



Les 3^{èmes} Journées Scientifiques Internationales sur
l'Entrepreneuriat
Thème :
Opportunités et Limites du Business Plan:
L'idée, l'élaboration et la mise en œuvre
Biskra le 17/18/19 d'avril 2012



Le plan d'affaires : quelles étapes à suivre pour le réussir ?

Nom & Prénom **Mme HADJ SLIMANE Hind**

Grade Maitre assistante A

Université : Abou Bakr Belkaid Tlemcen-

N° Téléphone 05 55 00 38 56

Email hind_hadjslimane@yahoo.fr

Nom & Prénom **Mr GACHOUT Iyes**

Gradre : Maitre assistant B

Université : de biskra

N° Téléphone: 05 55 76 39 39

Email golyes@gmail.com



Introduction :

Une nouvelle phase débute pour l'économie algérienne, celle de la transition vers l'économie de marché. Contrairement au modèle socialiste, l'État se lance dans la libéralisation des marchés, l'encouragement de l'initiative privée, l'impulsion de la concurrence et la privatisation. Cette fois, la stratégie de développement est basée sur la promotion de l'entrepreneuriat privé par la multiplication des PME/TPE.

L'entrepreneuriat est aujourd'hui relativement bien encadré, mais les échecs restent nombreux avec plus d'une disparition sur deux dans les cinq premières années.

Dans ce sens, des mesures et des dispositifs de promotion de l'investissement et d'aide à la création d'entreprises sont mis en place depuis plusieurs années en Algérie. Ils ont pour objectif de :

- Favoriser l'esprit d'entrepreneuriat;
- Simplifier les formalités de création d'entreprise;
- Faciliter, par un accompagnement approprié des porteurs de projets, la création et la pérennisation de l'entreprise;
- Adapter les mécanismes de financement aux entreprises naissantes;
- Stimuler par des mesures fiscales ciblées l'investissement.

Devenir Patron et diriger sa propre affaire se mérite et se gagne durement. C'est pour cela que ce domaine est réservé aux plus tenaces, aux plus persévérants et en ceux qui croient en leurs capacités. Les pouvoirs publics ont mis en place des structures d'accueil, d'orientation et des dispositifs d'aides et de garantie pour soutenir, encadrer les jeunes et les promoteurs qui sont animés par la volonté et le rêve de monter leur affaire et de réussir comme entrepreneur et manager. C'est pour cela qu'il existe des outils de gestion qui vont accompagner ces derniers dans leurs parcours de réflexion, de maturation de leurs projet, jusqu'à la concrétisation de ce dernier.

Parmi, ces outils de gestion mis à la disposition des entrepreneurs, il en existe un qui fait quasi l'unanimité auprès des différents acteurs de la création d'entreprise : il s'agit du plan , quand d'affaires (ou business plan). Au cours de ces dernières années, le plan d'affaires est devenu un outil très répandu dans le domaine de l'entrepreneuriat.

Un plan d'affaires est un résumé de la stratégie qu'un entrepreneur compte mettre en œuvre dans son projet d'entreprise et développer les activités nécessaires et suffisante pour réussir. Il est rédigé tant pour un usage interne pour le management ou la planification que pour communiquer à l'extérieur et convaincre les banques d'accorder des financements ou le capital risque d'investir dans l'entreprise.

C'est dans ce contexte que nous posant les questions suivantes : Pourquoi, quand et comment établir un plan d'affaires ?





Dans cette perspective notre communication se structure autour de deux parties : la première nous permettra de définir le plan d'affaires ainsi que son utilité. Dans la seconde partie, nous allons décrire les différentes phases de la démarche d'élaboration de ce dernier.

I. Fondements et définition du plan d'affaires

1. Qu'est ce qu'un « plan d'affaires » ?

Le business plan ou plan d'affaires est un exercice imposé à tous les créateurs d'entreprise, C'est une étude de faisabilité détaillée. Son élaboration constitue la première étape du lancement de l'entreprise. La préparation et la rédaction du plan doivent être bien planifiées et sont aussi importantes que le document final. Le plan d'affaires est le résultat d'une démarche de recherche, de validation et d'analyse de l'information recueillie, visant la prise de décision en ce qui concerne les différents aspects de futures entreprises.

Le plan d'affaires est un document écrit qui expose l'activité future d'une entreprise, fixe les objectifs de chacun de ses acteurs (internes ou externes), exprime les besoins (financiers, matériels, humains), sollicite l'adhésion de tous et montre leur intérêt à agir¹.

Le Business Plan permet de structurer le projet, de mettre en place des objectifs et de montrer la logique d'entreprise, lui constituant une ligne directrice pour son développement. (Fayolle, 2004 ; Honig, 2004). Le plan d'affaires est un mode de mise en relation transversale des différents champs "techniques" du management (marketing, finance, stratégie,...).

Il permet également aux tiers (banquiers, associés, premiers salariés, clients, fournisseurs, investisseurs, proches...) d'évaluer le plan de financement et les capacités des gestionnaires, d'apprécier le professionnalisme et la clarté d'un projet, et de minimiser les risques, de soutenir le projet, de mieux le comprendre dans sa globalité. C'est un document dynamique, car chaque entreprise est unique et le plan d'affaires devrait souligner cette spécificité.

2. L'intérêt d'un « Plan d'affaires » :

Il a pour objectif d'aboutir, par sa construction rigoureuse et son système de déduction logique à la faisabilité du projet ou, si la conclusion est défavorable, à sa réorientation (voire à son abandon).

Ce document souvent important en taille, offre également l'avantage de pouvoir apporter, dans un deuxième temps, les explications détaillées nécessaires à un investisseur ou à un banquier, le premier temps étant de leur en présenter un résumé de quelques pages sous une forme dynamique et convaincante sur le profit escompté (d'où l'importance dans le document résumé des tableaux financiers) pour évaluer l'intérêt et la pertinence d'un projet qui leur est proposé. C'est, d'autre part, un instrument très utile pour construire la plaquette de communication lorsque vient le moment de se faire connaître et de rencontrer les clients².

2.1. Un outil de gestion :

- Déterminer les ressources nécessaires à la réalisation des objectifs
- Voir quelles activités manquent de financement
- Voir comment combler ces manques





- Affecter les revenus en fonction des actions prioritaires
- Anticiper les impacts des circonstances extérieures

2.2. Un outil de communication :

- Communiquer les caractéristiques et la mission du plan d'affaire
- Communiquer ses impacts bénéfiques
- Montrer comment accomplir la mission du plan d'affaire
- Montrer comment les ressources allouées seront utilisées (normes de gestion, affectation...)
- Attirer les bailleurs de fonds

3. Eléments de modélisation du plan d'affaires

Concrètement, le plan d'affaires vise à présenter la stratégie de développement de l'entreprise et/ou de son projet (Bruyat, 1999). Tous les aspects de l'activité (produits, marchés, marketing, production, recherche & développement, financements, organisation, profil des entrepreneurs) seront ainsi passés en revue en essayant de renseigner au mieux ces différents éléments. Il permet donc d'évaluer le projet à deux niveaux bien distincts et complémentaires :

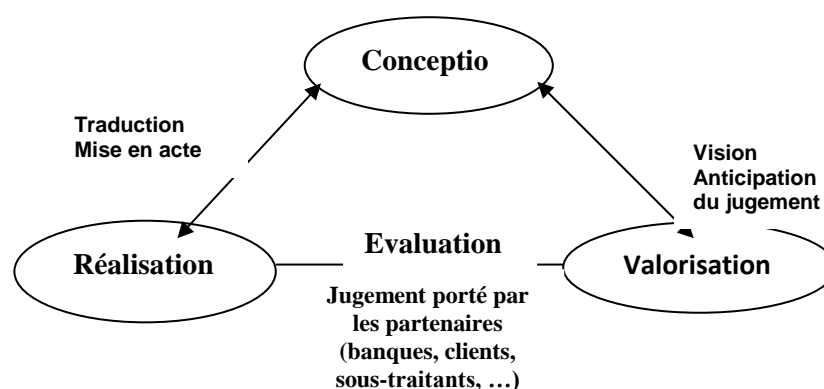
- la maturité du projet : de faire la différence entre une simple idée et la réelle opportunité d'entreprendre
- les différents points de cohérence du projet (Marion et Senicourt, 2003)

Il se compose de trois parties principales qui cherchent à mettre en adéquation :

- le porteur et son équipe. A travers ce volet, il s'agira d'insister sur la cohérence porteur/projet et les compétences complémentaires qui sont réunies ?
- le projet et son environnement (l'étude de marchés, les acteurs du marché, le positionnement, la stratégie ...)
- le projet et la synthèse financière (le compte de résultat sur 3 ans, le plan de financement sur 3 ans, le plan de trésorerie sur 12 mois ...). Cette synthèse n'est autre que la traduction chiffrée des éléments du plan d'affaires.

A partir de ces différents éléments, il est possible de modéliser le plan d'affaires dans le processus entrepreneurial³ :

Figure 1. Le plan d'affaires : entre vision, traduction et jugement *D'après Bayad, Leymarie et Schmitt (2002b)⁴*





Le plan d'affaires s'inscrit dans un triptyque, conception – réalisation – valorisation, qui se veut récursif et évolutif. Cette modélisation reflète bien l'asymétrie entre la position du « client » et celle de l'entrepreneur (Lorino, 1997, Schmitt et Bayad, 2002), correspondant au caractère incertain et risqué lié à la notion d'entrepreneuriat.

II. Le plan d'affaires : de l'idée à la création de l'entreprise

L'entrepreneur est un porteur de projet qui n'a de cesse de l'affiner, de le travailler, de le préciser jusqu'à le concrétiser en une affaire économique prospère (l'entreprise). La naissance d'une entreprise résulte de la combinaison de plusieurs facteurs : une bonne idée, une demande sur le marché, un capital et une bonne dose d'enthousiasme et de bonne volonté.

1. L'idée :

L'idée prend souvent la forme d'une intuition ou d'un désir qui s'approfondit et mûrit avec le temps. Tout projet de création d'entreprise commence par une idée. Qu'elle naisse de l'expérience, du savoir-faire, de la créativité ou d'un simple concours de circonstance, l'idée prend souvent la forme d'une intuition ou d'un désir qui s'approfondit et mûrit avec le temps.

Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises idées en soi, mais seulement des idées qui peuvent être opportunément développées par les personnes qui les ont conçues. L'appréciation du bien-fondé d'une idée est donc inséparable du projet personnel de celui ou celle qui l'exprime.

Il existe une grande variété de formes d'idées : plus l'idée est nouvelle, plus il faudra s'interroger sur la capacité des futurs clients à l'accepter ; plus elle est banale, plus il conviendra de s'interroger sur sa réelle utilité par rapport à l'offre déjà existante sur le marché.

Quelle que soit son origine, l'idée ne représente, au départ, rien de bien concret. Pour passer à un projet réaliste, la première chose à faire est de bien la définir, c'est-à-dire de se forcer à la résumer en quelques lignes précises, concises et fortes.

Cet exercice va permettre de mettre sur le papier cette fameuse idée, d'arriver à en cerner clairement les différents aspects en évoquant :

- les caractéristiques du produit ou du service envisagé,
- son utilité, son usage, les performances prévues,
- les grands principes de fonctionnement de l'entreprise à créer.

A ce stade de la réflexion, il faut s'efforcer de prendre conscience des "moins" (faiblesses, lacunes) du produit ou du service proposé, mais aussi, des "plus" (caractère novateur ou spécifique) et de ses avantages concurrentiels.





1.1. Où trouver l'idée?⁵

- Le milieu du travail : Dans ce cas, le projet de création d'entreprise est en rapport à un métier déjà exercé et à une activité connue par l'entrepreneur. Ce type de création présente le meilleur potentiel de succès.
- Les échanges avec l'environnement, les voyages à l'étranger ;
- La lecture de la presse spécialisée ou professionnelle ;
- l'exploitation des idées des autres ;
- Assister à des manifestations économiques ;
- Au niveau des dispositifs ANSEJ et CNAC ;
- Les différentes nomenclatures d'activités :
 - Nomenclature des activités CNRC
 - Nomenclature des activités de la chambre de l'artisanat et des métiers
 - Nomenclature des activités réglementées
- Les fiches de projets par secteurs d'activité ou monographies des villes tenues par les administrations et collectivités locales ;

2. Le projet personnel :

Les porteurs de projet négligent malheureusement trop souvent cette étape pour se concentrer uniquement sur la faisabilité économique, commerciale et juridique de leur projet. C'est une erreur ! La maturation d'une idée doit impérativement tenir compte d'éléments plus personnels. Choisir de créer ne se résume pas à un choix de biens et de services à produire et à commercialiser, c'est aussi le choix d'un mode de vie particulier, qui doit être en cohérence avec les exigences du projet.

Vérifier cette cohérence suppose donc :

- de définir le projet personnel de créateur ;
- D'analyser les contraintes et exigences inhérentes au projet économique en s'assurant qu'elles peuvent être surmontées ;
- de vérifier qu'il n'y a pas de contradictions entre les deux projets (personnel et économique),
- d'évaluer, s'il y a lieu, les écarts et les actions correctrices à mener.

2.1. Le porteur de projet :

Le créateur de l'entreprise qu'il soit un homme ou une femme doit faire face aux contraintes et sollicitations découlant de son projet. Pour cela il doit :

- réfléchir à ses motivations réelles,
- faire le point sur sa personnalité, ses compétences, son expérience et son potentiel (ce que l'on appelle "faire son bilan personnel"),
- lister ses contraintes personnelles.





2.1.1. Ses motivations :

L'entreprise n'est pas créée sans raison précise ! Rechercher les mobiles qui nous poussent à nous lancer nous permettront de vérifier le degré de volonté, d'ambition, d'énergie que nous sommes prêt à consacrer à notre projet. Parmi ces motivations :

- *Créer pour trouver une solution à votre situation (chômage, manque de revenus, éloignement familial...).*
- *Créer pour développer une entreprise.* Ce type de motivation dévoile une forte envie de créer avec une stratégie à moyen terme. Il procède d'une démarche posée et raisonnée.
- *Créer pour vivre un partenariat.*
- *Autres exemples de motivations*
 - ✓ L'indépendance.
 - ✓ La recherche du pouvoir.
 - ✓ L'exploitation "tout simplement" du savoir-faire,
 - ✓ La recherche d'une certaine position sociale...

Quelle que soit la motivation, il est important de vérifier que la nature, la dimension et les perspectives du projet restent compatibles avec les attentes du créateur.

2.1.2. Le bilan personnel :

Il faut s'interroger sur :

- sur sa personnalité, ses compétences, ses aptitudes et potentialités physiques, émotionnelles et interculturelles,
- sur son expérience professionnelle et extra-professionnelle,
- et enfin sur ses principaux besoins.

2.1.3. Les contraintes personnelles :

Parmi les contraintes nous citons :

- *les ressources financières disponibles et réalisables.*
- *Les revenus incompressibles et souhaités*
- les charges familiales.
- les contraintes de temps, de l'environnement et du cadre de vie
- les problèmes de santé du créateur et de entourage

3. L'étude de marché :

L'étape fondamentale de l'étude de marché est un passage obligé pour tout futur chef d'entreprise, dans la mesure où elle permet :

- de mieux connaître les grandes tendances et les acteurs du marché, et de vérifier l'opportunité pour se lancer,
- de réunir suffisamment d'informations qui vont permettre de fixer des hypothèses de chiffre d'affaires,
- de faire les meilleurs choix commerciaux pour atteindre les objectifs (déterminer sa stratégie),





- de fixer, de la manière la plus cohérente possible, la politique "produit", "prix", "distribution" et "communication" (mix marketing),
- d'apporter des éléments concrets qui serviront à établir un budget prévisionnel.

3.1. L'analyse SWOT

Faire un examen objectif et critique des points forts et faibles du projet. La vision d'une personne extérieure peut être utile lors de cet examen.

- ✓ **Points forts** : technologique, capacité à gérer des promoteurs du projet, expérience commerciale, réseau de relations pertinentes,...
- ✓ **Points Faibles** : ne pas maîtriser les langues étrangères, manque d'expérience...
- ✓ **Opportunités** : des aides financières pour des projets bien spécifiques...
- ✓ **Menaces** : la concurrence, ouverture des marchés

3.2. Le marché :

Cette étape concerne toutes les informations portant sur le marché, à savoir la rencontre entre la demande et l'offre d'un bien ou d'un service. Cette information peut être obtenue en récoltant des informations existantes (revues spécialisées, publications officielles, statistiques nationales, mémoires et thèses de doctorat...); ou en récoltant des informations spécifiques au projet, sur le terrain en répondant aux questions suivantes :

Comment fonctionne le marché de manière générale ? Quel en est le climat ? Y a-t-il ou non un leader ? Les petits peuvent-ils y opérer ? Le marché est-il fortement réglementé (législation contraignante et susceptible d'évoluer) ?

Quel est le processus d'achat ? L'acheteur est-il le consommateur ? y a-t-il un prescripteur ?

3.3. Le produit/ Le service :

- ✓ Quels types de produits/services offrez-vous ?
- ✓ Quelles sont leurs caractéristiques? Qualité, conditionnement, emballage,
- ✓ Sont-ils différents de ceux de la concurrence ? Si oui en quoi ?
- ✓ Vous croyez que les segments de clients ciblés vont aimer cette différence ? Si oui pourquoi ?
- ✓ Avez-vous prévu des services qui accompagnent vos produits (livraison à domicile, service après vente,

3.4. Les clients :

- ✓ Qui sont vos clients potentiels (groupes de clients ou segment) et quelles sont leurs caractéristiques principales (ménage, entreprises industrielles, institutions publiques ?
- ✓ Combien de segments de clientèle potentiels avez-vous identifiés?
- ✓ Quelle est la demande actuelle (demande quantitative ou centrée autour de besoins précis des clients) ?
- ✓ Quelle est la nature de la demande saisonnière ou continue





- ✓ Par quels produits cette demande est elle satisfaite maintenant ?
- ✓ Où est ce que les clients achètent ces produits actuellement ?
- ✓ Quels sont les critères qui influencent l'achat, la qualité du produit, la qualité de l'accueil, le prix de vente, le délai de livraison, le service après vente, les conditions de paiement..... ?
- ✓ Est-ce que les clients sont sensibles au prix ? Quel est leur pouvoir d'achat ?
- ✓ Quel est votre avantage ? Pourquoi pensez-vous que les clients vont préférer vos produits ?

3.5. Les concurrents :

Un bon projet est celui qui reconnaît leur existence mais en se positionnant différemment. Dire que son produit est sans concurrent est une façon d'éviter la question et constitue un aveu de la méconnaissance du marché.

Puisqu'il a des concurrents, il faut montrer en quoi l'offre est différente et plus avantageuse pour le client (avantage concurrentiel).

L'étude de marché est donc encore négligée par beaucoup de créateurs qui n'ont pas conscience de son utilité. Si elle ne représente pas un gage de succès absolu, sa vocation est de **réduire au maximum les risques** en vont permettre de **mieux connaître l'environnement** de la future entreprise, et ainsi de prendre des décisions adéquates et adaptées : "*Je connais mon marché, je suis donc capable de décider*".

4. Les prévisions financières :

Etablir des prévisions financières consiste à :

- à traduire, en termes financiers, tous les éléments réunis au cours des étapes précédentes,
- et à vérifier la viabilité de l'entreprise en projetant ces éléments sur une période pertinente et suffisamment lisible : 3 ans. Pour les gros projets, il n'est pas rare que les prévisions soient réalisées sur 5 ans, voire plus. Mais, dans la majorité des cas, une période triennale est largement suffisante.

Après avoir délimité les choix qui concernent la nature des produits ou prestations, leur commercialisation, la manière de gérer la future entreprise, ... Ces choix nécessitent de recourir à certains moyens techniques et humains, qu'il convient maintenant d'évaluer précisément.

Pour cela, une méthode simple consiste :

- à répondre, pour chaque fonction de l'entreprise (acheter, stocker, fabriquer, prospecter, vendre, ...) aux questions suivantes : Comment ? Avec quoi ? Avec qui ?
- puis, à dresser un tableau reprenant l'ensemble de ces moyens avec leur traduction en termes de coûts, excepté les capitaux découlant implicitement du cycle d'exploitation





Cette démarche doit conduire à construire un 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.

Une méthode très simple peut être utilisée pour établir un plan prévisionnel. Elle consiste à rassembler, en vrac, les informations qui alimenteront les différents tableaux : plan de financement, compte de résultat prévisionnel et tableau de trésorerie.

Chaque décision prise pour vendre, produire, gérer l'activité a un coût qui correspond :

- soit à un **besoin permanent** (investissement durable et non consommé par l'activité de l'entreprise)
- soit à une **charge** (dépense engendrée par les biens ou services consommés pendant l'activité).

C'est donc en reprenant ces éléments, en les classant par nature, que se constituera l'essentiel des comptes prévisionnels. Cette démarche peut amener à rechercher des informations sur des points qui n'ont pas été abordés, tels les frais d'énergie et postaux, les charges sociales...

La construction des hypothèses de chiffre d'affaires est une étape délicate et cruciale, l'assistance des professionnels est très utile pour aider les créateurs d'entreprise à poser des hypothèses cohérentes et réalistes. Il est nécessaire de présenter les estimations à des experts ou accompagnateurs au niveau des agences ANSEJ, CNAC et pépinières

Nous pouvons citer les étapes d'une méthodologie à suivre :

1-**Lister les entrées et sorties prévisibles d'argent (sans classement)**

2-**Les répartir ensuite dans le plan de financement et le compte de résultat Selon leur nature (besoin permanent ou charge) chacune des entrées et sorties est ensuite affectée soit au plan de financement⁶, soit au compte de résultat⁷.**

Tableau 1 : Le plan de financement initial

Besoins durables		Ressources durables	
- Frais d'établissement - Investissements HT - Besoin en fonds de roulement		- Capital social ou apport personnel - Comptes-courants d'associés (s'il y a lieu) - Subvention ou primes d'équipement - Emprunts à moyen ou long terme	
Total		Total	



Source : Guide du créateur d'entreprise, Ministère de l'Industrie, de la PME et de la Promotion de l'Investissement Direction Générale de la PME Avec l'appui du Programme de Développement Economique Durable de la GIZ, Oran, Novembre, 2011

5. Trouver les financements :

Des mesures et des dispositifs de promotion de l'investissement et d'aide à la création d'entreprises sont mis en place depuis plusieurs années en Algérie :

5.1. L'apport personnel :

- épargne personnelle
- aide familiale (le don)
- le prêt entre particulier

5.2. Les dispositifs d'aide à la création d'entreprise et régimes d'incitation à l'investissement :

✓ **ANGEM⁸** : Agence Nationale de Gestion du Micro Crédit. Le Micro Crédit est un prêt permettant l'achat d'un petit équipement et des matières premières de démarrage pour exercer une activité ou un métier. Ce dispositif est destiné à tout citoyen de plus de 18 ans sans revenus ou disposant de revenus instables et irréguliers ainsi que les femmes au foyer. Il vise l'intégration économique et sociale à travers la création d'activités de production de biens et services.

✓ **ANSEJ⁹** : Agence nationale de soutien à l'emploi des jeunes. Il est réservé aux jeunes chômeurs âgés de 19 à 35 ans. Le processus d'accompagnement assuré par ce dispositif couvre les étapes de création de lancement et d'extension de l'entreprise. Il concerne des projets de création dont le coût global ne dépasse pas les 10 Millions de dinars.

✓ **CNAC¹⁰** : La caisse nationale d'assurance chômage. Ce dispositif est réservé aux chômeurs promoteurs de 30 -50 ans, ayant perdu leur emploi pour des raisons économiques et inscrits à l'ANEM depuis au moins 1 mois. Le coût maximum de l'investissement est fixé à 10 millions de dinars.

✓ **ANDI¹¹** : L'Agence Nationale de Développement de l'Investissement est une institution gouvernementale qui a pour mission la facilitation, la promotion et l'accompagnement de l'investissement et de la création d'entreprise à travers des régimes d'incitation qui s'articulent essentiellement autour de mesures d'exonération et de réduction fiscale. Deux régimes d'avantages sont prévus :

- Le régime général s'applique aux investissements courants réalisés en dehors des zones à développer;
- Le régime dérogatoire s'applique aux investissements courants réalisés dans les zones à développer et à ceux présentant un intérêt particulier pour l'Etat.

5.3. L'aide à l'accès au financement bancaire

5.3.1. Le fonds de garantie mutuelle des micros crédits¹² :

Le fonds a pour objet de garantir les microcrédits accordés par les banques et établissements financiers adhérents au fonds, aux bénéficiaires ayant obtenu la notification des aides de l'agence nationale de gestion du microcrédit, l'ANGEM.

5.3.2. Le fonds de caution mutuelle de garantie risques/crédits jeunes promoteurs¹³:





Le Fonds a été créé pour conforter davantage les banques dans la prise des risques inhérents au financement des entreprises créées dans le cadre des dispositifs ANSEJ.

5.3.3. Le fonds de caution mutuelle de garantie risques/crédits des investissements des chômeurs promoteurs âgés de 35 à 50 ans¹⁴ :

Le fonds a été créé pour conforter davantage les banques dans la prise des risques inhérents au financement des entreprises créées dans le cadre des dispositifs CNAC.

5.3.4. Le FGAR¹⁵ :

Le Fonds de garantie des crédits aux PME (FGAR), est une institution publique, conçue pour faciliter l'accès des PME aux financements bancaires lors du lancement de projets de création ou d'extension d'activité, en accordant des garanties de crédits aux banques, à l'effet de compléter le montage financier des projets.

5.3.5. CGCI¹⁶ :

La caisse de garantie du crédit d'investissement est une institution publique mise en place pour soutenir la création et le développement de la PME en lui facilitant l'accès au crédit. La CGCI-Pme a pour vocation de couvrir les risques attachés aux crédits d'investissement consentis aux Pme.

5.3.6. Les sociétés de capital investissement¹⁷ :

Le capital investissement est une technique de financement par des prises de participations minoritaires et temporaires dans le capital d'une société. Il prend plusieurs formes dont :

- le capital risque pour financer la création d'entreprise;
- le capital développement destiné au financement du développement de l'entreprise.

6. Choisir un statut juridique : Création de SARL, EURL, micro entreprise, profession libérale :

Cette étape consiste à adapter au projet de création d'entreprise, un cadre juridique qui lui permettra de voir le jour en toute légalité. Le créateur doit opter :

- pour l'entreprise individuelle ou la société à associé unique EURL
- pour la création d'une société avec d'autres associés. Le code de commerce en spécifie deux rangs de sociétés en Algérie :

Les sociétés de personnes : SNC, SCS et SP

Les sociétés de capitaux : EURL/SARL, SCA et SPA

Le choix d'une structure repose généralement sur les critères suivants :

- La nature de l'activité
- La volonté de s'associer
- L'organisation patrimoniale
- Les besoins financiers
- Le fonctionnement de l'entreprise
- Le régime social de l'entrepreneur
- Le régime fiscal de l'entrepreneur et de l'entreprise
- La crédibilité vis-à-vis des partenaires (banquiers, clients, fournisseurs...)





7. L'installation de l'entreprise :

7.1. Les locaux :

Le choix d'un local adapté est important : il est souvent le reflet de l'image de l'entreprise face aux clients et aux fournisseurs. Celle-ci ne doit pas changer fréquemment d'adresse, car cela entraîne des coûts non négligeables : formalités administratives de transfert de siège, déménagement, avis aux clients, impression de nouveaux documents commerciaux...

7.2. Les points à surveiller dans une entreprise :

Fonctions de l'entreprise	Points clés à surveiller	
	De façon systématique	Exemples selon le projet
Commercial	<ul style="list-style-type: none">- Ventes- Efficacité commerciale	<ul style="list-style-type: none">- Réalisation et évolution du CA- Ventes par produit, par client, par secteur, par canal de distribution...- Evolution du "panier moyen"- Niveau du carnet de commandes- Taux de transformation des devis en commandes- Nombre de prospects démarchés- Pénétration du marché potentiel, selon l'objectif retenu...
Production	<ul style="list-style-type: none">- Stocks- Qualité- Délais	<ul style="list-style-type: none">- Niveau et rotation de stocks, d'encours de fabrication dans l'entreprise et en sous-traitance (si sous-traitance significative)- Volume des achats- Délais d'approvisionnement- Délais de fabrication- Taux de rebuts- Respect des plannings de chantiers- Productivité du personnel- Taux d'utilisation des équipements...
Financier	<ul style="list-style-type: none">- Prix de revient- Trésorerie- Frais fixes- Investissements	<ul style="list-style-type: none">- Frais financiers par rapport au CA (par exemple, seuil maximal 3 % du CA)- Délais de règlement fournisseurs- Découvert utilisé...
Administratif	<ul style="list-style-type: none">- Facturation- Relance clients	<ul style="list-style-type: none">- Suivi des encours clients- Evolution des frais administratifs- Rotation du personnel...





7.3. Les principes de gestion à observer :

- **Limiter les frais fixes** : Il est donc préférable d'écarter provisoirement les dépenses qui, bien que considérées comme utiles, ne sont pas indispensables à l'activité dans la phase de démarrage. La "montée en charge" doit être contenue et s'effectuer progressivement en fonction des bénéfices dégagés.
- **Avoir une bonne connaissance de ses prix de revient**
- **Surveiller les investissements** : Les équipements et le besoin en fonds de roulement sont deux éléments à surveiller et à maîtriser tout particulièrement en période de croissance.
- **Surveiller les postes « clients » et « fournisseurs »**
- **Contrôler la qualité** : Le contrôle de la qualité concerne aussi bien la production des biens ou des services que les produits achetés ou sous-traités inclus dans le produit final. Il est, important notamment de sensibiliser les salariés sur ce point. En effet, l'image de départ donnée par l'entreprise à ses interlocuteurs est très importante car c'est celle qu'ils retiendront par la suite. Elle est le support de la confiance qui lui sera accordée, et si cette confiance est ébranlée, à un moment ou à un autre, il faut être conscient qu'il sera très difficile de la reconquérir.
- **Surveiller les stocks** : Cela consiste tout d'abord à déterminer le niveau de stocks optimum (stock outil) permettant de produire et vendre sans gonflement ni risque de rupture.

8. Impôts et taxes¹⁸ : Le "métier" de chef d'entreprise suppose de prendre à tout moment un certain nombre de décisions d'ordre fiscale. Pour éviter de se laisser surprendre et être en mesure de dialoguer avec les administrations concernées, il est indispensable de connaître et de comprendre les principes de base qui régissent la fiscalité des entreprises en Algérie et les obligations comptables qui en découlent.

Conclusion :

L'élaboration du plan d'affaires doit permettre au porteur de projet de faire mûrir son projet tout en lui offrant un guide de réflexion pour l'action. Ainsi, le plan d'affaires devient un moyen de repérer les obstacles et les risques liés à sa mise en œuvre, permettant de les anticiper ou tout du moins de les contourner. Il permet non seulement de relier la conception et la réalisation, mais aussi d'aborder la complexité de la réalité entrepreneuriale et professionnelle (prise de décisions, réseaux, recherche d'information pertinente, travail collectif et individuel, mise en place de stratégie ...)

La meilleure des préparations ne rapporte pas un centime si les actes ne concrétisent pas les idées. L'objectif ne sera pas atteint en un jour. Action après action, travail après travail, vente après vente, l'objectif se rapproche. Peut être, après une meilleure connaissance du marché, du produit ou de l'entrepreneur, le plan d'affaire devra être actualisé. Il est toujours en évolution, tout comme l'entreprise.





Les marges

Anger S., Begin L., Condor R. (2010), le Business plan: outil dépassé ou passage obligé pour le créateur d'entreprise, Cahier de recherche N° 71/ 2010

Bayad M., Leymarie S., Schmitt C. (2002), "Contribution de la GRH à la création de valeur en entreprise", dans Dupuich-Rabasse, ouvrage collectif *Gestion des compétences et Knowledge Management : renouveau de création de valeur en GRH ?*, Editions Liaisons Sociales - Entreprises et Carrières, p. 39-60.

Bres L., Raufflet E. et Filion L.J.(2001), Développement durable et entrepreneuriat, cahier de recherche n° : 2011-05

Bruyat C. (1999), "Une démarche stratégique pour aider le créateur d'entreprise à évaluer la faisabilité de son projet", pp.67-81, in Fontaine J., Saporta B., Verstraete T. (dir.), *Actes du premier congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat*. Lille : pôle universitaire européen Lille Nord Pas de Calais

Cohen R., Ananou C. (2007), Faut-il brûler les plans d'affaires ?, 5^{ème} Congrès International de l'Académie de l'Entrepreneuriat

Fayolle A. (2004), *Entrepreneuriat : Apprendre à entreprendre*, Dunod.

Honig B. (2004), "Entrepreneurship Education: Toward a Contingency-Based Model of Business Planning". *Academy of Management Learning and Education*. Sept., 3(3): 258- 273.

Knoll L., Schmitt C., Bayad M. (2003), Du plan d'affaires à la formation au plan d'affaires : le plan d'affaires vu comme un outil d'intermédiation et de structuration dans la conception des organisations. Acte du Colloque « l'entrepreneuriat en action », Agadir

Laguecir A., Colas H. (2007), des modes d'utilisation du Business Plan, CEREBEM, N°119-07, Septembre.

Lorino P. (2002), *Vers une théorie pragmatique et sémiotique des outils appliqués aux instruments de gestion*, Document de Recherche, ESSEC, DR 02015, juillet

Marion, S. et Senicourt, P. (2003), *Plan d'affaires : réponses aux nécessité et réduction des hasards*. France : Les Éditions de l'ADREG.

Verstraete T., Saporta B. (2006), *Création d'entreprises et entrepreneuriat*, les éditions de l'AD





¹ <http://www.fundp.ac.be/recherche/utiles/optival/formations/OPTIVALGuidePlanAffaires.pdf>

² QG Création / IML Projet ESOPE 1997/2000 Business vert
<http://www.imedlitto.com/Textes/PDFT/BusinessVERT.pdf>

³Knoll L., Schmitt C., Bayad M. (2003), Du plan d'affaires à la formation au plan d'affaires : le plan d'affaires vu comme un outil d'intermédiation et de structuration dans la conception des organisations. Actes du Colloque « l'entrepreneuriat en action », Agadir

⁴ Bayad M., Leymarie S., Schmitt C. (2002), "Contribution de la GRH à la création de valeur en entreprise", dans Dupuich-Rabasse, ouvrage collectif *Gestion des compétences et Knowledge Management : renouvellement de création de valeur en GRH ?*, Editions Liaisons Sociales - Entreprises et Carrières, p. 39-60.

⁵ Guide du créateur d'entreprise, Ministère de l'Industrie, de la PME et de la Promotion de l'Investissement Direction Générale de la PME Avec l'appui du Programme de Développement Economique Durable de la GIZ, Oran, Novembre, 2011

⁶ Les éléments qui ont trait à la **structure de l'entreprise** (besoins et ressources permanents ou de longue durée)

⁷ Les éléments qui relèvent de l'**exploitation de l'entreprise**, de son **fonctionnement au quotidien**. (les frais d'établissement, investissements, le besoin en fond de roulement)

⁸ Décret présidentiel n° 11-133 du 22 mars 2011 relatif au dispositif du micro crédit Décret exécutif n°11-134 du 22 mars 2011 modifiant et complétant le décret exécutif n° 04 -15 du 22 Janvier 2004 fixant les conditions et le niveau d'aide accordée aux bénéficiaires du micro crédit (www.angem.dz)

⁹ Décret présidentiel n° 96 234 du 02 Juillet 1996 relatif au soutien de l'emploi des jeunes modifié et complété Communiqué du conseil des ministres du mardi 22 Février 2011 (www.ansej.org.dz)

¹⁰ Décret exécutif n° 04-02 du 03 Janvier 2004 fixant les conditions et les niveaux des aides accordées aux chômeurs promoteurs âgés de 35 à 50 ans modifié et complété. Communiqué du conseil des ministres du Mardi 22 Février 2011 (www.cnac.dz)

¹¹ Décret exécutif n° 01-282 du 24 Septembre 2001 fixant les attributions, l'organisation et le fonctionnement de l'ANDI (www.andi.dz)

¹² Décret exécutif n° 04-16 du 22 Janvier 2004 modifié et complété portant création et fixant le statut de fonds de garantie mutuelle des micros crédits

¹³ Décret exécutif n°98-200 du 09 juin1998 portant création et fixant les statuts du fond de caution mutuelle de garantie risques/crédits jeunes promoteurs

¹⁴ Décret exécutif n° 04-03 du 03 Janvier 2004 portant création et fixant statut du fonds de caution mutuelle de garantie des risques crédits des investissements des chômeurs promoteurs âgés de 35 à 50 ans.

¹⁵ Décret exécutif n° 02-373 du 11 Novembre 2002 portant création et fixant les statuts du fonds de garantie des crédits à la PME

¹⁶ Décret présidentiel n° 04-134 du 19 Avril 2004 portant statuts de la CGCI-PME-SPA

¹⁷ Loi n° 06-11 du 24 Juin 2006 relative à la société de capital investissement

¹⁸ <http://mfdgi.gov.dz/>

