

Chapitre 3. Création d'une entreprise : étude de faisabilité

INTRODUCTION

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

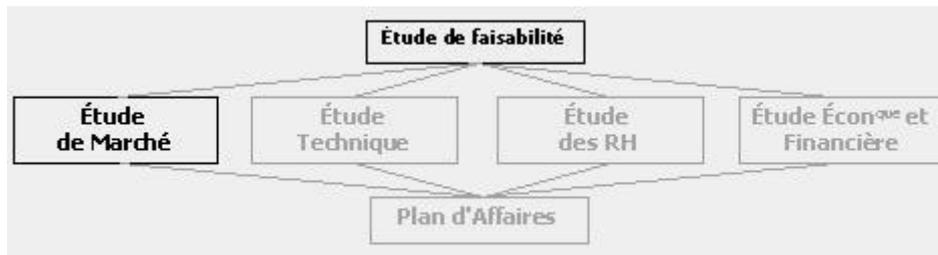
Cette seconde étape doit servir à vérifier sa faisabilité et sa rentabilité. En effet, l'étude de faisabilité doit porter sur un certain nombre d'aspects permettant de passer à l'action, c'est à dire le démarrage de votre projet d'investissement. Ces aspects sont rattachés à l'existence du marché et 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.

Chapitre 3. Création d'une entreprise : étude de faisabilité

1.1.1. Identifier et étudier le comportement des clients cible

1.1.1.1. Analyse qualitative du marché cible

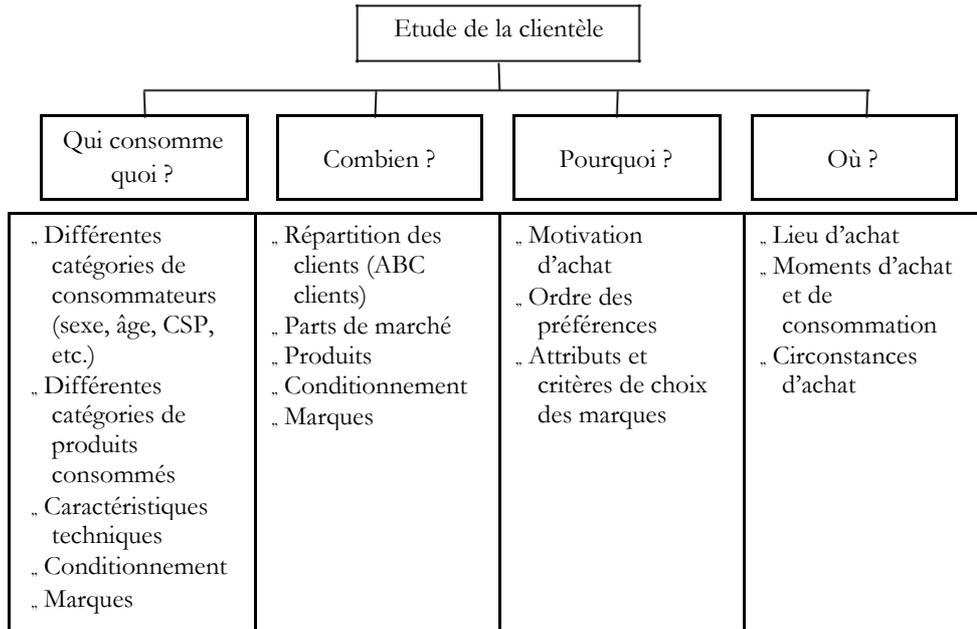
Il s'agit de répondre aux questions suivantes :

- **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.

Chapitre 3. Création d'une entreprise : étude de faisabilité



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.

Chapitre 3. Création d'une entreprise : étude de faisabilité

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

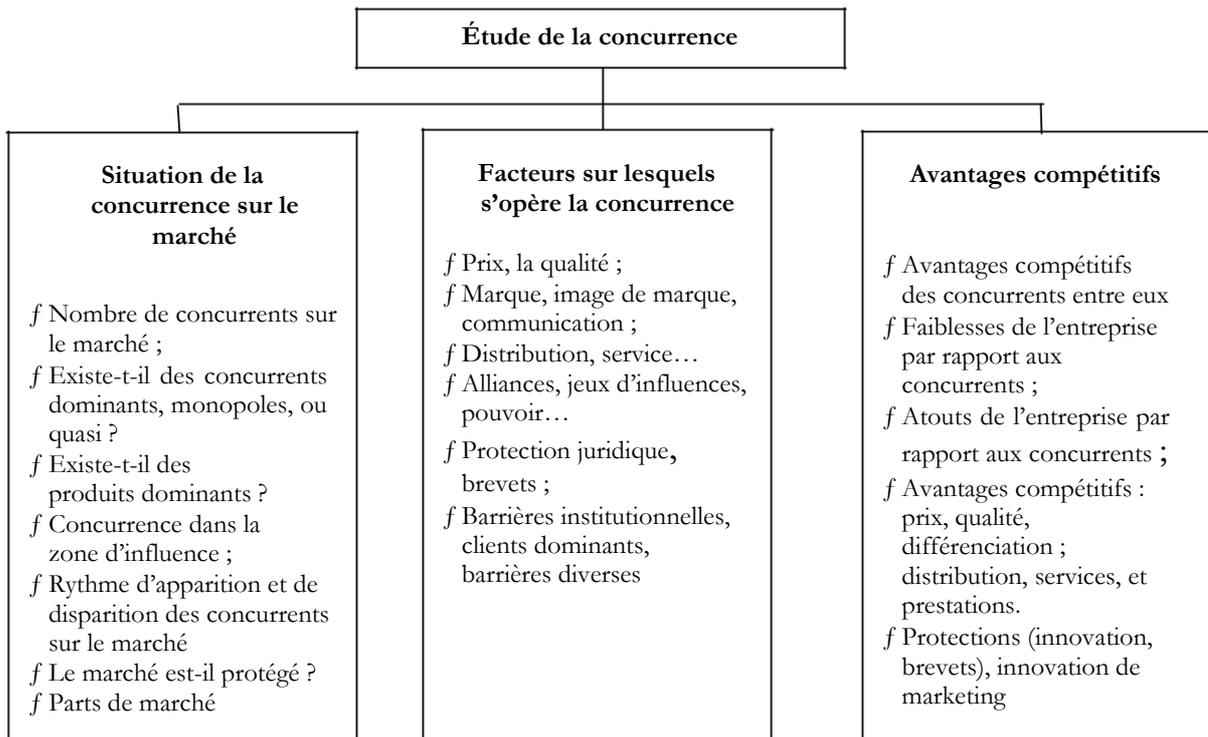
L'étude de la concurrence vous permettra à positionner vos produits et services par rapport à ce qui est offert sur le marché. L'étude de la concurrence doit porter sur les stratégies et actions marketing de la concurrence dans une situation concurrentielle donnée.

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

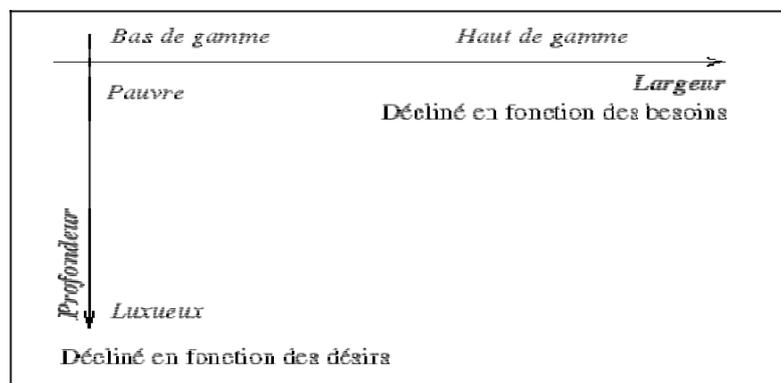
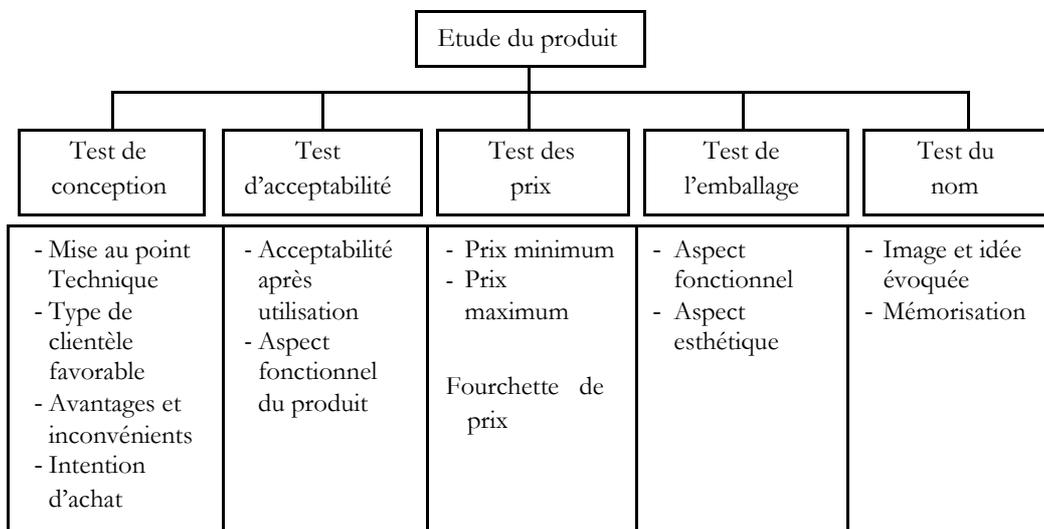
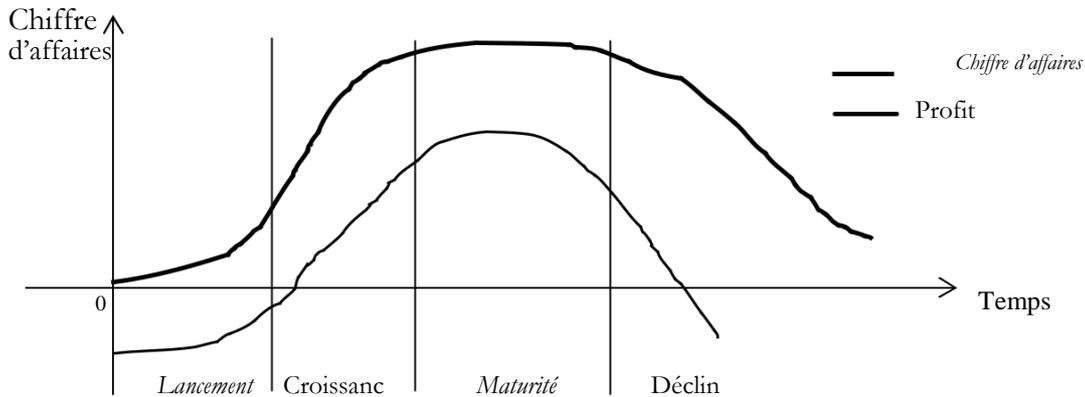


Schéma 5 : Cycle de vie du produit



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 :

Chapitre 3. Création d'une entreprise : étude de faisabilité

- 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.

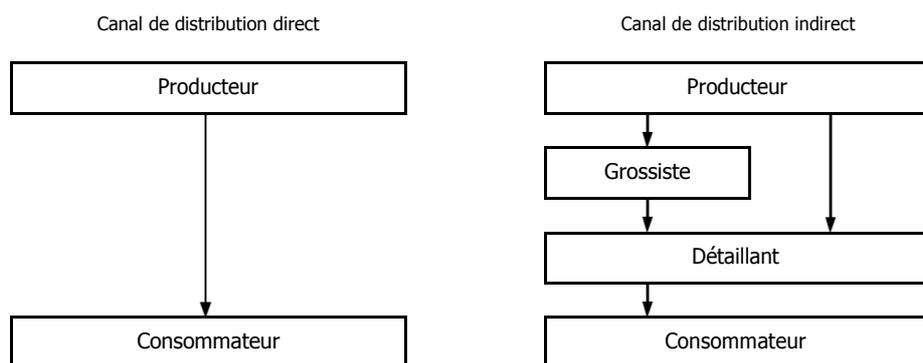
- Motivation : le vendeur veut réussir et que son entreprise réussisse.
- Empathie : il s'intéresse à autrui, essaie de le comprendre, de percevoir ses attentes, ses préoccupations, ses désirs. Il est centré sur le client.
- Communication : un plaisir ne lui est plaisir que partagé.
- Adaptabilité : 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.

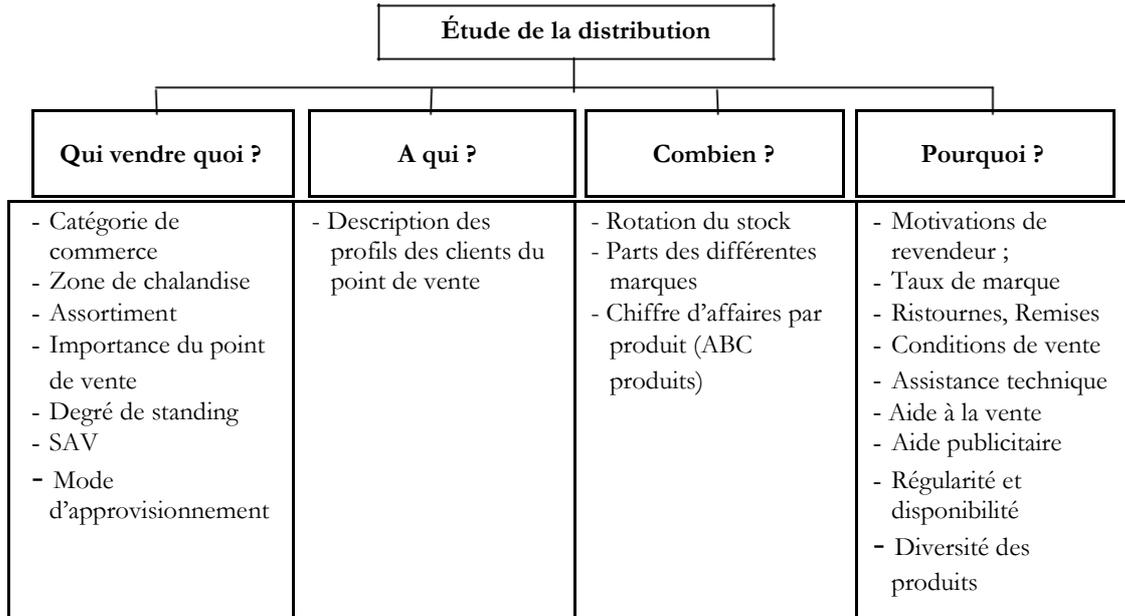
1.2.4. Décisions relatives à la distribution : Choix des circuits et canaux et de la stratégie de distribution

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



Chapitre 3. Création d'une entreprise : étude de faisabilité

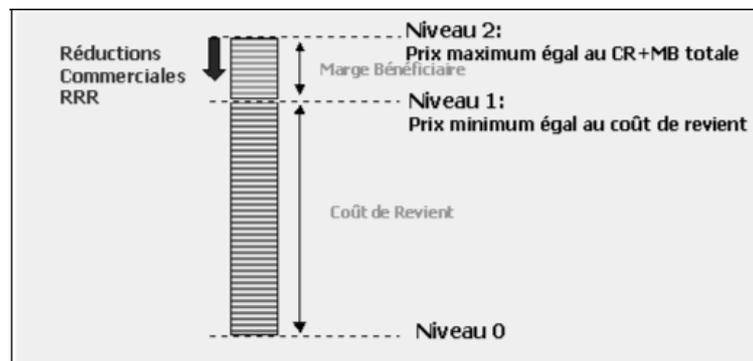


1.2.5. Décisions relatives au prix

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 àβ entente sur les prix

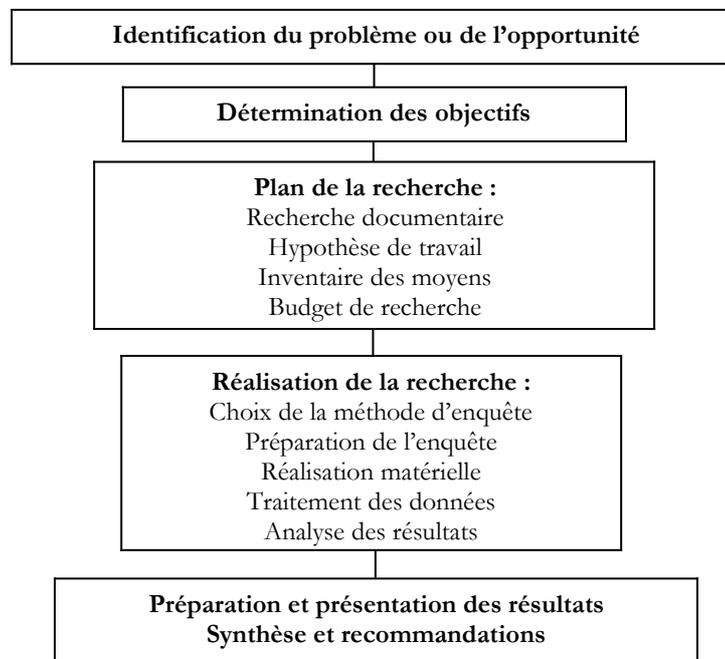
1.3. AUTRES ASPECTS : ETUDE ET RECHERCHE MARKETING

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.

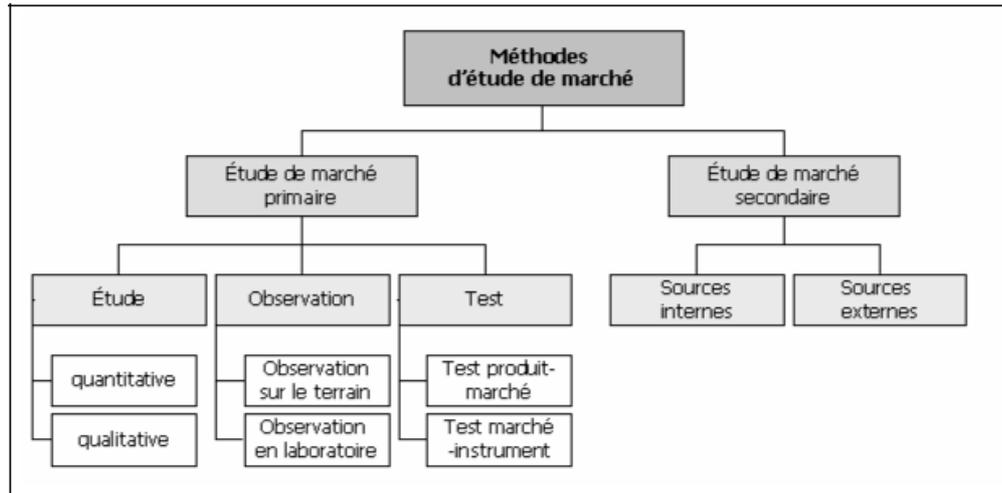
Pour réussir une création d'entreprise, il faut adopter une attitude de marketing moderne tournée vers le client et le marché. Les objectifs des études de marchés pour la création d'entreprise sont multiples et permettent d'apporter des réponses aux questions posées (qui ? quoi ? comment ? où ? combien ? 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

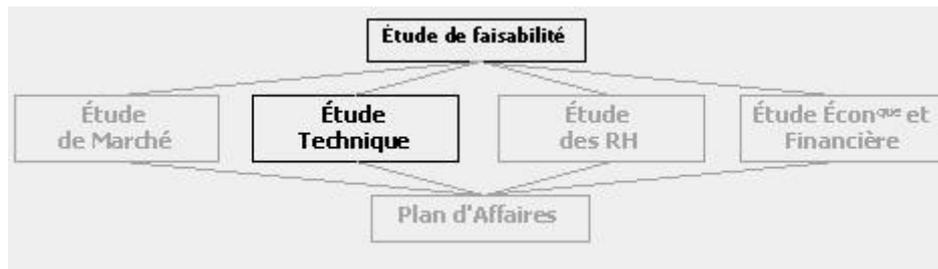


- Les sources d'informations secondaires sont relatives aux :
 - Statistiques officielles et Études sectorielles
 - Publications et renseignements fournis par : des organismes publics ou d'économie ; des associations professionnelles, de consommateurs et des syndicats ; des instituts d'études de marché ; 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 ; Télématicque
- Comment construire un questionnaire ?
 - Questions : Questions fermées ; Question ouverte ; Question cafétaria (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 / jargo
- Une seule idée par question

Chapitre 3. Création d'une entreprise : étude de faisabilité

- 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 œuvre. 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**).

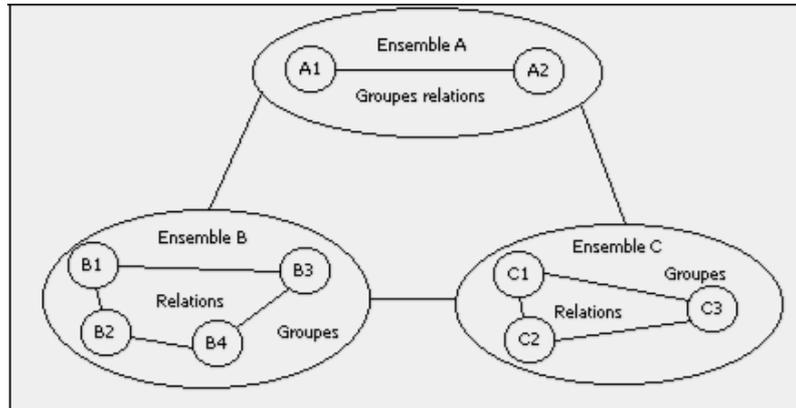
Le but de l'étude technique du projet est de fournir des réponses précises et pratiques à ces questions. Mais, quatre remarques s'imposent à ce niveau aux créateurs lorsqu'ils commencent à élaborer leur étude technique :

- Pensez en termes 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.

Chapitre 3. Création d'une entreprise : étude de faisabilité

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

Chapitre 3. Création d'une entreprise : étude de faisabilité

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).

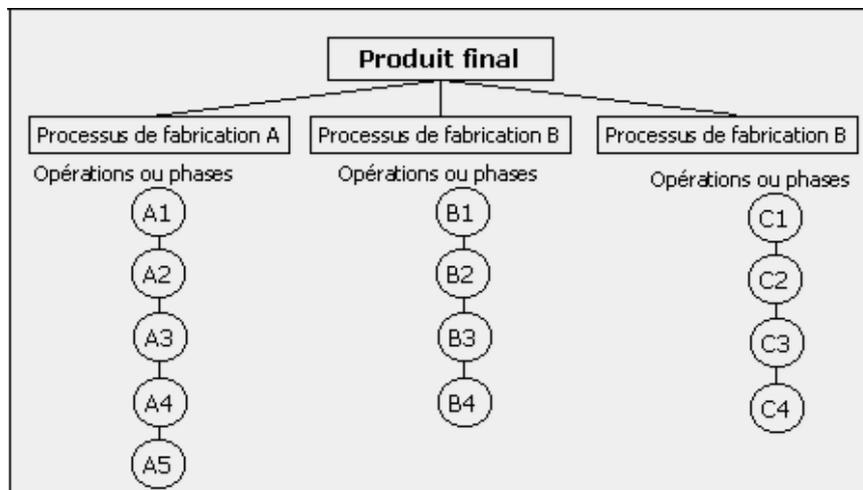
2.2. LE CHOIX DU PROCESSUS DE PRODUCTION

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.

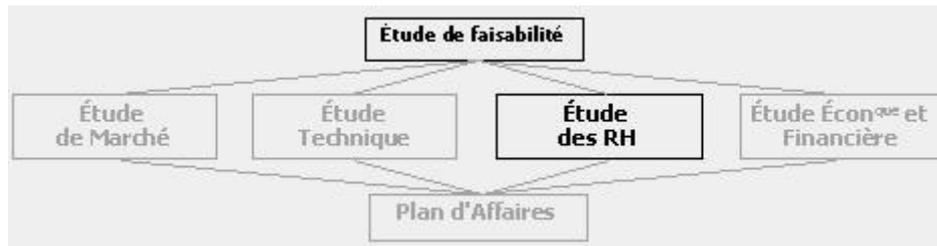
Schéma 11 : La structuration du processus de production



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, composants, 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).

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**

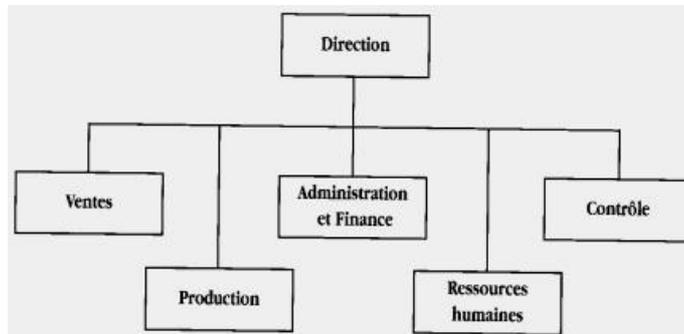
Concernant les principales fonctions de direction, vous devez commencer par donner des réponses aux questions suivantes :

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

Chapitre 3. Création d'une entreprise : étude de faisabilité

- 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.

Chapitre 3. Création d'une entreprise : étude de faisabilité

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	salaire mensuel	nombre	salaire 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 ?

Chapitre 3. Création d'une entreprise : étude de faisabilité

- 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

Chapitre 3. Création d'une entreprise : étude de faisabilité

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...

Chapitre 3. Création d'une entreprise : étude de faisabilité

Frais de personnel

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

Chapitre 3. Création d'une entreprise : étude de faisabilité

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
Produit P/u										
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.

Chapitre 3. Création d'une entreprise : étude de faisabilité

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.

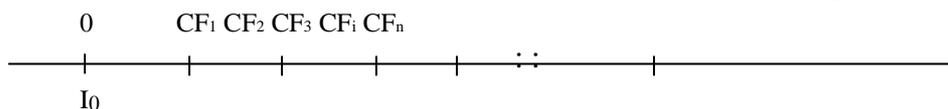
Les investissements stratégiques : Correspondants aux moyens que se donne l'entreprise pour atteindre ses objectifs en terme de produits ou d'image de marque ou financement d'une recherche ou même obtention d'un know-how...

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



I₀ : investissement initial, n = durée de vie de l'investissement (projet), CF_i : cash flow de l'année i.

CF = (Produits encaissés - charges décaissables - amortissements) * (1 - t /S) + amortissements.

t(1/S) : Taux d'impôt sur les sociétés (ou bénéfice).

Chapitre 3. Création d'une entreprise : étude de faisabilité

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

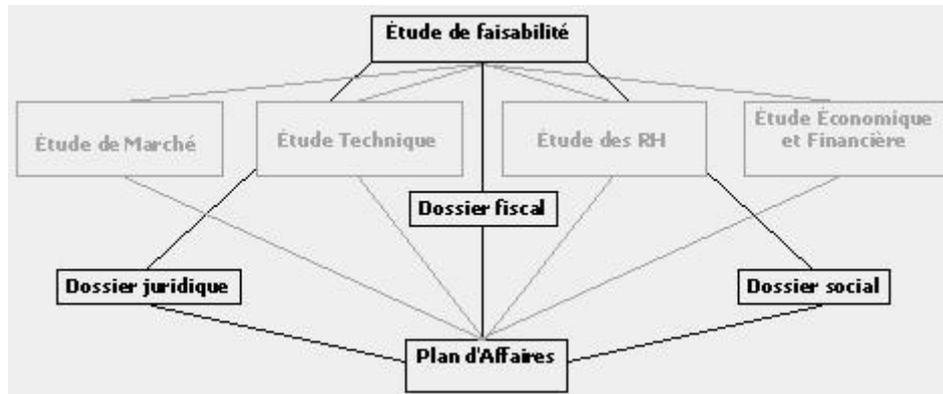
- Les niveaux de salaire établis pour chaque catégorie de personnel selon les secteurs d'activité et fixés par des conventions collectives.
- Les charges sociales (CNSS) et suppléments de salaire.

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

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 :

Chapitre 3. Création d'une entreprise : étude de faisabilité

- 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 :

Chapitre 3. Création d'une entreprise : étude de faisabilité

- 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.

Chapitre 3. Création d'une entreprise : étude de faisabilité

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.

Chapitre 3. Création d'une entreprise : étude de faisabilité

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

Chapitre 3. Création d'une entreprise : étude de faisabilité

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. Création d'une entreprise : étude de faisabilité

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.

Chapitre 3. Création d'une entreprise : étude de faisabilité

Calcul du seuil de rentabilité	
CHIFFRE D'AFFAIRES PREVISIONNEL HT
CHARGES VARIABLES
<i>CHIFFRE D'AFFAIRES – CHARGES VARIABLES = MARGE SUR COÛTS VARIABLES</i>
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 : $Cf + CV + CSV = C_v + C_f$

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 :

Chapitre 3. Création d'une entreprise : étude de faisabilité

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

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

$M/CV = (P-CUV)Q^* = Cf$, d'où

	Cf

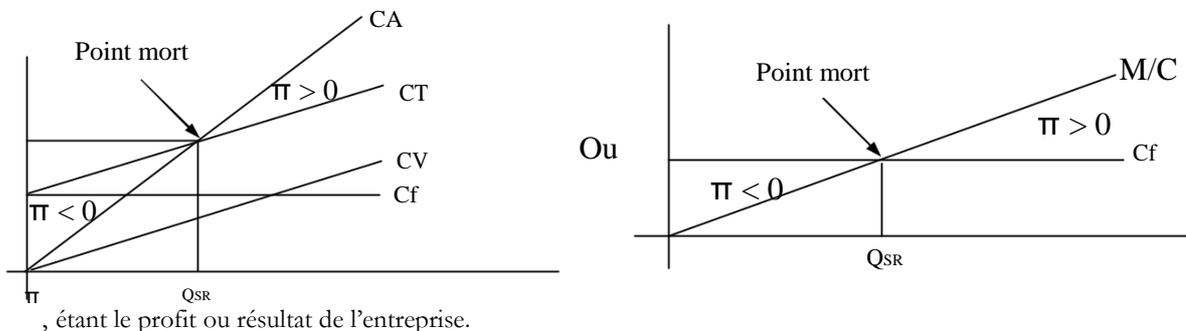
	<i>Marge unitaire sur CV</i>

SR (Quantité) est tel que $Q^* =$

SR (Argent) est tel que $CA = P \cdot Q^*$

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) ;

Chapitre 3. Création d'une entreprise : étude de faisabilité

- 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,...

Chapitre 3. Création d'une entreprise : étude de faisabilité

- **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.

Chapitre 3. Création d'une entreprise : étude de faisabilité

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.

Chapitre 3. Création d'une entreprise : étude de faisabilité

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.

Chapitre 3. Création d'une entreprise : étude de faisabilité

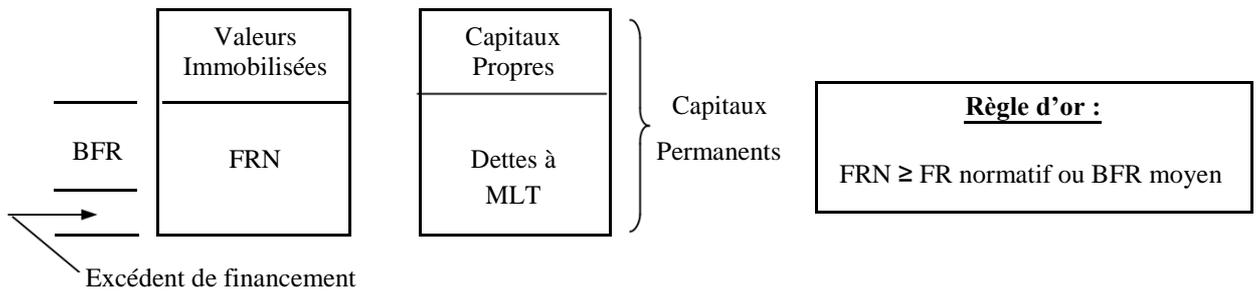
	1 ^{er} mois	2 ^{ème} mois	3 ^{ème} mois
Dépenses d'exploitation	5.000	5.000	5.000
Recettes de ventes	-	-	7.000

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.

Chapitre 3. Création d'une entreprise : étude de faisabilité

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)

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

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. $VAN = -I_0 + \sum_{i=1}^n CFi (1 + ta)^{-i}$, ta : 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

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

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

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

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

I_0) *Critère d'acceptation* : Le projet est entrepris si $TRI > ta$

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

Critère d'acceptation : $IR > 1$

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