



**CENTRE INTERUNIVERSITAIRE DE RECHERCHE
PLURIDISCIPLINAIRE (CIREP)
STATUT : UNIVERSITE PUBLIQUE
Web : www.cirep.ac.cd
Email : info@cirep.ac.cd**

NOTES DE COURS DE CREATION D'ENTREPRISES

OBJECTIFS DU COURS

Objectif général :

Le cours de création d'entreprise vise à fournir aux étudiants les connaissances, compétences et outils nécessaires pour concevoir, lancer et gérer avec succès une nouvelle entreprise.

Objectifs spécifiques :

- ✓ Comprendre les étapes clés du processus de création d'une entreprise.
- ✓ Apprendre à élaborer un plan d'affaires solide et réaliste.
- ✓ Connaître les différentes formes juridiques d'entreprises et savoir les choisir en fonction des besoins spécifiques.
- ✓ Maîtriser les techniques de financement et de recherche de capitaux pour démarrer une entreprise.
- ✓ Savoir identifier et évaluer les opportunités d'affaires.
- ✓ Acquérir des compétences en marketing, en gestion des ressources humaines et en gestion financière pour assurer la croissance de l'entreprise.
- ✓ Comprendre les défis et les risques associés à la création d'une entreprise et apprendre à les anticiper et à les gérer.
- ✓ Développer un esprit entrepreneurial et une capacité d'innovation pour rester compétitif sur le marché.

Introduction à la création d'entreprises

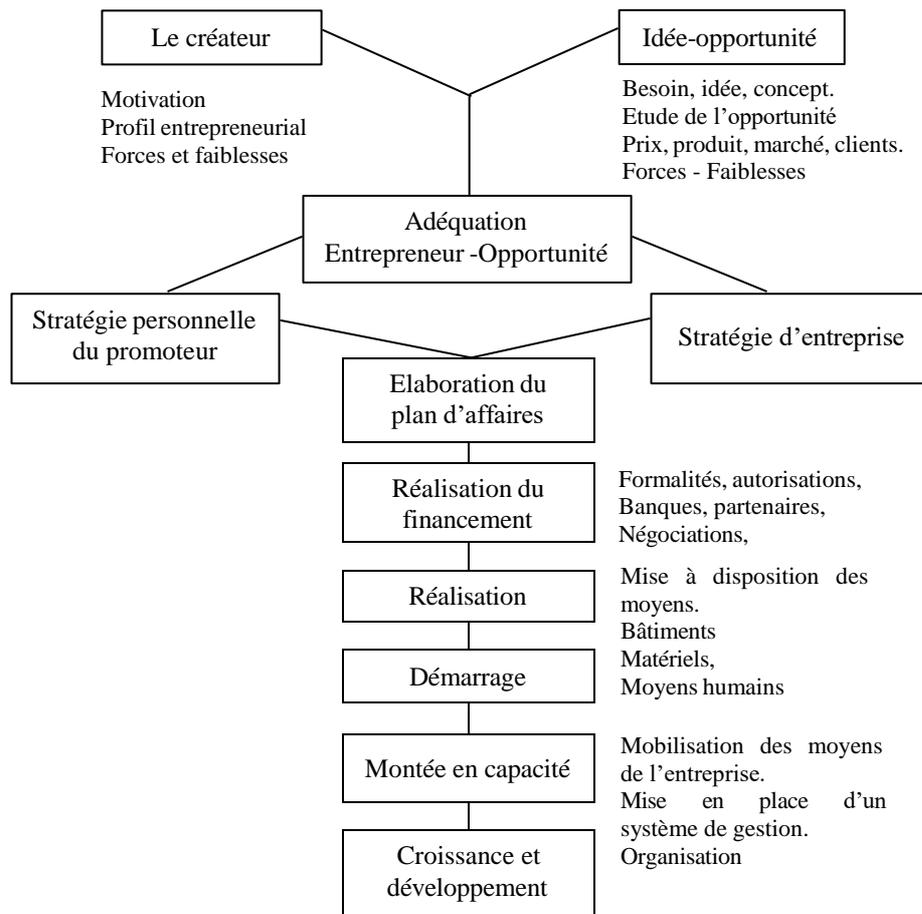
Ce support de cours est une introduction à la création d'entreprises. Elle se propose d'en présenter les étapes et de vous donner des repères pour aider à réduire les risques inhérents à toute création d'entreprises. Même si la démarche créatrice présente des caractéristiques universelles, les risques dépendent en grande partie du type d'entreprise envisagé et de votre propre profil entrepreneurial, et c'est la raison pour laquelle vous devez analyser sérieusement votre profil, pour réduire les risques qui pourraient surgir en raison de vos points faibles et utiliser au mieux vos atouts en fonction de votre opportunité.

La création d'entreprises présente, comme toute œuvre humaine, des risques, des sacrifices, mais aussi des satisfactions. La réussite, elle, présente une démarche volontaire et consciente, qui privilégie l'essentiel et se base sur les fondements solides des entreprises performantes : la qualité des hommes et des relations humaines dans l'entreprise afin d'offrir au client du produit/service de qualité. Toute démarche de la création réussie, doit converger vers ce même but.

1 LES ETAPES DE LA CREATION D'ENTREPRISES

La réussite de la création d'une entreprise exige une démarche rigoureuse et consciente, elle suppose de la part du futur entrepreneur des qualités et des capacités entrepreneuriales pour conduire de manière progressive et efficiente les différentes étapes du processus de création : Chercher une bonne idée de création d'entreprise, vérifier si cette idée constitue réellement une opportunité exploitable, transformer cette opportunité en une entreprise viable qui, dès son démarrage maximise son potentiel de rentabilité et de croissance, tel est le but de tout créateur d'entreprise. Le parcours du créateur d'entreprise suit une progression en étapes présentées dans la figure n°1.

Figure 1 : Etapes de la création d'entreprises



Ce parcours consiste à :

- identifier une idée potentielle, opportunité exploitable (éventuelle entreprise viable et saine),
- rechercher une cohérence du projet à travers une étude détaillée de faisabilité,
- lancer ensuite les différentes opérations du projet, et enfin
- démarrer d'une manière effective l'activité et essayer d'atteindre la vitesse de croisière.

2 INITIATEUR DU PROJET – OPPORTUNITE COMMERCIALE – PLAN D’AFFAIRES

2.1 INITIATEUR DU PROJET OU PROMOTEUR

Le succès dans la création d'entreprise, repose sur la motivation et les qualités du promoteur, mais aussi sur l'intérêt de l'idée ou opportunité qu'il compte exploiter.

Cependant, même si l'idée est géniale et le marché porteur, rien ne dit que le promoteur possède les atouts et les compétences pour capter une partie de ce marché et pour réussir.

Tout promoteur doit s'assurer qu'il veut réellement créer une entreprise et commencer par réfléchir sur lui-même ; connaître et expliciter ses motivations, identifier ses atouts, détecter ses points faibles et défaillances pour la création d'entreprise.

Il faut surtout éviter de se dire : « je n'ai rien à perdre, alors je fonce ». Les grandes facilités offertes à la création d'entreprise, l'assistance et le maintien artificiel en activités d'entreprises inefficaces, appartiennent à une époque révolue dans notre pays. Les conditions économiques changent avec une grande rapidité et les entreprises inefficaces n'échapperont plus désormais aux lois de la concurrence et à la sanction du marché.

Il s'agit, pour le porteur de projet d'entreprise :

- d'explicitier ses motivations, ses objectifs,...
- d'identifier ses atouts, forces,...
- de détecter ses points faibles, faiblesses,...
- de chercher à évaluer son profil entrepreneurial (innovateur, preneur de risque et proactif).

2.2 L'IDEE OU OPPORTUNITE COMMERCIALE

En réalité, aucun promoteur aussi doué soit-il, ne peut espérer réussir s'il ne propose pas un produit ou un service capable de répondre à un besoin insatisfait ou mal satisfait et, s'il ne peut vendre ce produit ou ce service à un prix acceptable pour ses clients, et rentable pour sa future entreprise. Ainsi, il ne suffit pas de trouver une idée, il est nécessaire de vérifier si c'est une opportunité en soi ensuite, s'assurer que c'est une opportunité pour vous.

Une bonne idée ne représente pas toujours une opportunité pour la création d'entreprise, car une idée sans marché ou ne répondant pas à un besoin, n'a aucun intérêt. Une idée se présente comme une opportunité si elle répond à un besoin insatisfait ou mal satisfait.

Une idée susceptible de trouver un marché n'est probablement pas une bonne idée, si le promoteur n'a pas pris la peine d'analyser les facteurs-clés de réussite de son futur domaine d'activité.

Pour minimiser les risques, le futur créateur doit analyser soigneusement le secteur d'activité dans lequel il veut s'engager et évaluer sérieusement l'opportunité, en se posant les questions suivantes : l'idée est-elle une opportunité ? Existe-t-il un marché solvable pour cette idée ? Quels sont les facteurs clés de réussite sur ce marché ? Quels sont vos atouts et vos faiblesses sur ces facteurs ? Pouvez-vous réduire les faiblesses et profiter au maximum de ces atouts ? Comment ? Si la réponse à ces questions est positive, alors le futur créateur doit avancer dans l'étude des différentes composantes du projet et élaborer un plan d'affaires.

2.3 PLAN D'AFFAIRES

L'expérience montre, qu'un projet mal ou insuffisamment étudié, est une raison fréquente de difficulté de démarrage de la future entreprise et souvent, d'échec. Il faut prendre son temps, pour réfléchir et bien étudier les questions suivantes notamment :

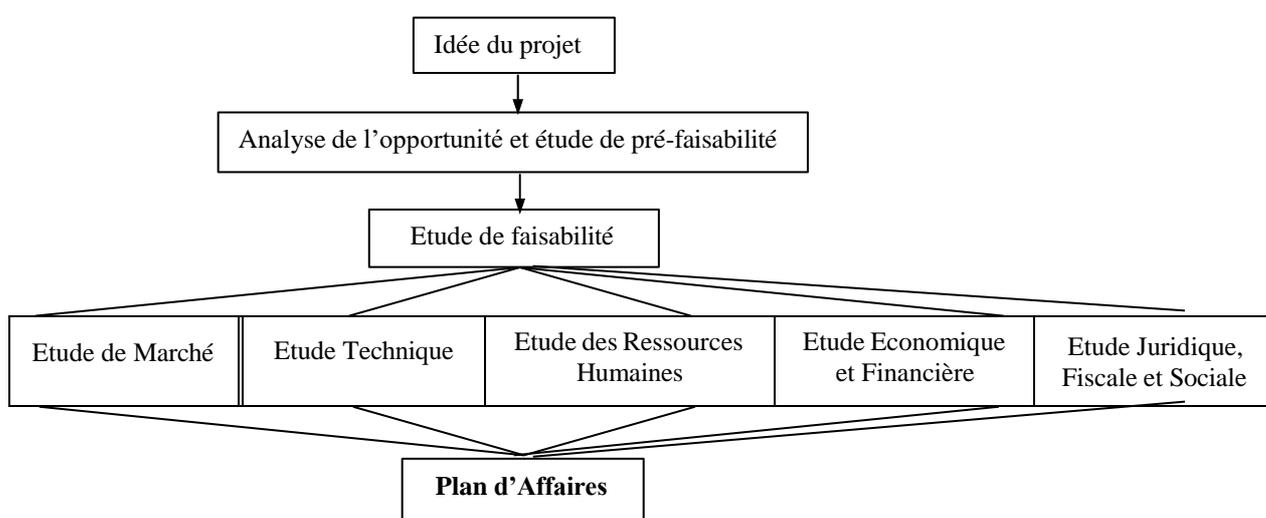
Comment étudier un projet d'une manière détaillée ? Comment déterminer les moyens nécessaires à son lancement ? Quelles sommes faut-il apporter soi-même, si l'on veut présenter au banquier un dossier de financement acceptable ou à un investisseur potentiel de type SICAR ou autres ? Que peut-on demander au banquier et comment l'aborder pour maximiser les chances d'obtenir les crédits nécessaires à la réalisation de l'affaire ? Que faut-il connaître en gestion avant de créer une affaire ? Quelle structure juridique choisir ? Quelles formalités administratives accomplir avant de se lancer ?

Autant de questions qui se posent en même temps, et auxquelles le promoteur doit donner des réponses précises et cohérentes. Pour cela, il doit bâtir un plan d'affaires montrant l'objectif à atteindre et la manière de le faire.

Un plan d'affaires doit couvrir les aspects les plus importants de l'étude du projet ainsi que les différentes phases de la réalisation de l'affaire. Il doit montrer que l'opportunité envisagée est réalisable, rentable et qu'il est en mesure de la saisir. Ce plan doit s'exprimer par des plans, programmes et des budgets. L'objectif étant donc la réduction des délais de réalisation et l'optimisation de l'utilisation des ressources, et la prévision. C'est un moyen de pilotage, de suivi et de contrôle de la réalisation du projet.

L'étape d'élaboration du plan d'affaires vient après avoir étudié la faisabilité du projet tel que présenté dans la figure n°2.

Figure 2 : Le Plan d'Affaires



Ensuite, le promoteur devra boucler le schéma de financement, réunir et préparer la mobilisation des ressources financières et accomplir les différentes formalités administratives, les autorisations, constituer des garanties... C'est alors qu'il peut commencer la réalisation effective du projet : acquérir et mettre à la disposition de l'entreprise les moyens matériels et les ressources humaines pour le démarrage des activités.

Ce démarrage nécessite une préparation minutieuse et une coordination rigoureuse des tâches pour éviter les retards de réalisation et les gaspillages.

Le promoteur devra au cours de cette phase exécuter trois tâches importantes : assurer un bon démarrage pour garantir la survie de l'entreprise, mettre en place le système de direction et de gestion et préparer la croissance de l'entreprise.

2.4 GRANDES QUESTIONS ET GRANDS PAS A FRANCHIR

Une création d'entreprise doit se réaliser sur des bases saines, il faut insister sur le point primordial de la création : celui des interrogations avant le démarrage. Il s'agit de poser les "grandes questions" et réfléchir sur les "grands pas à franchir". Le test de réussite ou d'échec d'un projet se réalise plus souvent au moment de l'élaboration du dossier stratégique. Le rôle de ce dossier doit, d'une part, forcer le créateur à formaliser des notions sur ses propres motivations, sur la concurrence ou sur le secteur choisi. Il doit

servir, d'autre part, de préalable à l'élaboration du dossier financier à présenter devant les banquiers.

Le projet de création est fondé sur deux aspects (pôles inséparables du moins durant le processus de création) :

- la compétence de l'individu : créateur (personnalité, motivations, profil entrepreneurial),
- la validité du projet : analyse de facteurs clés de succès à maîtriser...

Chapitre 1. Initiateur du projet - Idée/Opportunité - Adéquation

1 LE CREATEUR OU L'EQUIPE ENTREPRENEURIALE

Chaque individu initiateur et porteur de projet doit réfléchir sur lui-même, connaître et expliciter ses motivations, identifier ses atouts, détecter ses points faibles,... Des questions tournant autour de ces thèmes doivent se poser avec un maximum d'objectivité et de recul.

1.1 LES MOTIVATIONS

Le désir d'entreprendre n'émane pas d'une formation. Il dépend de la personnalité de chacun, quelle que soit son origine sociale ou le niveau de ses études : la volonté d'entreprendre est un point qui domine une création. (C'est une qualité, vocation,...) La création intègre en plus de ce point, la notion de rentabilité.

La volonté d'entreprendre représente des besoins que ressentent certains individus : le désir d'indépendance (d'être libre), le goût du pouvoir (d'être son propre patron), la volonté de "se réaliser", l'attrait de l'argent, le goût de compétition,...

La motivation première des entrepreneurs dans la création d'une entreprise, c'est la volonté d'aller toujours plus loin (satisfaction du besoin de réalisation de soi), de se dépasser et surmonter les obstacles, et de persévérer (patient, tenace,...).

Des questionnaires pour détecter vos motivations sont disponibles et permettent par exemple d'apprécier votre désir de « dépassement » ; votre goût du pouvoir ; et de mieux connaître vos qualités (et ses défauts) en tant que créateur potentiel (ténacité ; esprit d'initiative ; sens des responsabilités ; résistance aux chocs et aptitude à se contrôler ; capacité de travail ; santé ; enthousiasme ; aptitude à communiquer cet enthousiasme aux autres ; aptitude à décider ; art de se vendre ; bon sens ; jugement ; capacité d'adaptation ; curiosité pour tout ce qui vous entoure ; désir de comprendre les autres ; flair...).

Deux autres motivations, assez peu citées, et pourtant primordiales, sont : le temps et les circonstances inattendues,...

Pour ce qui est du temps, le créateur dit "c'est le moment où jamais, et je dois foncer".

- "Créer quand on est jeune" évoque un problème d'expérience pour le jeune créateur. Il est primordial de ne jamais s'engager sur un plan technique ou sur un plan financier avant d'avoir longuement "mûri" son projet.
- "Créer avant d'être vieux" est une motivation pour certains individus atteignant la quarantaine, période d'interrogation sur leur vie. C'est aussi à cet âge que l'on a amassé une somme d'expérience et de connaissance permettant de bien choisir son produit et affiner son projet.

Pour ce qui est des circonstances inattendues, elles sont quelques fois fâcheuses : le décès d'un proche (une reprise d'une activité après décès), le chômage,...

Dans le cas d'une création à plusieurs, en équipe, il est important qu'il s'établisse un dialogue fréquent entre chaque partenaire. Chacun doit avoir conscience de ses motivations et doit les avoir exprimé.

Le créateur d'entreprise devra s'attacher des collaborateurs plus qualifiés que la moyenne. Ils devront être d'autant plus motivés que le créateur.

Pour les mobiliser à fond, le créateur devra posséder au plus haut degré l'esprit d'équipe et avoir le profil d'un leader. Le créateur doit distinguer deux types de partenaires :

- ceux qui lui apportent des fonds et qui ne travaillent pas avec lui,
- ceux qui travaillent avec lui (associés ou non).

Donc, il est nécessaire de les bien choisir, car une entreprise est toujours l'affaire d'une équipe et devra être menée par un leader dynamique.

1.2 LES ALTERNATIVES DE CARRIERE

Créer une entreprise est un acte surexcitant et enthousiasmant, mais il faut savoir peser les termes de son choix et se demander avec lucidité si le projet est viable et si les motivations et aspirations sont assez profondes.

Pour cela, il faut aussi faire la balance entre le rapport futur de l'entreprise et les offres de travail que l'on peut avoir par ailleurs et qui peuvent être plus intéressants à terme.

Ce petit calcul n'a pas pour but de décourager, simplement, il met en évidence que la création d'entreprise a un coût. Cela peut être la perte d'une situation intéressante dans une entreprise où un individu dynamique peut très bien entreprendre, créer et même innover.

Il faut bannir du langage l'expression suivante : « je n'ai rien à perdre, donc j'y vais ». Le prix à payer pour créer une entreprise est élevé en efforts, en temps, en argent, qu'en confiance en soi et en prestige. Les alternatives signifient aussi autre chose qu'un arbitrage financier entre une création et le calcul d'un plan de carrière tracé. Le coût d'une création n'est pas seulement financier, il est aussi social, familial, humain,... (un sacrifice pour le bien de la famille).

1.3 LES AMBITIONS ET LES OBJECTIFS

Les ambitions découlent des motivations : Que cherche le créateur ? Quelles sont ces ambitions personnelles et quels sont ses objectifs pour son entreprise ?

L'entreprise est-elle créée pour se développer, être vendue, permettre au fondateur d'en vivre, s'associer avec d'autres entreprises ?...

L'étude des ambitions et des objectifs permet de se reconnaître, d'harmoniser la personnalité du créateur avec son projet et son équipe, et de prendre conscience du but d'entreprendre.

Mais si l'on persévère, alors il est nécessaire de mettre sur pied le projet.

1.4 AUTO-DIAGNOSTIC ET PROFIL ENTREPRENEURIAL : QUI BIEN SE CONNAIT MIEUX REUSSIT

Il existe plusieurs tests d'auto-diagnostic permettant au créateur d'orienter et de renforcer ses potentialités entrepreneuriales.

Pour mieux se connaître et faciliter l'auto-évaluation, le créateur a besoin de plusieurs tests :

- **Test n°1 : Test du profil entrepreneurial**
 - test de personnalité : tempérament, sens de responsabilité, créativité...
 - test de prise de risque : rapport du créateur (attitude) avec la notion de risque,

- test d'évaluation de son rapport au travail,
- test d'évaluation du rapport à l'argent.
- **Test n°2 : Test d'évaluation du leadership**
 - test de la sociabilité et communication,
 - test du leadership
 - test de l'image, du pouvoir et leadership.
- **Test n°3 : Test d'évaluation de potentialité en planification et en organisation**
 - test de fixation des objectifs,
 - test de planification et programmation,
 - test d'organisation du travail personnel.
- **Test n° 4 : Test d'évaluation des compétences en gestion**
 - test en marketing : produit, qualité, prix, vente et promotion,
 - test en comptabilité, administration, finance
 - test en organisation et gestion des Ressources Humaines
 - test de contrôle de gestion,
 - test de la Gestion de production.

⇒ Détermination du score total du profil entrepreneurial à partir des scores obtenus par les différents tests.

L'analyse sans complaisance et minutieuse du profil entrepreneurial élaboré par tout créateur pourra l'orienter vers une minimisation de ses points faibles et vers une manière de profiter au maximum de ses points forts. Elle permettra de s'améliorer et de travailler son profil avant de se lancer.

Voici quelques exemples de sites Internet pratiques permettant de diagnostiquer le profil entrepreneur de l'étudiant :

- <http://www.wd.gc.ca/apps/amiantent-fr.nsf/> : « Suis-je entrepreneur ? » ;
- http://www.entrepreneurship.qc.ca/fr/entrepreneur_etudiant/Intro_Passez_Test.asp/
- « ISCE : Instrument de Sensibilisation sur vos Caractéristiques Entrepreneuriales » de la Fondation de l'Entrepreneurship du Québec.

2 L'IDEE/OPPORTUNITE : LA RACINE DU PROJET

L'objectif de ce guide est de permettre aux diplômés et jeunes étudiant(e)s tunisien(ne)s de connaître les différentes démarches nécessaires à la création d'entreprise.

Il permettra également, une prise de conscience, chez ceux et celles qui désirent créer leurs propres affaires et les incitations qu'offre l'environnement tunisien pour les jeunes promoteurs.

2.1 L'IDEE OU L'OPPORTUNITE (OCCASION D'AFFAIRES) : RECHERCHE, GENERATION...

L'identification d'une bonne opportunité, l'exploiter et en tirer profit, représentent tout l'art d'entreprendre. Certaines activités professionnelles sont propices à la création de nouvelles entreprises : la recherche et développement (en ce qui concerne les idées innovantes) et le marketing (pour ce qui est des projets qui cherchent à combler des besoins insatisfaits ou mal satisfaits sur le marché).

Qu'elle soit Innovante ou classique, il faut que l'idée ait un marché pour qu'on puisse la qualifier de vraie opportunité. Elle doit répondre donc à un besoin du marché : elle a pour fondement la création de valeur pour le consommateur, c'est à dire un vrai "plus" pour ce

dernier au niveau de l'un ou plusieurs des aspects suivants : produit/service, qualité, délais, prix...

Les techniques de créativité individuelles et collectives : analyse combinatoire, consultation de catalogues et de fournisseurs ; Brainstorming, ...

2.2 LES SOURCES D'IDÉES

Les sources d'idées sont multiples :

- Les raisons **d'insatisfaction des consommateurs**,
- Les produits et les services offerts par les sociétés existantes,
- Les intervenants dans les différents réseaux de **distribution (grossistes, détaillants, agents indépendants et représentants) etc.**
- **L'évolution de la technologie** constitue également une source d'idées pour les projets innovateurs à dominante technologique.
- **La consultation d'organismes publics** d'incitation aux investissements tels que :
 - l'Agence de Promotion de l'Industrie (**API**),
 - l'Agence de Promotion des Investissements Agricoles (**APIA**),
 - le Centre de Promotion des Exportations (**CEPEX**),
 - l'Institut National de Normalisation et de la Propriété Industrielle (**INNORPI**),
 - les Centres d'Affaires...
- La consultation **du code d'incitation aux investissements** vous permettra d'avoir une idée sur les avantages accordés par l'Etat dans le cadre de divers types d'investissement.

2.3 LA VALIDATION DE L'IDÉE DE CRÉATION D'ENTREPRISE

Il s'agit de s'interroger sur le degré de réalisme de(s) idée(s) générées. Une façon de le faire consiste, tout d'abord, à préciser l'idée. Il s'agit de répondre aux questions suivantes :

- Quels services ou produits produire et commercialiser ?
- Pour quels profils de clients ?
- Pour desservir quels besoins ?
- Quels « *plus* » vous apporterez par rapport à vos clients ?

Nous proposons un guide excellent de l'Agence française Pour la Création d'Entreprise (APCE) : « Valider son idée de création d'entreprises », qui est disponible en ligne à l'adresse suivante : http://www.apce.com/upload/fichiers/etapes/Valider_son_idee2.rtf.

Ce guide permet de donner une démarche permettant de mobiliser quelques investigations concernant le degré de validité et de réalisme de l'idée de création d'entreprise.

Voir aussi le site de l'APCE : Rubrique : Toutes les étapes de création, thématique de l'idée... <http://www.apce.com>.

Ci-dessous le guide ainsi que ses 8 étapes :

Vous avez une idée de création d'entreprise ?

Avant d'engager du temps et de l'argent dans le montage de votre projet, vous devez commencer par vérifier la pertinence de votre idée. Cela suppose de prendre le temps de mener quelques investigations. En vous appuyant sur les éléments tangibles recueillis et sur de fortes probabilités, vous serez ainsi en mesure :

- de déterminer les risques et les conditions de réussite de votre projet,
- le cas échéant, de corriger votre idée de départ,

- de conclure ou non que votre idée est réaliste et que vous êtes bien « **l'homme de la situation** ».

Ne négligez pas cette réflexion. En effet, l'enjeu personnel que représente une création d'entreprise, mérite d'y consacrer de nombreuses heures. Pour vous aider dans cette démarche, l'APCE vous propose une méthode par étapes. N'hésitez surtout pas à revenir sur chacune d'entre elles afin d'enrichir progressivement votre réflexion.

Déterminez les composantes de votre idée



Délimitez le marché visé *a priori*



Décrivez votre activité de façon très précise



Collectez les informations essentielles



Sollicitez avis et conseils



Analysez les contraintes de votre projet



Définissez votre projet personnel de créateur



Vérifiez enfin le réalisme de votre idée

2.3.1 Déterminez les composantes de votre idée (votre offre : produit/service)

Cette étape, qui peut vous paraître évidente, est en fait capitale. Toute la préparation de votre projet en découle. Par exemple dire « je voudrais ouvrir une boutique de vêtements » n'est pas suffisant. Cette idée peut en effet s'envisager sous différentes formes et pour différents types de publics, engendrant des contraintes spécifiques à chaque cas et nécessitant des moyens en partie différents.

Dés lors que le projet consiste à réaliser des prestations de services ou présente une certaine originalité (par exemple : offre nouvelle, transposition d'un produit ou d'un service sur un autre marché ou un autre canal de distribution, etc.) cet exercice peut devenir délicat. Vous aurez, très certainement, à revenir plusieurs fois sur cette définition.

Les différents aspects de l'idée indiqués ci-dessous doivent vous aider à détecter les facteurs clés de votre projet.

Posez-vous les questions suivantes :

- *Quels services ou biens, très précisément, souhaiteriez-vous produire ou fabriquer ? (s'il y a lieu)*

Par exemple, concevoir des modèles de vêtements, ou bien créer des collections et vendre des vêtements dont vous ferez totalement sous-traiter la fabrication...

L'importance des moyens à mettre en œuvre et les risques encourus sont très différents entre le premier cas – activité de styliste – et le second, qui implique une logistique, la mise en place d'une force de vente et peut-être la création d'une griffe.

- *Quel produit ou quel service serait réellement vendu ?*

Par exemple, ce ne sera peut-être pas le bien que vous fabriquerez, mais simplement son droit d'usage, ou encore son droit de reproduction...

- *A quel besoin répond précisément le bien ou la prestation ? Quelle est son utilité ?*

C'est un point capital : il peut y avoir un écart important entre ce que l'on croit que les autres ont besoin et ce qu'ils ressentent ou attendent vraiment. Est-ce un besoin déjà largement exprimé ou constaté ou seulement latent ?

Dans un projet proposant un ensemble de prestations, il y a souvent un problème de lisibilité pour les acheteurs potentiels.

- *Quel serait le mode d'utilisation du bien ou du service ?*

Pour préciser ce point, essayez de vous mettre mentalement à la place de l'acheteur potentiel. (Rien n'interdit de demander cet exercice également à des parents ou à des amis).

- *Comment serait-il vendu ?*

- En boutique : l'élément majeur sera l'emplacement.
- Grâce à une force de ventes : il faut avoir à l'esprit que recruter un ou des commerciaux présente des risques importants, en termes de temps et d'argent s'ils ne font pas l'affaire. Par ailleurs, il n'est pas facile d'animer une force de ventes.
- Grâce à des prescripteurs : un savoir-faire particulier est souvent nécessaire pour cultiver des relations avec les prescripteurs. Un commissionnement doit peut-être être envisagé.
- Par correspondance : cela induit le coût de réalisation d'un catalogue et une logistique de marketing direct...

- *S'il y a lieu, quel est le caractère novateur de votre produit/service ?*

En général, une amélioration est plus facilement adoptée par le marché qu'une innovation radicale, susceptible de changer les habitudes.

Une innovation de rupture devant s'intégrer dans d'autres équipements, dans une chaîne de production, rend son adoption encore plus difficile.

- *Quels sont les points forts de votre produit/service :*

Performances attendues, avantage concurrentiel...

Par exemple : la démonstration probante d'un prototype ; la détention d'un droit d'exploitation exclusif ou d'une technologie protégée ; une réputation acquise par ailleurs et favorable à l'activité envisagée ; une notoriété dans le milieu visé ; etc.

- *Quels sont ses points faibles :*

Eléments de vulnérabilité actuels ou prévisibles.

Par exemple : un vide juridique qui pourrait prochainement être comblé défavorablement ; un procédé nouveau susceptible d'être copié très facilement sans pouvoir prétendre à une protection juridique ; ne pas être du "sérail " alors que votre futur marché est une chasse gardée ou un milieu très fermé ; un concept est souvent imitable ; etc.

Composantes de votre idée

.....
.....

.....
.....
.....

2.3.2 Délimitez le marché visé a priori

A ce stade, il ne s'agit pas d'avoir des certitudes - l'étude de marché, que vous effectuerez plus tard, confirmera ou infirmera vos intuitions - mais de préciser, en fonction d'éléments plus ou moins tangibles, quelles cibles de clientèles vous viseriez de prime abord.

- *Quelle est la nature du marché visé ?* Un marché peut être :
 - Local : ce sera le cas si vous ouvrez un point de vente de proximité.
 - Régional : ce sera le cas, par exemple, si vous faites de la vente par prospection aux entreprises.
 - National, voire international, (un marché très vaste nécessite des moyens souvent difficiles à réunir...).
 - Diffus : ce sera le cas si votre clientèle vient de partout (ex. : spectacles, tourisme, thermalisme...).
 - Permanent ou saisonnier (un marché saisonnier présente souvent des risques de vulnérabilité, ou pose des problèmes spécifiques de Besoin en Fonds de Roulement,...).
 - L'activité peut être sédentaire ou ambulante (vendre sur des marchés forains nécessitera de s'inquiéter de la qualité de chaque emplacement...).
 - etc.

- *Quelle clientèle pensez-vous pouvoir toucher ?*

Par exemple : Les particuliers en activité ? Les retraités ? Les entreprises artisanales ? Les petites ou moyennes entreprises ? Les grands groupes ? Les cabinets libéraux ? Les administrateurs de biens, les organismes divers, etc.

S'agit-il, au sens marketing du terme, d'une "clientèle identifiable" (par fichiers, par annuaires, par base de données), d'une "clientèle diffuse" (venant de toutes parts), d'une "clientèle de proximité" (très localisées), de la grande distribution (marché grand public) ?

- *Quelle cible presentez-vous ?*

A ce stade, en fonction de quelques éléments objectifs et intuitifs, donnez une première description sommaire de ce que pourrait être votre clientèle principale.

Par exemple : « Les couples salariés, de la classe moyenne, possédant leur résidence principale, avec enfants en âge scolaire ». N'oubliez pas que votre future clientèle doit être :

- Accessible : selon la cible que vous visez, vous devrez parfois être déjà introduit dans le milieu ou "avoir la tête de l'emploi" ou avoir des références...
- Solvable : des prospects* sans le pouvoir d'achat nécessaire pour votre offre ne sont pas de futurs clients et un gros impayé est souvent fatal à une jeune entreprise ! (*sans compter qu'il faudra vérifier ultérieurement qu'ils sont disposés à "y mettre le prix" que vous souhaitez).

Votre marché à priori

.....
.....

.....
.....
.....

2.3.3 Décrivez votre activité de façon très précise

Au vu de tous les éléments déterminés, grâce aux questions posées ci-dessus, vous devez pouvoir, à présent, écrire de façon rigoureuse, précise et complète, en peu de phrases, ce que pourrait être l'activité de votre future entreprise en tenant compte de toutes les dimensions qui touchent aux principes de production et de vente.

Cet exercice vous fera gagner du temps pour rédiger, plus tard, le résumé de votre plan d'affaires (business plan) si vous décidez de lancer votre projet.

Votre activité

.....
.....
.....
.....
.....

2.3.4 Collectez les informations essentielles

Vous avez précédemment mis en évidence quelques points clés qui demandent à être approfondis. Vous allez devoir désormais rechercher des informations essentielles sur ces points. Il ne s'agit naturellement pas, à ce stade, de réaliser une véritable étude de marché, mais d'exploiter quelques renseignements qui vous permettront de vérifier rapidement la pertinence de vos premières réflexions.

Recherchez, en fonction de l'activité projetée :

- Les spécifications techniques ou juridiques,
- Les données sur vos clients potentiels, disponibles à la chambre de commerce et d'industrie ou à la chambre de métiers,
- Les statistiques sur un volume de consommation spécifique, sur un taux d'équipement...ou autres informations pertinentes disponibles auprès d'un syndicat professionnel, de l'INS, d'une mairie, d'un ministère, etc.

Les informations essentielles

.....
.....
.....
.....
.....

2.3.5 Sollicitez avis et conseils

En complément de la collecte d'informations visée ci-dessus, il est important que, dès maintenant, vous parliez de votre projet à des professionnels de la création d'entreprise.

Ceux-ci sont tenus au secret professionnel, ils vous apporteront un regard extérieur, avisé et neutre, indispensable pour avancer dans vos recherches et éviter des erreurs monumentales.

- *Qui sont ces professionnels ?*

Ce sont les conseillers que l'on trouve dans les centres d'affaires, les universités, les autres réseaux d'accompagnement...

De plus, il ne faut pas hésiter à approcher, avec prudence, certaines personnes qui, de par leur compétence professionnelle et leur expérience, sont en mesure de vous fournir des informations pertinentes par rapport au projet : responsable d'un syndicat professionnel ; fournisseurs ou sous-traitants, revendeurs ou concurrents potentiels, etc.

Par exemple, si vous voulez devenir commerçant ambulant, il pourra s'agir du placier d'une mairie.

Préparez les questions avant de les rencontrer. C'est également le moment, si votre idée est innovante, dans son produit, service, de prendre des précautions d'usage, qui vous permettront, le cas échéant, de prouver que vous étiez bien à l'origine de cette idée.

Les experts à rencontrer

.....
.....
.....
.....
.....

2.3.6 Analysez les contraintes de votre projet

Vous avez décrit de manière précise votre activité ? Vous savez quelle clientèle vous recherchiez en priorité ? Vous avez collecté un certain nombre d'informations ? Vous êtes désormais en mesure de recenser l'ensemble des exigences du projet et de vérifier qu'elles pourront bien être satisfaites.

Cette analyse est essentielle car les caractéristiques contraignantes repérées auront une incidence sur :

- L'estimation des moyens à réunir (compétences, équipements, partenariats, financements...).
- Les risques pouvant peser sur le projet.
- La faisabilité de celui-ci et sa probabilité d'être rentable.

Ce travail vous permettra de refaçonner votre idée de départ, pour évacuer ces contraintes ou trouver une parade.

Ce qui est évoqué ci-dessous n'est naturellement pas exhaustif : ce ne sont que quelques exemples destinés à vous inciter à creuser votre propre réflexion. **Chaque projet est toujours un cas unique.**

2.3.6.1 Les contraintes propres à la nature du produit ou du service

De par sa nature même, le produit ou le service que vous voulez vendre peut induire des contraintes spécifiques. Il convient donc de les repérer, afin de les réduire ou de les éliminer.

- Un produit peut être **difficile à réaliser**, avec beaucoup d'aléas technologiques.

C'est le cas des innovations, pour lesquelles on constate fréquemment des retards par rapport à la planification initiale, retards pouvant engendrer des difficultés financières... Dans un tel cas, il faut réfléchir à la façon de trouver les partenaires fiables, de réaliser tous les tests et pré-séries nécessaires, d'obtenir les moyens financiers indispensables pour lancer l'entreprise au bon moment, etc.

- Un produit ou service peut être difficile à distribuer, car nécessitant, par exemple, la contribution de différents prescripteurs et/ou intermédiaires.

Il convient alors de vérifier que leur collaboration sera vraiment possible, en obtenant leur accord de principe.

- Un produit ou service peut être difficile à comprendre spontanément par l'acheteur potentiel.

Ce serait le cas, par exemple, d'un nouveau produit d'assurance-maintenance-intervention à domicile pour les particuliers, avec différents types de franchises, de garanties et de prestataires. Pour un tel produit, il faut prendre en compte l'importance et la multiplicité des besoins en marketing, en prospection et en communication.

→ Exemples de contraintes liées aux caractéristiques du produit ou service

Caractéristiques du produit ou service	Exemples de contraintes particulières
Complexe	<ul style="list-style-type: none"> - temps de mise au point de l'industrialisation - normes à respecter - niveau de fiabilité à atteindre - dépendance de partenariats technologiques externes, besoin ultérieur de R et D, etc. - lisibilité difficile par le marché, par les prescripteurs, par les relais d'opinion
Innovant	<ul style="list-style-type: none"> - produit dépendant d'autres équipements ou d'autres opérateurs - nécessité de modifier le processus de fabrication ou les équipements ou les habitudes chez l'utilisateur - communication à adapter en conséquence
Fragile	<ul style="list-style-type: none"> - surcoût de processus de fabrication - création spécifique d'un emballage adapté - stockage particulier
Périssable	<ul style="list-style-type: none"> - infrastructure lourde en conséquence - pertes régulières possibles sur stock
Dangereux	<ul style="list-style-type: none"> - normes de fabrication - assurances - autorisations
Polluant	<ul style="list-style-type: none"> - autorisations - réaction possible des riverains
Copiable	<ul style="list-style-type: none"> - risque d'arrivée rapide de "gros concurrents" sur le marché - nécessité d'occuper le marché très vite
A faible valeur ajoutée	<ul style="list-style-type: none"> - nécessité de forts volumes - cohérence entre charges fixes probables et marge commerciale

Caractéristiques du produit ou service	Exemples de contraintes particulières
Très coûteux	- cycle de production très long - niveau élevé de Besoin en Fonds de Roulement - hésitation longue chez l'acheteur potentiel
A usage unique	- emballage spécifique - normes de sécurité à respecter (souvent le cas)
A renouvellement d'achat lent	- nécessité de reconstituer chaque année sa clientèle
Saisonnier	- locaux de stockage - besoin de crédit de campagne
Garantie à accorder	- coût d'un service après-vente - assurances
Sujet aux aléas climatiques	- réserve financière de sécurité - assurances
Susceptible d'être rapidement obsolète	- disponibilité de gamme suivante - cadence dans la recherche-développement
Nécessitant un emplacement particulier	- dans un quartier spécialisé - près des donneurs d'ordres - dans une rue très commerçante
Non rentable par lui-même	- aléas des recettes provenant des tierces-parties (ex : journal gratuit)
Dépendant	- de partenaires incontournables : pour son installation, pour son exploitation - ou d'enveloppes budgétaires (période plus ou moins favorable dans l'année)

→ Exemples de contraintes liées à la production

Un des facteurs de succès d'un projet est, bien sûr, d'avoir un bon produit, mais encore faut-il qu'il soit mis sur le marché au bon moment et au bon prix.

La fabrication du produit est sujette à des risques qu'il convient de prendre en compte dès maintenant : « ratés », retard, surcoûts, etc.

Par exemple, l'existence de variations très brutales du prix de certains approvisionnements, doit conduire à prévoir au démarrage la constitution d'un stock de précaution. De même, la qualité d'un produit ou d'un service peut dépendre des salariés qui seront affectés à la production et dont le recrutement peut s'avérer difficile. Il peut donc être utile, à ce stade, de rencontrer un responsable du bureau de l'emploi pour évaluer le coût et l'accès à une main d'œuvre appropriée.

Caractéristiques liées à la production	Exemples de contraintes particulières
Approvisionnements	- cours très fluctuant des matières premières - risques politiques ou climatiques sur les approvisionnements - rapport de force avec des fournisseurs en situation d'oligopole
Processus de fabrication	- qualification du personnel - existence sur le marché de la sous-traitance nécessaire - dépendance vis-à-vis de sous-traitants
Conditionnement	- emballage spécial - emballage à recycler obligatoirement

→ Exemples de contraintes liées à l'image du produit ou du service

L'image, ou la perception spontanée d'un produit ou d'un service, chez les consommateurs, peut induire des contraintes spécifiques.

Il est donc conseillé, avant même de réaliser une étude de marché, de se rapprocher de professionnels qui peuvent apporter un regard neutre et extérieur sur le produit ou le service.

Caractéristiques liées à l'image du produit ou du service	Exemple de contraintes particulières
Effet de mode	- quel produit prendra la suite ?
Image négative (mauvaise réputation du métier, déficit de confiance)	- communication longue et lourde à prévoir - "positionnement rendant crédible" à trouver
Image de luxe	- politique de communication et de distribution adaptée, - dépôt d'une marque, - emballage coûteux, - nécessité d'un emplacement dans un beau quartier,...
Impact sur l'Environnement	- hostilité de futurs voisins, d'associations de défense de l'environnement ou de groupes de pression,...
Lisibilité faible	- nécessité d'une forte communication,

➔ **Exemples de contraintes liées à la distribution du produit :**

Là encore, sans présumer du choix final, il convient de prendre en compte les spécificités liées à l'écoulement du produit sur le marché, ou les barrières qu'il pourrait être nécessaire de franchir pour cela. Exemples :

- Sera-t-il nécessaire de créer une marque ?
- Faudra-t-il utiliser un réseau sélectif ?
- Faudra-t-il mettre en place un service après-vente ?
- Avez-vous évalué le temps et les moyens nécessaires pour approcher la grande distribution, s'il y a lieu ?
- Votre produit ou prestation nécessitera-t-il de mettre en place des moyens de publicité particuliers ?

Les contraintes propres à votre produit ou à votre prestation

.....

.....

.....

.....

.....

2.3.6.2 Les contraintes liées au marché

Le marché que vous visez a priori peut présenter des particularités, qu'il convient de discerner dès maintenant de manière à prévoir les moyens appropriés. Exemples :

Etat du marché :

- le marché est-il : à créer ?
- en démarrage ?
- en fort développement ?
- mature ?
- en déclin ? etc.

Supposons qu'il soit à créer : vous devrez prendre en compte les problèmes de lenteur de réaction du marché et d'investissements en termes de communication ou de prospection. De même il faut savoir que vous essuieriez peut-être les plâtres pour d'autres, qui attendront que vous ayez prouvé l'existence du « filon » pour arriver avec des capitaux importants ; vous devrez alors avoir prévu les moyens à mettre en œuvre pour « devenir la référence ».

Barrières à l'entrée : Selon les cas, l'entrée sur le marché nécessitera :

- une capacité de production importante (ex : pour traiter avec les grandes surfaces),
- des autorisations, diplômes, agréments (ex : pour les activités très réglementées),
- des introductions (ex : pour atteindre les bons interlocuteurs dans les grandes entreprises),
- du temps et de l'argent (ex. pour se faire référencer dans certains circuits de distribution),
- la réduction de la marge commerciale (ex : en cas de marché très concurrentiel),
- une étude approfondie de rentabilité (ex : en cas de marché étroit), etc.

Autres caractéristiques :

- Votre marché est-il :
 - Atomisé ? (Problème de coûts pour atteindre ces clients : risque de charges fixes trop élevées par commandes unitaires trop faibles ?)
 - trop large ? (Nécessité d'une stratégie pour limiter ses cibles)
 - peu solvable ou très risqué ? (Nécessité d'une assurance-crédit, risque d'impayé fatal ?)
 - versatile ? (Besoin d'une présence commerciale forte ? d'approvisionnements limités mais très rapides ?)
 - peu réactif (délai de décision lent : l'utilisateur n'est pas l'acheteur qui n'est pas le décideur → grands comptes, collectivités territoriales) ?
 - à délais de paiement longs (grande distribution, collectivités...)
- Les habitudes des consommateurs génèrent-elles des afflux ? ("heures de pointe" ; les installations et la gestion de l'effectif devront en tenir compte)
- Y a-t-il un risque de réaction de concurrents disposant de gros moyens ?
- Risquez-vous de vous trouver en présence d'une concurrence déloyale ou occulte (contrebande, contrefaçon, travail au noir...)?

Les contraintes liées à votre marché

.....

.....

.....

.....

.....

2.3.6.3 Les contraintes de moyens

La réflexion que vous avez menée jusqu'à présent vous a sans doute conduit à reconsidérer certains points de votre projet. Vous allez devoir à présent identifier les moyens nécessaires pour le faire aboutir.

L'analyse des « contraintes de moyens » découle donc logiquement de l'analyse des contraintes du produit (ou service) et de l'analyse des contraintes du marché visé a priori.

Moyens humains :

- Vous devrez peut-être constituer une équipe dirigeante. Assurez-vous que chaque associé fondateur a la même vision du projet que vous-même. N'y-a-t-il pas de risques de doublons ? Serez-vous vraiment complémentaires dans les fonctions et les responsabilités ?
- Vous devrez peut-être également faire appel à des compétences particulières. Seront-elles faciles à trouver ? Nombre d'entreprises se plaignent des difficultés qu'elles rencontrent pour trouver des collaborateurs dans certaines spécialités. Il peut donc être utile de faire le point sur le marché local de l'emploi avec les bureaux d'emploi.
- Devrez-vous recruter une force de vente ? Quel peut en être le délai et le coût ?
- etc.

Moyens techniques :

- Devrez-vous recourir à des investissements lourds engendrant obligatoirement des pertes de démarrage pendant plusieurs exercices ? (les ressources financières seront à trouver en conséquence).
- Les équipements nécessaires à votre activité sont-ils actuellement disponibles et fiables ?
- En cas de besoin de machines spéciales, pourrez-vous trouver le constructeur sûr ?
- Serez-vous contraint d'engager des partenariats technologiques ou commerciaux ou de faire appel à la sous-traitance ? Cela risque-t-il d'induire un rapport de force avec ces partenaires ou sous-traitants ?
- Quelle logistique spécifique devrez-vous mettre en place ?
- Devez-vous anticiper sur des normes à venir ?
- etc.

Moyens financiers :

Evaluez, de manière approximative :

- le coût de vos investissements de départ (sans oublier le coût des "dépôts et cautionnements" à fournir)
- votre Besoin en Fonds de Roulement : en utilisant, à ce stade, le BFR moyen de la profession fourni par des organismes professionnels, les Centres de Gestion Agréés, les documentations éditées sur le secteur concerné, ou par un calcul réaliste mais sommaire,
- les pertes certaines pour les premiers exercices, si cela devrait être le cas.
- Votre capacité financière sera-t-elle suffisante ? Devrez-vous recourir à des emprunts ? Votre capacité d'emprunt est-elle en rapport avec les besoins de votre projet ? Le potentiel de votre projet peut-il intéresser des apporteurs de capitaux ? Etes-vous conscient qu'il vous faudra peut-être accepter l'arrivée de tiers dans le capital de votre entreprise ?

Les contraintes de moyens

.....

.....

.....

.....

.....

2.3.6.4 Les contraintes de réglementations

De leur existence peuvent dépendre la faisabilité et la viabilité de votre projet.

Disposez-vous de l'expérience professionnelle ou du diplôme requis pour l'exercice de votre activité ?

Pourrez-vous obtenir les autorisations exigées (licence, certification, agrément,...) ?

Avez-vous vérifié que votre activité n'est pas en cours de réglementation. Une nouvelle réglementation peut sensiblement élever le coût initial d'un projet et de facto son point mort.

Si vous êtes salarié (ou si vous l'étiez il y a peu), votre contrat de travail contient-il une clause restrictive pour exercer l'activité projetée ?

Votre projet est-il soumis à une contrainte de garantie induisant un besoin financier ? (obligation de fournir une caution financière professionnelle).

Les contraintes de réglementation

.....
.....
.....
.....
.....

2.3.7 Définissez votre projet personnel de créateur

Pour mettre toutes les chances de votre côté, il est important de vérifier la cohérence entre les contraintes propres au projet, que vous venez d'identifier et qui doivent s'avérer maîtrisables, et :

- votre personnalité,
- votre potentiel,
- vos motivations,
- vos objectifs,
- vos compétences et savoir-faire,
- et vos contraintes personnelles.

Votre personnalité :

Listez les qualités qui vous paraissent essentielles à la réalisation de votre projet. Quelques traits dominants de votre personnalité auront une grande importance pour le succès du projet.

Exemples : Pour conduire des chantiers avec des marges faibles et des plannings très serrés, l'autorité naturelle et le sens de l'organisation sont plus que nécessaires ; pour un projet nécessitant beaucoup de relations publiques, l'aisance, l'entregent s'avèrent indispensables ; pour motiver une équipe de haut niveau, outre la compétence, le charisme est essentiel.

Votre potentiel :

Une bonne condition physique et psychique, une capacité à absorber le stress, à savoir négocier, à être débrouillard, créatif et réactif, à cultiver des réseaux relationnels... sont autant de facteurs déterminants pour la réussite d'un projet.

Exemple : Le punch commercial nécessaire n'est pas le même pour vendre des photocopieurs ou pour ouvrir une boutique de modélisme !

Vos motivations :

On ne crée pas une entreprise sans raison forte. Les motivations ne sont pas toujours toutes clairement exprimées et certaines peuvent entraîner des déconvenues.

Vous souhaitez créer :

- par désir d'indépendance ? Assurez-vous que cette motivation ne vous conduira pas à certaines erreurs, comme, par exemple, vous isoler, refuser l'aide et le conseil de professionnels.
- par goût des responsabilités ? Mais serez-vous capable de prendre seul des décisions stratégiques ?
- pour concrétiser un rêve, une passion ?
- pour vous réaliser, changer de vie ? Etes-vous prêt à accepter un changement brutal : changement d'environnement, changement de rythme...
- pour exploiter une opportunité ? Si celle-ci vous tombe dessus, êtes-vous réellement fait pour la création d'entreprise si vous n'aviez jamais évoqué cette perspective auparavant ?
- pour accéder à un meilleur statut social ? Avez-vous cependant conscience des nouvelles obligations que vous devrez assumer en contrepartie ?
- pour disposer d'un revenu immédiat ? Attention aux décalages pouvant exister entre le démarrage de l'activité et les premières rentrées d'argent.
- pour gagner beaucoup d'argent ?
- pour revenir ou rester au pays ? Vérifiez que votre marché, s'il est localisé, est suffisant.
- pour travailler avec votre conjoint ? Réfléchissez bien... outre les problèmes relationnels susceptibles de se poser, une seule source de revenu peut être dangereuse pour le couple).
- etc.

Vos objectifs :

Il est important que vous ayez une vision claire de l'entreprise que vous souhaitez avoir à moyen terme. Cela, afin de vérifier que les moyens dont vous disposez aujourd'hui sont compatibles avec les exigences de développement de l'entreprise, mais aussi pour vous assurer que le potentiel de votre projet puisse réellement répondre à vos attentes afin d'éviter une frustration ultérieure, à la longue insupportable.

Si vous êtes plusieurs porteurs de projet, il est également primordial que vous partagiez la même vision à terme de l'entreprise et de votre place dans cette entreprise. Serez-vous prêts aux mêmes sacrifices pour y arriver ? (exemples : absence temporaire de salaires ou de congés, semaines de travail très chargées, ...).

Par exemple, vos objectifs peuvent être de :

- travailler en solo pour ne pas avoir de problèmes de personnel,
- être à la tête d'une entreprise de plusieurs dizaines de salariés au bout de quelques années,
- vous constituer un revenu d'appoint,
- revendre rapidement votre entreprise en réalisant une forte plus-value,
- etc.

Vos compétences et votre savoir-faire :

Faites le point en toute objectivité sur l'adéquation de vos compétences et expériences professionnelles ou extra-professionnelles avec les besoins du projet.

- Avez-vous le savoir-faire requis, et/ou les diplômes nécessaires ?
- Avez-vous besoin d'une formation complémentaire en gestion, en marketing, ou mieux encore en création d'entreprise ?

Vos contraintes personnelles :

Cette analyse consiste à prendre un temps de réflexion « sur soi », en tant que porteur de projet, dans le but de prendre conscience des facteurs d'échec que l'on pourrait porter.

- Aurez-vous la disponibilité et le temps nécessaires pour préparer correctement votre projet ?
- Une bonne préparation prend, le plus fréquemment, entre six mois et deux ans et il est préférable de vous y consacrer pleinement.
- Quelles sont vos contraintes financières actuelles : charges de famille, pension alimentaire à verser, prêts personnels en cours, etc. ?
- Avez-vous par ailleurs des revenus réguliers vous permettant de vivre avant l'encaissement des premières ventes ? (Salaire du conjoint, perception de loyers, etc.). Si ce n'est pas le cas, votre projet permet-il des rentrées de fonds rapides ou avez-vous pris la précaution de vous constituer une épargne ?
- Votre capacité d'emprunt est-elle suffisante au regard de la taille de votre projet ?
- Votre famille adhère-t-elle réellement à votre projet ?

La création de votre entreprise va vous mobiliser de manière importante et risque, dans un premier temps de faire baisser votre niveau de vie. Cela peut créer des tensions très vives, si le projet n'est pas partagé par votre entourage.

Votre projet personnel

.....

.....

.....

.....

.....

2.3.8 Vérifiez enfin le réalisme de votre idée

Reprenez, dans le tableau ci-dessous, les caractéristiques majeures de votre idée de création. Ce travail de synthèse vous permettra de vérifier si votre projet est réaliste.

Atouts	<p><u>Exemples :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Au vu de ce que vous avez constaté sur le terrain, votre produit / prestation semble répondre à un vrai besoin. - Votre clientèle devrait être suffisante, accessible, solvable. - Vous possédez un avantage significatif, que vous pourrez mettre en avant face aux concurrents potentiels. - Vous maîtrisez votre métier et vous avez les connaissances minimales essentielles qui vous permettront de diriger une entreprise (techniques, informatiques, commerciales, de gestion...). - Ou encore, vous avez réuni une équipe soudée et expérimentée, aux compétences complémentaires...
Points faibles	<p><u>Exemples :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Vous aurez probablement des difficultés à réunir certains moyens, sauf à recalibrer votre projet en conséquence.

	<ul style="list-style-type: none"> - Vous n'aurez, au démarrage, qu'un seul donneur d'ordres et disposerez de peu de temps pour prospecter d'autres clients. - Vous êtes dépendant d'un sous-traitant ou pis d'un seul donneur d'ordres - Vous ne maîtrisez pas techniquement le métier ou ne disposez pas des diplômes et expériences nécessaires et serez donc dépendant d'un salarié. - ...
Menaces	<p><u>Exemple</u> :</p> <p>Votre activité risque d'être prochainement réglementée. (Avez-vous trouvé une parade, un produit de substitution ?)</p>
Opportunités	<p><u>Exemple</u> :</p> <p>Une fois installé, vous aurez l'opportunité de compléter votre offre avec la représentation exclusive pour la France des matériels d'un fabricant anglais N°3 mondial. Cela ne devrait pas entraîner d'investissements ni de frais supplémentaires. <i>L'opportunité ne doit pas ajouter immédiatement un risque supplémentaire au projet, mais au contraire être un atout à portée de main pour rentabiliser mieux et plus rapidement son entreprise.</i></p>
Conclusion sur le réalisme du projet	<p>La synthèse des réponses doit permettre de conclure que le projet paraît réaliste. Sinon il faudra le remodeler, si c'est possible, ou l'abandonner.</p>

Attention : un projet peut être réaliste dans l'absolu et mal adapté à celui qui le porte.

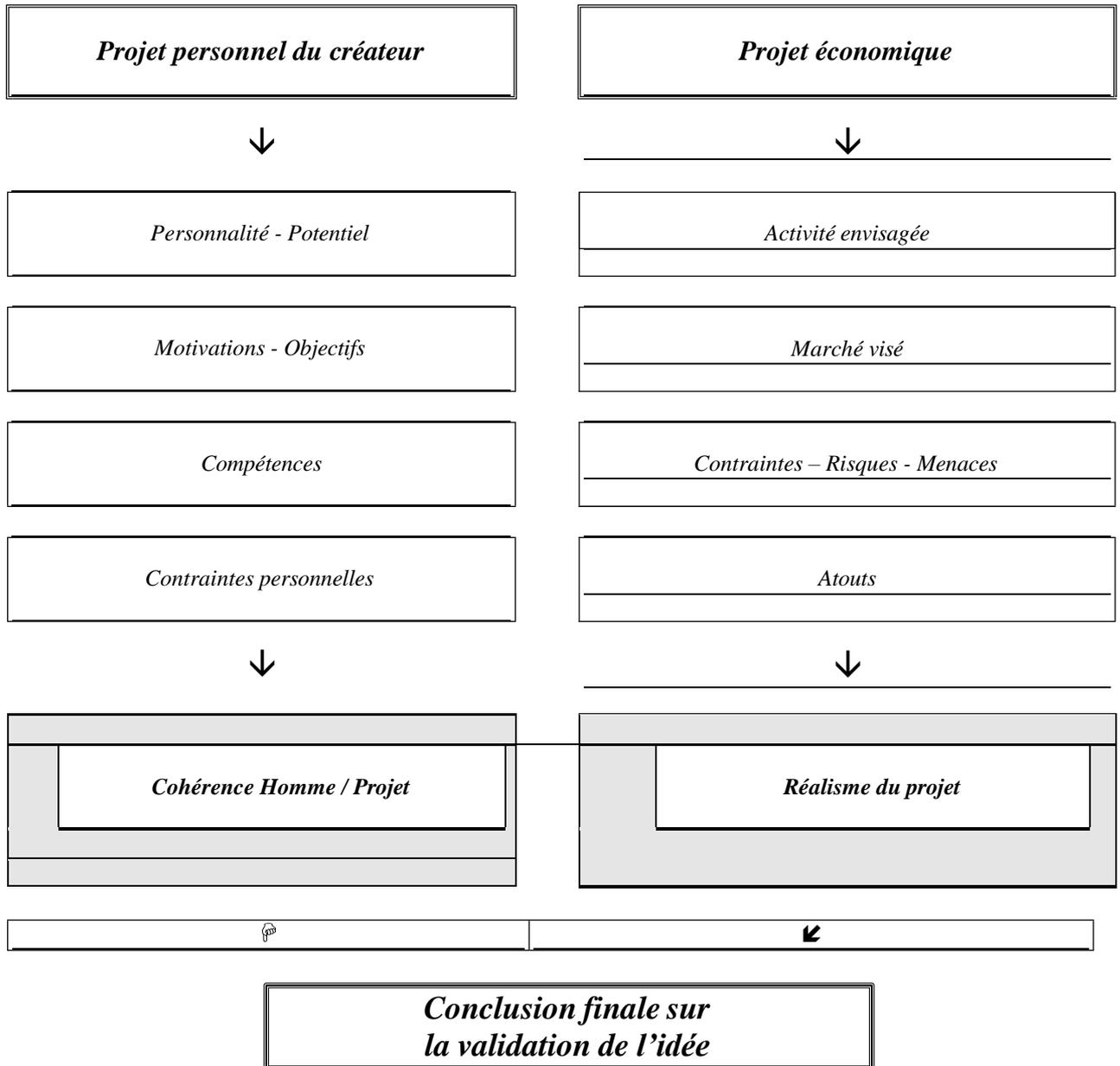
C'est pourquoi, en final, vous devez confronter en toute objectivité les exigences de votre projet avec vos propres caractéristiques.

Exemples :

Exigences du projet	Réponse
<p>Votre activité suppose une gestion « très serrée » La marge bénéficiaire est faible et tout se joue sur les achats.</p>	<p><i>Vous êtes conscient de cette difficulté mais vous disposez d'un atout : vous savez acheter ; vous avez pratiqué cela pendant longtemps en tant que salarié ; vous êtes déjà introduit dans le milieu professionnel...</i></p>
<p>Votre activité est très prenante. Elle impose, tous les jours, une large amplitude d'heures de présence, ou une très grande disponibilité. Ou bien, elle nécessite une forte réactivité pour conserver des clients prestigieux.</p>	<p><i>Vous êtes conscient de cette difficulté, mais vous avez une santé de fer, une volonté « du tonnerre ». Ces dernières années, vous travailliez 60 heures par semaine pour votre patron...</i> <i>Vous n'avez pas d'attache familiale...</i> <i>Cette activité, c'est votre passion...</i></p>
<p>Vous entreprenez dans un secteur réputé difficile. Votre clientèle a la réputation de payer mal. Or un impayé pourrait être fatal.</p>	<p><i>Vous êtes bien conscient que vous n'y connaissez rien en recouvrement de créances et que, de toute façon, vous n'aurez pas le temps de vous en occuper.</i> <i>Mais votre épouse, qui a travaillé pendant 12 ans dans une banque, dont 7 ans au service du contentieux, va vous seconder à plein temps pour la gestion.</i></p>
<p>Votre clientèle sera composée, en grande partie, de collectivités et organismes publics et parapublics. Leur décision d'achat et les délais de paiement seront longs.</p>	<p><i>Votre réseau relationnel vous ouvre de nombreuses portes chez les décideurs économique-politiques.</i> <i>Vous avez calculé de façon approximative, mais pessimiste votre BFR et vous êtes en mesure de l'autofinancer aux deux tiers.</i></p>

Les exigences majeures de votre projet	Vos réponses personnelles
<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

Schéma général de la démarche permettant de valider une idée de création d'entreprise



2.4 VOTRE IDEE EST-ELLE REALISTE ?

Vous pouvez établir une liste :

- De vos motivations pour créer une entreprise,
- Des objectifs visés au travers de ce projet,
- De vos compétences professionnelles ou extra-professionnelles. Avez-vous le savoir-faire requis pour le projet ? Faut-il que vous suiviez une formation au préalable ?
- De vos contraintes personnelles :
 - Pouvez-vous dégager suffisamment de temps pour l'étude et la préparation du projet, compte tenu de votre situation (salarié, en cours de licenciement...)?
 - Votre apport financier personnel (hors emprunt) est-il suffisant pour chercher des financements complémentaires et convaincre vos partenaires ?
 - Votre entourage familial adhère-t-il au projet ?
 - Votre projet peut-il générer, en temps voulu, le revenu minimal vital qui vous est nécessaire ?
 - Votre santé est-elle compatible avec les exigences de votre projet ? Pourrez-vous faire face à des périodes d'intense charge de travail ?

3 L'ADEQUATION DU COUPLE CREATEUR/PROJET

3.1 AFFINITE ENTRE LE CREATEUR ET SON IDEE D'ENTREPRISE

L'idée n'est que l'un des facteurs qui vous mèneront à la réussite. Il doit y avoir affinité entre ce que vous êtes et votre idée pour que vous obteniez de bons résultats. Vous devrez aller chercher d'autres ressources pour vous préparer le mieux possible - vous et votre entreprise - à réussir.

Vous pouvez entamer le processus d'autoévaluation. Une autoévaluation vous aidera à déterminer si votre idée d'entreprise vous convient et tient compte de vos goûts et aversions, de vos aptitudes et compétences, de vos forces et faiblesses.

On n'insistera jamais assez sur l'importance des compétences de l'entrepreneur dans la réussite d'une entreprise.

De nombreuses idées resteront sans suite et mourront chez l'un, tandis que chez l'autre elles s'épanouiront et deviendront fertiles. Parmi les compétences nécessaires, citons la compétence en gestion financière, la connaissance et la compréhension du marché, la capacité de se procurer des ressources suffisantes, et l'aptitude à planifier et à agir. Il vous faut être très motivé et persévérant pour réussir.

3.2 CONTRAINTES DU PROJET DE CREATION ET DU PROJET PERSONNEL DU CREATEUR

Voir aussi le Guide de l'APCE : Valider son idée de création d'entreprise (polycopié), disponible en ligne à l'adresse :
http://www.apce.com/upload/fichiers/etapes/Valider_son_idee2.rtf

3.3 ADEQUATION DU COUPLE HOMME(S)/PROJET

Avant de s'intéresser en détail à votre projet, vos partenaires futurs (financiers, organismes d'appui...) vont évaluer le couple homme(s)-projet. Il s'agit tout simplement pour eux de trouver une réponse aux questions suivantes : Qui sont-ils ? Que recherchent-ils ? D'où

vient leur décision d'entreprendre ? L'équipe est-elle fiable et viable durablement ? Où se situe le facteur déterminant pour le succès du projet (en terme de viabilité et de pérennité) ? Le "mariage" de ces hommes avec leur projet est-il crédible ?

Vous serez jugé à l'occasion des contacts que vous aurez avec vos interlocuteurs partenaires (existants ou potentiels). On cherchera :

- A apprécier les différents aspects de votre personnalité,
- A vérifier la cohérence entre les enjeux du projet présenté et vos propres ambitions, motivations, traits de personnalité et aptitudes,
- A cerner le bon équilibre entre les associés : compétences et aptitudes complémentaires, objectifs, degré commun d'implication et de motivation, cohésion des comportements...

De même qu'il n'y a pas d'entrepreneur à ce point performant qu'il peut réussir n'importe quel lancement d'affaire, il n'y a pas de projet à ce point prometteur qu'il puisse être réalisé avec succès par le premier venu. Le critère suprême de succès est incontestablement l'adéquation mutuelle au sein du couple entrepreneur-projet. De manière générale et sommaire, cette adéquation se vérifie lorsque le projet exploite bien les points forts de son promoteur et dépend le moins possible de facteurs considérés comme ses points faibles.

Chapitre 2. Etude de faisabilité de la création d'entreprises

La première phase vous a permis d'explorer les différents paramètres rattachés à la réalisation de votre projet, c'est-à-dire passer d'une idée à un projet réaliste.

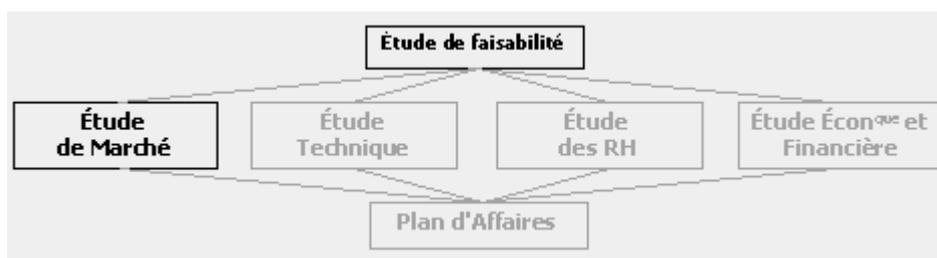
Cette seconde étape doit servir à vérifier sa faisabilité et sa rentabilité. En effet, l'étude de faisabilité doit porter sur un certain nombre d'aspects permettant de passer à l'action, c'est à dire le démarrage de votre projet d'investissement. Ces aspects sont rattachés à l'existence du marché et de la meilleure manière de l'aborder (faisabilité commerciale), à la disponibilité des moyens techniques tels que le processus de production, les matières premières, les sites de production et le personnel qualifié (faisabilité technique), à la forme juridique de la société et aux avantages accordés (faisabilité juridico-fiscale), et aux moyens financiers, leurs sources et la rentabilité future du projet d'investissement (faisabilité financière).

L'expérience montre que les entrepreneurs ont tendance à privilégier certains aspects (le produit, les prévisions financières etc.) selon leur formation ou expériences initiales (ingénieur, gestionnaire...). Cela constitue un mauvais réflexe à éviter car le plan d'affaires doit couvrir tous les aspects techniques, commerciaux et économiques.

Il est recommandé aux futurs entrepreneurs d'écrire eux-mêmes leurs plans d'affaires avec la possibilité d'être assistés par des spécialistes (consultants, experts comptables...) et les faire lire par des gens d'expérience (organismes de soutien, banquiers, hommes d'affaires...).

Un plan d'affaires doit plaire sur le fond et sur la forme car c'est la première vitrine du projet.

1 VOLET COMMERCIAL



L'étude commerciale occupe une place clé dans l'élaboration de votre projet. Toute la construction de votre future entreprise va s'appuyer sur les conclusions de cette étape, qui doit vous permettre :

- La connaissance et la compréhension de votre marché,
- La formulation de votre stratégie de lancement
- La définition de vos actions commerciales.

1.1 ASPECTS STRATEGIQUES

Il s'agit d'une étape importante permettant de décider les choix stratégiques pour la conquête des marchés cibles. Pour cette fin, nous proposons une démarche à trois étapes.

1.1.1 Identifier et étudier le comportement des clients cible

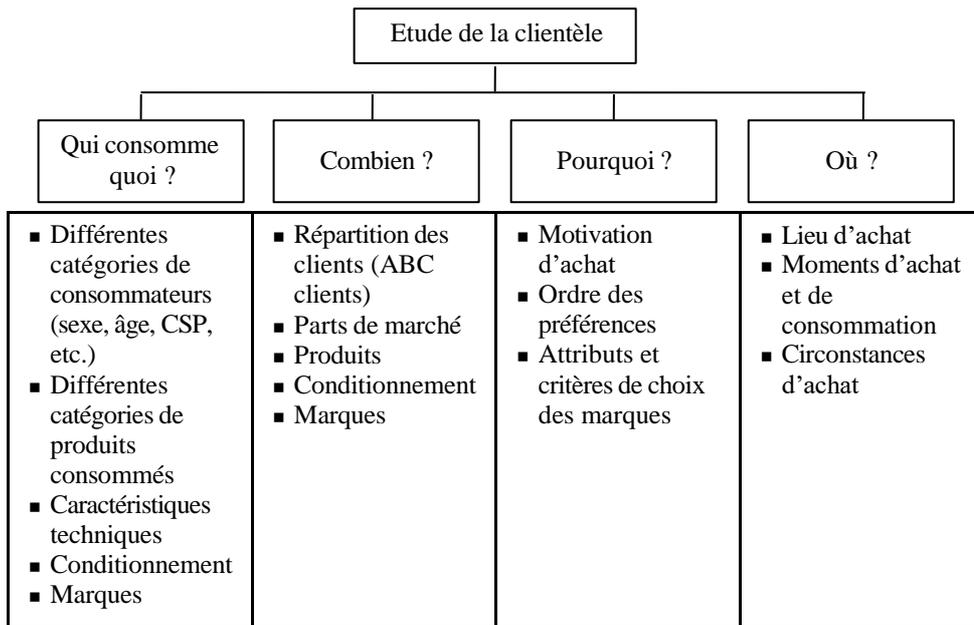
1.1.1.1 Analyse qualitative du marché cible

Il s'agit de répondre aux questions suivantes :

- **Qui est le client ? Le profil du client :** Définissez plus précisément votre clientèle : Sa répartition : entreprises, associations, institutions, collectivités, individus, couples, familles...
 - S'agit-il d'une clientèle homogène ou hétérogène ? Quelles sont ses caractéristiques (taille, activité, chiffre d'affaires pour les entreprises ; âge, catégorie socioprofessionnelle pour les particuliers, etc.)
 - Quel est son niveau de consommation ou taux d'équipement ?
 - Est-elle concentrée, dispersée, de passage, de proximité... ?
- **Quoi ? Le produit qu'il achète :** Affinez les caractéristiques de vos produits ou services :

Spécialisation, niveau de qualité, avantages, gamme, présentation, finition, conditions d'emploi, prestations complémentaires, et Précisez les avantages que vous allez leur apporter : garantie de qualité, de technicité, de ponctualité, de souplesse, de délais d'exécution, horaires, étendue du choix, etc.

- **Pourquoi il achète ? Motivations d'achat :** Analysez les attentes de vos clients : gain de temps, de place, d'argent, besoin de sécurité, de confort, de nouveauté, etc. ?
- **Comment ? Processus d'achat du client :** Il s'agit de décrire et d'analyser les différentes étapes du processus d'achat chez le consommateur ou chez le client organisationnel. Ce travail vous permettra de dégager les actions marketing pour amener le client à acheter votre produit.
- **Quand ? Période d'achat :** Il s'agit d'identifier les périodes ainsi que les moments d'achat du produit ou du service
- **Où ? Lieux d'achat :** Il s'agit des canaux de distribution et de points de vente que le consommateur sollicite pour l'achat
- **A combien ? Prix et budget d'achat pour la catégorie du produit :** Il s'agit d'identifier les niveaux de prix que le client ou le consommateur est prêt à payer pour l'achat d'une catégorie de produit ou de service. Important également de connaître les budgets consacrés par cet acheteur.



Remarque importante : ce travail doit se faire pour l'ensemble des segments de marchés (catégories de clients actuels et potentiels).

1.1.1.2 Analyse quantitative du marché cible

- A combien pouvez-vous estimer votre chiffre d'affaires prévisionnel ?

En recoupant les différents éléments d'informations recueillis, vous devez pouvoir maintenant évaluer le nombre de clients potentiels sur votre zone d'intervention et mesurer leur volume de consommation possible afin de bâtir, en le justifiant, votre chiffre d'affaires prévisionnel

- Déterminer le nombre de client par segment
- Déterminer la quantité d'achat de la catégorie de produit par type de client
- Déterminer des hypothèses de prix par produit et client

Afin de prévoir le chiffre d'affaires, il convient d'élaborer trois scénarios. Un premier scénario optimiste, un deuxième moyen et un troisième pessimiste

Chiffre d'affaires prévisionnel						
	JANVIER	FEVRIER	MARS	AVRIL	MAI	ETC.
PRODUIT 1	CA* en DN					
PRODUIT 2						
PRODUIT 3						
PRODUIT N.						

*CA= quantité de vente potentielle du produit * prix moyen

1.1.1.3 Analyse dynamique du marché cible

Il s'agit de savoir dans quelle phase le secteur visé se trouve (**émergence, croissance, maturité ou déclin**) et quels sont **les facteurs** qui agissent sur **son avenir**. L'avenir d'un secteur est important pour le nouveau promoteur.

Le marché	5 dernières années					5 années à venir			
Ventes en unités									
Ventes en valeur									
Taux de croissance									

1.1.2 Etude du comportement de la concurrence

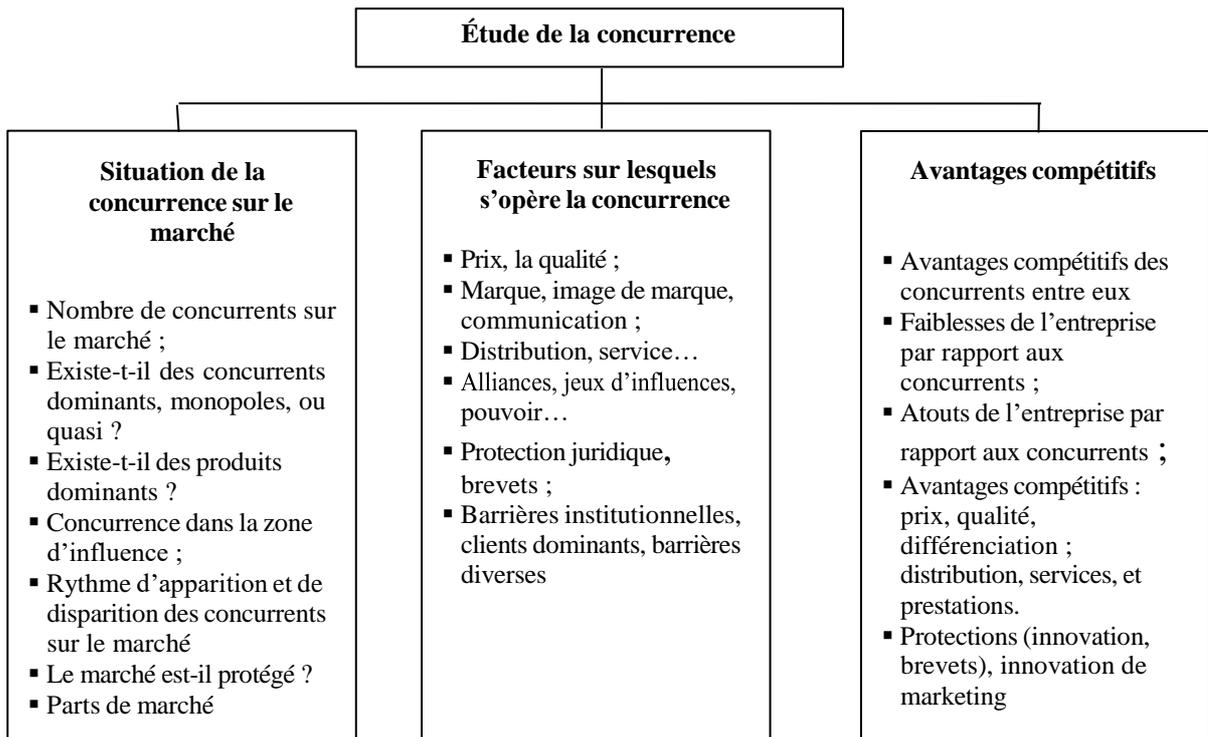
L'étude de la concurrence vous permettra à positionner vos produits et services par rapport à ce qui est offert sur le marché. L'étude de la concurrence doit porter sur les stratégies et actions marketing de la concurrence dans une situation concurrentielle donnée.

L'analyse directe de la concurrence revient à :

- Analyser la situation concurrentielle (duopole, oligopole, concurrence ...)
- Analyser le comportement actuel des concurrents ainsi que leurs forces et faiblesses au niveau des produits et services offerts, de la communication et vente, de la distribution et des prix.

Tableau : Profil et politique commerciale de la concurrence

Nom	1	2	3	4	5	6
Adresse						
Ventes						
Part du marché						
Principales forces						
Prix						
Qualité						
Image de marque						
Force de vente						
Termes de vente						
Publicité et promotion						
Service après vente						
Distribution						
Principales faiblesses						



1.1.3 Définition d'une stratégie de développement

Il s'agit de démontrer les facteurs clés de succès du projet (technologie, capacités commerciales, maîtrise des coûts etc...) et de présenter les sources de différenciation par rapport aux concurrents. Généralement, deux sources sont à la base de l'avantage concurrentiel d'un produit : les coûts et la différenciation.

Pour un nouveau promoteur dépourvu de moyens, il est recommandé d'opter pour une stratégie de différenciation au niveau du produit, de la qualité du service après vente etc... et ce afin d'éviter la concurrence frontale avec des entreprises disposant de plus de moyens et capables de résister aux nouveaux venus en réduisant les prix.

La stratégie va permettre à l'entreprise naissante de choisir un positionnement sur le marché et de s'en tenir. Les principales stratégies de développement sont :

- **Stratégie de domination par les coûts** : appliqué lorsque les produits sont homogènes et la différenciation ne peut se faire que sur la base du prix proposé. L'application de cette stratégie passe par une maîtrise des coûts (le prix de revient des produits et services) pour pouvoir fixer un prix plus intéressant que celui offert par les concurrents.
- **Stratégie de différenciation** : appliqué lorsqu'il est possible de différencier ses produits ou ses services par rapport à la concurrence. Elle se traduit par l'application d'un prix supérieur à celui proposé par la concurrence et accepté par les clients.
- **Stratégie de concentration** : appliqué lorsqu'on propose un produit novateur et on s'adresse à une cible particulière de clients.

Schéma 3 : Stratégies génériques de Michael Porter

		Avantage stratégique	
		Singularisation	Avance en matière de coût
Objectif de la stratégie	Branche dans son ensemble	① Différenciation	② Domination globale au niveau des coûts
	Concentration sur un seul segment	③ Concentration sur quelques segments essentiels	

1.2 ASPECTS OPERATIONNELS

Il s'agit de prendre des décisions opérationnelles portant sur :

- Les **produits** et les services à vendre
- Les actions de **communication** et de **vente**
- Les réseaux de **distribution** et **points de vente**
- Les **prix** à appliquer

REMARQUE : Les décisions doivent être prises par produit/Marché et doivent être cohérentes avec les choix stratégiques.

1.2.1 Décisions produit/service

- Caractéristiques des produits et services (voir Etude de faisabilité technique)
 - Caractéristiques intrinsèques liées à la composition (matières ...)
 - Caractéristiques extrinsèques (forme, couleur ...)
- Gamme des produits et services

Il s'agit de décider le nombre de lignes par produit/service (largeur) et du nombre de modèles par ligne (profondeur). Une ligne de téléviseurs peut comporter une multitude de modèles (ligne profonde). La diversification des produits et modèles limite le risque commercial.

Schéma 4 : Famille de produits et niveau de gamme

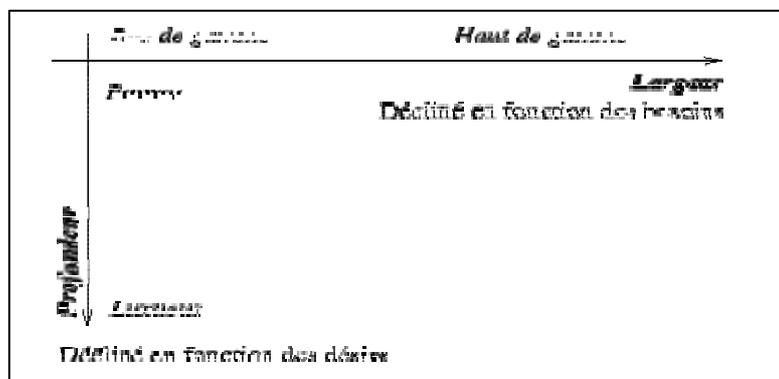
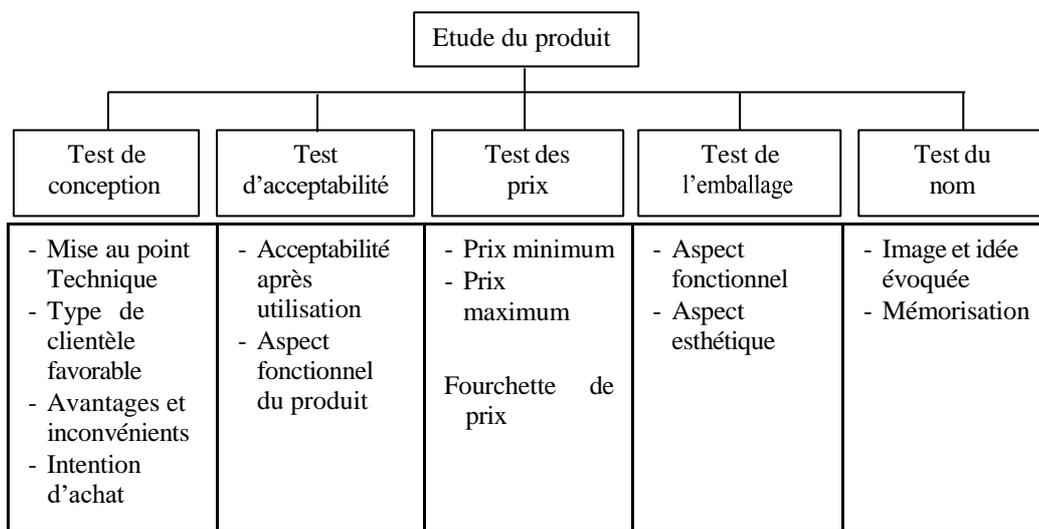
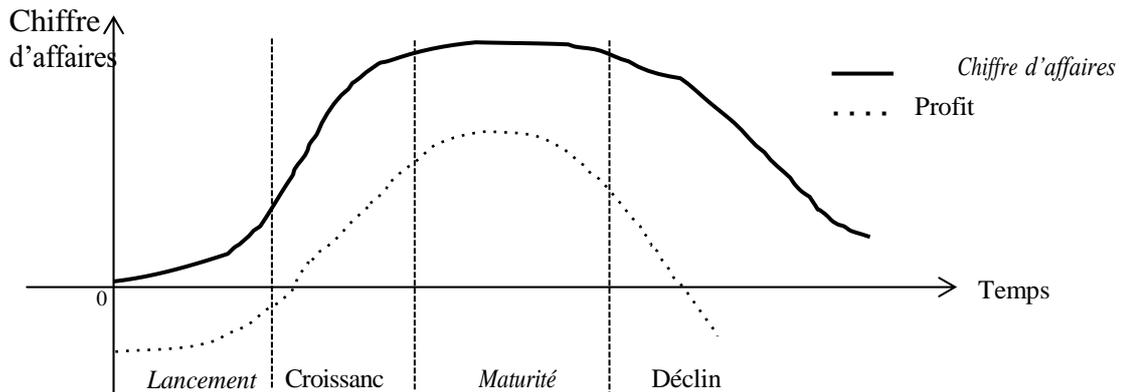


Schéma 5 : Cycle de vie du produit



1.2.2 Décisions relatives à la communication

Il s'agit de prendre un certain nombre de décisions portant notamment sur le :

- Choix des types d'actions : Actions de publicité, Actions de relations publiques, Actions de promotion, Actions de Marketing direct
- Choix des médias et supports : Tv, Radio, Presse écrite, Affichage, dépliants, Internet
- Fixation du budget de communication

Les actions relatives à la communication (par les médias ou autres) se concrétisent par le biais de 6 éléments principaux :

- La publicité
- La promotion
- Les relations publiques (conférences de presse, parrainage, dons, concours...)
- Les commandites (sponsoring), parrainage...
- Le marketing direct sous toutes ses formes (télémarketing, mailing, mailing fax)
- La vente (forme de communication directe)

1.2.3 Décisions relatives à la force de vente

Celles-ci sont relatives :

- Organisation de la force de vente (le personnel, leurs responsabilités, tâches...)
- Fixation des territoires de vente (exp. Nord, centre, sud)
- Fixation du nombre de vendeurs par territoire de vente
- Fixation des quotas (objectifs de vente en DT et en volume par produit et par territoire)
- Fixation des moyens de vente (budget de vente, moyens matériels...)

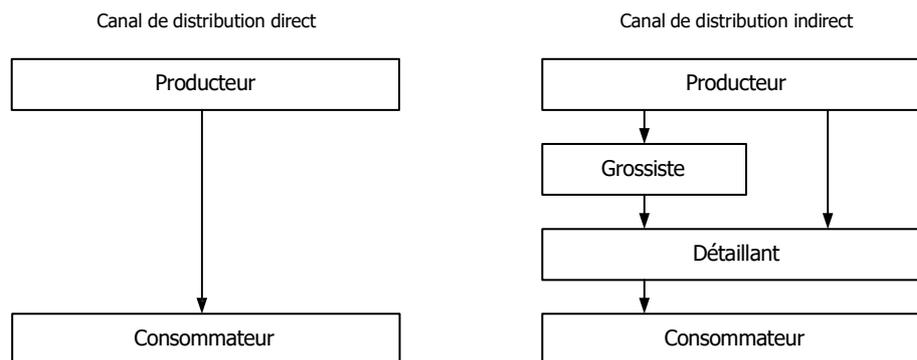
Dans l'hypothèse où le nouvel entrepreneur doit recruter des vendeurs, il devra rechercher certaines caractéristiques auprès d'eux traduisant un état d'esprit nécessaire à l'acte de vente.

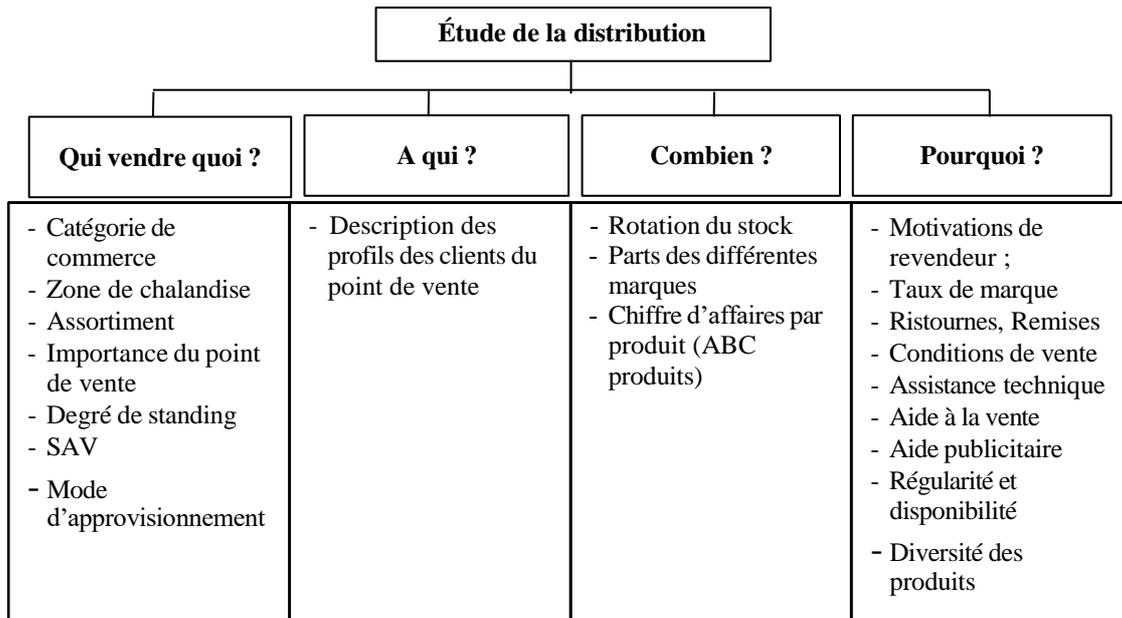
- Motivation : le vendeur veut réussir et que son entreprise réussisse.
- Empathie : il s'intéresse à autrui, essaie de le comprendre, de percevoir ses attentes, ses préoccupations, ses désirs. Il est centré sur le client.
- Communication : un plaisir ne lui est plaisir que partagé.
- Adaptabilité : il est apprécié dans tous les milieux parce qu'il apprécie tous les milieux.
- Méthode et l'organisation : il passera moins de temps en voiture et plus de temps chez le client.
- Energie et la persévérance : il devra tirer les leçons de ses échecs pour les transformer en facteurs de réussite.

1.2.4 Décisions relatives à la distribution : Choix des circuits et canaux et de la stratégie de distribution

Il s'agit de choisir entre un circuit long, moyen ou court ? La longueur du circuit est déterminée par le nombre de niveaux d'intermédiaires qui s'interposent entre le producteur et le client final. Ceci dépend de la nature du produit de la clientèle visée et de la stratégie de distribution à adopter. Il faut également décider le niveau de coopération avec les intermédiaires (Modalités de distribution physique, Modalités et Mode de paiement, Quantités d'achat, Service, Promotions, rabais, ...)

Schéma 6 : Types de canaux de distribution



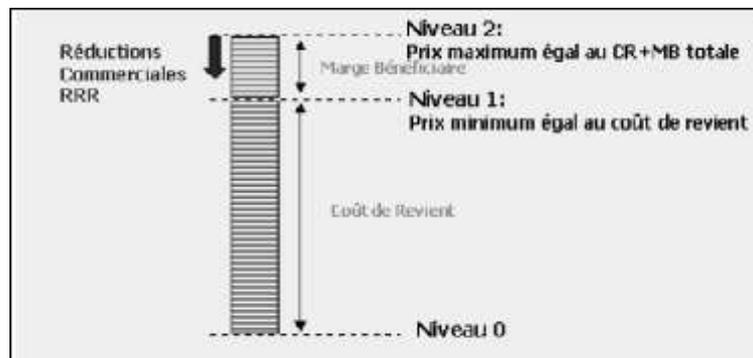


1.2.5 Décisions relatives au prix

Il s'agit de fixer les prix par produit /service, par type de client et par type de distributeur. On distingue différents types de prix, à savoir :

- Le prix de pénétration : prix bas (gagner plus de clients) ;
- Le prix d'écrémage : prix élevé qui justifie la qualité supérieure ;
- Le prix d'alignement sur la concurrence : prix du marché.

Schéma 7 : Niveaux de fixation de prix (fourchette : prix min et max)



La fixation des prix est fondée sur la pratique :

- du **coût** : Prix = somme du coût et de la marge bénéficiaire à Prix plancher à long terme / court terme
- du **profit** : Analyse du seuil de rentabilité (aspect financier) ou analyse du point mort (aspect de la production)
- de la **demande** (principe de l'utilité) :
 - Opinion du consommateur à propos du produit ?
 - Réputation de l'offreur, du producteur ou du vendeur ?
 - Prix que l'acheteur est prêt à payer ?
 - Marges bénéficiaires qu'exige le commerce de gros et de détail ?
 - Marge de manœuvre en matière de politique de prix ?
 - Prix rond (2D.000) ou non (1D.950) ?

- Nouveau prix supérieur, inférieur ou dans la fourchette des anciens ?
- de la **concurrence** (branche) : leadership des prix à ß entente sur les prix

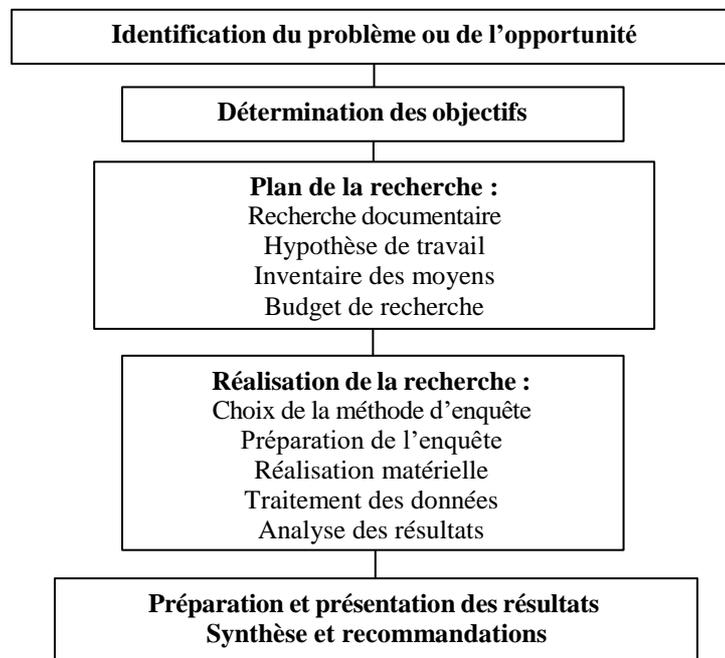
1.3 AUTRES ASPECTS : ETUDE ET RECHERCHE MARKETING

1.3.1 L'étude de marché : objectifs et étapes

L'étude du marché doit vous permettre de vous assurer vous-même et de montrer aux partenaires l'existence de débouchés pour votre produit/service.

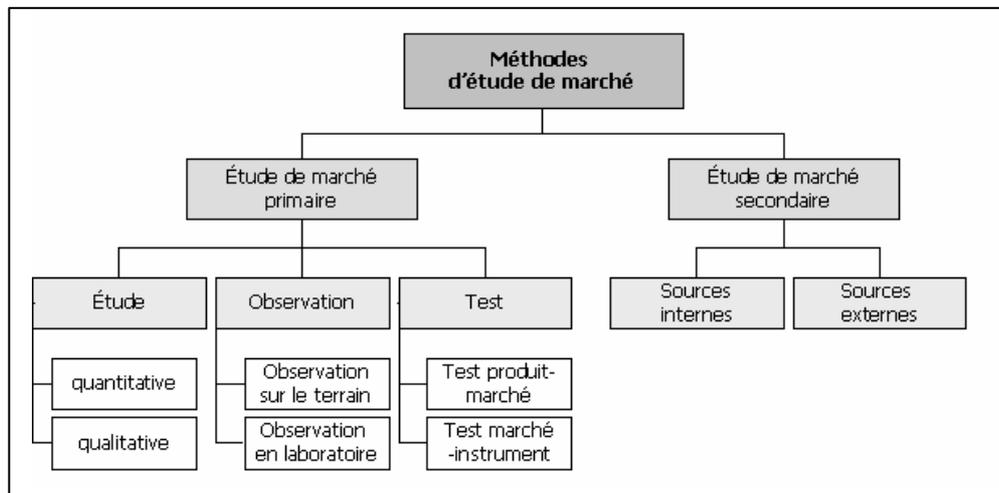
Pour réussir une création d'entreprise, il faut adopter une attitude de marketing moderne tournée vers le client et le marché. Les objectifs des études de marchés pour la création d'entreprise sont multiples et permettent d'apporter des réponses aux questions posées (qui ? quoi ? comment ? où ? combien ? pourquoi ? ...) ; de fixer des objectifs commerciaux et d'impliquer des orientations pour la prise de décision, politiques et actions (marché, produit, prix, distribution et communication).

Schéma 8 : Etapes de réalisation d'une étude de marché



1.3.2 Les sources d'informations : primaires et secondaires

Schéma 9 : Méthodes d'étude de marché



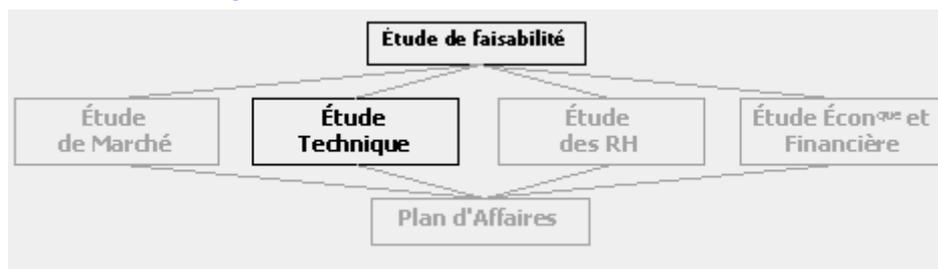
- Les sources d'informations secondaires sont relatives aux :
 - Statistiques officielles et Études sectorielles
 - Publications et renseignements fournis par : des organismes publics ou d'économie ; des associations professionnelles, de consommateurs et des syndicats ; des instituts d'études de marché ; des banques ; des organismes d'appui (API, APIA, CEPEX, CCI, Centres d'affaires)
 - Presse spécialisée et Presse quotidienne,
 - Rapports de travaux scientifiques, thèses,
 - Tarifs et matériel publicitaire de la concurrence, Foires et expositions, catalogues d'expositions, renseignements fournis par les organisateurs, documentation fournie par les exposants, etc.

- Les méthodes ou techniques de collectes de données sont diverses : observation ; expérimentation ; entretiens individuels ; réunions de groupe (focus group) ; analyse des traces comportementales (ticket de caisse, cartes de fidélité, de crédit, Internet...) ; enquêtes.
- Les méthodes d'administration sont : le face-à-face (Dans les lieux publics : rue, sortie de magasin, etc. ; au domicile de la personne interrogée) ; téléphone ; voie postale ; Télématique
- Comment construire un questionnaire ?
 - Questions : Questions fermées ; Question ouverte ; Question cafétéria (semi-fermées)
 - Différents buts
 - * Recueillir des faits (la marque de votre voiture, Où habitez-vous)
 - * Recueillir une intention
 - * Recueillir des opinions : Intensité de la réponse (ordre de préférence) ; Comparaison par paire ; Graduation ; Échelle sémantique.
 - Réponses : uniques ; multiples ; nominales (texte, par ex. oui/non) ; numériques ; ordinales (classement d'ordre)
- Quelques lignes directrices pour construire un bon questionnaire :
 - Que des questions utiles !
 - Pas de biais et d'ambiguïté (par ex. double négation)
 - Pas de termes techniques / jargon

- Une seule idée par question
 - Questions filtres
 - Questions de contrôle/recoupement
 - Logique de l'entonnoir : Commencer par le facile ; Du général au spécifique
 - Limiter le nombre de questions (2 à 3 pages max)
 - Ne pas oublier de tester au préalable le questionnaire avant son exploitation pour s'assurer de la bonne formulation des questions.
- Le dépouillement et l'analyse de données de l'enquête (questionnaire) peut concerner :
- Tri à plat et analyse univariée : Permet de mettre en évidence des différences entre segments
 - Analyse de corrélation : Permet d'estimer dans quelle mesure deux variables évoluent conjointement
 - Tri croisé et Analyses multivariées
 - * Méthodes explicatives : Régression (par ex. linéaire) ; Segmentation ; Analyse discriminante ;

Méthodes descriptives : Analyse factorielle ou typologique.

2 VOLET TECHNIQUE



Les différents choix portant sur la nature du produit ou du service, le type de clientèle et la stratégie marketing et commerciale requièrent des moyens techniques et humains pour les mettre en oeuvre. Cela vous amène à clarifier un ensemble d'interrogations d'ordre technique telles que : En quoi consiste votre produit ? **Comment produire ?** Quels sont les moyens nécessaires pour réaliser un produit compétitif (qualité, prix de revient) ? (**Avec quoi produire ? Avec qui produire ? A quel prix produire (coût) ?**)

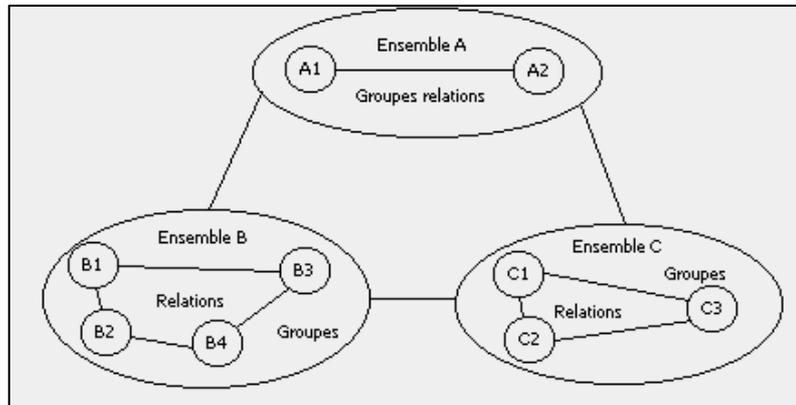
Ces questions doivent être posées pour les différentes fonctions (**achat, stockage, production et distribution physique des produits**).

Le but de l'étude technique du projet est de fournir des réponses précises et pratiques à ces questions. Mais, quatre remarques s'imposent à ce niveau aux créateurs lorsqu'ils commencent à élaborer leur étude technique :

- Pensez en terme de procédés et non de machines : Savoir comment faire est plus important que de savoir avec quoi faire ⇒ SAVOIR-FAIRE.
- Les aspects économiques sont plus importants que les aspects techniques : il faut garder présent à l'esprit que les décisions ne doivent être prises que sur des bases et selon des critères économiques (meilleure qualité du produit/service, productivité, réduction de coûts et des délais,..., critères qui influent de manière directe sur l'efficacité et la rentabilité économique de l'entreprise.
- Face à un objet (produit, processus, entreprise) dont la composition, l'organisation et le fonctionnement sont complexes, et dont l'étude consiste un problème compliqué, la méthode la plus courante consiste à décomposer l'objet à analyser en parties (ensemble, sous-ensemble) et identifier les relations entre elles.

Beaucoup de créateurs rencontrent des difficultés lors de la réalisation de leur projet, dues essentiellement à une conception sommaire du produit et du projet qui se traduit par des oublis de certaines composantes importantes qui auront des incidences sur le coût de l'investissement et provoquent des difficultés de financement et de démarrage et des sous-estimations des calculs de rentabilité.

Schéma 10 : Structure d'un système complexe



- au niveau de la collecte de l'information technique, on pourra s'adresser aux centres techniques institutionnels (INNORPI, CETIME, CNCC,...), avoir recours aux conseils des bureaux d'étude et aux consultations des fournisseurs (de matériel, matières premières,...) pour connaître la définition industrielle de son produit, les normes, caractéristiques techniques, spécifications exacte des contraintes de commercialisation et des procédés.

2.1 DEFINITION DES PRODUITS OU SERVICES

Il s'agit de dresser une liste des produits et services à produire et à commercialiser.

- Caractéristiques intrinsèques (liées à la composition du produit)

La définition des produits et services signifie l'élaboration de fiches de produits contenant les caractéristiques **liées à la composition du produit**. Le promoteur doit inclure **les caractéristiques les plus importantes** qui illustrent les **avantages recherchés par le client**.

- Caractéristiques extrinsèques (non liées à la composition du produit)

Cette fiche doit également inclure les caractéristiques intrinsèques telles que la forme, le design, la couleur... qui constituent des indices informationnels importants sur la qualité de vos produits.

La connaissance du produit est une condition préalable pour étudier la faisabilité du projet.

Il importe d'établir la liste des caractéristiques du produit (*physio-chimiques* : poids, composition, résistance aux chocs, température ; *fonctionnelles* : utilisation, limite, installation, entretien,... ; *spécifications* par procédé de fabrication, par usage de standards ou normes, et par niveau de performance).

La structuration du produit permet d'acquérir une connaissance du produit sous ses différents aspects. Elle se déroule en 3 étapes : identifier la nature des pièces, quantités utilisées et étapes de groupages possibles entre composantes.

Exemple : Un briquet

Palier 0 : Briquet complet, Palier 1 (groupes) : Réservoir complet + Boîtier complet + Couvercle avec mécanisme d'allumage, Palier 2 (groupes) : Couvercle de réservoir + Mécanisme d'allumage ; Palier 3 (groupes) : soupape de flamme + allumeur ; Palier 4 (groupes) : Roulette à étincelles complètes ; Palier 5 (pièces) : réservoir, plaque, boîtier de soupape, cône de soupape, ressort, joint, boîtier, ressort de réservoir, support, sabot, report, support, roulette à étincelles, goujon à rivet, pierre à briquer, régulateur de flamme, sniper, rivet ; Palier 6 (matières premières).

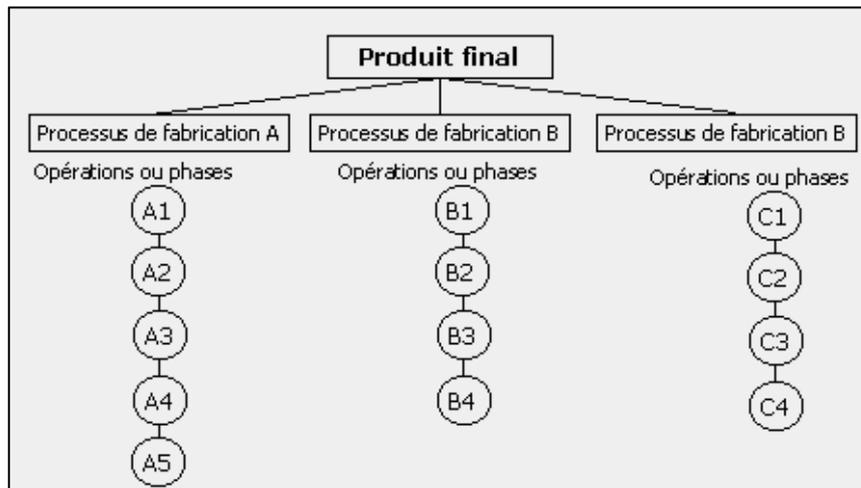
2.2 LE CHOIX DU PROCESSUS DE PRODUCTION

Il s'agit d'expliquer le processus de production du bien ou de service proposé, de justifier les choix de production et de présenter les partenariats techniques (marques étrangères, fournisseurs...).

2.2.1 Description du processus de production

Le processus de production doit être présenté d'une manière simple et détaillée au moyen de schéma qui distingue les différentes phases de production. Un processus de production est une combinaison ordonnée des actions nécessaires à la mise en œuvre d'un processus pour la fabrication d'un produit. Il est décomposé en processus partiels. Chaque processus est constitué de *gammes opératoires* qui supposent que des opérations sont effectuées avec des machines et sur des postes de travail déterminés. Donc, pour chaque processus, on peut établir la liste des opérations ordonnées et identifier les paramètres importants des opérations.

Schéma 11 : La structuration du processus de production



Pour le produit et le processus de fabrication, un diagramme de circulation permet de représenter le cheminement des matières premières, produits semi-finis, encours, pièces, parmi les postes de travail, les personnes et les machines. Ceci est important et utile pour la détermination des besoins réels en espace, pour la conception des bâtiments et pour ne pas avoir des goulots d'étranglement et des déséquilibres dans les circuits de production.

Trois principales activités peuvent être distinguées. En amont, les activités d'approvisionnement (fournisseurs, équipements, matières premières, composantes, stockage...) doivent être décrites. Ensuite, les activités de production peuvent faire l'objet d'une description (phases, activités, tâches...). En aval, on décrira les activités rattachées à la distribution physique (emballage, conditionnement, manutention, entreposage, transport, stockage et distribution des produits finis).

Processus de production

Opération	description	poste/machine	Observation

Réaliser une représentation graphique du processus de production.

2.2.2 La capacité et le niveau de production

En fonction des prévisions des ventes, on établira les capacités et les niveaux de production et ce, pour les différentes catégories de produits.

Une attention doit être accordée à l'évolution de la production pour les 1ers mois d'activité en tenant compte des possibilités de ventes et des délais nécessaires pour la formation du personnel et autres contraintes dues au démarrage.

Programme de production: 1ère année Quantité et valeur

Trimestre	T1		T2		T3		T4		Total	
	Q	V	Q	V	Q	V	Q	V	Q	V
Total										

2.2.3 Les besoins en moyens de production

La capacité de production qui résulte de l'étude de marché et du programme des ventes, va déterminer les besoins en moyens de production :

- Besoins en matières premières : nature des matières premières à consommer, norme de consommation de matières premières par unité de production.

Matière première composant	Source Fournisseur	Conditionnement, Transport, livraison	Financement	Prix

- Besoins en équipements et matériels de production : pour chaque processus et chaque procédé pour les différentes opérations ou phases.

Désignation	Spécifications	Fournisseurs	Origine	Quantité	Prix/u

- Autres besoins en équipements et installations : besoins en utilités, matériel de sécurité, équipement de maintien des conditions d’ambiance, agencement et matériel auxiliaire, matériel de manutention, matériel de stockage,...
- Matériel de transport,...

Une liste des matières premières, de composants, d’équipements ainsi que leurs fournisseurs doit être établie et les coûts qui s’y rattachent doivent être estimés. De même, une liste du matériel de transport servant pour la manutention et la distribution physique des produits finis doit être dressée.

La liste des investissements sera détaillée dans la section 4 (étude de faisabilité économique et financière). Elle concernera les investissements productifs, frais d’établissement, frais d’approches et divers et le fonds de roulement.

2.3 IMPLANTATION ET BESOINS EN BATIMENTS

Il s’agit d’effectuer le choix d’emplacement du projet sur la base de critères rattachés aux économies de coûts, l’infrastructure environnante (routes, ports...), la proximité des sources d’approvisionnement et de distribution, disponibilité de la main d’œuvre, des moyens de production et des services de maintenance.

Une gestion de l’espace industriel permet d’adopter une attitude rationnelle pour la gestion de l’espace, l’optimisation de l’implantation des machines et des besoins en bâtiments. Rechercher le meilleur emplacement des différents postes de travail. Aussi, l’étude du problème d’implantation permet d’analyser les transports et les déplacements internes de l’entreprise afin de trouver une disposition des postes de travail qui réduise au maximum les manutentions. Enfin, l’étude technique nécessite de rassembler les données sur les machines, circuits de fabrication, sur les flux, et identifier les servitudes techniques et les contraintes à respecter (...)

2.4 INVESTISSEMENTS : BESOINS EN MOYENS DE PRODUCTION A INVESTIR

Investir est un acte risqué au moment où l'entreprise est dans l'incertitude du démarrage. C'est une dépense immédiate pour réaliser des gains importants dans le futur.

- Est-ce que l'entrepreneur, dans l'état actuel de sa création, est en mesure d'affirmer que cet investissement correspond à l'activité qu'elle aura dans un ou deux ans ?
- Est-ce que l'investissement n'a pas pour but de concurrencer une entreprise importante ?
- Est-ce qu'il ne satisfait pas plutôt les objectifs du créateur au détriment de ceux de l'entreprise ?
- Est-il en cohérence avec les objectifs poursuivis ?

Lors d'une création, il est important de classer les investissements en plusieurs catégories afin d'apprécier que l'opportunité d'investir soit bien en rapport avec les objectifs de l'entreprise : investissements stratégiques, productifs, et de financement de l'activité.

2.4.1 Classification des Investissements

Il est quelques fois, mais trop risqué, de vouloir se développer à partir d'une seule opportunité, même "juteuse" si elle ne correspond pas exactement aux objectifs de l'entreprise.

De même l'investissement, son opportunité, son importance, sa destination, doit être aussi en cohérence avec le stade de vie du produit.

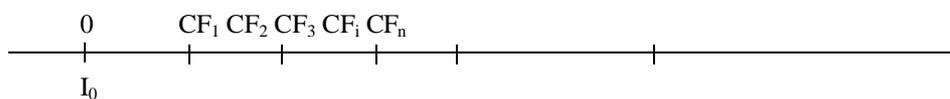
Les investissements stratégiques : Correspondants aux moyens que se donne l'entreprise pour atteindre ses objectifs en terme de produits ou d'image de marque ou financement d'une recherche ou même obtention d'un know-how...

Les investissements productifs :

- Pour vendre : dépenses à engager pour mettre en place la force commerciale,
- Pour gérer : dépenses à engager pour financer les coûts de la gestion et d'administration,
- Pour produire : dépenses à engager pour financer son processus de production.

Les investissements de financement de l'activité : Besoins de liquidité pour financer son fonds de roulement. Besoins provenant de la différence des délais de règlement entre les encaissements et les décaissements que l'entreprise effectue.

2.4.2 Choix d'investissements, Rentabilité et critères d'acceptation



I_0 : investissement initial, n = durée de vie de l'investissement (projet), CF_i : cash flow de l'année i .

$CF = (\text{Produits encaissés} - \text{charges décaissables} - \text{amortissements}) * (1 - t_{I/S}) + \text{amortissements}$.

$t_{I/S}$: Taux d'impôt sur les sociétés (ou bénéfice).

Avant de se lancer dans un projet d'investissement, il est primordial de savoir si ce projet est rentable et si sa rentabilité est suffisante. Son évaluation intéresse tout créateur, car il pourra avoir à faire un choix entre des projets d'investissement précis.

Plusieurs critères de choix sont cités :

Valeur Nette de l'investissement (VN)

$$VN = -I_0 + \sum_{i=1}^n CF_i, VN > 0$$

La VN est un critère qui permet de comparer les bénéfices (revenus, CF) à obtenir au montant de l'investissement.

Durée ou délai de récupération, Payback (DR) : Elle calcule le temps nécessaire à l'entreprise pour récupérer le montant de l'investissement initialement dépensé.

La méthode de la DR ne prend pas en considération le cash-flow dégagé postérieurement au délai de recouvrement. Elle ne tient pas compte de la distribution dans le temps des CF tout au long de période de recouvrement. Une entreprise pauvre en liquidité peut juger cette méthode très utile pour apprécier la rapidité du recouvrement des fonds investis. Cette méthode donne aux dirigeants une vision limitée du risque et de la liquidité du projet.

Valeur Actuelle Nette (VAN)

Les insuffisances présentées par la méthode de la DR incitant à se pencher sur des méthodes utilisant des CF actualisés qui donnent une base d'évaluation et de sélection des projets d'investissements plus objective. C'est le cas de la VAN.

Le créateur doit recevoir plus tard un certain montant d'argent dont il cherche à établir la valeur aujourd'hui. $VAN = -I_0 + \sum_{i=1}^n CF_i (1 + t_a)^{-i}$, t_a : taux d'actualisation.

Critère d'acceptation : si le bénéfice total actualisé $VAN \geq 0$, le projet est adopté, sinon rejeté.

Taux de Rendement Interne TRI

$$TRI \text{ tel que } VAN = 0, \text{ c'est-à-dire, } I_0 = \sum_{i=1}^n CF_i (1 + TRI)^{-i}$$

Comparaison du TRI avec le taux d'actualisation ou le coût global du financement du projet (t_a).

Le coût global du financement étant un coût moyen pondéré tel que :

$$T_a = K_a * (\% \text{ des fonds propres par rapport à } I_0) + K_d * (\% \text{ des dettes par rapport à } I_0)$$

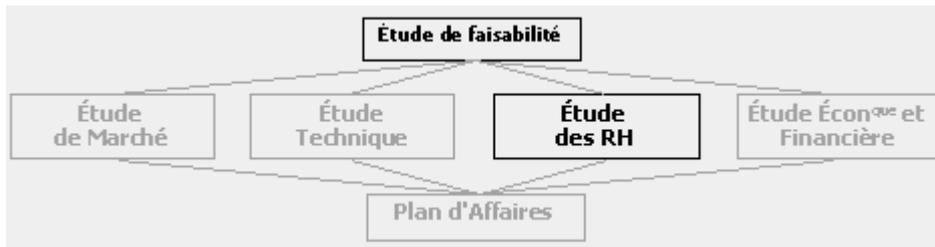
Critère d'acceptation : Le projet est entrepris si $TRI > t_a$

$$\text{Indice de Rentabilité (IR)} : = \frac{\text{Valeur actuelle des encaissements}}{\text{Valeur actuelle des décaissements}}$$

Critère d'acceptation : $IR > 1$

$$\text{Indice de Profitabilité (IP)} : = \frac{VAN}{I_0}$$

3 VOLET RESSOURCES HUMAINES



Pourquoi aborder la question des RH en matière de création d'entreprise ? La réponse à cette question constitue la trame des lignes qui vont suivre. Nous examinerons le rôle et l'importance de la notion des RH dans l'entreprise, et nous essayerons de préciser à partir de l'importance de la fonction RH comment l'entrepreneur ou l'entreprise en tant que structure, procède au choix de son personnel et enfin, quelles sont les contraintes qu'il rencontre et les techniques qu'il utilise.

3.1 ROLE ET IMPORTANCE DES RH DANS L'ENTREPRISE

La compétence humaine occupe une place prépondérante acquise au fil des décennies depuis la première guerre mondiale en fonction de la perception de la place de l'individu dans l'entreprise et de l'évolution sur le fond et la forme de son rôle. Cette évolution a conduit à considérer l'homme dans l'entreprise sous un double angle :

- le personnel peut être un « coût » qu'il s'agira de minimiser ;
- le personnel peut être une « ressource » qu'il faudra optimiser, mobiliser, développer et dans laquelle il faudra investir.

La seconde conception fait des RH une « ressource stratégique pour l'entreprise ». Historiquement, elles faisaient simplement appel à des notions de « main d'œuvre ». Aujourd'hui, le niveau de formation du facteur travail est désormais considéré comme un « avoir fixe », tout comme le matériel immobilisé.

Il s'en suit que le succès d'une entreprise moderne dépend surtout de sa capacité à acquérir et à utiliser effectivement les ressources dont elle a besoin pour écouler ses produits et ses services. Si les entreprises reconnaissent désormais que les ressources qui conditionnent le plus leur échec ou leur réussite sont les ressources humaines, c'est peut-être parce que « les hommes » sont enfin considérés comme les seuls capables de mettre en œuvre les stratégies qui vont faire fonctionner l'organisation.

Les hommes constituent la ressource la plus précieuse d'une entreprise et son succès ou échec dépend en grande partie du dirigeant et de ses collaborateurs.

Vous devez montrer comment vous allez procéder pour disposer des ressources humaines pour réussir la création de votre entreprise :

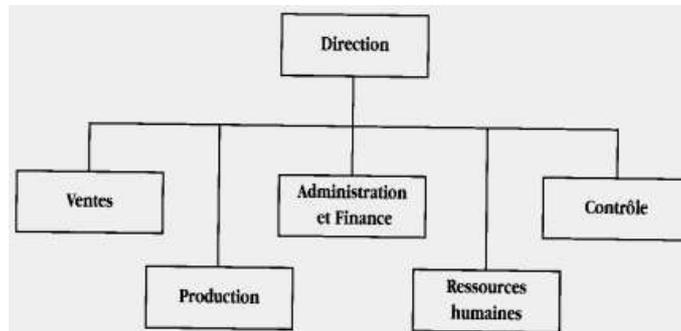
- Constituer une équipe de direction et de gestion.
- Recruter du personnel technique et de production. **La direction de l'entreprise**

Concernant les principales fonctions de direction, vous devez commencer par donner des réponses aux questions suivantes :

- Qui va diriger l'entreprise ? Vous-même
- Êtes-vous préparé et avez-vous les compétences nécessaires pour diriger votre entreprise
- Qui seront les titulaires des postes clés de direction : salariés, associés/collaborateurs ?

- Comment toutes ces personnes se complètent-elles pour former une équipe efficace ?

Vous pouvez, tout de même, faire l'organigramme de votre entreprise et essayez d'y placer les personnes que vous allez recruter ou vos associés.



Vous devez penser comment ces différentes fonctions doivent être et vont être remplies et comment constituer une équipe de gestion capable d'assurer un démarrage efficace et de maximiser le potentiel de développement de votre entreprise. Vous utilisez par exemple le tableau suivant pour décrire votre équipe de direction

Equipe de direction et fonctions d'entreprise

Personne	Direction	Vente	Production	Administration Technique	Ressources Finance	Contrôle Humaines
1						
2						
3						
4						
5						
6						
Total						

Vous devez vérifier que chacune des fonctions sera complètement assumée par l'équipe de direction.

3.1.2 Les besoins en personnel de production

Vous devez établir les besoins de votre entreprise en personnel de production et en personnel technique par catégorie. (Catégories du personnel : Personnel de gestion ; Cadres techniques ; Cadres de maîtrise ; Ouvriers qualifiés ; Techniciens ; Ouvriers ; Personnel de soutien...). Cette évaluation quantitative et qualitative des besoins doit dériver de l'étude des différents postes de travail et des qualifications requises pour chaque type de poste.

Formations techniques ou administratives requises soit de l'équipe de direction ou des employés.

Prendre connaissance de la législation et des coûts liés à l'embauche. *Les besoins en formation et assistance*

Spécifier pour chaque catégorie de personnel la disponibilité sur le marché de travail et les besoins en formation. Si les qualifications requises ne sont pas facilement disponibles sur le marché, indiquer comment allez-vous procéder pour les acquérir Essayez d'évaluer les besoins de formation de votre équipe de direction et de gestion en particulier pour le personnel technique : cadres et maîtrise.

3.1.2.2 Coût de formation

Essayer de donner une évaluation des dépenses de formation. Ces dépenses sont importantes, elles doivent être incluses dans les dépenses d'investissement (frais d'approche)

Besoins en personnel, Salaires, besoins en formation

Catégorie de personnel	salaires mensuel	nombre	salaires annuel	Disponibilité	Besoins en formation	durée	coût
Personnel de gestion							
Cadres techniques							
Cadres de maîtrise							
Ouvriers qualifiés							
Ouvriers							
Personnel de soutien							
Total							

3.2 LA GESTION PREVISIONNELLE DU PERSONNEL (RAPPEL DE COURS GRH)

La gestion prévisionnelle du personnel consiste essentiellement à gérer les emplois et les carrières : estimer les besoins en personnel et en qualifications, concevoir les instruments pour gérer les recrutements, les salaires, l'appréciation du travail, la formation et les carrières.

La point de départ d'une gestion prévisionnelle est la connaissance des emplois sur la base d'une analyse approfondie et systématique.

3.2.1 Définition de l'analyse des fonctions

L'analyse des fonctions consiste à examiner dans le détail une fonction en vue d'identifier ces composantes et les circonstances dans lesquelles elle est réalisée. L'analyse des fonctions aboutit à la production d'un dossier d'analyse riche d'information et pouvant servir aux différentes fins de la gestion.

3.2.2 Les principales étapes de l'analyse des fonctions

- 1- Etablir la liste de tous les emplois à pourvoir dans l'entreprise
- 2- Choisir les emplois-types, représentatifs de l'activité et bien répartis dans l'entreprise
- 3- Mettre au point l'imprimé de recueil de données
- 4- Déterminer qui mènera les études de fonctions
- 5- Choisir la méthode (observation, questionnaire, entretien)
- 6- Collecter les données et ;
- 7- Analyser et exploiter les données.

3.2.3 Questions essentielles à poser pour l'analyse des fonctions

- Que fait le salarié ? Quelles sont les activités physiques et mentales à effectuer par le titulaire du poste ?
- Comment le fait-il ? Quels sont les moyens, les procédures et les normes à suivre dans le travail ?
- Quels les objectifs, les relations et les liens avec les autres activités et les autres postes ?

- Qu'implique le travail ? Quelles sont les connaissances, les aptitudes, les qualifications et les capacités et quel est le degré de difficulté des tâches ?

3.2.4 L'exploitation de l'analyse des fonctions

3.2.4.1 L'analyse des fonctions et la planification des RH

Définition : la planification des RH est une activité qui permet de prévoir les besoins en main d'œuvre de l'entreprise et d'examiner l'offre interne de manière à disposer des RH nécessaires à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Lien entre l'analyse des emplois et la planification des RH : Trois types d'informations préalables sont nécessaires pour mener une démarche de planification à savoir :

- la connaissance de la mission et des objectifs de l'entreprise
- la connaissance des caractéristiques des RH existantes
- la connaissance des profils des postes actuels.

Utilité de l'analyse des emplois pour la planification des RH : L'analyse des postes est essentielle en ce sens qu'elle permet de :

- réaliser l'inventaire des postes actuellement occupés ;
- préciser le contenu de chaque poste (description des tâches)
- étudier l'utilité des postes et des tâches en fonction des nouvelles orientations de l'entreprise (objectifs et stratégies) ;
- introduire les modifications nécessaires au niveau du nombre et de la nature des tâches inhérentes à chaque poste de travail.

3.2.4.2 L'analyse des fonctions et la formation

Définition : La formation est un ensemble de programmes visant l'acquisition des connaissances, des habiletés et des comportements qui permettront aux employés de s'adapter à leur environnement.

Lien entre l'analyse des fonctions et la formation des RH : La formation doit permettre à l'employé de répondre efficacement aux exigences de son emploi. A cet effet, l'analyse des emplois, complétée par les rencontres et discussions avec les employés, constitue une source de renseignement concernant les besoins en formation.

Utilité de l'analyse des fonctions pour la formation des RH : l'analyse des emplois facilite :

- l'établissement du contenu de la formation c'est-à-dire les connaissances et les comportements qui amèneront l'employé à accomplir adéquatement les tâches reliées à son emploi ;
- la collecte des renseignements concernant la manière d'exécuter les tâches reliées à un emploi. ;
- l'examen minutieux des tâches qui devront être accomplies une fois la formation achevée.

3.2.4.3 L'analyse des fonctions et le recrutement

Définition : le recrutement est l'ensemble des activités de recherche de la main d'œuvre capable d'offrir les services (compétences, connaissances, expériences) dont l'organisation a besoin.

Lien entre l'analyse des fonctions et le recrutement : L'analyse des emplois est essentielle pour entreprendre la première étape du processus de recrutement des RH à savoir la

détermination des besoins. Elle constitue à ce niveau une source de renseignements qui permet de maximiser l'adéquation entre les exigences du poste à pourvoir et les caractéristiques de son détenteur.

Utilité de l'analyse des fonctions pour le recrutement des RH : L'analyse des emplois permet de :

- définir l'emploi à pourvoir et décrire ses caractéristiques ;
- préciser le profil du titulaire (savoir, savoir-faire, savoir-être)
- arrêter les critères de sélection des différents candidats.

3.2.4.4 L'analyse des fonctions et la rémunération

Définition : La rémunération renvoie à l'ensemble des avantages économiques, sociaux et autres dont bénéficie un travailleur en contrepartie d'un travail fourni.

Lien entre l'analyse des emplois et la rémunération des RH : La structure de la rémunération doit être établie sur la base des contenus de travail. Pour ce faire, il faut procéder à la définition et l'évaluation des emplois. L'analyse des emplois constitue une première source de renseignement qui permet de procéder à l'évaluation des emplois.

Utilité de l'analyse des emplois pour la rémunération des RH : l'analyse des emplois facilite la mise en place des opérations suivantes :

- préciser les principales caractéristiques des emplois ;
- définir les critères qui seront utilisés pour l'évaluation des emplois ;
- répartir les postes selon un système préétabli ;
- assigner à chaque poste une classe de rémunération spécifique.

3.2.4.5 L'analyse des emplois et l'évaluation du rendement

L'analyse des postes permet aussi d'établir les normes de rendement, c'est-à-dire la quantité et la qualité du travail que le titulaire de l'emploi doit atteindre. Ces normes permettront d'évaluer le rendement de l'employé. La description de l'emploi incluant la fixation d'objectifs et des normes ou standards conditionne donc la réussite d'un système d'appréciation du personnel.

3.3 REMUNERATION ET AVANTAGES SOCIAUX

3.3.1 Détermination du niveau de salaire

Niveaux SMIC, SMAG

Conventions collectives...

3.3.2 Détermination des avantages sociaux

Accessoires aux salaires

Avantages en nature...

Trimestre	1er	2ème	3ème	4ème	Pleine Capacité
Cadres de gestion					
Personnel de gestion					
Cadres techniques					
Cadres de maîtrise					
Ouvriers qualifiés					
Ouvriers					
Personnel de soutien					
Total					

4 VOLET ECONOMIQUE ET FINANCIER



Cette étude consiste à traduire, en termes financiers tous les éléments que vous venez de réunir et à vérifier la viabilité de votre projet.

L'étude financière, comme les autres étapes de la création d'entreprise, est un processus itératif qui permet progressivement de faire apparaître tous les besoins financiers de l'entreprise en activité et les possibilités de ressources qui y correspondent.

4.1 RENTABILITE ECONOMIQUE DU PROJET

4.1.1 Etude de la rentabilité du projet

Il s'établit en comparant toutes les charges de l'activité avec tous les produits qu'elle va engendrer. Avant de se lancer dans la création de l'entreprise, il est primordial de savoir si l'entreprise est rentable et si cette rentabilité est suffisante pour vous et vos associés et partenaires. La réponse à cette question est donnée par le tableau d'exploitation prévisionnel.

Chiffre d'affaires hors taxe	CA HTVA
- Consommations Intermédiaires	-CI
= Résultat de production (ou valeur ajoutée)	= RP (VA)
- Frais de production (y compris les charges de personnel...)	-FP
= Résultat brut d'exploitation	= RBE
- Frais financiers...	-FF
- Amortissements...	-AMT
= Résultat Net d'Exploitation	= RNE
- Impôts sur les sociétés	-I/S
= Résultat net d'impôt ou rentabilité Nette	= RN
+ Amortissements	+AMT
= Cash flow	= CF

Le cash-flow a une importance considérable dans l'évaluation de la rentabilité de l'entreprise dans la mesure où il permet de prévoir effectivement sa capacité de financer

son activité future et sa croissance par des fonds propres, sa solvabilité financière pour ses extensions futures.

Il s'agit d'envisager les différentes variantes de construction du projet (capacité de production, choix des procédés et équipements, volume des ventes,...) et leur incidence sur la rentabilité prévisionnelle pour plusieurs années d'activité.

Ainsi, l'estimation des produits et des charges constitue la 1^{ère} étape de l'évaluation de la rentabilité du projet et ceci devant être effectué pour différentes hypothèses sur les niveaux de ventes et de production au démarrage et lors des années à venir.

Ces prévisions constituent le point de départ pour se fixer les objectifs à atteindre, préparer des normes ou standards et élaborer ses budgets.

4.1.1.1 Prévion des ventes : Chiffre d'affaires prévisionnel

Trois hypothèses d'évaluation des ventes sont possibles (bas niveau : pessimiste, moyen : normal, haut : optimiste), chacune de ces hypothèses doit comprendre à la fois le niveau d'activité de l'année et la progression de ce niveau d'activité sur les 12 premiers mois.

- Hypothèse sur le prix de vente : fourchette de prix en tenant compte de la clientèle, de la concurrence, du statut du produit, de la distribution et de la politique de pénétration au marché (étude de marché),
- Capacité théorique prévue par le fournisseur ou évaluée à partir des équipements et capacité pratique réelle de la production (entre 70 et 90% de la capacité théorique).
- Nombre de journées effectives de travail : dépasse difficilement les 250 j/an. La capacité annuelle sera égale au produit de ce nombre par la capacité journalière.
- Niveau d'activité au démarrage et sa progression varient selon l'activité, l'expérience du promoteur, les possibilités de recrutement, les niveaux de qualification exigés et la rapidité de la formation de la main-d'œuvre.

4.1.1.2 Prévion des charges

Les matières premières et consommables, emballages,...

Le prix à prendre pour l'évaluation de ces charges est le prix rendu usine qui inclut l'ensemble des frais sur achat et de transport (dépenses d'assurance, d'emballage, droit de douane et au port, frais sur transport jusqu'à l'usine). Les prévisions de consommation doivent être effectuées avec précision en tenant compte de l'évolution du niveau de production au cours des premiers mois d'activité, qui sera inférieur au niveau normal.

Les charges de personnel

- Les niveaux de salaire établis pour chaque catégorie de personnel selon les secteurs d'activité et fixés par des conventions collectives.
- Les charges sociales (CNSS) et suppléments de salaire.

Frais divers de production

- frais de maintenance, pièces de rechange pour les réparations et les entretiens (indexés au coût des équipements pour les 1^{ères} années d'activité et augmentent avec le vieillissement du matériel).
- dépenses en énergie et en fourniture...

Services Extérieurs (SE) effectués par des tiers pour le compte de l'entreprise : loyers et charges locatives de terrains, de bâtiments, de fonds de commerce, location de matériel de transport, travaux d'entretien et les réparations faites par des tiers, redevances pour brevets

et licences, rémunération d'honoraires, primes d'assurance de matériel, de personnes contre vol, incendie, transport,...

Les SE sont évalués poste par poste et leur importance varie selon le montage du projet.

Transport et déplacement : dirigeants et personnel, frais de transport de l'approvisionnement, distribution et ventes de produits indexés aux frais de personnel ou bien au chiffre d'affaires selon que l'entreprise dispose des moyens propres de distribution.

Frais de promotion et de publicité : publicité, propagande, prospection, voyages commerciaux, prospectus et dépliants). Pour un projet nouveau, il faut prévoir de 2 à 5% du chiffre d'affaire annuel.

Frais divers de gestion : fournitures de bureau, frais de communication, PTT, timbres (de 0.5 à 1% selon l'activité)

Impôts et taxes : Taxe de Formation Professionnelle TFP (1% ou de 2% de la masse salariale brute mensuelle msbm), Foprolos (1% de msbm), autres droits (douane, taxes sur les véhicules,...),... La TVA n'entre pas dans le calcul du résultat, car elle n'est pas déductible.

Frais financiers : de fonctionnement (intérêts payés sur les crédits à court terme pour financer l'exploitation) et de financement liés au coût des emprunts et des découverts, dettes bancaires, intérêts payés sur le montant des crédits à MLT obtenus pour financer les valeurs immobilisées.

Amortissements : on retient pour l'évaluation de la rentabilité du projet la méthode de l'amortissement linéaire qui est légalement acceptée par les différents partenaires du projet (banques, administration,...).

Les règles d'amortissement linéaire selon le type d'immobilisation sont les suivantes :

Nature	Durée : année d'amortissement	Taux d'amortissement
Frais d'établissement	3-5	20-33%
Bâtiments	20	5%
Matériels et équipements	10	10%
Matériel de transport	5	20%
Meubles et Mobiliers de Bureau	4	25%
Frais d'approche et divers	3	33%

Impôts sur les bénéfices : de 35% du résultat avant impôt ou bénéfice brut pour le secteur industriel et commercial et de services et de 10% du RAI pour le secteur agricole.

4.1.2 Calcul du point mort (seuil de rentabilité) : Analyse Coût - Volume – Profit

Le point mort représente le niveau d'activité qui permet, grâce à la marge réalisée (différence entre le niveau des ventes et les charges variables découlant implicitement du chiffre d'affaires) de couvrir les charges fixes.

Calcul du seuil de rentabilité	
CHIFFRE D'AFFAIRES PREVISIONNEL HT
CHARGES VARIABLES
CHIFFRE D'AFFAIRES – CHARGES VARIABLES = MARGE SUR COÛTS VARIABLES
MARGE SUR COÛTS VARIABLES
_____ - TAUX DE MARGE SUR COÛTS VARIABLES
CHIFFRE D'AFFAIRES
CHARGES FIXES
_____ = SEUIL DE RENTABILITE
TAUX DE MARGE SUR COÛTS VARIABLES

Comment l'entrepreneur peut-il rapidement et sans calcul excessif, se rendre compte que son produit est rentable ou à partir de quelles quantités vendues il le sera ? C'est le seuil de rentabilité qui nous intéresse dans ce cas. Le problème est de déterminer à la fois le volume minimum de l'activité à partir duquel l'exploitation devient rentable et la possibilité de l'atteindre dans un délai raisonnable. Ce niveau minimum est appelé point mort ou seuil de rentabilité.

4.1.2.1 Evolution des coûts selon le niveau d'activité

Coût fixe : il ne dépend pas du volume d'activité et demeure donc au même niveau quel que soit le volume d'activité réalisé (taxes foncières ou locatives, frais d'assurance, loyers, frais de personnel fixe, quelques frais divers de gestion, quelques taxes, amortissements, frais financiers de financements). Les frais fixes unitaires diminuent avec l'augmentation du nombre d'unités produites ⇒ Economie d'échelle.

Coût variable : il fluctue en fonction du volume d'activité jusqu'au point d'être directement proportionnels au volume, (matières premières, matières consommables, personnel de production, frais divers de production, consommation d'énergie, taxes indirectes, une partie des frais de transport, une partie des frais divers de gestion, frais de vente, frais financiers de fonctionnement).

Coût semi-variable : représente une évolution qui cumule les caractéristiques des coûts fixe et variable. Il se comporte pour un certain niveau de production comme un coût fixe et pour un autre comme un coût variable (coût d'entretien des machines, fournitures d'usine, coût de la force motrice, salaires des contremaîtres, coût de la main-d'œuvre indirecte, salaire des cadres, coût de service contrôle de qualité,...).

Coût total de production : $Cf + CV + CSV = C V + CF$

4.1.2.2 Analyse C-V-P

Cette analyse représente l'étude de la relation qui existe entre les coûts, les volumes d'activité et le profit (ou perte) que dégage chaque niveau d'activité.

SR est défini tel que $Ventes = Coût\ total$.

Pour le calcul du SR, il faut faire une analyse de ségrégation des coûts en séparant les coûts variables des coûts fixes, puis faire une répartition des coûts semi-variables. Le calcul sera tel que :

Chiffre d'affaires :	CA
Coûts variables :	- CV
= Marge sur coûts variables	= M/CV
- Coûts fixes dépensés quelle que soit l'activité	- Cf
= Résultat (bénéfice ou perte)	= R

$$\text{SR est tel que : } M/CV = Cf$$

Les ventes et les coûts sont liés par la relation $CA = CV + Cf + B^{ce}$

Or au seuil de rentabilité, le bénéfice d'exploitation est nul, donc l'équation devient $B = 0$ et

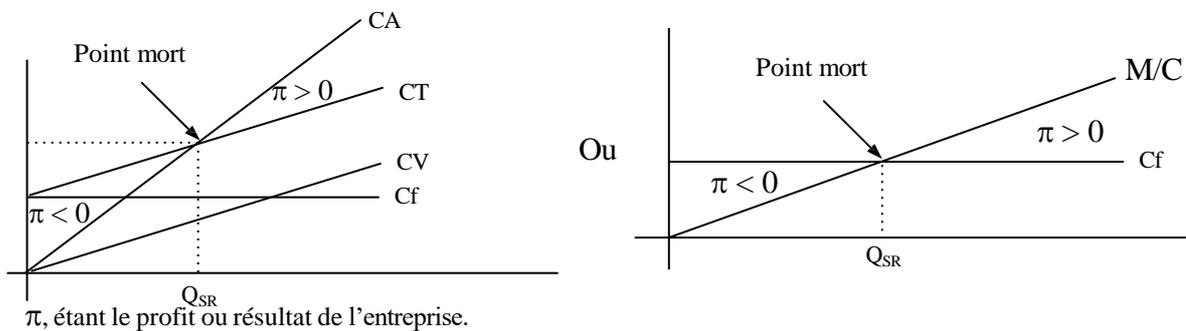
$$M/CV = (P-CUV)Q^* = Cf, \text{ d'où}$$

$$\text{SR (Quantité) est tel que } Q^* = \frac{Cf}{\text{Marge unitaire sur CV}}$$

$$\text{SR (Argent) est tel que } CA_0 = P \cdot Q^*$$

Le graphique ci-après indique l'importance relative des coûts fixes, l'évolution des ventes et des coûts variables, il fait ressortir les zones de profit ($\pi > 0$) et de perte ($\pi < 0$) et il permet d'indiquer comparativement l'évolution des positions de l'entreprise.

Cette méthode de seuil de rentabilité devrait suffire pour le créateur, le résultat du calcul du point mort doit constituer pour lui un repère à atteindre : un objectif de vente et de rentabilité commerciale. Graphiquement :



4.2 FAISABILITE FINANCIERE

Un créateur est un fonceur, c'est exact. Mais, il doit aussi être un bon gestionnaire c'est-à-dire avoir une bonne perception des chiffres et des équilibres de sa société.

Avant de demander des prêts ou des prises de participations, il doit s'interroger sur la structure de son exploitation. Elle est traduite par le schéma d'investissement et de financement, le plan de financement, le compte de résultat et le bilan.

Il est recommandé de suivre les étapes suivantes :

- L'élaboration du **plan de financement initial** qui permettra de déterminer les **capitaux nécessaires pour lancer le projet**. Il permet, en outre, d'évaluer les **besoins durables** de financement ainsi que les **ressources financières** durables ;
- L'établissement du **compte de résultat prévisionnel** permettant de juger si l'activité prévisionnelle de l'entreprise sera en mesure de dégager des recettes suffisantes pour couvrir la totalité des charges (moyens humains, matériels et financiers) ;

- L'établissement du **plan de trésorerie** sur 12 à 18 mois susceptible de mettre en évidence, mois par mois, l'équilibre ou le déséquilibre entre encaissements et décaissements ;
- L'élaboration du **plan de financement** sur 3 ans capable d'apprécier la solidité financière prévue de l'entreprise sur les premières années d'exercice.

Cette démarche doit conduire à la construction d'un projet cohérent et viable puisque chacune des options prises trouve sa traduction financière et sa répercussion sur les équilibres financiers.

Si le déséquilibre est trop important, le projet doit être remanié et sa structure financière adaptée en conséquence.

4.2.1 Construction du plan de financement initial

Le plan de financement initial se présente sous la forme d'un tableau comprenant deux parties :

- Dans la partie gauche, les besoins de financement durables qu'engendre le projet : Les *investissements* à effectuer sont les frais d'établissement (frais de constitution, frais d'étude et de recherche et frais de licence, brevets et marques...) ; terrains et aménagement ; bâtiments ; équipements et matériels de production ; matériels de manutention et de stockage ; équipements de mesure et d'entretien ; matériel de transport ; frais d'approche ; frais d'essai et de démarrage ; fonds de roulement ;
- Dans la partie droite, le montant des ressources financières durables qu'il faut apporter à l'entreprise pour financer tous ses besoins de même nature : Les *financements* à apporter sont les capitaux propres (apports nets des associés ou partenaires) ; les subventions les crédits à moyen et à long terme ; les crédits à court terme.

Besoins durables		Capitaux permanents	
- Frais d'établissement		- Capital social	
- Investissement HT		- Comptes courants des associés (s'il y a lieu)	
- Besoin en fonds de roulement (BFR)		- Subventions ou primes	
		- Emprunts à moyen ou long terme	
Total		Total	

- les valeurs immobilisées doivent être financées par des capitaux permanents,
- les besoins en fonds de roulement doivent être financés par les capitaux permanents,
- seules les variations du besoin en fonds de roulement seraient financées par les crédits à court terme.

4.2.1.1 Besoins durables

Les frais d'établissement

Les frais de constitution de l'entreprise (honoraires de conseil, frais d'immatriculation, frais de première publicité...) font partie des dépenses engagées au bénéfice de l'entreprise pour une longue période.

Les investissements

La création d'entreprise nécessite des investissements en :

- **Immobilisations incorporelles** telles que les acquisitions de brevet et licence, le droit au bail, le droit d'entrée dans une franchise, le fonds de commerce,...

- **Immobilisations corporelles** telles que les acquisitions de terrains, matériels, machines, mobilier, véhicules, ordinateurs, construction, agencements, installations etc.

Le besoin en fonds de roulement (BFR)

Il s'agit d'une somme d'argent devant être disponible de manière permanente pour faire face à la constitution d'un stock minimum avant le démarrage de la commercialisation et d'accorder des délais de règlement à vos clients (créances clients).

Cet investissement dans le cycle d'exploitation est appelé besoin en fonds de roulement (BFR). Pour le calculer, il convient de chiffrer si possible à leur niveau maximum (fin d'année parce que le chiffre d'affaires est censé croître avec le temps ou la pointe d'activité saisonnière).

La formule générale du calcul du besoin en fonds de roulement est la suivante :

$$\text{Stocks moyens} + \text{Encours moyens créances clients TTC} - \text{Encours moyens dettes fournisseurs TTC}$$

4.2.1.2 Le recensement des ressources durables

Une fois les besoins durables sont évalués, il est nécessaire de chiffrer les ressources financières qui vous permettront de couvrir ces investissements.

Elles se regroupent en deux catégories :

- Celles que vous apporterez (vos « apports personnels »).
- Les ressources que vous devrez trouver en complément (prime, subvention, emprunt à moyen ou long terme).

Ce financement, en principe de nature bancaire, devra être en cohérence avec la pratique des banques qui appliquent certains principes pour la distribution des crédits d'investissements (crédit à moyen ou long terme).

Le créateur aura aussi recours au schéma d'investissement et de financement qui fera apparaître aussi les postes d'investissement : frais d'approche et divers ; et fonds de roulement comme éléments d'investissement.

Investissement - I -		F Financement	
Terrain et aménagement		Capitaux propres Minimum = I x 30%	
Frais d'établissement			
Bâtiments			
Equipements et matériels		Crédits à M et LT Maximum = I x 60%	
Matériels de transport			
Frais d'approche et divers			
Fonds de roulement			

4.2.2 Compte de résultat prévisionnel

Lorsqu'on établit un compte de résultat prévisionnel, on commence par calculer **le chiffre d'affaires mensuel** (déterminé par le plan commercial). Ensuite, on établit des projections de toutes les charges d'exploitation pour chaque mois de la première année.

Il s'agit d'un tableau retraçant l'activité et permettant, pour chacun des trois premiers exercices, de recenser :

- Dans la partie gauche, l'ensemble des dépenses (charges) de l'exercice ;
- Dans la partie droite, les recettes (produits) de l'exercice et, par différence entre les deux colonnes du tableau, de s'assurer que l'activité dégage un bénéfice suffisant (reliquat des produits par rapport aux charges).

Tous les montants sont en hors taxes.

NB : A ce stade, le compte de résultat ne peut pas être définitivement arrêté, car il est possible que la situation de trésorerie au cours des premiers mois nécessite le recours à des crédits bancaires à court terme. Si tel est le cas, il faudrait bien sûr incorporer aux charges financières déjà inscrites les agios y afférents. Ce calcul nécessite d'établir le plan de trésorerie (voir plus loin).

compte de résultat prévisionnel			
	Année 1	Année 2	Année 3
Achats			
Matières premières			
Marchandises			
Fournitures diverses			
Emballages			
Total achats			
Charges externes			
Loyer			
Charges locatives			
Entretien et réparations (locaux, matériel)			
Fournitures d'entretien			
Fournitures non stockées (eau, électricité, gaz)			
Assurances (local, véhicule)			
Publicité			
Transports			
Total charges externes			
Charges de personnel			
Rémunération des salariés			
Charges sociales des salariés			
Total charges de personnel			
Charges financières			
Intérêt des emprunts			
Total charges financières			
Capacité d'autofinancement			
Dotations aux amortissements et provisions			
Total capacité de financement			
TOTAL DES CHARGES (a)			
Produits			
Ventes de marchandises (en l'état)			
Subventions d'exploitation			
Autres produits			
TOTAL DES PRODUITS (b)			
RESULTAT (b) – (a)			

4.2.3 Plan de trésorerie

C'est un tableau qui présente tous les décaissements et tous les encaissements prévus au cours de la première année (voir même sur 18 mois), en les ventilant mois par mois. Si ce document prévisionnel devait faire ressortir une impasse de trésorerie à un certain moment, il faudrait alors trouver une solution avant le démarrage de l'entreprise.

On ne doit pas commencer l'activité en sachant à l'avance que dans les tous prochains mois il risque d'y avoir une grave crise de trésorerie et que l'on n'aura pas les moyens d'y remédier.

La plupart des disparitions d'entreprises nouvelles intervenant la première année sont le fait de problèmes de trésorerie.

Plan de trésorerie												
Mois	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
Recettes												
Ventes encaissées TTC												
Apports nouveaux												
Total Recettes (A)												
Dépenses												
Achats TTC												
Dépenses de fonctionnement												
Impôts et taxes												
Salaires et charges												
TVA à payer												
Remboursements d'emprunts												
Divers												
Total Dépenses (B)												
Solde A – B												
Report mois précédent												
Solde cumulé												

4.2.4 Le bilan prévisionnel

L'entrepreneur doit aussi préparer un bilan prévisionnel relatif à la première année d'exercice.

Actif : il inclut toutes les valeurs possédées par l'entreprise. On distingue l'actif circulant de l'actif immobilisé. L'actif circulant comprend le patrimoine disponible et tout ce qui peut être réalisé ou consommé par le fonctionnement de l'entreprise sur une période égale ou inférieure à un an. L'actif immobilisé est constitué de biens matériels utilisables sur une longue période de temps.

Passif : il représente tout ce que l'on doit aux créanciers. Certains de ces montants peuvent être payables à moins d'un an (passif à court terme) alors que d'autres sont des dettes à long terme.

Fonds propres : Ce montant est égal à l'excédent du total de l'actif par rapport au total du passif.

BILAN PREVISIONNEL

ACTIF

Actif circulant

- Disponibilités
- Clients et effets à recevoir
- Stocks de produits finis
- Stocks de matières premières

Total de l'actif circulant

Actif immobilisé

- Immobilisations +
- Moins amortissements

Total de l'actif immobilisé

= TOTAL DE L'ACTIF

PASSIF ET FONDS PROPRES

Passif à court terme

Fournisseurs et effets à payer
Dettes financières
Autres

Total du passif à court terme

Passif à long terme

Emprunts à long terme
Dettes commerciales
Autres dettes

Total du passif à long terme

Total du passif

Fonds propres

Apport en capital +
Bénéfices reportés

Total des fonds propres

= **TOTAL DU PASSIF ET DES FONDS PROPRES**

4.2.5 Plan de financement sur 3 ans

Une bonne structure financière est un gage de pérennité pour une nouvelle entreprise. Elle sera en mesure de faire face à des aléas (retard dans la montée en puissance du chiffre d'affaires, impayés, etc.) d'autant mieux qu'elle aura des ressources financières stables en réserve pour cela.

Plan de financement sur 3 ans			
Année	Année 1	Année 2	Année 3
Besoins			
Investissements			
immobiliers			
matériels			
(installations et aménagement ...)			
Besoin en fonds de roulement			
Remboursement d'emprunts			
Total Besoins			
Ressources			
Capital social			
Comptes courants associés			
Capacité d'autofinancement			
Aides et subventions			
Emprunts			
Total Ressources			
Ecart annuel Ressources-Besoins			

NB : Pour les années 2 et 3, il ne faudrait porter que les éléments nouveaux afférents à ces exercices.

4.2.6 Les règles de financement

4.2.6.1 Les fonds propres

Bien que la législation tunisienne (voir code des investissements) impose un taux minimum, en général, de 30% pour les projets industriels et touristiques et de 40% pour les projets de service, il est recommandé d'opter dès le départ si possible pour un schéma de financement équilibré (par exemple, 50% fonds propres, 50% sous forme d'emprunts).

On entend par fonds propres (FP) tous les fonds faisant partie du patrimoine de l'entreprise, c'est à dire :

- Les ressources personnelles du promoteur (en espèces ou en nature) ;
- Les emprunts à titre personnel (parent, amis...) ;
- Les subventions (pour les nouveaux promoteurs, les primes d'études...) ;
- Les fonds apportés par les associés (y compris les sociétés de capital-risque) ;
- Les quasi-fonds propres (comptes courants des associés, prêts participatifs...).

4.2.6.2 Le financement par l'endettement

Il s'agit des crédits à moyen terme (2 à 7 ans) et long terme (plus de 7 ans), du leasing et des lignes de crédit bancaire sont libres et sont exprimés en fonction du Taux du Marché Monétaire (TMM).

Les marges bancaires varient généralement de 2 à 5 points selon la nature du projet, la durée du crédit et la crédibilité du promoteur.

4.2.6.3 Le financement en Tunisie

Une multitude d'instruments de financement des projets est aujourd'hui, à la disposition des promoteurs tunisiens et étrangers :

- FONAPRAM
- Nouveaux promoteurs (FOPRODI, FITI)
- Prise de participation (SICAF et SICAR)
- Crédits bancaires (BTS, BFPME,...)
- Lignes de partenariat
- Leasing.

4.2.6.4 L'équilibre financier

Une attention particulière est accordée au fond de roulement, les erreurs de financement les plus fatales pour les entreprises en création sont dues à une méconnaissance de l'importance du Fonds de Roulement FR aussi bien pour l'évaluation des besoins en fonds que pour les choix des modes de financement.

L'analyse financière du projet revient également aux prêteurs potentiels (banques, investisseurs privés, sociétés de capital risque,...).

Le cycle d'exploitation de l'entreprise engendre très souvent un besoin de financement, ce besoin est le Besoin en Fonds de roulement BFR. C'est un besoin moyen, fonction du délai moyen d'écoulement des stocks, du délai moyen de paiement par les clients et du délai moyen de règlement des fournisseurs. Il s'appelle aussi le fonds de roulement normatif et il est permanent car c'est la somme qui permettrait à l'entreprise de continuer l'exploitation dans les conditions normales. En contrepartie de ce besoin, l'entreprise dispose du FRN pour financer son exploitation.

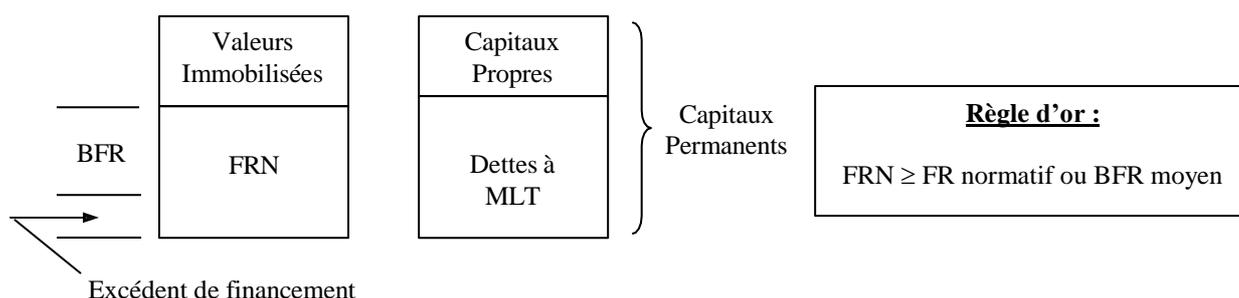
	1 ^{er} mois	2 ^{ème} mois	3 ^{ème} mois
Dépenses d'exploitation	5.000	5.000	5.000
Recettes de ventes	-	-	7.000

2.000 DT viennent consolider le FRN, mais ne diminuent en rien le BFR ou FR normatif (BFR = 10.000)

Une somme inférieure à 10.000 DR ne permet pas de continuer l'exploitation dans les conditions normales.

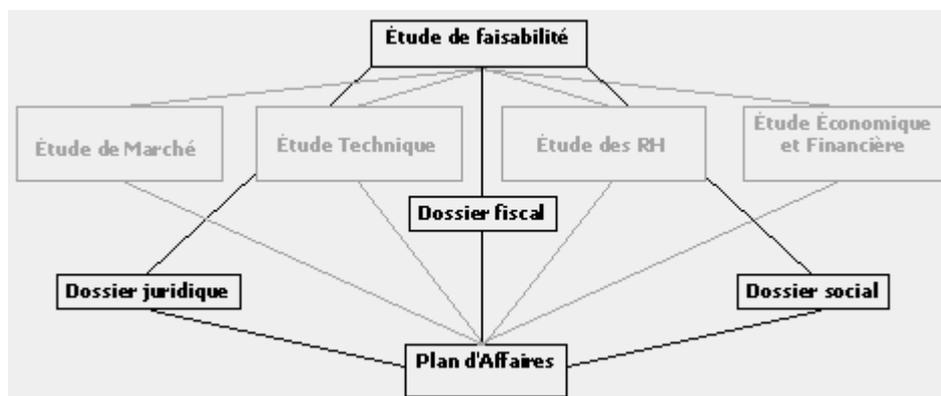
Trois cas possibles :

- $FRN < BFR$ ou FR normatif, la situation de l'entreprise est déséquilibrée,
- $FRN > BFR$, on dit que l'entreprise est financièrement sur-équilibrée.
- $FRN = BFR$, la situation est équilibrée.



Le BFR représente le besoin de financement déclenché par le cycle d'exploitation. Le FRN représente l'aptitude de l'entreprise à financer son cycle d'exploitation par des capitaux permanents ou stables.

5 VOLET JURIDIQUE, FISCAL ET SOCIAL



Les dossiers juridique, fiscal et social sont traités dans ce chapitre successivement.

5.1 DOSSIER JURIDIQUE ET SES ASPECTS

La structure juridique correspond au cadre légal dans lequel vous allez exercer vos activités et qui aura un impact sur votre statut patrimonial, social et fiscal.

Ce choix doit donc être étudié minutieusement avec, si possible, l'aide d'un conseil spécialisé.

5.1.1 Choix de la structure

Quelle que soit l'activité que vous allez exercer (Artisanat, Agriculture, Profession libérale, Industrie, Commerce), il faut choisir entre :

- Demander votre immatriculation en tant qu'entrepreneur individuel (personne physique) ;
- Ou créer une société et attribuer une forme société pour son entreprise.

Les formes d'entreprises les plus courantes sont :

- L'Entrepreneur Individuel ;
- La Société Unipersonnelle à Responsabilité Limitée (SURL) ;
- La Société à Responsabilité Limitée (SARL) ;
- La Société Anonyme (SA).
- ...

5.1.2 Les principaux critères de choix

Le choix de la forme juridique de l'entreprise dépend de :

- La nature de l'activité ;
- La volonté de s'associer ;
- L'organisation patrimoniale ;
- L'engagement financier ;
- La crédibilité vis-à-vis des partenaires (banquiers, clients, fournisseurs...).

Le tableau suivant reproduit les principales caractéristiques des différentes structures juridiques.

	Entreprise individuelle	SURL	SARL	SA
Nombre d'associés	01	01	Minimum 2	Minimum 7
Capital minimum		10 000d	10 000 d (5 000 d pour les entreprises de presse)	50 000 d
Dirigeants	Entrepreneur individuel	Gérant(s) (Peut être un tiers)	Gérant(s) (associé(s) ou tiers)	- PDG (conseil d'administration de 3 à 12 administrateurs). - Conseil de surveillance et directoire.
Organes de décision	Entrepreneur seul	Gérant	Gérant, AGO et AGE	Dirigeants, AGO et AGE
Responsabilité des associés	Totale et indéfinie	Limitée aux apports	Limitée aux apports	Limitée aux apports
Responsabilité des dirigeants	Civile et pénale du chef de l'entreprise	Civile et pénale du chef de l'entreprise	Civile et pénale du chef de l'entreprise	Civile et pénale du chef de l'entreprise
Déduction rémunération dirigeants	non	Oui si le gérant est un tiers	Oui si le gérant n'est pas majoritaire	Oui

5.1.3 Etapes juridiques de la création et formalités de constitution (EI, SURL, SARL, SA)

5.1.3.1 Etapes juridiques

La constitution de sociétés nécessite l'accomplissement des formalités suivantes :

- Déclaration auprès des organismes concernés ;
- Enregistrement des statuts à la recette des finances ;
- Déclaration d'ouverture d'une patente au bureau des impôts ;
- Dépôt des statuts et d'immatriculation au registre du commerce auprès du bureau du greffe du tribunal de 1^{ère} instance ;
- Publication au JORT qui s'effectue au bureau de l'IORT ;
- Obtention du numéro de code de douane

5.1.3.2 Formalités juridiques de constitution

D'une Entreprise Individuelle

	Formalités	Bureau	Pièces exigées
1	Attestation de dépôt de déclaration	Bureau de l'API	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pré-imprimé à remplir
2	Déclaration d'ouverture	Bureau des impôts	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Imprimé à remplir sur place. ▪ Copie de la CIN ou du passeport ▪ Une pièce précisant l'adresse du lieu d'activité ▪ Attestation de dépôt de déclaration du projet. ▪ Attestation d'autorisation d'exercice (pour les activités dans les secteurs réglementés)
3	Immatriculation au R.C.S	Bureau du greffe du tribunal de première instance	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Imprimé à remplir en 2 exemplaires affranchis de timbre fiscal. ▪ Déclaration sur l'honneur signée. ▪ 2 copies de déclaration d'ouverture. ▪ 2 copies de la déclaration du projet d'investissement ▪ 2 copies de la CIN du déposant. ▪ 2 copies précisant l'adresse du lieu d'activité
4	Numéro du code en Douane	Bureau des douanes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formulaire à remplir ▪ Copie de la déclaration d'ouverture ▪ Copie de la déclaration de projet d'investissement. ▪ Le numéro d'immatriculation au R.C.S ▪ Copie de statut.

D'une SURL ou d'une SARL

	Formalités	Bureau	Pièces exigées
1	Attestation de dépôt de déclaration	Bureau de l'API	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pré-imprimé à remplir
2	Enregistrement des statuts	Recette d'enregistrement des actes de sociétés	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Statuts de la société en 6 exemplaires au moins. ▪ P.V. de nomination du ou des gérants au cas où les statuts ne le précisent pas.
3	Déclaration d'ouverture	Bureau des impôts	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Imprimé à remplir sur place ▪ Copie de déclaration du projet d'investissement. ▪ Copie des statuts enregistrés. ▪ Copie de la CIN ou du passeport du ou des gérants. ▪ Une pièce précisant l'adresse du siège (copie du contrat de location enregistrés, titre de propriété ou autre). ▪ Le cas échéant, une attestation délivrée par les autorités compétentes pour les investissements réalisés dans les secteurs réglementés.
4	Dépôts des statuts et immatriculation au RCS.	Bureau du greffe du tribunal de première instance	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Imprimé à remplir en 2 exemplaires affranchis de timbre fiscal. ▪ 2 copies des statuts enregistrés. ▪ Traduction en arabe des principales dispositions des statuts. ▪ 2 copies de la déclaration d'ouverture ▪ 2 originaux du P.V. de nomination du gérant. ▪ 2 copies de la déclaration du projet d'investissement. ▪ 2 copies précisant l'adresse du siège social (titre de jouissance). ▪ 2 copies de la CIN ou du passeport du gérant.
5	Publication Au JORT	Bureau de l'Imprimerie Officielle (IORT)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Imprimé à remplir dactylographié en arabe et sa traduction en français. ▪ Copie de la carte d'identité de l'annonceur
6	Numéro du code en Douane	Bureau des douanes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formulaire à remplir. ▪ Copie de la déclaration d'ouverture. ▪ Copies de l'attestation de dépôt de déclaration du projet. ▪ Numéro d'immatriculation au R.C.S. ▪ Copie de statut.

D'une société anonyme

	FORMALITE	BUREAU	PIECES EXIGEEES
1	Attestation de dépôt de déclaration	Bureau de l'API	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pré-imprimé à remplir
2	Dépôt provisoire du projet des statuts	Bureau du greffe du tribunal de première instance	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Projet des statuts signés par les fondateurs et sa traduction en arabe.
3	Déclaration de souscription et de versement	Recette d'enregistrement des actes de sociétés	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Certificat de dépôt provisoire au greffe du tribunal. ▪ 10 exemplaires des statuts signés par le fondateur ou son mandataire. ▪ 10 exemplaires de la liste des souscripteurs et état des versements (non siégés). ▪ 1 exemplaire de chaque bulletin de souscription signé par le souscripteur. ▪ Attestations bancaires. ▪ Pouvoir avec signature légalisée à présenter par le mandataire (pouvoir authentique s'il est donné à l'étranger). ▪ Copie de l'attestation de dépôt de la déclaration du projet d'investissement. ▪ Déclaration de souscription et de versement signée conjointement par le fondateur ou son mandataire et le receveur. ▪ Fiche de renseignement du promoteur.
4	Enregistrement des P.V... de l'assemblée générale constitutive et du premier conseil d'administration	Recette d'enregistrement des actes de sociétés	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 10 exemplaires des procès verbaux de l'assemblée générale constitutive et du conseil d'administration désignant les administrateurs et le commissaire aux comptes. ▪ P.V. de la deuxième A.G.C. (en cas d'apport en nature au capital accompagné du rapport du commissaire aux apports).

5	Déclaration d'ouverture	Bureau des impôts	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Imprimé à remplir sur place ▪ Copie des statuts enregistrés. ▪ Copie de l'attestation de dépôt de déclaration du projet d'investissement. ▪ Copie de la déclaration de souscription ▪ Copie de la liste des souscripteurs. ▪ Copie du P.V. du premier conseil d'administration. ▪ Copie du P.V. de l'assemblée générale constitutive. ▪ Pièces précisant l'adresse du siège social (copie du contrat de location, titre de propriété, domiciliation...). ▪ Copie de la CIN du P.D.G. ou de son mandataire légal.
6	Dépôts définitifs du dossier et immatriculation au RCS.	Bureau du greffe du tribunal de première instance	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Imprimé à remplir en double exemplaires affranchis de timbre fiscal. ▪ Déclaration sur l'honneur signée par le PDG ou le DG. ▪ 2 originaux des statuts enregistrés. ▪ 2 originaux des PV du CA. ▪ 2 originaux des PV de l'AGC. ▪ 2 originaux de la déclaration de souscription et de versement. ▪ 2 copies de la déclaration du projet d'investissement. ▪ Pièce en double exemplaire précisant l'adresse du siège social (titre de jouissance). ▪ 2 copies de la CIN ou du passeport du P.D.G. ou de son mandataire.
7	Publication Au JORT	Bureau de l'Imprimerie Officielle (IORT)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Texte de l'avis de l'assemblée constitutive de la société dactylographié en langue arabe et française. ▪ Copie de la CIN de l'annonceur
8	Numéro du code en Douane	Bureau des douanes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formulaire à remplir. ▪ Numéro du R.C.S. ▪ Copie de la déclaration d'ouverture. ▪ Copie de statut.

5.2 DOSSIER SOCIAL ET SES ASPECTS

5.2.1 Sécurité sociale

Le régime de la sécurité sociale qui régit le secteur privé est prévu par la loi n°60-30 du 14 décembre 1960. Il est administré par la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS). Il est obligatoire. Sont assujettis à ce régime, les personnes suivantes :

- les salariés et les personnes qui leur sont assimilées par le code du travail. Est salarié tout individu lié à un employeur physique ou moral par un contrat de travail écrit ou verbal.
- les employeurs : il est à noter que les présidents directeurs généraux des sociétés anonymes et les gérants des SARL qui ont la signature sociale ne sont pas des salariés, mais des mandataires. Ces personnes physiques dirigeant des personnes morales sont tenues responsables par la loi de l'accomplissement des obligations vis-à-vis de la CNSS.
- les travailleurs indépendants.

5.2.2 Régime social (40 ou 48 heures) et salaire minimum

SMIG : Salaire Minium Interprofessionnel Garanti :

- Régime de 48 heures : 180,752 D (SB) + 30,368D (ICP)
- Régime de 40 heures : 159,800 D (SB) + 30 D (ICP) (Décret n°2004-1803 du 02 août 2004).

SMAG : Salaire Minium Agricole Garanti : fixé à 6,709 dinars par journée de travail effectif pour les travailleurs des deux sexes âgés de 18 ans au moins. (Décret n°2004-1804 du 2 août 2004).

5.2.3 Charges sociales

Parmi les obligations des personnes assujetties au régime de la sécurité sociale, il y a :

- l'affiliation des employeurs dès le moment du commencement de l'activité,
- l'immatriculation des salariés : où la responsabilité incombe à leur employeur. Elle permet l'ouverture des droits aux prestations de sécurité sociale au profit des travailleurs.
- les déclarations de salaires : périodiques et trimestrielles (1^{ère} quinzaine de chaque trimestre civil). Elles comprennent toutes les sommes versées à titre de rémunération et les avantages en nature accordés.

Charges sociales	secteur industriel	sociétés industrielles totalement exportatrices	secteur agricole
Droit d'affiliation à la CNSS	5 TND	5 TND	5 TND
Cotisation patronale à la CNSS	15,5 %	15,5 %	10 %
Fonds spécial (à verser à la CNSS)	0,5 %	exonération	
Taxes de Formation Professionnelle TFP*	1 %	exonération	
Fond de Promotion du Logement Social FOPROLOS	1 %	1 %	
	18 %	16,5 %	10
** La TFP est de 2 % pour les autres secteurs. Cotisation à la charge du salarié : 7,75 %.			

5.3 DOSSIER FISCAL ET SES ASPECTS

5.3.1 Régime réel ou forfaitaire

Voir itinéraire fiscal de l'industriel

5.3.2 Obligations fiscales de l'entreprise

La TVA : Taxe sur la Valeur Ajoutée : Sont soumises à la TVA toutes les affaires faites en Tunisie revêtant le caractère : industriel, artisanal, de profession libérale, et les opérations commerciales. Sont assujetties à la TVA toutes les personnes qui réalisent les opérations citées ci-dessus et toutes celles qui optent pour le régime de la TVA.

Les taux de TVA sont au nombre de trois : 10%, 18%, 29% (voir code de TVA pour les listes de produits concernés).

Les personnes assujetties à la TVA doivent établir une facture pour chacune des opérations qu'elles effectuent comportant la date de l'opération, client, le n° de la carte d'identification fiscale d'assiette à la TVA, bien ou service, prix H.T., le taux de TVA et

prix T.T.C. Elles doivent déposer une déclaration du chiffre d'affaire réalisé chaque mois auprès de la Recette des Finances dans les quinze premiers jours du mois suivant pour les personnes physiques et avant la fin du mois qui suit pour les personnes morales. Le défaut de déclaration, la déclaration erronée ou en retard constituent des infractions graves et sont pénalisables.

La Taxe de Formation Professionnelle : La TFP est due par tout employeur. Elle est assise sur les éléments de salaires servis au taux de 2%, à l'exception des entreprises exerçant dans le secteur des industries manufacturières qui sont soumises à un taux de TFP de 1%. La déclaration et l'acquiescement se font dans les mêmes formes et délais pour la TVA.

Le Fonds de Promotion des Logements Sociaux : (FOPROLOS) Les employeurs publics et privés acquiescent au profit du FOPROLOS un prélèvement de 1% des traitements et salaires servis à leurs employeurs.

L'Impôt sur les revenus : Impôt sur les sociétés (IS) (ou sur les bénéfices réalisés : taux 35% ou 10%) et Impôt sur le revenu des personnes physiques (IRPP : voir barème de calcul).

Tranche de Revenu	Taux d'imposition
0 à 1500 dinars	0%
1500,001 à 5000 dinars	15%
5000,001 à 10 000 dinars	20%
10 000,001 à 20 000 dinars	25%
20 000,001 à 50 000	30%
Au-delà de 50 000 dinars	35%

Les droits de douane : Ce sont des impôts qui frappent les marchandises importées (droits d'entrée) ou exportées (droit de sortie). Tous les biens soumis aux droits de douane figurent dans la "Nomenclature Douanière", liste exhaustive de l'ensemble des biens. Le promoteur doit prendre en considération lors du montage de son affaire, le régime douanier qui sera le sien pour être en conformité avec la réglementation en vigueur.

Les droits de timbres et d'enregistrement : Ceux sont des impôts qui sont perçus à l'occasion de l'enregistrement d'un acte ou d'une mutation entre vifs ou à cause de mort.

La taxe sur les véhicules : On distingue deux taxes : la taxe unique de compensation due au titre des véhicules de transport de marchandises ou des personnes, et la taxe de circulation automobile ou vignette due au titre des véhicules de tourisme. La vignette est due en début d'année et reste valable pour toute l'année en cours. La taxe de compensation peut être acquiescée par mois, trimestre, semestre ou année.

Chapitre 3. La création d'entreprises et les principaux intervenants

Ce chapitre se veut plutôt informative, en premier lieu, sur l'environnement tunisien de la création d'entreprises (contexte, défis, cadre institutionnel et juridique, incitations aux investissements et avantages fiscaux et financiers) et en deuxième lieu, sur les principaux organismes d'appui de la nouvelle entreprise (acteurs de soutien, d'aide et d'accompagnement à la création ; acteurs de financement, acteurs de sensibilisation et d'information...).

1 L'ENVIRONNEMENT DE CREATION D'ENTREPRISES EN TUNISIE

1.1 LES MUTATIONS ET LES DEFIS

L'acte d'entreprendre en Tunisie devrait prendre en considération les trois dimensions suivantes :

- Adhésion de la Tunisie à l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) (ex-GATT) et son association à des zones de libre échange (échange sans barrières douanières) avec l'Union Européenne, avec les pays arabes et (en perspective) avec les Pays de l'Union du Maghreb Arabe (UMA).
- Cadre mondial à la fois de concurrence et d'alliance exacerbée pour la domination des marchés.
- Règles de jeu de l'économie mondiale mouvantes et dépendantes de la capacité à produire de la valeur ajoutée dans des conditions plus compétitives.

Les pays en développement ou émergent sont appelés à suivre ces mutations pour ne pas rester en retrait ou tout simplement être écartés de ce processus.

1.2 UN CADRE INSTITUTIONNEL ET JURIDIQUE PARTICULIEREMENT FAVORABLE

Pour promouvoir la PME tunisienne, les pouvoirs publics ont pris plusieurs mesures variées et complémentaires d'ordre fiscal et financier.

- La naissance du Fonds de Promotion et de Développement Industriel FOPRODI a permis d'apporter une réponse à une demande locale soutenue et non satisfaite pour des produits traditionnels qui répondent à des besoins de base du consommateur tunisien.
- La généralisation des pépinières d'entreprises³ et les centres d'affaires qui favorisent l'émergence d'une nouvelle génération de promoteurs.
- L'incitation des Sociétés d'Investissement à Capital Risque (SICAR) à la participation aux opérations de privatisation.
- La création du Fonds de Promotion de la Décentralisation Industrielle (FOPRODI) pour le développement de la PMI.
- La création du Fonds National de l'Artisanat et des Petits Métiers (FONAPRA).
- La création du Fonds National de Garantie (FNG) en tant que levier de financement bancaire de l'activité des PME et du Nouveau Système de Garantie : la SOTUGAR

(La Société Tunisienne de Garantie) qui a pour objectif d'encourager les établissements de crédit, Banques et SICARs, à continuer à financer les projets initiés par les moyennes entreprises dans les secteurs des industries manufacturières et des services connexes.

- Enfin on peut mentionner les institutions de couverture de certains risques et d'accompagnement des entreprises : la COTUNACE, et la toute récente compagnie d'assurance du commerce intérieur, ASSURCREDIT, les fonds publics ou à financement multilatéral comme le FOPRODI, le FOPRODEX, le FAMEX, le RITI. L'existence de toutes ces sources de financement et d'accompagnement constitue une avancée réelle, qui doit donc être appréciée à sa juste valeur.

1.3 LA SIMPLIFICATION DES REGLES ADMINISTRATIVES

Le Guichet Unique de l'API : est un centre de formalités administratives et légales réunissant, en un même espace, les différentes administrations intervenant dans l'accomplissement des formalités de création d'entreprises : Déclarations de projets d'investissement et constitution de sociétés.

1.4 LE SOUTIEN ET LA FORMATION AUX ENTREPRISES

Plusieurs institutions et intervenants apportent leur soutien, à différents degrés et différents niveaux, aux promoteurs de PME.

► L'Agence de Promotion de l'Industrie – API

C'est un établissement public qui a pour mission de mettre en oeuvre la politique du gouvernement relative à la promotion du secteur industriel en tant que structure d'appui aux entreprises et aux promoteurs.

Dans le cadre des appuis développés au profit des entrepreneurs l'API dispose des structures suivantes :

*** Le Centre de Facilitations et de Gestion des Avantages – CFGA**

Ce centre informe, conseille et assiste le promoteur dans la préparation de son projet en se référant au code d'investissement et aux différents textes d'encouragement de l'investissement. L'assistance porte principalement sur déclaration d'intention d'investissement. Ce centre est doté d'une unité de gestion des avantages qui concerne les nouveaux promoteurs, les petites et moyennes entreprises, les projets implantés dans les zones de développement, les projets de première transformation de produits agricoles, et l'octroi d'avantages financiers accordés dans le cadre du FOPRODI.

*** Le Centre d'Etudes et de Prospective Industrielles – CEPI**

Ce centre peut aider dans l'orientation des entrepreneurs potentiels car il assure une veille stratégique permanente par l'élaboration d'études de positionnement par branche, des facteurs de compétitivité...

*** Le Centre de Soutien à la Création d'Entreprises – CSC**

C'est une structure dédiée entièrement à la formation et à l'appui aux nouveaux entrepreneurs.

*** Le Centre d'Appui à la PMI – CAPMI**

Il met à la disposition des promoteurs d'une Task Force PMI constituée de cadres de l'API et des Centres Techniques pour mener des actions de mise à niveau, de modernisation et

d'extension au profit des petites et moyennes entreprises en vue d'améliorer leur compétitivité.

*** *Le Centre de Documentation et d'Information Industrielle – CDII***

Il fournit une information en temps réel tels que Le Salon Virtuel de l'industrie tunisienne, des annuaires, des CD sur l'industrie tunisienne, des informations, des brochures et des dépliants édités par l'API.

▶ **L'Agence Foncière Industrielle – AFI**

Elle s'occupe essentiellement de l'aménagement des zones et terrains industriels et la construction des bâtiments industriels en vue de les mettre à la disposition des promoteurs en location.

▶ **L'Agence Nationale de l'Emploi et du Travail Indépendant – ANETI**

L'ANETI s'oriente vers l'assistance (l'identification et l'étude des projets), le conseil (recrutement, sélection et proposition de candidature pour la satisfaction des besoins des entreprises en ressources humaines) et la formation des promoteurs de petites entreprises dans le secteur de la petite industrie, les métiers et les services.

▶ **Agence Tunisienne de Formation Professionnelle – ATFP**

C'est l'organisme spécialisé dans la formation professionnelle. L'agence dispose de 130 centres sectoriels, polyvalents, d'artisanat, de jeunes filles rurales et de travail indépendant.

▶ **Les Offices de développement**

Ces offices fournissent l'information et l'assistance aux promoteurs depuis l'identification du projet jusqu'à la réalisation du projet. Ces offices sont au nombre de trois :

- L'Office de développement du centre Ouest – ODCO
- L'Office de développement du Sud – ODS
- L'Office de développement du Nord Ouest – ODNO

▶ **Les sociétés régionales d'investissement et de développement**

L'objectif des sociétés est d'offrir des moyens financiers additionnels aux promoteurs de la région, de les encourager à s'installer et dynamiser ainsi l'investissement et la création d'emplois. Ces sociétés participent par des apports sous forme de capital-risque dans les projets à promouvoir.

▶ **Les Centres Techniques Sectoriels**

Les huit Centres Techniques sectoriels, assurent un rôle d'assistance technique aux entreprises des secteurs industriels concernés et fournissent l'information notamment technique.

▶ **L'INNORPI**

L'Institut national de normalisation et de la propriété industrielle offre aux nouveaux promoteurs aux inventeurs comme aux investisseurs étrangers la garantie d'une production sécurisée.

▶ **L'Agence Nationale de Protection de l'Environnement – ANPE**

L'ANPE aide les promoteurs à réaliser des investissements supplémentaires pour la protection de l'environnement en leur fournissant une prime financière et l'assistance technique nécessaire. Elle joue un rôle important pour la préservation de l'environnement.

▶ **Le Centre de Promotion des Exportations – CEPEX**

Le rôle du CEPEX dans la création d'entreprises se limite à fournir des informations touchant au commerce international, aux échanges et aux accords entre la Tunisie et les autres pays pour ceux qui le sollicitent.

► **L'Agence de Promotion de l'Investissement Extérieur – FIPA**

Cette agence est chargée d'apporter le soutien nécessaire aux entrepreneurs étrangers et de promouvoir l'investissement extérieur en Tunisie. FIPA et ses bureaux à l'étranger forment un réseau d'informations, de contacts, de conseils, d'assistance, d'accompagnement et de soutien au service des investisseurs et

► **L'Union Tunisienne pour l'Industrie le Commerce et l'Artisanat – UTICA**

Cette organisation patronale nationale regroupe des structures professionnelles des différents secteurs économiques (industrie, commerce, service artisanat, petits métiers). Elle a pour mission la promotion des différents secteurs économiques dans tous les domaines.

► **L'Université et le développement de l'entrepreneuriat**

Depuis les années 90 et suite aux réformes des programmes d'enseignement supérieur, plusieurs changements ont été introduits. Une nouvelle démarche a été alors adoptée pour rapprocher l'Université de la réalité économique et lui permettre d'être ouverte sur son environnement.

► **Les Centres d'Affaires**

* *Cadre juridique*

a- Loi n° 2005-57 du 18 juillet 2005 :

Les centres d'affaires d'intérêt public économique sont des personnes morales dotées de la personnalité juridique et de l'autonomie financière qui offrent aux promoteurs et investisseurs des services visant à impulser l'initiative privée dans les régions concernées par leurs activités.

Les centres d'affaires exercent les activités ayant pour but de faciliter la réalisation des projets et d'offrir les services nécessaires aux promoteurs et investisseurs pour le lancement ou le développement de leurs projets et notamment :

- renseigner les porteurs d'idées de projets, les promoteurs et les investisseurs sur les procédures de création d'entreprises, les avantages et incitations qui leur sont destinés, les sites d'installation possibles et les opportunités prometteuses d'investissement et de partenariat,
- accompagner les promoteurs dans les différentes phases de démarrage et de suivi de la réalisation de leurs projets et notamment dans la phase d'élaboration des études de faisabilité et de la finalisation du schéma de financement,
- mettre, les cas échéant et à titre onéreux, à la disposition des promoteurs et investisseurs des bureaux équipés de moyens de communication et leur assurer les services de base,
- organiser au profit des promoteurs et investisseurs des séminaires en vue de les informer sur les avantages comparatifs de la région.

b- Décret n° 2005-2611 du 24 septembre 2005 relatif à l'approbation du statut-type des centres d'affaires d'intérêt public économique.

c- Les actes constitutifs de création des centres d'affaires d'intérêt public économique (approuvés par arrêtés du Ministre de l'Industrie, de l'Energie, et des Petites et Moyennes Entreprises).

*** Champ d'intervention des centres d'affaires :**

Les interventions des centres d'affaires concernent les différents secteurs économiques : l'industrie, les services, l'agriculture, le commerce, l'artisanat, les petits métiers et le tourisme.

Pour plus d'information voir site : <http://www.investir-en-tunisie.net/news/article.php?id=1483>

2 L'INCITATION AUX INVESTISSEMENTS : AVANTAGES FINANCIERS ET FISCAUX ACCORDES

2.1 LE CODE D'INCITATIONS AUX INVESTISSEMENTS ET NOUVEAU PROMOTEUR

Tel que définis dans le code d'incitations à l'investissement (loi 93-120 du 27 décembre 1993, entrée en vigueur le 01/01/1994 et modifiée par la loi 96-113 du 30 décembre 1997 et le décret n°94-492 du 28 février 1994...) sont considérés nouveaux promoteurs les personnes physiques de nationalité tunisienne regroupées ou non en société, qui :

- ont l'expérience et les qualifications requises,
- assument personnellement et à plein temps la responsabilité de la gestion du projet,
- ne disposent pas suffisamment de biens propres mobiliers et immobiliers,
- réalisent leur premier projet d'investissement.

2.2 LES FONDS SPECIAUX D'INCITATION¹

Sont imputées :

- sur le FONAPRAM les primes et participation de l'état accordés aux projets artisanaux,
- sur le FOPRODI, les primes et participation de l'état accordés aux projets industriels et de services,
- sur le RITI les primes issues des projets technologie de l'information,
- sur le FOSDA celles accordées aux projets agricoles,
- sur le FODEC les primes accordées dans le « Programme de Mise à Niveau ».

Dans ce qui suit, seuls les trois premiers fonds seront détaillés.

2.2.1 Les activités artisanales et petits métiers : FONAPRAM

Objet du Fonds : L'objectif du fonds est de favoriser la promotion des projets à caractère artisanal et à encourager les petits métiers.

Conditions de bénéfice des avantages du Fonds : Le projet doit comporter un schéma de financement comme suit : 40 % Fonds propres ; 60% Crédits bancaires. L'investissement maximum est de 50 mD. Ce montant est porté à 80 mD pour les projets promus par les diplômés de l'enseignement supérieur.

¹ Synthèse du code d'incitation aux investissements : visitez le site web de l'API.
<http://www.tunisieindustrie.nat.tn/>

Formes d'interventions du Fonds :

1- Dotation remboursable sur 11 ans dont un délai de grâce ne dépassant pas la durée de remboursement du crédit bancaire avec un taux d'intérêt de retard de 4%. La dotation remboursable se calcule comme suit :

90% des fonds propres pour la part de l'investissement qui ne dépasse pas 10 000 dinars à condition de justifier d'un apport personnel en numéraire ne devant pas être inférieur à 10% des fonds propres.

80% des fonds propres additionnels afférents à la part de l'investissement supérieur à 10 000 dinars à condition de justifier d'un apport personnel en numéraire ne devant pas être inférieur à 20% des fonds propres additionnels.

2- Une prime d'investissement égale à 6 % du coût du projet.

Bénéficiaires : Les projets de création ou d'extension n'ayant pas obtenu l'aide du Fonds et promus par des personnes de nationalité tunisienne dans le cadre d'entreprises individuelles, de sociétés de personnes ou de coopératives ;

Banques gestionnaires : Pour une mise en œuvre adéquate des interventions du FONAPRAM, le Ministre des Finances a confié la gestion dudit Fonds aux 12 banques commerciales suivantes :

N°	Banques	Date de signature de la convention	Adresse du siège
1	STB	12 Juillet1994	Rue Hédi Nouira - Tunis
2	BNA	12 Juillet1994	Rue Hédi Nouira - Tunis
3	BIAT	12 Juillet1994	70-72 Av Bourguiba - Tunis
4	AB	12 Juillet1994	Av Med V - Tunis
5	BS	12 Juillet1994	95 Av de la Liberté - Tunis
6	BH	12 Juillet1994	Av Kheïreddine Pacha - Tunis
7	UBCI	12 Juillet1994	139 Av de la Liberté - Tunis
8	BT	12 Juillet1994	Rue de Turki Tunis
9	ATB	12 Juillet1994	9 Rue Hédi Nouira - Tunis
10	BFT	12 Juillet1994	24- 26 Place 7 Novembre - Tunis
11	UIB	12 Juillet1994	Av Bourguiba - Tunis
12	BTS	4 Juin 1998	Av Med V - Tunis

2.2.2 Les activités industrielles et de services : FOPRODI et le développement régional

Objet du FOPRODI : Les objectifs du FOPRODI se résument comme suit : Favoriser la promotion des entrepreneurs ; Encourager la création et le développement des petites et moyennes entreprises ; Mise en œuvre des mesures d'incitation à la décentralisation des investissements dans le domaine industriel.

Formes d'interventions du FOPRODI :

1- Pour les nouveaux promoteurs :

Participation au capital conformément au schéma suivant :

Pour la première tranche de l'investissement jusqu'à un Million de Dinars, le montant de la participation au capital ne doit pas dépasser 45% du capital minimum, le promoteur devant justifier d'un apport personnel au moins égal à 10% du capital et d'une participation d'une SICAR ;

Pour le reliquat de l'investissement et jusqu'à 5 millions de dinars, le montant de la participation au capital est limité à 20% du capital minimum additionnel, le promoteur devant justifier d'un apport personnel au moins égal à 20% du capital additionnel et d'une participation d'une SICAR ;

La participation imputée sur les ressources du FOPRODI ne peut être octroyée que dans le cas où le projet comporte une participation d'une SICAR et est alignée sur celle-ci. Cette participation est rétrocédée en faveur des bénéficiaires au nominal majoré de 3% l'an, et ce, dans un délai maximum de 12 ans.

Une prime d'investissement fixée à 10% du coût des équipements avec un plafond de 100000 dinars ;

Une prime d'étude et d'assistance technique fixée à 70% du coût des études et de l'assistance technique avec un plafond de 20 000 dinars ;

Une prise en charge par l'Etat de 1/3 du prix des terrains ou des locaux nécessaires aux projets, acquis auprès de d'aménageurs dûment agréés, avec un plafonds de 30 000 dinars.

2- Pour la petite et moyenne entreprise :

Participation au capital conformément aux schémas suivant :

Pour la première tranche de l'investissement et jusqu'à 1 million de dinars, la participation imputée sur les ressources du FOPRODI ne doit pas dépasser 30% du capital minimum ; pour le reliquat de l'investissement et jusqu'à 3 millions de dinars, la participation du FOPRODI ne doit pas dépasser 10% du capital additionnel minimum.

Une prime d'étude et d'assistance technique représentant 70% du coût global de l'étude et de l'assistance technique plafonnée à 20 000 dinars.

Bénéficiaires :

1- Pour les nouveaux promoteurs : Les personnes physiques de nationalité tunisienne, regroupées ou non en société, et qui ne disposent pas suffisamment de bien propres mobiliers ou immobiliers et qui réalisent leur premier projet d'investissement.

2- Pour la petite et moyenne entreprise :

Les investissements de création réalisés par les PME industrielles et de services dont le total ne dépasse pas trois millions de dinars et les investissements d'extension, à condition que l'investissement global de l'entreprise, y compris les immobilisations nettes, ne dépasse pas trois millions de dinars ;

Les entreprises initialement financées dans le cadre de l'encouragement des nouveaux promoteurs ou du Fond National de Promotion de l'Artisanat et des Petits Métiers demeurant éligibles au concours du FOPRODI au titre de leurs investissements d'extensions.

Conditions de bénéfice des avantages du fonds : concernent aussi bien les nouveaux promoteurs que les petites et moyennes entreprises.

Le montant de l'investissement ne doit pas dépasser 5 MD ;

Le projet doit comporter un schéma de financement comme suit : 30% fonds propres ; 70% crédits bancaires.

Organisme gestionnaire :

Pour une mise en œuvre adéquate des interventions du FOPRODI, le Ministre des Finances a confié la gestion dudit Fonds aux banques et SICAR suivantes :

LISTE DES BANQUES CONVENTIONNEES

N°	BANQUES	DATE DE SIGNATURE	ADRESSE / SIEGE
1	STB	15 Août 1994	Rue Hédi NOUIRA – Tunis
2	BNA	15 Août 1994	Rue Hédi NOUIRA – Tunis
3	BIAT	15 Août 1994	70-72 Av. BOURGUIBA – Tunis
4	AB	6 Septembre 1994	Av. Mohamed V – Tunis
5	BS	23 Août 1994	95, Avenu de la liberté – Tunis
6	BDET	15 Août 1994	Rue Hédi karay - Ariana – Tunis
7	BH	15 Août 1994	Av. Kheireddine BACHA - Tunis
8	BT	15 Août 1994	Rue de Turki – Tunis
9	UBCI	13 Juillet 1994	139, Avenu de la liberté – Tunis
10	UIB	15 Août 1994	Av. BOURGUIBA - Tunis

LISTES DES SICAR CONVENTIONNEES

N°	SICAR	DATE DE SIGNATURE	ADRESSE DU SIEGE
1	Société d'Investissement à Capital Risque du groupe STB (STB SICAR)	8 Juillet 1999	Rue Hédi Nouira – Tunis
2	Société d'Investissement et de Développement du Centre-Ouest (SIDCO)	8 Juillet 1999	70, Av. de la Liberté – Tunis
3	Société d'Investissement et de Développement du Sud (SODIS)	8 Juillet 1999	70, Av. de la Liberté – Tunis
4	Maghrébia Financière SICAR	8 Juillet 1999	9, Rue de l'Artisanat –Tunis
5	Compagnie Tunisienne d'Investissement et de Financement (COTIF-SICAR)	8 Juillet 1999	12, Av. Habib THAMEUR – Tunis
6	SICAR INVEST	8 Juillet 1999	Rue Hédi Nouira – Tunis
7	Société de Participation et de Promotion des Investissements (SPPI)	8 Juillet 1999	139, Av. de la Liberté – Tunis
8	Société de Développement Economique au Kasserine (SODEK - SICAR)	8 Juillet 1999	Av. Sufetula - Cité Ezzouhour – Kasserine
9	Société d'Investissement Moderne (SIM – SICAR)	8 Juillet 1999	24, Av. Kheireddine PACHA – Tunis
10	Fonds de reconversion et de développement des centres Miniers	27 Juillet 1994	8, Rue du Nil – 2100 – Gafsa
11	SUD – SICAR	8 Juillet 1999	116, Av. de la liberté – Tunis
12	Société de développement et d'investissement du NORD-OUEST (SODINO)	8 Juillet 1999	70, Av. de la liberté – Tunis
13	SICAR AMEN	1 Novembre 1999	Av. Mohamed V – Tunis
14	TUNIVEST – SICAR	8 Juillet 1999	147, Av. de la liberté – Tunis
15	Union méditerranéenne d'investissement	27 Décembre 1999	139, Av. de la liberté – Tunis
16	Société de développement et d'investissement du CAP-BON (SODICAB)	19 Juin 2000	Imm. La Jarre 8000 – Nabeul
17	International SICAR	19 Juin 2000	65, Av. Habib BOURGUIBA – Tunis

2.2.3 Le Régime d'Incitation à l'Innovation dans les Technologies de l'Information (RITI)

L'entreprise bénéficie de l'intervention du RITI sur la base d'une participation aux fonds propres. Cette intervention est conditionnée par l'implication d'une société d'investissement à capital risque (SICAR).

L'intervention du RITI peut être pour un projet de création ou d'extension dont l'investissement ne dépasse pas 500.000 dinars.

Compte tenu du caractère des projets concernés par le RITI, le financement doit être au moins à 50% en fonds propres. L'intervention du RITI ne peut excéder 120.000 dinars. Le promoteur doit justifier d'un apport personnel au moins égal à 2%.

La participation de sociétés ou personnes physiques (tunisiennes ou étrangères) au projet est possible, mais la cession de la participation du RITI ne peut se faire à titre préférentiel qu'au profit du promoteur du projet.

2.2.4 Les Sociétés d'Investissement à Capital Risque (SICAR)

Les SICAR interviennent au moyen de la souscription ou de l'acquisition d'actions ou des parts sociales, et d'une façon générale de toutes les autres catégories assimilées à des fonds propres.

Les participations des SICAR doivent faire l'objet de conventions avec les promoteurs fixant les délais et modalités de réalisation des rétrocessions.

Les participations ne doivent pas constituer la majorité du capital.

Participation aux fonds propres pour leur compte ou le compte des autres dans le but de financement de l'investissement pour l'encouragement de nouveaux promoteurs ou les entreprises dans les ZDRP.

Les SICAR participent également à l'augmentation des fonds propres des entreprises en difficultés économiques et bénéficiant des mesures de redressement, ainsi que les entreprises innovatrices.

22 SICARs sont conventionnées pour la gestion du FOPRODI.

2.2.5 Les sociétés octroyant des crédits d'investissement

2.2.5.1 Banque Tunisienne de Solidarité (BTS)

Bénéficiaires : les personnes physiques diplômées de l'enseignement supérieur, ou de formation professionnelle, à la recherche d'une réinsertion dans le cadre de la restructuration de l'économie nationale.

Crédit maximum : 15mD et peuvent atteindre 80mD pour les diplômés de l'enseignement supérieur.

Modalités d'intervention : la BTS accorde des crédits à court et à moyen terme en pratiquant un taux d'intérêt préférentiel de 5% maximum l'an.

Délais de remboursement : de 6 mois à 7 ans.

Délais de grâce : de 3 mois à 1 an.

2.2.5.2 La Banque de Financement des PME (BFPME)

Bénéficiaires :

- Les entreprises projetant une extension
- Les PME adjudicataires d'un marché public
- Investissement maximum de 80 mD à 5 MD
- A l'exception des projets dans le secteur touristique, la promotion immobilière et la spéculation foncière.

Modalités d'intervention

L'intervention de la banque est plafonnée à 1MD

Octroi des crédits à moyen et à long terme en cofinancement avec d'autres institutions financières :

- Moyen terme : De 5 à 7 ans TMM + 2.75% allant à 3.25%
- Long terme : De 7 à 10 ans TMM + 3.5% allant à 4%

Participation, limitée, au capital des entreprises créées, ou déjà existantes, en partenariat avec les SICAR.

Avances accordées aux PME adjudicataires d'un marché public.

Système bancaire : il couvre les autres banques et qui est disposé d'accorder toutes formes de crédits et de prendre des participations.

2.2.5.3 Autres Etablissements financiers

*** Sociétés de factoring :**

- Gérer au moyen de techniques de gestion financière appropriées les comptes clients en acquérant leurs créances.
- Assurer le recouvrement de ces créances pour son propre compte.

*** Leasing**

Le leasing est un moyen de financement autre que les crédits bancaires, il s'effectue par un contrat écrit, pour une durée déterminée en échange d'un loyer et permet au preneur :

- La location des équipements, de matériel ou de biens immobiliers achetés ou réalisés en vue de la location par le bailleur qui en demeure propriétaire.
- La possibilité d'acquisition par le preneur, à l'expiration de la durée de la location, de tout ou partie des équipements, du matériel ou de biens immobiliers moyennant un prix convenu.

2.2.6 Les sociétés de Garanties

2.2.6.1 La Société Tunisienne de Garantie (SOTUGAR)

Bénéficiaires : Les industries manufacturières, les services informatiques, les projets bénéficiant des concours du RITI dont le coût d'investissement est situé entre 50mD et 5MD, ainsi que les Fonds Communs de Placement à capital risque et les Fonds d'amorçage.

Modalités d'intervention

Partage des risques :

75% Zones de Développement Régional

60% Les autres zones.

Prise en charge :

75% Zones de Développement Régional

50% Les autres zones.

2.2.6.2 Le Fonds National de Garantie (FNG)

Objet du FNG : c'est de garantir le dénouement de certaines catégories de prêts consentis par les banques sur leurs ressources ordinaires, ou d'emprunts en faveur des petites et moyennes unités économiques ainsi que certaines catégories de participations réalisées par les SICAR dans les PME, et aussi les micro-crédits accordés par les associations.

Crédits et Participations éligibles :

- Crédits à court, moyen et long terme accordés en faveur des petits et moyens agriculteurs et pêcheurs
- Crédits accordés dans le cadre du FONAPRAM, du FOPRODI et du RITI
- Les participations accordées dans le cadre du FOPRODI et du RITI
- Autres types de crédits (Préfinancement export, culture saisonnière...)

Modalités d'intervention

La prise en charge des intérêts découlant des montants impayés en principal des crédits déclarés au Fonds et d'une proportion allant de 50% à 90% des crédits et des participations irrécouvrables.

La prise en charge des frais de poursuite et de recouvrement contentieux des crédits et d'une proportion de rendement sur les participations ainsi que de la totalité des intérêts découlant du rééchelonnement des crédits.

Ressources du FNG :

- Une commission de garantie de 5/16 de point prélevée par les banques sur les découverts bancaires ;
- La contribution des bénéficiaires des crédits, déterminée comme suit :
 - 3% flat du montant du crédit accordé aux petites et moyennes entreprises travaillant dans le secteur des industries manufacturières et dans les services éligibles aux concours du FOPRODI ;
 - 1.5% flat du montant du crédit qui a reçu l'aval de la Société de Caution Mutuelle Agricole à laquelle adhère le bénéficiaire du crédit ;
 - 2% flat du montant du crédit pour les autres crédits éligibles à la garantie du FNG.

La SICAR doit payer au titre de la participation qu'elle déclare à la garantie du FNG, un montant égal à 3% flat de ladite participation.