

**PLASEPRI**  
**DOSSIER DE PROJET « LIGNE PME »**

**Plan d'affaires pour:**  
**moyennes entreprises**

du promoteur \_\_\_\_\_

Edition:



Agence de Développement et d'Encadrement  
des Petites et Moyennes Entreprises (ADEPME)  
9, Fenêtre Mermoz, Avenue Cheikh Anta Diop, BP 333 Dakar,  
Tél. (221) 33.869.70.70, Fax 33.860.13.63,  
[adepme@orange.sn](mailto:adepme@orange.sn), Site: [www.adepme.sn](http://www.adepme.sn)

En collaboration avec:



Programme Promotion de l'Emploi des Jeunes en Milieu Urbain ([PEJU](#))  
de la Coopération technique Allemande  
Tél. 33.869.80.11, [peju@senegal-entreprises.net](mailto:peju@senegal-entreprises.net)

# Sommaire

<b>C. <u>Plan d'affaires pour moyennes entreprises</u></b> .....	24
• Sommaire du plan d'affaires pour les entreprises moyennes .....	25
o Résumé   Ventes et marketing   Production	
o Organisation et gestion   Plan financier	
• Instruction au plan d'affaires pour les moyennes entreprises .....	26
o Quelle est la nature du projet? .....	
o Comment se positionne-t-il en qualité et en prix par rapport à ses concurrents? .....	
o Zone géographique d'activité   Processus de production   Bâtiment + machines	27
o Liste de contrôle de l'étude de marché .....	
o Liste de contrôle pour les grossistes et les importateurs .....	
o Listes de contrôle pour les détaillants, les consommateurs et les clients .....	
o Part de marché prévue et concurrents .....	
o Prix de vente	30
o Stratégie de promotion et de marketing .....	
o Coûts de la production, du matériel et de la main d'oeuvre .....	
o Besoin total en capital	39
o Plan financier	40
o Compte de résultats	42
o Etat des mouvements de la trésorerie.....	
o Bilan.....	44
o Seuil de rentabilité	45
• Liste de contrôle sommaire des plans d'affaires .....	48
<b>D. <u>Schéma d'Etude de Projet (ADEPME)</u></b> .....	49
<i>Le schéma d'étude de projet est plus compliqué que les plans d'affaires simplifiés ci-dessus. C'est pour cela que ce chapitre est plutôt destiné aux consultants qui élaborent des études de projet pour des entrepreneurs.</i>	
• Présentation du projet .....	49
o Objet, localisation, produits, production, équipements, personnel	
• Etude de marché .....	50
o Offre globale prévisionnelle, demande globale, marché potentiel, marché concurrentiel, marché du projet	
• Etude technique .....	50
o Processus de fabrication, investissements, besoins en fonds de roulement)	
• Etude financière .....	51
o Coûts total, modalités de financement, compte d'exploitation prévisionnel, seuil de rentabilité, ressources et emploi de fonds, plan de trésorerie, rentabilité	
• Analyse économique .....	54
o Contribution à la valeur ajoutée nationale, effets sur la balance des paiements, épargne en devises, effets sociaux)	
o Type d'entreprise, structure organisationnelle, dépenses initiales, équipements, dépenses administratives.	

## **Annexes**

- Portail de services d'appui aux entreprises au Sénégal [www.senegal-entreprises.net](http://www.senegal-entreprises.net)
- Liste des Guides de l'Entrepreneur

## C. Plan d'Affaires pour Moyennes Entreprises

### Composantes d'un plan d'affaires pour les moyennes entreprises

Le plan d'affaires est le document essentiel pour démarrer, développer et manager une entreprise florissante, mais aussi un outil efficace pour lever les fonds nécessaires et attirer les investisseurs. Le plan d'affaires est le document qui définit de façon claire et concise les objectifs d'une entreprise et donne des directives sur les méthodes à adopter pour les atteindre. Le plan d'affaires est aussi un excellent instrument de communication pour les investisseurs et fournisseurs dans la compréhension des buts et opérations de l'entreprise.

De nombreuses entreprises échouent à cause d'un manque de préparation et de planification. Les directives ci-dessous devraient aider un promoteur à mieux comprendre le type d'informations dont il a besoin dans un plan d'affaires. Plus les informations sont complètes et précises, plus rapidement les institutions, les banques, les investisseurs et les fournisseurs répondront à votre requête d'assistance. En conséquence, le plan d'affaires doit être persuasif. Généralement, le promoteur prépare lui-même le plan d'affaires.

Le plan d'affaires répond aux questions suivantes: Que fait l'entreprise? Comment le fait-il? Où le fait-il? Comment sera-t-elle capitalisée? Comment sera-t-elle gérée. Bien qu'il existe divers formats selon les objectifs, les chapitres suivants sont essentiels dans un plan d'affaires

- Le résumé
- les ventes et le marketing
- la production
- l'organisation et la gestion
- le plan financier

Le plan d'affaires ébauché sur la page suivante présente en détail les chapitres essentiels, suivis d'une instruction pour chaque chapitre.

## Sommaire du Plan d'Affaires pour les Moyennes Entreprises

### Résumé

- A. Description sommaire du projet
- B. Bref profil de l'entrepreneur
- C. Contributions du projet à l'économie

### 1. Ventes et Marketing

- 1.1 Description du produit
- 1.2 Description des concurrents
- 1.3 Emplacement
- 1.4 Zone d'activité | 1.5 Principaux clients
- 1.6 Demande totale | 1.7 Part de marché
- 1.8 Prix de Vente | 1.9 Prévision de vente
- 1.10 Moyens de promotion
- 1.11 Stratégie marketing
- 1.12 Budget marketing

### 2. Production

- 2.1 Processus de production
- 2.2 Immobilisations | 2.3 Durée de vie des immobilisations
- 2.4 Maintenance et réparations
- 2.5 Sources de matériel
- 2.6 Capacité planifiée | 2.7 Capacité future
- 2.8 Termes et conditions de l'achat du matériel
- 2.9 Emplacement de l'usine et aménagement
- 2.10 Matières premières nécessaires | 2.11 Coûts des matières premières
- 2.12 Disponibilité des matières premières
- 2.13 Main d'œuvre | 2.14 Coûts de la main d'œuvre
- 2.15 Disponibilité de la main d'œuvre | 2.16 Productivité de la main d'œuvre
- 2.17 Frais généraux de l'usine
- 2.18 Coûts de Production

### 3. Organisation et Gestion

- 3.1 Forme juridique d'entreprise
- 3.2 Structure organisationnelle
- 3.3 Expérience en entreprise et qualifications de l'entrepreneur
- 3.4 Activités préalables | 3.5 Dépenses préalables
- 3.6 Matériel de bureau
- 3.7 Dépenses administratives

### 4. Plan financier

- 4.1 Coûts du projet
- 4.2 Plan de financement et besoin en prêt
- 4.3 Garantie pour le prêt
- 4.4 Compte de résultat
- 4.5 Etat des mouvements de trésorerie
- 4.6 Bilan
- 4.7 Plan de remboursement
- 4.8 Seuil de rentabilité (SR)
- 4.9 Retour sur investissement (RI)
- 4.10 Analyse financière

## Instruction au plan d'affaires pour les moyennes entreprises

### **Page de garde**

L'apparence externe contribue à mettre en valeur le contenu du plan d'affaires. Les informations sur la page de garde doivent être simples, mettant en exergue le nom de l'entreprise avec une adresse complète (numéro de téléphone, fax, e-mail ainsi que le nom de la personne à contacter directement pour des informations complémentaires et la date à laquelle le plan d'affaires a été réalisé), le logo de l'entreprise en taille réduite (s'il existe) et écrire visiblement au centre plan d'affaires suivi du nom de l'entreprise. La seconde page sera réservée au sommaire et il est recommandé qu'il soit limité à une page.

### **Résumé**

Bien qu'étant le premier chapitre dans l'ordre de présentation du plan d'affaires, le résumé est en réalité le dernier à être préparé: après que les quatre sections du plan d'affaires (marketing, production, organisation & gestion et enfin finance) aient été rédigées. Il doit être court (deux pages maximum à interligne simple) mais concis et contenant toutes les informations essentielles sur le projet.

#### **1. Quelle est la nature du projet?**

Décrivez brièvement le projet – Exposez les avantages du produit/service ainsi que le besoin identifié, précisez pourquoi le besoin existe, montrez les tendances, les risques du marché, identifiez les clients, définissez les parts de marché attendues, l'avantage concurrentiel, les fournisseurs essentiels et les changements technologiques dans l'industrie, le site de l'entreprise lois de zonage, la forme juridique et l'historique de l'entreprise, le plan de fonctionnement, les principaux indicateurs financiers tels que prévus, les ventes réelles, les gains et le bénéfice après impôts.

#### **2. Quelles sont les compétences et qualifications de l'entrepreneur?**

Présentez-vous brièvement en tant qu'entrepreneur, votre background, réalisations, expérience en entreprise et formation, mentionnez particulièrement les compétences, qualités, réseaux et contacts avec des personnes et entreprises en relation avec le projet et expliquez la façon dont vous comptez les utiliser pour faire marcher l'entreprise.

#### **3. Quelle est la contribution du projet à l'essor économique local et national?**

Décrivez la contribution du projet au développement économique local et/ou national. Cette contribution devra concerner certains leviers (la création d'emploi, l'utilisation des compétences et du matériel locaux, la génération de revenus, l'influence sur la balance commerciale etc.) significatifs et prioritaires pour le gouvernement, les banques et la société en général.

### **Ventes et marketing**

#### **1.1 Quel est le produit?**

Faites une description sommaire du produit (taille, couleur, forme) et de la gamme de produits mis sur le marché; décrivez ses caractéristiques, ses usages, ses avantages, s'il est nouveau ou déjà sur le marché. La technologie avec la formation requise, les matières premières entrant dans la fabrication du produit doivent être décrits ainsi que la demande du marché et les concurrents potentiels. Les termes et conditions, le volume, la qualité et le prix des fournisseurs potentiels de matières premières doivent être bien établis. Afin d'assurer la durabilité, les produits/services à mettre sur le marché doivent être identifiés et décrits brièvement.

## **1.2 Comparaison de la qualité et du prix du produit avec ses concurrents**

Répondre à cette question, c'est déterminer ce qui distingue le produit des autres sur le marché: sera-t-il de meilleure qualité par rapport à la concurrence? Le prix sera-t-il particulièrement compétitif pour faciliter la vente? Quelles autres caractéristiques vont le différencier des concurrents?

## **1.3 Quel sera l'emplacement de l'entreprise?**

L'emplacement de l'entreprise est essentiel pour soit réduire les coûts soit augmenter la visibilité des produits pour au moins permettre aux clients de se renseigner sur le produit. Si l'entreprise est un détaillant ou prestataire de services, elle doit être proche du marché si par contre elle est plutôt orientée production, elle doit être proche de ses sources de matières premières ou des infrastructures de base telles les ports, aéroports, centrales électriques etc. Un bon emplacement étant un des facteurs clé pour le développement du marché, il doit être choisi avec rigueur. Les facteurs les plus importants du choix du site sont :

- La proximité des sources de matières premières essentielles;
- la proximité des marchés et des chaînes de distribution;
- la disponibilité de moyens de transport;
- la disponibilité d'une main d'œuvre qualifiée, efficace et bon marché;
- l'existence d'industries connexes (liens en amont/en aval);
- l'existence d'aménagements et d'infrastructures de base (ex: routes, électricité, port);
- l'existence de moyens de communication (ex: bureau de poste, téléphone, fax);
- l'existence de réglementations de zonage et des caractéristiques de croissance;
- Le coût et les conditions d'acquisition des terres.

Le site doit être aussi différencié en termes de débouchés et d'emplacements d'usine.

## **1.4 Quelles seront les régions géographiques couvertes par le projet?**

Déterminer la couverture géographique (où vendre le produit) dépend étroitement de la nature du produit, de ses caractéristiques relatives à sa facilité de transport et de distribution, de la taille du marché dans les différentes localités, de la forte présence de concurrents dans la localité considérée, de votre volonté à voyager et bien sûr de la présence de contacts et de chaînes de distribution avec lesquels vous êtes familier. En général, il est plus facile de travailler dans une zone avec un marché limité puisque dans ce cas le temps de voyage et le coût de distribution peuvent être réduits au minimum.

## **1.5 A qui l'entreprise vendra-t-elle ses produits au sein du marché?**

Il est question dans ce paragraphe de déterminer un groupe cible spécifique au sein de la population ou des segments de marché dans la zone d'activité que vous avez choisi pour écouler vos produits. Identifiez ces clients aussi nettement que possible (âge, sexe, revenus, habitudes d'achat, de consommation etc.) afin de vous assurer que le produit convient à leur goût, à leurs besoins, à leurs exigences, à leurs revenus et à leur style de vie. Vendrez-vous aux grossistes ou aux détaillants et dans ce dernier cas, quelles en seront les conséquences? Si vous envisagez un débouché sur la vente au détail, le choix de l'emplacement est crucial.

## **1.6 Est-il possible de déterminer la quantité du produit qui est en cours de vente?**

Cette estimation peut être faite de différentes façons; fondamentalement, l'approche consiste à aller du général au particulier. Par exemple, vous pouvez commencer par estimer la consommation, l'usage ou les ventes du produit par tête de population dans la zone d'activité que vous avez choisie. Ensuite un par un, éliminez certains segments de la population (groupes spécifiques catégorisés par l'âge, le revenu, le sexe, l'emplacement, les habitudes de consommation etc.) qui pourraient ne pas faire partie de vos clients de manière à définir un schéma raisonnable qui pourrait être supposé correct. Il serait aussi judicieux de consulter les statistiques s'ils sont disponibles. Si vous ne pouvez pas utiliser de statistiques fiables (données secondaires), il serait préférable de mener une simple étude à faible coût

afin de rassembler des informations primaires; par exemple si vous savez combien de magasins vendent votre produit ou un produit similaire, questionnez quelques uns sur leurs ventes, ainsi il sera possible d'estimer la quantité totale du produit vendu.

### 1.6.1 Liste de contrôle de l'étude de marché

Voici une série de checklists qui peuvent vous guider dans l'interview des grossistes, des détaillants et des consommateurs (personnes qui utilisent le produit) ou des clients (personnes qui achètent le produit). Les questions sont volontairement illustratives et vous devrez apprendre à bien débiter votre interview (en étant amical avec l'interviewé de sorte qu'il ne soit pas suspicieux et ne se sente pas menacé) et à poser vos questions avec tact, politesse et clarté afin d'obtenir l'information souhaitée par des réponses précises.

Si les réponses sont adéquates, vous pourrez faire une estimation préliminaire de la demande totale et les parts de marché que vous pouvez gagner sous réserve d'une stratégie marketing efficace. Si des produits similaires sont distribués principalement par les grossistes et les détaillants, réaliser cette étude de marché est en réalité le premier pas pour l'établissement d'une relation avec vos clients afin de connaître leurs besoins. Deux raisons principales exigent cette étude:

- a) Une collecte correcte d'informations de sorte qu'un niveau fiable de ventes et de production puisse être prévu;
- b) Etablissement de bonnes relations entre vous et vos potentiels clients.

### 1.6.2 Liste de contrôle des grossistes / importateurs

La plupart des produits de grande consommation tels les biscuits, le sucre, la pâte dentifrice, les allumettes etc. sont écoulés par le biais des grossistes qui achètent de grosses quantités à l'usine ou chez les distributeurs et les revendent en plus petites quantités aux épiceries et aux détaillants (clients). Puisqu'il y a généralement peu de grossistes et beaucoup de détaillants il est souvent conseillé de commencer l'étude de marché en visitant d'abord les grossistes. Après avoir défini votre zone d'activité, essayez de localiser tous les grossistes qui fournissent la zone ciblée et posez les questions suivantes:

- 1) Combien de grossistes y a-t-il dans votre zone d'activité? Quels sont leurs noms et adresses?
- 2) Quelle zone d'activité chaque grossiste couvre-t-il?
- 3) Quelle est la fréquence annuelle de la vente de votre produit?  
La vente de votre produit augmente-t-elle chaque année? Si oui de combien?
- 4) Existe-t-il des fluctuations saisonnières?

par exemple: 1 2 3 4 5 6 7 8 10 11 12 mois
Haute
Moyenne
Basse

- 5) Quelle est l'intensité de la concurrence? Les produits concurrents sont-ils de taille supérieure? Les caractéristiques sont-elles les mêmes? Quelles sont leurs normes de qualité? Quelles sont les méthodes de commercialisation?
- 6) A propos de l'amélioration du produit: pensent-ils que le marché a besoin de nouveaux designs, de plus de variétés de meilleures caractéristiques de nouvelles spécifications?
- 7) A combien vendent-ils votre produit?
- 8) A combien l'achètent-ils?
- 9) Quelle est la durée du crédit (s'il y en a) accordée par leurs fournisseurs (une semaine, un mois)?
- 10) En supposant que la qualité de votre produit est adéquate et son prix est compétitif, quelle quantité prendront-ils comme échantillon de commande?

### **1.6.3 Liste de contrôle des détaillants**

Les boutiques de détaillants constituent le dernier maillon entre les producteurs et les consommateurs. Les détaillants effectuent l'ultime vente au public; leur proximité avec les acheteurs fait d'eux une précieuse source d'information sur ce que les consommateurs veulent et achètent.

Par exemple si une personne achète de l'encre qui se trouve être de qualité médiocre, elle fera une réclamation à la boutique où elle l'a achetée plutôt qu'à l'usine. Pour cette raison, les détaillants sont dans une position stratégique pour identifier les gaps dans le marché, particulièrement entre la demande du consommateur et l'offre du grossiste. Ainsi, certains détaillants alertes peuvent vous souffler des idées sur un nouveau produit qui pourrait être réalisé en usine.

Les objectifs ciblés par l'interview des détaillants sont:

- Vérifier par recoupement des informations fournies par les grossistes;
- Connaître les besoins, les désirs, les goûts les habitudes d'achat etc. des consommateurs;
- Chercher de nouveaux produits potentiels;
- Apprendre à positionner son produit par rapport à la concurrence;
- Apprendre à commercialiser plus efficacement son produit;
- Aider à identifier les mesures promotionnelles utiles dans la vente du produit (panneaux publicitaires, échantillons gratuits, etc.);
- Aider à formuler la stratégie marketing de l'entreprise.

Quelques questions à poser concernant le détaillant:

- Quelle quantité du produit écoule-t-il par année?
- Combien de concurrents a-t-il dans son voisinage?
- A-t-il subi une fluctuation saisonnière des ventes?
- Quel grossiste ou quel fabricant est son fournisseur?
- Ses fournisseurs lui accordent-ils un crédit pour le produit?
- Si oui quelle est sa durée?
- Vend-il en gros ailleurs, si oui où?
- Quel est son prix d'achat du produit?
- Quel est son prix de vente?
- Pense-t-il que ses clients voudraient des changements ou des améliorations du produit?
- Achète-t-il le produit cash ou à crédit?
- Vend-il à commission?

### **1.6.4 Liste de contrôle des clients ou des consommateurs**

Même si vous avez interviewé les grossistes et les détaillants, il est important aussi de discuter de l'acceptabilité du marché avec les clients (les personnes qui achètent le produit) et avec les consommateurs (les personnes qui utilisent le produit). Leur feed-back est très utile, soit pour vérifier par recoupement les opinions émises précédemment ou pour écouter de nouvelles idées qu'aucun des deux groupes interviewés n'a touché ni fait allusion.

En particulier, si votre produit est un bien d'équipement (machine par exemple), il est nécessaire de s'adresser au consommateur puisqu'il achète directement à l'usine. Voici quelques questions qui peuvent être posées au consommateur ou au client:

- Pourquoi achetez-vous ce produit?
- Quand (quel mois) l'avez-vous acheté?
- Combien de fois achetez-vous ce produit?
- Aurez-vous besoin d'une quantité supérieure dans le futur? Si oui combien d'unités?

- A combien l'achetez-vous?
- Vous satisfait-il?
- Aimerez-vous qu'il soit modifié ou amélioré?
- Où l'achetez-vous (localité)? A qui?
- Pourquoi l'achetez-vous particulièrement à ce fournisseur?

Vous devez aussi disposer du profil de vos interviewés (grossistes, détaillants, consommateurs) y compris certaines informations telles que l'âge, le sexe, le revenu, l'activité professionnelle, les habitudes d'achat etc. Ces informations vous seront utiles pour l'analyse et la description du marché.

### 1.7 Quel pourcentage en parts de marché votre entreprise peut-il gagner?

La réponse à cette question n'est pas toujours facile puisque tout dépend de votre capacité en tant qu'entrepreneur à vendre vos produits, de votre réseau, de l'efficacité de votre stratégie marketing, de votre capacité à pousser le produit, le tout combiné à un sens des affaires. Cela dépend aussi de la force et de l'étendue de la concurrence. Toutefois certaines directives peuvent être données. Si votre étude de marché a été menée correctement, vous aurez les informations suivantes sur vos concurrents:

- Leur nombre;
- la taille;
- les caractéristiques de leurs produits (similaires ou différentes d'un à un autre);
- sont-elles les mêmes que les vôtres ou sont-elles différentes.

Le guide de décision ci-contre pourrait aider à traiter cette information afin de permettre une estimation de la part de marché.

<b>Guide de décision</b>			
Nombre de concurrents	Taille *	Caractéristiques du produit	Part de marché (en %)
Plusieurs	grande	semblable	0 - 2,5
Quelques	grande	semblable	0 - 2,5
Un	grande	semblable	0 - 5
Plusieurs	grande	différentes	0 - 5
Quelques	grande	différentes	5 - 10
Plusieurs	petite	semblable	5 - 10
Quelques	petite	semblable	10 - 15
Un	grande	différentes	10 - 15
Quelques	petite	différentes	20 - 30
Un	petite	semblable	20 - 50
Un	petite	différentes	40 - 80
<b>Total</b>			<b>100</b>

\* En supposant que votre entreprise est dans la catégorie "petite" au moment d'entrer dans le marché.

### 1.8 Quelle quantité du produit vendrez-vous?

Après avoir estimé avec réalisme votre part de marché, faites une estimation de ventes prévisionnelle. Cette estimation sera mensuelle dans la première année et annuelle pour les cinq années suivantes. La première prévision de vente annuelle est généralement une fraction de la part de marché estimée et peut se situer n'importe où entre 60 et 80% de la part de marché initiale.

### 1.9 Quel est le prix de vente du produit?

Il existe trois manières courantes de déterminer le prix de vente de votre produit:

#### a) La méthode du "coût majoré"

Il s'agit d'ajouter une marge bénéficiaire raisonnable (disons 20% au coût final total du produit): Exemple: le coût de la commercialisation + le coût de la production + le coût de l'administration + le coût des finances. Le coût final unitaire du produit est déterminé en divisant le coût total du produit par le nombre d'unités produites. A ce schéma vous pouvez ajouter une marge bénéficiaire.

#### b) La méthode "comparative"

Cette méthode compare votre produit avec d'autres sur le marché et ensuite sur la base de la qualité et d'autres caractéristiques de votre produit, vous pouvez fixer un prix qui peut être inférieur, supérieur ou égal au prix pratiqué sur le marché.

#### c) La méthode "du marché"

Cette méthode est basée sur l'offre et la demande du produit. Par exemple, s'il y a une rareté du produit sur le marché (marché des vendeurs), vous pouvez établir un prix de vente élevé, de ce fait votre marge bénéficiaire pourrait être plus élevée. Par contre s'il y a un surplus du produit sur le marché (marché des acheteurs), vous pourriez être forcé de casser les prix et en conséquence, votre marge bénéficiaire diminuera. Deux alternatives se présentent pour éviter de réduire la marge bénéficiaire : (1) réduire le coût du produit en identifiant les coûts à réduire entre le marketing, l'administration, la production et la finance, (2) identifier d'autres segments de marché qui peuvent acheter au prix d'origine.

En pratique, toutes ces trois méthodes devraient être utilisées alternativement dans toute entreprise, mais en général, et particulièrement lorsque l'entreprise vient de démarrer, l'utilisation de la méthode du "coût majoré" est plus sûre. De plus anticiper la réaction des concurrents à votre stratégie de prix serait une bonne stratégie commerciale.

### 1.10 Quels moyens promotionnels utiliser pour vendre le produit?

La promotion est l'un des aspects les plus négligés dans la commercialisation d'un produit. Elle est nécessaire pour attirer et convaincre les acheteurs de choisir votre produit plutôt que celui des concurrents. La promotion est généralement composée de l'annonce, de la vente promotionnelle, de la publicité et de la vente personnelle. Parmi ces techniques:

- Annonces à la radio, dans les journaux, dans les magazines, dans les bulletins d'information commerciale et si nécessaire à la télévision;
- remise sur le volume (réduire les prix à la vente en gros);
- distribution de prospectus;
- service prompt, régulier, courtois et efficace;
- bon merchandising assurant une visibilité de votre produit sur les rayons de vos points de vente;
- facilité de crédit particulière aux clients réguliers;
- posters; panneaux d'affichage; enseignes;
- échantillons gratuits; essais gratuits;
- communiqués de presses;
- achat de deux pour le prix d'un;
- tombola; bons;
- sponsor de shows locaux, de festivals;
- participation aux foires commerciales et aux expositions;
- vente personnelle.

**Nota bene:** Ces activités promotionnelles coûtent de l'argent à votre entreprise, donc assurez-vous que derrière chaque activité adoptée il y a une augmentation visible des

ventes. Sans une augmentation justifiable des ventes, les coûts vont s'accroître entraînant en même temps l'augmentation du coût unitaire du produit. Assurez-vous par conséquent d'inclure ces coûts dans votre budget de marketing.

### **1.11 Quelle stratégie marketing utiliser pour assurer que les prévisions de ventes seront atteintes?**

Formuler une stratégie marketing signifie une correcte organisation, un équilibre et une intégration de la stratégie de produit de l'entreprise, de la stratégie de prix, de la stratégie de distribution et de la stratégie de promotion. Afin de vendre efficacement, vous devez identifier votre marché, connaître votre produit et étudier la concurrence. Vous devez aussi passer un certain temps sur les activités de promotion, sur la mise à prix adéquate de vos produits et sur leur distribution efficiente et efficace à vos détaillants. Vous ne devez pas supposer que les clients achèteront automatiquement votre produit parce qu'il est bon.

### **1.12 De combien avez-vous besoin pour promouvoir et distribuer votre produit?**

Vous devez disposer d'un budget de marketing qui comprend les coûts pour la promotion, de la distribution et des salaires de votre force de vente si elle existe.

## **Production**

### **2.1 Quel est le processus de fabrication?**

Afin de déterminer le coût de la production (main d'œuvre, matières premières, frais généraux), il est utile de suivre entièrement le processus de production et d'identifier comment les matières premières sont réceptionnées et graduellement, étape par étape, transformées à travers divers processus (la coupe, le mixage, l'assemblage, la finition, l'emballage etc.) en un produit fini. La description du processus ne nécessite pas de longues explications mais doit couvrir les opérations principales. Un diagramme de fabrication est un outil permettant de schématiser le processus de production, de connaître le nombre de travailleurs nécessaires à chaque étape et les compétences requises.

### **2.2 Quels types de machines et de bâtiments (immobilisations) utiliser et quels sont leurs coûts?**

Identifier soigneusement ces éléments et estimez leurs coûts avec précision. Si les besoins sont sur-estimés, les résultats peuvent être soit:

- Une surproduction: dans ce cas, les stocks vont s'accumuler ce qui coûte de l'argent et immobilise le capital inutilement;
- un excédent de capacité signifiant que vous investissez sur certains actifs ou vous payez un intérêt sur un bâtiment ou du matériel qui ne vous rapportent rien. Dans ce cas, les coûts à long terme vont augmenter car ils auront un amortissement plus élevé;
- de plus, le projet court le risque de ne pas être financé car trop coûteux.

En général, il est conseillé de débiter à un niveau très modeste avec un petit bâtiment ou simplement un espace loué contenant le minimum vital en machines. Rappelez-vous que si la demande de votre produit excède les huit heures de rendement du matériel, un poste supplémentaire peut être ajouté à une étape ultérieure ou vous pouvez fonctionner en heures supplémentaires à la fin du poste régulier. Particulièrement lorsque vous débutez une entreprise, avancez avec prudence avec les achats capitaux et seulement lorsque le marché est sécurisé.

Concernant le rendement de la machine, le fournisseur doit donner les informations exactes à l'entrepreneur. Dans bien des cas, les fournisseurs tendent à surévaluer le rendement et l'efficacité réels de leurs machines; donc ne vous attendez pas à ce que la machine fonctionne à 100% du rendement évalué. En déterminant la capacité réelle de chaque machine, il est possible d'estimer de façon précise l'équilibre correcte entre les machines et

la main d'œuvre par exemple, quel est le nombre requis de travailleurs pour chaque machine ou outil et proportionnellement le nombre de personnes et les compétences requises pour les faire fonctionner et assurer une production efficace et sans difficulté.

Déterminer le coût du bâtiment et des machines est relativement aisé puisque tout entrepreneur peut trouver les informations chez les fournisseurs. Encore une fois, veillez à ne pas construire des bâtiments fantaisistes ou acquérir des machines trop modernes ou trop sophistiquées difficiles à faire fonctionner ou à réparer. Les agents marketing de ces machines cherchent généralement à vendre d'abord les plus modernes et les plus chères, donc soyez conscients de ce dont vous avez besoin et que vous pouvez vous payer et ne vous laissez pas entraîner dans l'achat de matériel fantaisiste ou qui ne correspond pas à votre niveau de production particulièrement dans les étapes initiales.

Sachez qu'il pourrait exister une large gamme d'options de technologie allant de la main d'œuvre intensive (où plus de main d'œuvre est requise en relation avec le nombre de machines ou l'investissement sur les machines) au capital intensif (plus de machines sont utilisées ou un investissement plus élevé sur les machines en relation avec la main d'œuvre requise).

Si une main d'œuvre de qualité peut être assurée, il est souvent plus judicieux d'utiliser une technologie à main-d'œuvre intensive puisque votre usine sera moins dépendante des machines qui peuvent tomber en panne à tout moment, être endommagées par des pannes d'électricité et rester hors d'usage pendant de longues périodes. Si par contre, la main d'œuvre est à problème et peu fiable, à cause de sa disponibilité saisonnière, une approche « capital intensif » à une échelle modeste pourrait être plus pratique. Toutefois si les travailleurs sont correctement motivés, ils peuvent être encouragés à être plus fiables.

Pour finir, lister tous les terrains et les aménagements, le bâtiment, le mobilier, les installations fixes, les machines et le matériel de l'usine y compris le coût des installations en veillant à établir leurs tailles, capacités et coûts pour finalement aboutir au coût total des immobilisations.

### **2.3 Quelle est la durée de vie utile du bâtiment et des machines?**

La réponse à cette question dépendra de la nature du bâtiment (en bois, en ciment et béton etc), des machines et de l'utilisation des immobilisations. Pour déterminer la charge annuelle relative aux amortissements, déduisez la valeur résiduelle à la fin de sa durée de vie prévue, et divisez la valeur de l'immobilisation par le nombre d'années de sa vie productive; s'il n'a pas de valeur résiduelle, divisez la valeur d'origine par le nombre d'années.

Dans votre pays, la Direction des Impôts publie des taux généraux d'amortissement. Dans plusieurs pays, la pratique courante est la suivante (il peut exister cependant quelques variations):

<b>Immobilisations</b>	<b>Durée de vie</b>	<b>Taux d'amortissement annuel</b>
Machines	10 ans	10%
Bâtiment	20 ans	5%
Mobilier	5 ans	20%
Vehicule	7 ans	15%

### **2.4 Comment se fera la maintenance?**

#### **Les pièces de rechange sont-elles disponibles sur le marché local?**

Ce serait irréaliste d'importer du matériel, même si il est plus fiable, qui pourrait causer une longue rupture de production lorsqu'il tombe en panne du fait que les pièces de rechange ne sont disponibles qu'à l'étranger. Le service de maintenance et les pièces de rechange doivent être disponibles sur le marché local pour assurer la continuité de la production.

Veillez à estimer les coûts de maintenance et des pièces de rechange puisqu'ils entrent dans les coûts de production. Les coûts de la maintenance constituent une partie des frais généraux de l'usine.

### **2.5 Où et quand les machines peuvent-elles être obtenues?**

Ces renseignements pourront être obtenus directement auprès des fournisseurs. Estimez précisément la durée de livraison des machines pour préparer votre programme d'exploitation prévisionnelle. De plus, n'oubliez pas d'inclure dans le coût des machines les frais de transport à l'usine, les frais d'importation (s'il s'agit d'un matériel importé), l'assurance jusqu'au lieu d'installation et les frais d'installation (s'ils existent).

### **2.6 Quel sera le rendement utilisé?**

Un rendement de 100% signifie normalement que le matériel est utilisé 8 heures par jour, 6 jours par semaine. La plupart des usines travaillent 8 heures par jour et plusieurs d'entre elles utilisent leur matériel seulement pendant une portion de ce temps. Les fluctuations saisonnières des capacités d'utilisation doivent être prises en compte. Par exemple: une fabrique de briques où la production peut être continue sur 24 heures pendant la période de construction et nulle pour six mois à cause de la saison des pluies...

### **2.7 Comment gérer les facteurs de production?**

Les machines et le matériel devraient être utilisés autant que possible pour les maintenir en parfait état de marche et pour habituer les travailleurs à un rythme régulier. Durant les périodes où de faibles capacités d'utilisation sont observées, assurez-vous que le travail dans les autres domaines (exemple: l'amélioration et le développement du produit) est bien réalisé, ce qui dans un premier temps peut ne pas être lié à la production principale, mais pourrait à une étape ultérieure être développé en un nouveau produit.

### **2.8 Quand et comment les machines seront-elles payées?**

Certains fournisseurs de machines peuvent vendre leur matériel en location vente. Ce qui allonge les coûts des machines sur une longue période et donc augmente les coûts totaux, mais permet à l'entreprise d'avoir plus de liquidités ou des besoins en investissements moins élevés durant la période de démarrage. Avant d'acheter le matériel, vérifiez les termes de la vente (crédit, cash, location, la durée du paiement et les autres conditions telles la garantie, le service après-vente, la formation des opérateurs etc).

### **2.9 Quel sera l'emplacement de l'usine et comment sera-t-elle aménagée?**

Presque toujours, dans les petites et moyennes industries les usines et les entreprises ont la même adresse. Il est certes important de déterminer l'espace au sol requis par l'entreprise (pour la production, les bureaux, le magasin de stockage, les toilettes etc), mais il est plus important encore de déterminer comment disposer de l'espace en terme d'aménagement spatial des machines et du matériel. Pour résoudre cette équation, il faut nécessairement maîtriser le processus de production ainsi que les machines et le matériel à utiliser à chaque étape pour pouvoir disposer des machines le plus adéquatement possible par rapport à la chaîne de production. Vous pouvez aussi déterminer la taille des machines et l'espace qu'ils occuperont (sans oublier la liberté de mouvement de l'opérateur) et dans ce cas un plan du matériel serait très utile. Disposez vos machines en ligne droite ou en forme de U.

### **2.10 Quelle sera la quantité de matières premières requise?**

Une fois que vous avez une idée précise du niveau de production que vous voulez atteindre, trouvez le type, la qualité et la quantité de matières premières requises. Calculez le ratio de conversion (exemple combien de kilogrammes d'huile sont nécessaires pour produire 120 kg de savon par jour?); le résultat sera spécifié en m<sup>2</sup>, kg, tonnes, pièces etc à utiliser par mois.

### **2.11 Quel sera le prix de la matière première?**

Après avoir déterminé la qualité et la quantité de la matière première requise, trouvez le coût unitaire (exemple: 2000 Devise Locale (DL) par tonne, DL 15 par tonne etc.) listez ces coûts à côté du matériel et préparer une liste de la moyenne des besoins mensuels en matières premières et leurs coûts. Inclure les impôts et les droits, si la matière première est importée.

### **2.12 Quelles sont les sources de matières premières?**

#### **Sont-elles disponibles pendant toute l'année?**

Trois facteurs critiques sont à considérer concernant la recherche de sources de matières premières. D'abord, le prix devra être aussi bas que possible, ensuite, la source devra être le plus proche possible du site de production pour réduire les coûts de transport et enfin la source doit être fiable.

Si la matière première n'est pas disponible en continu, deux alternatives au moins sont possibles: - soit l'usine réduit sa production, soit elle constitue un stock de matières premières lorsque cette dernière est abondante et disponible ; ainsi la production sera continue. Si cette dernière alternative est choisie, des fonds de roulement additionnels seront nécessaires et devront être inclus dans le calcul des besoins en trésorerie et dans la détermination des besoins en investissement du projet et dans ce cas, l'entreprise pourra faire face à cette situation. Exemple: comment obtenir des fruits pendant la saison morte pour alimenter une production?

### **2.13 Quel est le nombre de travailleurs pour la main d'œuvre directe et indirecte nécessaire et quelles sont les qualifications requises?**

Dans l'usine, la main d'œuvre est divisée en main d'œuvre directe et indirecte. La main d'œuvre directe est celle qui est intimement liée au processus de production; la main d'œuvre indirecte par contre est celle supplémentaire qui facilite la production (techniciens de surface, chefs d'équipe, maintenanciers, etc).

Pour déterminer le nombre et le type de travailleurs nécessaires pour la main d'œuvre directe, classez leurs compétences en trois catégories: qualifiés, semi qualifiés, non qualifiés. Leurs grilles de salaire seront calculées en conséquence.

### **2.14 Quels seront les coûts de la main d'œuvre?**

Estimez le montant que chaque travailleur (du superviseur/chef d'équipe de production au maintenancier ou au technicien de surface) devra percevoir par mois. La main d'œuvre effective totale devra être incluse dans le calcul de la main d'œuvre pour couvrir les salaires de base, les salaires, les avantages, les congés payés, la restauration gratuite, l'assurance sociale et médicale et. Dans certains cas, la main d'œuvre directe sera payée à la tâche (exemple: par rapport au nombre de pièces que le travailleur a produits). Dans ce cas, estimez le rendement du travailleur et multiplier ce nombre par le taux respectif.

### **2.15 Les travailleurs sont-ils disponibles toute l'année? Si non quelles en seront les conséquences sur la production?**

Beaucoup d'ouvriers dans les petites et moyennes entreprises perçoivent des salaires bas, par conséquent, augmentent leurs revenus avec l'agriculture ou un autre travail externe. Dans ce cas, l'entreprise doit être prête à affronter cette situation en proposant à ses travailleurs des salaires/paie/travail à la pièce compétitifs ou plus élevés ou recruter de nouveaux travailleurs temporaires durant cette période ou même être préparé à une réduction de la production. Quelle que soit la ligne de conduite arrêtée, elle doit être prise en compte dans la détermination du programme de production.

### **2.16 Comment motiver les travailleurs?**

Il existe plusieurs moyens de motiver les travailleurs: traitement humain, amélioration de l'environnement de travail, augmentation des responsabilités et autres (partage du bénéfice,

récompense des travailleurs méritants, primes, offre de facilités telles des indemnités médicales, des indemnités de restauration, de transport, de logement etc). Cependant si ces avantages sont octroyés, ces coûts devront être calculés et inclus dans celui de la main d'œuvre ou en tant que frais généraux.

### **2.17 Quels sont les frais généraux de l'usine?**

Les frais généraux de l'usine comprennent: le coût de la location de l'espace de l'usine, de la maintenance et de la réparation, des services (eau, électricité, téléphone, salaire des gardiens, des employés de ménage, des maintenanciers) et de l'amortissement du matériel et des machines. Dans le cas particulier de l'électricité, si elle est utilisée en grande quantité directement liée au niveau de production, son coût doit être inclus dans la rubrique des matières premières. Mais si elle est utilisée uniquement pour la lumière ou autre, son coût est inclus dans le calcul des frais généraux. Seuls les coûts listés ci dessus qui changent peu ou pas par rapport au niveau de production sont traités dans la rubrique des frais généraux.

### **2.18 Quel est le coût unitaire de la production?**

Le coût de la production comprend: le coût de la matière première directe, de la main d'œuvre directe et des frais généraux de l'usine. Les deux méthodes ci-dessous permettent de calculer le coût unitaire de la production:

#### Méthode 1

Pour connaître le coût de production unitaire, additionner le coût mensuel de la matière première directe (2.11), la main d'œuvre directe (2.14) et les frais généraux (2.17) ensuite divisez ce montant par le nombre d'unités produites durant un mois (2.6).

#### Méthode 2

Malheureusement, en pratique, le calcul des coûts n'est pas aussi simple que décrit ci-dessus. La complication vient du fait que peu de petites et moyennes entreprises produisent un seul article. Il pourrait être facile d'identifier les coûts des matières premières dans n'importe quel produit, mais estimer la main d'œuvre ou affecter une portion des frais généraux à un produit particulier est un autre problème.

### **Affectation des coûts de la main d'œuvre:**

Pour assigner les coûts de la main d'œuvre directe à n'importe quel produit, suivez cette règle simple: multipliez la charge horaire de main d'œuvre directe par le nombre d'heures de main d'œuvre directe qui entre dans l'élaboration du produit. La charge de main d'œuvre directe par heure est obtenue en divisant les coûts totaux de la main d'œuvre directe par le nombre d'heures de main d'œuvre directe disponible. Par exemple, le nombre d'heures total de main d'œuvre directe par mois pour 8 travailleurs travaillant 8 heures par jour et 6 jours par semaine pendant 4 semaines est:

$$8 \text{ travailleurs} \times 8 \text{ hrs/jour} \times 6 \text{ jours/semaine} \times 4 \text{ semaines} = 1,536 \text{ hrs}$$

Si les coûts totaux de cette main d'œuvre directe s'élève à 4,000 DL, le taux par heure sera: Coûts totaux de la main d'œuvre directe 4,000/1,536 heures disponible = 2.60 DL par heure de main d'œuvre directe (taux horaire).

### **Exemple:**

Si la fabrication d'une chaise nécessite 6 heures de main d'œuvre directe, les coûts de la main d'œuvre directe pour la chaise s'élèveront à: taux horaire de 2.60 DL x 6 heures = 15.60 DL. Concernant les affectations des frais généraux, il existe deux façons d'allouer les frais généraux:

- En liant les frais généraux aux heures de travail;
- en les allouant en relation avec les ventes.

La première et préférable méthode est de lier les frais généraux aux heures de main d'œuvre directe impliquée dans la manufacture du produit. Dans ce cas, il faut diviser le coût des frais généraux par le nombre d'heures de main d'œuvre directe disponible et ensuite multiplier le résultat par le nombre d'heures nécessaires à la fabrication du produit.

**Exemple:**

Si les frais généraux s'élèvent à 3.000 DL et le nombre d'heures total de main d'œuvre directe est de 1536, les frais généraux par heure seront:

$3000/1536 = 1,95$  DL par heure de main d'œuvre directe (taux horaire de frais généraux). Ensuite multipliez le résultat par le nombre d'heures de main d'œuvre directe nécessaire à la fabrication du produit.

Le taux horaire des frais généraux =  $1,95 \text{ DL} \times 6 \text{ hrs} = 11,70 \text{ DL}$

Ce schéma peut être ajouté à la matière première et à la charge de main d'œuvre directe pour arriver aux coûts par unité de production. La seconde méthode d'affectation des frais généraux est liée au % des ventes de ce produit particulier en relation au total des ventes. Si par exemple un fabricant de mobilier produit les articles suivants:

Produits	Prix de vente unitaire (DL)	Ventes par mois	% de vente
20 chaises	200 DL	4,000	20%
10 lits	400 DL	4,000	20%
12 tables	1,000 DL	12,000	60%
<b>Total ventes</b>		<b>20,000 DL</b>	<b>100%</b>

Les ventes totales s'élèvent à 20 000 DL dont 20% de chaises, 20% de lits et 60% de tables. Donc, 20% des frais généraux peuvent être alloués aux chaises. Les frais généraux par chaise seront:

Les frais généraux totaux pour 20 chaises:

Frais généraux totaux mensuels pour les chaises:  $3000 \times 20\% = 600 \text{ DL}$

Ainsi, les frais généraux pour chaque chaise =  $600/20 \text{ chaises} = 30 \text{ DL}$

De même pour les lits:  $600/10 \text{ lits} = 60 \text{ DL}$

Pour les tables:  $600/12 \text{ tables} = 50 \text{ DL}$

Après avoir déterminé les coûts de la matière première par unité de produit, les coûts de la main d'œuvre directe par unité, les coûts de production à l'unité, les coûts de la main d'œuvre directe par unité et le taux des frais généraux par unité, les coûts de production à l'unité peuvent être calculés en additionnant ces composantes:

- + Coûts de la matière première à l'unité
- + Coûts de la main d'œuvre directe à l'unité
- + Coûts des frais généraux de l'usine à l'unité
- = Coûts production à l'unité

Les coûts production à l'unité peuvent aussi être obtenus du calcul suivant:

- + Coût total de la matière première
- + Coût total de la main d'oeuvre directe
- + Coût total des frais généraux
- = Coût total de production divisé par le volume de la production totale (ex. en kg ou unités)
- = Coût par unité de production

## **Organisation et gestion**

### **3.1 Quelle sera la forme juridique de l'entreprise?**

Il existe quatre formes courantes: (1) société unipersonnelle, (2) société en nom collectif, (3) société à participation restreinte (société de personnes), et (4) société anonyme (société à participation publique).

Toutefois, la plupart des petites et moyennes entreprises ont un statut unipersonnel où le propriétaire/manager ou l'entrepreneur est le propriétaire en même temps le directeur général de l'entreprise.

Une société en nom collectif implique une co-propriété de l'entreprise par un ou quelques partenaires qui peuvent être des membres d'une famille ou des amis intimes. Les partenaires peuvent apporter à l'entreprise leur capital ou leur expertise ou les deux.

Une société à participation restreinte implique la propriété de l'entreprise par un nombre limité de personnes (généralement des parents ou des amis intimes) qui s'organisent en entreprise. La propriété est basée sur l'actionnariat, ces actions peuvent être transférées à d'autres actionnaires avec le consentement des propriétaires.

Dans une société anonyme l'entreprise appartient à plusieurs personnes qui peuvent ne pas être affiliées. La propriété est déterminée par la détention d'actions qui peuvent être introduites en bourse et transférable au public.

Une société de capitaux a une personnalité juridique légale avec des passifs limités. Elle peut être gérée par des personnes autres que les propriétaires.

Les réglementations varient d'un pays à un autre en ce qui concerne l'immatriculation de l'entreprise sous chacune de ces formes. Il est important de connaître les lois appropriées (imposition, responsabilité etc), les formulaires à remplir et les licences/autorisations à acquérir (et à payer) avant de pouvoir fonctionner légalement en tant qu'entreprise.

### **3.2 Comment l'entreprise fonctionnera-t-elle, et comment sera-t-elle gérée?**

Pour que l'entreprise fonctionne correctement et efficacement, il doit exister certaines structures de responsabilité et d'autorité (hiérarchie), de répartition de la main d'œuvre (division du travail), et d'une description de ce que chaque entité doit faire dans l'entreprise (fiche de poste). Par conséquent, l'entreprise a besoin d'une structure organisationnelle. Elle est généralement présentée sous la forme d'un organigramme.

Dans la conception de la structure organisationnelle, il est important que les diverses fonctions de l'entreprise (marketing, production, organisation et gestion) soient bien accomplies. Dans une petite entreprise, une personne peut cumuler plusieurs fonctions. Par exemple, l'entrepreneur peut cumuler les fonctions de directeur général et de manager de la production.

Dans la plupart des petites et moyennes entreprises, généralement, des membres de la famille occupent des postes de responsabilité dans l'entreprise ou accomplissent le travail de production. Par exemple, la femme peut être la trésorière et le manager marketing, alors que les enfants plus âgés peuvent aider en qualité de travailleurs temporaires dans la production.

### **3.3 Quelles sont les expériences professionnelles et les qualifications de l'entrepreneur?**

La pérennité et le développement de l'entreprise dépendent étroitement de la compétence et de la capacité en management, il est donc important que les personnes qui dirigent l'entreprise aient les qualifications adéquates et l'expérience requise. Un projet de classe B (potentiel moyen) dirigé par un manager de classe A (très compétent), réussit dans la plupart des cas, alors qu'un projet de classe A (potentiel élevé) dirigé par un manager de classe C (incompétent) échouera.

En particulier si le promoteur veut emprunter de l'argent à la banque, ou s'il veut un crédit fournisseur (matière première, machines), il doit être en mesure de les convaincre de ses capacités, de sa compétence et de son intégrité.

Par conséquent, il est extrêmement important que le promoteur ainsi que les cadres de l'entreprise indiquent les points importants de leurs curriculums.

Si possible, le promoteur devra inclure ses références bancaires, celles de ses anciens employeurs, ou de leaders connus et respectés dans la corporation qui peuvent se porter garants de son intégrité et de ses capacités

### **3.4 Quelles activités préalables entreprendre avant le début de fonctionnement de l'entreprise?**

Plusieurs activités préparatoires doivent être exécutées avant que l'entreprise ne commence réellement ses opérations. L'entrepreneur doit les connaître pour éviter des pertes de temps, d'argent et d'énergie.

Certaines de ces activités préalables comprennent la participation à une session de formation (en management ou entrepreneuriat), préparer un plan d'affaires, faire une étude de marché, voyager pour rencontrer les fournisseurs de machines et de matières premières, enregistrer l'entreprise, contracter un consultant etc.

Il est conseillé que le promoteur fasse une liste de toutes les activités préalables et leur fixe une date de début et une durée. Certaines de ces activités peuvent être exécutées simultanément (ex: élaborer une étude de marché et contacter les fournisseurs), par contre d'autres doivent être faites séquentiellement (ex: l'achat, la livraison et l'installation de machines dans l'usine). L'entrepreneur peut aider le promoteur en préparant un diagramme de Gantt qui présente sur une colonne toutes les activités préalables et une autre additionnelle illustrant l'emploi du temps (en semaines de préférence) de chaque activité avec les dates de début et de fin.

### **3.5 Quelles sont les dépenses préalables à effectuer?**

Les dépenses préalables sont celles nécessaires à la planification et à la préparation du fonctionnement de l'entreprise. Elles comprennent: la formation du travailleur, les études de marché, les tests, les voyages de travail pour rencontrer les fournisseurs de matières premières et de machines ou pour négocier de potentiels débouchés etc.

Dans la plupart des cas, une certaine formation est nécessaire, mais vous pouvez trouver des travailleurs qui ont déjà les qualités requises. En tant que manager ou propriétaire, vous devez bien connaître le processus de fabrication. Normalement vous devez avoir acquis ces connaissances lors de votre précédent travail, ou à partir de votre expérience en entreprise ou même à partir d'une formation. S'il le faut, allez pendant quelque temps dans une usine similaire en taille à la votre pour gagner un peu d'expérience.

Dans la plupart des cas, il est préférable de contracter un excellent technicien maîtrisant le processus de production et capable de former dans le tas certains travailleurs. Toutefois cela prend du temps et le temps c'est de l'argent. Par conséquent, ces coûts devront être estimés. Il serait peut-être nécessaire de payer des appointements aux travailleurs durant leur formation sur place au taux par pièce avant qu'ils ne démarrent la production. Ces opérations préalables doivent être prises en compte dans les coûts totaux du projet (le besoin total en capital du projet).

### **3.6 Quelles sont les immobilisations nécessaires à la direction?**

Hormis, le capital fixe nécessaire pour fabriquer les produits ou pour faciliter et maintenir les opérations de production, l'entreprise a besoin d'immobilisations (machine à écrire, mobiliers et appareils, meubles à tiroirs, ventilateurs électriques, calculatrices, ordinateurs, véhicule, etc.) pour gérer les aspects administratifs. Ces actifs doivent être aussi amortis selon leur durée de vie utile.

### 3.7 Quels sont les coûts des dépenses administratives?

Pour soutenir la production, et les activités marketing de l'entreprise, certaines activités administratives doivent être menées et les coûts doivent être répercutés dans l'exécution de ces activités. Pour cette raison, les coûts administratifs sont aussi appelées dépenses de fonctionnement. Ces coûts comprennent le salaire de secrétaire de direction, du comptable, du chauffeur, de l'agent de sécurité, de l'amortissement des immobilisations, du mobilier et des appareils utilisés dans les bureaux, de la communication etc.

## Plan financier

### 4.1 Quel est le capital total nécessaire?

Le capital total nécessaire appelé aussi coût total du projet ou investissement total nécessaire est composé de trois éléments: les immobilisations, les dépenses préalables et le fond de roulement. Les immobilisations constituent la somme totale des coûts: le terrain et les aménagements, le bâtiment, les machines, le mobilier, les appareils, les véhicules etc (voir 2.2). Les dépenses préalables sont celles nécessaires avant le démarrage de l'entreprise: ce sont entre autres les frais d'immatriculation et de licence de l'entreprise, les coûts de formation, les coûts de la préparation du plan d'affaires, les frais de voyage pour rencontrer les fournisseurs etc (voir 3.5). Le fonds de roulement est la somme en espèces ou en nature nécessaire en permanence au fonctionnement de l'entreprise en attendant le paiement des marchandises vendues aux clients. Le fonds de roulement peut être calculé en additionnant quatre éléments:

- 1) Les coûts du stock maximum de matières premières nécessaires pour assurer la continuité de la production. Dans certains cas, le stock maximum constitué peut assurer six mois de production si la matière première est difficile à obtenir ou doit être importé, dans d'autres cas par contre où la matière première est facilement disponible, un stock de deux semaines suffira.
- 2) Les coûts de la marchandise finie en stock et attendant la distribution;
- 3) Les coûts du produit semi-fini qui se trouve dans l'usine, mais n'a pas encore été converti en produit fini ou en marchandise finie;
- 4) Les coûts des marchandises déjà distribuées aux clients mais non encore payées (créances clients);
- 5) Le montant en espèces disponible pour payer les travailleurs et les frais généraux:
  - pour déterminer les coûts des stocks de matières premières, multiplier la quantité nécessaire par son prix d'achat;
  - pour déterminer les coûts du stock de produits finis, multiplier le nombre d'unités à stocker par les coûts de production à l'unité;
  - pour déterminer les coûts des produits semi-finis, d'abord estimez le nombre de jours nécessaires pour convertir la matière première en produits finis, ensuite multipliez le résultat par le niveau de production journalière, puis multipliez ce résultat obtenu par le coût de production à l'unité et enfin divisez le total par 2;
  - pour déterminer les coûts des marchandises déjà distribuées mais non encore payées, estimez la quantité qui sera donnée en crédit et multipliez ce nombre par le coût de production à l'unité;
  - pour déterminer le besoin en trésorerie total de l'entreprise ajoutez les coûts mensuels de la main d'œuvre et des charges de fonctionnement aux dépenses mensuelles de marketing et d'administration.

Additionnez ces éléments:

*immobilisations + dépenses préalables + fonds de roulement*

pour arriver au fonds de roulement total nécessaire ou coût du projet.

## 4.2 Un prêt est-il nécessaire?

### Quelle sera la contribution sur fonds propres de l'entrepreneur?

Les sources de la totalité du capital requis peuvent être mentionnées également dans le plan de financement. La banque requiert cette information ainsi que les différents composantes du coût du projet financé par ces diverses sources. Après avoir déterminé le capital total nécessaire, l'étape suivante sera d'évaluer si le montant n'est pas au delà de votre capacité de financement propre, si tel est le cas, il faudra avoir recours à un prêt. L'entrepreneur doit presque dans la majorité des cas contribuer au projet avec ses fonds propres (capital du propriétaire). Par exemple si le projet coûte 50.000 DL, la banque pourrait exiger de l'entrepreneur une contribution à hauteur de 10.000 DL soit 20%. Cette somme constitue les fonds propres du propriétaire. Pour trouver le montant du prêt nécessaire, soustraire les fonds propres au capital total requis (voir tableau):

Source	Montant	Utilisation
Fonds propres	27,000 DL	Fonds de roulement
Prêt	70,020 DL	Machines
<b>Capital nécessaire</b>	<b>97,020 DL</b>	

\* DL (Dévises locales) = monnaie locale

En plus des banques, d'autres sources peuvent être utilisées: les membres de la famille, les amis, les fournisseurs de matières premières et de machines etc. en conséquence, votre plan de financement (bien que décrit ici de façon simplifiée) pourrait ressembler à celui ci-dessus.

## 4.3 Quelle garantie (nantissement) peut être donnée à la banque?

En plus des fonds propres la banque va considérer le type de garantie que l'entrepreneur peut offrir pour assurer que le prêt est réellement remboursable. Normalement les terrains et les bâtiments (le titre de propriété doit être certifié par le service gouvernemental approprié) sont utilisés à des fins sécuritaires. Cependant vous devez savoir que si votre maison ou votre bâtiment est évaluée à 100.000 DL par la banque, elle ne peut accepter que 60% de sa valeur totale soit 60.000 DL en guise de garantie. Dans de nombreux pays, les terrains immatriculés ont une valeur de nantissement entre 80 et 100%. De même, les machines, véhicules, bâtiment que finance le prêt peuvent aussi être utilisés comme garantie. Par exemple, dans plusieurs pays, les machines et le matériel ont une valeur de nantissement de 60% de leurs coûts d'achat. Certaines institutions de crédit, particulièrement celles octroyant de petits prêts, acceptent des biens personnels (ex: bijoux, voiture personnelle, réfrigérateur, machine à coudre etc.) comme garantie. Si l'entrepreneur ne possède pas assez de garantie pour couvrir le prêt escompté, il doit emprunter à ses amis ou réduire la taille du projet jusqu'à ce que le montant du prêt corresponde à la garantie exigée par la banque.

## 4.4 Quel est le plan de remboursement du prêt?

Préparez un plan de remboursement du prêt. Exemple: pour un prêt de 120.000 DL au taux de 10% pendant 6 ans, le programme de remboursement s'établit selon le tableau ci-dessous:

Année	Valeur de début	Amortissement constant	Intérêt payable à 10%	Montant total
1	120,000	20,000	12,000	32,000
2	100,000	20,000	10,000	30,000
3	80,000	20,000	8,000	28,000
4	60,000	20,000	6,000	26,000
5	40,000	20,000	4,000	24,000
6	20,000	20,000	2,000	22,000
	<b>Total</b>	<b>120,000</b>	<b>42,000</b>	<b>162,000</b>

#### 4.5 Qu'indique le compte de résultat?

Nous disposons maintenant de toutes les données nécessaires pour préparer le compte de résultats. Débutez avec les ventes résultant du produit du prix de vente unitaire et du volume de ventes prévues durant l'année (voir 1.9) à partir du revenu des ventes annuelles, étape par étape, soustraire toutes les dépenses annuelles (voir tableau ci-dessous).

<b>Compte de Résultat (un an)</b>		DL
Ventes: 120 kg par jour x 20 jours par mois x 12 mois x 14 DL, ou prix de vente unitaire (1.9)		403,200
Moins:		
Matières premières: 26,070 DL x 12 mois (2.11)	- 312,840	
Main d'oeuvre: 1,600 DL x 12 mois (2.14)	-19,200	
Frais généraux: 2,333 DL x 12 mois (2.17)	- 27,996	- 360,036
<b>Bénéfice brut</b>		<b>43,164</b>
moins:		
coûts du marketing (1.12) + coûts administratifs (3.7) (50 DL + 500 x 12 mois)	- 6,600	
<b>Bénéfice d'exploitation</b>		<b>36,564</b>
moins: intérêts (4.6)		-7,002
<b>Bénéfice net</b>		<b>29,562</b>

1) Coûts de la matière première: c'est la somme de toutes les matières premières utilisées pour la fabrication des produits vendus.

2) Coûts de la main d'œuvre: C'est la somme de tous les coûts annuels de la main d'œuvre directe.

3) Frais généraux de l'usine: C'est la somme des coûts divers tels la matière première secondaire, de la main d'œuvre indirecte, la maintenance et la réparation, l'amortissement des machines de production, l'électricité, l'eau etc. qui sont associés à la production durant l'année entière.

Les trois éléments ci-dessus sont aussi appelés coûts des marchandises vendues. La soustraction de ces trois éléments aux ventes permet de connaître le bénéfice brut.

4) Les coûts du marketing: C'est la somme de tous les coûts de vente et de promotion y compris les coûts de distribution aux détaillants, les commissions etc.

5) Les coûts administratifs: C'est la somme de tous les frais administratifs y compris les fournitures, les salaires de l'agent de sécurité et du comptable, les factures de téléphone, les divertissements, l'amortissement du matériel et du mobilier de bureau etc.

Le bénéfice brut moins les coûts du marketing/coûts administratifs donne le bénéfice d'exploitation.

6) Les coûts financiers: C'est la somme de l'intérêt payé aux banques sur le montant emprunté.

Le bénéfice avant impôt est le résultat du bénéfice d'exploitation moins les coûts financiers. Le bénéfice avant impôt moins l'impôt sur le revenu approprié à l'entreprise donne le Bénéfice net après impôt. Si vous empruntez de l'argent aux banques, elles exigeront généralement une projection de votre compte de résultat sur la durée du prêt. Autrement dit, si vous projetez de rembourser le prêt en cinq ans la banque exigera une projection de votre schéma (prévision de ventes, compte de résultats, état des mouvements de trésorerie, plan de remboursement, bilan etc.) sur cinq années.

## Détermination du prix de vente et de la marge bénéficiaire

Article	Coûts mensuels
Matières premières	26,070
Main d'oeuvre directe	1,600
Frais généraux	2,333
<i>Coûts totaux mensuels de production</i>	<u>30,003</u>
Coûts administratifs et Marketing	550
Intérêt	583.50
<b>Coûts totaux mensuels du produit</b>	<b>31,136.50</b>

Coûts unitaires du produit	120 kg x 20 jours
Coûts totaux par kg	12.97 DL
Marge de profit par kg (8%)	1.03 DL
Prix de vente de l'usine	14.00 DL

### 4.6 Qu'indique l'état des flux de la trésorerie?

C'est dans cette partie du plan d'affaires, que l'état des flux de la trésorerie est calculé et inclus. Alors que le compte de résultats fournit les résultats des transactions financières d'une entreprise pendant une période déterminée (un an ou un mois), il montre les sources (entrées) et l'utilisation (sorties) des liquidités dans l'entreprise durant l'année.

### Détermination de la marge bénéficiaire (exemple)

Article	0	1	
	réel	prévu	réel
<b>1. Capital</b>	<b>90,000</b>	<b>35,000</b>	
<b>2. Entrées:</b>			
2.1 Ventes	0	22,000	
2.2 Autres	0	0	
<b>Total entrées</b>	<b>0</b>	<b>22,000</b>	
<b>3. Sorties:</b>			
3.1 Dividendes	0	8,000	
3.2 Coûts de la main d'oeuvre	0	12,000	
3.3 Matériel de promotion	1,500	1,500	
3.4 Loyer	19,000	6,500	
3.5 Energie	0	1,000	
3.6 Téléphone	6,000	1,000	
3.7 Publicité/promotion	10,000	0	
3.8 Frais d'immatriculation	3,000	0	
3.9 Autres (assurance...)	0	0	
<b>Total sorties</b>	<b>55,000</b>	<b>30,000</b>	
<b>4. Résultat (2-3)</b>	<b>-55,000</b>	<b>-8,000</b>	
<b>5. Marge bénéficiaire (1+4)</b>	<b>35,000</b>	<b>27,000</b>	

NB: La projection de trésorerie s'étale jusqu'à la fin de la vie de l'entreprise.

#### 4.7 Le Bilan

Le bilan est la déclaration des actifs et des passifs. Elle reflète la situation financière de l'entreprise à une date déterminée, par exemple à la fin de l'année.

##### Exemple de tableau de balance

<b>Bilan à la fin de la première année</b>	
<b>Actifs</b>	<b>FCFA</b>
Actifs actuels:	
- Caisse	23,354
- Inventaire des matières premières (MP)	26,070
- Inventaire du travail en cours (TC)	750
- Inventaire des produits finis (PF)	15,000
- Créances clients	16,800
<b>Total des actifs actuels</b>	<b>81,974</b>
Immobilisations:	
- Terrain	4,000
- Immeuble	20,000
- Machinerie + Installation	9,000
- Mobilier de bureau	1,000
- Moins: Dépréciation accumulée	- 3,400
<b>Net des immobilisations</b>	<b>30,600</b>
Autres actifs:	
Dépenses de pré-fonctionnement	-
<b>Total actifs</b>	<b>112,574</b>
<b>Passifs</b>	
Passifs actuels:	
Dettes fournisseurs	-
Emprunts	4,004
<b>Total des passifs actuels</b>	<b>4,004</b>
<b>Passifs à long-terme:</b>	
Emprunts	52,008
<b>Total passifs</b>	<b>56,012</b>
<b>Capitaux propres:</b>	
Capital initial	27,000
plus: Bénéfice net après impôt	29,562
Moins: Retrait/dividendes	-
<b>Total fonds propres du propriétaire</b>	<b>56,562</b>
<b>Total passifs et fonds propres</b>	<b>112,574</b>

#### 4.8 Qu'est-ce que le seuil de rentabilité (SR)?

Le seuil de rentabilité fait généralement référence à trois composantes:

- 1) Le SR des ventes (en DL)
- 2) Le SR de production (en volume)
- 3) Le pourcentage du SR (%)

##### a) Le seuil de rentabilité des ventes

Le seuil de rentabilité des ventes est ce montant de la valeur des ventes pour lequel l'entreprise ne fait pas de bénéfice mais ne subit pas de perte non plus.

##### b) Le seuil de rentabilité de production

Le seuil de rentabilité de production est le niveau (volume ou quantité) de production auquel il n'y a ni perte ni profit pour l'entreprise. Une production supérieure à ce niveau engendre un bénéfice et une production inférieure, une perte.

##### c) Le pourcentage du seuil de rentabilité

Le pourcentage du seuil de rentabilité est le pourcentage de vente ou de production auquel il n'y a ni perte ni profit pour l'entreprise. Pour déterminer le SR trois composantes doivent être calculées:

Ventes: Les ventes annuelles telles que documentées dans le compte de résultat (4.4).

Coûts Variables – Ce sont ces coûts qui changent de façon significative selon les niveaux de production, et généralement constitués des coûts de matières premières en plus de la main d'œuvre directe (4.4), pourvu qu'elle soit embauchée et libérée en fonction du niveau de production de l'usine.

Coûts Fixes- Ce sont des coûts qui ne changent pas quel que soit le niveau de production de l'usine.

Exemple: l'intérêt et l'amortissement, les coûts de la main d'œuvre indirecte, les frais généraux (2.17 et 3.7) etc.

#### Calcul du SR

##### a. SR ventes

Pour déterminer le SR de ventes annuelles, multiplier les ventes annuelles trouvées dans le compte de résultat par les coûts fixes annuels et diviser par les ventes annuelles moins les coûts variables annuels:

$$\text{SR (Ventes)} = \frac{\text{Ventes annuelles} \times \text{Coûts fixes annuels}}{\text{Ventes annuelles} - \text{Coûts variables annuels}}$$

##### b. SR Production

Pour déterminer le SR du Volume de Production, diviser le SR de ventes par le Prix de Vente Unitaire (PVU):

$$\text{SR Production} = \frac{\text{SR de ventes}}{\text{Prix de Vente Unitaire}}$$

**Autre méthode:** Diviser les coûts fixes annuels par le Prix de Vente Unitaire moins les coûts variables unitaires (marge sur les coûts variables), qui est le reste de ce qui doit couvrir les coûts fixes et le bénéfice. Au SR la marge sur les coûts variables couvre uniquement les coûts fixes non le bénéfice:

$$\text{SR de Production} = \frac{\text{Coûts fixes annuels}}{\text{Prix de vente unitaire} - \text{Coûts variables unitaires}}$$

### c. Pourcentage du SR

Pour déterminer le pourcentage du SR sur les ventes annuelles, multiplier les coûts fixes annuels par 100, et diviser par les ventes annuelles moins les coûts variables annuels.

$$\text{BEP Pourcentage} = \frac{\text{Coûts fixes annuels} \times 100\%}{\text{Ventes annuelles} - \text{Coûts variables annuels}}$$

## 4.9 Qu'est-ce que le Retour sur Investissement (RSI)?

Avant de décider d'avancer ou d'abandonner l'entreprise, le promoteur doit répondre à cette question cruciale: Mon argent sera-t-il mieux dans cette entreprise ou à la banque où il pourrait générer des intérêts fixes dans des obligations à long terme, des épargnes ou des dépôts à terme? Pour répondre à cette question, il faut calculer le retour sur investissement du projet qui une des méthodes de mesure de rentabilité

Diviser le bénéfice net (4.4) par le capital total nécessaire, le tout fois cent (4.1). Il est conseillé d'utiliser le bénéfice net après impôt si possible

$$\text{Retour sur Investissement} = \frac{\text{Bénéfice net}}{\text{Total capital}} \times 100$$

Le Retour sur Investissement Propre est une des variables du calcul de rentabilité. Il est obtenu en divisant le Bénéfice net par les capitaux propres du propriétaire (capital ou investissement), le tout fois 100:

$$\text{Retour sur Investissement propre} = \frac{\text{Bénéfice net}}{\text{Capital du propriétaire}} \times 100$$

Si le pourcentage est au delà du taux de la banque pour les dépôts à long terme, y compris les allocations pour le taux d'inflation durant la même période, alors, le projet devra être financièrement viable. Si par contre le pourcentage est en deçà, alors vous devrez tenir en compte certaines alternatives telles l'augmentation du niveau de production (pourvu que le marché puisse l'absorber), trouver des moyens de réduire les coûts ou tout simplement abandonner le projet.

#### 4.10 Le projet est-il faisable?

Maintenant que toutes les questions relatives aux quatre aspects du projet d'entreprise (marketing, organisation, technique et finance) ont été résolues, une conclusion doit être tirée sur la faisabilité du projet. Le bénéfice dans la première année couvre-t-il le prêt et les remboursements avec intérêt? Le problème du marketing ou de l'approvisionnement en matières premières peut-il trouver une solution? Le projet sera-t-il toujours rentable si le coût des matières premières subit une hausse de 10%? Que se passera-t-il si les prévisions de ventes ne sont atteintes qu'à 80%? Toutes les questions en suspens doivent être posées dans cette section.

Vous pouvez aussi décider, si oui ou non le profit escompté vaut la peine de prendre tous ces risques à démarrer l'entreprise.

De même, en plus du ROI, qui est une démarche de calcul de la rentabilité, d'autres types d'analyses financières peuvent être élaborés pour fournir une meilleure image de l'entreprise.

Exemple:

##### 1) Mesures de liquidité (e.g., ratio courant )

$$\text{Ratio courant} = \frac{\text{ifs circulants}}{\text{ssifs circulants}} = \frac{\text{Act}}{\text{Pa}}$$

Un ratio de 2 sur 1 est souvent souhaitable.

Cette règle générale, toutefois, n'est pas nécessairement valable dans tous les cas et dépend de l'industrie.

##### 2) Mesures de solvabilité (ex: Ratio Dettes-Capitaux propres)

$$\text{Ratio dettes - capitaux propres} = \frac{\text{Total dettes}}{\text{Total capitaux propres}}$$

Ce ratio est très utile aux créanciers. Un ratio faible sera considéré favorable par les créanciers, puisqu'il indique que l'entreprise est financée par les propriétaires eux-mêmes.

Un autre outil financier exigé par certaines banques est l'Analyse de la Sensibilité, les effets sur les coûts de production, la rentabilité, les marges bénéficiaires etc. par la modification de certains intrants capitaux tels les prix des matières premières ou de la main d'œuvre augmentant un certain pourcentage, disons 5 ou 10%.

## Liste de contrôle des Plans d'Affaires

### Sommaire

- Quelle est la nature du projet?
- Quelles sont les compétences et qualifications du promoteur?
- Quelle est la contribution au développement de l'économie locale et nationale?

### Vente et Marketing

- La qualité et le prix en comparaison avec les produits de la concurrence?
- Quel est le domaine d'intervention de l'affaire?
- Quelles régions géographiques seront couvertes? Qui est la clientèle?
- Quelles sont les ventes actuelles du produit?
- Quelle sera la part du marché en pourcentage?
- Quel est le prix de vente? Quel sera le chiffre d'affaires du produit?
- Quelles sont les mesures de promotion?
- Quelle stratégie de marketing a été choisie pour assurer les ventes?
- Quel est le budget marketing nécessaire?

### Production

- Comment est caractérisé le processus de production?
- Quels bâtiments, équipements et machines seront nécessaires et à quel coût?
- Quelle est la durée de vie des bâtiments et des équipements?
- Comment est assurée la maintenance et les pièces détachées sont-elles disponibles?
- Où et quand s'approvisionner en machines? Quand et comment payer les machines?
- Quelle capacité de production sera nécessaire?
- Où sera l'emplacement de l'usine et comment sera-t-elle organisée?
- Combien de matière première seront nécessaires et à quel coût?
- Est-ce qu'il y a une disponibilité permanente des matières premières?
- Quelles sont la quantité et la qualification nécessaires pour la main d'oeuvre?
- Quels sont les coûts de la main d'oeuvre?
- La main d'oeuvre est-elle disponible pendant toute l'année?
- Si non, comment s'organiser? Comment motiver les employés?
- Quels sont les coûts directs et indirects de la production?
- Quels sont les coûts par produit?

### Organisation et Gestion

- Quel est le système de gestion et d'organisation de l'entreprise?
- Quelles sont les qualifications et expériences professionnelles de l'entrepreneur?
- Quels sont les activités préparatoires et les coûts avant le démarrage du projet?
- Quelles seront les fournitures de bureau nécessaires?
- Quels seront les coûts administratifs?

### Plan Financier

- Quel est le capital total nécessaire?
- Un crédit est-il nécessaire? Quel sera l'apport propre du promoteur?
- Quelle sécurité/garantie sera disponible?
- Que sont :
  - le compte de résultat annuel?
  - l'état des mouvements de la trésorerie (cash flow statement)?
  - le bilan?
  - le schéma de remboursement?
  - Le seuil de rentabilité (break-even point)? Le projet est-il rentable?

## D. Schéma d'Etude de Projet (ADEPME)

Ce plan d'étude de projet suit le schéma élaboré par l'ADEPME. Ce schéma d'étude de projet est plus compliqué que les plans d'affaires simplifiés des chapitres précédents. C'est pour cela que ce chapitre est plutôt destiné aux consultants qui élaborent des études de projet pour des entrepreneurs. L'étude de projet sera en général élaborée par un consultant à engager. L'ADEPME finance 70% de l'étude pendant que l'entrepreneur paie 30%.

- Présentation du projet
- Etude de marché
- Etude technique
- Etude financière
- Analyse économique

### 1. Présentation du projet

#### 1.1 Présentation du promoteur

- Cas d'un promoteur individuel

L'engagement et la maîtrise du projet du promoteur sont des facteurs essentiels dans la réussite du projet. La présentation fera ressortir:

- sa motivation
- sa formation
- son expérience professionnelle

- Cas d'un promoteur collectif

S'il s'agit d'une société ou d'une autre structure, il faut le présenter ainsi:

- le capital
- le Conseil d'Administration
- présentation du Directeur Général
- situation financière (apports...)

#### 1.2 Présentation du projet

Cette partie nous permettra de faire une présentation générale du projet.

Nous évoquerons ainsi:

- L'objet du projet
- sa localisation ou son emplacement
  - situation géographique
  - superficie
  - accessibilité du site
  - modalités d'acquisition du site
- les produits
- les matières premières
- les procédés de fabrication
- les capacités de production ou de vente
- la construction
- l'utilité (disponibilité du site en énergie et eau)
- les équipements
- l'assistance technique
- le planning de réalisation
- le personnel
- l'environnement économique et fiscal

## **2. Etude de marché**

### **2.1 Offre globale prévisionnelle**

Production locale prévisionnelle + Importation prévisionnelle

### **2.2 Demande globale**

Consommation locale prévisionnelle \* Exportation prévisionnelle

### **2.3 Marché potentiel du projet**

Demande globale - Offre globale

### **2.4 Le marché concurrentiel**

Le promoteur analysera son environnement concurrentiel. Cette analyse prendra en compte une étude des prix, des produits, de la stratégie de distribution et de communication des concurrents.

### **2.5 Le marché du projet**

Le promoteur déterminera la production prévisionnelle de son entreprise, suivant sa capacité de production, et à partir du marché potentiel du projet.

## **3. Etude technique**

### **3.1 Analyse du processus de fabrication**

Le promoteur procédera à la schématisation du circuit d'élaboration des produits de l'entreprise. Il peut aussi procéder à la présentation des brevets de production.

### **3.2 Evaluation des investissements**

- Les charges immobilisées: ce sont des charges de pré exploitation.
  - frais de constitution (frais notariés, inscription au registre de commerce,...)
  - les intérêts intercalaires qui sont des intérêts payés sur emprunt contracté avant démarrage de l'activité.
- Terrain et aménagement: prix d'achat du terrain, viabilisation, autres dépenses allant dans ce sens.
- Construction: coût de construction des locaux, installations...
- Dépôt et cautionnement: SENELEC, SDE, SONATEL... matériel et mobilier de bureau: chaises, ordinateurs...
- Matériel roulant: voitures...
- Divers et Imprévus: évalué à 15% du total des investissements, ce poste permet au promoteur de prévenir les éventuelles fluctuations de prix du matériel d'investissement, et les dépenses imprévues.

### **3.3 Evaluation du BFR (Besoin en Fonds de Roulement)**

Il s'agit des besoins de fonctionnement du projet sur une période donnée, à partir du démarrage. Il est préférable de considérer les dépenses de fonctionnement des trois premiers mois de démarrage du projet au moins.

#### 4. Etude financière

##### 4.1 Etude du Coût Total (CT) du projet

- Pour les industriels:  $CT = BFR + Investissement$
- Pour les projets commerciaux:  $CT = FR + Investissement$

##### 4.2 Etablissement des modalités de financement du projet

Si le financement prévu est l'apport personnel et l'emprunt, nous aurons:

Apport personnel	Emprunt	Taux d'intérêt
.....	.....	.....

Le tableau des modalités de financement sera:

Libellés	Montants	Libellés	Montants
Investissement	.....	Apport Personnel	.....
BFR	.....	EMPRUNT	.....

##### 4.3 Etablissement du compte d'exploitation prévisionnel

Libellés / Années	1	2	3	4	5
<u>Produits</u>					
Chiffre d'Affaire CA					
<u>Charges</u>					
Achat de matières premières (+ ou - variation de stock de MP)					
Achat de marchandises (+ ou - variation de stock de M/ses)					
Marge brute sur matières ou m/ses (1) MB					
<u>Charge d'Exploitation CE</u>					
Eau, Electricité					
Téléphone					
Carburant					
Evacuation de déchets					
Prime d'assurance					
Fournitures de bureau					
Valeur Ajoutée VA (2)					
Charge de personnel					
Excédent Brut d'Exploitation EBE (3)					
Amortissement amt					
Résultat d'exploitation					
Frais financiers					
Résultat financier (5)					
Résultat des Activités Ordinaires RAO (6)					
Impôt sur les sociétés I/S					
Résultat Net RN (7)					

#### 4.4 Détermination du Seuil de Rentabilité (SR)

Le SR correspond au niveau de chiffre d'affaire à partir duquel l'entreprise n'enregistre ni profit, ni perte.

$$SR = (\text{Chiffre d'Affaire} * \text{Charges Fixes}) / \text{Marge sur Coûts Variables}$$

$$\text{Marge sur Coûts Variables} = \text{Chiffre d'Affaires} - \text{Charges Variables}$$

#### 4.5 Mise en place du tableau des ressources et emplois de fonds

Ce tableau permettra au promoteur de déterminer le niveau prévisionnel de la trésorerie sur plusieurs années.

Libellés / Années	1	2	3	4	5
Apport personnel	*	*	*	*	*
Emprunt	*	*	*	*	*
Cash flow	*	*	*	*	*
1/ Ressources	*	*	*	*	*
Investissement	*	*	*	*	*
BFR	*	*	*	*	*
Variation BFR	*	*	*	*	*
Remboursement emprunts	*	*	*	*	*
Emplois	*	*	*	*	*
Trésorerie (1-2)	*	*	*	*	*
Cumul trésorerie	*	*	*	*	*

#### 4.6 Détermination du plan de trésorerie

Le plan de trésorerie permettra au promoteur d'anticiper les problèmes de trésorerie. Il s'agira de prévoir les dépenses mensuelles à engendrer pour chaque poste de dépense. Nous aboutirons à la confection du tableau suivant:

	Jan	Fév	Mar	Avr	Mai	Juin	Juil	Août	Sep	Oct	Nov	Déc
1- Opération liées à l'exploitation												
-Charges d'exploitation												
*Achat de matières premières												
*Achat de marchandises												
*TVA												
*Carburant												
*Charge de personnel												
*Electricité, *eau												
*Impôts et taxes												
*Frais financiers												
*Fax et téléphone												
<b>Total</b>												
<b>Vente</b>												
<b>Solde 1: Ventes - Charges</b>												
2-Opérations liées à l'emploi												
Emplois (E)												
*investissement												
Ressources (R)												
*Capital												
<b>Solde2: R-E</b>												
<b>Solde3: (solde1-solde2)</b>												

Si le cumul du solde 3 est positif, l'entreprise sera en mesure de supporter les décaissements prévisionnels mensuels.

#### 4.7 Analyse de la rentabilité

#### 4.7.1 La Valeur Actualisée Nette (VAN)

La VAN est l'excédent du cumul des Flux Nets de Trésorerie Actualisée (FNTA) sur le montant du capital investi.

#### 4.7.1 Les Flux Nets de Trésorerie Actualisée (FNTA)

Tableau des flux de fonds caractéristiques

	0	1	2	3	4	5
1/ Entrées	-	*	*	*	*	*
Investissements	*					
BFR	-	*				
Variation BFR			*	*	*	*
Charges (moins amortissements et provisions)		*	*	*	*	*
Impôts sur les sociétés		*	*	*	*	*
2/ Sorties	*	*	*	*	*	*
Flux Net de Trésorerie (FTN) (Entrées - Sorties)	*	*	*	*	*	*
FNTA (n%)						

On choisit un taux d'actualisation de 10% par exemple.

$FNTA_n = FNTA_n \times (1 + tx \text{ d'actualisation})^{-n}$

$FNTA_1 = FNTA_1 \times (1 + 10\%)^{-1} = FNTA_1 \times (1.1)^{-1}$

$VAN = \text{Somme des FNTA} - \text{Valeurs Immobilisées}$  Si VAN supérieure à 0, nous pouvons en conclure que l'investissement sera rentable.

Si VAN inférieure à 0, l'investissement ne sera pas rentable.

#### 4.7.2 Le Taux de Rendement Interne (TRI)

TRI = taux d'actualisation le plus faible + différence entre les 2 taux (VAN positive)/Différence entre les 2 VAN. Selon cette méthode, pour qu'un projet soit rentable, il faut que le TRI soit supérieur au coût des capitaux. Ainsi, le TRI sert de critère de rejet pour tout projet dont le TRI est inférieur au coût des capitaux ou à la valeur fixée par l'entreprise comme taux de rejet sera éliminé. Entre deux projets concurrents, celui dont le TRI est supérieur est retenu.

#### 4.7.3 Le Délai de récupération du Capital (DRC)

Le délai de récupération du capital investi se définit comme le temps nécessaire pour que les flux Nets de Trésorerie générés par l'investissement rembourse la mise de fonds initial. On pourra le déterminer à partir du tableau suivant:

Années	1	2	3	4	5
Flux Nets					
FNTA (n%)					

Exemple: Délai de récupération du capital sera égal à : 3 + nbre de mois à la 4ème année

Années	1	2	3	4	5	6	7
Flux Nets	-24	5,5	8	11	9,5	7	5
FNTA (10%)	-24	5	6,61	8,26	6,48	4,35	2,82

(FNTA POSITIF) DRC = 3ans et  $((24-19,87) \times 12 \text{mois}) / (26,35-19,87) = 3 \text{ans } 7 \text{mois}$

## 5. Analyse économique

Le promoteur doit évoquer dans cette partie la contribution du projet de la collectivité.

### 5.1 Introduction

Il s'agira dans l'introduction de mettre en valeur l'intérêt du projet pour l'économie nationale.

### 5.2 Contribution du projet à la valeur ajoutée nationale

La contribution du projet à la Valeur Ajoutée Nationale sera mesurée à partir du cumul des Valeurs Ajoutées prévisionnelles du projet sur un certain nombre d'années (Nombre d'années prises en compte par le projet).

Années	1	2	3	4	5
Produits					
Matières et fournitures consommées					
Transport consommé					
Autres services consommés					
Valeur ajoutée					
Cumul valeur ajoutée					

### 5.3 Effets du projet sur la balance des paiements

#### 5.3.1 Effets sur la balance commerciale

Les effets du projet sur la balance des paiements seront évalués à partir des exportations des produits finis et des importations des matières et des équipements. L'effet pour la balance des paiements sera positif si la valeur exportée est supérieure au coût des importations. L'effet sera négatif dans le cas contraire.

#### 5.3.2 Gains annuels en devises

Gain annuel en devises = Valeur des exportations au prix FOB -  
Valeur des importations au prix CAF

#### 5.3.3 Epargne nette en devises

Epargne en devises = Valeur de la production (en devises) -  
Remboursement des emprunts (en devises)

### 5.4 Les effets sociaux du projet

Il s'agira de mettre en valeur le nombre d'emplois créés par le projet de création ou d'extension. La création d'emplois permet de lutter contre la pauvreté et agit aussi sur la compétitivité de l'économie nationale. Avec une redistribution de revenus, l'entreprise contribue au développement de l'économie nationale par l'augmentation de la consommation qui agit sur le niveau de production et donc sur l'emploi.

# Annexes

1. Portail Internet de Services d'Appui aux Entreprises du Sénégal
2. Liste des Guides d'Entrepreneur

## Annexe 1:

### Site Internet d'Appui aux Petites et Moyennes Entreprises (PME)

The screenshot shows a web browser window with the address bar displaying 'Services d'Appui aux Entreprises du Sénégal'. The page features a header with a navigation menu: 'Intranet | Bibliothèque | Liens | Plan du Site | Recherche | Contact | Comment imprimer le Web sur A4?'. Below the header, there are two main columns of navigation links. The left column, titled 'Institutions:', lists 'Structures et programmes d'appui', 'Institutions financières', 'Associations profess.', 'Chambres de Commerce', 'Chambres de Métiers', and 'Cabinets d'études'. Below this is a section titled 'Stratégies + Secteurs:' with links for 'Lois et règlements', 'Stratégies d'appui aux entreprises', 'Secteur de la Microfinance', 'Entreprenariat féminin', 'Formation professionnelle', 'Appui institutionnel', and 'Suivi-Evaluation'. The right column, titled 'Infos aux Entreprises:', lists 'Création d'entreprise', 'Enregistrement d'entreprise', 'Élaborer un plan d'affaires', 'Outils de gestion', 'Gestion des marchés', 'Guide aux appels d'offre', 'Importation-Exportation', 'E-Commerce à l'Internet', 'Foires et expositions', 'Fournisseurs d'équipement', 'Recherche de financements', 'Taxes, impôts et douanes', 'Appui aux associations professionnelles', 'Guide des Investissements', and 'Normalisation et qualité'. At the bottom of this column is a link for 'Statistiques du Site'. The main content area features a central text block: 'www.senegal-entreprises.net est un site d'appui au développement des petites et moyennes entreprises (PME) au Sénégal qui comprend des informations sur des stratégies et institutions d'appui ainsi que des informations concernant l'environnement de l'entreprise telles que foires et expositions, marketing, import-export, création d'entreprise, comptabilité, accès au financement, taxes et impôts et des formulaires de plan d'affaires et de comptabilité.' To the right of this text is an image of a person operating a green machine. Below the image is the text: 'Dans la bibliothèque vous trouverez des documents à télécharger, notamment sur des stratégies d'appui à l'entreprise, d'études de secteurs et des rapport d'activités.' A small Senegalese flag is positioned below the text. The footer of the page reads: 'Agence de Développement et d'Encadrement des Petites et Moyennes Entreprises (ADEPME) en collaboration avec le Programme Promotion de l'Emploi des Jeunes en Milieu Urbain (PEJU) de la Coopération Allemande (à travers KfW et GTZ)'. The URL 'www.senegal-entreprises.net' is displayed at the bottom of the screenshot.

[www.senegal-entreprises.net](http://www.senegal-entreprises.net)

#### Toute information autour de l'entreprise Sénégalaise

- Répertoires des institutions financières et structures d'appui
- Répertoires des associations professionnelles et cabinet d'études
- Lois et règlements
- Guide de création d'entreprise
- Procédures d'enregistrement d'entreprises au Sénégal
- Comment élaborer un plan d'affaires
- Outils de gestion
- Marketing, études de marché
- Guide des appels d'offre
- Procédures d'importation-exportation
- E-commerce: Marchés virtuels sur l'Internet
- Foires et expositions
- Fournisseurs d'équipement
- Guide d'accès au financement
- Taxes, impôts et douanes
- Appui aux associations professionnelles
- Guide des investissements
- Normalisation et qualité