

PLASEPRI
DOSSIER DE PROJET « LIGNE PME »

Plan d'affaires pour:
petites entreprises existantes

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, Site: 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

Sommaire

B. Plan d'affaires pour petites entreprises existantes8 (Données basées sur l'exercice précédent de l'entreprise)

- Données personnelles 8
 - 1. Profil de l'activité 8
 - 2. Etude de marché 8
 - 3. Plan de production 9
 - 4. Calcul des coûts 11
 - 5. Plan de financement 11
- 6. Compte d'exploitation prévisionnel.....12

Instructions aux plans d'affaires13

- Liste de contrôle: analyse FFOM pour créateurs d'entreprise 13
- Formes légales de l'entreprise au Sénégal 13
- Formalités administratives d'enregistrement..... 14
- Emplacement stratégique 15
- Recherche des fournisseurs 15
- Plan marketing 16
 - Analyse des consommateurs
 - Analyse des concurrents.....
 - Budget de marketing 17
 - Coûts de production 18
 - Calcul des coûts 20
 - Plan de financement 21
 - Analyse des besoins en financement
 - Garanties 22
 - Capacité de remboursement
- Compte d'exploitation 22

D. Schéma d'Etude de Projet (ADEPME)49

*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.*

- Présentation du projet 49
 - Objet, localisation, produits, production, équipements, personnel
- Etude de marché 50
 - Offre globale prévisionnelle, demande globale, marché potentiel, marché concurrentiel, marché du projet
- Etude technique 50
 - Processus de fabrication, investissements, besoins en fonds de roulement)
- Etude financière 51
 - Coûts total, modalités de financement, compte d'exploitation prévisionnel, seuil de rentabilité, ressources et emploi de fonds, plan de trésorerie, rentabilité
- Analyse économique 54

- Contribution à la valeur ajoutée nationale, effets sur la balance des paiements, épargne en devises, effets sociaux)
- Type d'entreprise, structure organisationnelle, dépenses initiales, équipements, dépenses administratives.

Annexes

- Portail de services d'appui aux entreprises au Sénégal www.senegal-entreprises.net
- Liste des Guides de l'Entrepreneur

B. Plan d'Affaires (petites entreprises existantes)

Résumé

Données personnelles

Nom complet du promoteur.....
Adresse:
Diplômes
Formation particulière.....
Expérience professionnelle

1. Profil de l'activité

Activité / Produits / Services.....
Forme légale de l'activité.....
Durée du plan d'affaires: de..... à
Locaux de travail à la disposition de l'opérateur
(Lieu, taille, aménagements)
Spécifier tout problème ou avantage relatif au site:
.....

2. Etude de Marché

La gamme des produits de l'entreprise		
No.	Principaux produits	Prix unitaire

Principaux clients et segments du marché:
.....

Les principaux intermédiaires pour la vente des produits
(commerçants, grossistes, détaillants, supermarchés)

Analyse des intermédiaires	
Intermédiaires	Produits concernés

Les principaux concurrents:

Concurrents			
No.	Concurrents	Principaux produits	Prix unitaire

Stratégie de commercialisation pour gagner des clients et devancer la concurrence:

.....
.....

Budget de marketing:

.....
.....

Marché d'approvisionnement:

Liste des fournisseurs		
Fournisseurs	Produits/Installations/ Matériel de travail	Classement de prix - performance

3. Plan de Production

3.1 Production et ventes				
No.	Article	Quantité totale annuelle	Ventes annuelles	Capacité / utilisation
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				

3.2 Machines/Installations				
No	Article	Prix unitaire	Valeur totale	Coûts de maintenance
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
Total:				

3.3 Besoin en matières premières				
No.	Article	Quantité	Besoin total annuel Valeur	Source
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
Total:				

3.4 Services / Infrastructure				
No.	Description	Besoin annuel	Coûts annuels totaux	Maintenance
1	Electricité			
2	Gaz			
3	Eau			
4	Loyer			
5	Autres			
Total:				

3.5 Main d'oeuvre				
No.	Particuliers	Nombre de personnel	Salaires	Formation complémentaire requise
1	Qualifiés			
2	Semi-qualifiés			
3	Non qualifiés			
4	Salaire du propriétaire			
5				
Total:				

3.6 Coûts de vente et coûts administratifs			
No.	Description	Quantité	Montant
Total:			

4. Calcul des Coûts

4.1 Capital fixe				
No.	Description	Valeur		
		a. Initial	b. Actuel	Dépréciation (a-b)
1	Terrain/immeuble			
2	Machines/installations			
3	Meubles et matériel fixes			
Total:				

4.2 Fonds de roulement				
No.	Description	Durée	Quantité	Valeur
1	Stock de matières premières			
2	Stock de produits semi-finis			
3	Stock de produits finis			
4	Dépenses annuelles de production (administration, paies, salaires)			
Total:				

5. Plan de Financement

Financement			
No.	Description	Valeur	Remarques
	Fonds propres		
	Dettes à moyen et long terme		
	Dettes à court terme		
	Autres		
Total			

Amortissement de l'emprunt				
Année	Capital restant dû	Intérêt	Remboursement du principal	Service de la dette

6. Comptes de résultat d'exploitation prévisionnel

Compte d'exploitation prévisionnel				
Période: de..... à.....				
Année	1	2	3	4
Ventes brutes				
Moins: Renvoi et compensation				
= Ventes nettes				
Charges variables				
Coûts des marchandises vendues				
- Main d'œuvre variable				
- Frais généraux				
- Téléphone				
- Electricité				
- Eau				
- Autres charges				
Charges fixes				
- Salaires				
- Location				
- Amortissement				
- Frais financiers				
- Autres charges				
= Résultat brut d'exploitation				
Moins: - Impôt sur le revenu estimé				
= Résultat net après impôt				
Amortissement				
Capacité d'autofinancement				
Date et Signature				

Instructions aux Plans d'affaires

Résumé: Le résumé reprend les résultats essentiels du plan d'affaires et ne dépasse pas une page. Il s'agit notamment du nom du promoteur et de l'entreprise, de l'activité principale et des produits, d'un aperçu du marché, de la clientèle, de la concurrence et des potentialités du marché. Les besoins en financement et la rentabilité du crédit, ainsi que la capacité de remboursement finaliseront le résumé.

Le plan d'affaires des créateurs d'entreprise est similaire à celui des petites et micro entreprises. La différence est que le plan d'affaires des créateurs d'entreprise est basé sur des recherches initiales et des estimations pendant que le plan d'affaires des petites entreprises est basé sur l'expérience des périodes de production antérieures. En plus, le plan d'affaires des créateurs est plus détaillé dans son chapitre 1 concernant les données personnelles du promoteur, le choix de l'emplacement stratégique, la disponibilité des équipements et l'initiation d'une gestion et comptabilité. Une analyse FFOM brève sur les Forces-Faiblesses-Opportunités-Menaces met le point sur les risques du projet.

Liste de contrôle pour analyse FFOM

Aspects financiers	Aspects physiques
<ul style="list-style-type: none"> • Capital du propriétaire • Cash-flow prévu • Accès aux ressources additionnelles • Exigences d'investissement • Rentabilité • Risque 	<ul style="list-style-type: none"> • Immeuble • Atelier et machinerie • Technologie/ parcs d'incubateur • Emplacement • Moyens de transport • Infrastructure et services
Gestion et capacités de l'opérateur	Marché
<ul style="list-style-type: none"> • Compétence en gestion • Age/expérience • Disponibilité de compétences • Savoir-faire technique • Contacts pour la gestion /réseau • Technique de vente du propriétaire/équipe • Gestion du personnel 	<ul style="list-style-type: none"> • Profil du marché cible • Stratégie marketing des concurrents • Parts de marché • Caractéristiques du produit /qualité • Expansion/sous-traitance/ marché stagnant • Demande/ situations de l'offre (passé, présent, future)
Information	Fourniture de matières premières
<ul style="list-style-type: none"> • L'information nécessaire est-il disponible? • Est-elle disponible à temps pour la prise de décision et la mise en oeuvre d'actions correctives? 	<ul style="list-style-type: none"> • Les sources sont-elles adéquates en terme de quantité, qualité et prix? • Les nouveaux matériaux disponibles seront-ils utiles à l'entreprise? • Continueront-ils à être adéquates ?
Environnement social	Processus de production
<ul style="list-style-type: none"> • Les consommateurs acceptent-ils le produit? • Existe-t-il un préjudice particulier, appréciation, aversion pour le produit? 	<ul style="list-style-type: none"> • Le produit va-t-il être fabriqué en masse? • La main d'oeuvre est-elle intensive? • Est-ce un travail à la chaîne ou une opération continue?

Instruction pour la section 1:

Préciser le type d'activité dans lequel l'opérateur est engagé. Dans cette section, les questions suivantes doivent être abordées:

Liste de contrôle des formalités administratives

Les formalités administratives concernent:

- L'obtention d'un NINEA: L'entreprise quelle que soit sa forme juridique (GIE, entreprise individuelle, société) est tenue de s'immatriculer au Répertoire des Entreprises et Associations, pour l'obtention d'un Numéro d'Identification Nationale des Entreprises et Associations (NINEA).
- Inspection du Travail: La déclaration d'établissement doit être faite auprès de l'Inspection régionale du travail et de la sécurité sociale du lieu du siège social de l'entreprise, au moyen d'un formulaire appelée «Déclaration d'Etablissement» qu'il faut remplir et déposer en cinq exemplaires. L'inspection appose son visa et délivre un numéro d'identification. Les formulaires de "Déclaration d'Etablissement" peuvent être achetés auprès des Chambres de Commerce.
- Caisse de Sécurité Sociale (CSS): La personne physique ou morale concernée doit solliciter, auprès de l'agence de la Caisse de Sécurité Sociale du lieu du siège social de l'entreprise, du groupement ou de l'association, un formulaire de demande d'immatriculation qu'il remplit et retourne à la Caisse.
- Institution de Prévoyance Retraite du Sénégal (IPRES): Pour adhérer, il faut déposer un dossier au service des adhésions de l'agence de l'IPRES du lieu du siège social de l'entreprise, du groupement ou de l'association.
- Institution de Prévoyance Maladie (IPM): Lorsqu'une entreprise comporte moins de 100 travailleurs, elle peut adhérer à une IPM. L'IPM permet généralement de pré-financer les soins de santé, d'assurer une prise en charge totale ou partielle des frais médicaux du travailleur et de sa famille.
- Déclaration des impôts: Au Sénégal, le régime de l'impôt sur le revenu est déclaratif. Il incombe au contribuable d'effectuer sa déclaration d'impôt auprès de l'Administration fiscale, dans les délais légaux. Les titulaires de revenus autres que salariaux sont tenus de souscrire une déclaration annuelle de revenus. Cette déclaration est faite au moyen d'un formulaire délivré par l'administration sur laquelle doivent figurer les informations suivantes:
 - l'identité complète du contribuable;
 - sa situation de famille au 1er janvier de l'année en cours;
 - ses enfants à charge au 1er janvier de l'année en cours;
 - les catégories de revenus perçus;
 - les charges déductibles du revenu imposable;
 - les retenues d'impôts supportées.

Ces informations permettent aux services fiscaux de calculer l'impôt sur le revenu dû par le contribuable, qui lui sera notifié par les services du Trésor par voie d'avertissement, après émission du rôle d'impôt sur le revenu.

Plus de détails voir Guide 2: Formalisation de l'entreprise au Sénégal

L'emplacement stratégique joue un rôle décisif pour l'aboutissement ou l'échec de l'activité. C'est pour cela qu'il doit être stratégique et tenir compte si les locaux de travail et autres services (téléphone, électricité, eau, etc.) sont à la disposition de l'opérateur. Les problèmes spécifiques liés à ces locaux et l'espace requis pour l'activité, les caractéristiques souhaitées pour le site ainsi que son accessibilité au marché doivent ressortir dans cette partie. Insister aussi sur tout autre élément du site influant directement sur l'activité.

Emplacement stratégique

Les facteurs importants pour l'emplacement stratégique sont les suivants:

- Proximité des fournisseurs;
- proximité du marché et des distributeurs;
- disponibilité de la main d'oeuvre qualifiée à coûts raisonnables;
- disponibilité des moyens de transport;
- existence des industries reliées (en avant en amont);
- facilité d'infrastructures et de communication (routes, eau, électricité, communication);
- disponibilité de terrains et coûts.

Disponibilité des équipements et matières premières

- Quel type d'équipement ai-je besoin?
- Quels sont les coûts d'achat de l'équipement?
- Mon entreprise a-t-elle la capacité financière pour acheter cet équipement?
- Est-ce qu'il y a des équipements en occasion?
- Le profit après achat sera-t-il suffisant pour payer les coûts d'achat de l'équipement?
- Quelle est la capacité de production actuelle et future?
- Quelles machines me faut-il pour assurer une production renforcée?
- Peut-être vous n'aurez pas besoin d'acheter l'équipement vous-mêmes:
 - louer des équipements seulement en cas de besoin
 - sous-traiter la production à d'autres entreprises
- Est-ce qu'il y a de nouveaux équipements sur le marché meilleurs que les existants?
- Quel équipement a le meilleur rapport qualité - prix?
- Faut-il des formations spécifiques pour gérer l'équipement?
- Sont-elles disponibles à coûts raisonnables?
- Quelle est la durée de vie de l'équipement?
- Le fournisseur sera-t-il prêt à installer l'équipement et assurera-t-il le service après vente?
- Est-ce qu'il y a des pièces détachées disponibles sur le marché local?

Instruction à la section 2:

La question clé dans la rubrique résultats des ventes ou marketing est d'en savoir plus sur les préférences, les aversions et les attentes des consommateurs. Les ventes annuelles devraient être prévues sur la base d'études de marché ou d'expériences antérieures si possible. L'étude de marché indiquera les différentes catégories de consommateurs (ex : âge, statut social ou région).

Format du plan marketing	
1.	Description de produit(s)
2.	Segments de marché cible
3.	Zone de marché cible
4.	Analyse de la demande
5.	Analyse de l'approvisionnement
6.	Stratégies de marketing des concurrents <ul style="list-style-type: none">• Stratégie de produit, de prix• Stratégie de distribution stratégie de promotion
7.	Projet de stratégies de Marketing <ul style="list-style-type: none">• Stratégie de produit, de prix• Place stratégique, stratégie de promotion
8.	Prévisions des ventes
9.	Actifs immobilisés pour le marketing
10.	Budget total des dépenses en marketing

Une attention particulière doit être donnée à ces consommateurs potentiels du produit / service de l'entreprise. Prévoir les ventes annuelles permet de déterminer la production annuelle souhaitée (produire plus que vous ne pouvez vendre n'a pas de sens) et le revenu annuel. Décrire les mois durant lesquels une hausse des ventes est prévue afin de se préparer en conséquence et exploiter l'avantage.

Liste de contrôle - analyse consommateurs

- Combien de clients potentiels y a-t-il? Par exemple combien de personnes de cette zone utilisent-ils ce produit?
- Combien de consommateurs réels y a-t-il? Qui sont-ils? les femmes au foyer, les mères, les grand mères ou des entreprises etc ?. quel est leur revenu? A combien pouvez-vous réellement vendre?
- Qui achète? L'acheteur est-il l'utilisateur? (achètent-ils au nom de quelqu'un d'autre?)
- Où s'effectue la vente? A la maison? Dans une boutique? Au marché?
- Où sont les consommateurs? A la rue suivante ? Dans la prochaine ville? etc.
- Quel type de produit veulent-ils? (très bonne, moyenne qualité ou ils sont peu exigeants)
- Pourquoi veulent-ils le produit?
- Où l'achètent-ils actuellement? Chez vous et chez les autres concurrents?
- Si les consommateurs n'utilisent pas votre produit, lequel utilisent-ils à la place?
- Combien paient-ils pour le produit?
- Les consommateurs sentent-ils un "manque" sur le produit actuellement sur le marché?
- Quand et combien de fois les consommateurs achètent-ils? Une fois par jour/semaine/mois? Les matins, après midi, soirs, à des occasions particulières?
- Combien et en quelle quantité achètent-ils?
- Le marché croît-il ou rétrécit-il? (les consommateurs achètent-ils moins de ce produit ou plus? Y a-t-il plus de personnes qui achètent le produit ou moins? Pourquoi?)

Analyse du marché concurrentiel

- Qui sont vos principaux concurrents?
- Quels produits offrent-ils?
- A combien les vendent-ils?
- Depuis combien de temps sont-ils dans les affaires?
Sont-ils débordés? Quels sont leurs projets?
- Quelle est leur force? (Pourquoi les clients achètent leurs produits et pas les vôtres?)
- Quelles sont leurs faiblesses? (Dans quelle mesure êtes-vous meilleurs qu'eux?)
- Qui sont leurs fournisseurs?
- Font-ils de la publicité? Combien de fois et où?
- Font-ils des offres promotionnelles spéciales pour attirer les clients?
- Leurs clients sont-ils satisfaits du choix actuel?
- Comment vos concurrents réagissent-ils lorsque vous commencez à prendre certaines parts de marché?

Pour définir le prix unitaire par produit/service vous devez d'abord connaître le coût à l'unité (voir coûts de production) ainsi les prix de vos concurrents directs. En outre, il est nécessaire d'identifier les forces et faiblesses dans la qualité/quantité des produits des concurrents et voir comment leurs produits/services sont différents du votre, leur politique de prix et leurs techniques publicitaires.

Le marché de l'approvisionnement devrait aussi être analysé. Identifier les principaux fournisseurs de vos installations et de vos matières premières, faites une comparaison de prix et de qualité et un classement final de prix et de performance des fournisseurs.

Finalement vous devriez calculer le budget marketing.

Budget de marketing

Description	Mois											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Estimation des ventes												
2. Dépenses marketing:												
2.1 Promotion												
2.2 Distribution												
2.3 Publicité												
2.4 Coûts de ventes												
Total dépenses marketing												
Coûts de marketing par rapport aux ventes (%) (dépenses/ventesx100 = x %)												

Instruction à la section 3:

Le plan de production comprend l'estimation annuelle de la production et des ventes sur la base de l'expérience antécédente. La capacité/l'utilisation signifie le pourcentage de votre limite de production et de vente du produit.

Afin d'identifier les facteurs de coûts de production (main d'oeuvre, matières premières, coûts administratifs), il sera utile de suivre le processus de production et de l'analyser pas à pas:

- Qui sont les fournisseurs des matières premières?
- Comment se fait le processus de production (couper, mixer, assembler, finaliser, emballage etc.) jusqu'au produit fini?
- Quelle main d'oeuvre est nécessaire avec quelles qualifications?

La description du processus de production devrait aborder les phases principales. Pour la visualisation, un tableau de processus de production (process flow chart) est utile.

Au point 3.2 mettre la valeur des machines et des installations ainsi que le coût de la maintenance.

3.3 La matière première requise pour la production prévue

3.2 Services et coûts des services (électricité, eau, loyer) nécessaires pour atteindre la production prévue en plus des coûts de maintenance.

3.5 Catégorie de main d'oeuvre requise et les salaires de même que les formations ultérieures requises.

L'amortissement sera mis en évidence au point 4.1 calcul des coûts – capital fixe.

Combien de main d'oeuvre directe et indirecte sera nécessaire avec quelles qualifications ? La main d'oeuvre dans l'entreprise est divisée en main d'oeuvre directe et indirecte. La main d'oeuvre directe est constituée par les travailleurs directement impliqués dans le processus de production. La main d'oeuvre indirecte est constituée des employés qui facilitent la production, tels que la main d'oeuvre de la maintenance, du nettoyage et les employés administratifs. Pour déterminer le nombre et type de la main d'oeuvre nécessaire, divisez-les en qualifiée, semie et non qualifiée avec les salaires y afférant.

Quels sont les coûts de la main d'oeuvre?

Faites une estimation du salaire mensuel pour chacun des employés et travailleurs et ceci par catégorie. Les coûts de la main d'oeuvre comprennent aussi les frais de la sécurité sociale, l'assurance, les taxes, repas payés. Dans certains cas la main d'oeuvre est payée aux pièces de production. Dans ce cas, estimer le nombre de pièces produites par travailleur multiplié avec le taux de rémunération convenu par produit.

3.6 Coûts administratifs pour mettre en oeuvre le plan de production.

<p>Votre position dans l'entreprise:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Propriétaire gestionnaire à plein temps. • Propriétaire gestionnaire à temps partiel. • Pas d'engagement actif dans la gestion excepté l'apport de capital. <p>Nombre total d'employés (si nécessaire):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Employés rémunérés / membre de la famille rémunérés. • Membres de la famille non rémunérés. <p>Capacité de production:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utilisation limitée de la capacité (ex. 25%). • Utilisation partielle de la capacité (ex. 50%). • Utilisation améliorée de la capacité (ex. 75%). • Utilisation maximale de la capacité (ex. 100%). <p>Causes de l'utilisation limitée ou partielle de la capacité:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pas de marché. • Rupture de matières premières. • Prix excessif des matières premières. • Dépense de grande utilité (électricité). • Pas d'employés qualifiés (y compris vous).

Instruction à la section 4: Dans la rubrique Calcul des coûts, il serait important de mettre l'amortissement du capital fixe. L'amortissement est le prix estimé à l'utilisation d'un actif. Vous devez le connaître pour calculer les coûts de votre produit/service. L'une des méthodes de définition de l'amortissement annuel, et la plus simple est de diviser le prix d'achat de l'actif par le nombre d'années d'utilisation.

Calculer les coûts variables pour chaque produit/service (exemple)

Articles	Coût (prix d'achat)	Quantité utilisée par unité (produit, service)	Coût par unité (prix / quantité utilisée par unité)
Matières premières			
- Farine	800 FCFA par kg	10 kg par 100 gâteaux	8.000 FCFA par 100 gâteaux
- Sucre	500 FCFA par kg	1kg par 100 gâteaux	500 FCFA par 100 gâteaux
...			
Coût main d'oeuvre			
Transport			
...			
(1) Coûts variables par unité			8.500 FCFA par 100 gâteaux = 85 FCFA par gâteau

Calculer les coûts fixes pour chaque produit/service

Articles	Coût/mois
Loyer	
Salaires (administration)	
Amortissement du local, des machines....	
...	
(2) Coûts fixes totaux	
(3) Production mensuelle (en unités)	
(4) Coût fixe par unité (2/3)	

Calculer les coûts totaux par unité

(1) Coûts variables par unité	
(4) Coûts fixes par unité	
(5) Coût total par coût unitaire (1 + 4)	

Le fonds de roulement devrait être détaillé en différentes catégories incluant les services et les dépenses administratives et calculé pour un plan de production d'un an.

Préalable de l'affaire est le calcul des coûts de production, de distribution et de ventes. Quels sont les différents coûts?

Production: Personnel, matières premières et matières d'oeuvre, électricité, eau, transport, location, autres

Gestion: Personnel, salaire de l'entrepreneur, équipement du bureau, frais de communication, assurance, électricité, autres

Ventes: Location de points de vente, transport, distribution, commission/provision du distributeur, frais de promotion, emballage.

Financement: Coûts d'intérêts, frais bancaires

Instruction à la section 5:

C'est sur la base du calcul de coût précédent que le financement sera estimé ainsi que la disponibilité de fonds propres. La possession de fonds propres est importante pour convaincre l'institution de financement à octroyer le prêt, car elle montre la capacité de gestion et d'épargne de l'opérateur. Une situation légale, un compte bancaire et des fonds propres sont des préalables au crédit. Ensuite les questions suivantes sont à clarifier:

- Quelles sont mes besoins en crédit (type de crédit, montant, période)?
- Quelles sont les institutions adaptées?
- Choisir et prendre contact personnel avec les institutions sélectionnées:
s'informer sur les conditions de crédit en détail et calculer les coûts pour obtention et remboursement. Quelles sont les garanties requises?

- Pour les entreprises existantes: Est-ce que le crédit pourra vraiment m'aider ou est-ce que les problèmes de financement sont liés à d'autres contraintes?

Les questions concernant le financement sont les suivantes:

- Quels sont mes besoins en financement?
- Ai-je besoin d'un crédit? Quel est mon fonds propre?
- Quelles sont les sources de financement?
- Quelles sont les conditions de crédit?
- Quelles sont les garanties recommandées?
- Quelles sont les conditions de crédit, la période de grâce, les intérêts, le taux de remboursement etc.?
- Quelles sont les différences entre les banques commerciales et les institutions de la microfinance?
- Comment prouver la faisabilité du projet?
- Le crédit sera-t-il rentable? Pourrais-je rembourser le crédit?
- Le seuil de rentabilité, qu'est-ce que c'est?

Liste de contrôle: Quel est le financement requis?

Qu'est-ce que je veux financer?	Spécifier l'article et réfléchir sur quelque chose d'autre qui pourrait optimiser l'investissement !
Aurais-je besoin de financer une seule fois ou régulièrement?	Si vous avez besoin d'un financement unique, vous devez faire un prêt d'immobilisation ; si vous avez régulièrement besoin de financement, il vous faut un prêt de fonds de roulement.
De combien ai-je besoin?	Faites une étude de prix sur le marché pour savoir combien votre investissement vous coûtera! Pensez à votre liquidité et au besoin ou non de fonds de roulement!
De combien dois-je disposer?	Si vous voulez avoir un prêt, la banque s'attend à ce que vous fassiez aussi bien un apport propre. Calculez votre contribution!
Pendant combien de temps aurai-je besoin de financement?	La banque veut savoir quand elle sera remboursée! Ainsi calculez votre bénéfice à partir de l'investissement ainsi que le temps nécessaire pour le remboursement.
Si vous ne savez pas comment votre crédit/investissement générera des bénéfices, vous avez un autre problème - n'empruntez pas!	
Ai-je besoin de fonds parce que mes clients ne paient pas?	Vous avez un problème de liquidité. Vous devriez exiger de vos clients d'être payés plutôt que de faire un prêt!
Ai-je besoin de fonds parce que mes ventes sont actuellement faibles?	Si vous ne prévoyez pas d'investir l'argent, comment pourrez-vous rembourser ? Pensez à trouver un moyen d'augmenter vos ventes (ex. marketing) plutôt que d'avoir recours à un prêt !

Différentes catégories de garanties:

- Un contrat fournisseur/ créances: peut être très simple et est souvent la meilleure solution, mais seulement pour une transaction basée sur des investissements. N'est possible que lorsque le fournisseur ou l'acheteur est bien disposé à entrer en relation de crédit avec la banque.
- Combinaisons de groupe: Solution très spécifique.
- Garant personnel: l'institution de financement veut comprendre (i) quelle est la relation entre le garant et l'emprunteur et pourquoi accepte t-il d'être son garant, (ii) la «valeur nette» du garant. Les Institutions de Financement (IF) préfèrent les garants dont les comptes sont domiciliés dans leur banque.
- Matériel: ex. une voiture ou des appareils – les IF exigent l'assurance des matériels comme garantie. Plus l'IF est souple, plus elle est hésitante.
- Hypothèque: pour des prêts importants uniquement; elle est acceptée à la condition que la propriété soit facilement vendable. Les demandeurs de crédit doivent avoir des titres/droits de propriété bien établis.
- Garanties en espèces « cash collatéral »: Garantie de premier choix pour les IFs. Mais si le demandeur de crédit a assez de ressources il vaudrait mieux pour lui de ne pas prendre de crédit.

Capacité de remboursement

Pour la banque, le plus important c'est la capacité de remboursement du candidat:	
Revenus - Coûts <hr/> = Bénéfice	Bénéfice - Dépenses personnelles <hr/> = Capacité de remboursement

Instruction à la section 6:

Le compte d'exploitation est un des outils d'analyse financière employés par les entreprises commerciales pour suivre les résultats de leur entreprise. Le compte de résultat est la différence entre les ventes et les dépenses de l'entreprise sur une période donnée (souvent un an). Si cette différence est positive on parle de bénéfice à terme, alors que si elle est négative, on parle de perte à terme.

Le compte de résultat permet aux opérateurs et gestionnaires d'entreprises de vérifier l'efficacité de leurs stratégies commerciales et de prendre des décisions appropriées. Il est aussi important pour les banquiers. Il permet de vérifier la rentabilité de l'activité avant d'allouer un crédit. Le compte de résultat ne peut être dressé que sur la base de documents de base tels le journal de caisse, sans quoi, il serait très difficile surtout pour les micros entreprises de postuler à un crédit. Pour que le compte de résultat soit appliqué à une entreprise donnée, il faut qu'un certain niveau de système comptable soit mis en place. Le compte de résultat doit contenir les informations suivantes :

- **Ventes brutes:** La valeur totale des ventes obtenue en multipliant le prix de chaque produit par le nombre total d'unités vendues.
- **Renvoi et compensations:** Constitue la valeur des marchandises endommagées retournées par le client à l'entreprise qui les remplace. Il considère aussi les paiements

effectués en tant que commission de vente, les remises etc. qui sont en retour déduits des ventes brutes ce qui donne les ventes nettes.

- **Coûts des marchandises vendues:** Ils sont constitués par les coûts de la main d'oeuvre directe, le matériel direct et les frais généraux de l'usine déduits des ventes nettes. Ce qui donne le profit brut. Le matériel direct : il est constitué des coûts du matériel directement utilisé dans le processus de production par exemple, la matière première. La main d'oeuvre directe: fait référence aux coûts de tous les intrants de la main d'oeuvre utilisés directement dans la production de marchandises/de services d'une entreprise donnée. Souvent les coûts de la main d'oeuvre directe sont calculés sur la base des taux unitaires et sur les coûts de la main d'oeuvre journalière. Les frais généraux: ils constituent ces coûts engagés, mais qui ne sont pas directement liés au processus de production. Par exemple: l'amortissement des machines ou des installations etc.
- **Dépenses de vente et dépenses administratives:** Elles comprennent les dépenses encourues pour des frais administratifs et pour la distribution de produits. Elles sont déduites du bénéfice des ventes brutes pour obtenir le bénéfice d'exploitation. Ces dépenses sont par exemple les salaires du personnel de gestion et de soutien, les dépenses relatives aux factures de téléphone, d'électricité et d'eau et à celles relatives au loyer et aux dépenses similaires.
- **Dépense d'intérêt:** C'est le montant de l'intérêt à payer sur le prêt obtenu, sur la base du taux d'intérêt en cours.
- **Impôt sur le revenu estimé:** C'est le montant de l'impôt devant être payé comme par proclamation d'impôt sur le revenu.

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												
Total												
Vente												
Solde 1: Ventes - Charges												
2-Opérations liées à l'emploi												
Emplois (E)												
*investissement												
Ressources (R)												
*Capital												
Solde2: R-E												
Solde3: (solde1-solde2)												

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

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