillant les actifs, l'expérience des dirigeants et des managers et fournir les garanties nécessaires pour assurer le financement.

Les créanciers potentiels, généralement des banques, prendront ensuite une décision à partir des informations fournies. Les conditions du prêt (taux d'intérêt, durée, garantie, modalités de remboursement) dépendent du risque encouru et de la manière dont le prêteur souhaite contrôler l'investissement.

Les banques ne sont généralement pas disposées à augmenter le financement des prêts sans une augmentation de la garantie donnée (que les propriétaires de PME peuvent ne pas pouvoir ou ne pas vouloir fournir) et cela reste un problème commun partout. Il s'agit d'un problème courant.

Une incertitude particulière concerne les entreprises ayant peu d'actifs. Il s'agit d'entreprises ne possédant pas d'actifs corporels importants, pouvant être utilisés pour fournir des garanties aux prêteurs.

Lorsqu'une PME ne connaît pas de croissance significative, le financement peut ne pas être un problème majeur.

Toutefois, le problème du financement devient très important lorsqu'une entreprise connaît une croissance rapide, par exemple lorsqu'elle envisage d'investir dans des biens d'équipement ou de procéder à une acquisition.

Peu d'entreprises en croissance sont en mesure de financer leurs projets d'expansion uniquement à partir de leurs flux de trésorerie. Elles devront donc envisager de lever des fonds auprès d'autres sources extérieures. En outre, les dirigeants qui cherchent à racheter une entreprise à ses propriétaires ("management buy-in" ou "MBI") ("management buy-out" ou "MBO") n'ont pas forcément les ressources nécessaires pour acquérir l'entreprise. Ils devront donc trouver des financements.

Sources de financement pour les PME

Il existe deux sources principales de financement pour répondre aux besoins des petites entreprises et des entreprises en croissance, à savoir les sources internes et les sources externes.

Les sources internes comprennent :

- Les bénéfices non distribués - les bénéfices réalisés sont réinvestis dans l'entreprise.
- La maîtrise du fonds de roulement - réduire les coûts, retarder les dépenses et accélérer les rentrées.
- La vente d'actifs - les actifs que possède l'entreprise peuvent être vendus puis reloués, ce qui permet de libérer une grande quantité de capital à court terme.

Les sources de financement externes comprennent :

- L'épargne des propriétaires - les propriétaires qui investissent de l'argent dans l'entreprise.
- Les prêts bancaires - prêts à moyen ou long terme, mais avec intérêts.
- Le leasing - au lieu de l'achat.
- L'augmentation du crédit commercial - retarder le plus longtemps possible le paiement des achats.
- Le factoring - utiliser une société pour recouvrer toutes les dettes.
- Le découvert - accord avec une banque pour être autorisé à mettre à découvert un certain montant.
- Les subventions - un montant convenu d'argent donné pour une raison spéciale par le gouvernement ou une autre organisation.
- Le capital-risque - les gens investissent dans l'entreprise lorsqu'elle ne peut pas entrer en bourse.
- Les obligations - équivalent commercial d'un prêt. Le prêt pour une durée déterminée à un taux d'intérêt déterminé.
- Les émissions d'actions - vente de nouvelles actions pour lever des fonds.

L'une des principales considérations dans le choix de la source de financement d'une nouvelle entreprise est de trouver un équilibre entre les fonds propres et les dettes pour s'assurer que la structure de financement convient à l'entreprise.

Les principales différences entre l'argent emprunté (dette) et les fonds propres sont que les banquiers demandent le paiement des intérêts et le remboursement du capital, et que l'argent emprunté est généralement garanti par des actifs commerciaux ou les actifs personnels des actionnaires et/ou des dirigeants. Une banque a également le pouvoir de placer une entreprise sous administration judiciaire ou faillite si elle est en défaut de paiement des intérêts ou des remboursements de crédit ou si ses perspectives d'avenir déclinent.

En revanche, les investisseurs en action prennent le risque d'un échec comme les autres actionnaires, alors qu'ils bénéficieront d'une participation à des niveaux de bénéfices croissants et à la vente éventuelle de leur participation.

L'objectif général de la levée de fonds pour une entreprise est d'éviter de l'exposer à des emprunts trop élevés, sans diluer inutilement le capital social. Cela permettra de maintenir le risque financier de l'entreprise à un niveau optimal.

PROGRAMME DES SOURCES DE FINANCEMENT

Type de crédit (Longue/courte durée)	Source d'emprunt	Utilisation	Remboursement	Problème

9. Fonds de roulement

ANNEXE 9.1 : FONDS DE ROULEMENT

GESTION DU FONDS DE ROULEMENT

1. Principes fondamentaux de l'établissement du budget d'investissement

L'établissement du budget d'investissement est le processus qui consiste à déterminer le montant des dépenses et leur objet. Il est essentiel de savoir comment lever des fonds.

Les besoins en capital peuvent être classés principalement en deux catégories : les investissements à long terme et les investissements à court terme. Les dépenses en actifs à long terme sont appelées investissements fixes ou à long terme et les dépenses en actifs nets à court terme sont appelées fonds de roulement. Comme nous l'avons expliqué précédemment dans la section sur les sources de financement, l'un des facteurs critiques dans les entreprises est d'utiliser des financements à long terme pour les actifs immobilisés et des financements à court terme pour le fonds de roulement.

2. Cycle de production et fonds de roulement

Le cycle de production fait référence au cycle d'exploitation d'une entreprise, qui détermine le temps nécessaire pour réaliser l'argent à investir à court terme. Le Diagramme 1 illustre le fonctionnement d'une entreprise, quelle que soit la nature de son activité.

DIAGRAMME 1

Processus de production

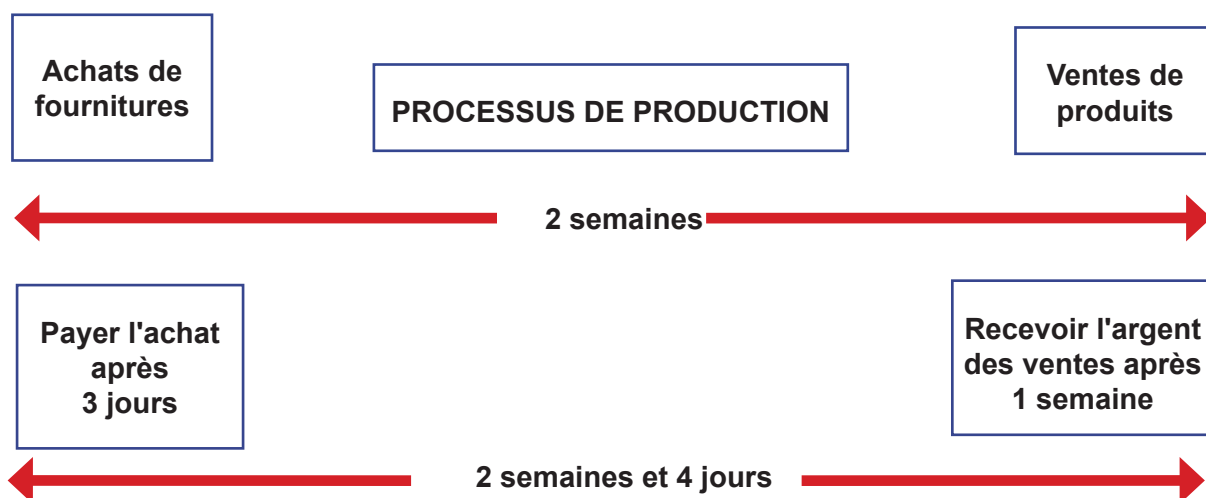


Le processus commence par l'achat des matériaux et se termine par la vente des produits. Les besoins en fonds de roulement dépendent du cycle de production du processus. Combien de temps faudra-t-il pour récupérer l'argent investi dans les matières premières, la main-d'œuvre et les autres frais généraux ? Cela est très lié au cycle de production. En principe, nous pouvons indiquer la période de temps, qui commence avec le paiement effectué pour les entrées et se termine au moment de la réalisation du revenu des ventes.

Cela varie d'une industrie à l'autre et d'une organisation à l'autre au sein d'une même industrie, en fonction de leur efficacité et de leurs politiques financières.

La période du cycle de production est indiquée dans le Diagramme 2.

DIAGRAMME 2 PÉRIODE DU CYCLE DE PRODUCTION



Le fonds de roulement est donc la somme d'argent nécessaire pour la période d'exploitation de deux semaines et quatre jours. D'autre part, on peut dire que le fonds de roulement est l'actif circulant moins le passif. Si nous passons en revue les éléments de l'actif circulant, nous pouvons comprendre le besoin de fonds de roulement et les éléments du passif circulant montrent les sources de financement à court terme.

Les besoins en fonds de roulement doivent être inclus dans le budget d'investissement en cas d'expansion ou de création d'une entreprise.

10. ANALYSE DU SEUIL DE RENTABILITÉ

ANNEXE 10.1 : ANALYSE DU SEUIL DE RENTABILITÉ

ANALYSE DU SEUIL DE RENTABILITÉ

1. Introduction

L'analyse du seuil de rentabilité, parfois appelée analyse coûts-volume-bénéfice, est une technique utilisée pour mesurer les rendements (points) de l'entreprise par rapport à diverses structures de coûts et niveaux de ventes. En général, l'analyse du seuil de rentabilité nécessite le calcul de certaines relations entre les revenus et les coûts afin de :

- déterminer le niveau des opérations qu'elle doit maintenir pour couvrir tous les coûts de fonctionnement, et
- évaluer la rentabilité associée aux différents niveaux de vente.

2. Qu'est-ce que le seuil de rentabilité (SR) ?

Pour apprécier cette analyse, deux hypothèses majeures doivent être présentées :

- Les coûts peuvent être raisonnablement classés en composantes fixes et variables
- toutes les relations coûts-volume-bénéfice sont linéaires.

Le seuil de rentabilité est défini comme le niveau des ventes ou des recettes égal à l'ensemble des coûts et des dépenses. Il s'exprime également comme un point où l'entreprise ne réalise aucun gain ni n'encourt aucune perte. Le seuil de rentabilité est donc le point de départ de la rentabilité.

Le seuil de rentabilité peut être présenté sous forme d'équations telles que

$$\begin{aligned}
 \text{Total des ventes} &= \text{Total des coûts} \\
 0 &= \text{Total des ventes} - \text{Total des coûts} \\
 \text{Total des ventes} &= \text{Coûts fixes} + \text{Coûts variables} \\
 \text{Volume des ventes} \times \text{Prix} &= \text{Coûts fixes} + \text{Coûts variables}
 \end{aligned}$$

3. Concepts pertinents

Par définition, les **coûts fixes** sont des dépenses qui ne varient pas directement en fonction de la production ou des variations du volume des ventes. Il s'agit de dépenses qui sont principalement fonction du temps, et non des ventes, et qui sont généralement contractuelles. Les frais d'amortissement, les salaires du personnel administratif, les frais de location, etc. sont des exemples de ce type de frais. Les **coûts variables** varient directement avec les ventes et sont fonction du volume plutôt que du temps. Les matières premières, la main-d'œuvre directe, les commissions de vente et la taxe sur les ventes sont des exemples de coûts variables. Sur une base unitaire, le coût fixe par unité varie alors que le coût variable par unité est constant.

Lorsque les coûts ont été classés en composantes fixes et variables, il est utile de comparer les recettes aux coûts variables. Si le prix est supposé constant, les recettes totales seront proportionnelles au volume. Comme les coûts variables sont également proportionnels au volume, la différence entre les recettes et le coût variable total variera directement en fonction du volume. La différence entre les recettes et les coûts variables est appelée **marge de contribution**.

La marge de contribution joue un rôle clé dans l'analyse des relations entre volume et bénéfice. Lorsque la marge de contribution est égale aux coûts fixes, l'entreprise n'a aucun bénéfice ou atteint le seuil de rentabilité. Lorsque la marge de contribution est inférieure aux coûts fixes, l'entreprise perd de l'argent. Ce n'est que lorsque la marge de contribution est supérieure aux coûts fixes que l'entreprise réalise des bénéfices.

4. Approches pour la détermination du seuil de rentabilité

Le seuil de rentabilité peut être exprimé en termes de **volume de vente** (quantité), de **prix de vente** (avec volume) ou de **ventes** (montant).

Ventes au SR (Quantité)	=	$\frac{\text{Coût fixe total}}{\text{Prix de vente unitaire} - \text{Coûts variables unitaires}}$
Prix de vente au SR	=	$\frac{\text{Total des coûts fixes} + \text{Total des coûts variables}}{\text{Volume total des ventes (Quantité)}}$
SR en espèces (volume des ventes)	=	$\frac{\text{Total des coûts fixes en espèces}}{\text{Prix de vente unitaire} - \text{Coût variable unitaire en espèces}}$

Le seuil de rentabilité est le niveau de ventes nécessaire pour faire face à toutes les dépenses de trésorerie de l'entreprise (y compris les sorties de fonds liées à l'amortissement du capital du prêt si l'intention est de mesurer l'adéquation du flux de trésorerie pour faire face à toutes les obligations). Dans le calcul de ce montant, toutes les dépenses non monétaires, comme l'amortissement des dépenses de pré-exploitation, devront être déduites ou supprimées des coûts fixes et variables.

5. Applications de l'analyse du seuil de rentabilité

Il existe quatre grands domaines d'application de l'analyse du SR. À savoir :

- Les décisions relatives aux nouveaux produits en termes de volume de vente minimum à atteindre, compte tenu des prix de vente et des coûts prévus
- Les décisions en matière de prix, telles que l'effet de la modification des prix et des rapports de volumes sur les bénéfices totaux
- Les décisions de modernisation ou d'automatisation lorsque certains coûts variables pourraient être transformés en coûts fixes grâce à des programmes d'automatisation
- Les décisions d'expansion dans lesquelles les relations entre les ventes totales pour tous les produits et les coûts totaux pour tous les produits sont examinés afin d'identifier les changements potentiels dans ces rapports

6. Analyse du SR pour les entreprises multiproduits

Les analyses du SR peuvent s'appliquer non seulement à une entreprise qui fabrique un seul produit, mais aussi à une entreprise qui fabrique plusieurs produits. Une approche consiste à agréger le total des coûts variables et des ventes pour tous les produits afin d'obtenir les ventes globales au SR pour l'entreprise. Une fois ce chiffre déterminé, en multipliant le pourcentage de contribution de chaque produit aux ventes totales par le SR, on peut obtenir le SR individuel pour chaque produit. L'illustration 2 montre le calcul des points d'un SR multiproduits.

7. Seuil de rentabilité pour une entreprise multiproduits

$$VV \text{ SR} = \frac{\text{Coût fixe total}}{\text{Ventes} - \text{Coût variable total}} \times \text{Ventes}$$

Étant donné

Produit	Ventes (Qté.)	Prix de vente	Total des ventes	%	CVU	CVT	Coût fixe
(a)	4 000	100 \$	400 000 \$	22	50 \$	200 000 \$	400 000 \$
B	3 000	250 \$	750 000 \$	41	100 \$	300 000 \$	400 000 \$
C	2 000	500 \$	1 000 000 \$	5	250 \$	500 000 \$	400 000 \$
D	1 000	600 \$	600 000 \$	32	300 \$	300 000 \$	400 000 \$
Totaux			1 850 000 \$			1 300 000 \$	400 000 \$

$$\text{VV SR} = \frac{400\,000 \$}{1\,850\,000 \$ - 1\,300\,000 \$} \times 1\,850\,000 \$ = 1\,345\,455 \$$$

Produit	Prix de vente	% en ventes	Total VVSR	SR en unités
(a)	100 \$	22	295 889 \$	2 959
B	250 \$	41	551 429 \$	2 206
C	500 \$	5	67 248 \$	134
D	600 \$	32	430 384 \$	717

ANNEXE 10.2 : FABRICANTS DE JOUETS VAANI

FABRICANTS DE JOUETS VAANI

Vaani produit des peluches (singe, chien, chat, souris et lapin), qui sont emballés dans un sac en polyéthylène et vendus comme unité.

La structure des coûts de Vaani est la suivante :

	FCFA
Prix moyen par série	80
Coûts de fabrication variables par unité	25
Coût variable de vente et de distribution par unité	5
Coûts fixes de fabrication (annuels)	400 000
Frais fixes de vente et d'administration (annuels)	200 000

Vaani a besoin de votre aide pour calculer ce qui suit :

1. Le niveau de bénéfice prévu si les ventes de peluches sont de 15 000 unités.
2. Le niveau de vente à l'unité à partir duquel Vaani atteindra le seuil de rentabilité
3. Il existe une capacité de production excédentaire et Vaani a pu convaincre un client de commander 1 000 séries supplémentaires pour l'exportation. Le coût de distribution de cette commande spéciale atteint 15 000 FCFA. Le coût variable restera à 25 FCFA par série. Quel est le prix minimum par série que Vaani peut accepter et qui permet d'atteindre le seuil de rentabilité pour cette commande spéciale ?

ANNEXE 10.3 : SOLUTIONS AU CAS DU FABRICANT DE JOUETS VAANI

SOLUTIONS AU CAS DU FABRICANT DE JOUETS VAANI

1. Contribution totale au niveau des ventes de 15 000 unités FCFA

	15 000 x 50	750 000
Coût fixe		<u>600 000</u>
Bénéfice		150 000

$$\begin{aligned}
 2. \text{ SR} &= \frac{\text{Coût fixe}}{\text{Ventes/unité} - \text{Coût variable/unité}} \\
 &= \frac{600\,000}{50} \\
 &= 12\,000 \text{ sets}
 \end{aligned}$$

$$3. \text{ SR (unités)} = \frac{\text{Coût fixe}}{\text{Prix/set} - \text{CV/set}}$$

$$1\,000 = \frac{15\,000}{(P-25)}$$

$$P - 25 = 15$$

$$P = \text{FCFA } 40$$

11. Analyse des flux de trésorerie

ANNEXE 11.1 : TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

Les deux tableaux financiers de base importants pour les entrepreneurs et la gestion sont le bilan et le compte de résultat. Nous savons que le bilan donne un résumé des ressources (actifs) et des obligations (passifs et fonds propres) de l'entreprise à un moment donné ; le compte de résultat reflète les résultats des activités de l'entreprise en résumant les recettes et les dépenses au cours d'une période donnée. Ces deux déclarations n'expliquent pas l'état de la liquidité de l'entreprise.

Les aspects de liquidité de l'entreprise montrent sa capacité à faire face à ses obligations courantes. L'encaisse et les actifs facilement convertibles en espèces rendent l'état de liquidité de l'entreprise très important pour résoudre les obligations courantes au jour le jour. La gestion s'intéresse donc à la prévision, la planification et le suivi des flux de trésorerie d'une entreprise afin de garantir des flux positifs et de prendre des décisions efficaces en matière d'achats, de remboursement de prêts et de fonds de roulement. C'est pourquoi le tableau préparé à cette fin et indiquant les flux d'entrée et de sortie est appelé "tableau des flux de trésorerie". Une analyse des flux de trésorerie est utile pour la planification à court terme.

Le tableau des flux de trésorerie est un état de la situation financière sur base d'argent liquide qui résume les causes des variations de la trésorerie entre les dates de deux bilans. Il indique les sources et les utilisations de l'argent liquide. Les ventes, les prêts et les fonds propres constituent les rentrées. L'entreprise est dépendante de ses clients, de ses financiers et de ses actionnaires. Mais dans le processus de production de biens et de services, les flux de trésorerie servent à payer les matériaux, les salaires (y compris ceux de l'entrepreneur), le loyer, l'électricité, l'eau, les intérêts, l'approvisionnement, le transport, etc.

Il a été établi que, quelle que soit la taille de l'entreprise, son succès dépend de sa capacité à générer des rentrées de fonds. Les sorties de fonds sont censées générer davantage de rentrées de fonds. Les entreprises qui ont plus de sorties que de rentrées de fonds auront des problèmes. Ils ne pourront pas payer leurs dépenses à l'échéance. C'est une situation difficile que tout futur entrepreneur doit éviter.

De nombreux entrepreneurs ne réalisent pas l'importance de la planification des flux de trésorerie. Ils courent constamment le risque de ne pas pouvoir régler leurs factures. La mauvaise planification des liquidités est une cause majeure de la faillite de nombreuses petites entreprises.

Le processus de planification de la trésorerie commence par la détermination du montant des liquidités générées par les recettes ainsi que par d'autres sources comme les prêts, etc. pour une période donnée. Ce chiffre représente les rentrées de fonds. Bien entendu, les ventes à crédit sont exclues, car elles ne sont pas des liquidités tant qu'elles ne sont pas entièrement réglées. Ensuite, déterminez combien d'argent liquide est nécessaire pour régler toutes les dépenses de matériel, de loyer, de salaires et autres. Ce chiffre représente les sorties de fonds. Les achats à crédit sont exclus car il ne s'agit pas de transactions en espèces tant qu'ils ne sont pas entièrement payés.

Préparer une projection de trésorerie est facile et amusant. Elle se compose d'**encaissements** (ou de rentrées de fonds) et de **décaissements** (ou de sorties de fonds). De même, il y aura des cases pour le solde de départ du mois suivant. La différence entre les encaissements et les décaissements représente le **solde de trésorerie final**. Ce solde de trésorerie au cours d'une période, par exemple pour un mois, deviendra automatiquement le solde de départ du mois suivant. L'objectif est de garantir que les liquidités disponibles seront suffisantes pour répondre aux besoins et aux obligations de l'entreprise. Si les sorties de fonds sont plus nombreuses que les rentrées, il faut alors prendre des mesures, comme vendre plus de produits, convertir des biens personnels en argent, emprunter de l'argent, etc. Le format du tableau des flux de trésorerie est présenté à l'Annexe 2.2.3.

Le chiffre d'affaires généré par les pertes et bénéfices n'est pas l'argent liquide de l'entreprise. En fait, certaines entreprises peuvent avoir des bénéfices très élevés mais sans argent. Pourquoi ?

Rappelez-vous que le bénéfice est constitué d'éléments monétaires et non monétaires. Les éléments monétaires ne concernent que les pièces de monnaie, les dépôts bancaires, les billets et les chèques. Les éléments non monétaires sont les suivants : ventes à crédit, achats à crédit, dépenses non payées, stocks et amortissements.

Imaginons une situation dans laquelle toutes les ventes sont faites à crédit sur un mois. En utilisant la formule, Ventes - Coûts = Bénéfices, on s'aperçoit que l'on obtient des bénéfices lorsqu'il y a plus de ventes que de coûts. Mais comme toutes les ventes se font à crédit (c'est-à-dire que les clients n'ont pas encore payé), il y a un bénéfice mais pas de liquidités.

ANNEXE 11.2 : EXERCICE DE FLUX DE TRÉSORERIE

EXERCICE DE FLUX DE TRÉSORERIE

LE CAS DE VARSHA JAM

Varsha, un jeune entrepreneur ambitieux, a l'intention de se lancer dans la transformation et le conditionnement de confitures. Il a l'intention de commencer ses activités en l'an 2000. Actuellement, il est dans les préparatifs et a investi dans l'entreprise Varsha Jam 378 000 FCFA :

FCFA

Actifs immobilisés

Terrains et bâtiments	200 000
Véhicule	100 000
Meubles et équipements	50 000
Ustensiles et autres	<u>28 000</u>
	378 000

Il a dépensé 7 500 FCFA pour une étude de marché. De plus, il a demandé un crédit de 40 000 FCFA pour son fonds de roulement, que la Banque de Ceylan lui accordera au mois de juillet. Il investira 24 000 FCFA supplémentaires le 1^{er} janvier 2000 pour acheter des matières premières et a l'intention de payer en espèces. À la date de démarrage, il prévoit de disposer de 18 500 FCFA pour lancer son activité.

Varsha a besoin de votre aide pour préparer son flux de trésorerie mensuel afin de terminer sa planification à court terme pour un lancement des activités en douceur. Veuillez tenir compte des faits suivants :

1. Le 1^{er} janvier, il aura les actifs immobilisés et le matériel nécessaire à son entreprise.
2. À la fin de chaque mois, il doit payer les salaires comme suit :

Description	Nombre d'employés	Salaires mensuels (FCFA)	Total des salaires (FCFA)
1. Distributeur	1	5 000	5 000
2. Main d'œuvre	2	3 750	7 500
3. Assistants	1	2 000	2 000
TOTAL			14 500

3. Il a prévu ses ventes comme suit :

Mois	Ventes au comptant (FCFA)	Ventes à crédit (FCFA)
Janvier	35 000	10 000
Février	35 000	10 000
Mars	42 000	10 000
Avril	42 000	10 000
Mai	42 000	10 000
Juin	45 000	10 000
Juillet	45 000	12 000
Août	50 000	12 000
Septembre	50 000	12 000
Octobre	52 000	12 000
Novembre	52 000	13 000
Décembre	55 000	13 000
TOTAL	545 000	134 000

4. Il pense qu'il ne pourra encaisser que 95 % des ventes à crédit effectuées le mois suivant.
5. Le coût de la matière première représente 25 % des ventes totales du mois et peut être achetée à crédit pendant un mois.
6. Le taux d'intérêt sur le prêt est de 14 %. Il a décidé de rembourser son crédit en quatre tranches à la fin de chaque année à partir de cette année.
7. Les dépenses suivantes doivent être réglées à la fin de chaque mois :

	FCFA
Électricité	750
Eau	250
Coûts d'entretien	1,000
Autres	500

L'entreprise versera un salaire à Varsha de 5 000 FCFA.

FORMAT DU TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

	Période de pré-exploitation	Janvier	Février	Mars	Avril	-----	-----	Décembre
Solde de trésorerie initial (A)								
RENTREES : • Ventes • Recouvrement des ventes à crédit • Fonds propres • Prêts • Autres recettes								
TOTAL DES RENTREES (B)								
Espèces disponibles (A) + (B) = (C)								
SORTIES : • Actifs immobilisés • Matériels • Salaires/rémunérations • Loyer • Fournitures • Transport • Autres dépenses								
TOTAL DES SORTIES : (D)								
SOLDE DE TRÉSORERIE FINAL (E) = (C) - (D)								

ANNEXE 11.4 : SOLUTIONS À L'EXERCICE DE FLUX DE TRÉSORERIE LE CAS DE VARSHA JAM

	Période de pré- exploitation	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
Solde de trésorerie initial (A)		18 500	31 500	42 750	61 000	77 500	94 000	113 500	172 250	196 933	220 367	245 800	270 733
RENTREES :													
Ventes		35 000	35 000	42 000	42 000	42 000	45 000	45 000	50 000	50 000	52 000	52 000	55 000
Recouvrement des ventes à crédit			9 500	9 500	9 500	9 500	9 500	9 500	11 400	11 400	11 400	11 400	12 350
Fonds propres	404 000	24 000											
Prêts								40 000					
Autres recettes													
TOTAL DES RENTREES (B)		59 000	44 500	51 500	51 500	51 500	54 500	94 500	61 400	61 400	63 400	63 400	67 350
Espèces disponibles (A) + (B) = (C)		77 500	76 000	94 250	112 500	129 000	148 500	208 000	233 650	258 333	283 767	309 200	338 083
SORTIES :													
Actifs immobilisés	378 000												
Matériels		24 000	11 250	11 250	13 000	13 000	13 000	13 750	14 250	15 500	15 500	16 000	16 250
Salaires/rémunérations		14 500	14 500	14 500	14 500	14 500	14 500	14 500	14 500	14 500	14 500	14 500	14 500
Salaires de Varsha		5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
Loyer													
Électricité et eau		1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Coût d'entretien		1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Autres dépenses		500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Remboursement du prêt + intérêts									467	467	467	467	10 467
Étude de marché	7 500												
TOTAL DES SORTIES : (D)		46 000	33 250	33 250	35 000	35 000	35 000	35 750	36 717	37 967	37 967	38 467	48 717
SOLDE DE TRÉSORERIE FINAL (E) = (C) - (D)		31 500	42 750	61 000	77 500	94 000	113 500	172 250	196 933	220 367	245 800	270 733	289 367

FONCTIONNEMENT DE L'EXERCICE DE FLUX DE TRÉSORERIE : LE CAS DE VARSHA JAM

	Période de pré- exploitation	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
Ventes au comptant		35 000	35 000	42 000	42 000	42 000	45 000	45 000	50 000	50 000	52 000	52 000	55 000
Ventes à crédit		10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	12 000	12 000	12 000	12 000	13 000	13 000
95% des ventes à crédit			9 500	9 500	9 500	9 500	9 500	9 500	11 400	11 400	11 400	11 400	12 350
5% des ventes à crédit													
Ventes totales		45 000	45 000	52 000	52 000	52 000	55 000	57 000	62 000	62 000	64 000	65 000	68 000
Matières premières 25 % des ventes totales		11 250	11 250	13 000	13 000	13 000	13 750	14 250	15 500	15 500	16 000	16 250	17 000
Intérêts du prêt									467	467	467	467	467

12. Analyse des ratios financiers

ANNEXE 12.1 : ANALYSE DES RATIOS FINANCIERS

L'analyse des performances financières d'une entreprise à partir des chiffres figurant dans les états financiers (bilan et compte de résultat) peut être réalisée à l'aide d'outils financiers, appelés ratios financiers. La méthode de mise en relation de ces chiffres est simple : un nombre est divisé par un autre nombre, d'où le terme "ratio". Le résultat peut être multiplié par 100 et exprimé en pourcentage, ou il peut être exprimé sous forme de chiffre décimal sans l'étape de conversion en pourcentage.

L'analyse des ratios permet d'effectuer de façon systématique diverses comparaisons financières, donnant ainsi à l'entrepreneur une bonne image de la situation financière d'une entreprise. Elle lui fournit des indications sur les problèmes des entreprises à examiner, autres que financiers.

Il existe quatre grands types de ratios financiers, à savoir les ratios de liquidité, les ratios d'endettement, les ratios d'activité et les ratios de rentabilité. Ils sont décrits en détail ci-dessous. Le bilan et le compte de résultat figurant à l'Annexe 3.2.1 sont utilisés à titre d'exemple.

1. Ratios de liquidité

L'entrepreneur peut utiliser les ratios de liquidité pour mesurer la capacité d'une entreprise à faire face à ses obligations à court terme et à échéance en établissant un lien entre les ressources financières telles que les liquidités, les investissements et les créances et le passif à court terme. La liquidité est très importante pour la rentabilité et la croissance de toute entreprise. Une entreprise qui n'est pas en mesure de s'acquitter de ses obligations à échéance obtiendra des mauvaises conditions de crédit, pourra éprouver des difficultés à se procurer les matériels nécessaires pour maintenir les niveaux de production et de vente, et pourra être contrainte d'acheter à crédit des fournitures à des prix plus élevés.

Les deux ratios de liquidité les plus courants sont le ratio de liquidité relative et le ratio de liquidité générale.

1.1 Ratio de liquidité relative

Description - Le ratio de liquidité relative, également appelé coefficient de liquidité relative, constitue un test efficace et important de la capacité d'une entreprise à respecter ses obligations courantes. En général, un ratio de 1:1 est considéré comme satisfaisant. Les actifs disponibles sont les actifs circulants, qui sont rapidement convertibles en espèces. Il s'agit de liquidités, de placements à court terme comme les titres négociables et les créances.

Exemple :

$$\begin{aligned} \text{Ratio de liquidité relative} &= \frac{\text{Encaisse} + \text{Placements à court terme} + \text{Comptes à recevoir}}{\text{Passifs circulants}} \\ &= \frac{32\,000\$}{24\,000\$} = 1.3 \end{aligned}$$

1.2 Ratio de liquidité générale

Description - Le ratio de liquidité générale est un test de la capacité de l'entreprise à respecter ses paiements. L'actif circulant d'une entreprise doit dépasser le passif circulant d'une marge raisonnable. Cette marge (actif circulant moins passif circulant) est appelée fonds de roulement.

Les actifs circulants sont les actifs de l'entreprise qui sont destinés à être consommés ou convertis en espèces dans un délai d'un an à compter de la date du bilan. Les passifs circulants sont les dettes qui doivent être réglées dans un délai d'un an à compter de la date du bilan. Les créanciers considèrent le fonds de roulement comme une marge de sécurité contre la diminution de l'actif circulant et des comptes de passif.

$$\text{Ratio de liquidité générale} = \frac{\text{Actifs circulants}}{\text{Passifs circulants}}$$

Exemple :

$$\begin{aligned} \text{Ratio de liquidité générale} &= \frac{\text{Actifs circulants}}{\text{Passifs circulants}} \\ &= \frac{56\,000\$}{24\,000\$} = 2.3 \end{aligned}$$

Cela signifie que l'actif circulant de l'entreprise peut payer son passif circulant 2,3 fois.

Application - Ce ratio indique à l'entrepreneur si l'entreprise a un ratio de liquidité générale sain. Il indique si davantage d'actifs circulants sont exempts de créances et si l'on peut s'attendre à un paiement rapide des dettes à court terme arrivant à échéance.

2. Ratios d'endettement

Les entrepreneurs peuvent utiliser les ratios d'endettement (également appelés ratios de solvabilité) pour calculer la mesure dans laquelle l'entreprise a été financée par l'emprunt et pour déterminer les éléments suivants : (1) si l'entrepreneur n'a fourni qu'une faible part du financement total de l'entreprise, auquel cas le risque de l'entreprise est largement supporté par les créanciers ; (2) si, en levant des fonds par l'emprunt, l'entrepreneur tire avantage du contrôle de son entreprise avec un investissement limité ; et (3) si l'entreprise gagne plus sur les fonds empruntés qu'elle ne paie d'intérêts.

Les deux ratios d'endettement les plus courants sont : le ratio emprunts/fonds propres et le ratio de couverture des frais financiers.

2,1. Ratio emprunts/fonds propres

Description - le ratio emprunts/fonds propres est le ratio de solvabilité le plus courant. Il s'agit d'une mesure visant à évaluer la capacité de l'entreprise à assurer le remboursement de ses dettes en cas de liquidation. Le ratio indique au conseiller d'entreprise l'importance du capital fourni par les créanciers par rapport à celui de l'entrepreneur. L'emprunt comprend toutes les obligations, tant à court terme qu'à long terme. Les fonds propres sont le capital du propriétaire. Le total des emprunts plus les fonds propres est égal au total des actifs.

Procédure - Diviser l'emprunt total par les fonds propres

$$\text{Ratio emprunts/fonds propres} = \frac{\text{Emprunt total}}{\text{Fonds propres}}$$

Exemple :

$$\text{Ratio emprunts/fonds propres} = \frac{\text{Emprunt total}}{\text{Fonds propres}} = \frac{80\,000\$}{80\,000\$} = 1$$

Un ratio emprunts/fonds propres de 1 signifie que les créanciers et l'entrepreneur participent à parts égales aux fonds à l'entreprise.

Application - Les créanciers préfèrent généralement un faible ratio emprunts/fonds propres, car cela indique qu'un pourcentage important des fonds de l'entreprise est porté par l'entrepreneur. Un faible endettement signifie de faibles dépenses mensuelles pour le remboursement et les intérêts, ce qui implique un risque réduit de non-paiement en cas de baisse des ventes et des revenus. Les entrepreneurs à haut risque, en revanche, préfèrent augmenter le ratio emprunts/fonds propres jusqu'à une limite que les institutions financières ou les pratiques locales acceptées autoriseraient. Les raisons pour lesquelles l'entrepreneur préfère s'endetter davantage sont les suivantes :

- a) L'emprunt permet de "négocier sur les fonds propres", c'est-à-dire d'utiliser des fonds moins coûteux pour accroître la rentabilité de l'entreprise. (L'entreprise peut gagner 10% et ne payer que 5% sur ses dettes).
- b) L'endettement n'implique pas un affaiblissement du contrôle de l'entrepreneur sur l'entreprise.

Limites - Il n'y a pas de ratio emprunts/fonds propres standard. Bien que certains experts financiers suggèrent une proportion de 60-40 et 70-30 en faveur de l'endettement, un bon ratio d'emprunts/fonds propres dépend de plusieurs variables comme la nature de l'entreprise (par exemple, les entreprises de fabrication de métaux ont normalement un ratio plus élevé que les entreprises de transformation alimentaire), la structure des coûts de l'entreprise et les politiques financières de l'entrepreneur.

2.2 Couverture des frais financiers

Description - Ce ratio indique au conseiller si l'entreprise peut facilement payer les intérêts sur ses prêts et dans quelle mesure les intérêts sont couverts par les bénéfices de l'entreprise. Bien que l'entreprise puisse être fortement financée par l'emprunt, il est possible que le bénéfice généré soit plus que suffisant pour couvrir les frais d'intérêt requis.

Procédure - Divisez le bénéfice net avant intérêts et impôts (BAII) par les charges d'intérêts annuelles.

$$\text{Couverture des frais financiers} = \frac{\text{BAII}}{\text{Intérêts}}$$

Exemple :

$$\text{Couverture des intérêts} = \frac{\text{BAII}}{\text{Intérêts}} = \frac{21\,600 \$}{5\,600 \$} = 3,8$$

Le résultat montre que les revenus couvrent presque 4 fois le montant des intérêts.

Application - Plus la couverture est élevée, plus les revenus sont suffisants pour couvrir les frais d'intérêt. En règle générale, un investissement est considéré comme sûr si la couverture des intérêts est au moins quatre fois supérieure. De plus, les créanciers déterminent généralement des limites de dettes plus sûres en se référant à une norme du secteur ou aux performances historiques de l'entreprise.

Ce ratio calcule également la mesure dans laquelle les bénéfices peuvent diminuer sans entraîner de gêne financière pour l'entreprise en incapacité de payer les intérêts annuels. Le non-respect de cette obligation peut entraîner une action en justice de la part des créanciers et peut nuire à l'image de l'entreprise. Comme les impôts sur le revenu sont calculés après déduction des intérêts, la capacité à payer les intérêts courants n'est pas affectée par les impôts courants.

Limites - Ce ratio ne tient pas compte du paiement des versements du prêt principal en plus des intérêts, appelé charge du service de la dette.

3. Ratios d'activité

Ces ratios révèlent la manière dont l'entreprise utilise ses ressources. Ils sont également appelés mesures de performance ou taux de rotation. Les trois ratios d'activité les plus connus sont : le ratio de rotation des stocks, le ratio de rotation des comptes clients et le ratio de rotation des actifs.

3.1 Ratio de rotation des stocks

Description - Le ratio de rotation des stocks indique la vitesse à laquelle les produits sont vendus. Il indique le nombre de fois où les fonds investis dans les stocks ont été transformés en ventes, ce qui donne un aperçu de l'efficacité des politiques de l'entrepreneur. Généralement, un ratio de rotation élevé est le signe d'une bonne gestion des stocks.

Procédure - Diviser les ventes par le stock moyen, où le stock moyen est calculé en additionnant le stock initial plus le stock final et en divisant par 2.

$$\begin{aligned} \text{Rotation des stocks} &= \frac{\text{Ventes}}{\text{Stock moyen}} \\ \text{Exemple :} \\ \text{Rotation des stocks} &= \frac{\text{Ventes}}{\text{Stock moyen}} \\ &= \frac{240\,000 \$}{(18\,000 \$ + 24\,000 \$)/2} \\ &= \frac{240\,000 \$}{21\,000 \$} = 11,43 \end{aligned}$$

Le ratio montre que les stocks ont tourné 11,43 fois pour générer le chiffre d'affaires indiqué, soit environ une fois tous les 32 jours (365 jours divisés par 11,43 fois).

Application - Pour améliorer son chiffre d'affaires, l'entrepreneur doit être plus prudent dans ses achats ou stimuler les ventes à partir des stocks. Le ratio permet de savoir si l'entreprise a trop ou pas assez d'argent immobilisé dans les stocks. Plus le ratio est élevé, plus la capacité de rotation est importante et plus la fraîcheur, la capacité à être vendu et la valeur de liquidation du stock sont probables.

Une entreprise à faible rotation peut indiquer des stocks excessifs, l'existence de stocks obsolètes et une surévaluation des stocks ou des inventaires inefficaces. D'autre part, une entreprise qui a un stock plus important que la normale aura un chiffre d'affaires plus faible qu'une autre qui peut générer les mêmes ventes avec un investissement en stock plus faible. Ce faisant, cette dernière minimise les fonds investis dans des biens excessifs, et parfois lents à circuler, et réduit les coûts de possession des stocks qui y sont liés (tels que le stockage, l'assurance, la détérioration, l'obsolescence, les taxes). Souvent, pour réduire ces coûts, l'entrepreneur ne doit stocker que certaines quantités et catégories de matières premières. C'est particulièrement vrai pour une entreprise textile qui s'adresse à une clientèle spécifique et dont les produits sont sujets à des changements de style rapides.

Limites - Le ratio de rotation des stocks varie selon la nature de l'entreprise. Il sera plus élevé pour une entreprise commerciale que pour une entreprise manufacturière. Le chiffre d'affaires est également affecté par le caractère saisonnier de l'activité. Les différences de rotation des stocks d'entreprises similaires peuvent s'expliquer par des différences dans leur gamme de produits, leur technologie et leurs processus, leur localisation, etc. Une trop grande attention portée à des stocks minimaux et à une rotation élevée peut entraîner des ruptures de stock, des pertes de ventes et de clients. En outre, les remises sur quantité et les faibles tarifs marchandises peuvent ne pas être disponibles en raison du faible volume d'achat.

3.2 Ratio de rotation des comptes à recevoir

Description - Ce ratio indique le nombre de fois où les créances se transforment en trésorerie au cours d'une année. Il donne au conseiller d'entreprise une indication de la qualité des créances et des efforts de recouvrement.

Procédure - Divisez les ventes nettes par la moyenne des comptes à recevoir au cours de l'année. La moyenne des créances est calculée en additionnant les créances de début et de fin et en divisant par 2.

$$\text{Ratio des comptes à recevoir} = \frac{\text{Ventes nettes}}{\text{Moyenne des comptes à recevoir}}$$

Exemple :

$$\begin{aligned} \text{Ratio des comptes à recevoir} &= \frac{\text{Ventes nettes}}{\text{Moyenne des comptes à recevoir}} \\ &= \frac{240\,000 \$}{(20\,000 \$ + 16\,000 \$)/2} \\ &= \frac{240\,000 \$}{18\,000 \$} = 13,3 \end{aligned}$$

Application - Lié au concept de rotation des comptes à recevoir, il correspond au délai moyen de recouvrement des créances de l'entreprise. Dans notre exemple, les comptes sont reçus 13,3 fois ce qui correspond à un délai de recouvrement moyen d'environ 27 jours (365 jours divisés par 13,3).

3.3 Ratio de rotation des actifs

Description - La rotation des actifs est le ratio constitutif frère de la marge bénéficiaire pour atteindre le retour sur investissement (RSI). Le ratio détermine l'utilisation efficace ou inefficace des actifs. Ce ratio est également appelé ratio de gestion des actifs ou ratio de rotation des investissements.

$$\text{Rotation des actifs} = \frac{\text{Ventes}}{\text{Total des actifs}}$$

Exemple :

$$\text{Rotation des actifs} = \frac{\text{Ventes}}{\text{Actifs totaux}} = \frac{240\,000 \$}{160\,000 \$} = 1,5$$

Cela signifie que les actifs ont tourné 1,5 fois pour générer le chiffre d'affaires ci-dessus. Plus le ratio est élevé, plus l'entreprise a de chances d'accroître sa rentabilité.

Application - Un ratio élevé indique une rotation rapide et une meilleure gestion/utilisation des actifs. Une baisse du taux de rotation peut indiquer à l'entrepreneur l'inefficacité des politiques d'inventaire et de recouvrement, des actifs surévalués, un produit inefficace, des politiques de marché entraînant une baisse du volume des ventes ou l'existence d'actifs improductifs ou obsolètes.

Limites - Étant donné que la rotation des actifs varie selon le secteur (par exemple, plus l'entreprise est à forte intensité de capital, plus son chiffre d'affaires sera faible), le ratio ne doit pas être comparé sans discernement entre les différents secteurs. De même, pour identifier les facteurs responsables d'une augmentation ou d'une diminution du taux de rotation, l'entrepreneur doit décomposer le ratio de rotation des actifs en ses ratios constitutifs, c'est-à-dire la rotation des stocks et la rotation des comptes à recevoir.

4. Ratios de rentabilité

Les ratios de rentabilité sont utilisés pour examiner les performances opérationnelles d'une entreprise au cours d'un exercice comptable. Ils présentent un intérêt particulier pour les créanciers, les fournisseurs et les autres personnes qui ont un intérêt dans l'entreprise. Ils mesurent le résultat net de l'activité commerciale qui est le bénéfice ou la perte par rapport à l'investissement.

Les ratios couramment utilisés sont la marge bénéficiaire, le retour sur investissement (RSI) et retour sur investissements des propriétaires (RSIP).

4.1 Marge bénéficiaire

Description - La marge bénéficiaire est une mesure de la rentabilité communément acceptée. Le rapport entre les bénéfices et les ventes indique la capacité de l'entrepreneur à exploiter l'entreprise avec suffisamment de succès non seulement pour recouvrer tous les coûts à partir des recettes de la période, mais aussi pour lui laisser une marge de compensation raisonnable pour avoir fourni son capital à risque. Il exprime essentiellement le rapport coût/efficacité de l'opération commerciale. Ce ratio est également appelé pourcentage de rendement des ventes, marge sur les ventes ou pourcentage du bénéfice net.

Procédure - Divisez le bénéfice avant intérêts et impôts (BAII) par les ventes.

$$\text{Marge bénéficiaire} = \frac{\text{BAII}}{\text{Ventes}}$$

Exemple :

$$\text{Marge bénéficiaire} = \frac{\text{BAII}}{\text{Ventes}} = \frac{21\,600 \$}{240\,000 \$} = 9 \%$$

Application - Plus le ratio est élevé, plus la marge bénéficiaire est importante. Une faible rentabilité peut être causée par plusieurs facteurs tels que des coûts de production et de commercialisation élevés par rapport au volume de ventes généré ou une commercialisation inefficace par rapport au volume de ventes généré, ou des stratégies de commercialisation inefficaces, entre autres. Le conseiller d'entreprise doit savoir diagnostiquer les causes des variations de la marge bénéficiaire. Tout écart significatif par rapport au passé ou par rapport aux concurrents ou à la marge visée donne un avis suffisant au conseiller d'entreprise pour qu'il examine la situation. Si nécessaire, il peut décomposer ce ratio en ses éléments constitutifs : coût des marchandises vendues sur les ventes, frais administratifs sur les ventes, intérêts sur les ventes, etc.

Limites - La marge bénéficiaire est l'un des deux ratios constitutifs du retour sur investissement (RSI). Par conséquent, on obtient une meilleure image de la rentabilité de l'entreprise en utilisant conjointement son double ratio de rotation des actifs.

4.2 Retour sur investissement (RSI)

Description - Le retour sur investissement est un indicateur de l'efficacité avec laquelle les ressources de l'entreprise ont été ou sont utilisées. Il met en relation les bénéfices (recettes) avec un niveau donné d'investissement en actifs (ressources) utilisés pour générer des bénéfices.

Procédure - Divisez le bénéfice avant intérêts et impôts (BAII) par le total des actifs.

$$RI = \frac{BAII}{\text{Total des actifs}}$$

Exemple :

$$RI = \frac{BAII}{\text{Actifs totaux}} = \frac{21\,600 \$}{160\,000 \$} = 13,5 \%$$

Le retour sur investissement est en fait composé de deux ratios constitutifs : la marge bénéficiaire et la rotation des actifs, où

$$\text{Marge bénéficiaire} = \frac{BAII}{\text{Ventes}} = 9 \%$$

$$\text{Rotation des actifs} = \frac{\text{Ventes}}{\text{Total des ventes}} = 1,5$$

ainsi :

$$RI = \frac{BAII}{\text{Ventes totales}} = \frac{BAII}{\text{Ventes totales}} \times \frac{\text{Ventes totales}}{\text{Actifs totaux}}$$

$$RI = \frac{21\,600\$}{160\,000\$}$$

ou simplement

$$= 9 \% \times 1,5 = 13,5 \%$$

Le calcul ci-dessus permet au conseiller d'entreprise de déterminer les mesures à prendre pour augmenter le taux de rendement. L'entreprise peut augmenter ses bénéfices nets en réduisant ses dépenses. Elle peut aussi réduire l'investissement en diminuant le fonds de roulement, les comptes clients, les stocks, les installations et l'équipement.

Application - Plus le ratio est élevé, plus les bénéfices sont importants. Le retour sur investissement en tant qu'outil de décision attire l'attention du conseiller d'entreprise et de l'entrepreneur sur les possibilités qui s'offrent à l'entreprise pour améliorer ses résultats grâce à une meilleure utilisation des ressources existantes. Il est également utilisé pour prendre des décisions tournées vers l'avenir, qui impliquent un choix parmi des possibilités d'investissement alternatives.

Limites - Le retour sur investissement ne tient pas compte du calendrier des rentrées et sorties de fonds pendant la durée de vie du projet. Pour évaluer la rentabilité future de projets alternatifs qui ont des probabilités différentes sur un certain nombre d'années, il ne suffit pas de se fier à un calcul annuel de rentabilité. Il est plutôt nécessaire de déterminer la rentabilité globale du projet en utilisant des méthodes d'actualisation.

4.3 Retour sur investissement des propriétaires (RSIP)

Description - Il s'agit de mesurer le bénéfice généré sur les fonds fournis par l'entrepreneur. Il est exprimé en pourcentage afin de pouvoir le comparer avec d'autres possibilités d'investissement que l'entrepreneur pourrait envisager.

Procédure - Divisez le bénéfice net après intérêts et impôts par le montant de l'investissement du propriétaire.

$$\text{RSIP} = \frac{\text{Bénéfice net après intérêts et impôts}}{\text{Investissement du propriétaire}}$$

Exemple :

$$\begin{aligned} \text{RSIP} &= \frac{\text{Bénéfice net après intérêts et impôts}}{\text{Investissement du propriétaire}} \\ &= \frac{9\,600\$}{80\,000\$} = 12\% \end{aligned}$$

Application - Cet outil financier est utilisé pour déterminer la faisabilité ou l'intérêt d'investir les fonds propres de l'entrepreneur dans l'entreprise par rapport à d'autres alternatives d'investissement.

Limites - Le retour sur investissement des propriétaires ne doit pas être la seule base pour la prise de décision en matière d'investissement ou pour déterminer l'attrait d'un projet. Parmi les autres facteurs à prendre en considération, on peut citer l'indépendance personnelle de l'entrepreneur, la sécurité et le risque des investissements alternatifs, ainsi que le besoin de fonds de l'entreprise par rapport à sa capacité à générer des fonds extérieurs moins coûteux.

ABC Manufacturing

Bilan au 31 décembre _____

Actifs circulants :		
Espèces	4 000	
Titres négociables	12 000	
Comptes à recevoir	16 000	
Stocks	<u>24 000</u>	
<i>Total des actifs circulants</i>		56 000
Actifs immobilisés :		
Terrain	44 000	
Installation	70 000	
Équipement	30 000	
Moins : Amortissement	<u>40 000</u>	
Installations et équipements nets		<u>104 000</u>
<i>Actifs immobilisés totaux</i>		
TOTAL DES ACTIFS	160 000	
Passifs circulants :		
Comptes à payer	4 800	
Effets à payer	8 000	
Charges à payer	800	
Dispositions relatives à l'impôt sur le revenu	<u>10 400</u>	
<i>Total des passifs circulants</i>		24 000
Passifs à long terme :		
Prêt	40 000	
Notes à payer	<u>16 000</u>	
<i>Total des passifs à long terme</i>	<u>56 000</u>	
TOTAL DES PASSIFS	80 000	
Fonds propres :		
Capital	48 000	
Bénéfices accumulés	<u>32 000</u>	
Total des fonds propres		<u>80 000</u>
TOTAL DES PASSIFS ET DES FONDS PROPRES		160 000

COMPTE DE RÉSULTAT

Pour l'année se terminant le 31 décembre, _____

Ventes nettes		240 000
Coût des biens vendus		<u>204 400</u>
Bénéfice brut		35 600
Moins : Frais de fonctionnement		
Vente	1 760	
Général et administratif	<u>5 440</u>	<u>7 200</u>
Marge brute de fonctionnement		28 400
Amortissement		<u>8 000</u>
Marge nette de fonctionnement		20 400
Plus : Autres revenus		
Vente de matériel ancien		<u>1 200</u>
Bénéfice net avant intérêts et impôts		21 600
Moins : Autres dépenses		
Intérêts sur les effets à payer	800	
Intérêts sur la première traite	3 200	
Intérêts sur les obligations	<u>1 600</u>	<u>5 600</u>
Bénéfice net après intérêts et avant impôts		16 000
Impôt sur le revenu (supposé à 40 %)		<u>6 400</u>
Bénéfice net après impôts		9 600

Source: Manuel du formateur en gestion financière par Verni Vijayarajah

13. Mise en forme du plan de développement d'affaires

ANNEXE 13.1 : MISE EN FORME DU PLAN D'AFFAIRES

La présentation du plan d'affaires se fait lors de la cérémonie de remise des diplômes. Les banques et autres organismes de prêt viennent sur invitation et évaluent les plans préparés par les participants au SME Loop. C'est l'occasion pour eux de présenter leur plan d'affaires pour le test de viabilité et pour accéder au financement.

Tous les participants sont encouragés à présenter leur plan. C'est le moment de vérifier les détails et de préparer le plan d'affaires. Un plan d'affaires présentable comprendra les éléments suivants :

Élément	Détails
1 Page de couverture	Nom de l'entreprise Date Votre nom Coordonnées : adresse, téléphone, portable et courriel
2 Sommaire	Titres avec numéros de page
3 Résumé	Résumé du plan d'affaires sur une page.
4 Plan marketing	Plan marketing détaillé décrivant les produits, les stratégies marketing, les ventes et le volume prévus, la liste des prix, les actifs immobilisés (le cas échéant) et le total des dépenses marketing.
5 Plan de production/ prestation de services	Plan détaillé de production/prestation de services décrivant l'usine, les magasins et le lieu de prestation de services, l'organigramme de processus de production, les besoins en actifs immobilisés et les dépenses détaillées.
6 Plan d'organisation et de gestion	Plan d'organisation et de gestion détaillé décrivant la forme de l'entreprise, l'organigramme, votre profil, les actifs immobilisés et le total des dépenses. En outre, le diagramme de Gantt de pré-exploitation avec les coûts.
7 Plan financier	Plan financier détaillé comprenant le coût total de l'investissement, le besoin en prêt (le cas échéant), le calendrier de remboursement du prêt, le compte de résultat, les prévisions de trésorerie, le bilan et le calcul des ratios.
8 Annexes	Tout détail supplémentaire qui pourrait être pertinent Il peut s'agir de votre curriculum vitae, d'organigrammes détaillés des processus, de devis d'actifs immobilisés et autres.

14. Coaching 2 : Développement d'affaires et développement de liens

Le Coaching 2 comprend une série de six sessions en groupe sur une période de 1,5 à 2 mois. Les entrepreneurs préparent un plan de développement d'affaires pendant la deuxième session de formation. Leur plan d'affaires sera prêt pour le coaching.

Les objectifs des sessions de coaching sont les suivants :

- finaliser le plan de développement d'affaires
et
- développer des liens avec d'autres fournisseurs de SDE nécessaires, y compris les institutions financières et les organismes subventionnaires.

Pendant les sessions de coaching, les stagiaires sont encouragés à identifier les défis liés à la préparation du plan de développement d'affaires et à sa mise en œuvre.

14. 1. Préparation au coaching

Préparez-vous à ces six sessions de coaching. Les préparatifs préliminaires vous permettent de bénéficier au maximum de la session et d'utiliser le coaching pour améliorer votre plan de développement d'affaires (PDA) et l'entreprise. Il suffit de suivre les étapes :

Étape 1 : Identifiez tous les problèmes que vous avez et rencontrez dans la préparation du plan de développement d'affaires (PDA) et dans le développement de votre entreprise. Les thèmes sont indiqués dans la colonne 1 : THÈME. Énumérez les problèmes dans le Tableau 1 - Colonne 2. Essayez d'énumérer le maximum de problèmes, qu'ils soient importants ou minimes.

Étape 2 : Classez-les en fonction de leur importance sur une échelle de 0 à 5 et sélectionnez 5 thèmes de coaching.

Étape 3 : Sélectionnez les 5 thèmes pour la session de coaching. La dernière session porte sur la finalisation du plan de développement d'affaires (PDA). Il n'y a pas d'options pour cette session.

Tableau 1 : Liste des problèmes

Sujet de discussion en bref	Résumé des problèmes	Importance (Échelle de 0 (faible) à 5 (élevée))	Sélectionnez le thème pour le coaching
Identifier des propositions de valeur et propositions de valeur uniques			
Prévision des ventes futures			
Stratégie marketing, y compris les relations avec les clients			
Stratégie opérationnelle - organigramme de processus, coûts et dépenses, plan de mise en œuvre, ressources humaines, autres			
Sources de financement des entreprises			
Plan financier Coût total du projet Remboursement du prêt Compte de résultat Seuil de rentabilité Gestion du fonds de roulement Prévisions de trésorerie Analyse des ratios financiers			
Autre			
Finalisation du plan de développement d'affaires et préparation de la présentation	Il s'agit de la session de coaching fixe	Pas d'option	Session de coaching 6

VOTRE PROGRAMME DE SESSION DE COACHING

Les thèmes du coaching ont été identifiés pour cinq sessions. À la fin du coaching, veuillez entrer les détails dans le tableau ci-dessous :

Numéro de la session de coaching	Place	Durée	Sujet de discussion en bref	Nom du Coach	Actions convenues (Une étape à la fois)
1			CMA		
2			Stratégie marketing		
3			Stratégie opérationnelle		
4			Plan financier		
5			Mise en forme du PDA		
6			Finalisation du plan de développement d'affaires et préparation de la présentation		

15. Cérémonie de remise des diplômes

C'est le dernier jour du cycle de formation et de coaching des PME (SME Loop). Certaines PME peuvent bénéficier de bons supplémentaires pour le coaching, le cas échéant. Toutes les PME se réunissent pour présenter leurs plans de développement d'affaires (PDA) et recevoir leur certificat de fin de formation. Le matin, les entrepreneurs présentent leurs plans de développement d'affaires aux représentants de l'institution financière pour un test de viabilité et pour connaître les exigences de financement de l'entreprise.

Les formateurs du SME Loop facilitent le processus de présentation individuelle du PDA, transforment l'expérience en apprentissage et résument les services de formation et de coaching du SME Loop. La cérémonie de remise des prix se déroule l'après-midi.

Objectifs :

- (1) Tester et prouver la viabilité des plans de développement d'affaires préparés
- (2) Développer des liens avec les fournisseurs de services de développement d'entreprises (BDS), y compris les institutions financières de la région, et permettre aux entrepreneurs de créer un réseau de relations d'affaires et de les développer.
- (3) Terminer le SME Loop et recevoir le certificat de fin de formation et de coaching des PME.

Un grand nombre d'institutions de financement et de subvention des petites entreprises viennent à l'événement le matin, assistent à la présentation du PDA et les évaluent en utilisant les formulaires donnés, et fournissent un retour d'information sur leur viabilité.

ANNEXE 1 : FORMULAIRE D'ÉVALUATION DE LA VIABILITÉ DU PLAN D'AFFAIRES

FORMULAIRE D'ÉVALUATION DU TEST DE VIABILITÉ DU PLAN D'AFFAIRES

Nom de l'entrepreneur :

Lieu :

Date :

Nom de la banque ou de l'institution :

Nom du responsable :

Titre :

Veuillez évaluer l'entrepreneur sur les 5 aspects indiqués dans la première colonne en utilisant une échelle de 0 à 5 où 0 : aucun et 5 : excellent. Le score total est de 100 et se divise en quatre parties : marketing, production/commerce/prestation de services, organisation et gestion et stratégies financières.

	Stratégie et planification du marketing (25)	Stratégie et planification de la production, du commerce et de la prestation de services (25)	Stratégie et planification de l'organisation et de la gestion (25)	Stratégie et planification de la gestion financière (25)	Total
1. CONTENU (5)					
2. LOGIQUE (5)					
3. ORDRE (5)					
4. PRÉSENTATION ET COMPÉTENCES (5)					
5. MISE EN FORME (5)					
TOTAL					

Commentaires et suggestions :

Signature :

Date :

ANNEXE 2 : PROGRAMME DE LA PRÉSENTATION

PROGRAMME DE LA PRÉSENTATION DU PDA

Inscrivez le nom de la PME dans la case correspondant à l'institution qui assistera à sa présentation et à l'heure attribuée. Veillez à ce que chaque PME connaisse le nom de l'institution et l'heure de présentation.

	Nom de l'institution et du responsable	8h30 – 9h15	9h15 – 10h00	10h00 – 10h45	10h45 – 11h30	11h30 – 12h15	Remarques
1							
2							
3							
4							
5							