
LE SME BUSINESS TRAINING AND COACHING LOOP

Supports de formation standard



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

a ÉLÉMENT UNIQUE DU SME LOOP.....	5
b MÉTHODOLOGIE	5
c FORMATEURS ET COACHS DU SME LOOP	5
d PROGRAMME D'ÉTUDES.....	5
e NORMES DE QUALITÉ MINIMALES.....	6
f STRUCTURE DU SME LOOP	6
g LES POINTS FORTS ET LES DÉFIS	6

II. CONCEPTION DES PROGRAMMES D'ÉTUDES ET SÉLECTION DU SUPPORT 7

a.GRILLES DE SÉLECTION DES SUPPORTS DE LA PREMIÈRE SESSION DE FORMATION DU SME LOOP	8
b.GRILLES DE SÉLECTION DES SUPPORTS DE LA DEUXIÈME SESSION DE FORMATION DU SME LOOP	11

III. PREMIÈRE SESSION DE FORMATION : ANALYSE D'ENTREPRISE12

1. INTRODUCTION À L'ANALYSE D'ENTREPRISE	14
2. EXPOSITION : MON PARCOURS PROFESSIONNEL EN BREF	19
3. DÉFINITION DE MES OBJECTIFS D'ENTREPRISE	21
4. INTRODUCTION AU CADRE D'ANALYSE D'ENTREPRISE.....	24
5. ÉVALUATION DES CARACTÉRISTIQUES DES ENTREPRENEURS PROSPÈRES...	30
6. EXERCICE DES PERLES.....	36
7. EXERCICE DES FLÉCHETTES	41
8. LES CINQ FORCES DE PORTER.....	47
9. EXERCICE DE MARCHÉ.....	51
10. EXERCICE DE FABRICATION DE SACS 1.....	59
11. INTRODUCTION À L'ANALYSE DES ORGANIGRAMMES DE PROCESSUS	71
12. EXERCICE DE FABRICATION DE SACS 2.....	75
13. ANALYSE FINANCIÈRE.....	78
14. VISITE D'UN ENTREPRENEUR PROSPÈRE	82
15. AUDIT D'ENTREPRISE	84
16. SYNTHÈSE DE L'ANALYSE D'ENTREPRISE.....	88
17. PRÉPARATION AU COACHING 1 - FORMULATION DE LA STRATÉGIE.....	92
18. SYNTHÈSE DE LA PREMIÈRE SESSION DE FORMATION	98

IV : EXCURSUS : COACHING99

V : DEUXIÈME SESSION DE FORMATION : PLANIFICATION DU DÉVELOPPEMENT D'AFFAIRES.....	101
i. GRILLE DE SÉLECTION DU SUPPORT DE FORMATION	102
1. INTRODUCTION À LA DEUXIÈME SESSION DE FORMATION - PLANIFICATION DU DÉVELOPPEMENT D'AFFAIRES.....	103
2. LES ALTERNATIVES DE MARCHÉ D'ANSOFF	108
3. SIX STRATÉGIES DE CROISSANCE INNOVANTES.....	112
4. LE CANEVAS DE MODÈLE D'AFFAIRES (CMA)	114
5. PLAN DE DÉVELOPPEMENT D'AFFAIRES (PDA)	132
5.1 INTRODUCTION AU PLAN DE DÉVELOPPEMENT D'AFFAIRES	132
5.2 STRATÉGIE MARKETING	137
5.3 STRATÉGIE OPÉRATIONNELLE	145
5.4 PLAN FINANCIER (EXERCICE DE FINANCEMENT DES BAGUES)	156
6. PLANIFICATION DES ACTIVITÉS DE GERME	173
7. PLANIFICATION DES ACTIVITÉS POUR LES ÉCHANGES COMMERCIAUX .	174
8. SOURCES DE FINANCEMENT	215
9. FONDS DE ROULEMENT	219
10. ANALYSE DU SEUIL DE RENTABILITÉ	221
11. ANALYSE DES FLUX DE TRÉSORERIE	227
12. ANALYSE DES RATIOS FINANCIERS.....	234
13. MISE EN FORME DU PLAN DE DÉVELOPPEMENT D'AFFAIRES	245
14. COACHING 2 : DÉVELOPPEMENT D'AFFAIRES ET DÉVELOPPEMENT DE LIENS	247
14.1 PRÉPARATION AU COACHING	247
15. SYNTHÈSE DE LA DEUXIÈME SESSION DE FORMATION.....	250

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
PDA	Plan de développement d'affaires
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

La GIZ a développé le Cycle de Formation et de Coaching des PME (SME Loop) dans le cadre de projets en Sierra Leone et au Bénin. Le SME Loop a été testé avec des résultats encourageants au Nigeria et au Malawi. La GIZ a l'intention de le déployer dans d'autres régions. 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 supports de formation standard a été créé pour aider les responsables de la mise en œuvre. Le présent manuel du formateur du SME Loop a été conçu à cet effet.

a. Élément unique du SME Loop

Les caractéristiques uniques de cette approche sont l'intégration systématique des interventions de coaching et de formation et la résolution des besoins de suivi avec des processus de coaching. En outre, le SME Loop est une approche très systématisée du développement des PME, combinant des interventions de formation et de coaching avec un effet domino ou une réaction en chaîne où un effet cumulatif est créé lorsque l'un démarre et que l'autre se déploie. Une réflexion approfondie exige de s'appuyer sur les effets cumulatifs en assurant les éléments de transition dans la formation et le coaching.

b. Méthodologie

Le coaching est destiné à être un accélérateur du processus global de développement puis de mise en œuvre de stratégies de développement de la qualité des entreprises. Les responsables de la mise en œuvre du SME Loop peuvent utiliser diverses méthodologies et ressources de formation et de coaching disponibles sur le marché. Il est recommandé d'utiliser les principes de l'apprentissage des adultes et de l'apprentissage par l'expérience pour les modules de formation, et les approches GROW et Appreciative Coaching pour les sessions de coaching. Pour le support, une approche participative est essentielle puisque de nombreux outils encouragent la participation et l'apprentissage. Cependant, le manuel du formateur du SME Loop adopte la méthode de l'apprentissage pour adultes et la méthode de l'apprentissage par l'expérience. Cela s'applique pour la conception, de même pour l'orientation du formateur, ainsi que pour la session de suivi et de préparation au coaching qui se déroule au début et à la fin de la première et de la deuxième session de formation. Pour des conseils en matière de coaching, veuillez consulter le SME Loop Coaching Guide.

c. Formateurs et coachs du SME Loop

La mise en œuvre nécessite des formateurs et des coachs du SME Loop formés, issus de la région ou de l'équipe d'animation des partenaires (via la coopération entre partenaires). Cependant, tout le personnel impliqué nécessite d'être familiarisé avec le support et l'approche du SME Loop pour une mise en œuvre réussie. Le Master Coach vous guide dans le choix du support de formation qui est déterminé par un certain nombre de facteurs, tels que les PME à former et leur niveau de connaissance, le type et la nature des entreprises et des chaînes de valeur, la capacité des formateurs et des coachs du SME Loop, les indicateurs du programme et les exigences en matière de suivi et d'évaluation, la culture, etc. Il est conseillé de définir le matériel de formation avant toute activité de développement des capacités.

d. Programme de formation

Le SME Loop est conçu pour les entrepreneurs existants qui souhaitent développer leur entreprise ou en créer de nouvelles, car l'expérience montre que des résultats plus rapides peuvent être obtenus de cette manière. Ainsi, la combinaison du coaching et des formations modulaires pour le développement des PME oblige à planifier, concevoir et choisir les bons modules pour les phases de formation et de coaching. Il est indispensable de commencer par la conception du programme d'études avant de s'impliquer dans le développement des capacités. Le manuel du formateur du SME Loop est destiné aux Master Coaches. Il présente divers modules et sessions de formation, élabore les objectifs des sessions et de l'apprentissage, et permet de planifier et de concevoir le programme du SME Loop. En choisissant

les modules de formation, les Master Coachs peuvent commencer à planifier le développement des capacités du SME Loop à l'aide des partenaires de la mise en œuvre que sont les prestataires de Services d'appui au Développement des Entreprises.

Les exercices fournis par CEFE International et l'OIT sont protégés par des droits d'auteur. Ils peuvent être utilisés gratuitement mais ne peuvent être modifiés sans l'accord préalable des auteurs.

e. Standards minima de qualité

Le manuel a intégré les normes de qualité du SME Loop et recommande aux Master Coachs du SME Loop d'utiliser le manuel en combinaison. Les supports présentés dans le manuel sont constitués de modules pour les deux sessions de formation et d'exercices qui peuvent être choisis et qui aident à transmettre le contenu des modules d'une manière qui respecte les connaissances et le savoir-faire intrinsèques de chaque personne ainsi que les idées de base de l'apprentissage des adultes.

f. Structure du SME Loop

Le processus "standard" du SME Loop tel qu'il est utilisé comprend :

1. Évaluation et sélection
 2. Première session de formation - Analyse d'entreprise (3 jours)
 3. Coaching 1 - Formulation de la stratégie (2 sessions de coaching par mois pendant 2 mois)
 4. Deuxième session de formation - Planification du développement d'affaires (3 jours)
 5. Coaching 2 - Développement d'affaires et développement de liens (3 sessions de coaching par mois pendant 2 mois)
 6. Cérémonie de remise des diplômes (1 jour)
 7. Coaching 3 (3 bons de coaching optionnel) loop SME Cérémonie de remise des diplômes (Coaching 3 facultatif)
- COACHING 2 FORMATION 2 FORMATION 2 COACHING 1 Évaluation et sélection Commencer Mesurer, apprendre et partager Définir votre cycle

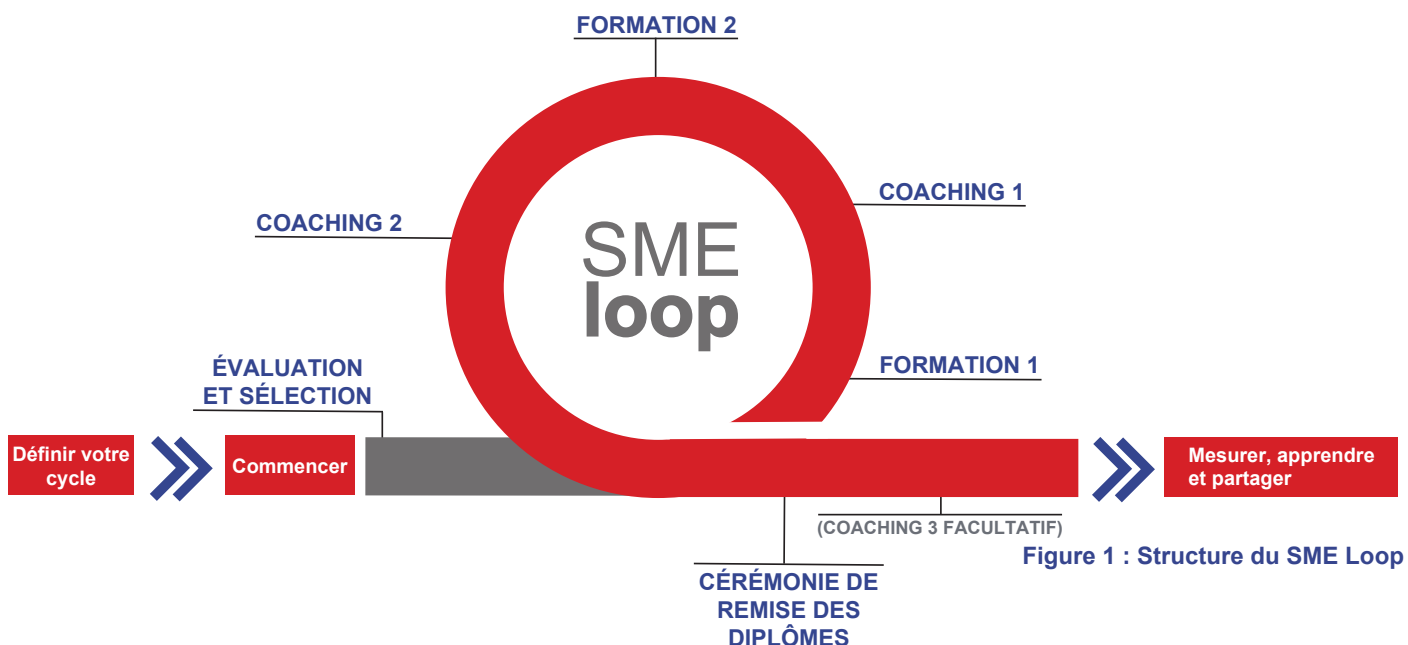


Figure 1 : Structure du SME Loop

g. Points forts et défis

Points forts du SME Loop :

- Combinaison systématique de cycles d'évaluation et de sélection, de formation au développement des entreprises et de coaching, avec une structure claire et limitée dans le temps
- Orientation de la demande de modules de formation et de coaching
- Utilisation des ressources locales (quels que soient les modules de formation et les capacités de développement des entreprises disponibles au niveau local, y compris CEFE, l'OIT, les connaissances financières et autres)
- Flexibilité et adaptabilité aux différentes situations des pays.

Les défis de la mise en œuvre de l'approche du SME Loop par l'expérience sont, comme dans le cas de la plupart des modèles :

- Accès au financement
- Haut degré de subventionnement des aides et interventions pour le développement des entreprises
- Différents niveaux de compréhension des pratiques de coaching

II. CONCEPTION DES COURS ET SÉLECTION DES SUPPORTS PÉDAGOGIQUES

Sans savoir qui nous sommes, nous ne pouvons pas nous améliorer et nous développer. Il en va de même pour les entreprises. En général, une analyse systématique d'une entreprise révèle des pistes de développement et des potentiels de diversification supplémentaires.

Par exemple, pour certaines de ces questions, seule une analyse systématique permet d'obtenir des réponses :

- « Le marketing est-il efficace ? »
- « Utilisons-nous bien les fonds ? »
- « Quels sont nos coûts de production ? »
- « Quel est le frein au développement de l'entreprise ? »

Dans cette optique, le manuel présente les supports de formation standard de la première et de la deuxième session de formation. Les supports de la première session de formation sont principalement destinés à l'analyse d'entreprise, tandis que les supports de la deuxième session de formation proposent diverses sessions de planification du développement d'affaires. Le manuel invite le Master Coach du SME Loop à choisir soigneusement les sessions en tenant compte des différents facteurs mentionnés précédemment.

Le coaching représente l'élément de liaison et d'amélioration du SME Loop. Le Coaching 1 aide les PME à identifier et à formuler des stratégies de développement d'entreprise. Cela constitue le terrain de préparation essentiel pour que les PME puissent préparer le plan de développement d'affaires, comme le montre la Figure 2 : Pourquoi le programme d'études du SME Loop. Le Coaching 2 permet aux PME de modifier et de finaliser le plan de développement d'affaires, d'établir le financement et les autres liens nécessaires avec les différents fournisseurs de services de développement d'entreprises (SDE) dans le contexte, par la recherche, l'initiation, la communication et la mise en réseau.

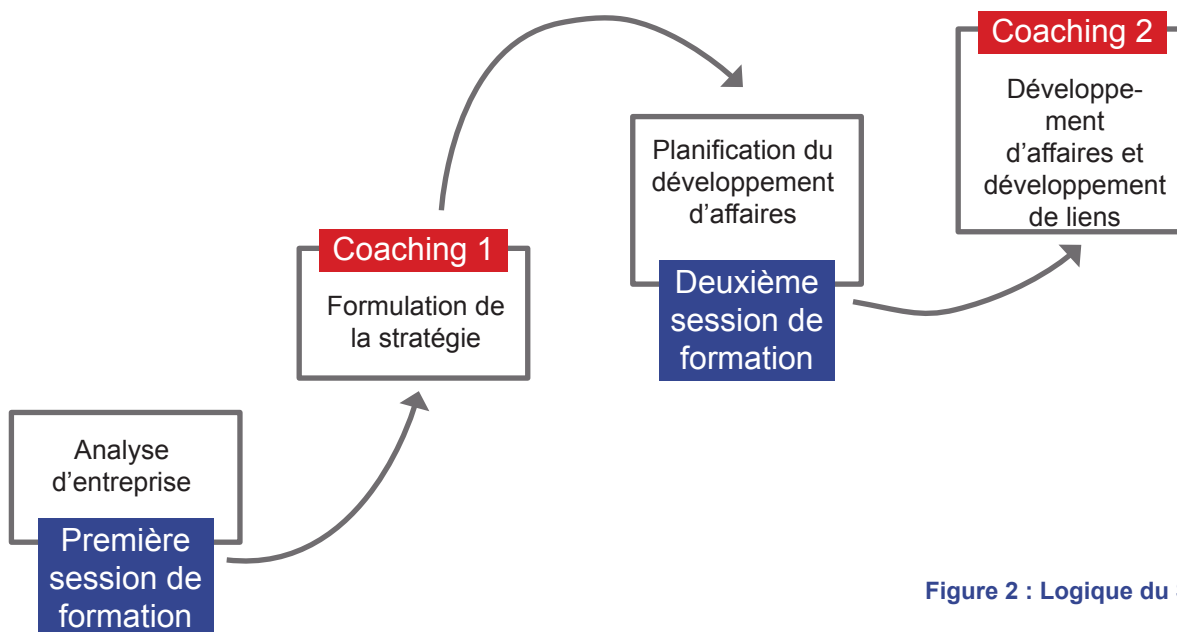


Figure 2 : Logique du SME Loop

Il est recommandé d'utiliser les manuels GERME pour le Coaching 1 et le Coaching 2. Cependant, le Coaching 1 consiste à trouver les stratégies de développement d'affaires et les entrepreneurs peuvent rechercher des détails très spécifiques sur un sujet. Dans le Coaching 2, étant donné que l'accent est mis sur le développement de liens avec divers services et réseaux de développement des entreprises, les sujets pourraient être très larges. Par conséquent, les six manuels GERME peuvent être utiles au coach pour mettre à jour les connaissances et pour guider l'entrepreneur sur ses préférences et ses exigences.

a. Grilles de sélection des supports de la première session de formation du SME Loop

Il existe un certain nombre d'options dans les sessions de formation et les sujets de coaching. Le Tableau 1 : Grille des supports de la première session de formation du SME Loop fournit un ensemble complet de sessions avec les sujets de formation, les objectifs d'apprentissage, les buts et le calendrier. Un Master Coach peut sélectionner et harmoniser le groupe particulier d'exigences de formation des PME. Ce processus de sélection des différentes sessions de formation est appelé conception du programme d'études.

Les sessions sont données avec des objectifs d'apprentissage (en bref), des buts et des exigences de temps. Veuillez tenir compte des principes directeurs suivants dans le choix des sessions :

- I. La première et la deuxième sessions de formation ont une durée totale de 3 jours chacune. Chaque journée de 8 heures comprend une heure de pause déjeuner et deux fois 15 minutes de pause. Il reste donc une journée pour une session de 6 heures et 30 minutes et un total de **19,5 heures** pour **un** module de formation.
- II. Outre la répartition du temps, il faut également tenir compte de l'**ordre des sessions**.
- III. Dans la grille, les sessions grisées sont **obligatoires**. Il s'agit des recommandations de session/outil pour l'introduction, le noyau du module, la préparation du coaching ou la clôture des cours de formation.
- IV. Il n'y a pas de restrictions sur le nombre d'outils. Vous pouvez choisir n'importe quel numéro selon la nécessité. Toutefois, n'oubliez pas que les processus d'analyse ou de planification du développement d'affaires ne nécessitent pas forcément un grand nombre d'outils, mais un ensemble d'outils appropriés. Il peut s'agir de plusieurs outils couvrant à la fois l'environnement interne et externe des entreprises et divers aspects managériaux.
- V. Ne mélangez pas les sessions dans les différentes formations. Cela pourrait brouiller les participants, briser la logique et être contraire à la logique du SME Loop.

Tableau 1 : Première session de formation du SME Loop – Grille de sélection des supports d'analyse d'entreprise

Numéro et options de la session	Nom de l'outil	Objectifs d'apprentissage/ But	Durée	Remarques
1	Introduction à la première session de formation : Formation à l'analyse d'entreprise	Introduction du cours du SME Loop, des participants et définition des détails administratifs	1 heure	Obligatoire
2 : Option 1	Exposition : Mon parcours professionnel en bref	Création d'un environnement d'apprentissage et vision	2 heures	Veuillez choisir l'un des outils
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	Obligatoire
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	2 heures	Vous disposez au total d'environ 11 heures. Choisissez l'une de ces sessions qui s'inscrit dans cette plage
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 financière : Rentabilité et ratios	Analyse financière de l'entreprise	2 heures	
14	Visite d'un entrepreneur prospère	Amélioration des compétences entrepreneuriales personnelles	2 heures	
15	Audit d'entreprise	Se familiariser avec les différents éléments et évaluations de gestion d'entreprise	2 heures	
16	Synthèse de l'analyse d'entreprise		1 heure	Obligatoire
17	Préparation au Coaching 1 : Formulation de la stratégie		2 heures	Obligatoire
18	Synthèse de la première session de formation : Analyse d'entreprise		30 minutes	Obligatoire

Le Tableau 2 présente un exemple du programme de la première session de formation : Exemple du programme de la première session de formation. Dans ce programme, c'est l'exercice « Exposition : Mon parcours professionnel en bref » qui a été choisi. Les deux exercices permettent de briser la glace. L'outil d'analyse SEPO est un bon moyen d'analyser une entreprise et d'établir des pistes pour la formulation d'une stratégie d'entreprise. Il s'agit d'un outil global, et à la fin de chaque analyse, les PME font le bilan de leurs SEPO. Par exemple, après l'analyse des compétences entrepreneuriales personnelles (CEP), les PME peuvent dresser une liste de leurs succès, échecs, potentiels et obstacles en rapport avec les CEP. Vous remarquerez peut-être que dans le programme type, chaque session est suivie d'un exercice SEPO.

Pour couvrir les différents aspects de gestion le deuxième jour, l'exercice de marché et l'exercice de fabrication de sacs ont été choisis. Il s'agit du programme d'études testé avec succès au Malawi. L'organigramme de processus permet d'analyser tout type d'entreprise. Pour les négociants de l'agroalimentaire, il aide à identifier le processus commercial. Les prestataires de services agricoles peuvent analyser leur processus de prestation de services. Il est également utile pour une entreprise de fabrication d'analyser le processus de production pour le flux de matières premières par lequel le producteur peut trouver des moyens d'améliorer la productivité et de réduire les gaspillages et les défauts de paiement.

Tableau 2 : Exemple du programme de la première session de formation

Numéro et options de la session	Nom de l'outil	Objectifs d'apprentissage	Durée
1	Introduction à la première session de formation : Formation à l'analyse d'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 Vision	2 heures
3	Analyse SEPO	Analyse d'entreprise ; interne et contexte	2 heures
4	Évaluation des caractéristiques des entrepreneurs prospères	Évaluation des compétences entrepreneuriales : Réalisation, planification et pouvoir	2 heures
6	Exercice de marché	Gestion et stratégie marketing	3 heures
7	Exercice de fabrication de sacs 1	Gestion de la production et organigramme de processus	2 heures
8	Analyse des organigrammes de processus	Analyse du processus d'exploitation des entreprises	2 heures
10	Analyse financière : Rentabilité et ratios	Analyse financière de l'entreprise	2 heures
16	Synthèse de l'analyse d'entreprise		1 heure
17	Préparation au Coaching 1 : Formulation de la stratégie		2 heures
18	Synthèse de la première session de formation : Analyse d'entreprise		30 minutes

b. Grilles de sélection des supports de la deuxième session de formation du SME Loop

La deuxième session de formation a pour but de soutenir les PME dans la planification du développement d'affaires. Les outils sont énumérés dans le Tableau 3 : Grille de sélection des supports de la deuxième session de formation du SME Loop. La grille énumère les sessions ou les outils relatifs aux stratégies de croissance des activités et qui s'inscrivent dans le cadre de la planification de développement d'affaires et de la planification financière. Si le programme de la première session de formation ne couvre pas de nombreux aspects financiers, il est nécessaire de mettre suffisamment l'accent sur la planification financière, qui est essentielle pour le développement d'affaires.

Tableau 3 : Deuxième session de formation du SME Loop – Grille de sélection du support

Numéro et options de la session	Nom de l'outil	Objectifs d'apprentissage	Durée	Remarques
1	Introduction à la deuxième session de formation : Formation à l'analyse d'entreprise	Introduction du cours du SME Loop, des participants et définition des détails administratifs	1 heure	Une session incontournable
2 : Option 1	Stratégies de croissance des alternatives de marché d'Ansoff	Vérifier et confirmer les stratégies de croissance	2 heures	Veuillez choisir l'un des outils
3 : Option 2	Six moyens innovants pour améliorer les entreprises	Création d'un environnement d'apprentissage Définition des objectifs	2 heures	
4 : Option principale 1	Canevas de modèle d'affaires et planification	Planification du développement d'affaires	7 heures	Choisissez l'une des options principales 1 à 4.
5 : Option principale 2	Planification du développement d'affaires	Planification du développement d'affaires	7 heures	
6 : Option principale 3	Planification des activités GERME	Planification du développement d'affaires	7 heures	
7 : Option principale 4	Planification des activités	Planification du développement d'affaires	7 heures	
8	Sources de financement des entreprises	Financement des entreprises	1 heure	Vous disposez au total d'environ 6 heures. Choisissez l'une de ces sessions qui s'inscrit dans cette page
9	Gestion des fonds de roulement	Gestion des fonds de roulement	2 heures	
10	Seuil de rentabilité	Coûts	2 heures	
11	Prévisions de trésorerie	Gestion de trésorerie	2 heures	
12	Analyse financière : Rentabilité et ratios	Analyse financière de l'entreprise	2 heures	
13	Mise en forme du plan de développement d'affaires		1 heure	Une session incontournable
14	Préparation au Coaching 2 : Développement d'affaires et développement de liens		2 heures	Une session incontournable
15	Synthèse de la deuxième session de formation : PDA		30 minutes	Une session incontournable

Un exemple du programme de la deuxième session de formation est présenté au Tableau 4 : Exemple du programme de la deuxième session de formation :

Tableau 4 : Exemple du programme de la deuxième session de formation

Numéro et options de la session	Nom de l'outil	Objectifs d'apprentissage	Durée
1	Introduction à la deuxième session de formation : Formation à l'analyse d'entreprise	Introduction du cours du SME Loop, des participants et définition du seuil de formation.	1 heure
2 : Option 1	Stratégies de croissance des alternatives de marché d'Ansoff	Vérifier et confirmer les stratégies de croissance	2 heures
5	Canevas de modèle d'affaires	Planification du développement d'affaires	7 heures
8	Sources de financement des entreprises	Financement des entreprises	1 heure
11	Prévisions de trésorerie	Gestion et prévision de trésorerie	2 heures
12	Analyse financière : Rentabilité et ratios	Analyse financière de l'entreprise	2 heures
13	Fiscalité des entreprises	Fiscalité	1 heure
14	Mise en forme du plan de développement d'affaires		1 heure
15	Préparation au Coaching 2 - Développement d'affaires et développement des liens		2 heures
16	Synthèse de la deuxième session de formation : PDA		30 minutes

III. PREMIÈRE SESSION DE FORMATION : ANALYSE D'ENTREPRISE

ANALYSE D'ENTREPRISE (AE) (3 jours)

Au cours de cette formation, les entrepreneurs analysent leurs entreprises, 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

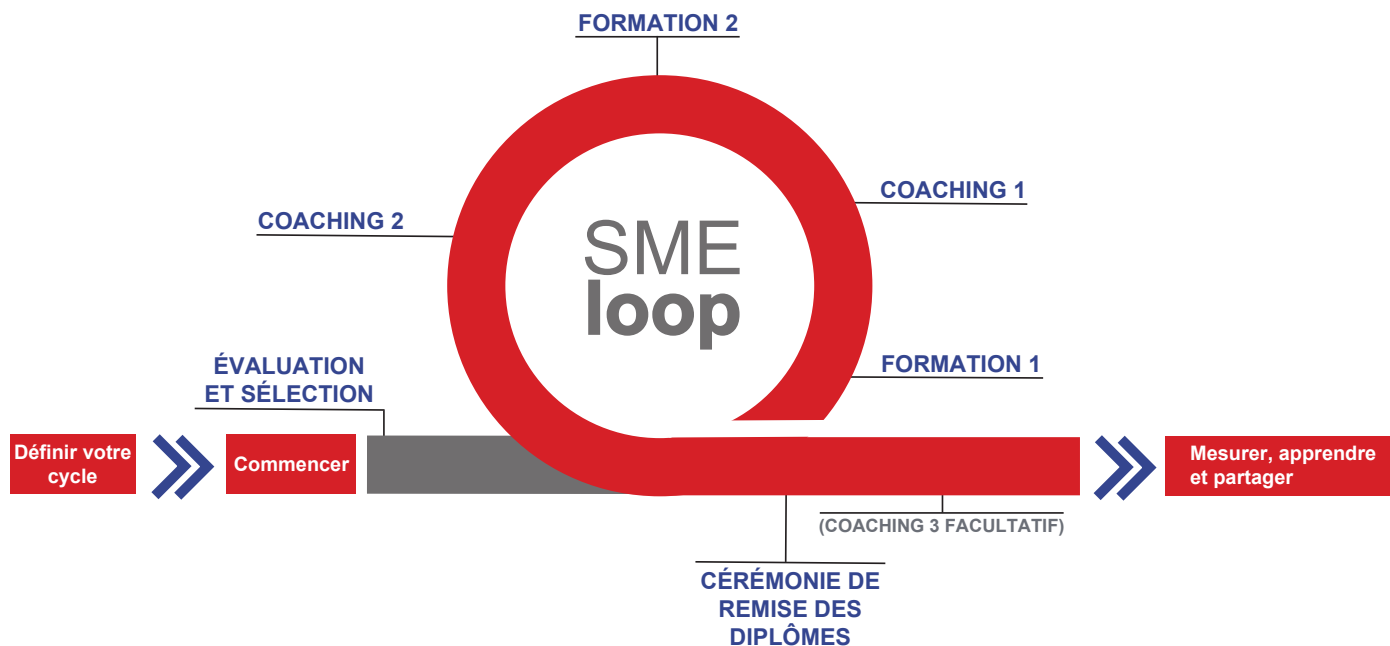
De quoi s'agit-il ?	L'outil fournit des conseils pour accomplir plusieurs tâches, allant de la mise en place d'un programme de formation de trois jours, à l'introduction du SME Loop et de l'analyse d'entreprise, en passant par la mise en place des bases nécessaires, essentielles pour établir un environnement favorable et encourageant pour l'apprentissage des adultes. En commençant par un exercice/energizer d'introduction pour briser la glace, en poursuivant par le classement des attentes du cours, l'introduction des objectifs du cours de formation, le règlement intérieur, l'horaire de la journée et les accords du contrat d'apprentissage, jusqu'à l'introduction des mécanismes de retour d'information, tout est très dense et pourrait surmener les apprenants. L'animation professionnelle de la session nécessite des préparatifs et un travail d'équipe. La session nécessite des efforts extraordinaires pour une mise en œuvre progressive. Tous les formateurs se réunissent pour la préparation et la mise en place des supports visuels. Par exemple, avant la mise en œuvre, les formateurs travaillent sur les attentes et sur les contrats d'apprentissage et les notent sur des cartes. Cette préparation initiale permet d'éviter les répétitions et les déclarations erronées.
Objectifs :	• Détendre les apprenants et créer une atmosphère propice à l'ouverture et à l'apprentissage • Introduire la phase, les objectifs, le programme de la journée, l'évaluation et le règlement intérieur • Se familiariser avec le manuel du stagiaire du SME Loop
Objectifs/Résultats :	• Un environnement propice à l'apprentissage et un esprit d'équipe • Poser les bases de l'application des outils de formation
Préparations initiales :	• Un energizer pour les participants • Des aides visuelles essentielles (cartes des attentes, offre du SME Loop, objectifs du Coaching 2, programme de la journée et tableau de satisfaction) • Aménagement des places assises • Feuille de présence quotidienne • Annonce des prix, le cas échéant, tels que les meilleurs plans de développement d'affaires, la meilleure stratégie de développement d'affaires, etc.
Ressources nécessaires :	• Manuels de formation du SME Loop à distribuer • Tableaux de conférence • Tableaux en liège avec les fournitures nécessaires • Cartes Zopp, punaises et marqueurs • Bloc-notes et stylos pour les participants • Badges/ruban de masquage • Deux couleurs de Post It (une pour les attentes et une autre pour les contrats d'apprentissage) • Formulaire d'évaluation quotidiens • Rafrâichissements
Liste de contrôle :	✓ Illustration du SME Loop ✓ Energiser d'introduction ✓ Manuels du SME Loop ✓ Toutes les autres aides visuelles préparées ✓ Copies des évaluations quotidiennes et feuille de présence

Temps min.	Contenu succinct	Guide
10	Introduction à la première session de formation	Accueil des apprenants de la première session de formation : Analyse d'entreprise (AE) Introduisez le SME Loop en utilisant les visuels préparés à l'avance. Indiquez la première session de formation et le lien vers les autres formations et coachings et la cérémonie de remise des diplômes. Donnez des détails à propos de chaque phase.
10	Energizer	Commencez par l'"energizer d'introduction" prévu
15	Niveler les attentes	Ce sous-outil nous aide à vérifier si les PME ont été correctement sélectionnées. Ici, les participants sont invités à exprimer leurs attentes. Ils écrivent une attente par Post-it ou en utilisant les cartes Zopp et leurs noms. Ces attentes sont conservées jusqu'au dernier jour et sont transmises aux formateurs qui vérifient si elles sont réalisées ou non. Les formateurs donnent leurs attentes à titre d'exemple et les apprenants sont encouragés à rédiger les leurs. Ils peuvent rédiger autant d'attentes qu'ils le souhaitent, une par carte ou par Post-it. Lisez à voix haute et, si nécessaire, demander des précisions à la personne qui a rédigé l'attente. Veillez à ce qu'ils écrivent leur nom sur les attentes. Procédez à la prise de notes, une par une. Affichez-les sur le tableau souple. Classez les attentes/cartes dans trois colonnes différentes appelées "SME Loop", "Première session de formation" et "Autres". Si vous obtenez de nombreuses mentions dans la colonne "Autres" qui sont totalement différentes de celles du cours du SME Loop et du développement d'affaires, demandez aux auteurs de ces mentions de préciser leurs attentes en matière de participation au cours. Les explications peuvent varier. Si le formateur constate qu'une attente ne répond pas entièrement aux objectifs et à la finalité du cours, cela peut être un indice de mauvaise sélection. Identifiez les auteurs de ces notes. Discutez avec eux pendant une pause en privé de l'objectif de leur participation. Si nécessaire, informez les exécutants/les organisations partenaires de vos suppositions et de votre compréhension.
10	Introduction au SME Loop	Présentez le SME Loop dans son intégralité à l'aide du visuel. Indiquez la première session de formation et résumez brièvement le processus de sélection.
5	Règlement intérieur	Pour garantir la satisfaction des attentes de toutes les parties et des objectifs du cours, il est essentiel d'établir des règles internes. Définissez un règlement intérieur avec les apprenants en utilisant une approche participative. Des idées concernant le règlement intérieur sont : • La ponctualité et les horaires • Des discussions brèves • Pas de critique • Le maintien de la confidentialité • Les évaluations et retours d'information • Les retardataires • L'utilisation et la disponibilité du manuel • Les téléphones portables

5	Évaluation quotidienne	Introduisez le tableau de satisfaction. Il s'agit du retour d'information des formateurs du SME Loop. Informez les apprenants que les deuxième et troisième jours commencent par un résumé de l'évaluation et qu'ils doivent remplir leurs formulaires d'évaluation à la fin des trois jours.
10	Contrat d'apprentissage	Expliquez en détail le SME Loop, le cours et l'étape actuelle. Référez-vous aux objectifs de la phase et aux attentes correspondantes le cas échéant. Insistez sur l'importance de l'engagement. Les formateurs présentent leur contrat/engagement écrit dans des notes. Exemple : Préparation de la session de formation, ponctualité, disponibilité et professionnalisme. Invitez les apprenants à noter leurs engagements d'apprentissage. Cette fois, utilisez une carte de couleur différente, si possible. Rassemblez, lisez à voix haute, vérifiez et affichez les cartes en fonction des attentes. Résumez et réitérez l'importance de ces engagements.
5	Vie privée et confidentialité	Parlez de la politique de confidentialité et de respect de la vie privée dans le cadre du cours. Distribuez le manuel du SME Loop et présentez-le. Les participants doivent garder le manuel sur eux tout au long de la formation. Il doit rester confidentiel. Les formateurs les guideront pour l'utilisation. Expliquez l'importance du partage des détails du manuel à des fins d'apprentissage, de suivi et d'évaluation. Lien vers le règlement intérieur et les obligations.
	Résumé et conclusion	Demandez aux apprenants de signer quotidiennement les feuilles de présence. Lien vers la session suivante et affichage des visuels nécessaires (horaire, règlement intérieur, liste des attentes, etc.) pour les journées restantes. Vérifiez toutes les questions. Affichez les visuels (cours du SME Loop, calendrier des cours d'analyse d'entreprise, agenda quotidien, évaluation quotidienne, attentes et contrats d'apprentissage). Veillez à ce que chaque participant porte son badge. Donnez des informations sur la cérémonie de remise des diplômes et l'événement B2B où les entrepreneurs peuvent parler et présenter leur plan de développement d'affaires à divers agents de financement et de services de soutien dans le cadre du concours à l'issue du SME Loop. Encouragez les apprenants à prendre le cours/la formation au sérieux. Invitez les participants à prendre des rafraîchissements et à faire une pause.

- Suivi :**
- Suivez le règlement intérieur
 - Si nécessaire, se référer aux attentes
 - À la fin, les attentes et les contrats d'apprentissage seront réexaminés

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				

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

De quoi s'agit-il ?	Cette session est un exercice brise-glace qui prépare les entrepreneurs à réfléchir et à partager leurs entreprises et leur vie avec les co-participants. La session aide les entrepreneurs à réfléchir à la manière dont ils ont lancé leur entreprise, à déterminer où ils en sont aujourd'hui et à partager la façon dont ils souhaitent développer leur entreprise. C'est le résumé des entreprises au passé, au présent et à l'avenir. Pendant la session, les participants préparent une affiche pour présenter leur parcours professionnel en utilisant des images (tirées de magazines), des dessins et des symboles. A la fin, ils présentent et partagent leur travail lors de l'exposition.
Objectifs :	• Briser la glace et s'ouvrir sans timidité • Regarder le passé, analyser le présent et préparer un avenir meilleur • Créer un environnement propice à la poursuite de l'apprentissage
Objectifs/Résultats :	• Briser la glace • Créer un environnement propice à l'apprentissage
Comment l'utiliser ? Application/Utilisations :	• Introduction à l'analyse d'entreprise • Exercice de déblocage
Préparations initiales :	Préparez une carte titre "Mon parcours professionnel en bref" Préparez votre propre "Mon parcours professionnel en bref", dont le titre est votre nom. Essayez de l'illustrer tout en utilisant des symboles, des images et des dessins. Évitez les écrits.
Ressources nécessaires :	• Formateur principal et co-formateur • Tableau en liège • Feuilles pour tableau de conférence • Marqueurs • Vieux magazines ou journaux avec des images colorées • Ciseaux • Colle
Liste de contrôle :	À la fin de la présentation, faites de la place pour visualiser les réalisations.

Guide des étapes de la formation :

- (1) Invitez et accueillez tout le monde pour l'exposition. Dans cette exposition, tout le monde est à la fois artiste et visiteur. C'est le moment de préparer les réalisations.
- (2) Présentez votre réalisation. Expliquez brièvement comment vous êtes arrivé dans l'entreprise, comment vous la dirigez actuellement et ce que vous voulez réaliser à l'avenir. Introduisez le titre de l'œuvre, il s'agit de votre nom. Faites une présentation simple et brève, pas plus de 3 minutes.
- (3) Demandez aux participants de préparer leur "parcours professionnel en bref". Prévoyez 20 minutes pour les préparatifs et 2 minutes pour la présentation. Vérifiez la compréhension et distribuez les tableaux de conférence (à la moitié), les magazines et les fournitures.
- (4) Pour la présentation, commencez par les volontaires. Surveillez le temps imparti.
- (5) Parfois, les présentations peuvent être épuisantes pour les participants. Maintenez alors l'enthousiasme dans la salle en applaudissant et en encourageant les participants.
- (6) Vous pouvez mettre en évidence les futures attentes du présentateur de temps à autre.
- (7) À la fin de chaque présentation, invitez à poser quelques questions et évitez les débats et les discussions houleuses. Fixez les présentations au mur pour les exposer.

Suivi : Introduction au cadre d'analyse d'entreprise : SEPO

Annexe : Aucune.

3. Définition de mes objectifs d'entreprise

De quoi s'agit-il ?	Cette session est un exercice brise-glace qui prépare les entrepreneurs à réfléchir et à partager leurs entreprises et leur vie avec les co-participants. La session aide les entrepreneurs à réfléchir à la manière dont ils ont lancé leur entreprise, à déterminer où ils en sont aujourd'hui et à partager la manière dont ils souhaitent développer leur entreprise. C'est le résumé des entreprises au passé, au présent et à l'avenir. Pendant la session, les participants préparent leurs objectifs pour l'avenir en utilisant le concept SMART.
Objectifs :	• Briser la glace et s'ouvrir sans timidité: • Invitez à définir des objectifs raisonnables • Créer un environnement propice à la poursuite de l'apprentissage.
Objectifs/Résultats :	• Briser la glace • Définition des objectifs • Créer un environnement propice à l'apprentissage
Préparations initiales :	• Préparer une carte avec le titre "Définition des objectifs" • Définition des objectifs SMART (Annexe 3.1 : Définition des objectifs SMART) • Préparez votre propre "Définition des objectifs", dont le titre est votre nom. Essayez de visualiser en utilisant des symboles, des images et des dessins. Évitez les textes.
Ressources nécessaires :	• Formateur principal et co-formateur • Tableau en liège • Feuilles pour tableau de conférence • Marqueurs • Vieux magazines ou journaux avec des images colorées • Ciseaux • Colle
Liste de contrôle :	À la fin de la présentation, faites de la place pour visualiser les travaux.

Guide des étapes de la formation :

- (1) Souhaitez la bienvenue à tous et présentez l'exercice.
- (2) Expliquez la définition des objectifs SMART et présentez votre exemple de définition des objectifs pour l'avenir. N'oubliez pas qu'il s'agit du visuel que vous avez préparé à l'aide d'images et de dessins. Évitez les textes.
- (3) Une fois votre présentation faite, permettez aux participants de préparer également leur dessin de définition des objectifs. Donnez-leur 20-30 minutes.
- (4) Invitez chacun à faire une présentation. À l'aide de ruban de masquage, affichez les visuels sur le mur pendant que le participant explique ses objectifs.
- (5) Pour la présentation, commencez par les volontaires. Surveillez le temps imparti.
- (6) Parfois, les présentations peuvent être astreignantes pour les participants. Maintenez alors l'enthousiasme dans la salle en applaudissant et en encourageant les participants.
- (7) Vous pouvez mettre en évidence les futures attentes du présentateur de temps à autre.
- (8) À la fin de chaque présentation, invitez à poser quelques questions et évitez les débats et les discussions houleuses. Veillez à ce que toutes les présentations soient faites et accrochées au mur.

Suivi : Introduction au cadre d'analyse d'entreprise : SEPO

Annexe : ANNEXE 3.1 : DÉFINITION DES OBJECTIFS SMART

ANNEXE 3.1 : DÉFINITION DES OBJECTIFS SMART

Définition des objectifs

A. Modes de formulation des objectifs

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

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

De quoi s'agit-il ?	Il s'agit d'un exercice visant à présenter le cadre d'analyse d'entreprise choisi pour la classe. Cette introduction cadre sert de base à tous les autres exercices d'analyse d'entreprise. L'analyse SEPO se compose de deux parties : L'analyse externe de l'environnement pour identifier les potentiels et les obstacles, et l'analyse interne de l'organisation et de l'entrepreneur pour identifier les succès et les échecs existants.
Objectifs :	• Examiner les compétences et les points faibles des entrepreneurs par rapport à l'entreprise : succès et échecs. • Prendre conscience de l'importance d'évaluer le contexte avant de prendre une décision relative à l'entreprise. • Évaluer les compétences entrepreneuriales et managériales
Objectifs/Résultats :	• Une ANALYSE des entreprises existantes • Une évaluation managériale des entreprises
Comment l'utiliser ? Application/Utilisations :	(1) Analyse d'entreprise (2) Développement de la stratégie d'entreprise
Préparations initiales :	Lire et comprendre le cadre d'analyse d'entreprise Préparation des aides visuelles
Ressources nécessaires :	• Un animateur principal • Des cartes Zopp en 4 couleurs - Tableau blanc/marqueurs
Liste de contrôle :	À la fin, les apprenants sont prêts à utiliser le cadre d'analyse d'entreprise.
Guide des étapes de la formation :	(1) Invitez les participants à un exercice qui exigera un esprit d'analyse, de la créativité, de la logique et de la recherche d'informations. Ouvrez leur esprit. (2) Expliquez brièvement le concept du cadre d'analyse d'entreprise. (3) Le formateur doit utiliser les détails de son analyse d'entreprise afin d'obtenir de meilleures explications. Commencez par présenter l'entreprise. Complétez l'exercice avec les détails correspondant à l'entreprise choisie. (4) Vérifiez la compréhension et invitez les participants à poser des questions. (5) Informez les participants qu'ils vont utiliser le cadre tout au long de ces trois jours pour analyser leur entreprise étape par étape. Vérifiez avec leurs pages dans le manuel.

Suivi : L'exercice de marché

Annexe : ANNEXE 4.1 Le cadre d'analyse d'entreprise
 ANNEXE 4.1 Compétences en gestion d'entreprise
 ANNEXE 4.3 Compétences entrepreneuriales personnelles
 ANNEXE 4.4 Analyse du contexte

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 contrepois.

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 4.2 COMPÉTENCES EN GESTION D'ENTREPRISE

L'outil aide les entrepreneurs à comprendre les paramètres des compétences en gestion d'entreprise.

	DESCRIPTION
1	Gestion marketing
1.1	Décrire mon marché cible et mes clients
1.2	Formulation et mise en œuvre de la stratégie marketing : Produit, prix, place et promotion
1.3	Calculer mes prévisions de ventes
1.4	Préparation et mise en œuvre du budget marketing
1.5	Accès aux différents marchés
2	Gestion des opérations
2.1	Achat et contrôle des stocks
2.2	Calcul du volume de production et du cycle de production/service
2.3	Estimation de mon activité/coût d'exploitation
2.4	Capacité à visualiser l'organigramme des activités commerciales
2.5	Technologie
3.	Organisation et gestion
3.1	Création et enregistrement de l'entreprise
3.2	Planifier et contrôler mes activités commerciales et mes employés
3.3	Attribution de divers rôles et responsabilités au personnel
3.4	Communication d'entreprise
3.5	Relations avec les clients et exploitation de la base de données clients
4.	Finances
4.1	Calcul de l'investissement total requis
4.2	Découvrir les différentes sources de financement et leurs implications (prêt d'entreprise)
4.3	Fiscalité de l'entreprise
4.4	Tenue de registres
4.5	Projection des flux de trésorerie (y compris le fonds de roulement)

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 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 étapes pour atteindre les objectifs et évalue les alternatives
 - Surveille les progrès et passe à des stratégies alternatives si nécessaire
8. **Recherche d'informations**
 - Recherche des 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 croyance 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)

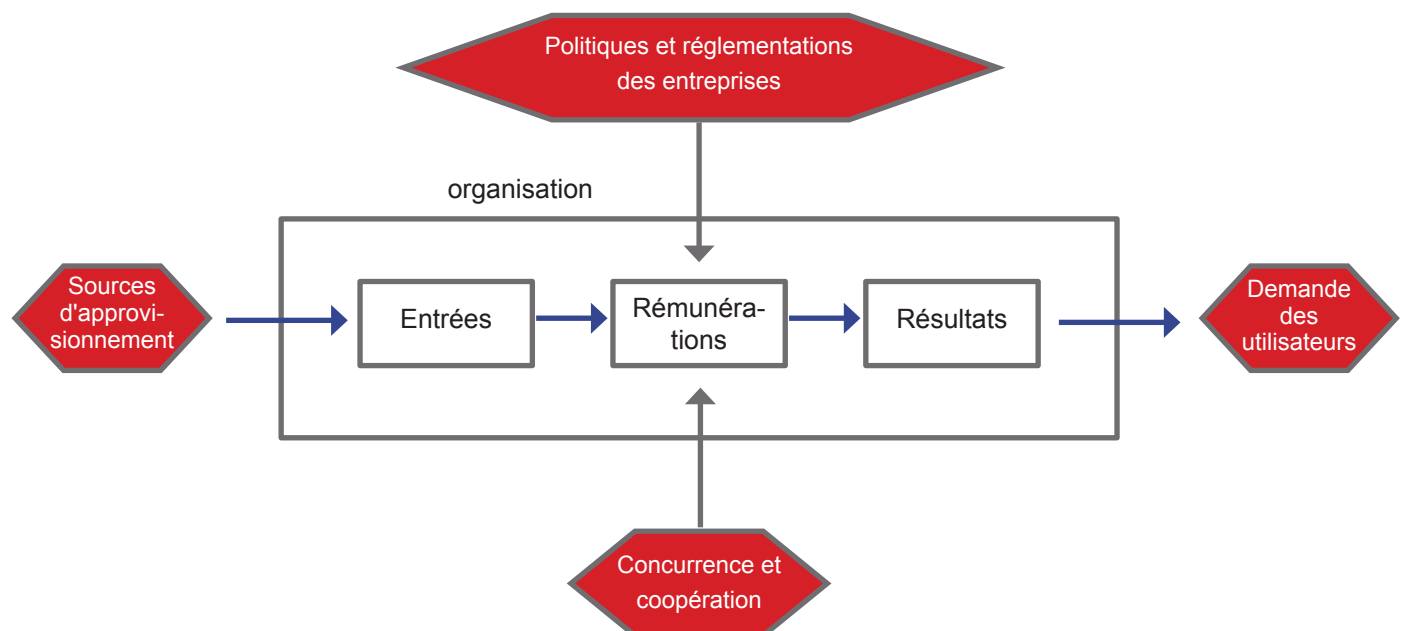
L'une des composantes de l'analyse d'entreprise est l'analyse contextuelle des potentiels et des obstacles extérieurs à l'entreprise. C'est l'analyse qu'un entrepreneur fait des facteurs et acteurs non maîtrisables dans l'environnement d'affaires. Pour pouvoir analyser les facteurs positifs et négatifs, 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 au niveau mondiale, l'attitude des clients du marché d'exportation envers le pays de l'organisation commerciale, etc.)

5. Évaluation des caractéristiques des entrepreneurs prospères

De quoi s'agit-il ?	Il s'agit d'un exercice visant à mettre en œuvre une évaluation systématique des Compétences Entrepreneuriales Personnelles de chaque entrepreneur à l'aide d'un questionnaire d'auto-évaluation des CEP. Les questions sont traitées pour connaître la note de l'entrepreneur individuel sur l'ensemble des dix caractéristiques sélectionnées (CEP) en ce qui concerne la réalisation, la planification et le pouvoir. Le questionnaire se compose de deux parties : le questionnaire et le classement des réponses pour connaître les résultats de l'évaluation.
Objectifs :	• Évaluer les compétences entrepreneuriales personnelles • Trouver une base pour les stratégies et le plan de développement de l'entrepreneuriat personnel
Objectifs/Résultats :	Évaluation des compétences
Application/Utilisations :	Caractéristiques entrepreneuriales personnelles
Préparations initiales :	• Visuel essentiel et calculs d'évaluation • Aménagement des places assises en U
Ressources nécessaires :	• Tableaux de conférence • Formateur principal et co-formateur
Liste de contrôle :	• Les apprenants ont leur manuel et des crayons. • Les apprenants ont rempli les questionnaires d'auto-évaluation avant de commencer le traitement de l'évaluation (partie 2). • Préparer les aides visuelles pour la partie 2 de l'évaluation, de préférence sur un tableau de conférence.

Guide des étapes de la formation :

Expérimenter :

- (1) Accueillez les apprenants à la session d'évaluation des CEP. Introduisez le questionnaire et expliquez comment le remplir.
- (2) Assurez-vous que tout le monde l'a rempli.
- (3) Procédez à l'évaluation en introduisant une partie de l'évaluation à la fois et jusqu'à ce que les apprenants obtiennent les notes finales.
- (4) Cherchez à connaître les réactions et les sentiments des apprenants. Demandez si des surprises ont émergé. Quelqu'un a-t-il obtenu un faible score dans les dix CEP ?
- (5) Appréciez les scores élevés. Identifiez les CEP pour les réalisations et les apprenants les mieux notés. Prenez note des CEP fortes et faibles des apprenants.
- (6) Encouragez tous les apprenants et informez-les que, quels que soient leurs résultats, chacun peut améliorer ses CEP. Informez-les qu'il s'agit du score de la première session de formation. Ils peuvent évaluer leurs CEP à la fin en utilisant le même questionnaire (Coaching 2) pour voir leurs améliorations. Il y a de nombreux exercices où ils peuvent pratiquer leurs CEP et s'améliorer. Pour améliorer les CEP, ils doivent comprendre chaque compétence en détail.
- (7) Informez les entrepreneurs que la participation à la formation les aidera à améliorer leur CEP et qu'il existe également d'autres moyens. Ils peuvent développer leurs compétences en matière de CEP en étudiant les questions. Expliquez à l'aide d'un exemple.
- (8) Pour améliorer les CEP, il est essentiel de les comprendre en détail. Une façon de comprendre les CEP est d'identifier les questions utilisées dans l'auto-évaluation avec le manuel CEP. Il est également utile de discuter et de chercher des exemples.
- (9) Donnez des exemples de comportements, d'attitudes et d'aptitudes liés à ces compétences.
- (10) Aidez les apprenants à identifier leurs compétences fortes et faibles.
- (11) Informez les participants de la session "Visite d'un entrepreneur prospère" du deuxième jour. C'est l'occasion pour eux d'être témoins et d'identifier les CEP de l'entrepreneur qui fera une présentation pour la classe. Ils peuvent également voir comment un entrepreneur analyse l'environnement à la recherche de potentiels et d'obstacles pour l'entreprise en utilisant ces compétences.
- (12) Résumez les sessions du premier jour. Invitez les participants à l'exercice SEPO, à la prochaine session.

Suivi : Analyse d'entreprise et visite d'un entrepreneur prospère

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

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

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'opportuni- tés
..... (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'informa- tions
..... (8)	+	 (18)	+	 (28)	-	 (38)	+	 (48)	=.....	Planification et suivi sys- tématiques
..... (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

De quoi s'agit-il ?	L'exercice des perles est un outil très intéressant pour transmettre des compétences entrepreneuriales personnelles et pour auto-évaluer ses propres compétences dans la conduite des affaires. L'outil présente de manière créative un environnement d'affaires dans lequel des groupes de participants produisent et vendent des bracelets en utilisant des perles. Il n'y a pas d'argent réel utilisé, cependant toutes les ventes sont comptées pour évaluer les performances des différents groupes participants.
Objectifs :	• Introduire l'importance et les types de compétences entrepreneuriales personnelles • Permettre aux PME d'auto-évaluer leurs compétences entrepreneuriales personnelles (CEP) et de les expérimenter dans la vie réelle • Débloquer et renforcer les compétences entrepreneuriales comme la recherche d'opportunités, la recherche d'informations, l'exigence de qualité, l'engagement dans un contrat de travail et la persévérance.
Objectifs/Résultats :	• Évaluation des CEP • Introduction aux CEP
Préparations initiales :	• Formateur principal et deux aides en tant qu'acheteurs • Supports visuels indispensables (instructions pour les rondes, tableaux et dessin de l'échantillon de perle avec les couleurs) • Échantillons de bracelets en perles • Fil de qualité avec des acheteurs • Aiguilles (conservées chez le formateur principal qui les distribuera uniquement sur demande)
Ressources nécessaires :	• Perles en 5 couleurs/tailles au minimum pour une production en 4-5 groupes • Conteneurs pour perles • Paire de ciseaux • Rouleaux de fil en coton et nylon • Règles • Tableaux de conférence • Tableaux en liège avec les fournitures nécessaires • Cartes Zopp, punaises et marqueurs • Aiguilles de différentes tailles
Liste de contrôle :	✓ Visuels - cartes, instructions avec répartition du temps, dessins des bracelets de perles ✓ Échantillons ✓ Toutes les ressources nécessaires à la fabrication des bracelets en perles - perles de toutes les couleurs et de toutes les tailles, fils, contenants de perles pour tous les groupes et autres ✓ Mise en place pour les acheteurs avec des tableaux d'affichage ✓ Papeterie ✓ Le formateur principal conserve les aiguilles et ne les fournit aux participants que sur demande.

MISE EN ŒUVRE DE LA SESSION

Durée Min.	Contenu succinct	Guide
10	Introduction	Accueillez les apprenants pour l'exercice des perles. Informez-les que l'exercice les aide à comprendre un certain nombre de compétences essentielles et leur permet de réussir en affaires. Introduisez l'exercice en utilisant les visuels. C'est un marché où deux acheteurs, un acheteur local et un acheteur de la ville, sont venus acheter des bracelets de perles. Tous les apprenants produisent les bracelets de perles pour les vendre aux deux acheteurs. Ils peuvent travailler en groupe ou individuellement. Le marché est énorme et les acheteurs achètent toutes les quantités conformes à leurs normes de qualité. Les groupes peuvent produire de nombreux bracelets et ils doivent en vendre le plus possible avant la fin de la saison. Partagez le visuel du bracelet de perles et les échantillons. Encouragez-les à en produire autant que possible. Les groupes doivent conclure des contrats avec les acheteurs pour vendre leurs produits. Ils doivent fournir les quantités exactes convenues de bracelets de perles à la qualité convenue. Ils peuvent traiter avec les deux acheteurs et sont autorisés à vendre plus que les quantités convenues. Présentez la papeterie et les acheteurs Aucun argent réel n'est utilisé, mais les ventes et les contrats seront enregistrés pour évaluer le groupe. Présentez le tableau.
65	Premier tour	Présentez les instructions du premier tour : Planification Temps alloué - 15 minutes Recevez les matières premières de la papeterie Vérifiez les matériaux Concluez un contrat de vente avec les acheteurs Préparez la production Production Temps alloué - 30 minutes Produisez les bracelets de perles en groupe Marketing et vente Temps alloué - 15 minutes Vendez les produits

15	Traitement des résultats	Montrez le tableau avec les résultats. Utilisez l'Annexe 6.1 : Exercice des perles - Tableau des résultats Renseignez-vous sur leur expérience. Discutez brièvement de divers sujets. À ce moment-là, il arrive qu'un ou deux groupes s'adressent au formateur principal pour obtenir les aiguilles. Si possible, soulignez les différences de quantité de production entre les groupes qui utilisent des aiguilles et ceux qui n'en utilisent pas. Sinon, motivez la classe à rechercher les bonnes ressources. Motivez et encouragez les groupes à produire davantage car les acheteurs achètent n'importe quelle quantité.
50	Deuxième tour	Présentez les instructions du deuxième tour. Planification Tems alloué - 5 minutes Recevez les matières premières de la papeterie Vérifiez les matériaux Concluez un contrat de vente avec les acheteurs Préparez la production Production Tems alloué - 30 minutes Produisez les bracelets de perles en groupe Marketing et vente Tems alloué - 10 minutes Vendez les produits Mettez en évidence les changements dans la répartition du temps.
15	Traitement	Affichez le tableau des résultats. Récompensez le groupe gagnant si possible, avec un petit cadeau. Parlez des expériences de production et de commercialisation. Cherchez les raisons pour lesquelles certains groupes en ont vendu beaucoup et d'autres moins. Demandez les facteurs de réussite et associez-les aux compétences entrepreneuriales personnelles, comme la recherche d'informations - trouver les aiguilles et les bons fils, chercher des informations supplémentaires, l'engagement en matière de contrat de travail et de qualité, etc.
20	Auto-évaluation des CEP	Poursuivez la discussion sur les CEP et présentez l'ensemble des CEP.
05	Résumer et conclure	Résumez l'exercice et concluez. Faites le lien vers la prochaine session.

Suivi : Auto-évaluation des CEP et analyse SEPO

Annexe : ANNEXE 6.1 : Compétences entrepreneuriales personnelles
ANNEXE 6.2 : Exercice des perles - Tableau des résultats

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

PLANIFICATION DES COMPÉTENCES

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 étapes pour atteindre les objectifs et évalue les alternatives
- Surveille les progrès et passe à des stratégies alternatives si nécessaire

8. Recherche d'informations

- Personnellement, recherche des informations sur les clients, les fournisseurs et/ou les concurrents
- 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

De quoi s'agit-il ?	L'exercice exige une préparation approfondie en ce qui concerne les tableaux et le terrain. Les formateurs doivent avoir une compréhension claire de l'exercice et travailler en équipe. L'exercice est joué avec de l'<u>argent réel</u>. Les groupes représentent des entreprises composées de 5 à 7 membres chacune et sont en concurrence sur le "marché des fléchettes". L'exercice se déroule en trois tours avec des conditions de marché peu différentes. Chaque groupe sélectionne trois joueurs pour son entreprise et les envoie jouer sur le marché. Le risque que prennent les joueurs est mesuré par la distance choisie pour lancer la fléchette. Cette distance est décidée par le groupe. Le succès ou l'échec des entreprises dépend des capacités et des compétences de leurs acteurs. L'exercice est également utile pour faire ressortir la stratégie commerciale.
Objectifs :	• Introduire et débloquent les compétences entrepreneuriales personnelles (CEP) • Pratiquer les CEP • Se familiariser avec les conditions changeantes du marché et adapter les stratégies commerciales.
Résultats/Objectifs :	• Une prise de conscience et une reconnaissance des CEP • Renforcement des CEP • Stratégie commerciale et de marché
Application/Utilisation :	Introduction et amélioration des CEP Gestion marketing
Préparations initiales :	• Tableau des résultats • Visuels • Energiser de groupe • Installation du jeu de fléchettes
Ressources nécessaires :	• Formateur principal et co-formateurs du SME Loop • Monnaie réelle • Jeu de fléchettes et 2 types de fléchettes • Ruban de masquage • Marqueurs et tableaux de conférence • Tableau en liège et cartes Zopp
Liste de contrôle :	✓ Tous les visuels (tableau des scores du jeu de fléchettes, multiplicateur de distance, tableau des résultats, instructions et temps alloué) ✓ Argent réel (formateurs et apprenants) ✓ Le jeu de fléchettes est placé sur le mur à hauteur d'épaule ✓ 8 mètres de ruban de masquage sur le sol indiquent la distance en mètres par rapport au jeu de fléchettes ✓ Les apprenants s'assoient d'abord en U, puis avec leur groupe tourné vers le jeu de fléchettes ✓ Regroupez les apprenants à la fin des instructions, avec l'aide d'un energizer uniquement. ✓ Pour la démonstration, le formateur s'entraîne à l'avance au lancer de fléchettes en privé. Faites cet exercice à l'insu des apprenants.

Guide des étapes de la formation :

Expérimenter :

Traitement des données :

Expérimenter :

- (1) Accueillez et terminez les activités quotidiennes récurrentes.
- (2) Introduisez le jeu de fléchettes. Annoncez qu'il s'agit du marché des compétences en fléchettes.
- (3) Les apprenants forment des groupes pour faire des affaires sur le marché des fléchettes.
- (4) Les entreprises ont besoin d'argent réel pour s'enregistrer et pour acheter un lancer. Une entreprise peut avoir trois lancers, un par joueur. Cela signifie qu'une entreprise joue trois fois avec trois joueurs différents.
- (5) Faites la démonstration d'un lancer de fléchettes. Les apprenants peuvent toucher les fléchettes, mais ne peuvent pas s'entraîner ou lancer. Pendant la démonstration, le formateur délibère sur la distance et essaie d'atteindre le centre de la cible.
- (6) Présentez le score sur le jeu de fléchettes. Présentez le multiplicateur de distance. Notez la démonstration à titre d'exemple. Encouragez et motivez les apprenants à jouer le jeu (Annexe 7.1 et Annexe 7.2).
- (7) Les entreprises ont besoin d'argent réel pour s'enregistrer (par exemple, 200 €). Ils doivent également acheter trois fléchettes, une par joueur (par exemple 20 € par fléchette).
- (8) Expliquez la politique de partage des gains sur la base des scores obtenus. L'entreprise qui obtient le meilleur score est celle qui reçoit les gains les plus élevés.

$$\text{Gain} = \frac{\text{Collecte totale} \times \text{Score du groupe}}{\text{Score total de tous les groupes}}$$

Les apprenants partagent les investissements et les gains au sein du groupe.

- (9) Il y a trois tours. Chaque tour est différent.
- (10) Regroupez les apprenants. Vous pouvez utiliser un energizer. Un groupe peut compter de 5 à 7 membres. Invitez les groupes à l'enregistrement de l'entreprise et à l'achat de fléchettes. Donnez 10 minutes. Pour l'inscription, les apprenants doivent fournir un nom pour la société, le nom de trois joueurs ainsi que l'argent. Le co-formateur peut collecter et entrer des données dans le tableau des résultats.
- (11) Les joueurs lancent les fléchettes. Le formateur principal annonce le nom de l'entreprise et du joueur. Annoncez également à voix haute le score obtenu par chaque joueur. Le co-formateur saisit les données dans la feuille de résultats. Avant que le joueur suivant ne joue, le formateur principal s'assure que les données saisies sont complètes. (Une bonne communication et coordination sont nécessaires entre les deux formateurs)
- (12) Toutes les entreprises terminent le premier tour.
- (13) Le formateur principal visualise les résultats. Annoncez le total de l'argent et les gains du marché. Partagez les gains avec les groupes en fonction de leurs scores, comme expliqué précédemment.
- (14) Expliquez brièvement comment les résultats ont été obtenus.
- (15) Pour le deuxième tour, introduisez les lancers d'essai. Les entreprises peuvent former leurs joueurs. Ils peuvent acheter des essais (par exemple, 10 € par essai). Il n'y a pas de limite aux essais. De plus, il existe une nouvelle fléchette plus performante. Annoncez le nouveau prix des fléchettes (par exemple 30 €).

Traitement des données :

Conceptualisation :

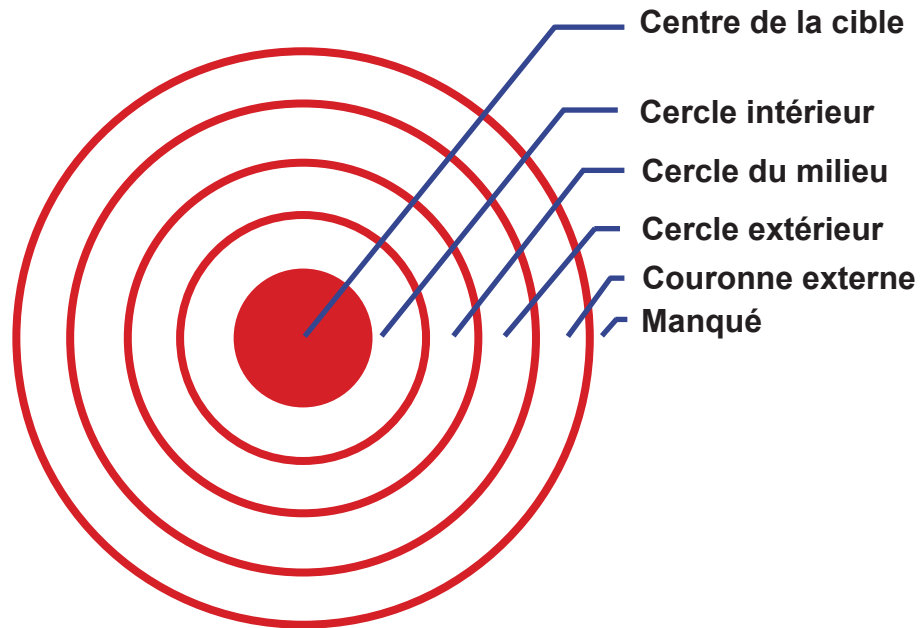
Application dans la vie réelle :

- (16)Terminez le deuxième tour. Annoncez le gagnant. Partagez les gains
Partagez les résultats de l'exercice avec les apprenants.
- (17)Invitez les apprenants à participer au troisième tour. Le formateur principal informe que des aides et des conseils sont disponibles sur le marché. Les entreprises peuvent utiliser les opportunités pour gagner, mais elles doivent payer pour ce service.
- (18)Terminez le troisième tour. Annoncez le gagnant et partagez les gains.
- (19)Vous pouvez faire une pause, afin que les formateurs puissent prendre le temps de remplir le tableau des gains pendant que les apprenants prennent leur pause.
- (20)Invitez tous les apprenants à s'asseoir en U dès maintenant pour traiter les données et faire ressortir les comportements par rapport à 10 CEP.
- (21)Commencez par les compétences de réalisation et posez progressivement des questions sur les compétences en matière de planification et de pouvoir.
- (22)Présentez 10 CEP. Prenez le temps d'expliquer chaque CEP à l'aide d'exemples tirés principalement de l'exercice des fléchettes.
- (23)Donnez des exemples tirés de l'exercice.
- (24)Posez des questions sur l'évaluation des CEP qu'ils ont effectuée dans le cadre de la deuxième session de formation : Planification des activités (coaching en groupe) Session 6.
- (25)Expliquez et vérifiez la compréhension de chaque CEP.
- (26)Demandez aux participants de s'engager par une action permettant d'améliorer leurs compétences entrepreneuriales personnelles.
- (27)Informez les formateurs qu'ils auront l'occasion d'identifier les CEP avec un entrepreneur prospère.
- (28)Invitez les apprenants à la prochaine session.

Suivi : Visite d'un entrepreneur prospère

Annexes : ANNEXE 7.1 : TABLEAU DE POINTAGE
ANNEXE 7.2 : TABLEAU DES MULTIPLICATEURS DE DISTANCE
ANNEXE 7.3 : TABLEAU DES RÉSULTATS
ANNEXE 7.4 : TABLEAU DES GAINS
ANNEXE 7.5 : COMPÉTENCES ENTREPRENEURIALES
PERSONNELLES

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 investissement (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 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 étapes pour atteindre les objectifs et évalue les alternatives.
- Surveille les progrès et passe à des stratégies alternatives si nécessaire.

8. Recherche d'informations

- Personnellement, recherche des informations sur les clients, les fournisseurs et/ou les concurrents.
- 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

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

8. Les cinq forces de Porter

Une autre approche de l'analyse d'entreprise consiste à examiner les facteurs de risque qui peuvent réduire la rentabilité de votre entreprise et qui pourraient même conduire à sa fermeture. Ils sont communément appelés les « cinq forces ».

Objectifs :	• Permettre aux participants d'utiliser une autre analyse d'entreprise en utilisant le modèle des cinq forces • Faire connaître la diversité des acteurs et leurs influences réelles et potentielles sur l'entreprise • Améliorer l'orientation commerciale • Formuler et finaliser une stratégie de croissance
Objectifs/Résultats :	Analyse d'entreprise Analyse de la compétitivité
Préparations initiales :	Lire et comprendre le modèle des cinq forces de Porter Se préparer avec des exemples locaux Aides visuelles
Ressources nécessaires :	• Formateur du SME Loop • Tableau en liège • Feuilles pour tableau de conférence • Marqueurs
Liste de contrôle :	Exemples Aides visuelles Compréhension du modèle des cinq forces de Porter

Durée Min.	Contenu succinct	Guide de mise en œuvre des sessions
30	Introduction aux cinq forces	Accueil de la session. Lien vers les sessions précédentes. Posez des questions sur les progrès de leur analyse d'entreprise et sur leurs concurrents, discutez de l'influence des concurrents dans l'entreprise. Faites un brainstorming pour demander qui d'autre a de l'influence dans l'entreprise et faites-en la liste. Discutez-en. Il a été demandé de vérifier que nous avons pris en compte tous les facteurs et acteurs qui influencent notre activité. Ainsi, le modèle des cinq forces de Michael Porter permet de prendre en compte toutes les forces concurrentielles. Introduisez le modèle des cinq forces de Porter. Utilisez des éléments visuels pour expliquer et différencier chaque force. Vérifiez la compréhension. Donnez des exemples.
30	Exercice sur les alternatives de marché	Invitez les participants à cet exercice de groupe. Instructions Durée - 25 minutes Choisissez une entreprise parmi les membres avec leur accord. Travaillez sur l'analyse des cinq forces Laissez les groupes travailler sur l'exercice. Demandez les résultats aux membres dont les entreprises ont été choisies par leur groupe. Laissez-les parler des résultats. Invitez-les à partager les nouvelles découvertes dont ils ont pris connaissance grâce à l'analyse.
50	Auto-analyse	Invitez tous les participants à faire leur propre analyse en utilisant le modèle. Aidez-les individuellement à compléter leur analyse et leurs conclusions. Assurez-vous que tous ont compris et complété leur analyse.
10	Résumer et conclure	Invitez à un nouveau partage des résultats. Laissez quelques volontaires parler de leurs conclusions en général. Demandez à d'autres personnes de vous faire part de leur analyse et de leurs résultats. Résumez et concluez la session. Faites le lien vers la prochaine session.

Suivi : L'analyse de la gestion marketing

Annexe : ANNEXE 8.1 : MODÈLE DES CINQ FORCES DE PORTER
ANNEXE 8.2 : ANALYSE DES CONCURRENTS À L'AIDE DES CINQ FORCES

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.

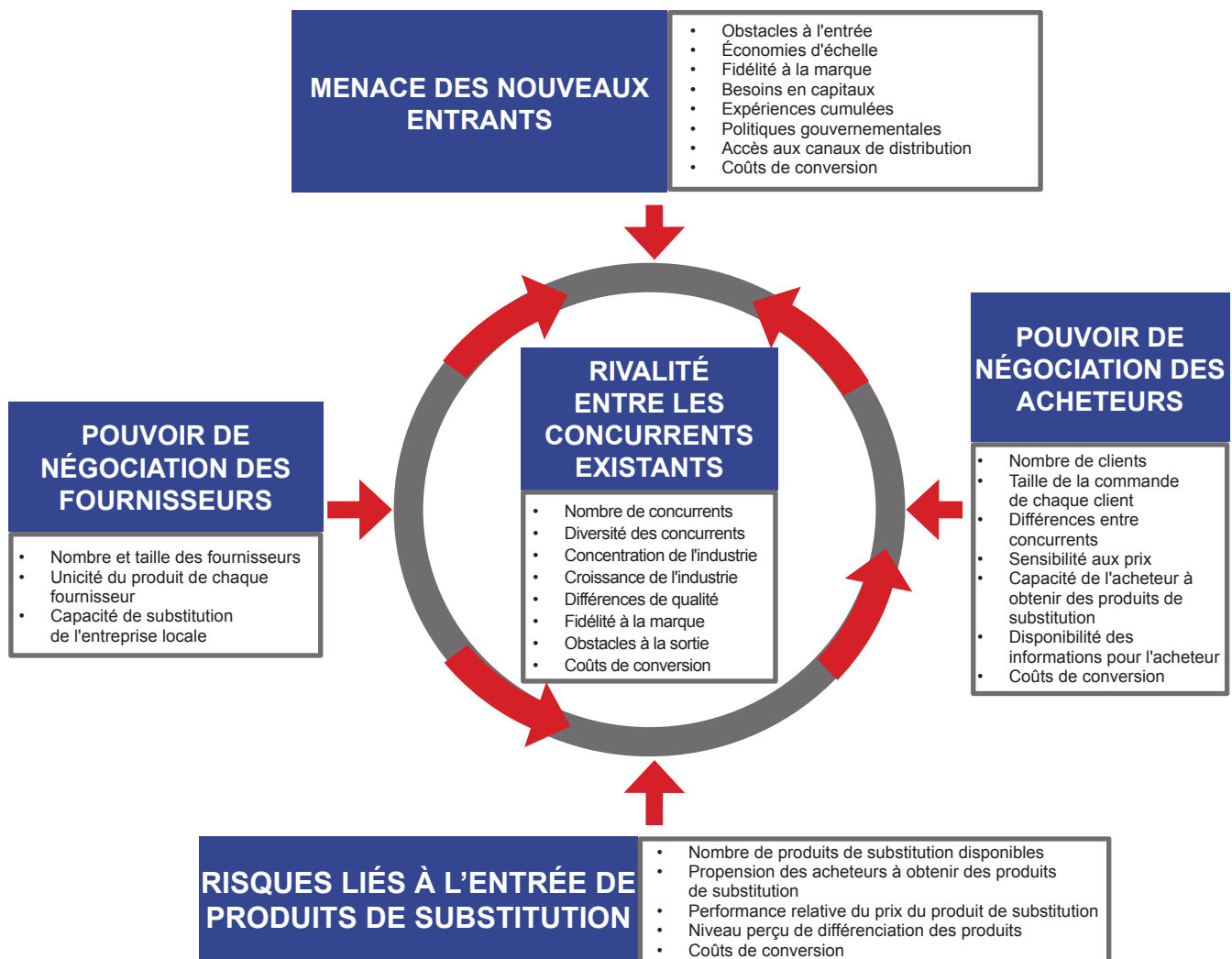
Ces facteurs peuvent affecter votre entreprise de plusieurs façons :

- 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 fournisseurs 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

De quoi s'agit-il ?	L'exercice de marché est une expérience de marché permettant aux entrepreneurs d'introduire les concepts de gestion et de mix/stratégie marketing. Cela les aidera à développer leurs compétences en matière de gestion marketing et à analyser leur entreprise en termes de gestion marketing. Pour ce faire, l'entrepreneur doit comprendre les concepts de base du marketing. Dans cet exercice, tous les participants agissent à la fois comme vendeurs et comme acheteurs. Ils vendent aux formateurs et aux co-participants des articles ou des services qu'ils ont eux-mêmes fabriqués ou qu'ils possèdent.
Objectifs :	• Permettre aux apprenants de comprendre le marché et sa fonction de vente • Créer une compréhension de la gestion de base du marketing d'entreprise. Ils sont donc en mesure d'évaluer leur propre entreprise en termes de gestion marketing.
Objectifs/Résultats :	Introduction à la gestion marketing
Comment l'utiliser ? Application/Utilisations :	• Analyse d'entreprise : Gestion marketing • Orientation commerciale
Préparations initiales :	Planifier et organiser le marché. Apportez de l'argent pour acheter des produits/services sur le marché. Dans un coin de la salle, une table est préparée avec des matériaux que les participants peuvent utiliser pour leur marketing. Un tableau annonce "Rien n'est gratuit". Aides visuelles.
Ressources nécessaires :	• Formateur principal et co-formateur • Cartes Zopp et tableaux en liège • Tableau de conférence et feuilles • Marqueurs • Tableau d'affichage du marché • Matériel pour les participants • Un panier contenant des feuilles de papier, des magazines, des ciseaux, des cartes Zopp, des perles, des rubans, des boutons, des fils, du ruban de masquage.
Liste de contrôle :	✓ Les modalités du marché et les invitations ✓ Un panier contenant des feuilles de papier, des magazines, des ciseaux, des cartes Zopp, des perles, des bouts de tissu, des boutons, des fils, du ruban de masquage. ✓ De l'argent réel pour acheter des produits aux vendeurs ✓ Un perceuteur de taxes ✓ Des tableaux de conférence : Les instructions pour les exercices de marché et l'Annexe 9.5 : Collecte de données commerciales (blanc) ✓ Visuels sur le processus de gestion marketing et marketing mix.

Guide des étapes de la formation :

- (1) Effectuez toutes les activités quotidiennes récurrentes (energizer, résumé d'évaluation quotidienne, total des sommes perçues comme pénalité pour retard et récapitulation du premier jour). Veillez à ce que le marché soit mis en place. Vérifiez la présence des participants invités pour l'exercice de marché.
- (2) Expliquez l'exercice aux participants : chacun dispose de 5 minutes pour installer son stand et de 5 minutes supplémentaires après avoir expliqué les instructions du marché en utilisant à nouveau le tableau de conférence préparé.

Les instructions du marché :

- Il s'agit d'un véritable marché utilisant de la monnaie et des échanges réels.
- Préparez votre produit et votre boutique (ne vendez pas de produits dont vous n'êtes pas propriétaire)
- Durée de préparation - 5 minutes
- Achat et vente - 30 minutes

Demandez aux participants de bien comprendre les règles car vous ne répéterez les instructions qu'une seule fois.

- (3) Ne permettez pas aux participants de toucher de matériels supplémentaires autres que le panier de matériels alloués.
- (4) Après 5 minutes, annoncez l'ouverture du marché pendant 30 minutes. Les formateurs sont des acheteurs et achèteront des produits/services réels que vous aimez consommer/utiliser. Utilisez de l'argent réel et effectuez les transactions. Si un participant vend des produits sans en être propriétaire, notez-le.
- (5) Le formateur qui met en place la boutique de matériel est également le percepteur. Le percepteur perçoit des taxes sur les matériaux utilisés par les vendeurs. Même s'il s'agit d'un minimum, n'oubliez pas de collecter l'argent. (Plus tard, vous pouvez ajouter à la collecte de l'argent des pénalités et l'utiliser pour des cadeaux)
- (6) Faites le tour et achetez si vous êtes intéressé par un produit réel. Utilisez l'argent réel pour échanger. Si vous reconnaissez une fausse transaction/vente de produits/services comme un iPad, essayez de négocier un bon prix et achetez-les. Si vous reconnaissez un produit que le vendeur ne possède pas, avertissez-le que vous savez que ce n'est pas son produit.
- (7) Veillez à ce que tout le monde soit revenu et installé. Demandez leur avis sur le marché. Reconnaissez les personnes les plus satisfaites et les plus prospères. Demandez si des personnes sont moins satisfaites. N'oubliez pas de noter les ressentis des acheteurs. Ne parlez que de leurs ressentis.
- (8) Utilisez le calendrier préparé pour la collecte de données sur le tableau de conférence et participez à la discussion sur les détails des ventes dans une discussion ouverte. (Annexe P1.6.5.)
- (9) Après avoir clarifié et saisi les données, identifiez le gagnant. Annoncez le gagnant et félicitez-le avec la classe.
- (10) Recueillez des informations sur le marketing, les techniques de vente, le conditionnement, l'analyse de la concurrence, les stratégies marketing, les possibilités de commercialisation, le service à la clientèle et la satisfaction. Affichez les mots clés relatifs à la gestion marketing et aux 4P du mix : produit, prix, place et promotion.

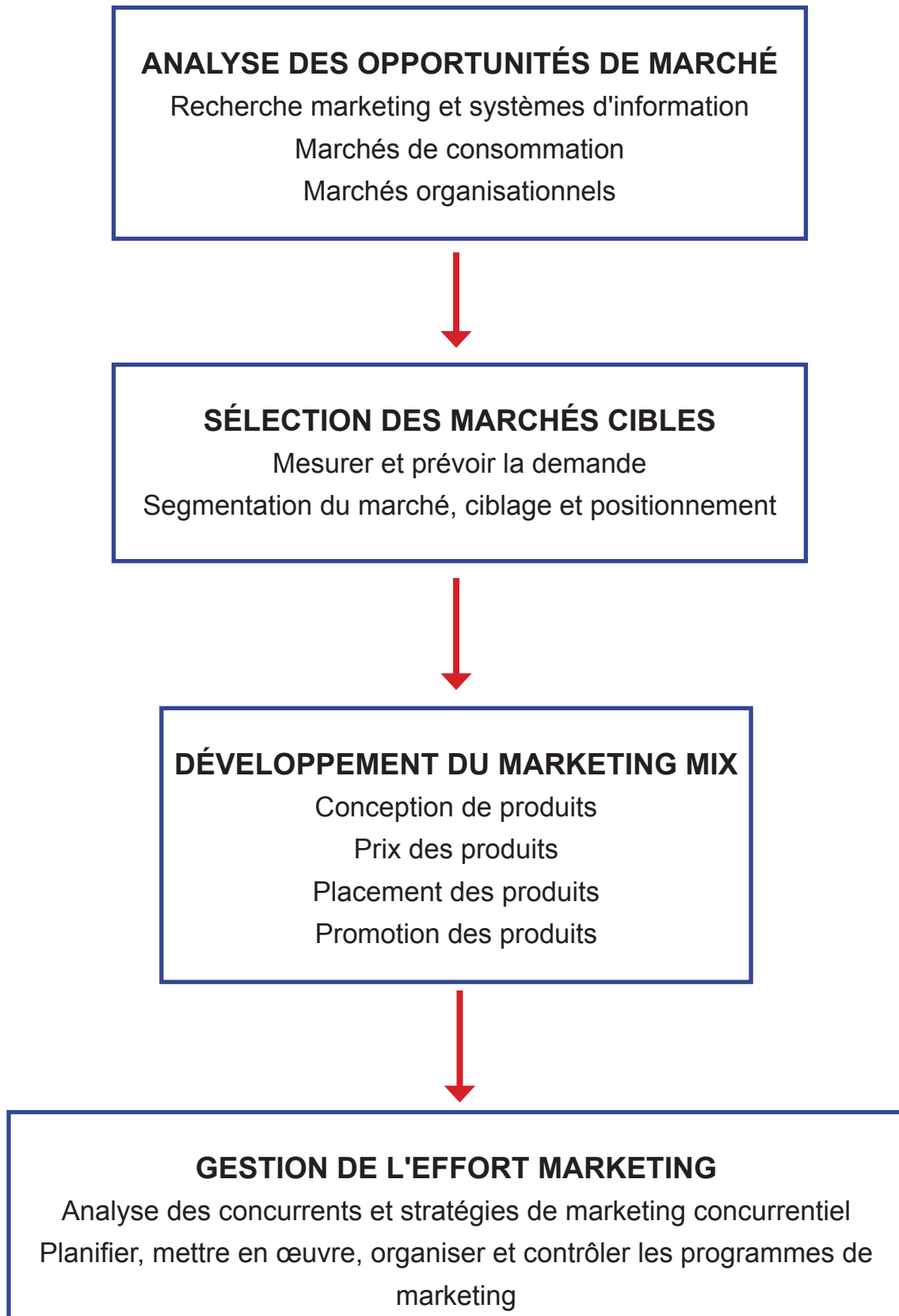
	(11) Présentez le marketing mix à l'aide d'exemples choisis dans la classe lors de l'exercice de marché. Vérifiez la compréhension de chaque <u>élément du marketing mix et faites références aux pages du manuel du stagiaire</u>. Informez et parlez brièvement des 4 P. (12) Renseignez-vous sur les éléments de leur propre marketing mix commercial. Présentez le marketing mix comme stratégie marketing. (13) La stratégie nécessite une série d'activités, il s'agit du processus de gestion marketing. Présentez le processus de gestion marketing en utilisant les visuels préparés. (14) Concluez sur les concepts de base du marketing. Introduisez les séries de questions de l'Annexe P1.6.4. Vérifiez la compréhension et la nécessité du marketing des réseaux sociaux. (15) Invitez-les à réfléchir à la gestion de leur propre marketing d'entreprise et à compléter l'analyse SEPO. (16) Invitez-les à la prochaine session sur l'exercice de gestion des opérations, la fabrication de sacs.
--	---

Suivi : Gestion des opérations

Annexe : Annexe 9.1 : Le processus de gestion marketing
 Annexe 9.2 : La stratégie marketing
 Annexe 9.3 : Les étapes de la création d'une page Facebook
 Annexe 9.4 : Questions sur le marketing mix 4P
 Annexe 9.5 : Tableau de collecte des données commerciales

ANNEXE : 9.1 : LE PROCESSUS DE GESTION MARKETING

LE PROCESSUS DE GESTION MARKETING

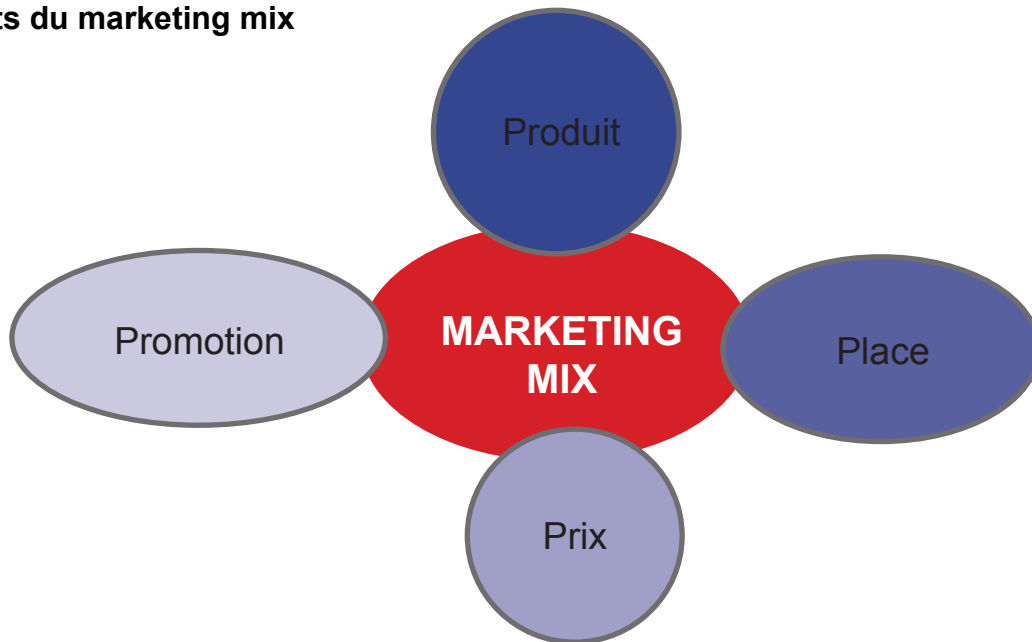


ANNEXE : 9.2 MARKETING MIX ET STRATÉGIE

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 : 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



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

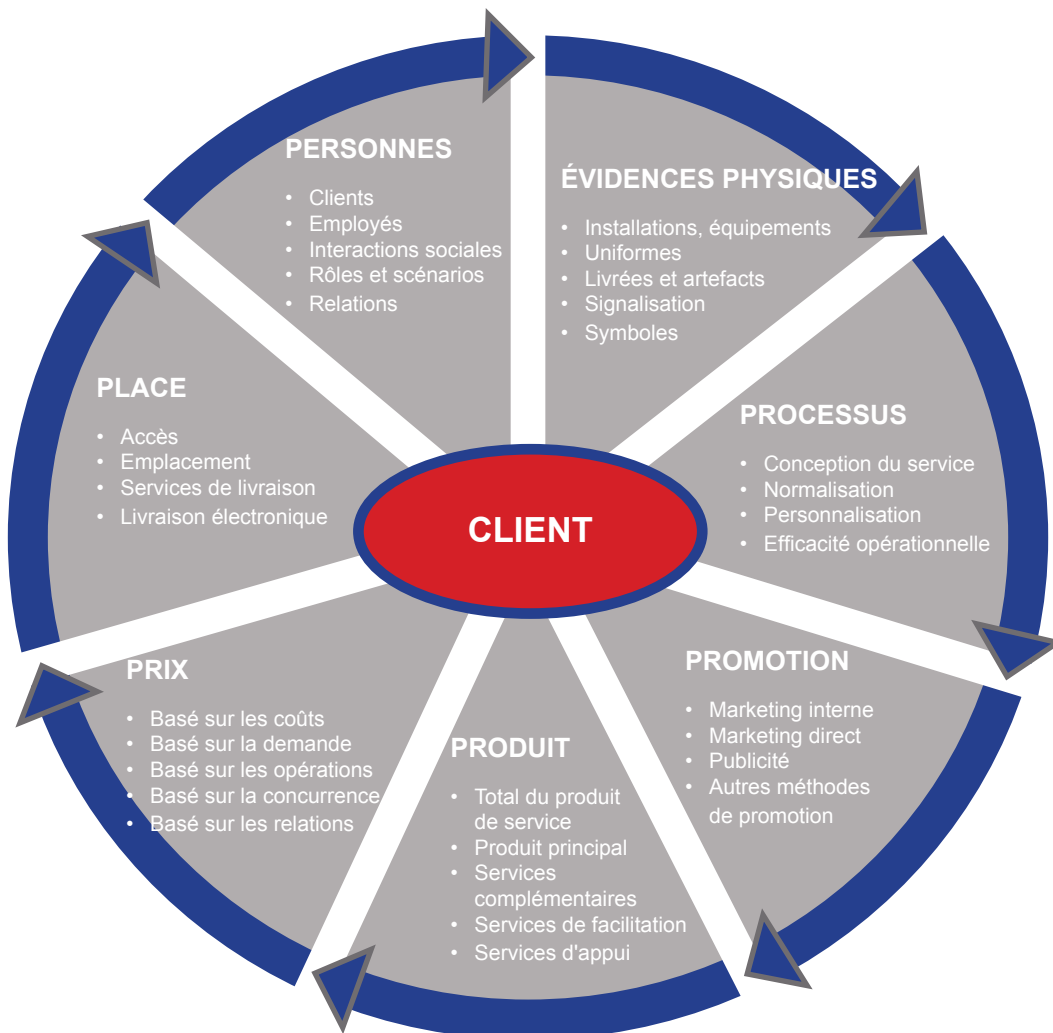
La promotion est le moyen par lequel l'entreprise communique avec ses marchés cibles. Dans le cadre du mix de communication, il existe une grande variété d'outils de communication et de promotion alternatifs qui peuvent être utilisés. Les étapes pour les intégrer dans un programme de promotion et de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

1. 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 ?

ANNEXE 9.5 : TABLEAU DE COLLECTE DES DONNÉES COMMERCIALES

[illegible]

10. Exercice de fabrication de sacs 1

De quoi s'agit-il ?	La fabrication de sacs est un exercice de production qui permet d'introduire les questions de gestion liées à la production et à l'exploitation. Le premier tour de l'exercice de simulation se concentre sur le processus de production.
Objectifs :	• Simuler l'environnement d'une petite entreprise de production et la fonction de production. • Obtenir une visibilité pratique significative dans la fonction de gestion de la production et la conception des processus. • Faire ressortir l'importance de la productivité.
Objectifs/Résultats :	• Plan de gestion de la production • Processus de production • Gestion de la qualité
Préparations initiales :	• Préparatifs pour la mise en œuvre de l'exercice : une papeterie équipée d'étiquettes de prix, un stand pour les acheteurs. L'argent réel n'est pas utilisé • Séance d'information pour les observateurs et les acheteurs • Calculatrices • Copies des formulaires et des documents à distribuer • Sacs échantillons, 1 par groupe • Fixez soigneusement le prix des matériaux et remplissez le bon de commande avant de les copier • Veillez à ce que des contrats de livraison soient conclus avec les acheteurs • Fixez la limite supérieure du prix d'achat des sacs pour les acheteurs à partir des estimations de coûts. Des sanctions doivent également être fixées, elles doivent tenir compte des retours et des non-livraisons. • Préparez les tableaux de résultats de l'exercice de fabrication de sacs qui figurent en annexe.
Ressources nécessaires :	• Formateur principal et co-formateur • Des cartes Zopp en 4 couleurs • Tableaux en liège et crayons • Tableau de conférence et feuilles • Papier kraft, magazines et journaux (fabrication de sacs) • Calculatrices • Crayons, ciseaux, règles, cutters, lames, agrafeuses avec agrafes, ruban de masquage, cartes à utiliser comme patrons, colle (pour la production de sacs en 4-5 groupes) • Copies des documents et formulaires (Annexe 10.1 - Annexe 10.7)
Liste de contrôle :	✓ Visuels, comme le tableau des résultats et le nom du magasin et des deux acheteurs, les panneaux d'ouverture et de fermeture de la papeterie, les instructions, etc. ✓ Copies des bons de commande et des contrats ✓ Sacs échantillons portant la mention "Échantillon" (1 par groupe) ✓ Étiquettes de prix et compréhension des calculs de coûts ✓ Calculatrices ✓ Identification d'un observateur par groupe. N'oubliez pas de passer en revue les notes des observateurs en détail avec chacun d'entre eux. Vérifiez leur compréhension. Pas plus de 3 minutes pour la présentation. Invitez-les à dresser une liste et un résumé de leurs conclusions et à planifier des présentations sous forme de points clairement écrits dans le cadre de thèmes sélectionnés ✓ Veillez à ce que les acheteurs ne laissent pas le groupe trop se concentrer sur la commercialisation. Il ne s'agit pas d'un exercice de commercialisation, mais de production. Clarifiez le rôle des acheteurs.

Étapes de la formation

Guide :

- (1) Accueillez et invitez les apprenants à l'atelier de fabrication de sacs. Montrez les sacs échantillons. Demandez combien d'entrepreneurs sont intéressés par l'activité de fabrication de sacs.
- (2) Informez tous ceux qui vont exploiter une entreprise de fabrication de sacs. Il existe une énorme demande de sacs sur le marché et de nombreux acheteurs cherchent à acheter différents sacs.
- (3) Il s'agit du véritable exercice commercial. L'argent réel ne sera pas utilisé, mais la valeur des achats et des ventes de l'entreprise sera comptabilisée pour voir qui fait le plus de bénéfice.
- (4) Présentez les règles et règlements de l'exercice à l'aide de visuels en commençant par présenter les acheteurs du village et de la ville, et le responsable de la papeterie.
- (5) Tout le monde peut produire et vendre un nombre illimité de sacs. Il y a deux tours. Nous allons faire l'exercice pour le premier tour. Informez les participants qu'ils doivent louer du mobilier, un local, des matières premières, de la main-d'œuvre et des équipements pour la production.
- (6) Le premier tour comporte quatre phases. Expliquez les différentes tâches qu'ils doivent mettre en œuvre pour chaque phase. Vérifiez la bonne compréhension et l'ordre d'exécution des tâches. L'accent est mis sur la répartition du temps.

Planification de la production

30 minutes

- Rencontrez les acheteurs et convenez d'un accord de livraison (contrat) (un sac échantillon est indispensable)
- Planifiez la production et remplissez les bons de commande
- Achetez du matériel avec les bons de commande
- Préparez un patron
- Mettez en place la production et le contrôle qualité
- Décision sur les rôles de chaque membre

Production

30 minutes

- Production de sacs
- Contrôle qualité
- Emballage

Commercialisation

5 minutes

- Rencontrez les acheteurs et vendez les sacs
- Collectez l'argent

Tenue de registres

5 minutes

- Enregistrez les coûts et les ventes.
 - Calculez le coût par unité
- (6) Désignez les observateurs dans les groupes. Un observateur par groupe. Trouvez une lacune ou laissez le co-formateur parcourir en détail les notes de l'observateur. Les observateurs prennent des notes et, pendant la période de commercialisation, ils commencent à préparer brièvement leur présentation. Demandez-leur d'être discrets et de ne pas communiquer avec le groupe.
 - (7) Pendant que le co-formateur informe les observateurs et les acheteurs, divisez la classe en trois groupes à l'aide d'un energizer de groupe.
 - (8) Annoncez la phase de planification. Ils peuvent s'adresser aux deux acheteurs, l'acheteur du village et l'acheteur de la ville, pour les contrats de vente qui sont nécessaires à la planification de la production. Ils doivent remplir les bons de commande et les remettre au propriétaire du magasin. Le propriétaire du magasin prépare le matériel et peut aller le chercher.

- (9) Au cours de la planification, ils peuvent faire des essais de production et préparer un modèle. Les sacs fabriqués pendant la phase de planification sont reçus sous forme d'échantillon. Aucune production réelle n'a lieu pendant la planification.
- (10) Remettez l'équipement et le matériel nécessaire pour une production d'essai. Vérifiez que les règles et des tâches sont bien comprises. Laissez les groupes s'installer à leur place. Rappelez-leur qu'ils doivent louer du mobilier, un local, des matières premières, de la main-d'œuvre et des équipements pour la production. **Ils ne peuvent pas utiliser leurs propres ressources. Tout sera facturé.**
- (11) L'exercice de fabrication de sacs commence maintenant. Commencez le premier tour. Annoncez la phase de planification et la durée. Veillez à ce que le tableau des instructions soit visible par tous. Annoncez chaque phase et faites respecter le temps alloué. Assurez-vous que tous les groupes ont terminé leurs tâches avant de passer à la phase suivante. Faites respecter les phases et le temps alloué.
- (12) À la fin de chaque phase, recueillez des informations auprès des vendeurs et du responsable de la papeterie et inscrivez-les dans le tableau des résultats.
- (13) Vérifiez les instructions et la bonne compréhension nécessaires tout au long du tour. À la fin de la période de commercialisation, demandez aux **vendeurs de fermer leurs magasins**. Demandez-leur de vous aider à remplir les tableaux avec les détails des ventes.
- (14) **Demandez aux observateurs quels sont les documents** et les ressources supplémentaires qu'ils utilisent pour la production. Attribuez un coût à l'utilisation des objets personnels.
- (15) Partagez brièvement les résultats sur le tableau des résultats de la fabrication de sacs. Analysez rapidement les résultats. Identifiez les groupes qui réalisent des bénéfices. Félicitez le groupe pour les bénéfices qu'il a réalisés.
- (16) Laissez les observateurs présenter brièvement leurs conclusions sous forme de points, en prenant plus de 3 minutes par observateur. Consultez les tableaux de résultats. Distinguez les ventes prévues et les ventes réelles. Posez quelques questions sur les acheteurs. Interrogez les acheteurs sur leur expérience d'achat en général. Discutez brièvement le tableau des résultats.
- (17) Commencez à partager la structure du tableau des résultats. Lisez à voix haute les ventes réelles des groupes, les frais, les coûts et les bénéfices. Il y a une marge de progression pour augmenter les ventes.
- (18) Pour augmenter les ventes, il faut améliorer le prix et la quantité vendue. L'augmentation des prix a une limite. Il faut donc augmenter le volume de production.
- (19) Examinez la motivation pour le deuxième tour. Informez les participants que le premier tour constitue leur première expérience. Ils peuvent faire de meilleurs bénéfices et réussir dans l'entreprise au cours du deuxième tour lorsqu'ils mettent en œuvre la gestion et les stratégies des opérations de production.
- (20) Il existe un moyen d'améliorer le fonctionnement de l'entreprise. Quelqu'un souhaite-t-il connaître les moyens d'améliorer son entreprise de fabrication de sacs ?
- (21) Invitez le groupe à la prochaine session Organigramme du processus.

Suivi : Organigramme du processus d'exploitation

Annexe : ANNEXE : 10.1 FORMULAIRE DE COMMANDE DE 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
ANNEXE : 10.3 NOTES SUR LE RÔLE DE L'EXERCICE DE FABRICATION DE SACS DU POINT DE VUE DE L'OBSERVATEUR
ANNEXE : 10.4 NOTES SUR LE RÔLE DE L'EXERCICE DE FABRICATION DE SACS DU POINT DE VUE DES ACHETEURS - ACHETEUR DU VILLAGE
ANNEXE : 10.5 NOTES SUR LE RÔLE DE L'EXERCICE DE FABRICATION DE SACS DU POINT DE VUE DES ACHETEURS - ACHETEUR DE LA VILLE
ANNEXE : 10.6 CONTRAT DE LIVRAISON DE L'EXERCICE DE FABRICATION DE SACS
ANNEXE : 10.7 TABLEAU DES RÉSULTATS DE L'EXERCICE DE FABRICATION DE SACS

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 : _____
Date : _____

Responsable de magasin : _____
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 apprenants 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 apprenants 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 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				

TABEAU 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*

De quoi s'agit-il ?	L'organigramme de processus est un outil permettant de concevoir et d'analyser toute activité commerciale, par exemple le commerce, la production, la prestation de services ou l'agriculture. Dans cette session, le formateur présente l'outil afin de passer en revue les opérations de production de l'entreprise de fabrication de sacs. Les groupes prépareront leur organigramme de processus de production pour le produit : SAC, et non pour l'ensemble des activités commerciales. Cela permettra de gagner du temps et de renforcer la capacité des participants à utiliser l'outil. Les connaissances et les compétences acquises grâce à cet outil les aident à analyser (SEPO) leur propre activité commerciale. Pour cela, ils choisissent un ou deux produits ou processus de leur choix. Dans la deuxième session de formation - Planification du développement d'affaires, ils utilisent cet outil à des fins de planification. Il s'agit d'un autre <u>outil important du Cycle de Formation et de Coaching des PME.</u>
Objectifs :	• Introduire un autre outil d'analyse d'entreprise et transmettre des compétences et une confiance dans l'utilisation de cet outil. • Obtenir une exposition pratique significative en utilisant l'organigramme de processus. • Faire ressortir l'importance de la productivité.
Objectifs/Résultats :	• Analyse et conception des activités commerciales • Analyse du processus de production • Améliorer la productivité et la gestion de la qualité
Comment l'utiliser ? Application/Utilisations :	• Analyse d'entreprise • Gestion des opérations • Formulation de la stratégie de gestion des opérations
Préparations initiales :	• Aides visuelles - Symboles pour l'organigramme de processus et les instructions • Un exemple de cas pour présenter les techniques d'organigramme de processus.
Ressources nécessaires :	• Tableau en liège, cartes et stylos • Tableau de conférence et feuilles
Liste de contrôle :	✓ Visuels ✓ Étapes de l'organigramme de processus - lire et comprendre les étapes de la préparation de l'organigramme de processus. ✓ Une compréhension de la technique de l'organigramme de processus et de l'exemple donné en Annexe.

* Adopté du Manuel de gestion financière du CEFE (2003), Verni Vijayarajah

Étapes de la formation Guide :	(1) Accueillez les participants pour une brève présentation de la technique de l'organigramme de processus. (2) L'industrie de la fabrication de sacs est très jeune dans cette classe. Les acheteurs achètent n'importe quelle quantité de sac. Les groupes/entreprises ont maintenant de l'expérience dans la production de sacs. Ils peuvent produire de gros volumes. (3) Renseignez-vous sur les défis qu'ils ont rencontrés lors de la production de sacs. Soulignez les limites temporelles. Il faut produire des sacs en grande quantité. Il faut donc disposer de patrons, de meilleures techniques, d'une main-d'œuvre qualifiée et d'une assurance qualité au sein de l'entreprise. (4) Le deuxième tour permet de s'améliorer. Pour ce faire, il faut analyser le processus de fonctionnement. Il est ainsi possible de trouver des points à améliorer. (5) Expliquez les symboles de l'organigramme de processus de production à l'aide d'exemples. (6) Présentez les étapes de la préparation de l'organigramme de processus. Utilisez l'exemple donné en Annexe : P1.8.2. Vérifiez la compréhension. (7) Donnez aux groupes 25 minutes pour préparer l'organigramme de processus de leur production réelle de sacs du premier tour. Distribuez des tableaux de conférence et des marqueurs pour leurs schémas. (8) Faites le tour de la classe et assurez-vous qu'ils comprennent l'exercice. Posez des questions pour vérifier la bonne compréhension. À la fin, demandez-leur de présenter leur organigramme devant les groupes et demandez-leur d'identifier trois améliorations qu'ils veulent mettre en œuvre au deuxième tour. (9) Veillez à ce que les trois groupes aient leurs trois stratégies de développement de la production. Terminez la session en les invitant à participer au deuxième tour de l'exercice de fabrication de sacs. Dites-leurs que seules les entreprises de fabrication de sacs efficaces survivront au deuxième tour !
Suivi :	Exercice de fabrication de sacs - Deuxième tour
Annexe :	ANNEXE : 11.1 : ORGANIGRAMME DE PRODUCTION ANNEXE : 11.2 EXEMPLE D'ORGANIGRAMME DÉTAILLÉ D'UNE PORTE PLEINE - PROCESSUS DE FABRICATION

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	D	Signifie un retard temporaire ou l'impossibilité d'accomplir une étape.
STOCKAGE	△	Stockage du matériel.

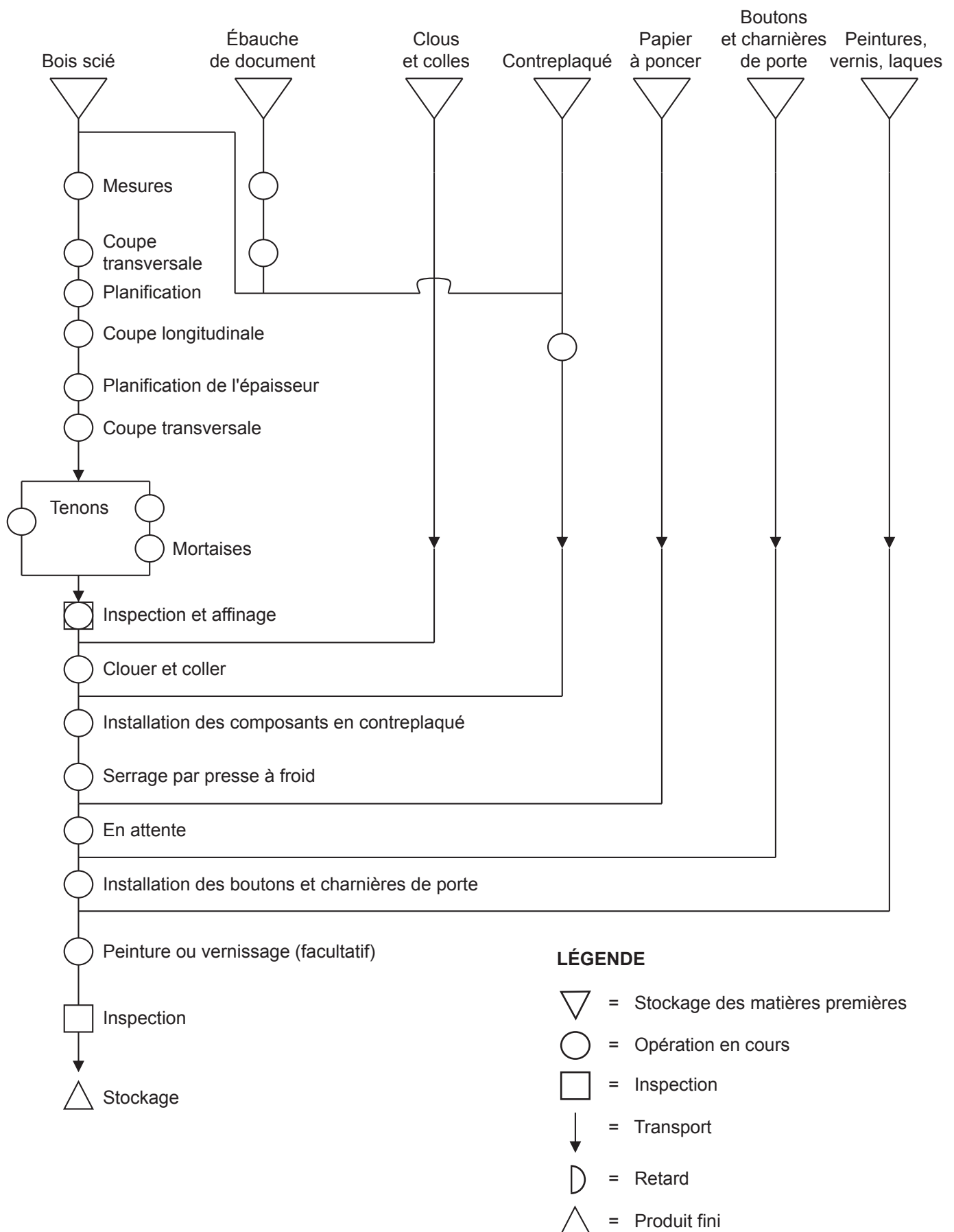
Procédure et étapes de la préparation de l'organigramme de processus :

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

De quoi s'agit-il ?	La fabrication de sacs est un exercice de production qui permet d'introduire les questions de gestion liées à la production et à l'exploitation. Le premier tour de l'exercice de simulation se concentre sur le processus de production. Il s'agit ici du deuxième tour de l'exercice où les groupes vont améliorer la production de sacs après analyse de l'organigramme de processus. Le deuxième tour vise à améliorer la productivité en améliorant le processus de production. Il est lié à l'amélioration de l'organisation générale et de la gestion. Les résultats de l'exercice constituent les données et informations de base pour aborder l'analyse financière et les responsabilités fiscales.
Objectifs :	• Simuler l'environnement d'une petite entreprise de production et la fonction de production. • Faire l'expérience de l'importance de la productivité • Améliorer les compétences en matière d'application des organigrammes de processus.
Objectifs/Résultats :	• Plan de gestion de la production • Processus de production • Gestion de la qualité
Comment l'utiliser ? Application/Utilisations :	• Analyse d'entreprise • Gestion des opérations • Formulation de la stratégie de gestion des opérations
Préparations initiales : (Semblable au premier tour)	(1) Préparatifs pour la mise en œuvre de l'exercice : une papeterie équipée d'étiquettes de prix, un stand pour les acheteurs. L'argent réel n'est pas utilisé. (2) Séance d'information pour les observateurs et les acheteurs. (3) Calculatrices (4) Formulaires et documents utilisés lors du premier tour (5) Sacs échantillons, 1 par groupe (6) Fixez soigneusement le prix des matériaux et remplissez le bon de commande avant de les copier. (7) Veillez à ce que des contrats de livraison soient conclus avec les acheteurs. (8) Fixez la limite supérieure du prix d'achat des sacs pour les acheteurs à partir des estimations de coûts. Des frais doivent également être fixés, ils doivent tenir compte des retours et des sacs non livrés. (9) Préparez les tableaux de résultats de l'exercice de fabrication de sacs qui figurent en annexe.
Ressources nécessaires :	• Formateur principal et co-formateur • Des cartes Zopp en 4 couleurs • Tableaux en liège et stylos • Tableau de conférence et feuilles • Papier kraft, magazines et journaux (fabrication de sacs) • Calculatrices • Crayons, ciseaux, règles, cutters, lames, agrafeuses avec agrafes, ruban de masquage, cartes à utiliser comme patron, colle (pour la production de sacs en 4-5 groupes) • Copies des documents et formulaires (Annexe 10.1 - Annexe 10.1)

Liste de contrôle :	✓ Visuels, comme le tableau des résultats et le nom du magasin et des deux acheteurs, les panneaux d'ouverture et de fermeture de la papeterie, les instructions, etc. ✓ Copies des bons de commande et des contrats ✓ Sacs échantillons portant la mention "Échantillon" (1 par groupe) ✓ Étiquettes de prix et compréhension des calculs de coûts ✓ Calculatrices ✓ Désignez les observateurs comme au premier tour. N'oubliez pas de passer en revue les notes des observateurs en détail avec chacun d'entre eux, en particulier les instructions du deuxième tour. Vérifiez la bonne compréhension. La présentation ne doit pas durer plus de 3 minutes. Invitez-les à dresser une liste et un résumé de leurs conclusions et à planifier des présentations sous forme de points clairement écrits dans le cadre de thèmes sélectionnés ✓ Veillez à ce que les acheteurs ne laissent pas le groupe trop se concentrer sur la commercialisation. Il ne s'agit pas d'un exercice de commercialisation mais de production. Récapitulez le rôle des acheteurs avec eux.
Formation Guide des étapes de la formation :	(1) Accueillez chaque groupe pour le deuxième tour. Vérifiez que chaque groupe a réfléchi sur des idées de développement du processus de production. Invitez-les à mettre en œuvre ces idées afin d'améliorer la qualité et la quantité des sacs produits. (2) Les groupes sont les mêmes qu'au premier tour. Pour le deuxième tour, la répartition du temps est modifiée. Partagez les instructions à l'aide des visuels préparés. Planification de la production 20 minutes • Rencontrez les acheteurs et convenez d'un accord de livraison (<u>contrat</u>) (<u>un sac échantillon est indispensable</u>) • Planifiez la production et <u>remplissez les bons de commande</u> • Achetez du matériel avec les bons de commande • Préparez un <u>patron</u> • Mettez en place la production et le contrôle qualité • Décision sur les rôles de chaque membre Production 30 minutes • Production de sacs • Contrôle qualité • Emballage Commercialisation 5 minutes • Rencontrez les acheteurs et vendez les sacs • Récupérez l'argent Tenue de registres 10 minutes • Enregistrer les coûts et les recettes des ventes (3) Mettez en évidence les changements dans la répartition du temps du deuxième tour. Ils commencent par la phase de planification et passent par d'autres phases et tâches pertinentes. Ils peuvent utiliser l'expérience et le réseau acquis au tour précédent. (4) Mettez en œuvre le deuxième tour. Suivez les instructions. Partagez les données sur le tableau des résultats de la fabrication de sacs. (5) Invitez tous les participants à une discussion ouverte. Partagez le tableau des résultats et désignez le groupe gagnant. Félicitez le groupe et faites revenir le calme dans la classe. Demandez-leur de se concentrer sur l'apprentissage et le partage d'expérience.

	(6) Donnez aux trois observateurs la possibilité de présenter leurs conclusions sur les sujets indiqués dans les notes d'observation. Vérifiez la bonne compréhension du groupe. (7) Posez ces questions aux acheteurs et à la classe et écrivez les réponses au tableau. - Le deuxième tour était-il meilleur ? - Qui a utilisé l'organigramme de processus/ses conclusions pour améliorer la fonction de production ? - Qui utilise un patron ? - Quel groupe a produit un grand nombre de sacs ? - Qui a produit les sacs de haute qualité ? (8) Mettez en évidence les données du tableau des résultats. Commencez par les ventes du groupe gagnant et continuez la comparaison avec les données des autres groupes sur les frais, le coût de production, les frais généraux et le bénéfice net avant impôt. (9) Y a-t-il une explication au succès du groupe gagnant ? Peuvent-ils trouver la réponse dans la liste des réponses au tableau ? Mettent-ils en évidence l'explication de ce succès ? Demandez au groupe de faire des commentaires à ce sujet. En discutant des détails avec la classe, faites apparaître la stratégie gagnante. (10) Invitez d'autres groupes à commenter très brièvement leurs activités. (11) Demandez à tous les groupes de faire des commentaires à ce sujet. S'il y avait un troisième tour, que changeraient-ils ? Inscrivez leurs idées au tableau. (12) Pensent-ils que l'organigramme de processus aidera leur entreprise ? Demandez à quelques participants de faire des commentaires. Énumérez quelques-unes des idées inscrites au tableau et développez-les. (13) Vérifiez avec la classe combien d'entre eux se sentiront à l'aise pour utiliser l'outil pour leur entreprise. Encouragez-les à utiliser cet outil pour l'analyse d'entreprise. (14) Il leur est demandé de réaliser l'organigramme des principaux processus d'exploitation de leur entreprise. Tous les types d'entreprises (commerce/agriculture/services/fabrication) peuvent utiliser l'outil et réaliser leur organigramme de processus. Si le temps le permet, donnez à la classe 20 à 30 minutes pour commencer à dessiner l'organigramme de processus d'exploitation de leur propre entreprise. (15) Les entrepreneurs peuvent réaliser plus d'un organigramme de processus. Pour cela, ils doivent comprendre les étapes. Dans leur manuel, ils reprennent le schéma du processus en dessinant les étapes à l'aide de symboles. Il s'agit là d'un devoir qu'ils devront faire chez eux. (16) Liez l'exercice aux compétences en matière de gestion de la production. Résumez les résultats de l'exercice en les liant au premier tour et aux sessions d'introduction à l'organigramme de processus.
--	--

Suivi : Analyse financière

Annexe : Toutes les Annexes utilisées lors de la session 10. Exercice de fabrication de sacs.

13. Analyse financière

De quoi s'agit-il ?	Cette session vise à introduire une analyse financière simple basée sur l'expérience de la fabrication de sacs. À la fin, les entrepreneurs pourront analyser la gestion financière de leur entreprise. Il est indispensable que les formateurs du SME Loop possèdent des connaissances et des compétences en comptabilité pour animer la session, bien que l'outil explique chaque étape en détail.
Objectifs :	- Comprendre l'importance des aspects financiers dans l'analyse d'entreprise. - Tester la viabilité financière de son entreprise
Objectifs/Résultats :	- Gestion financière - Analyse financière
Préparations initiales :	- Assurez-vous que le tableau des résultats préparé pour l'exercice de fabrication de sacs pour le premier et le deuxième tour soit disponible pour l'analyse. - Préparez tous les calculs de ratios à l'avance et vérifiez leur exactitude avant de commencer les sessions. Pendant la session, le formateur peut les utiliser comme référence pour gagner du temps et rester précis. - Préparez les visuels des ratios. - Lien vers l'exercice de fabrication de sacs.
Ressources nécessaires :	- Formateur principal et co-formateur - Tableaux de conférence et tableau simple - Calculatrices
Liste de contrôle :	✓ Visuels des processus de l'exercice de fabrication de sacs ✓ Compréhension de tous les ratios financiers ✓ Préparation des ratios en se basant sur le tableau des résultats de la fabrication de sacs. ✓ Calculatrices
Étapes de la formation Guide :	(1) Accueillez tous les participants. Présentez la session. Demandez aux participants de préparer leurs bloc-notes, manuels et calculatrices. Ils s'asseyent avec leur groupe de fabrication de sacs. Annoncez-leur que c'est à la concurrence de calculer leurs ratios financiers. Présentez la session. (2) Passez rapidement en revue le tableau des résultats. Assurez-vous que tout le monde a bien compris et voit le tableau des résultats. (3) Commencez par le ratio du bénéfice net. Affichez le ratio et expliquez son calcul. Demandez aux trois groupes d'indiquer leur ratio. Comparez avec votre réponse à droite sur le tableau des résultats en utilisant un marqueur de couleur différente. (4) Affichez chaque résultat. (Annexe P1.10 : Analyse des ratios) (5) Comparez les réponses de chaque groupe. Faites-en une analyse générale. (6) Dites-leur qu'ils peuvent réaliser leur propre analyse financière en utilisant ces ratios. (7) Donnez-leur 15 minutes pour faire leur analyse et remplir l'exercice SEPO sur la gestion financière. S'ils ne disposent pas de documents financiers ou ne tiennent pas de registres appropriés, ils ne peuvent pas analyser leurs performances commerciales sur le plan financier.

Étapes de la formation Guide :

- (8) Invitez-les à tenir des registres d'entreprise. S'ils ont besoin d'une aide pour la tenue de leurs registres, ils peuvent se servir du Coaching 1.
- (9) Parlez de l'importance de la tenue de registres dans une entreprise. Il est préjudiciable de ne pas tenir de registres. La tenue de registres permet d'augmenter les chances de succès de l'entreprise.
- (10) Rappelez-leur leurs devoirs. Ils doivent accomplir leur analyse SEPO en matière de marketing, de production, d'organisation et de gestion, et de gestion financière.
- (11) Ils doivent également préparer leurs organigrammes de processus. La première session du lendemain aidera les participants à établir leurs organigrammes de processus et à mettre en place le fonctionnement de l'analyse d'entreprise.
- (12) Les participants doivent avoir terminé leur analyse d'entreprise pour le lendemain. Ils connaissent actuellement cinq outils d'analyse d'entreprise. Il s'agit de :
 - **L'analyse SEPO**
 - **L'évaluation des compétences entrepreneuriales personnelles**
 - **L'organigramme du processus d'exploitation**
 - **L'analyse contextuelle**
 - **L'analyse financière**
- (13) Les participants ont le temps jusqu'au lendemain en fin de journée pour effectuer un audit d'entreprise pour une analyse commerciale. Cela permet de fixer le cadre.
- (14) Rappelez-leur la logique qui guide l'analyse d'entreprise. Lorsqu'on ne sait pas si l'entreprise se porte bien, les possibilités de développement sont limitées.
- (15) En outre, regarder l'entreprise avec un certain recul améliore l'analyse. Cette approche nous aide à établir des points de référence et à voir l'image globale de l'entreprise dans un contexte plus large. Bien que nous fassions l'analyse au cours de ces trois jours dans cette classe, nous couvrons de nombreux aspects relatifs à la gestion des affaires.
- (16) Outre ces approches et ces outils, un autre aspect nous aide à améliorer nos compétences en matière d'entreprise en apprenant des co-participants. Notre travail de groupe dans cette formation nous aide à apprendre beaucoup de choses de nos co-participants.
- (17) Invitez les participants à terminer leur analyse d'entreprise et à se préparer pour le troisième jour.
- (18) En regardant les travaux des participants dans les manuels, assurez-vous qu'ils ont appliqué les outils pour analyser leurs entreprises.
- (19) Assurez-vous que tous les participants ont signé leur feuille de présence et remplissez les formulaires d'évaluation quotidiens.
- (20) Terminez la journée

Suivi : Analyse d'entreprise

Annexe : ANNEXE : 13.1 RATIOS FINANCIERS

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'activité commerciale qui est le bénéfice 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 retour sur les 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.

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

14. Visite d'un entrepreneur prospère

De quoi s'agit-il ?	Les formateurs invitent un entrepreneur local prospère à parler de son activité afin d'inspirer les apprenants. Tout en écoutant l'histoire de l'entrepreneur, les apprenants identifient ses caractéristiques entrepreneuriales personnelles et le contexte commercial local. L'entrepreneur a besoin de savoir ce qu'il peut partager. Il n'est toutefois pas nécessaire de donner des instructions sur les CEP : Compétences entrepreneuriales personnelles
Objectifs :	- Faire l'expérience de la formulation d'une stratégie d'entreprise à partir de l'analyse du contexte - Établir un lien avec le développement réussi des entreprises. - Présenter les applications des compétences entrepreneuriales
Objectifs/Résultats :	- Analyse du contexte et développement de la stratégie commerciale - Connaissances des CEP - Plan d'amélioration des CEP
Comment l'utiliser ? Application/Utilisations :	Analyse contextuelle Compétences entrepreneuriales personnelles
Préparations initiales :	- Visite d'un entrepreneur prospère - Aménagement des places assises en U - Briefing et introduction de l'entrepreneur prospère
Ressources nécessaires :	Formateur principal et co-formateur
Liste de contrôle :	✓ Les apprenants ont rempli les questionnaires d'auto-évaluation et connaissent leur score. Ils connaissent leurs compétences entrepreneuriales personnelles (CPE), forces et faiblesses. ✓ Les groupes de apprenants comprennent leur mission, sont prêts à faire la présentation de l'entrepreneur invité et sont prêts à faire une présentation à la fin de la séance. ✓ L'entrepreneur invité comprend que les apprenants sont à la recherche de compétences, d'une analyse contextuelle et de meilleures stratégies commerciales. ✓ L'entrepreneur invité a choisi son mode de présentation (question et réponse ou discussion à la fin de la présentation).

Guide des étapes de la formation :

- (1) Informez les participants qu'il est temps de rencontrer un entrepreneur prospère de cette région. Cela ne signifie pas que les participants ne sont pas des entrepreneurs. L'entrepreneur invité vient pour partager son expérience professionnelle ; les participants peuvent donc apprendre comment d'autres entrepreneurs développent et améliorent leur entreprise en utilisant diverses stratégies.
- (2) Les participants sont priés d'écouter la présentation de l'entrepreneur. Annoncez le mode de présentation de l'entrepreneur invité.
- (3) Les tâches des groupes sont écrites sur un tableau de conférence.
 - **L'entrepreneur invité a-t-il utilisé des stratégies pour améliorer ou développer son entreprise ? Quelles sont ces stratégies ?**
 - **Expliquez comment l'entrepreneur analyse l'environnement à la recherche de potentiels et d'obstacles et renforce ses capacités commerciales en utilisant ses succès et ses échecs**
 - **Quels sont les trois principales CEP que vous repérez chez l'entrepreneur ?**
- (4) Vérifiez la bonne compréhension. Informez-les qu'ils auront 5 minutes pour présenter le résultat de leur groupe à la fin de la présentation. Ils doivent écrire leurs points sur des cartes ou un tableau de conférence.
- (5) Divisez la classe en quatre groupes.
- (6) Accueillez l'entrepreneur dans la classe et présentez-le. Faites une présentation de l'entrepreneur, de son activité, de la taille de son entreprise, et ajoutez des détails. Remerciez-le d'avoir accepté de partager son temps et son expérience. Rappelez à l'entrepreneur invité qu'il peut répondre à toutes les questions que la classe lui pose.
- (7) L'entrepreneur parlera de l'entreprise qu'il dirige, principalement de la manière dont il surmonte les défis et des opportunités commerciales qu'il identifie et met en œuvre.
- (8) Laissez l'entrepreneur présenter et animer la discussion (question et réponse) qui suit.
- (9) Remerciez l'entrepreneur d'avoir partagé son temps et son histoire. Résumez brièvement son histoire et la discussion qui a suivi. Si possible, faites une pause et servez des rafraîchissements. Souhaitez-lui un bon retour.
- (10) Demandez à la classe ce qu'elle pense de l'entrepreneur prospère. Rassemblez quelques commentaires et posez quelques questions. Ont-ils aimé la présentation ? Qu'ont-ils appris de cette présentation ? Invitez les participants à présenter leurs conclusions. Prévoyez 45 minutes pour un travail de groupe. Utilisez les visuels du tableau de conférence pour renforcer leurs tâches.
- (11) À la fin de la discussion, laissez les groupes se présenter un par un. Mettez en place une discussion pour finaliser les résultats
- (12) Expliquez l'analyse contextuelle, comment les facteurs et les acteurs du contexte influencent leurs entreprises. Donnez des exemples tirés des résultats de la classe. Invitez-les à faire leur propre analyse contextuelle.

Suivi : Formulation de la stratégie d'entreprise

Annexe : Aucune

15. Audit d'entreprise

De quoi s'agit-il ?	Cette session a pour but d'aider les entrepreneurs à compléter leur analyse d'entreprise en résumant les résultats de leur analyse et en identifiant les points clés. Au cours de cette session, ils rassemblent tous les résultats de leur analyse d'entreprise et concluent en résumant les succès, les échecs, les potentiels et les obstacles. Ils trouvent quelques améliorations ou modifications à l'aide de leurs organigrammes de processus. Jusqu'à cette session, les participants ont appliqué divers outils d'analyse d'entreprise. Il s'agit de : - L'analyse SEPO - L'évaluation des compétences entrepreneuriales personnelles - L'organigramme du processus d'exploitation - L'analyse contextuelle - L'analyse financière - L'audit d'entreprise Il est temps pour les participants de résumer leurs résultats et d'identifier des pistes de développement d'entreprise.
Objectifs :	- Permettre aux entrepreneurs de préparer leurs résultats en vue de la formulation d'une stratégie commerciale.
Objectifs/Résultats :	• Conclusion sur l'analyse d'entreprise • Identifier les objectifs de développement d'affaires. • Préparer les visuels.
Ressources nécessaires :	• Formateur principal et co-formateur • Tableaux de conférence et tableaux simples • Tableaux en liège, cartes et stylos • Calculatrices • Crayons
Liste de contrôle :	✓ Les entrepreneurs ont terminé leur analyse et leurs conclusions. ✓ Ils ont tous les détails nécessaires.

Étapes de la formation Guide :

- (1) Invitez les entrepreneurs à examiner les résultats de leur analyse d'entreprise. Si nécessaire, donnez 15 minutes pour compléter et préparer les détails. Veillez à ce que tous aient leur manuel et leurs feuilles de travail supplémentaires.
Comptez le nombre de personnes ayant effectué l'analyse SEPO
Passez rapidement en revue leurs travaux.
- (2) Invitez-les à dresser la liste de tous leurs résultats en les regroupant sous forme de points.
- (3) Vérifiez les organigrammes de processus et l'analyse des ratios. Si nécessaire, aidez-les à les terminer. Donnez-leur 45 minutes pour travailler sur leur analyse. Guidez-les individuellement avec le co-formateur.
- (4) Veillez à ce qu'ils aient tous résumé et énuméré leurs résultats SEPO et leurs organigrammes de processus. Invitez-les à réaliser le contrôle d'audit.
- (5) Expliquez le contrôle d'audit de l'**Annexe 15.1 : Audit d'entreprise et demandez-leur de le compléter**. Parfois, certaines des questions de l'audit ne les concernent pas. Aidez-les à le remplir.
- (6) Demandez-leur de compléter l'audit d'entreprise autant que possible.
- (7) Une fois l'audit effectué, demandez aux entrepreneurs de revenir au cadre d'analyse de leur entreprise et de mettre à jour les informations issues de l'audit.
- (8) Demandez-leur de finaliser leurs résultats et de remplir la **FICHE RÉCAPITULATIVE SEPO** du manuel.
- (9) Informez-les qu'ils ont terminé leur analyse d'entreprise. Ils ont utilisé un certain nombre d'outils avec l'analyse SEPO. Veuillez les énumérer comme indiqué ci-dessous :
 - **Analyse SEPO**
 - **Évaluation des compétences entrepreneuriales personnelles (CEP)**
 - **Organigramme de processus**
 - **Analyse contextuelle**
 - **Analyse financière**
 - **Audit de gestion**
- (10) Assurez-vous qu'ils ont utilisé les outils et terminé leur analyse.
- (11) La réalisation de l'analyse d'entreprise leur permet d'accéder au Coaching 1. Préparons la prochaine session de coaching, qui sera la dernière session. Résumez et concluez la session.

Suivi : Coaching 1 : Préparation au coaching de la formulation de la stratégie d'entreprise

Annexe : ANNEXE 15.1 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

De quoi s'agit-il ?	Lors de cette session, les formateurs s'assurent que tous les participants rassemblent et résument leurs résultats.
Objectifs :	- Finaliser, rassembler et résumer les résultats de l'analyse d'entreprise - Fournir les bases de la formulation de la stratégie commerciale
Objectifs/Résultats :	Analyse des activités commerciales et résumé
Préparations initiales :	- Aides visuelles - Informez les participants la veille que nous allons faire le résumé de tous les résultats. Ainsi, ils effectueront toutes les analyses et recueilleront les résultats à l'avance.
Ressources nécessaires :	Tableau de conférence et feuilles
Liste de contrôle :	✓ Visuels ✓ Notification préalable de la session afin que les participants puissent terminer leur analyse et se préparer pour la session. ✓ Les deux formateurs dirigent la session.
Étapes de la formation Guide :	(1) Introduisez le processus de formulation de la stratégie en utilisant l'Annexe 16.1. (2) Vérifiez la compréhension. (3) Demandez-leur de rassembler tous les résultats de leur analyse d'entreprise en termes de SEPO et de remplir le tableau figurant dans leur manuel (Annexe 16.2). (4) Une fois la liste établie, demandez-leur de revenir sur le processus de formulation de la stratégie et de réfléchir à leurs stratégies de développement d'affaires. (5) Donnez-leur le temps de remplir le tableau. Posez des questions sur leur concurrence, puis résumez et concluez. (6) Invitez-les à la session de préparation au coaching. (7) Assurez-vous que tous sont prêts pour cette préparation.

Suivi : Préparation au Coaching 1 :

Annexe : ANNEXE 16.1 : PROCESSUS DE FORMULATION DE LA STRATÉGIE
ANNEXE 16.2 : RÉSULTATS 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 d'entreprise 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 DE L'ENTREPRISE



**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

De quoi s'agit-il ?	Il s'agit de la dernière session du dernier jour de la première session de formation : Les participants ont analysé leur entreprise à l'aide de plusieurs outils : l'analyse SEPO, l'évaluation des compétences entrepreneuriales personnelles (CEP), l'analyse contextuelle, l'organigramme de processus et enfin l'audit de gestion. Lors de la dernière session, ils ont résumé tous les résultats de leur analyse d'entreprise en vue de la formulation d'une stratégie de développement d'affaires. Les détails et les préparatifs doivent dépasser le cadre de la formation afin de vérifier les données, les informations sur les différents aspects couverts par l'analyse. Dans ce contexte, l'étape suivante, le Coaching 1 a pour but de préparer chaque stagiaire à une session de coaching individuel pour la formulation d'une stratégie d'entreprise. Afin d'optimiser les bénéfices de ce coaching, il est essentiel de préparer les apprenants aux sessions individuelles. Cette session aide les entrepreneurs à planifier et à se préparer pour le prochain service de coaching en fixant des objectifs de développement d'affaires. Ils utiliseront ces objectifs comme des objectifs de coaching. Voici quelques-uns des sujets recommandés par le SME Loop : - Tenue de registres - Achats et gestion des stocks - Marketing - Coûts - Personnel et productivité - Amélioration des compétences entrepreneuriales personnelles Ces sujets permettant de définir le cadre, les participants fixent leurs objectifs de développement d'affaires pour le coaching lors de cette session.
Objectifs :	• Préparer les entrepreneurs au Coaching 1 - Formulation de la stratégie et coaching individuel
Objectifs/Résultats :	• Introduction au Coaching 1 sur la formulation de la stratégie
Comment l'utiliser ? Application :	Préparation au Coaching 1
Préparations initiales :	• Illustration du SME Loop
Ressources exigées :	• Formateur principal et co-formateur • Tableaux en liège et marqueurs
Liste de contrôle :	✓ Manuels ✓ Les participants doivent avoir terminé leur analyse ✓ Un calendrier indiquant les dates possibles des sessions de coaching et les disponibilités des coachs sera très utile.

Étapes de la formation Guide :

Préparation au coaching de la formulation de la stratégie

- (1) Félicitez les participants pour leur qualification au Coaching 1, qui est très intensif et important pour le développement et l'amélioration de l'entreprise.
- (2) Le **Coaching 1** fournit les bases de la **Deuxième session de formation - Planification du développement d'affaires**. Pour formuler des stratégies de développement d'affaires, nous devons trouver des pistes d'amélioration possibles.
- (3) Il est temps de nous préparer au Coaching 1 : Tous les participants ont quatre sessions de coaching individuel d'une à deux heures. Les coachs se rendent sur le lieu de travail des participants pour fournir le service. Il s'agit d'un service coûteux et important pour leur développement d'affaires. Il faut s'y préparer en fixant des objectifs de développement d'entreprise.
- (4) L'identification des pistes de développement est un résultat attendu de la formation et des activités d'analyse d'entreprise. Jusqu'à présent, nous avons effectué l'analyse en utilisant six outils et avons résumé nos résultats. Nous sommes dans la phase finale et nous allons identifier nos pistes de développement d'entreprise en utilisant les résultats de l'analyse.
- (5) L'exercice consistant à trouver trois défis majeurs de l'entreprise à l'heure actuelle les aidera à identifier les pistes et les opportunités de développement d'affaires.
- (6) Derrière chaque problème se cache des opportunités. Les opportunités naissent des problèmes et des défis. Expliquez-les à l'aide de quelques exemples choisis dans la classe.
 - L'absence d'un bon emballage pour un produit conduit à améliorer l'emballage et le marketing, ce qui augmente les possibilités d'expansion du marché.
 - Le fait de ne pas tenir de registres aidera l'entrepreneur à mettre en place de bonnes pratiques de tenue de registres dans l'entreprise et à avoir accès aux bonnes informations pour l'analyse des coûts et des ratios financiers
- (7) Vous avez presque identifié des pistes de développement de votre entreprise en faisant l'analyse. Cependant, nous devons vérifier et nous assurer que les objectifs sont pratiques et viables. Invitez les participants à l'exercice des **objectifs de développement d'entreprise**.
- (8) Invitez-les à identifier les trois principaux défis pour leur développement. En utilisant la déclaration de problème donnée dans le manuel, demandez-leur de faire un exercice en trois étapes :

Étape 1 : Énumérez les trois principaux défis pour le développement de votre entreprise

Étape 2 : Détaillez ces défis

Étape 3 : Décrivez le scénario en supposant que les problèmes ont été résolus et que l'entreprise s'est améliorée.
- (9) Donnez-leur 30 minutes pour faire l'exercice. Faites le tour avec le co-formateur et donnez des conseils personnalisés.
- (10) Enfin, demandez-leur de définir leur objectif de développement d'entreprise et de l'inscrire clairement dans le manuel.

	(11) Informez-les que leurs objectifs de développement d'entreprise peuvent être liés aux sujets suivants. Inscrivez-les clairement sur le tableau de conférence : – Tenue de registres – Achats et gestion des stocks – Marketing – Coûts – Personnel et productivité – Amélioration des compétences entrepreneuriales personnelles (12) Donnez des détails relatifs à la session de coaching. Programmez les sessions de coaching selon le format donné à l'Annexe 17.1 Calendrier des sessions de coaching. (13) Rappelez-leur qu'il n'est pas possible de changer les dates et les horaires. Toutefois, dans les situations d'urgence, des changements d'horaires sont possibles. Les participants doivent en informer le coach à l'avance, de préférence quelques jours avant. La ponctualité doit être respectée. (14) Demandez aux participants de se préparer pour la session de coaching en éteignant leur téléphone, en s'installant avec le coach dans un lieu privé sans trop d'interruptions et en se préparant mentalement pour 1 à 2 heures de session. Ils disposent de 2 mois pour effectuer les 4 sessions de coaching. (15) Les sessions manquées ne sont pas rattrapables. Aucune réservation supplémentaire n'est autorisée pour le coaching. Remplissez les engagements du calendrier de coaching avec les participants en utilisant les Post it. (Les participants inscrivent les dates des quatre sessions avec un intervalle d'au moins une semaine entre les deux.) (16) Un calendrier indiquant les dates possibles des sessions de coaching et les disponibilités des coaches sera très utile. Vérifiez les capacités des coaches en utilisant le calendrier et le programme du tableau.
--	---

Suivi : Coaching 1 - Formulation de la stratégie

Annexe : ANNEXE P1.14.1 : CALENDRIER DES SESSIONS DE COACHING
ANNEXE 17.2 : COACHING

ANNEXE P1.14.1 : CALENDRIER DES SESSIONS DE COACHING

COACHING 1 : SESSIONS DE COACHING PROGRAMMÉES

Un calendrier indiquant les dates possibles des sessions de coaching et les disponibilités des coaches sera très utile. Vérifiez les capacités des coaches et des exécutants en utilisant le calendrier et le présent programme préparé.

	Nom du participant	Coaching Session 1 Date et heure	Coaching Session 2 Date et heure	Coaching Session 3 Date et heure	Coaching Session 4 Date et heure
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					
28					

ANNEXE 17.2 : 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

De quoi s'agit-il ?	La dernière session consiste à conclure la première session de formation. Au cours de cette session, les formateurs passeront en revue toutes les activités qui ont eu lieu au cours des trois derniers jours et résumeront les enseignements.
Objectifs :	• Conclure la première session de formation - Analyse d'entreprise • Résumer toutes les sessions et les objectifs d'apprentissage pertinents. • Reconnaître et identifier la réalisation des objectifs de la première session de formation
Objectifs/Résultats :	Première session de formation - Synthèse de l'analyse d'entreprise
Préparations initiales :	• Cartes des attentes • Contrats d'apprentissage • Illustration du SME Loop
Ressources nécessaires :	• Tableau de conférence et feuilles
Liste de contrôle :	✓ Tous les visuels nécessaires ✓ Agenda quotidien ✓ Liste des sessions
Étapes de la formation Guide :	(1) Affichez le SME Loop. Indiquez la position actuelle du groupe (fin de la première session de formation). (2) Renseignez-vous sur les ressentis et la satisfaction des apprenants. Où en sont-ils dans le processus de développement de leur entreprise ? Qui va développer l'entreprise et quand ? (3) Progressent-ils et gagnent-ils en confiance ? (4) Résumez la première session de formation : prenez le temps de détailler les sessions des trois jours. Rappelez aux entrepreneurs ce qu'ils ont vu le premier jour. Demandez-leur d'examiner leurs attentes, leur contrat d'apprentissage et les affiches "Ma vie en bref" exposées au mur. (5) Distribuez l'évaluation du troisième jour (qui peut différer des deux premiers jours sur certains critères). (6) Assurez-vous que tout le monde a signé la feuille de présence. (7) Terminer la première session de formation par le Coaching 1.

Suivi : Sessions du Coaching 1

IV. PARENTHÈSE : COACHING

Coaching 1 : FORMULATION DE LA STRATÉGIE

Le Coaching 1 comprend une série de **4 sessions de coaching individuel** bimensuelles. Les coaches du SME Loop utilisent les approches GROW Coaching et Appreciative Coaching. Les sujets et les enjeux du coaching varient en fonction du type de PME, de la capacité des participants (les entrepreneurs) et des exigences de formulation de la stratégie d'entreprise.

Les coaches doivent se rappeler que l'objectif principal de cette phase est de permettre aux PME d'identifier des pistes de développement et de formuler des stratégies d'affaires. Ainsi, dans le cadre de la deuxième session de formation, ils sont en mesure de préparer leur plan de développement d'affaires (PDA). Un programme standard du SME Loop comporte quatre sessions de coaching individuel au cours de cette phase afin de définir les bonnes stratégies d'entreprise.

Les apprenants ont davantage leur mot à dire sur les thèmes des sessions. À ce niveau, ils analysent et identifient les possibilités d'amélioration futures. Ils peuvent opter pour différents thèmes en fonction des besoins et des priorités qu'ils ont identifiés. Toutefois, lors de la dernière session de la première session de formation, les formateurs guident les apprenants dans le choix de leurs sujets de coaching. Ces sujets sont généralement les exigences d'identification de la stratégie de développement d'affaires. Ce sont les **principales demandes** de coaching, et les coaches du SME Loop répondent à ces demandes en 4 sessions. Les manuels GERME suivants sont utilisés comme supports d'accompagnement :

- I. GERME : Marketing
- II. GERME : Personnel et Productivité
- III. GERME : La Tenue des Registres
- IV. GERME : Achat et Contrôle de Stock
- V. GERME : Estimation des Coûts

Les coaches du SME Loop qui utilisent ces manuels peuvent gagner du temps sur les sessions de coaching prévues. Par exemple, le coach peut imprimer une section des pages 36 et 37 du manuel GERME sur la tenue des registres pour introduire la tenue de l'inventaire. Il n'est pas nécessaire d'adopter de façon stricte ces supports lors des sessions.

(Veuillez consulter le SME Loop Coaching Guide.)

Coaching 2 : DÉVELOPPEMENT D'AFFAIRES ET DÉVELOPPEMENT DE LIENS

Le Coaching 2 comprend une série de **six sessions de coaching individuel** deux ou trois fois par mois. Les coaches du SME Loop utilisent les approches GROW Coaching et Appreciative Coaching. Les sujets et les enjeux du coaching varient en fonction du type de PME, de la capacité des participants (les entrepreneurs) et des exigences du plan de développement d'affaires.

Les coaches doivent se rappeler que l'objectif principal de cette phase est de permettre aux PME de mener à bien leur plan de développement d'affaires et de créer des financements et d'autres liens dans ce contexte. Dans cette tâche, les coaches veillent toujours à ce qu'à la fin de chaque session, les entrepreneurs aient un devoir spécial à effectuer chez eux. Ces devoirs leur permettent généralement d'établir des liens autour de leur entreprise, par exemple en vérifiant les prix des concurrents, en négociant avec les fournisseurs, en se rendant à la banque pour s'enquérir des prêts et des besoins de l'entreprise, en recherchant d'autres détails sur le marché ou en vérifiant en ligne une machine ou un actif, en participant à un événement B2B, en menant des enquêtes auprès des clients, en ouvrant une page Facebook, en contactant les réseaux d'entreprises, en recherchant des compétences et des formations de courte durée, etc.

Un programme standard du SME Loop comporte 6 sessions de coaching individuel. Les apprenants ont davantage leur mot à dire sur les thèmes des sessions. À ce niveau, elles améliorent leur entreprise et leur planification (plan de développement d'affaires). Elles peuvent opter pour différents thèmes en fonction des besoins et des priorités qu'elles ont identifiés.

Toutefois, lors de la dernière session de la deuxième session de formation, les formateurs guident les apprenants dans le choix de leurs sujets de coaching. Ces sujets sont généralement les exigences d'amélioration de leur entreprise, tout en optimisant le temps et les services du coach. Ce sont les principales demandes de coaching auxquelles les coaches du SME Loop répondent en 6 sessions. Les manuels GERME suivants sont utilisés comme supports d'accompagnement :

- I. GERME : Marketing
- II. GERME : Personnel et Productivité
- III. GERME : La Tenue des Registres
- IV. GERME : Achat et Contrôle de Stock
- V. GERME : Estimation des Coûts

Les coaches du SME Loop qui utilisent ces manuels peuvent gagner du temps sur les sessions de coaching prévues. Par exemple, le coach peut imprimer une section des pages 36 et 37 du manuel GERME sur la tenue des registres pour introduire la tenue de l'inventaire. Il n'est pas nécessaire d'adopter de façon stricte ces supports lors des sessions.

(Veuillez consulter le SME Loop Coaching Guide.)

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

PLANIFICATION DU DÉVELOPPEMENT D'AFFAIRES

La deuxième session de formation concerne l'offre de formation pour l'élaboration d'un plan de développement d'affaires. Les entrepreneurs qui ont suivi la première session de formation et le Coaching 1 participent à cette formation. Les participants au SME Loop ont jusqu'à présent analysé leurs entreprises, y compris le contexte commercial, à l'aide d'un certain nombre d'outils dans le cadre de l'analyse SEPO (première session de formation) et ont suivi quatre sessions de coaching individuel sur l'identification des stratégies d'amélioration d'entreprise (Coaching 1). La participation aux phases précédentes est la condition préalable à l'offre de la deuxième session de formation, car le cours s'appuie sur les résultats des deux phases précédentes de formation et de coaching.

Le contenu de la formation aborde un certain nombre de thèmes tels que la finalisation des stratégies de développement commercial identifiées avec le temps et les ressources disponibles, l'exploration des diverses activités et responsabilités en vue de la mise en œuvre de l'amélioration de l'entreprise, la préparation d'un plan de développement d'affaires, l'identification des diverses sources de financement et des fonctions de soutien aux entreprises telles que la tenue de registres, la création d'entreprise, l'établissement des coûts, etc. et la préparation au Coaching 2 - Développement d'affaires et développement des liens.

Deux formateurs certifiés du SME Loop animent la formation qui dure 3 jours. La méthodologie est basée sur les principes de l'apprentissage des adultes et sur un cycle d'apprentissage basé sur l'expérience avec des approches participatives. Environ 25 (pas plus de 30) PME forment une classe. Il est préférable que le lieu soit à proximité des PME.

Les **objectifs** sont :

- Permettre aux entrepreneurs de finaliser les stratégies et la planification du développement d'affaires
- Améliorer la connaissance des différentes sources de financement et de leurs implications sur les activités commerciales et les marges bénéficiaires
- Faire comprendre les fonctions de soutien nécessaires dans l'entreprise, telles que la tenue des registres, l'établissement des coûts, l'enregistrement des entreprises, etc.
- Préparer les entrepreneurs à des sessions de coaching qui les aident à finaliser leur plan d'amélioration d'entreprise.

La préparation des formateurs du SME Loop, qui mettent en œuvre le cours, prend une journée. Le résultat final attendu de cette phase est que tous les participants aient terminé une version préliminaire du plan de développement d'affaires.

i. Grille de sélection du support de formation

(VEUILLEZ VOUS RÉFÉRER À LA SECTION II CONCEPTION DU PROGRAMME D'ÉTUDES POUR LA SÉLECTION DES SESSIONS)

Numéro et options de la session	Nom de l'outil	Objectifs d'apprentissage	Durée	Remarques
1	Introduction à la deuxième session de formation : Planification du développement d'affaires	Introduction du cours du SME Loop, des participants et définition des détails administratifs	1 heure	Une session incontournable
2 : Option 1	Stratégies de croissance des alternatives de marché d'Ansoff	Vérifier et confirmer les stratégies de croissance	2 heures	Veuillez choisir l'un des outils
3 : Option 2	Six moyens innovants pour améliorer les entreprises	Création d'un environnement d'apprentissage Définition des objectifs	2 heures	
4 : Option principale 1	Canevas de modèle d'affaires et planification	Planification du développement d'affaires	7 heures	Choisissez l'une des options principales 1 à 4.
5 : Option principale 2	Planification du développement d'affaires	Planification du développement d'affaires	7 heures	
6 : Option principale 3	Planification des activités GERME	Planification du développement d'affaires	7 heures	
7 : Option principale 4	Planification des activités	Planification du développement d'affaires	7 heures	
8	Sources de financement des entreprises	Financement des entreprises	1 heure	Vous disposez au total d'environ 6 heures. Au choix
9	Gestion du fonds de roulement	Gestion du fonds de roulement	2 heures	
10	Seuil de rentabilité	Coûts	2 heures	
11	Prévisions de trésorerie	Gestion de trésorerie	2 heures	
12	Analyse financière : Rentabilité et ratios	Analyse financière de l'entreprise	2 heures	
13	Fiscalité des entreprises	Fiscalité	1 heure	
14	Mise en forme du plan de développement d'affaires		1 heure	Une session incontournable
15	Préparation au Coaching 2 : Développement d'affaires et développement de liens		2 heures	Une session incontournable
16	Synthèse de la deuxième session de formation : PDA		30 minutes	Une session incontournable

1. Introduction à la planification du développement d'affaires

L'outil de la session d'introduction donne des conseils pour accomplir plusieurs tâches, principalement pour la mise en place du plancher de formation de 3 jours et l'intégration des résultats du Coaching 1. Le formateur présente le SME Loop complet, en particulier la deuxième session de formation, tout en définissant les exigences administratives nécessaires et en créant un environnement d'apprentissage.

En commençant par un exercice/energizer d'introduction pour briser la glace, en poursuivant par le classement des attentes du cours, l'introduction des objectifs du cours de formation, le règlement intérieur, l'horaire de la journée et les accords du contrat d'apprentissage, jusqu'à l'introduction des mécanismes de retour d'information, tout est très dense et pourrait surmener les apprenants. Par conséquent, l'animation nécessite des efforts et des préparatifs supplémentaires. Les deux formateurs du SME Loop travaillent ensemble et font preuve d'un esprit d'équipe.

Ils doivent utiliser leur journée de préparation pour réfléchir aux techniques d'animation de cette session.

Objectifs :	• Créer une atmosphère décontractée et propice à l'ouverture et à l'apprentissage. • Introduire la phase, les objectifs, le programme de la journée, l'évaluation et le règlement intérieur. • Se familiariser avec le manuel du stagiaire du SME Loop. • Mettre en œuvre toute activité de suivi et d'évaluation des phases précédentes.
Objectifs/Résultats :	• Un environnement propice à l'apprentissage • Les objectifs de la deuxième session de formation sont clairement expliqués aux participants, le règlement intérieur est fixé et les contrats d'apprentissage sont établis.
Préparations initiales :	• Un energizer pour la présentation des participants • Des aides visuelles essentielles (cartes des attentes, offre du SME Loop, objectifs de la deuxième session de formation, programme de la journée et tableau de satisfaction) • Aménagement des places assises en U • Feuille de présence • Tout prix décerné aux participants au SME Loop, par exemple le meilleur plan de développement d'affaires (PDA)
Ressources nécessaires :	• Manuels de formation du SME Loop à distribuer • Tableaux de conférence • Tableaux en liège avec les fournitures nécessaires • Cartes Zopp, punaises et marqueurs • Bloc-notes et stylos pour les participants • Badges • Rafraîchissements
Liste de contrôle :	✓ Illustration du SME Loop ✓ Energiser d'introduction ✓ Manuel du SME Loop ✓ Toutes les aides visuelles préparées ✓ Copies des évaluations quotidiennes et feuille de présence

MISE EN ŒUVRE DE LA SESSION

Durée Min.	Contenu succinct	Guide
10	Introduction à la deuxième session de formation	Accueillez les apprenants pour la deuxième session de formation du SME Loop : Planification du développement d'affaires. Présentez le SME Loop dans son intégralité à l'aide du visuel. Indiquez la deuxième session de formation et résumez la première session de formation et le Coaching 1.
10	Energiser	Mettez en œuvre l'"energizer d'introduction" préparé.
20	Nivellement des attentes	Ce sous-outil nous aide à évaluer indirectement la précision du processus de sélection. Dans le cadre de la mise en œuvre de cet outil, les participants écrivent et partagent leurs attentes (espoirs) pour la deuxième session de formation. Le formateur principal met à niveau les "attentes" écrites de chaque stagiaire avec les objectifs du SME Loop et de la deuxième session de formation. Commencez par l'illustration du SME Loop. Indiquez la deuxième session de formation sur l'illustration et partagez vos attentes avec les autres formateurs. Invitez les apprenants à écrire leurs "attentes" sur une carte. Ils peuvent noter de nombreuses attentes, mais toujours une par carte avec leur nom. Donnez-leur 2 minutes de préparation. Distribuez des cartes Zopp et des marqueurs. Rassemblez chaque carte et affichez-les. Lisez à voix haute et demandez des explications à la personne qui a rédigé l'attente. Lisez chaque carte, une par une. Affichez-les sur le tableau en liège. Classez les attentes/cartes dans trois colonnes différentes appelées "SME Loop", "Première session de formation" et "Autres". Lorsque vous obtenez de nombreuses cartes dans la colonne "Autres" qui sont totalement différentes du cours du SME Loop et de la planification du développement d'affaires, demandez aux auteurs des cartes de préciser les détails sur leurs attentes concernant la participation au cours.
15	Contrat d'apprentissage	Expliquez en détail le SME Loop, la deuxième session de formation et l'étape actuelle. Référez-vous aux objectifs de la phase et aux attentes correspondantes le cas échéant. Insistez sur l'importance de l'engagement. Les formateurs présentent leur contrat/engagement écrit sur des cartes. Exemple : Préparation de la session de formation, ponctualité, disponibilité et professionnalisme. Invitez les apprenants à noter leurs engagements d'apprentissage sur des cartes. Rassemblez, lisez à voix haute, vérifiez et affichez les cartes en fonction des attentes. Résumez et réitérez l'importance de ces engagements.
05	Vie privée et confidentialité	Parlez de la politique de confidentialité et de respect de la vie privée dans le cadre du cours. Distribuez le manuel 2 du SME Loop et présentez-le. Les participants doivent garder le manuel sur eux tout au long de la formation. Il doit rester confidentiel. Les formateurs les guideront pour l'utilisation. Expliquez l'importance du partage des détails du manuel à des fins d'apprentissage, de suivi et d'évaluation. Lien vers le règlement intérieur et les obligations.

05	Règlement intérieur	Pour garantir la satisfaction des attentes de toutes les parties et des objectifs du cours, il est essentiel d'établir des règles internes. Définissez un règlement intérieur avec les apprenants en utilisant une approche participative. Des idées concernant le règlement intérieur sont : a. La ponctualité et les horaires b. Des discussions brèves c. Pas de critique d. Le maintien de la confidentialité e. Les évaluations et retours d'information f. Les retardataires g. L'utilisation et la disponibilité du manuel h. Les téléphones portables
05	Activités quotidiennes récurrentes	Introduisez le tableau de satisfaction, qui est le tableau de retour d'information des formateurs du SME Loop. Les deuxième et troisième jours commencent par un résumé de l'évaluation. Les apprenants remplissent leurs formulaires d'évaluation durant les trois jours. Demandez aux apprenants de signer quotidiennement les feuilles de présence. Affichez les visuels (cours du SME Loop, calendrier des cours de la deuxième session de formation, agenda quotidien, évaluation quotidienne, attentes et contrats d'apprentissage). Veillez à ce que chaque participant porte son badge.
10	Résumé et conclusion	Vérifiez et répondez à toutes les questions. Faites le lien vers la session suivante et affichez les visuels nécessaires (horaire, règlement intérieur, liste des attentes, etc.) pour les journées restantes. Informez les participants sur la cérémonie de remise des diplômes et l'événement B2B où les entrepreneurs peuvent présenter leur plan de développement d'affaires (PDA) à divers agents de financement et de services de soutien dans le cadre du concours de fin de cours du SME Loop. Encouragez les apprenants à prendre le cours/la formation au sérieux. Invitez les participants à prendre des rafraîchissements et à faire une pause.

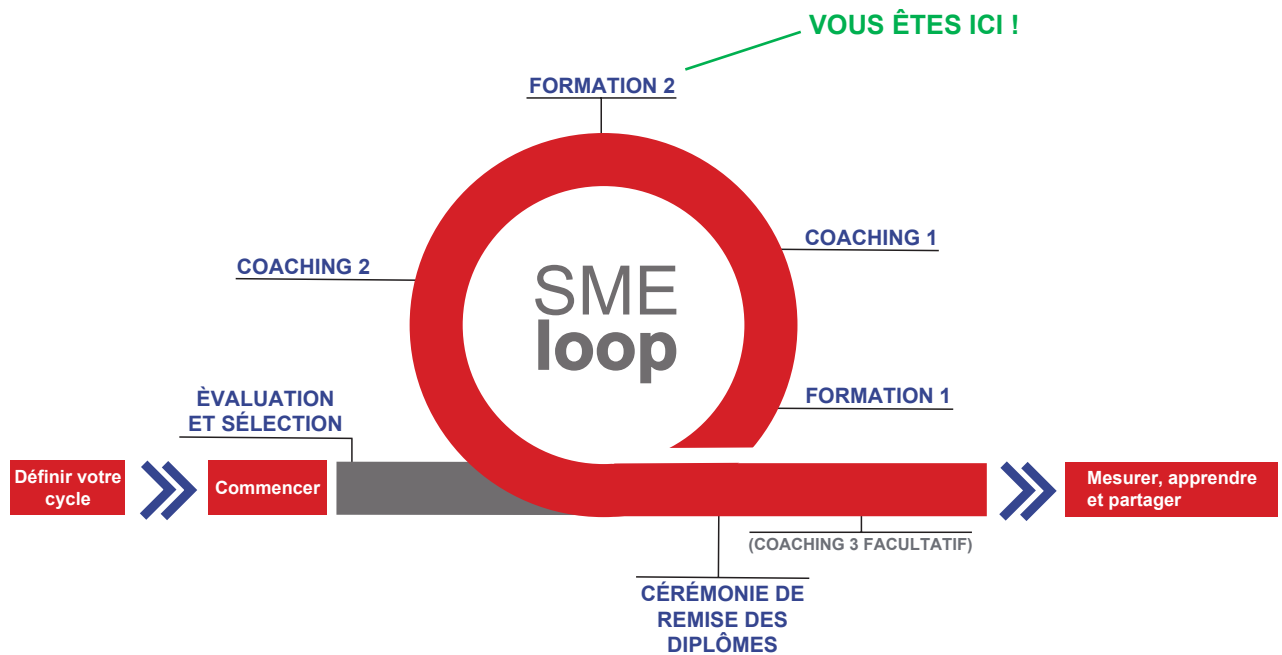
Suivi :

- (1) Suivez le règlement intérieur
- (2) Si nécessaire, se référer aux attentes
- (3) À la fin, les attentes et les contrats d'apprentissage seront réexaminés.

Annexe :

- ANNEXE : 1.1 : COURS DU SME LOOP
- ANNEXE : 1.2 : DEUXIÈME SESSION DE FORMATION : PLANIFICATION DU DÉVELOPPEMENT D'AFFAIRES (ÉCHANTILLON)
- ANNEXE : 1.3 : AGENDA QUOTIDIEN (ÉCHANTILLON)
- ANNEXE : 1.4 : TABLEAU DE SATISFACTION (ÉCHANTILLON)

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
JOUR 3 :	État des flux de trésorerie
	Analyse du seuil de rentabilité
	Gestion du fonds de roulement
	Comptes définitifs : Compte de résultat et bilan
	Analyse des ratios
JOUR 3 :	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

L'alternative de marché est un outil de stratégie qui s'appuie sur la Matrice d'Ansoff, développée par Igor Ansoff et publiée initialement dans la Harvard Business Review.

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 il 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.

Objectifs :	• Stimuler les alternatives de croissance possibles et finaliser les stratégies de croissance • Améliorer l'orientation commerciale • Formuler et finaliser une stratégie de croissance
Objectifs/Résultats :	• Les participants devront formuler des stratégies de croissance des activités
Préparations initiales :	• Lire et comprendre les options stratégiques des alternatives de marché et de la matrice d'Ansoff • Aides visuelles • Exemples à appliquer sur la matrice
Ressources nécessaires :	• Formateur du SME Loop • Tableau en liège • Feuilles pour tableau de conférence • Marqueurs
Liste de contrôle :	✓ Exemples à appliquer sur la matrice ✓ Aides visuelles ✓ Comprendre le concept de la matrice de croissance d'Ansoff

Durée Min.	Contenu succinct	Guide de mise en œuvre des sessions
25	Introduction à la matrice d'Ansoff	Accueil de la session. Faites le lien vers les sessions précédentes du Coaching 1. Renseignez-vous sur leurs stratégies, les résultats des sessions de coaching et ce qu'ils ont prévu pour leur entreprise. . Demandez-leur d'annoncer leurs stratégies. Énumérez-les en deux rubriques : Croissance des produits/services et croissance du marché. Expliquez ces potentiels de croissance. Présentez les deux stratégies de croissance et la matrice d'Ansoff. Laissez-les identifier les quatre options stratégiques : pénétration du marché, développement de produits, développement du marché et diversification. Vérifiez la compréhension de la matrice et utilisez des exemples. Par exemple, les cacahuètes. Pénétration du marché - augmenter les ventes Développement du marché - Vendre des cacahuètes sur d'autres marchés Développement de produits - Le beurre d'arachide sur le marché actuel Diversification - Exportation de déchets de noix de coco
60	Exercice sur les alternatives de marché	Invitez les participants à cet exercice. Il s'agit de formuler et de finaliser leurs stratégies de croissance. Demandez-leur de travailler sur la feuille du Manuel 2. Expliquez l'exercice. Prévoyez 30 minutes pour faire l'exercice. Faites le tour et aidez-les. Vérifiez leur travail
5	Résumer et conclure	Ont-ils fait l'exercice ? Quelles sont leurs stratégies de croissance ? Demandez-leur de les nommer. Ont-ils plusieurs stratégies ? Laissez-les nommer leurs stratégies avec la bonne option stratégique. Invitez-les à la session du canevas de modèle d'affaires.

Suivi : Canevas de modèle d'affaires

Annexe : 21 : Alternatives de marché

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

Cet outil est une alternative à la matrice des alternatives de marché d'Ansoff, qui est également un outil de finalisation de la stratégie de croissance des activités. Au cours de cette session, les participants choisissent l'une des 6 voies innovantes comme stratégie de croissance.

Objectifs :	- Stimuler les alternatives de croissance possibles et finaliser les stratégies de croissance - Améliorer l'orientation commerciale - Formuler et finaliser une stratégie de croissance
Objectifs/Résultats :	Les participants devront formuler des stratégies de croissance des activités
Préparations initiales :	- Lisez et comprenez les six voies innovantes permettant d'améliorer l'entreprise - Aides visuelles - Exemples d'application
Ressources nécessaires :	- Formateur du SME Loop - Tableau en liège - Feuilles pour tableau de conférence - Marqueurs
Liste de contrôle :	✓ Exemples ✓ Aides visuelles ✓ Comprendre les 6 stratégies de croissance innovantes

Durée Min.	Contenu succinct	Guide de mise en œuvre des sessions
25	Introduction des six voies innovantes	Accueil de la session. Faites le lien vers les sessions précédentes du Coaching 1. Renseignez-vous sur leurs stratégies, les résultats des sessions de coaching et ce qu'ils ont prévu pour leur entreprise. . Faites-les parler de leurs stratégies. Répertoriez-les sur 6 rubriques selon les 6 voies innovantes. Expliquez ces potentiels de croissance. Repérez leurs stratégies de croissance, demandez-leur de les détailler. Cherchez les raisons qui motivent la sélection de ces potentiels de croissance particuliers. Présentez les six voies innovantes. Discutez leurs choix de manière générale en comparant ces 6 voies innovantes.
60	Exercice des six voies innovantes	Invitez les participants à cet exercice. Il s'agit de formuler et de finaliser leurs stratégies de croissance. Demandez-leur de travailler sur la feuille du Manuel 2. Expliquez l'exercice du manuel. Prévoyez 30 minutes pour faire l'exercice. Faites le tour et aidez-les. Vérifiez leur travail.
5	Résumer et conclure	Ont-ils fait l'exercice ? Quelles sont leurs stratégies de croissance ? Demandez-leur de les nommer. Ont-ils plusieurs stratégies ? Laissez-les nommer leurs stratégies avec la bonne option stratégique. Invitez-les à la session du canevas de modèle d'affaires.

Suivi : Canevas de modèle d'affaires

Annexe : ANNEXE 3.1 : SIX VOIES INNOVANTES POUR LES STRATÉGIES DE CROISSANCE

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)

Le canevas de modèle d'affaires (CMA) permet de tester la viabilité financière d'une stratégie de croissance des activités. Il décrit la logique de la manière dont une entreprise crée, fournit et capte de la valeur.

Les PME participantes peuvent continuer à concevoir avec succès des stratégies de croissance, mais ces stratégies nécessitent un examen minutieux et des contrôles de viabilité financière avant la préparation de la planification. Cet exercice les aide à planifier leur plan de développement d'affaires (PDA).

Une stratégie de croissance exige un examen approfondi du nombre d'activités. Après avoir identifié et formulé une stratégie de croissance appropriée, l'entreprise doit se soumettre à un contrôle rapide de sa viabilité financière. L'exercice du CMA permet d'affiner la stratégie et de découvrir les ressources, activités et autres éléments nécessaires à la stratégie de croissance.

Objectifs :	• Explorer davantage les possibilités de la stratégie de croissance choisie • Élaborer un plan de développement d'affaires • Préparer la mise en œuvre de la stratégie et le contrôle de la viabilité financière • Identifier la bonne forme de modèle d'affaires
Objectifs/Résultats :	• Déterminer la viabilité financière • Planifier l'amélioration de l'entreprise • Identifier la bonne forme de modèle d'entreprise
Préparations initiales :	• Lire et comprendre le concept de CMA • Se préparer avec des exemples pertinents • Aides visuelles
Ressources nécessaires :	• Formateur du SME Loop • Tableau en liège • Feuilles pour tableau de conférence • Marqueurs • Cartes Zopp • Post-it
Liste de contrôle :	• Manuel 2 du SME Loop • Aides visuelles avec neuf blocs d'images. • Post-it

Durée Min.	Contenu succinct	Guide de mise en œuvre des sessions
30	Introduction à la session	Accueillez les participants pour une session de plan ouvert. Discutez de manière générale des échecs de croissance des entreprises et du bon type de création d'entreprise. Quelles sont les erreurs les plus courantes ? Avec un petit exercice de réflexion, présentez les erreurs courantes de planification en utilisant des éléments visuels. Pour éviter ces écueils majeurs (Annexe 4.1 : Les cinq erreurs courantes), nous avons une approche systématique en utilisant le canevas de modèle d'affaires et en planifiant nos améliorations commerciales.
30	Canevas de modèle d'affaires	Introduire le CMA (Annexe 4.2 : CMA). Présentez les 9 éléments de base un par un. La recommandation est de commencer par l'image et de faire un brainstorming pour trouver des détails. Ensuite, présentez les éléments de base. Cherchez des questions. Vérifiez la compréhension.
40	Exercice de groupe du CMA	Présentez les instructions de l'exercice : a. 10 minutes b. Choisissez une stratégie de croissance de votre groupe. c. Un groupe peut travailler sur au moins un élément de base dans le délai imparti. d. Utilisez un tableau de conférence et des marqueurs de couleur e. Soyez précis et bref. Vérifiez la compréhension. Si nécessaire, donnez quelques exemples. Regroupez-les en 9 à l'aide d'un energizer. Laissez-les choisir un élément parmi les neuf éléments de base. Pendant l'exercice, allez voir les groupes et vérifiez leurs progrès. Faites-les présenter très brièvement leur travail. Commentez de manière appropriée.
40	Exercice individuel CMA	Introduire le plan CMA (Annexe 4.3 : Plan CMA). Invitez les participants à travailler sur leurs propres CMA dans le manuel. Vérifiez la compréhension. Laissez-les poursuivre le travail sur leurs stratégies de croissance et de développement d'affaires. Faites le tour et encouragez-les à partir des segments de clientèle et des autres éléments de base.
30	Propositions de valeur unique	Présentez le format donné à l'Annexe 4.4 : Propositions de valeur unique et expliquez-le. Demandez-leur de travailler sur leurs propres propositions de valeur unique
30	Marketing Mix	Introduisez la fiche de travail pour la segmentation de la clientèle (Annexe 4.5 : Marketing Mix) et demandez-leur de continuer à remplir la section.
40	Prévisions de ventes (flux de revenus)	Présentez et expliquez les prévisions de ventes calculées (Annexe 4.6 : Prévisions de ventes) et aidez-les à remplir la section
30	Plan des opérations (Activités clés)	Présentez et expliquez le plan des opérations calculé (Annexe 4.7 : Plan des opérations) et aidez-les à remplir la section

30	Exigences des actifs immobilisés	Présentez et expliquez les coûts calculés des actifs (Annexe 4.8 : Exigences des actifs immobilisés) et aidez-les à remplir la section
40	Structure des coûts	Présentez et expliquez tous les coûts pertinents calculés (Annexe 4.9 : Structure des coûts) et aidez-les à remplir la section
30	Résumé	Aidez-les à faire un projet de plan CMA en examinant leurs difficultés d'exécution et en les formant à en faire un résumé (Annexe 4.10 : Résumé).
30	Résumé et conclusion	Résumez le canevas de modèle d'affaires. Faites le lien vers le plan de développement d'affaires (PDA) et invitez à la session suivante.

Suivi : Introduction au plan de développement d'affaires (PDA)

Annexe : ANNEXE 4.1 : LES 5 ERREURS COURANTES

ANNEXE 4.2 : LE CANEVAS DE MODÈLE D'AFFAIRES (CMA)

ANNEXE 4.3 : PLAN DU CANEVAS DE MODÈLE D'AFFAIRES

ANNEXE 4.4 : PROPOSITIONS DE VALEUR UNIQUE

ANNEXE 4.5 : MARKETING MIX

ANNEXE 4.6 : PRÉVISIONS DE VENTES

ANNEXE 4.7 : PLAN DES OPÉRATIONS

ANNEXE 4.8 : EXIGENCES DES ACTIFS IMMOBILISÉS

ANNEXE 4.9 : STRUCTURE DES COÛTS

ANNEXE 4.10 : RÉSUMÉ

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).

LE CANEVAS DE MODÈLE D'AFFAIRES

Partenariats clés	Activités principales	Proposition de valeur	Relations avec les clients	Segments de clientèle
 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	 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 ?	 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)	 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 ?	 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 				
Flux de revenus 				
Ressources clés 		Canaux 		

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 activités 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 d'entreprise 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 apprenants 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.

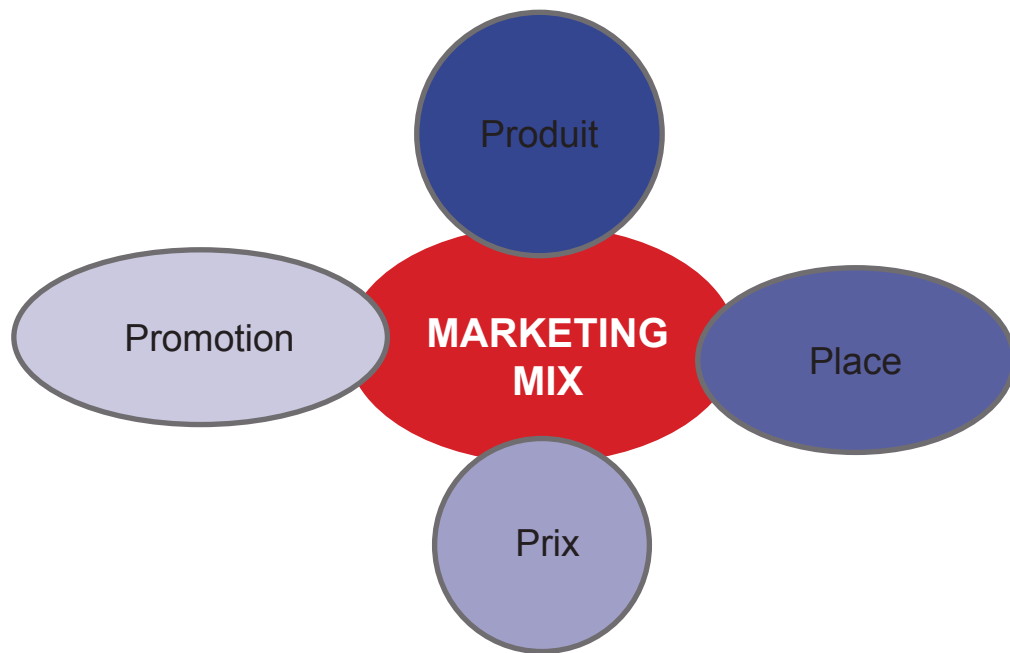
Produits / Services	Propositions de valeur	Propositions de valeur unique (PVU)
<i>Par exemple, le pain</i>	<i>Quelles valeurs offrons-nous au client ?</i>  <i>Quel est le problème du client que nous aidons à résoudre ?</i> <i>Quels sont les besoins des clients que nous satisfaisons ?</i> <i>Par exemple : 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 de ventes réaliste 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. Attribuez l'amortissement en utilisant le tableau d'amortissement 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 de 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 l'exploitation 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, vos salaires et rémunérations)			
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)

La préparation du plan de développement d'affaires (PDA) est le but et l'objectif d'apprentissage principal de cette phase. Tous les participants s'engagent dans le processus de préparation de leurs plans. Le processus nécessite de nombreux travaux préliminaires qui ont été réalisés au cours des phases précédentes et des sessions de ce premier jour de formation. Il est temps d'introduire un format de PDA.

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 - 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 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.

5.1. Introduction au plan de développement d'affaires

Il s'agit d'un exercice visant à introduire les éléments du plan de développement d'affaires dans une approche participative. Les participants jouent le rôle de banquiers et posent des questions en rapport avec les sujets qu'ils ont choisis.

Objectifs :	• Présenter la structure et les éléments du PDA; • Permettre aux participants de préparer leurs propres PDA pour leurs stratégies de croissance des activités finalisées; • Présenter systématiquement la stratégie de croissance des activités identifiée, formulée et finalisée
Objectifs/Résultats :	• Les participants comprennent la nécessité de préparer les PDA, acquièrent des connaissances et des compétences en matière de gestion et commencent à préparer leur PDA.
Préparations initiales :	• Lire et comprendre la structure du PDA • Notez tous les éléments sur des cartes en les différenciant par différentes couleurs • Autres aides visuelles
Ressources nécessaires :	• Formateur du SME Loop • Tableau en liège • Marqueurs • Cartes Zopp colorées
Liste de contrôle :	✓ Energiser de groupe ✓ Être prêt à jouer le rôle d'un entrepreneur avec un exemple de stratégie de croissance ✓ Éléments du PDA notés sur les cartes ✓ Aides visuelles

Durée Min.	Contenu succinct	Guide de mise en œuvre des sessions
-------------------	-------------------------	--

15	Introduction	Présenter le PDA et sa principale caractéristique. Se reporter au résumé de la session ci-dessus. Vérifiez auprès des participants leur intérêt pour la préparation des PDA et invitez-les à résumer l'importance du PDA. <i>[La principale caractéristique du PDA est que les détails de la stratégie de croissance des affaires sont identifiés, formulés et modifiés lors des précédentes sessions de formation et de coaching. Ils sont également 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 - Développement d'affaires et développement des liens les aide à atteindre ces SDE nécessaires.]</i> Informez les participants qu'à la fin de la deuxième session de formation, ils termineront la structuration de leur PDA, et seront capables de comprendre les différents savoir-faire en matière de gestion d'entreprise et de collecter des informations essentielles à traiter. Les PDA sont présentés pour un test de viabilité lors de la session matinale de la cérémonie de remise des diplômes. Ce jour-là, lors de la première session, 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. Il est temps d'apprendre à connaître les éléments d'un PDA.
45	Jeu de rôle	Invitez les participants à un jeu de rôle. Il s'agit d'un exercice où les participants jouent le rôle d'une institution financière. La banque et le formateur sont joués par un entrepreneur. Informez-les que l'entrepreneur s'est adressé à la banque pour obtenir une solution de financement de son entreprise. Ici, la classe est la banque et les participants sont les agents qui posent des questions sur le besoin de financement de l'entrepreneur. Instructions : - Les agents travaillent en groupes sous un titre donné - Ils peuvent poser 7 questions en rapport avec leur sujet. - Les bonnes questions sont notées. - Le concours consiste à déterminer quel groupe obtient le plus de points. (Si possible, annoncez un cadeau) - Le groupe dispose d'une durée de 10 minutes pour se préparer aux questions. Divisez la classe en quatre groupes à l'aide d'un energizer. Nommez chaque groupe : Modèle d'affaires, marketing, opérations et gestion financière. Après 10 minutes de préparation, asseyez-vous devant la classe avec les cartes déjà préparées. Référez-vous aux éléments du PDA de l'Annexe 5.1.2 : Éléments du PDA. Présentez-vous devant la classe comme un entrepreneur. Informez-les que vous recherchez un financement pour votre entreprise et que vous avez visité leur banque à plusieurs reprises. À leur demande, vous êtes venu aujourd'hui pour une discussion avec votre PDA qui est prêt. (S'ils demandent une copie du PDA, donnez une feuille blanche, sinon, évitez de le mentionner).

		Invitez chaque groupe à poser ses questions dans l'ordre. Épinglez la carte de titre sur le tableau en liège. Si la question posée par le groupe est juste et pertinente, répondez à la question et affichez la carte d'éléments du PDA correspondante sur le tableau en liège sous leur titre. Une carte représente un score pour le groupe. Un groupe peut obtenir au maximum 7 points. Une note par question. Lorsque le groupe pose une question sans rapport avec son titre ou son PDA, ne répondez pas. Invitez-les plutôt à poser une autre question et ne les laissez pas poser plus de 7 questions. Donnez aux quatre groupes la possibilité de poser leurs 7 questions. À la fin, comptez les cartes/points épinglés sur le tableau et annoncez le groupe gagnant. Félicitez le groupe gagnant. Si le temps le permet et si les questions ne sont pas assez nombreuses et que les groupes ne marquent pas du tout de points, changez de titre entre les groupes. Invitez-les à poser une ou deux questions par groupe. Introduisez l'ensemble des éléments à l'aide des cartes.
10	Exercice du manuel	Demandez aux participants de chercher les éléments du PDA et l'exercice dans le manuel. Passez en revue brièvement. Invitez-les à commencer à préparer leur PDA. Demandez-leur de vérifier leur compréhension du PDA et des éléments en passant en revue les détails.
10	Description des activités	Invitez les participants à commencer à préparer leur PDA. Présentez la session 1 : Description Des activités et de la stratégie de croissance des affaires. Guidez-les
10	Résumé et conclusion	Rappelez-leur leurs devoirs à faire sur le CMA et référez-vous à la page du Manuel. (PDA Section 2 : Création d'entreprise) Résumez et concluez. Rappelez les devoirs du PDA. Distribuez les évaluations quotidiennes. Terminez la journée.

Suivi : Devoir sur le canevas de modèle d'affaires
Stratégie marketing

Annexe : ANNEXE : 5.1.1: POURQUOI AVONS-NOUS BESOIN D'UN PDA ?
ANNEXE : 5.1.2: ÉLÉMENTS DU PDA

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 plan de développement d'affaires (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 leurs 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 apprenants 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

Cette session porte sur la description de la stratégie marketing de la stratégie de croissance des affaires. Les participants connaissent bien le marketing mix et la stratégie marketing. Ils ont fait un exercice de marché et une analyse de leur stratégie marketing existante pendant la première session de formation : Analyse d'entreprise. Toutefois, les propositions de valeur et les propositions de valeur uniques sont nouvelles pour eux. Les formateurs doivent prendre le temps et s'efforcer de faire ressortir les concepts et intégrer la stratégie marketing.

Ici, la session les aide à décrire en détail leur stratégie marketing avec des prévisions de ventes et de dépenses marketing. Les participants travaillent principalement dans les manuels.

Objectifs :	• Introduire les éléments de la stratégie marketing • Guider et encadrer les préparations de la stratégie de marché • Permettre aux participants d'identifier leur avantage concurrentiel et de formuler leurs propositions de valeur unique (PVU)
Objectifs/Résultats :	• Les participants préparent le PDA : Stratégie marketing qui comprend leurs propositions de valeur unique différenciant l'entreprise de ses concurrents et mettant en évidence leur avantage concurrentiel.
Préparations initiales :	• Lire et comprendre la stratégie de marché • Préparer des exemples de PVU • Lire le manuel : Stratégie marketing • Aides visuelles
R e s s o u r c e s nécessaires :	• Formateur du SME Loop • Tableau en liège • Feuilles pour tableau de conférence • Marqueurs • Cartes Zopp
Liste de contrôle :	✓ Exemples de PVU ✓ Aides visuelles

Durée Min.	Contenu succinct	Guide de mise en œuvre des sessions
5	Introduction	Après les activités quotidiennes récurrentes, rappelez-leur le devoir sur le CMA. Vérifiez leur travail. Présentez les éléments de la stratégie marketing Stratégie marketing a. Segments de clientèle et couverture de la zone b. Propositions de valeur et propositions de valeur uniques c. Marketing Mix d. Prévisions de ventes
20	Propositions de valeur et propositions de valeur uniques	Expliquer les propositions de valeur <u>Propositions de valeur</u> Quelles valeurs offrons-nous au client ? Quel est le problème du client que nous aidons à résoudre ? Quels sont les besoins des clients que nous satisfaisons ? La valeur est dans l'œil de celui qui la regarde. La proposition de valeur est une sorte de formule coûts-avantages . Les avantages de l'achat de vos produits sont évalués inconsciemment dans l'esprit de vos clients lorsqu'ils rencontrent votre point de contact marketing. Voyez cela comme une équation, en équilibrant les avantages et les coûts perçus des transactions avec votre marque. D'autre part, <i>"une proposition de valeur est une promesse de valeur à fournir, et la conviction du client que la valeur sera ressentie.."</i> par exemple : Choix, livraison à domicile, variétés, prix et qualité du design, marque, produit moins cher et plus savoureux Expliquez les <u>propositions de valeur unique et aidez-les à formuler leur déclaration en 8 secondes en utilisant les cinq critères principaux.</u> 1) Pertinent - expliquer comment le produit contribuera à résoudre le problème du client ou à améliorer sa situation 2) Quantifiable - clarifier les avantages spécifiques dont un client va bénéficier 3) Un élément de différenciation - qui explique à vos clients en quoi vous êtes différent de vos concurrents et pourquoi ils devraient acheter chez vous 4) Clair et facile à comprendre 5) Peut être lu et compris en 8 secondes ou moins <i>Par exemple : "Pain frais, sortant du four, disponible de 7h à 15h, bon goût garanti » (C'est pertinent, comprend trois avantages produit et une disponibilité avantageuse, pas de notion de rapidité mais de disponibilité.)</i>

30	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 et de leurs recettes. Il faut également tenir compte des dommages qui peuvent survenir pendant le stockage, la vente et la commercialisation. 1) Listez vos produits et services et les groupes cibles correspondants. 2) Pour chaque client ou groupe cible : pensez à la quantité que vous pouvez vendre par mois ou par saison (colonne 3). Vous pouvez faire des prévisions en fonction de la quantité de production. 3) Pour chaque client ou groupe cible : pensez au nombre de personnes qui peuvent acheter par mois ou par saison (colonne 4). Vous pouvez utiliser l'analyse de la demande dans laquelle vous réfléchissez au nombre de personnes qui voudraient acheter chez vous. 4) Réfléchissez et donnez vos hypothèses et les raisons qui sous-tendent vos prévisions de vente. 5) Pour estimer la quantité de ventes (volume) par mois ou par saison, multipliez les chiffres contenus dans les colonnes 3 et 4. 6) Pour estimer le volume des ventes par an, il faut convertir le volume des ventes par mois ou par saison en une période de 12 mois. Par exemple : si vous avez une prévision mensuelle, multipliez par 12 pour obtenir la prévision annuelle. 7) Pour obtenir la valeur monétaire de vos prévisions de vente, multipliez les quantités par les prix correspondants. Enfin, additionnez le total de tous les produits pour obtenir les prévisions de ventes totales.
5	Résumer et conclure	Résumez le contenu de la stratégie marketing. Veillez à ce que chacun comprenne l'exercice du manuel. Il y a des dépenses de marketing que nous devons prendre en compte lors de la prochaine session. Invitez-les à faire la stratégie opérationnelle.

Suivi : Stratégie opérationnelle

Annexe : ANNEXE : 5.2.1: ÉLÉMENTS DU MARKETING MIX
ANNEXE : 5.2.2: STRATÉGIE MARKETING (PLAN)

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 simples de prix de revient majoré perdent une grande partie des avantages qui peuvent être obtenus, c'est pourquoi la fixation des prix doit être envisagée dans une perspective de 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	Couverture géographique
<i>Par exemple, le pain</i>	 <i>Pour qui créons-nous de la valeur ? Qui sont nos clients les plus importants ?</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 8 secondes ou moins <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 plus 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, le marketing direct 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 de ventes réaliste 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

Les PME ont travaillé sur leur stratégie de création d'entreprise en utilisant le canevas de modèle d'affaires. Lors de la session précédente : Stratégie marketing, elles ont identifié les propositions de valeur unique (PVU) et leurs ventes futures prévues. Les prévisions de ventes sont justifiées par leur marketing mix et les PVU. Cependant, pour atteindre ces prévisions de ventes, les PME ont besoin de capacités de production ou de prestation de services. Sinon, toutes ces prévisions peuvent se tromper sur la capacité opérationnelle.

Au cours de cette session, les participants prépareront leur stratégie opérationnelle pour s'assurer qu'ils ont la capacité de gérer les ventes prévues en produisant le bon type de produits/services, au bon moment et avec la bonne qualité.

Dans le cadre de la planification de la production, des services de livraison et des tâches opérationnelles, ils modifieront l'organigramme de processus opérationnel qu'ils ont préparé lors de la première session de formation. Cet outil les aidera à assurer les capacités opérationnelles en termes de machines, d'équipement, de main-d'œuvre, de gestion, d'accès aux matières premières et autres ressources. À la fin, ils identifieront les dépenses et les coûts pertinents qui permettent de planifier les besoins de financement et les besoins supplémentaires en capitaux.

Objectifs :	- Planifier la capacité opérationnelle et identifier les besoins en ressources nécessaires - Planifier la mise en œuvre de la stratégie de croissance - Identifier et calculer les dépenses pertinentes
Objectifs/Résultats :	Plan de développement d'affaires (PDA) pour la stratégie de croissance
Préparations initiales :	- Lire et comprendre le fonctionnement du manuel - Lire le guide de l'organigramme de processus - Préparer des aides visuelles pour chaque tableau de dépenses - Exemples d'organigramme et de calculs de processus
Ressources nécessaires :	- Formateur du SME Loop - Tableau en liège - Feuilles pour tableau de conférence - Marqueurs - Tableau de conférence
Liste de contrôle :	✓ Aides visuelles ✓ Exemples

Durée Min.	Contenu succinct	Guide de mise en œuvre des sessions
------------	------------------	-------------------------------------

10	Introduction	Après avoir accueilli les participants à la session et introduit le sujet, revenez rapidement sur la première session de formation - Analyse d'entreprise, lors de laquelle ils ont préparé un organigramme de processus. (s'ils ont eu une session sur l'organigramme de processus, sinon introduisez les symboles). Présentez les participants et demandez-leur d'élaborer leur propre organigramme de processus. Dites-leur qu'ils vont maintenant identifier leur processus principal afin de développer la stratégie opérationnelle et le plan de mise en œuvre de la stratégie de croissance.
30	Organigramme de processus	Aidez les participants à identifier les principaux processus ou produits pour les organigrammes de processus. Cela peut varier selon les produits/services et la stratégie de croissance. Ils peuvent les identifier à partir du Canevas de modèle d'affaires - Activités clés, ou par un petit brainstorming. Présentez les symboles et les étapes de la préparation de l'organigramme de processus. ÉTAPES : 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. Guidez-les à travers chaque étape. Ont-ils pris en compte toutes les activités clés identifiées dans le CMA ? Vérifiez avec eux.
40	Stratégie opérationnelle	Expliquez le tableau de la stratégie opérationnelle à l'aide d'un exemple. Par exemple : Les activités clés de la production de beurre d'arachide sont : 1. Acheter des arachides de qualité de classe 1 2. Inspection 3. Décortiquer et nettoyer les arachides 4. Griller les arachides à 218 °C (425 °F) pendant 50 minutes au four 5. Laissez refroidir 6. Enlever les peaux par un brossage doux 7. Inspection 8. Nettoyer les arachides (enlever les arachides mauvaises et brunes) 9. Broyez les arachides à l'aide d'un moulin à moteur pendant 10 minutes. 10. Ajouter du sel, un conservateur et un anti-oxydant (pour éviter le rancissement) 11. Conditionner en bocaux 12. Étiqueter les bocaux 13. Les emballer 14. Étiqueter 15. Stocker

		Ces activités comportent des éléments de main-d'œuvre, d'actifs et de dépenses. Les participants peuvent identifier les besoins en actifs immobilisés, en main-d'œuvre et en dépenses. Invitez-les à regrouper les activités en fonction des exigences et du processus. Laissez-les préparer leur stratégie opérationnelle. Éliminez les doutes. Ils doivent revenir corriger les détails. Aidez-les à préparer le tableau. Ils doivent tenir compte du volume des ventes, qui est le volume de production.
15	Actifs immobilisés et amortissements	Présentez le tableau des actifs immobilisés et des amortissements. Invitez-les à dresser la liste des actifs immobilisés nécessaires identifiés lors de la tâche précédente. Demandez-leur de classer les terres, les machines, les équipements, les outils et les réparateurs, les ordinateurs. Introduisez le concept d'amortissement. Les taux sont indiqués dans le Manuel du stagiaire PME 2. Demandez-leur de séparer les actifs immobilisés liés à la production et leurs amortissements.
15	Frais de fonctionnement	Présentez le calendrier des frais de fonctionnement. Commencez par l'amortissement des actifs immobilisés. Ils doivent produire le volume prévu dans les ventes. Introduisez les calculs relatifs aux matières premières, à la main-d'œuvre et autres en utilisant les tableaux figurant dans le Manuel 2 du SME Loop. Aidez-les d'abord à identifier les dépenses de production/prestation de services, puis remplissez le tableau des frais de fonctionnement. Mémoriser le tableau.
5	Résumé et conclusion	Résumez. Rappelez-leur qu'ils ont le temps de compléter la partie "Stratégie opérationnelle". Le prochain exercice est la fabrication de bagues. Il leur permettra de mieux comprendre les coûts et les dépenses. Ils bénéficient également d'un coaching pour préparer ces plannings. Invitez-les à participer à l'exercice de financement des bagues
Suivi :		Exercice de financement des bagues
Annexe :		ANNEXE : 5.3.1 STRATÉGIE OPÉRATIONNELLE (PLAN)

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 de 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.	Opérations 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 y reviendrez lorsque vous préparerez la planification financière.

5.4. Plan financier (exercice de financement des bagues)

Il s'agit d'une simulation visant à introduire les concepts de gestion et de planification financières : coût total du projet et sources de financement, compte de résultat, remboursement de l'emprunt, flux de trésorerie, seuil de rentabilité et fonds de roulement.

Les participants produisent des bagues en utilisant du papier avec un crédit de capital fixe et des fonds de roulement. Plus tard, ils améliorent la qualité et les caractéristiques des bagues, et en retour leur prix de vente passe de 300 à 500 pièces en valeur monétaire. En ce qui concerne leur capacité à tenir des registres, ils convainquent leur banque de leur accorder un financement d'entreprise pouvant aller jusqu'à 10 000 en valeur monétaire. Augmentez l'échelle de production. Ils peuvent également épargner et accumuler leur propre capital. Les groupes participent à un tirage au sort et le groupe gagnant remporte un capital de financement d'entreprise sans intérêt d'une valeur de 10 000 en valeur monétaire. Cela dure un mois de quatre semaines et chaque semaine constitue un tour.

Objectifs :	• Introduire la planification et les prévisions financières • Expérimenter et présenter les sources de financement et leurs avantages et inconvénients • Renforcer les compétences en matière de gestion financière • Introduire l'importance de la tenue de registres • Permettre aux participants de remplir la partie financière du PDA
Objectifs/Résultats :	• Compétences en matière de gestion financière • PDA : Planification financière • Sources de financement
Préparations initiales :	• Lire et comprendre la simulation • Préparer tous les visuels pour la mise en œuvre et les projections financières • Comprendre en détail les concepts et les éléments de la planification financière • Mettre en place le tirage au sort et le magasin (approvisionnement en matières premières et achat des bagues) • Aides visuelles et graphiques, y compris les instructions • Disposition avec des tables et des chaises pour les groupes du premier tour : Paire de ciseaux, règle, Post-it de couleur rouge et orange et 30 feuilles de papier découpé. • <u>Une carte Zopp placée sur la table de chaque groupe :</u> Fonds propres 10 000 € Amortissement 10 % par semaine Frais généraux de 1 000 €, à payer à la fin de la deuxième semaine du deuxième tour. Un energizer de groupe 30 liasses de papier découpé
Ressources nécessaires :	• Formateurs du SME Loop • Tableau en liège • Tableau de conférence • Feuilles pour tableau de conférence • Marqueurs • Règles • Ciseaux • Post-it de 3 couleurs différentes • Papiers découpés (8 morceaux à partir d'un papier A4) en liasse (30 morceaux par liasse) -15 • Bague échantillon • Bague échantillon à valeur ajoutée • Aides visuelles (Annexe 5.4.1 - Annexe 5.4.8) • Calculatrices • Cartes avec nom de la boutique • Quatre boîtes vides • Documents imprimés de l'Annexe 5.4.9 : Calendrier mensuel • Crayons • Cloche • Chronomètre

Liste de contrôle :

- ✓ Aides visuelles
- ✓ Instructions
- ✓ Boutiques
- ✓ Energiser de groupe
- ✓ Cartes Zopp et Post-it

Durée Min.	Contenu succinct	Guide de mise en œuvre des sessions
20	Introduction de l'exercice	Introduisez l'exercice : Exercice de financement des bagues, un jeu de production de bagues en deux étapes (pliage et insertion). L'objectif de l'exercice est de présenter la planification et les concepts financiers de manière simple et pratique. Montrez le morceau de papier découpé, pliez-le en deux et insérez les extrémités pour créer une bague : C'est la bague qu'ils vont devoir produire. Le marché est immense et ils peuvent en vendre n'importe quel quantité. L'acheteur vient vous acheter les bagues à 500 € pièce. Le fournisseur fournit le matériel à la porte pour 100 € par feuille. Présentez le calendrier mensuel figurant à l'Annexe 5.3.9. L'exercice dure 4 semaines. Ils feront les activités pendant 3 semaines. Une tâche fixe est attribuée à chaque jour de la semaine. Lundi - achat des matières premières Mardi - embauche de la main-d'œuvre, nomination d'un comptable pour la tenue des registres et définition des responsabilités de gestion (combien acheter et vendre, gestion de la production et recherche de développement d'affaires). Mercredi - production des bagues (5 minutes). Ils peuvent produire n'importe quelle quantité. Jeudi - vente des bagues Vendredi - paiement du fournisseur, des salaires et rémunérations. Samedi - achat de produits d'épicerie et de consommables domestiques. Vous annoncez que chacun peut dépenser 300 € au magasin. Le comptable finalise les comptes. Dimanche - jour de repos. Ils peuvent planifier leur semaine à l'avance. Les délais sont plus courts (de 1 à 2 minutes) sauf le mercredi. Le formateur principal annonce le jour en secouant la cloche. Les groupes qui ne respectent pas les délais perdent du temps de production et de vente. L'argent réel n'est pas manipulé. Les valeurs sont consignées sur des Post-it ; Ventes - Vert Dépenses - Rouge Crédit - Orange Regroupez-les rapidement en des groupes de 7 membres à l'aide d'un energizer. Ne perdez pas de temps avec l'energizer. Chaque groupe est constitué du même nombre de membres. Toute personne supplémentaire peut assister en tant qu'observateur. Leur tâche consiste à préparer les comptes des groupes avec le co-formateur. Laissez les groupes s'asseoir à leur table. Les observateurs sont répartis en groupes.

20	Premier tour Première semaine	Premier tour - Première semaine Le capital est de 10 000 € sur les actifs immobilisés ; Amortissement de 10 % par semaine ; Les frais généraux s'élèvent à 1 000 €, selon les cartes placées sur les tables. Ils paient les frais généraux à la fin de la deuxième semaine pour un total de 2 000 €. Les frais sont identiques pour chaque groupe. Nous allons voir comment les groupes développent leurs activités. Le fournisseur de matières premières accorde un crédit de 3 000 €, soit 30 pièces. Celles-ci sont également placées sur la table. Le vendredi, vous pouvez rembourser l'intégralité du crédit. Distribuez à <u>chaque groupe le crédit de 3 000 € sur les Post-it orange.</u> Les Post-it sont utilisés pour les transactions monétaires. Après avoir vérifié la compréhension et leur disposition à jouer, commencez l'exercice en secouant la cloche. Lundi Les <u>matières premières</u> sont sur la table. Sont-ils satisfaits ? Lorsque le groupe est d'accord, sonnez la cloche. Ne prenez pas plus de 2 minutes. Mardi PAS DE PRODUCTION le mardi ! Ils doivent recruter et <u>nommer du personnel</u>. Les groupes désignent-ils un comptable pour la tenue des comptes ? Assurez-vous qu'ils disposent d'une personne chargée de la comptabilité et de la tenue des registres. Combien de personnes travaillent dans l'usine ? Qui est le gestionnaire/propriétaire ? Des <u>Post-it/cartes Zopp leur permettront de désigner le personnel.</u> <u>Sonnez la cloche.</u> Mercredi La <u>production</u> démarre. Laissez-leur 3 minutes. S'ils n'ont pas commencé la production, laissez-les disposer d'une ou deux minutes supplémentaires. Sonnez la cloche. Jeudi Journée des <u>ventes</u> ! Les deux formateurs partent avec une boîte vide. Comptez les bagues et achetez. Ne vous occupez pas des activités de marketing ou de promotion des ventes. Comptez et achetez. Toute bague qui ne se présente pas sous la forme d'un anneau est éliminée. Multipliez la quantité par 500 € et inscrivez sur le Post-it vert le montant de la vente, donnez-le ensuite au comptable. Par exemple, ventes totales $500 \text{ €} \times 30 = 15\,000 \text{ €}$. Vendredi Jour de paie ! Demandez-leur de payer les salaires à l'aide des Post-it de couleur rouge. Main d'œuvre - 1 000 € par personne Gérant/propriétaire - 2 000 € Comptable - 2 000 € par exemple dans un groupe de 8 membres Main d'œuvre - $1\,000 \text{ €} \times 6 = 6\,000 \text{ €}$ Gérant - 2 000 € Comptable - 2 000 € Total des salaires versés 10 000 €. Demandez-leur de payer au fournisseur 3 000 €. Samedi Pour les travailleurs et le gestionnaire/le propriétaire, la journée est consacrée aux achats. Chacun dépense 300 € au supermarché. Donnez-leur un Post-it rouge de 2 100 €. Le comptable fait les comptes. Dimanche Jour de repos ! Le propriétaire peut planifier à l'avance. Annoncez la fin du premier tour de la première semaine. Invitez-les à partager les leçons retenues. Le formateur remplit l'Annexe 5.4.1 : COMPTE DE RÉSULTAT. Ne prenez pas plus de 2 minutes.
----	----------------------------------	---

20	Application de l'apprentissage	Renseignez-vous sur leurs bénéfices. Ils doivent être de 5 000 €, moins les bagues invendues. Demandez-leur de préparer leur compte de résultat pour la première semaine. Rappelez-leur de tenir compte des frais généraux et les amortissements. Ils peuvent les ajouter dans les frais de gestion. Demandez des vérifications. Donnez-leur 3 minutes seulement. Présentez les comptes de résultat de tous les groupes. Vérifiez leurs préparatifs. Expliquez et corrigez. Les comptes de résultat peuvent indiquer les bénéfices de votre entreprise en brut et en net. Les entreprises ne font pas de gros bénéfices les premières années. En tant qu'entrepreneur, vous apprendrez sur le terrain en gérant l'entreprise. Certaines entreprises ne réalisent aucun bénéfice la première année. Invitez-les pour la deuxième semaine où ils vont préparer les comptes de résultat et les flux de trésorerie.
20	Deuxième tour Deuxième semaine	Cette semaine, ils auront deux fois plus d'argent pour acheter des matières premières. Fournissez les matières premières en fonction de leurs besoins, mais n'augmentez pas le crédit. Matières premières 30 morceaux à crédit et crédit supplémentaire en espèces. En outre, la banque leur accorde un prêt de 2 000 € à 30 % d'intérêt par semaine pour acheter des matières premières. Invitez les groupes à obtenir des prêts et, s'ils le souhaitent, donnez-leur un crédit (Post-it orange) de 2 000 €. Fournissez les matières premières et gérez la semaine comme la fois précédente. Le samedi, ils doivent préparer le bilan et le tableau des flux de trésorerie.
30	Application de l'apprentissage	Demandez à ce qu'ils tiennent des registres. Vérifiez d'abord avec le bilan préparé. Cette fois, ils devraient avoir de meilleurs bénéfices. Présentez le tableau des flux de trésorerie donné à l'Annexe 5.4.2 : Tableau des flux de trésorerie. Donnez-leur 15 minutes pour préparer le tableau des flux de trésorerie. Présentez l'Annexe 5.4.3 : Flux de trésorerie par jours. Demandez-leur de présenter et de vérifier l'exactitude des informations. Obtenez le soutien des observateurs. Veillez à ce que les dépenses personnelles de 300 € x 7 par membre ne soient pas comptabilisées dans la comptabilité de l'entreprise, y compris les dépenses du propriétaire. S'ils obtiennent un prêt, cela doit être inscrit dans le tableau des flux de trésorerie.
30	Remboursement du prêt	Dans le tableau des flux de trésorerie, ont-ils tenu compte du remboursement du prêt ? Ont-ils remboursé le prêt dans sa totalité ? Ont-ils de l'argent pour la production de la troisième semaine ? Ont-ils payé les frais généraux de 2 000 € pour les deux semaines ? Introduisez le calendrier de remboursement du prêt de l'Annexe 5.4.4 : Calendrier de remboursement du prêt. La banque leur accorde un prêt supplémentaire avec un taux d'intérêt de 25 %. Demandez-leur de préparer leur calendrier de remboursement du prêt de 5 000 €. Le coût du prêt est de 300 €.
30	Analyse du seuil de rentabilité	Expliquez l'analyse du seuil de rentabilité à l'aide de l'Annexe 5.4.5 : Analyse du seuil de rentabilité. Demandez-leur de préparer leur seuil de rentabilité. Expliquez davantage.
30	Fonds de roulement	Expliquez le fonds de roulement en prenant comme exemple leur entreprise. Utilisez le document donné à l'Annexe 5.4.6 : Analyse du fonds de roulement avec les résultats de l'exercice de financement des bagues.

30	Coût total du projet	Introduisez le coût total du projet et le financement comme indiqué à l' Annexe 5.4.7 : Coût total du projet et financement .
30	Bilan au..	Introduisez le bilan figurant à l' Annexe 5.4.8 : Bilan au Demandez-leur de préparer leur bilan pour la fin de la deuxième semaine.
40	Troisième tour Troisième semaine	Si vous disposez d'assez de temps, démarrez la troisième semaine. Ajoutez ce qui suit à l'exercice. Le propriétaire a dû former les formateurs. Cela lui a coûté 10 000 €. Il a acheté des machines supplémentaires pour 10 000 €. Il a investi 10 000 € dans une autre entreprise.
15	Résumer et conclure	Vérifiez la bonne compréhension de toute la planification financière. Si nécessaire, expliquez davantage. Invitez-les à préparer le plan. Passez en revue toutes les déclarations à l'aide de leur manuel Concluez et invitez-les à préparer leur propre plan financier.

Suivi : Sources de financement et préparation du plan financier

Annexe : ANNEXE 5.4.1 : COMPTE DE RÉSULTAT
ANNEXE 5.4.2 : TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE POUR LES GROUPES
ANNEXE 5.4.3 : FLUX DE TRÉSORERIE PAR JOUR
ANNEXE 5.4.4 : CALENDRIER DE REMBOURSEMENT DU PRÊT
ANNEXE 5.4.5 : ANALYSE DU SEUIL DE RENTABILITÉ
ANNEXE 5.4.6 : ANALYSE DU FONDS DE ROULEMENT
ANNEXE 5.4.7 : COÛT TOTAL DU PROJET
ANNEXE 5.4.8 : BILAN AU
ANNEXE 5.4.9 : CALENDRIER

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 de 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 associés. 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 d'argent 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 de 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 coûts
Total des ventes	=	Coûts fixes	+	Coûts variables
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 des prêts si le but est de mesurer que le flux de trésorerie provenant des opérations est suffisant pour répondre à toutes les obligations de trésorerie). 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.

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.

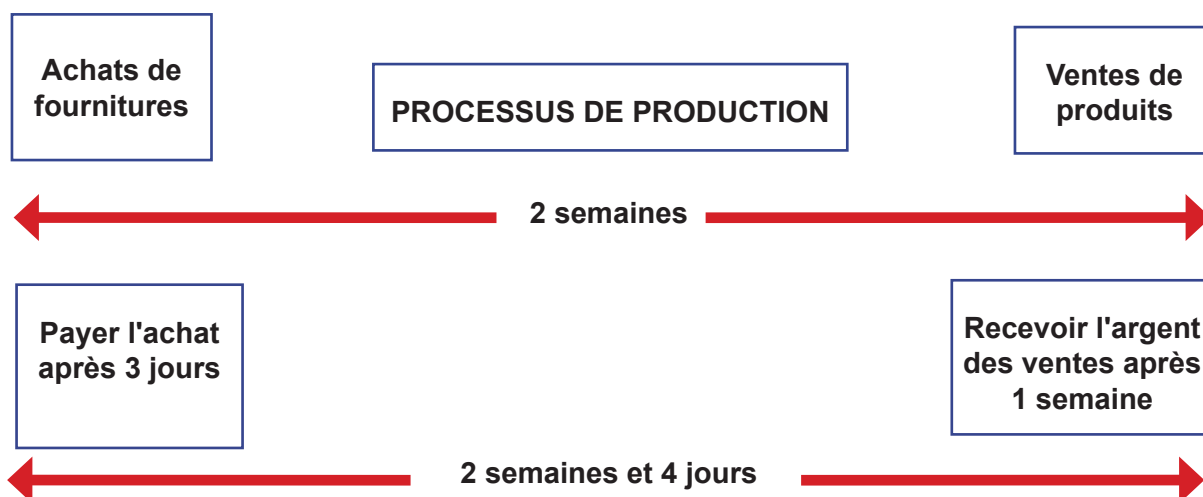
PROCESSUS DE PRODUCTION



Le processus commence par l'achat des matériaux et se termine par la vente des produits. Les besoins en capital 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 expliquer le besoin en capital 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 Fonds propres	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 distribués	225 000	Machines	350 000
Réserves	320 000	Véhicules	650 000
		Meubles et équipements	145 000
		Investissements à long terme	<u>156 000</u>
Passifs à long terme	600 000	Actifs immobilisés totaux	2 551 000
Prêts	250 000	Moins :	
Autres		Provision pour amortissement	<u>453 000</u>
			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

ANNEXE 5.4.9 CALENDRIER

Il y a 4 semaines dans le mois. Les activités dureront 3-4 semaines.
Une tâche fixe est attribuée à chaque jour de la semaine.

LUNDI	achat des matières premières
MARDI	embauche de la main-d'œuvre, nomination d'un comptable pour la tenue des registres et définition des responsabilités de gestion (combien acheter et vendre, gestion de la production et recherche d'améliorations commerciales).
MERCREDI	production des bagues (5 minutes). Les apprenants peuvent produire n'importe quelle quantité.
JEUDI	vente des bagues
 VENDREDI	paiement du fournisseur, des salaires et des rémunérations.
SAMEDI	achat de produits d'épicerie et de consommables domestiques. Vous annoncez que chacun peut dépenser 300 € au magasin. Le comptable finalise les comptes.
DIMANCHE	jour de repos. Ils peuvent planifier leur semaine à l'avance.

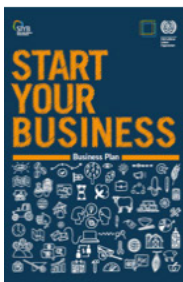
6. Planification des activités GERME



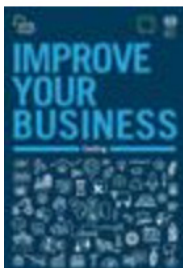
GENERATE YOUR BUSINESS IDEA (GYB) >



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

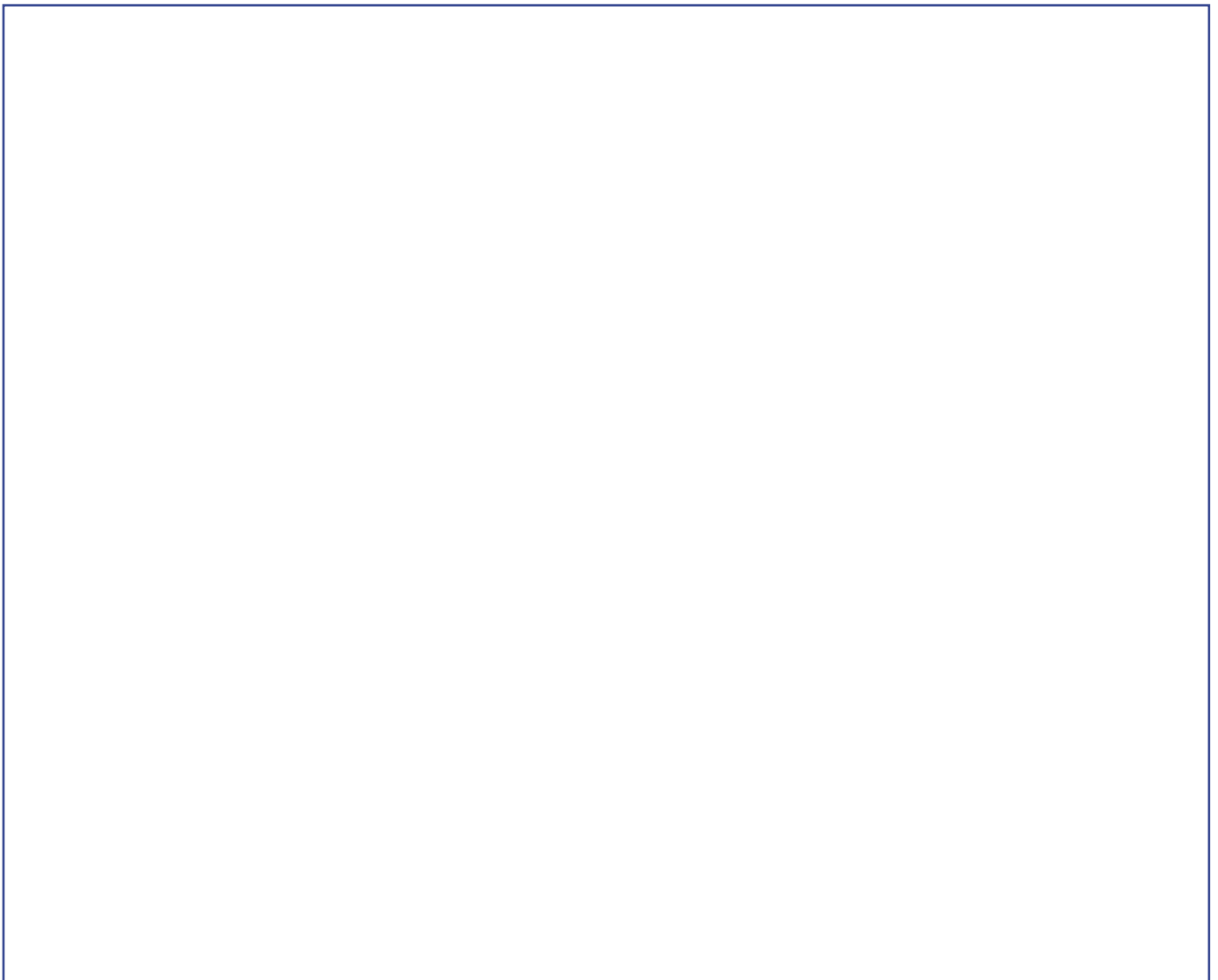
[Indiquez brièvement les avantages socio-économiques qui découleraient de la création de l'entreprise proposée.]

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 (RS)	Nom du produit	Offre	
			Volume	Valeur (RS)
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 RS.			

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/unité 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

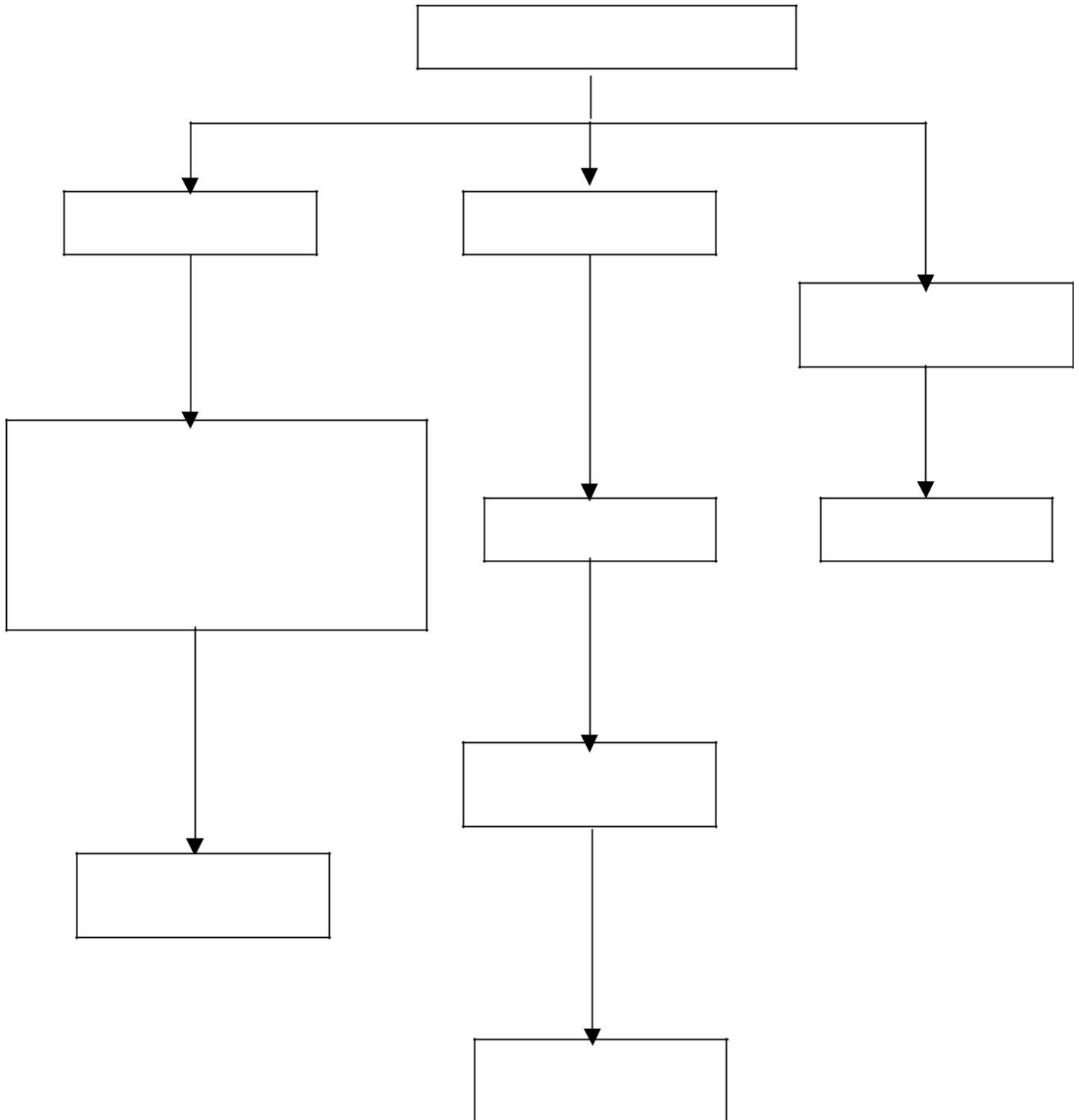
[Quelle forme souhaitez-vous pour votre entreprise - entreprise individuelle, société de personnes ou société à responsabilité limitée ? Quelles sont les raisons de ce choix ?]

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	Paielements d'intérêts	Paielements du capital	Paielements to-taux 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).]

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

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

$$\text{Ventes au SR (quantité)} = 1 - \frac{\frac{\text{Coût fixe total}}{\text{Coût total variable}}}{\text{Ventes totales}}$$

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

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

Brève explication sur les sources de financement. La leçon doit faire apparaître les différentes sources de financement, des crédits à long terme aux crédits à court terme, ainsi que leurs avantages et leurs inconvénients.

Objectifs :	• Se familiariser aux différentes sources de financement • Sensibiliser aux différentes sources de financement et à leurs implications dans l'entreprise
Objectifs/Résultats :	• Accès au financement de l'entreprise
Préparations initiales :	• Lire et comprendre le manuel
Ressources nécessaires :	• Formateur du SME Loop • Tableau en liège • Feuilles pour tableau de conférence • Marqueurs
Liste de contrôle :	✓ Exemples à expliquer ✓ Lire et comprendre le manuel ✓ Aides visuelles
Guide :	Expliquez selon la pièce jointe

Suivi : Canevas de modèle d'affaires

Annexe : ANNEXE 8.1 : 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 associés
- De nombreuses PME représentent un 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

Objectifs	(1)	Revenir sur l'importance de la gestion des fonds de roulement
	(2)	Sensibiliser aux sources alternatives ou au financement des fonds de roulement
	(3)	Comprendre le cycle de production et son importance dans la gestion du fonds de roulement
Exigences	(1)	Tableau de conférence
	(2)	Stylos feutre
	(3)	Calculatrices pour les participants et les animateurs
Étapes	(1)	Présentez le cycle de production (voir le document donné à l'Annexe 2.5.5). Démarrez une discussion sur la nature des cycles de production qui varient d'une entreprise à l'autre au sein d'une activité, et également d'un secteur à l'autre.
	(2)	Posez des questions sur les raisons de sa nature variable et orientez la discussion vers les politiques de crédit des organisations pour les créanciers comme pour les débiteurs. Orientez également la discussion vers les stocks et le capital bloqué en stocks : matières premières, travaux en cours et produits finis.
	(3)	Expliquez la durée du cycle de production, et sa réduction et son expansion qui dépendent des débits et des crédits, comme indiqué dans le document. (Annexe 9.1).
	(4)	Donnez des exemples de cycles de production de différents projets ou entreprises. Vérifiez que tous les participants ont bien compris le cycle de production.

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 l'industrie.

DIAGRAMME 1
Processus de production

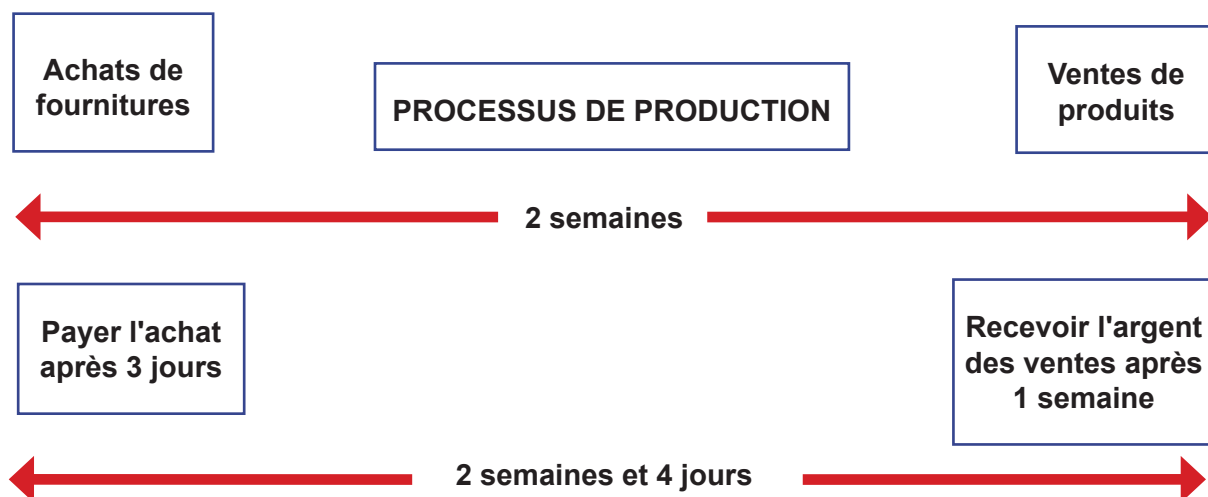


Le processus commence par l'achat des matériaux et se termine par la vente des produits. Les besoins en fonds de roulement dépendent du cycle de production du processus. Combien de temps faudra-t-il pour récupérer l'argent investi dans les matières premières, la main-d'œuvre et les autres frais généraux ? Cela est 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

- Objectifs**
- (1) Expliquer l'importance de l'analyse du seuil de rentabilité dans la prise de décision à court terme et la planification des profits ;
 - (2) Pouvoir rechercher la combinaison de coûts et de volume la plus rentable pour l'entreprise ;
 - (3) Appliquer l'outil à l'analyse des performances des entreprises participantes à court terme.

- Exigences**
- (1) animateur principal
 - (2) Tableau de conférence
 - (3) Marqueurs
 - (4) Analyse du seuil de rentabilité (Annexe 10.1)
 - (5) Fabricants de jouets Vaani (Annexe 10.2)
 - (6) Solution au cas du fabricant de jouets Vaani (Annexe 10.3)
 - (7) Compte de résultat préparé par les participants pour leur entreprise
 - (8) 1 calculatrice par participant

Installation Aménagement des places assises en U

- Étapes**
- (1) Demandez aux participants de quels facteurs dépend le succès d'une entreprise. Menez une discussion jusqu'à ce que vous obteniez la réponse "ventes" ou d'autres mots connexes.
 - (2) Expliquez qu'en affaires, il est nécessaire d'analyser les ventes minimales qui doivent être générées afin d'éviter les pertes et de déterminer le volume de ventes à partir duquel l'objectif de bénéfice de l'entreprise est atteint.
 - (3) Présentez les deux types de coûts : fixes et variables. Donnez des exemples de coûts fixes et variables. Expliquez que pour un certain montant de coûts fixes, l'entreprise peut avoir un chiffre d'affaires différent, car les coûts fixes restent les mêmes. Les coûts variables varient en fonction du volume des ventes (ou du volume de production).
 - (4) Tracez un diagramme montrant les deux lignes de coûts différentes à court terme : les coûts variables varient et les coûts fixes restent les mêmes, même si la production augmente.
 - (5) Expliquez le concept de seuil de rentabilité (SR) (voir l'Annexe 10.1). L'analyse du SR établit une relation entre les recettes et les coûts par rapport au volume. Il indique le niveau de ventes auquel les coûts et les recettes sont en équilibre.

RECETTES = COÛTS

Le point d'équilibre est communément appelé le seuil de rentabilité. Il s'agit d'un point sans bénéfice ni perte.

- (6) Introduisez la notion de contribution.

Ventes - Coûts Variables = Contribution
 Prix de Vente - CV/unité = Contribution/unité
 Contribution Totale = Coût Fixe Total + Bénéfice

Au seuil de rentabilité, le bénéfice sera nul et, par conséquent, la contribution totale sera égale au total des coûts fixes.

- (7) Élaborez un exemple avec les participants en sélectionnant un de leurs comptes de résultat. Vous pouvez également prendre les anciens comptes de résultat préparés par les participants dans l'exercice de financement ou dans l'exercice du « Best Game ».

- (8) Introduisez d'autres équations et la méthode graphique. Expliquez progressivement le calcul du SR pour les entreprises multiproduits.
- (9) Précisez que l'aspect important de l'analyse du SR est d'examiner les effets des variations de coûts, de volume et de prix sur les bénéfices et la manière d'utiliser ces informations pour améliorer le plan de profit.
- (10) Allouez 30 minutes pour traiter le cas indiqué à l'Annexe 3.1.2.
- (11) Discutez avec les participants des informations générées par l'analyse du SR et de son utilisation dans la formulation du plan de profit.

Attention

- (1) Lors de l'introduction du concept de SR, les participants peuvent être désorientés. L'animateur doit donc d'abord expliquer le SR en détail.
- (2) Parfois, les participants peuvent se concentrer sur le seuil de rentabilité plutôt que sur l'information. Soulignez l'importance de l'analyse du SR pour la planification des profits à court terme.

Annexe : ANNEXE 10.1 : ANALYSE DU SEUIL DE RENTABILITÉ

ANNEXE 10.2 : FABRICANTS DE JOUETS VAANI

ANNEXE 10.3 : SOLUTIONS DE CAS DU FABRICANT DE JOUETS VAANI

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 pourrait être présenté sous la forme d'équations telles que

Total des ventes	=	Total des coûts		
0	=	Total des ventes	-	Total des coûts
Total des ventes	=	Coûts fixes	+	Coûts variables
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 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 change alors que le coût variable par unité est le contact.

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

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

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 \$

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

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

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

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

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

$$P - 25 = 15$$

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

11. Analyse des flux de trésorerie

Objectifs	(1) Sensibiliser à l'importance du flux de trésorerie dans la planification des activités et aux tests de viabilité des projets ; (2) Développer la capacité à préparer des projections de flux de trésorerie.
Exigences	(1) animateur principal (2) Tableau des flux de trésorerie (Annexe 11.1) (3) Exercice de flux de trésorerie : Le cas de Varsha Jam (Annexe 11.2) (4) Format du tableau des flux de trésorerie (Annexe 11.3) (5) Solution et fonctionnement du cas (Annexe 11.4) (6) Tableau de conférence (7) Rétroprojecteur (8) Stylos feutre (9) Calculatrices
Étapes	(1) Introduisez le concept de flux de trésorerie (Annexe 2.2.1). En outre, expliquez et clarifiez les opérations en espèces et autres à l'aide d'exemples. Discutez de l'aspect non monétaire de l'amortissement et des autres opérations non monétaires, qui ont lieu dans une entreprise. (2) Soulignez et discutez du fait que le bénéfice généré par une entreprise n'a pas d'importance si le flux de trésorerie n'est pas positif, c'est-à-dire si les rentrées de fonds sont inférieures aux sorties de fonds. (3) Expliquez à l'aide d'un diagramme un réservoir où l'eau est récupérée de plusieurs façons et dirigée dans différentes directions. Le succès de la fonction dépend de deux processus : (a) les rentrées ; et (b) les sorties. Les deux processus doivent être planifiés et contrôlés afin d'équilibrer l'ensemble de la fonction. Le même mécanisme peut être appliqué à une entreprise où les sorties et les rentrées d'argent sont essentielles. (4) Expliquez plus en détail que, d'autre part, l'entrepreneur crée et gère des projets d'entreprise et maximise sa richesse en veillant à ce que les sorties de fonds de l'entreprise créent davantage de rentrées de fonds. D'une certaine manière, le succès d'un mécanisme de création de richesses dépend du taux de sorties et d'entrées d'argent liquide. (5) Enfin, examinez la différence et la relation entre le compte de résultat et le tableau des flux de trésorerie. Dans le compte de résultat, les transactions autres qu'en espèces seront prises en compte, tandis que dans le flux de trésorerie, seules les transactions en espèces seront prises en compte. Faites la différence entre le bénéfice réalisé et l'encaisse, car ils ne sont pas toujours identiques. (6) Introduisez le format de flux de trésorerie donné à l'Annexe 2.2.3. Expliquez les flux de rentrée et de sortie communs. (7) Regroupez les participants en groupes de 5 à 7 et distribuez l'« Exercice de flux de trésorerie. Le cas de Varsha Jam (Annexe 2.2.2) ». (8) Donnez 30 minutes pour l'exercice.

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 la plupart de 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

Objectifs	(1) Expliquer les différentes mesures financières de la liquidité, de l'endettement, des activités et de la rentabilité ; (2) Évaluer la performance financière d'une entreprise dans une étude de cas en utilisant différents ratios financiers ; (3) Développer la capacité à interpréter les ratios et à mettre en œuvre des actions pour améliorer les performances de l'entreprise à l'avenir.
Durée	4 heures
Exigences	(1) Animateur principal (2) Tableau de conférence (3) Marqueurs (4) Document sur l'analyse des ratios financiers (Annexe 12.1) (5) Calculatrices
Étapes	(1) Informez les participants que les états financiers ne fournissent que des informations brutes. Mais lorsqu'ils sont analysés avec les ratios, les résultats peuvent être très révélateurs. (2) Expliquez ensuite les quatre mesures de performance de l'entreprise, à savoir • les ratios de liquidité • les ratios d'endettement • les ratios d'activité • les ratios de rentabilité (3) Expliquez la signification de chaque ratio à l'aide de règles empiriques pertinentes. (4) Regroupez les participants en groupes de 3. (5) Distribuez l'Annexe 3.2.2 et demandez aux groupes de calculer les ratios que vous énoncez. Commencez par le ratio de liquidité générale et laissez le temps aux groupes de le calculer. (6) Une fois que les groupes ont terminé le travail sur le ratio de liquidité générale, découvrez leurs réponses. Cherchez pourquoi le ratio varie et expliquez l'application et la limite de ce ratio de liquidité générale. (7) Continuez jusqu'à ce que tous les ratios qui sont donnés dans le document (Annexe 3.2.1), soient trouvés. Distribuez le document. (8) Demandez aux participants de commencer à travailler sur les ratios en utilisant les états financiers de leur entreprise. Prévoyez suffisamment de temps. Faites le tour et aidez les participants qui cherchent des éclaircissements et des informations supplémentaires. (9) Demandez à des volontaires de partager les résultats et l'interprétation des ratios analysés pour leur entreprise. (10) Cherchez les actions qui pourraient être planifiées pour améliorer les performances des entreprises à partir des ratios.

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 :

$$\text{Ratio de liquidité relative} = \frac{\text{Encaisse + Placements à court terme + Comptes à recevoir}}{\text{Passifs circulants}}$$

$$= \frac{32\,000 \$}{24\,000 \$} = 1.3$$

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 :

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

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 :

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

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'opération 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

De quoi s'agit-il ?	Les participants ont préparé leur plan d'affaires, qui a été initié par le Coaching 1 et poursuivi par deuxième session de formation : Planification du développement d'affaires. Les apprenants se sont concentrés sur les détails de quatre rubriques : Marketing, production, organisation et gestion et gestion financière. La présentation d'un plan d'affaires pour le financement nécessite une disposition ordonnée des parties du plan et la synthèse des détails essentiels dans un résumé. La mise en forme ne se limite pas à l'organisation des parties du plan d'affaires. Il s'agit également de se préparer au pitch des besoins d'investissements extérieurs et des prêts d'entreprise.
Objectifs :	(1) Examiner, résumer et mettre en forme le plan d'affaires préparé (2) Se préparer à la présentation du plan d'affaires lors de la cérémonie de remise des diplômes. (3) Préparer l'entrepreneur potentiel au pitching.
Résultats/Objectifs :	(1) Les plan d'affaires sont mis en forme (2) Les entrepreneurs potentiels savent comment préparer et affronter la présentation du plan d'affaires lors de la cérémonie de remise des diplômes.
Préparations initiales :	Les visuels sont préparés sur la base de l'Annexe 14.1 : Mise en forme du plan d'affaires
Ressources nécessaires :	(1) Tableaux en liège et punaises (2) Tableaux de conférence et feuilles
Liste de contrôle :	Les participants ont préparé leur plan de développement d'affaires.
Guide des étapes de la formation :	(1) Souhaitez la bienvenue et présentez la session. (2) Vérifiez un à un les plans d'affaires de chaque participant. Vérifiez chaque plan. (3) Sont-ils prêts pour le pitch ? Connaissent-ils le montant total de leur investissement et leurs stratégies de financement ? Combien ont-ils besoin d'emprunter ? (4) Expliquez qu'il est temps de se préparer à mettre en forme le plan d'affaires. (5) Utilisez l'Annexe P4.2.1 et présentez la mise en forme de la planification des activités. (6) Demandez aux participants de se référer à la page 64 du manuel. (7) Invitez les participants à préparer leur plan d'affaires. Il est préférable d'informatiser le plan d'affaires, mais ce n'est pas une obligation. (8) Demandez aux participants de remplir leur journal d'apprentissage relatif à la mise en forme du plan d'affaires.

Suivi : Cérémonie de remise des diplômes

Annexe : ANNEXE 13.1 : MISE EN FORME DU PLAN 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 apprenants 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. Synthèse de la deuxième session de formation

De quoi s'agit-il ?	La dernière session consiste à conclure la deuxième session de formation. Au cours de cette session, les formateurs passeront en revue toutes les activités qui ont eu lieu au cours des trois derniers jours et résumeront les enseignements.
Objectifs :	• Conclure la deuxième session de formation - Analyse d'entreprise • Résumer toutes les sessions et les objectifs d'apprentissage pertinents. • Reconnaître et identifier la réalisation des objectifs de la deuxième session de formation
Objectifs/Résultats :	Deuxième session de formation - Synthèse de l'analyse d'entreprise
Préparations initiales :	• Cartes des attentes • Contrats d'apprentissage • Illustration du SME Loop
Ressources nécessaires :	• Tableau de conférence et feuilles
Liste de contrôle :	✓ Tous les visuels nécessaires ✓ Agenda quotidien ✓ Liste des sessions
Étapes de la formation Guide :	(1) Affichez le SME Loop Indiquez la position actuelle au groupe (fin de la deuxième session de formation). (2) Renseignez-vous sur les ressentis et la satisfaction des apprenants. Où en sont-ils dans le processus de développement de leur entreprise ? Qui va développer l'entreprise et quand ? (3) Progressent-ils et gagnent-ils en confiance ? (4) Résumez la deuxième session de formation : prenez le temps de détailler les sessions des trois jours. Rappelez aux entrepreneurs ce qu'ils ont vu le premier jour. Demandez-leur d'examiner leurs attentes, leur contrat d'apprentissage et les affiches "Ma vie en bref" exposées au mur. (5) Distribuez l'évaluation du troisième jour (qui peut différer des deux premiers jours sur certains critères). (6) Assurez-vous que tout le monde a signé la feuille de présence. (7) Terminer la deuxième session de formation par le Coaching 2.

Suivi : Sessions du Coaching 2