



chambre
de commerce
d'industrie et de services
de **Nador**

GUIDE PRATIQUE DU CREATEUR D'ENTREPRISE

SOMMAIRE

Première phase : La naissance de l'idée Page 4

Où trouver l'idée ? Page 4

De l'idée au projet Page 5

Deuxième phase : L'élaboration du Projet Page 8

Présentation du projet..... Page 8

Principales caractéristiques d'un dossier..... Page 8

Composition du Dossier..... Page 10

L'étude commerciale Page 12

L'étude de marché Page 12

L'étude financière Page 16

Construction du plan de financement Page 17

Compte de résultat prévisionnel Page 22

Amortissements..... Page 24

Plan de trésorerie Page 27

Plan de financement à 3 ans Page 29

Calcul du point mort Page 30

L'étude juridique Page 31

Structure et activité..... Page 31

Choix de la structure..... Page 32

Principaux critères de choix Page 34

Quatrième phase : Le lancement des opérations Page 36

Sur le plan juridique Page 36

Sur le plan financier Page 42

Sur le plan commercial Page 34

Cinquième phase : Installer l'Entreprise Page 36

[Trouver et aménager ses locaux](#) Page 36

[Assurer son Entreprise](#) Page 36

[Etablir ses premiers documents commerciaux](#)..... Page 37

[Finaliser le recrutement des collaborateurs](#) Page 38

[Mettre en place sa comptabilité et ses outils de gestion](#)..... Page 38

[Planifier](#)..... Page 38

Sixième phase : Le démarrage de l'activité Page 36

[Contrôler la montée en régime de l'entreprise](#) Page 36

[Les principes de gestion à observer](#) Page 36

[Le tableau de bord](#) Page 37

[Les impératifs](#) Page 38

Conclusion Page 39

PHASE 1

LA NAISSANCE DE L'IDEE

A/ OU TROUVER L'IDEE ?

On trouve généralement une idée en observant :

1/ SON MILIEU DE TRAVAIL

Vous avez peut-être perçu dans votre travail une amélioration possible des produits fabriqués par votre entreprise, des méthodes de production ou de commercialisation. C'est pour appliquer ces idées que vous pourriez saisir une opportunité de création d'entreprise.

2/ LA VIE QUOTIDIENNE

Vous-même, vos amis ou relations avez peut-être remarqué une difficulté à vous procurer tel produit ou tel service à proximité de votre lieu d'habitation, ou bien, avez-vous remarqué que vos activités extra professionnelles seraient facilitées si vous trouviez tel ou tel produit.

3/ LA VIE ECONOMIQUE

La presse spécialisée, économique ou professionnelle, des voyages à l'étranger sont autant d'occasions d'observer des produits, des entreprises, des gens et d'appliquer dans votre environnement des idées nouvelles ou même de les étendre sur le plan local, régional, national.

4/ L'IDEE D'AUTRES PERSONNES

Si, malgré tout, vous n'avez pas trouvé l'idée qui vous permettra de gagner un marché suffisant pour créer cette entreprise, vous pouvez également :

- consulter les bulletins d'opportunités,
- consulter des revues spécialisées dans les domaines économique ou industriel, dont la plupart donnent des idées, montrent des exemples,
- envisager d'exploiter une franchise,
- acheter un brevet ou une licence de fabrication ou de distribution.

Méfiez-vous des idées merveilleuses qui ne rapportent quelquefois qu'à ceux qui les ont conçues !

Dans tous les cas, que vous exploitiez vos propres idées, ou que vous valorisiez celles d'autres personnes, que vous vous lanciez dans un marché connu et porteur ou dans un secteur nouveau, il faudra vérifier votre idée, vous assurer de sa réelle valeur économique et des possibilités de concrétisation. C'est de cette étape décisive que dépendra la réussite de votre création d'entreprise.

Cette étape est décisive car une idée n'est pas un projet et il est nécessaire de la transformer en un projet réaliste.

Pour vous aider, nous vous proposons de répondre aux questions suivantes :

- quelle est mon idée ?
- peut-elle donner naissance à un projet réaliste ?
- suis-je prêt à entreprendre ?

B/ DE L'IDEE AU PROJET

1/ DEFINISSEZ VOTRE IDEE AVEC LE PLUS DE PRECISION POSSIBLE

- Que voulez-vous vendre ? (*produit ou service*)
- À qui voulez-vous vendre ? (*clients*)

2/ RECHERCHEZ L'INFORMATION

- Sur ce que vous voulez vendre : produit ou service.
- Sur ceux auxquels vous voulez le vendre : clients ou marché.

3/ RECUEILLEZ AVIS ET CONSEILS DE SPECIALISTES

Ils sont extérieurs au projet et plus " objectifs " que vous-même. Si, parfois, leur avis ne vous fait pas plaisir il est utile et vous devez en tenir compte pour éviter une erreur.

4/ ANALYSEZ LES CONTRAINTES

Les contraintes de toute sorte qui vous seront imposées, si vous créez une entreprise pour exploiter cette idée, seront-elles surmontables ?

- Argent,
- dimension du projet,
- gestion,
- famille,
- concurrence,
- santé,
- etc.

5/ L'IDEE EST-ELLE REALISTE ?

Êtes-vous sûr, franchement, au plus profond de vous-même, que vous pouvez réussir à exploiter cette idée par la création d'une entreprise ?

Si oui, dans quelles conditions ? Quels atouts faut-il réunir ?
Faites la liste de vos :

- motivations,
- formation,
- expériences,
- compétences, ...

et vérifier leur cohérence avec votre idée.

6/ DEGAGEZ LES GRANDES LIGNES DU PROJET

Forcez-vous à écrire les grandes lignes de votre projet :

- qu'allez-vous vendre ? à qui ?
- quel type d'entreprise allez-vous créer ?
- quelle sera son activité, sa vocation ?
- aura-t-elle besoin de matériel, de personnel ?
- quelle stratégie poursuivez-vous ?
- vous faut-il une enveloppe financière importante ?
- avez-vous les compétences ?
- etc.

7/ DEFINITION DU COUPLE PRODUIT/MARCHE

Si vous réfléchissez à ces questions avec sérieux, vous devez être en mesure d'expliquer avec précision :

- ce que vous allez vendre : quel **produit** ou quel **service** ?
- à qui vous allez le vendre : quels **clients**, quel **marché** ?
- quel sera l'ordre de grandeur des ventes et de votre chiffre d'affaires ?

Etes-vous prêt à entreprendre ?

Menez honnêtement cette réflexion personnelle.

Avez-vous:	oui	non
La motivation ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La personnalité ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les compétences ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le temps ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les moyens financiers ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Votre environnement vous semble-t-il favorable ?

Professionnel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Familial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Dans le cas où vous répondriez " non " à une ou plusieurs de ces questions, interrogez-vous sur les actions correctrices à engager qui peuvent vous amener à :

- différer ou modifier votre projet,
- acquérir une formation ou une expérience complémentaire,
- trouver des partenaires.

PHASE 2

L'ELABORATION DU PROJET

La première phase vous a permis de " dégrossir " votre projet, c'est-à-dire passer d'une idée à un projet réaliste.

Cette seconde phase vous permettra de transformer votre projet réaliste en un projet réalisable. Vous devrez donc préciser vos objectifs et tous les moyens nécessaires pour y parvenir.

A/ PRESENTATION DU PROJET

La rédaction du dossier de présentation du projet, que l'on appelle également "plan d'affaires" ne doit pas être considérée comme une corvée, mais comme la première concrétisation du projet.

Il s'agit d'un travail utile et très fructueux, car selon l'aisance que le créateur aura pour le mettre en forme, cela signifiera :

- qu'il a, ou n'a pas, accompli un bon travail d'élaboration,
- qu'il a, ou n'a pas, acquis, au cours de cette préparation, la maturité suffisante.

Si, à ce stade, il éprouve des difficultés, c'est qu'il n'est pas prêt : ni pour défendre son projet ni pour se lancer.

"Un bon dossier est un dossier où souffle l'esprit d'entreprise ".

1/ Principales caractéristiques d'un dossier

Le dossier à constituer pour solliciter les partenaires économiques - en particulier les financeurs potentiels - doit permettre au lecteur de :

- ▶ comprendre rapidement de quoi il s'agit,
- ▶ savoir qui est le promoteur du projet,
- ▶ évaluer la valeur de la préparation du projet,
- ▶ prendre position sur le projet.

a) Un dossier soigné

La première impression étant la bonne pour susciter un intérêt favorable chez le lecteur, ce document doit avoir une présentation impeccable.

b) Un dossier concis

Dans la grande majorité des cas, il ne doit comporter qu'une trentaine de pages, hors annexes. Pour ne pas alourdir inutilement le dossier, il est plus judicieux de réunir toutes les pièces justificatives dans un dossier bis.

Le rédacteur doit penser au lecteur : ce sera le plus souvent quelqu'un de très occupé et très sollicité. Le meilleur service que l'on peut lui rendre - et donc se rendre - c'est de lui faciliter le travail, en lui confiant un document suffisamment synthétique. En effet, un banquier qui doit s'attaquer à la lecture d'un "pavé" commencera déjà à avoir, inconsciemment ou pas, un préjugé défavorable.

Il faut donc aller à l'essentiel.

c) Un dossier complet

Faire court, mais sans rien oublier de ce qui permet de juger de la faisabilité et de la viabilité du projet. Tous les aspects du projet doivent donc être traités (voir plus loin "la composition du dossier").

d) Un dossier clair

Il doit être rédigé dans un style simple et facilement compréhensible, en évitant tout jargon : il faut toujours se mettre à la place du lecteur non initié.

Le texte doit avoir une bonne lisibilité (choix judicieux des caractères d'impression et des symboles, de la mise en page...) avec une pagination correcte et un sommaire.

e) Un dossier bien structuré

Il doit être ordonnancé de façon logique dans sa décomposition en parties et sous-parties. Les titres donnés aux chapitres doivent aider le lecteur dans l'appréhension de l'ensemble du sujet.

f) Un dossier précis

Pour être crédible, il ne faut affirmer que des choses vérifiables. Le créateur doit donc être attentif à citer ses sources d'informations : références d'ouvrages ou d'études, coupures de presse, identité de l'expert dont on rapporte les propos, etc... et faire figurer dans le dossier d'annexes, un maximum de justificatifs (copies d'articles, comptes-rendus de conversations ou d'entretiens téléphoniques, ou mieux encore : lettre que l'on a demandé et su obtenir de l'expert pour qu'il confirme ses dires , etc...).

g) Un dossier vendeur

Il s'agit de rester dans une teneur crédible, mais le dossier doit mettre en valeur les points forts du projet.

Ainsi les arguments développés, mis en caractères gras ou soulignés au moment où ils sont énoncés, seront repris en synthèse de chaque chapitre ou partie du dossier les concernant, de façon à influencer le lecteur et l'aider à structurer favorablement sa perception du projet.

2/ Composition du dossier

Il n'y a pas de règle absolue dans la présentation du contenu. Toutefois, il convient de respecter une certaine logique et, quelque soit l'ordre retenu, il est important d'y retrouver tous les aspects qui suivent. Bien sûr pour des projets très lourds, d'autres éléments pourraient être judicieusement ajoutés.

a) Résumé

Le dossier doit s'ouvrir sur une présentation très brève du projet (une page, voire deux au maximum) pour que l'interlocuteur sache immédiatement de quoi il est question. La rédaction de cette première feuille est importante car elle constitue le premier contact, l'instant de découverte.

Il faut donc peser ses mots, pour inciter le lecteur à entrer plus en avant dans le vif du sujet.

b) CV du ou des créateurs

La présentation du porteur du projet (et au besoin de son équipe) doit se faire avec le même soin que la rédaction d'un CV d'embauche, en faisant valoir tout ce qui, dans son expérience passée, se rattache de façon valorisante au projet en question.

c) Présentation générale du projet

Le créateur va pouvoir à ce stade parler de la genèse du projet (comment et pourquoi l'idée lui est venue), quelles sont les motivations qui le poussent à se lancer dans la création de cette entreprise, quels objectifs il entend poursuivre.

d) Partie économique

- ▶ Présentation du produit et/ou du service : décrire de façon très précise la prestation ou le produit qui sera vendu.
- ▶ Etude de marché : expliquer quel est le marché visé, détailler les caractéristiques de la demande, de l'offre ainsi que de l'environnement (économico-juridico-socio-professionnel).
- ▶ Stratégie retenue : la segmentation opérée du marché, le choix du couple produit/marché, le positionnement retenu, ainsi que les décisions de marketing-mix qui ont été prises (politique de produit, de prix, de distribution et de communication).
- ▶ Chiffrage des hypothèses commerciales en s'appuyant le plus possible sur des éléments tangibles.

- ▶ Moyens à mettre en oeuvre pour réaliser les prévisions de vente : expliquer concrètement comment va fonctionner l'entreprise avec quoi et avec qui ? La rédaction de ce paragraphe doit être l'occasion de visualiser le futur marché de l'entreprise, en décomposant le processus de fonctionnement et en mettant en parallèle les équipements, l'effectif et les autres moyens, notamment incorporels, nécessaires.

e) Partie financière

Il s'agit maintenant de présenter tous les éléments qui traduisent en termes financiers la partie économique.

- ▶ Le tableau des investissements : ce tableau doit indiquer le prix d'achat des investissements, leur date prévue d'acquisition, la durée d'amortissement comptable et la dotation annuelle d'amortissements qu'ils entraînent pour chacun des trois premiers exercices.
- ▶ Le plan de financement initial : il indique les capitaux à réunir pour pouvoir lancer le projet dans de bonnes conditions.

Afin de recenser correctement tous les besoins durables de financement (pour mettre en regard les ressources financières durables nécessaires), un calcul délicat et approfondi doit être mené pour déterminer correctement le montant du besoin en fonds de roulement.

- ▶ Le compte de résultat pour les trois premières années : il permet de juger de la rentabilité future de la nouvelle entreprise.
- ▶ Le plan de trésorerie sur 12 mois : ce tableau permet, sur une période relativement courte, de s'assurer que la nouvelle entreprise pourra toujours, sur la base de ce que l'on peut raisonnablement prévoir, faire face à ses engagements financiers.
- ▶ Le calcul du seuil de rentabilité (point mort) : il est important de connaître le chiffre d'affaires que l'entreprise devra impérativement réaliser pour couvrir l'ensemble de ses charges, et de déterminer le moment où ce point mort sera atteint (au-delà l'entreprise commençant à faire des bénéfices).
- ▶ Le plan de financement à trois ans : ce tableau est nécessaire pour apprécier l'évolution prévisionnelle de la structure financière de l'entreprise à moyen terme, car une bonne structure financière est une des conditions de pérennisation des nouvelles entreprises.
- ▶ Le tableau des annuités de crédit (s'il y a emprunt à moyen ou long terme) : connaître la décomposition des remboursements d'emprunt est nécessaire pour alimenter le compte de résultat (charges financières) et le plan de financement à 3 ans (remboursement du capital emprunté).

f) Partie juridique

La présentation du régime juridique de la nouvelle entreprise doit servir à expliquer et justifier le choix retenu, à présenter la répartition du capital et des pouvoirs en découlant.

g) Sommaire

Il peut être mis également en début de dossier, après le résumé.

h) Partie documentaire

Cette partie doit faire l'objet d'un dossier à part pour réunir toutes les pièces justificatives.

B/ L'ETUDE COMMERCIALE

1/ L'ETUDE DE MARCHÉ

L'étude de marché 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. Il vous faut d'abord vérifier si votre produit ou service pourra se vendre avant de choisir votre statut juridique et de décider comment vous allez produire.

a) A quoi vous servira votre étude de marché ?

- 1) L'étude commerciale vous permettra de vérifier si le marché existe réellement et quelle est son évolution : à partir de cette vérification, vous pourrez confirmer le choix de votre activité et déterminer la taille de votre entreprise.
- 2) La connaissance du marché vous permettra d'avoir une idée de ses potentialités chiffrées et donc d'éclairer le choix de vos hypothèses de chiffre d'affaires en montant et en délai. En effet, les deux données sont indispensables.
- 3) L'observation de votre marché vous fera connaître son fonctionnement. Vous pourrez ainsi déterminer avec le maximum de précision ce que vous allez vendre, à qui vous allez le vendre ainsi que votre positionnement par rapport aux autres produits existants.

b) La connaissance du marché vous permettra d ' établir ensuite les bases de votre action commerciale

- 1) Définissez avec précision le ou les produits ou services que vous allez vendre : caractéristiques, avantages, gamme, prestations complémentaires, catalogue, présentation, finition, conditions d'emploi...
- 2) Fixez le niveau et la gamme de prix ainsi que les conditions de paiement qui permettront d'atteindre vos objectifs de chiffre d'affaires et de rentabilité.
- 3) Choisissez le mode de vente : conditions dans lesquelles vos produits ou vos services seront mis à la disposition de la clientèle, mode de distribution, localisation qui permettra de satisfaire au mieux les habitudes d'achat de vos clients.
- 4) Préparez-vous à vendre : techniques de vente, argumentaire, compétences de vendeur (vous êtes le premier vendeur de votre entreprise), mode de prospection, et, éventuellement, mise en place d'une force de vente...
- 5) Déterminez les différents moyens de communication : relations publiques, relations avec la presse, publicité, nom, slogan, image...

c) Les sujets que vous devez étudier peuvent se regrouper en trois parties

- 1) La demande :
 - nature et nombre de personnes ou de ménages,
 - nature et nombre d'entreprises ou d'organismes,
 - volume de consommation et taux d'équipement,
 - habitudes et comportement des clients potentiels,
 - attitudes et motivations.
- 2) L'offre :
 - caractéristiques des produits et services proposés sur le marché
 - entreprises concurrentes,
 - organisation de la profession et des autres acteurs présents sur le marché.
- 3) L'environnement du marché :
 - tout ce qui a une influence sur le marché.

2/ REMARQUES ET CONSEILS

Vous pouvez réaliser vous même la plus grande partie de la démarche que nous venons de décrire et, en particulier, la collecte des informations qui constituent l'étude de marché proprement dite. Dans tous les cas, et même si vous vous adressez à un cabinet d'étude de marché spécialisé, à des étudiants ou à une chambre de commerce ou de métiers, il est fondamental que vous vous impliquiez dans cette étude, que vous y participiez au moins en partie. En effet, la maîtrise de l'information est une de vos responsabilités majeures de chef d'entreprise et, en allant sur le terrain, vous apprendrez à la rechercher et à l'utiliser.

Si l'étude de votre idée est nécessaire au moment où vous préparez la création de votre entreprise, l'actualisation permanente de la connaissance du fonctionnement de ce marché devra être une de vos préoccupations lorsque vous en serez le gestionnaire. Si vous avez appris à maîtriser l'information, à savoir où et comment vous pouvez la trouver et ce que vous pouvez en faire, vous serez plus performant dans la gestion de votre affaire. Il s'agit pour vous d'acquérir et de consolider une véritable culture professionnelle.

Cet apprentissage vous sera utile pendant toute la vie de votre entreprise. Même si vous avez l'impression à certains moments de perdre votre temps en recherches auprès d'organismes, d'entreprises ou de personnes qui ne sont peut-être pas toujours coopératifs, ce temps de découverte est un investissement dont vous mesurerez progressivement la valeur.

Il est sans doute préférable de passer du temps à cette démarche avant de prendre des décisions qui engagent l'avenir, plutôt que d'être ensuite obligé de récupérer des situations désespérées parce qu'elles ont été improvisées.

Il y a deux grands niveaux d'informations concernant votre marché.

- 1) Le premier est celui qui concerne le marché dans son ensemble, sa dimension et son évolution à l'échelle nationale ou internationale. C'est le niveau macroéconomique du marché, basé sur des statistiques nationales, de grandes tendances, etc.
- 2) Le deuxième niveau d'informations est lié à votre projet et concerne les rapports directs avec vos clients. Combien sont-ils, quelles sont leurs attentes, etc. C'est le niveau micro-économique du marché.

Attention à ne pas limiter vos préoccupations à vos seules commandes en cours et à bien affiner votre connaissance de l'évolution de l'environnement dont dépend votre entreprise, et qui peut modifier à long terme les conditions de son développement.

Vous risquez de rencontrer un certain nombre de difficultés qui pourront vous contraindre à faire des extrapolations et des interprétations. Il sera nécessaire de manifester la plus grande prudence sur leur valeur réelle. L'avis de personnes compétentes, d'experts, pourra être utile pour en vérifier la validité.

COMMENT UTILISER LES INFORMATIONS RECUEILLIES ?

Si vous avez de bonnes informations sur :	Vous pourrez choisir plus sûrement :						
	Votre orientation stratégique	Votre politique commerciale					Votre budget
		Produit	prix	lieu	vente	Promotion	
L'évolution générale du marché	X						X
La situation et les perspectives de la concurrence	X						X
Les caractéristiques des produits ou services existants	X	X	X				
Le volume d'achat des clients	X						X
Le nombre de clients potentiels			X	X		X	X
La politique commerciale des concurrents : - Leur chiffre d'affaires - les prix et leurs produits - leur technique de vente - les caractéristiques de leurs produits	X X	X	X X	X	X	X	X X X
Le taux d'équipement	X		X				X
Le prix d'acceptabilité			X		X	X	X
Les habitudes de lieux et d'horaires des clients				X	X	X	
Leurs habitudes d'information					X	X	X
La saisonnalité de leurs achats				X	X	X	X
Les raisons profondes de leurs choix	X	X	X		X	X	

QUELLES CONCLUSIONS ENTIRER POUR VOTRE PROJET ?	
Thème	Vos décisions
Produits ou services offerts, avantages qu'ils vont apporter à vos clients	
Nature et localisation du marché	
Type (s) de clientèle que Vous envisagez d'intéresser	
Niveau de qualité et de prix que vous retenez pour vous positionner par rapport à la concurrence	
Vos moyens d'actions : <ul style="list-style-type: none"> ▪ mode de vente, ▪ de promotion, ▪ de communication 	
Quantité de produits ou de services que vous envisagez de vendre et délai de démarrage	
Quantité et prix ¹ nécessaire pour atteindre votre seuil de rentabilité	

C/ L'ETUDE FINANCIERE

La construction, étape par étape, de votre projet vous a permis de déterminer ce que vous pouvez vendre et l'ensemble des moyens dont vous avez besoin pour entreprendre et démarrer votre activité. Il s'agit maintenant de traduire en termes financiers tous les éléments que vous venez de réunir et de vérifier la viabilité de votre projet, que vous serez, le cas échéant, amené à présenter aux partenaires financiers et banquiers.

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.

¹ Cette donnée sera sans doute difficile à préciser à cet état d'avancement du projet. Elle sera à compléter après étude de la rentabilité que permettent les comptes prévisionnels.

L'étude financière que nous vous proposons se décompose en 4 étapes qui permettent de répondre aux questions suivantes :

- 1) Quels sont les capitaux nécessaires pour lancer le projet, et pourrez-vous les réunir ? Il va falloir, dans un tableau appelé **plan de financement initial**, d'une part évaluer les besoins durables de financement, d'autre part recenser et mettre en regard autant de ressources financières durables.
- 2) L'activité prévisionnelle de l'entreprise va-t-elle sécréter un montant de recettes suffisant pour couvrir les charges entraînées par les moyens humains, matériels et financiers mis en œuvre ? C'est **le compte de résultat prévisionnel** qui le mettra en évidence.
- 3) Les recettes encaissées par l'entreprise tout au long de l'année vont-elles lui permettre de faire face en permanence aux dépenses de la même période ? **Le plan de trésorerie** permettra de mettre en évidence, mois par mois, l'équilibre ou le déséquilibre entre encaissements et décaissements.
- 4) La solidité financière de l'entreprise prévue grâce au plan de financement initial se poursuivra-t-elle au fur et à mesure du développement de l'affaire ? **Le plan de financement à 3 ans** permettra de vérifier si, effectivement, la structure financière de la nouvelle entreprise se maintient et même s'améliore, malgré de nouveaux besoins durables de financement apparaissant dans le temps. Une bonne structure financière est une des conditions de longue vie pour les nouvelles entreprises.

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.

1/ CONSTRUCTION DU PLAN DE FINANCEMENT

La construction du plan de financement initial est une démarche dynamique. Il s'agit, outre de savoir à combien se chiffre le projet, de rechercher la meilleure solution financière pour " boucler " ce plan. En effet, après avoir recensé les besoins et les ressources financières disponibles, il faudra, le cas échéant, trouver une ou plusieurs solutions pour les capitaux manquants afin d'équilibrer les deux colonnes de ce tableau.

Cette étape peut conduire soit à renoncer au projet, si la proportion des fonds propres est excessivement faible par rapport aux fonds d'emprunt qu'il faudrait obtenir, soit à redimensionner le projet en le modifiant pour réduire les besoins (par exemple : moins d'investissements grâce aux recours à la sous-traitance). Attention de ne pas céder à la facilité en rognant arbitrairement le Besoin en Fonds de Roulement car ce serait un leurre qui se paie souvent très cher.

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,
- 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.

Besoins durables		Ressources durables	
<ul style="list-style-type: none"> - Frais d'établissement - Investissement H.T. - Besoin en fonds de roulement (BFR) 		<ul style="list-style-type: none"> - Capital social (ou apport personnel) - Compte courants d'associés (s'il y a lieu) - Subvention ou prime d'équipement - Emprunts à moyen ou long terme 	
Total		Total	

LE RECENSEMENT DES BESOINS DURABLES

Les frais d'établissement

Ce sont les premiers à retenir. Les frais pour constituer l'entreprise (honoraires de conseil, frais d'immatriculation, frais de première publicité...) font partie des dépenses engagées au bénéfice de l'entreprise pour une période longue.

Il faut donc les considérer comme une " forme particulière d'investissement ". (Les frais d'établissement seront par la suite, au cours des premiers exercices, amortis par imputation progressive dans les charges du compte de résultat).

Les investissements

La constitution, au sens large, de l'outil de production, de l'équipement de l'entreprise, représente les investissements.

On y trouve les :

- acquisitions de brevet, licence, droit au bail, partie de droit d'entrée dans une franchise, fonds de commerce,... (plus tard, au bilan, ils prendront le nom d'immobilisations incorporelles),
- achats de terrain, matériels, machines, mobilier, véhicules, ordinateurs, construction, agencements, installations, etc. (au bilan il s'agit d'immobilisations corporelles),

- versements de dépôts et cautionnements : comme par exemple les 3 mois de loyer à verser en garantie lors de la location d'un local commercial (ce sont les immobilisations financières, qui peuvent comprendre également les prises de participation dans d'autres sociétés).

Les investissements sont à retenir pour leur prix hors taxes (sauf si l'entreprise ne peut pas récupérer la TVA) ; car la TVA relève d'un problème de trésorerie à court terme, alors que le plan de financement initial traite des besoins de financements constants de la future entreprise.

Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR)

Avant de commercialiser, vous devez, en général, acquérir un stock minimum. Puis, dès le lancement de l'activité, vous aurez à accorder en principe des délais de règlement à vos clients : vous aurez donc livré le produit mais l'argent qui vous est dû constituera une créance-client. En revanche, vous obtiendrez sans doute, vous aussi, des délais qui vous permettront de ne pas payer immédiatement vos fournisseurs. Vous aurez donc une " masse d'argent " (stocks moyens + encours moyens de créances sur les clients – encours moyens de dettes à l'égard des fournisseurs) immobilisée et nécessaire à l'exploitation de l'entreprise. De la même manière que l'entreprise doit disposer en permanence de locaux et de machines, elle doit également avoir des ressources disponibles à concurrence de cette somme et donc la considérer comme un investissement à financer au même titre que les autres.

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

- les stocks de matières dont l'entreprise devra disposer à tout moment, en tenant compte des cadences d'approvisionnement, des contraintes de fabrication et du niveau d'activité,
- les stocks d'encours qui seront déterminés en fonction de la durée du cycle de fabrication et des coûts de production déjà imputables à ces stocks (main d'œuvre, énergie...),
- les stocks de produits finis nécessaires pour faire face à la demande dans des délais raisonnables,
- le montant des créances clients en attente de règlement évaluées TTC (les clients doivent le montant indiqué sur la facture, TVA comprise). Ce montant est bien sûr fonction de l'importance du chiffre d'affaires (cf. compte de résultat prévisionnel) mais aussi de la longueur du délai qui s'écoule entre la livraison et le règlement par le client (délai de facturation et délai de règlement),

- le montant des dettes fournisseurs évaluées TTC qui correspond aux délais de paiement qui vous sont accordés par vos fournisseurs et qui est donc fonction du volume des achats.

La formule générale du calcul du besoin en fonds de roulement en création d'entreprise est la suivante :

Besoin en fonds de roulement =		
	Stocks moyens HT	<i>Stocks minimum de matières premières, de produits en cours de fabrication et de produits finis dont on doit disposer en permanence pour exercer l'activité dans des conditions normales.</i>
+	Encours moyens créances clients TTC	<i>Moyenne des sommes qui seront, en permanence, facturées aux clients mais non encore réglées.</i>
-	Encours moyens crédits fournisseurs TTC	<i>Montant moyen des factures qui ne seront pas acquittées aux fournisseurs, en fonction des délais de paiement qu'ils accordent de manière permanente. Doivent également être pris en compte le montant moyen d'acomptes versés par les clients à la commande, conformément aux usages de la profession.</i>

CAS PARTICULIER D'ACTIVITE DE SERVICES

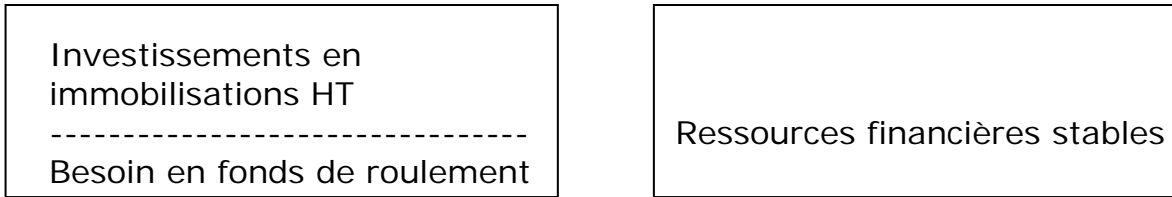
Si votre activité relève de la prestation de services (en particulier intellectuels), il est possible que vous n'ayez pas besoin de stocks. Dans ce cas il n'y aura pas de composante " stocks moyens " dans votre BFR ; en revanche, il faudra le remplacer par une composante " travaux en cours " c'est-à-dire un volant de charges courantes que vous aurez en permanence à avancer avant de pouvoir facturer vos prestations. Pour cela, il faut évaluer à combien vous reviendra une journée de travail toutes charges courantes comprises (votre rémunération incluse) et estimer combien de jours en moyenne pour une commande vous aurez à travailler avant de pouvoir présenter votre facture. Si, de plus, dans votre activité, vous avez la possibilité de demander systématiquement un acompte à la commande, il faudra créer une composante ressources " encours moyen acomptes clients " qui remplacera la composante "encours moyen fournisseurs " (qui n'a pas lieu s'il n'y a pas de stocks).

Vous venez de chiffrer les deux types d'investissements nécessaires à votre entreprise :

- les investissements en immobilisations,
- les investissements correspondants au besoin en fonds de roulement.

LE RECENSEMENT DES RESSOURCES DURABLES

Il faut maintenant chiffrer les ressources financières qui vous permettent de couvrir ces investissements :



Ces ressources financières se regroupent en deux catégories : ce sont des capitaux permanents.

- Elles sont apportées par le porteur du projet (apports personnels).
- Il faudra trouver un complément (prime, subvention, emprunt à moyen ou long terme).

En bonne orthodoxie de gestion, les besoins financiers durables doivent être couverts par des ressources de même nature.

Les totaux des deux colonnes doivent être égaux. Par conséquent, si la somme des apports (éventuellement majorés de primes ou subventions), reste inférieure au total des besoins durables, il vous faudra combler cette différence par un financement externe.

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) comme :

- ne pas risquer plus de fonds que le créateur lui-même,
- écarter de l'assiette de financement les investissements incorporels (hormis le fonds de commerce) et très souvent le besoin en fonds de roulement,
- ne financer qu'à 70 % du prix HT ce qui est recevable (besoins finançables par la banque),
- tolérer chez l'emprunteur un endettement à terme qui ne dépasse pas le total des CAF des 3 premières années (capacité d'autofinancement),
- n'accepter chez l'emprunteur qu'une charge annuelle de remboursement du capital emprunté limitée au plus à la moitié de la CAF prévisionnelle.

Ces deux derniers critères imposés par les banques ne pourront être vérifiés qu'une fois le compte de résultat établi, ce qui pourra amener à reconsidérer la solution financière.

2/ COMPTE DE RESULTAT PREVISIONNEL

Le compte de résultat peut être établi soit sous forme de liste, soit sous la forme classique et plus simple d'un tableau.

Dans ce dernier cas, 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, s'assurer que l'activité dégage un bénéfice suffisant (reliquat des produits par rapport aux charges).

Pour remplir correctement le compte de résultat, il faudra :

- dans la partie gauche du tableau :
 - ♦ ne rien oublier des charges prévisibles d'exploitation (un plan comptable pourra servir de check-list),
 - ♦ évaluer la dotation aux amortissements pour les investissements achetés (et bien sûr amortissables),
 - ♦ calculer également les charges financières induites par le "financement externe " qui a été déterminé pour équilibrer le plan de financement initial.
- dans la partie droite du tableau :
 - ♦ inscrire le chiffre d'affaires et éventuellement les autres produits (financiers ou exceptionnels).

Tous les montants sont à porter pour leur montant hors taxes (sauf en cas de non assujettissement à la TVA)

Remarque :

À 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 c'était 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 RESULTAT PREVISIONNEL

DEBIT				CREDIT			
	An 1	An 2	An 3		An 1	An 2	An 3
CHARGES				PRODUITS			
CHARGES D'EXPLOITATION				PRODUITS D'EXPLOITATION			
- Approvisionnements				- Chiffre d'affaires			
- Sous-traitance							
ACHATS DE FOURNITURES							
- Energie							
- Eau							
- D'entretien							
- Administratives							
- Diverses							
CHARGES Externes							
- Loyers de crédit-bail							
- Loyers de charges locatives							
- Assurances							
- Entretien des locaux							
- Entretien du matériel							
- Documentation							
AUTRES CHARGES EXTERNES							
- Honoraires							
- Frais d'acte et de contentieux							
- Affranchissements							
- Téléphone							
- Publicité							
- Frais de transport							
- Emballages et conditionnement							
- Voyages et déplacements							
- Divers							
- Taxe professionnelle							
- Autres impôts et taxes (hors I.S.)							
FRAIS DE PERSONNEL							
- Salaires							
- Charges sociales							
- Commissions versées							
- Charges sociales/commissions versées							
- Dotations aux amortissements							
CHARGES FINANCIERES				PRODUITS FINANCIERS			
- Agios et intérêts payés				- Intérêts encaissés			
- (Charges exceptionnels)				- (Produits exceptionnels)			
BENEFICE				PERTE			
TOTAL				TOTAL			

3/ AMORTISSEMENTS

L'amortissement est une notion comptable qui a pour objet de constater la dépréciation subie par une immobilisation en raison de l'usure ou du temps.

Exemple : une entreprise inscrit à son bilan en 2004 un véhicule pour une valeur de 10 000 dh (valeur d'achat). En 2006, le véhicule aura perdu de sa valeur.

L'amortissement permet de prendre en compte chaque année la perte subie par l'entreprise du fait de cette dépréciation.

Fiscalement, les amortissements régulièrement pratiqués au cours d'un exercice viennent en déduction du bénéfice imposable.

L'objectif poursuivi est de reconstituer un capital pour permettre le remplacement des immobilisations.

Tout entrepreneur individuel ou société peut amortir les immobilisations inscrites au bilan de l'entreprise.

a) Les conditions à réunir pour amortir

Trois conditions doivent être réunies pour amortir un bien :

- ▶ Ne peuvent être amorties que les immobilisations corporelles ou incorporelles, c'est à dire les biens destinés à rester durablement dans l'entreprise.
- ▶ Les immobilisations doivent être inscrites à l'actif du bilan.
- ▶ Le bien doit se déprécier par l'usure ou le temps.

Éléments amortissables	Éléments non amortissables
<ul style="list-style-type: none">▶ Immobilisations incorporelles- Frais d'établissement (sur 5 ans)- Frais de recherche (sur 5 ans)- Brevets, licences (sur 5 ans)	<ul style="list-style-type: none">▶ Immobilisations incorporelles- Fonds de commerce- Droit au bail- Marques
<ul style="list-style-type: none">▶ Immobilisations corporelles- Constructions (20 à 50 ans)- Installations techniques (5 à 10 ans)- Agencements, aménagements (10 à 20 ans)- Matériel de transport (4 à 5 ans)- Matériel de bureau, mobilier (5 à 10 ans)- Micro-ordinateurs (3 ans)	<ul style="list-style-type: none">▶ Immobilisations corporelles- Terrains- Oeuvres

b) La durée et le taux d'amortissement

Le taux d'amortissement est fonction de la durée probable d'utilisation du bien (cf. tableau ci-dessus).

Il est toutefois possible d'amortir sur une période plus courte si des conditions particulières d'exploitation le justifient.

Précision : les biens d'occasion acquis par une entreprise ou une société, ou apportés en nature lors de sa constitution, peuvent être amortis (uniquement selon le mode linéaire) en appliquant un taux déterminé en fonction de la durée probable de leur utilisation appréciée à la date d'achat ou d'apport des biens.

L'amortissement est calculé à partir du prix de revient des immobilisations, c'est à dire :

- ▶ pour les immobilisations acquises à titre onéreux : le prix d'acquisition, majoré des frais accessoires nécessaires à la mise en état d'utilisation du bien (par exemple les frais d'installation et de montage),
- ▶ pour les immobilisations acquises à titre gratuit : la valeur vénale du bien (valeur de revente),
- ▶ pour les immobilisations créées par l'entreprise : le coût de production du bien.

c) Les méthodes d'amortissement

L'entreprise ou la société peut amortir selon le mode linéaire ou dégressif.

● L'amortissement linéaire

Cela consiste à déterminer une annuité constante d'amortissement tout au long de la période d'utilisation du bien.

Cette annuité est calculée en appliquant au prix de revient des éléments à amortir le taux d'amortissement déterminé en fonction de la durée d'utilisation du bien.

Exemple : Une entreprise acquiert en février 2004 une automobile pour un prix de 10 000 dirhams dont la durée d'utilisation est de 5 ans. Le véhicule est immédiatement mis en service.
Le taux d'amortissement linéaire est de 5 ans. L'annuité d'amortissement est par conséquent de 2 000 dirhams.

Toutefois, en raison de l'achat du bien en cours d'année, la première annuité au titre de 2004 devra être réduite prorata temporis (la réduction se calcule en jours sur une base de 30 jours par mois).

En 2004, la dotation aux amortissements sera de $2\,000 \times 330/360 = 1\,833$ dirhams. Au titre des années suivantes, l'annuité est de 2 000 dirhams.

< /EM > < /EM >

Ce mode d'amortissement peut s'appliquer à tous les biens amortissables, mais il est obligatoire pour les biens suivants :

- ▶ les biens d'occasion,
- ▶ les biens non admis au bénéfice de l'amortissement dégressif (par exemple, les véhicules de tourisme*),
- ▶ et, les biens dont la durée d'utilisation normale est inférieure à trois ans.

L'amortissement calculé selon le mode linéaire correspond à l'amortissement minimum obligatoire à pratiquer au cours d'un exercice pour un bien amorti.

● L'amortissement dégressif

Le système dégressif consiste à pratiquer des annuités d'amortissement plus importantes les premières années afin d'encourager les entreprises à investir.

L'amortissement dégressif est réservé aux biens neufs ayant une durée d'utilisation d'au moins trois ans.

Le taux de l'amortissement dégressif s'obtient en multipliant le taux de l'amortissement linéaire par un coefficient qui varie selon la durée normale d'utilisation du bien :

- ▶ Durée normale d'utilisation égale à 3 ou 4 ans : 1,25
- ▶ Durée normale d'utilisation égale à 5 ou 6 ans : 1,75
- ▶ Durée normale d'utilisation supérieure à 6 ans : 2,25

Le taux obtenu, dit "taux constant" s'applique la première année sur la valeur d'origine du bien, puis, à partir du 2ème exercice, sur la valeur résiduelle comptable du bien, c'est à dire sur la différence entre le prix de revient et le montant des annuités d'amortissement précédentes.

Exemple : une entreprise acquiert en avril 2003 un matériel de fabrication pour un prix de 100 000 dirhams dont la durée normale d'utilisation est de 5 ans.

Le taux d'amortissement linéaire est de 20 %, le taux d'amortissement dégressif est de $20 \times 1,75 = 35$ %.

- La première année d'amortissement, l'annuité doit être réduite prorata temporis (la réduction se calcule par mois), soit : $100\ 000 \times 35\ \% \times 9/12 = 26\ 250$ dirhams.
- Les années suivantes, l'amortissement à pratiquer se calcule sur la base de la valeur résiduelle.

Au titre de la seconde année d'amortissement par exemple, la valeur résiduelle est de $100\ 000 - 26\ 250 = 73\ 750$ dirhams. L'annuité est alors égale à : $73\ 750 \times 35\ \% = 25\ 812$ dirhams. < /EM > < /EM >

Si à la clôture d'un exercice, l'annuité dégressive d'amortissement devient inférieure à l'annuité correspondant à la valeur résiduelle divisée par le nombre d'années d'utilisation restant à courir, l'entreprise peut alors faire état d'un amortissement égal à ces dernières annuités.

4/ PLAN DE TRESORERIE

C'est un tableau qui présente tous les décaissements et tous les encaissements prévus au cours de la première année, en les ventilant mois par mois, donc dans douze colonnes.

On porte chaque entrée ou sortie de fonds (en TTC pour les opérations Assujetties à la TVA) dans la colonne du mois où elle doit normalement se produire. On détermine ensuite le solde de trésorerie du mois et un solde de trésorerie cumulé d'un mois sur l'autre, de manière à savoir par rapport aux prévisions d'activité si tout ce qu'il y aura à payer pourra l'être sans problème grâce aux disponibilités du moment.

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 tout prochains mois il risque d'y avoir une grave crise de trésorerie et que l'on n'aura pas les moyens d'y remédier. La plupart des disparitions d'entreprise nouvelle intervenant la première année sont le fait de problème de trésorerie.

Il faudra donc peut-être prévoir des crédits bancaires de fonctionnement (comme l'escompte de papier commercial, la mobilisation de créances, le découvert, etc.) et tenir compte de leur coût dans le compte de résultat.

PLAN DE TRESORERIE

	JANVIER	FEVRIER	MARS	ETC.
SOLDES EN DEBUT DE MOIS (+ ou -)				
ENCAISSEMENTS (TTC) ♦ EXPLOITATION - CA réalisé Comptant à 60 jours à 90 jours ... - Récupération de TVA ♦ HORS EXPLOITATION - Apport en capital - Déblocage emprunts LMT contractés - Prime / subvention d'équipement				
TOTAL (1)				
DECAISSEMENTS (TTC) ♦ D'EXPLOITATION - Achats effectués : Paiement marchandises (approvisionnement, matières premières) - Autres charges externes - Impôts et taxes - Frais de personnel - Charges sociales - TVA reversée - Charges financières ♦ HORS EXPLOITATION - Remboursements d'emprunts à terme - Fournisseurs d'immobilisations				
TOTAL (2)				
Solde en fin de mois (1-2)				

5/ PLAN DE FINANCEMENT A 3 ANS

Une bonne structure financière est un gage de pérennité pour la nouvelle entreprise, qui pourra 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.

De manière à prévoir l'évolution de la structure financière de l'entreprise, il sera nécessaire d'élaborer, sur le même principe que le plan de financement initial, un tableau projetant à la fin de chacune des trois premières années l'évolution des besoins financiers durables et celle des ressources financières stables.

Pour **l'année 1**, il suffira de reprendre le contenu du plan de financement initial en y incorporant les éléments nouveaux survenus au cours de l'exercice notamment les ressources propres nouvelles générées par l'activité : la capacité d'autofinancement ou CAF (en création d'entreprise la CAF est égale à : bénéfice après impôt + dotation aux amortissements de l'exercice).

Pour **les années 2 et 3**, il ne faudra prendre en compte que les seuls éléments nouveaux apparus dans les besoins ou ressources durables au cours de chaque exercice respectif.

Il est nécessaire que, pour la première année, les ressources excèdent les Besoins d'un montant représentant au moins 15 à 20 % du montant de la CAF. Cet excédent doit s'accroître les années suivantes.

PLAN DE FINANCEMENT A 3 ANS

BESOINS (durables)	N	N+1	N+2	RESSOURCES (durables)	N	N+1	N+2
FRAIS D'ETABLISSEMENT				FONDS PROPRES			
PROGRAMME D'INVESTISSEMENT HT				QUASI FONDS PROPRES			
BFR				CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT			
AUGMENTATION DU BFR				EMPRUNTS BANCAIRES A MOYEN OU LONG TERME			
REMBOURSEMENT ANNUEL DES EMPRUNTS A TERME							
PRELEVEMENT EXPLOITANT (SI AFFAIRE PERSONNELLE)							
DIVIDENDES DISTRIBUES (SI SOCIETE)							
				EXCEDENT			

6/ CALCUL DU POINT MORT (SEUIL DE RENTABILITE)

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) d'avoir les moyens de payer toutes les autres charges de l'exercice, c'est-à-dire les charges fixes.

Pour calculer ce point mort, il faut :

- Répartir l'ensemble des charges de l'exercice en deux catégories :
 - le montant de toutes les charges fixes : ensemble des dépenses que l'on a obligatoirement, que l'on vende ou que l'on ne vende pas (ex : loyer du local commercial, salaires, charges sociales, assurance, comptable, etc.),
 - le montant de toutes les charges variables : montant des dépenses découlant automatiquement du niveau des ventes (par ex. : le montant des approvisionnements correspondant au chiffre d'affaires réalisé, frais de transport sur achats et/ ou sur ventes, commissionnement versé sur les ventes...).
- Calculer la marge sur coûts variables qui est égale au montant prévisionnel des ventes diminué des charges variables entraînées automatiquement par ces ventes.
- Traduire cette marge en pourcentage de chiffre d'affaires (taux de marge sur coût variable) en divisant la marge sur coûts variables par le montant du chiffre d'affaires et en multipliant le résultat par 100.
- Diviser le montant des charges fixes par ce taux de marge pour obtenir le seuil de rentabilité : montant de chiffre d'affaires qui permettra de payer toutes les charges fixes.

Dès que les ventes dépasseront le point mort, l'entreprise commencera à dégager des bénéfices.

Le seuil de rentabilité est un bon indicateur pour compléter l'approche réaliste du projet, car on peut le traduire concrètement en nombre d'heures à facturer, nombre d'articles à vendre en moyenne par jour (ou par semaine), etc.

CALCUL DU SEUIL DE RENTABILITE

Chiffre d'affaires prévisionnel HT	
Charges variables	
Chiffre d'affaires - charges variables = marge sur coûts variables	
Marge sur coûts variables / chiffre d'affaires = taux de marge sur coûts variables	
Charges fixes / taux de marge sur coûts variables = seuil de rentabilité	

C/ L'ETUDE JURIDIQUE

Vous allez démarrer une activité indépendante, travailler sous votre propre responsabilité, sans aucun lien de subordination vis-à-vis d'une autre entreprise. Quelle que soit l'importance et la nature de cette activité, vous allez devoir choisir une structure juridique adaptée à votre projet.

La structure juridique correspond au cadre légal dans lequel vous allez exercer votre activité. Ce cadre légal entraînera un certain nombre de conséquences sur votre statut, tant au niveau patrimonial que social et fiscal.

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

Mais attention à ne pas brûler les étapes. Vous ne pourrez procéder à cette étude sans avoir au préalable réfléchi à votre projet et procédé à une étude commerciale et financière sérieuse.

Le choix de la structure juridique correspond à la phase finale de préparation de votre projet et doit s'y adapter.

1/ STRUCTURE ET ACTIVITE

La structure juridique et l'activité exercée ne doivent pas être confondues. A la base de tout projet de création d'entreprise, il y a une activité qui peut être :

- **commerciale** : le code de commerce énonce les activités entrant dans le domaine commercial. Pour l'essentiel, il s'agit de l'achat pour la revente, dans un but lucratif, ainsi que la vente de certains services : hôtels, restaurants, spectacles, etc.
- **artisanale** : l'activité de l'entreprise doit consister en un travail de fabrication, transformation, réparation ou prestations de services. Les activités artisanales sont répertoriées dans une liste faisant l'objet d'un décret et sont regroupées par catégories : métiers de l'alimentation, du bâtiment, de fabrication et de services. D'autre part, l'entreprise artisanale en création ne doit pas, en principe, compter plus de 10 salariés.
- **industrielle** : l'activité de l'entreprise consiste à transformer des matières premières. Cependant, et contrairement à l'activité artisanale, le rôle des machines utilisées et de la main-d'œuvre doit être prépondérant. Les revenus professionnels de l'entrepreneur ne proviennent pas de son travail manuel, mais de l'organisation de sa production.

- **civile** : il existe un certain nombre d'activités civiles parmi lesquelles on trouve l'agriculture et les professions libérales, qui concernent directement la création d'entreprise.

Pour comprendre cette terminologie de " profession libérale ", il convient d'en différencier deux grandes catégories : celles qui sont réglementées et les autres.

- Les professions libérales réglementées sont les plus connues : il s'agit des architectes, avocats, experts-comptables, médecins, notaires, etc. Leurs membres doivent respecter des règles déontologiques strictes et sont soumis au contrôle de leurs instances professionnelles (ordre, chambre ou syndicat). Leur titre est protégé par la loi.
- Les professions libérales " non réglementées " regroupent tous les secteurs économiques ne relevant ni du commerce, ni de l'artisanat, ni de l'industrie, ni de l'agriculture, ni des professions libérales réglementées.
Certaines de ces professions sont totalement libres (ex. : consultant, formateur), d'autres sont soumises à autorisation d'exercice (ex. : exploitant d'auto-école).

2/ CHOIX DE LA STRUCTURE

Quelle que soit l'activité que vous allez exercer, vous allez devoir faire le choix entre :

- demander votre immatriculation en tant qu'entrepreneur individuel,
- ou créer une société.

Dans l'entreprise individuelle, l'entrepreneur et l'entreprise ne forment juridiquement qu'une seule et même personne. Les conséquences liées à cette caractéristique sont nombreuses :

- L'entrepreneur dispose d'une grande liberté d'action : il est le seul maître à bord et n'a de comptes à rendre à personne.
- En contrepartie, ses patrimoines professionnel et personnel sont juridiquement confondus ; il est donc responsable des dettes de l'entreprise sur l'ensemble de ses biens et, le cas échéant, sur ceux de son conjoint, en fonction de son régime matrimonial.
- Il n'y a pas de notion de " capital social ", de " dénomination sociale ", de " siège social ", " d'abus de bien social "...
- L'entreprise individuelle est très simple à constituer.

En cas de création d'une société, cette notion de confusion disparaît. L'entreprise, personne morale, est juridiquement distincte des associés fondateurs.

Les principales conséquences sont les suivantes :

- L'entreprise a son propre patrimoine, différencié de celui des associés.
- S'agissant d'une " nouvelle personne ", il faut donner à l'entreprise un nom (dénomination sociale), un domicile (siège social) ainsi qu'un minimum d'apports qui constituera son patrimoine initial et lui permettra de faire face à ses premiers investissements et premières dépenses (capital social).
- S'ils utilisent, à des fins personnelles, les biens de la société, les dirigeants et associés peuvent être poursuivis pour " abus de biens sociaux ".
- Le dirigeant n'agit pas pour son propre compte, mais au nom et pour le compte d'une personne morale distincte. Il doit donc respecter un certain formalisme lorsqu'il est amené à prendre des décisions importantes. De même, il doit périodiquement rendre des comptes aux associés sur sa gestion.
- La création d'une société suppose de respecter un certain formalisme : rédaction et enregistrement des statuts, parution d'une annonce dans un journal d'annonces légales...

Il existe un nombre important de sociétés ; nous nous limiterons aux plus courantes :

- **La société en nom collectif (SNC)** est une société de personnes réglementée par la loi n°5-96 (dahir du 13 février 1997). En vertu de l'article 3 : « la société en nom collectif est une société dont les associés ont tous la qualité de commerçant et répondent indéfiniment et solidairement des dettes sociales »
- **La Société à Responsabilité Limitée (SARL)**, est régie par la loi n°5-96 (dahir du 13 février 1997). Elle constitue un type hybride de sociétés s'apparentant à la fois aux sociétés de personnes et aux sociétés de capitaux :
 - Comme les sociétés de personnes, elle repose sur l'Intuitu Personnae (qualité de la personne). Les associés sont garants solidaires de la valeur donnée aux apports en nature. Le capital n'est pas divisé en actions, mais en parts sociales non négociables.
 - Comme les sociétés de capitaux, les associés ne sont pas commerçants, et ne sont responsables qu'à concurrence de leurs apports.
 - La société à responsabilité limitée réunit donc les avantages des deux types classiques de sociétés.

- **La Société Anonyme (SA)** à forme classique, c'est-à-dire dirigée par un conseil d'administration et peut être définie comme étant la société dont le capital est divisé en actions et qui est constituée entre des associés qui ne supportent les pertes qu'à concurrence de leurs apports.
La société anonyme est une société de capitaux régie par le dahir n°1-96-124 du 30/08/1996 portant promulgation de la loi n°17-95.
Les contraintes de capitaux et de gestion de la société anonyme font d'elle une société destinée avant tout aux grandes structures.

- **l'entreprise individuelle** est une entreprise qui appartient à une seule personne (son propriétaire) qui dirige et décide de tout ce qui se rapporte à cette entreprise.
Sur le plan juridique, cette entreprise n'a pas d'existence distincte de celle de son propriétaire, ses bénéfices sont considérés comme revenu de son propriétaire et son taxés comme tels. De même, le propriétaire est tenu de rembourser les dettes de son entreprise et, en cas de difficulté, les autres biens du propriétaire peuvent être saisis.
Les entreprises individuelles sont les plus répandues dans la société marocaine. Elles sont plus fréquentes dans l'agriculture, dans l'artisanat, dans les commerces et dans les services aux particuliers (réparations, entretiens

- **la coopérative** est régie par le dahir n°1-836226 du 9 Moharrem 1405 (5 octobre 1984) portant promulgation de la loi n° 24-83 fixant le statut général des coopératives et les missions de l'Office de Développement de la Coopération, tel qu'il a été modifié par le dahir portant loi n°1-93-166 10 du septembre 1993. Elle peut être définie comme étant un groupement de personnes physiques qui conviennent de se réunir pour créer une entreprise chargée de fournir, pour leur satisfaction exclusive, le produit et le service dont elles ont besoin et pour la faire fonctionner et la gérer en appliquant les principes fondamentaux (les principes coopératifs) dont le but est d'améliorer la situation socio-économique de ses membres.

3/ LES PRINCIPAUX CRITERES DE CHOIX

- La nature de l'activité.
- La volonté de s'associer.
- L'organisation patrimoniale : protection et transmission du patrimoine.
- L'engagement financier.
- 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...).

Le tableau synoptique reproduit ci-après dresse de façon comparative la synthèse des principales caractéristiques de ces structures.

TABLEAU RECAPITULATIF DES PRINCIPALES STRUCTURES JURIDIQUES

	ENTREPRISE INDIVIDUELLE	SNC	SARL	SARL à associé unique	SA (forme classique)	COOPERATIVES
Capital minimum	Aucun minimum	Aucun minimum	100 000 dhs	300 000 dhs 3 000 000 avec appel Public à l'épargne	Aucun minimum	
Associés	1 Associé	Aucun minimum ni maximum	Minimum 2 Maximum 50	1 seul associé	Minimum 5	7 coopérateurs (3 si projets jeunes promoteurs)
Responsabilité des associés	Répondent indéfiniment et solidairement des dettes sociales	Répondent indéfiniment et solidairement des dettes sociales	Ne supportent les pertes qu'à concurrence du montant de leurs apports	Ne supportent les pertes qu'à concurrence du montant de leurs apports	Ne supportent les pertes qu'à concurrence du montant de leurs apports	Responsabilité limitée aux parts souscrites, peut être étendue à 5 fois leurs parts par les statuts et est prescrite 5 ans après la retraite du coopérateur.
Types d'apports	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Industrie ▪ Numéraire ▪ Nature 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Industrie ▪ Numéraire ▪ Nature 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Numéraire ▪ Nature ▪ Les apports en industrie ne sont possibles que dans des conditions strictes (art.51 de la loi n°5-95) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Numéraire ▪ Nature ▪ Les apports en industrie ne sont possibles que dans des conditions strictes (art.51 de la loi n°5-95) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apport en industrie interdit ▪ Numéraire ▪ Nature 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Industrie: en fonction des opérations ou des services qu'il s'engage à effectuer avec la coopération ▪ Nature: en fonction de l'importance de son exploitation
Cession des droits sociaux	-	Consentement unanime des associés	Cession des parts à des tiers étrangers strictement réglementées (art.58)		En principe libre (clause d'agrément possible)	Les parts sont nominatives, indivisibles, non négociables et insaisissables
Organes sociaux	-	Gérance	Gérance	Gérance	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conseil d'administration ▪ Directoire conseil de surveillance 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Assemblée générale ▪ Conseil d'administration; directeur
Commissaire aux comptes/aux apports	-	Obligation sous certaines conditions *	Obligation sous certaines conditions *	Obligation sous certaines conditions *	Toujours obligatoire	Obligatoire
Majorité dans les assemblées	-	En principe, les conditions de majorité sont déterminées par les statuts. A défaut, les décisions sont prises à l'unanimité	Assemblée générale ordinaire: au moins la moitié + 1 part sociale. Modification des statuts: au moins les 3/4 des parts sociales	-	Assemblée générale ordinaire: Majorité des voix dont disposent les actionnaires présents ou représentés. Assemblée générale extraordinaire: 2/3 des voix dont disposent les actionnaires présents ou représentés	Une personne = une voix <ul style="list-style-type: none"> ▪ A.G: majorité absolue ▪ A.G. extraordinaire majorité des deux tiers

* Le commissaire aux comptes est un organe de contrôle que la loi n° 17-95 impose à toutes les sociétés anonymes. La nouvelle loi n° 5-96 sur la SNC et la SARL a prévu la désignation obligatoire du commissaire aux comptes dans le cas où le chiffre d'affaires, à la clôture d'un exercice social, dépasserait le montant de 50 000 000 dirhams.

Dans les SARL les apports en nature nécessitent l'intervention d'un commissaire aux apports désigné à l'unanimité des associés parmi les personnes habilitées à exercer les fonctions de commissaire aux comptes.

Toutefois, les associés peuvent décider à l'unanimité que le recours à un commissaire aux apports ne sera pas obligatoire, lorsque la valeur d'aucun apport en nature n'excède 1000 000 dirhams et lorsque la valeur totale de l'ensemble des apports en nature non soumis à l'évaluation d'un commissaire aux apports n'excède la moitié du capital.

PHASE 3

LE LANCEMENT DES OPERATIONS

Jusqu'à maintenant, vous avez préparé votre projet sur tous les plans mais vous n'avez pas encore créé votre entreprise.

Votre décision ultime est à prendre ici. C'est elle qui conditionne l'acte de lancement au cours duquel vous allez définitivement vous engager.

Cette courte phase consiste à concrétiser tous les engagements pris par vous-même et tous vos partenaires (*associés, collaborateurs, clients, fournisseurs, banques, etc.*) qui participent directement ou indirectement à votre projet afin que vous puissiez mettre en place votre outil de travail.

Important : pour des raisons pratiques, il est souvent indispensable de débiter cette troisième phase par la concrétisation juridique et financière de la nouvelle entreprise. Mais il ne faut en aucun cas oublier l'aspect commercial. En effet, vous devrez simultanément lancer ou poursuivre les actions commerciales car vous devrez obtenir le plus tôt possible vos premières commandes fermes.

A/ SUR LE PLAN JURIDIQUE

La phase de préparation du dossier de constitution d'entreprise individuelle ou de société étant achevée, vous pouvez maintenant donner une naissance juridique à votre entreprise en déposant votre dossier selon les tableaux ci après :

TABLEAU DES FORMALITES ADMINISTRATIVES ET JURIDIQUES RELATIVES AUX PERSONNES PHYSIQUES

FORMALITES JURIDIQUES		LIEU	DELAI	COUT
Conseil négatif	Est obligatoire au cas où une dénomination est donnée à l'entreprise	Registre central du commerce	1 jour	130 DH
Inscription auprès de la sous direction des impôts urbains du lieu du siège social "Services des Patentes"	Demande d'inscription accompagnée d'un contrat de bail enregistré ou d'un reçu de loyer légalisé si le demandeur est locataire. S'il est propriétaire des locaux, il doit le mentionner sur la demande.	Sous Direction des impôts urbains du lieu du Siège Social	3 jours	NEANT
Immatriculation au Registre de Commerce	Demande d'immatriculation en doubles exemplaires avec signature légalisée plus certificat négatif, plus certificat d'inscription au rôle des Patentes.	Registre de commerce du Tribunal de Première Instance du lieu du Siège Social	1 jour	150 DH
FORMALITES ADMINISTRATIVES				
Demande d'autorisation administrative	Demande par simple lettre accompagnée des copies du contrat de bail enregistré et de la demande d'immatriculation au Registre de Commerce	Préfecture ou Province du lieu du Siège Social	20 jours	NEANT
Dépôt d'une déclaration d'existence auprès de l'inspecteur des impôts et taxes assimilées	Demande sur imprimé fourni par l'administration fiscale	Siège social		
Affiliation à la CNSS	Demande sur imprimé accompagnée des copies de la demande d'immatriculation au RC et du certificat d'inscription aux Patentes	CNSS du lieu du siège social	-	NEANT
Déclaration d'existence à l'inspection du Travail	Demande plus le livre de paie	Inspection du travail du lieu du Siège Social	-	NEANT
Dossier Barid Al Maghrib pour ouverture de compte chèques postaux et pour retrait des plis recommandés	Au cas où une dénomination est donnée à l'entreprise, produire copie du certificat d'immatriculation au Registre de Commerce	Administration de Barid Al Maghrib	10 jours	NEANT

TABLEAU DES FORMALITES ADMINISTRATIVES ET JURIDIQUE RELATIVES A LA CONSTITUTION DE SOCIETE EN NON COLLECTIF (SNC).

FORMALITES JURIDIQUES		LIEU	DELAI	COUT
Certificat négatif	Obligatoire	Registre central du commerce	2 jours	20 DH
Etablissement des statuts	Obligatoire	Fiduciaire ou Notaire	3 jours	Timbre de 20 Dh/feuille
Etablissement de la décision collective des associés portant nomination du ou des gérants	Obligatoire	Fiduciaire ou Notaire	2 jours	Timbre 20 20 DH par acte + 50 DH d'enregistrement
Enregistrement	Obligatoire	Service d'enregistrement et de timbre	10 jours	0,5 % sur le capital, avec 1000 DH minimum
Inscription auprès de la sous Direction des Impôts du lieu du siège social "Service des Patentes"	Obligatoire avec production des documents de la constitution de la société	Sous Direction des impôts urbains du lieu du Siège Social	3 jours	NEANT
Dépôt des statuts au Greffe du Tribunal de 1 ^{ère} Instance	Obligatoire + Certificat négatif + documents sociaux de constitution	Tribunal de 1 ^{ère} Instance du lieu du Siège Social	1 jour	200,00 DH
Immatriculation au Registre du Commerce	Demande d'immatriculation en double exemplaires avec signature légalisée + certificat négatif + certificat d'inscription au rôle des Patentes	Registre de commerce du Tribunal de 1 ^{ère} Instance du lieu du Siège Social	1 jour	150 DH
Publicité Légale	Obligatoire	* Journal d'annonces légales * Bulletin Officiel	* 2 jours * 45 jours	Entre 600 et 800 DH
FORMALITES ADMINISTRATIVES				
Demande d'autorisation administrative	Demande par simple lettre accompagnée des copies du contrat de bail enregistré et de la demande d'immatriculation au Registre de Commerce	Préfecture ou Province du lieu du Siège Social	20 jours	NEANT
Dépôt d'une déclaration d'existence auprès de l'inspecteur des impôts et taxes assimilées	Demande sur imprimé fourni par l'administration fiscale + copie des documents sociaux	Direction des Impôts Urbains du lieu du Siège Social	3 mois à partir de la création	NEANT
Affiliation à la CNSS	Demande sur imprimé + Copie des documents sociaux	CNSS du lieu du Siège Social	-	NEANT
Déclaration d'existence à l'Inspection du Travail	Demande sur imprimé + Copie des documents sociaux	Inspection du Travail du lieu du Siège Social	-	NEANT
Dossier Barid Al Maghrib pour ouverture de compte chèques postaux et pour retrait des plis recommandés	Documents constitutifs + Copie du Journal d'annonces légales	Administration de Barid Al Maghrib	10 jours	NEANT

TABLEAU DES FORMALITES ADMINISTRATIVES ET JURIDIQUE RELATIVES A LA CONSTITUTION DES SOCIETES A RESPONSABILITE LIMITEE (SARL).

FORMALITES JURIDIQUES		LIEU	DELAI	COUT
Certificat négatif	Obligatoire	Registre central du commerce	1 jour	150 DH
Etablissement des statuts	Obligatoire	Fiduciaire ou Notaire	3 jours	Timbre de 20 Dh/feuille
Etablissement de la décision collective des associés portant nomination du ou des gérants	Obligatoire	Fiduciaire ou Notaire	2 jours	Timbre de 20 Dh/feuille
Enregistrement	Obligatoire	Service d'enregistrement et de timbre	3 jours	50 DH d'enregistrement 0,5 % sur le capital, avec 1000 DH minimum
Inscription auprès de la sous Direction des Impôts du lieu du siège social "Service des Patentes"	Obligatoire avec production des documents de la constitution de la société	Sous Direction des impôts urbains du lieu du Siège Social	3 jours	NEANT
Dépôt des statuts au Greffe du Tribunal de 1 ^{ère} Instance	Obligatoire + Certificat négatif + documents sociaux de constitution	Tribunal de 1 ^{ère} Instance du lieu du Siège Social	1 jour	200,00 DH + timbre de 20 DH
Immatriculation au Registre du Commerce	Demande d'immatriculation en double exemplaires avec signature légalisée + certificat négatif + certificat d'inscription au rôle des Patentes	Registre de commerce du Tribunal de 1 ^{ère} Instance du lieu du Siège Social	1 jour	150 DH
Publicité Légale	Obligatoire	* Journal d'annonces légales * Bulletin Officiel	* 2 jours * 45 jours	Entre 600 et 800 DH
FORMALITES ADMINISTRATIVES				
Demande d'autorisation administrative	Demande par simple lettre accompagnée des copies du contrat de bail enregistré et de la demande d'immatriculation au Registre de Commerce	Préfecture ou Province du lieu du Siège Social	20 jours	NEANT
Dépôt d'une déclaration d'existence auprès de l'inspecteur des impôts et taxes assimilées	Demande sur imprimé fourni par l'administration fiscale + copie des documents sociaux	Direction des Impôts Urbains du lieu du Siège Social	3 mois à partir de la création	NEANT
Affiliation à la CNSS	Demande sur imprimé + Copie des documents sociaux	CNSS du lieu du Siège Social	-	NEANT
Déclaration d'existence à l'Inspection du Travail	Demande sur imprimé + Copie des documents sociaux	Inspection du Travail du lieu du Siège Social	-	NEANT
Dossier Barid Al Maghrib pour ouverture de compte chèques postaux et pour retrait des plis recommandés	Documents constitutifs + Copie du Journal d'annonces légales	Administration de Barid Al Maghrib	10 jours	NEANT

TABLEAU DES FORMALITES ADMINISTRATIVES ET JURIDIQUE RELATIVES A LA CONSTITUTION DES SOCIETES ANONYMES (SA).

FORMALITES JURIDIQUES		LIEU	DELAI	COUT
Certificat négatif	Obligatoire	Registre central du commerce	1 jour	150 DH
Etablissement des statuts	Obligatoire	Fiduciaire ou Notaire	3 jours	Timbre de 20 Dh/feuille
Etablissement du PV de l'assemblée générale constitutive	Obligatoire	Fiduciaire ou Notaire	2 jours	Timbre de 20 Dh/feuille
Enregistrement	Obligatoire	Service d'enregistrement et de timbre	3 jours	50 DH d'enregistrement 0,5 % sur le capital, avec 1000 DH minimum
Etablissement des bulletins des souscriptions et de l'état des souscriptions et de versement	Obligatoire	Fiduciaire ou Notaire	2 jours	Timbre de 20 Dh/bulletin
Blocage du montant du capital libéré auprès d'une banque (au moins 1/4), le restant doit impérativement être libéré dans un délai de 3 ans à partir de la date d'immatriculation de la société au RC	Obligatoire	La Banque vous établit une attestation de blocage	NEANT	NEANT
Etablissement de la déclaration de souscription et de versement (DSV)	Obligatoire	Fiduciaire ou Notaire	7 jours	Taxe notariale (0,2% + 55 DH) + honoraire en fonction du capital social
Etablissement le cas échéant du PV de la Délibération du Conseil d'Administration	Obligatoire dans le cas où la société est administrée par un Conseil d'Administration	Fiduciaire ou Notaire ou autre	2 jours	Timbre de 20 DH/feuille
Inscription auprès de la sous Direction des Impôts du lieu du siège social "Service des Patentes"	Obligatoire avec production des documents de la constitution de la société	Sous Direction des impôts urbains du lieu du Siège Social	3 jours	NEANT
Dépôt des statuts au Greffe du Tribunal de 1 ^{ère} Instance	Obligatoire + Certificat négatif + documents sociaux de constitution + attestation de blocage du capital	Tribunal de 1 ^{ère} Instance du lieu du Siège Social	1 jour	150 DH
Immatriculation au Registre du Commerce	Demande d'immatriculation en triple exemplaires avec signature légalisée + certificat négatif + certificat d'inscription au rôle des Patentes	Registre de commerce du Tribunal de 1 ^{ère} Instance du lieu du Siège Social	1 jour	150 DH
Publicité Légale	Obligatoire	* Journal d'annonces légales * Bulletin Officiel	* 2 jours * 45 jours	Entre 600 et 800 DH
FORMALITES ADMINISTRATIVES				
Demande d'autorisation administrative	Demande par simple lettre accompagnée des copies du contrat de bail enregistré et de la demande d'immatriculation au Registre de Commerce	Préfecture ou Province du lieu du Siège Social	20 jours	NEANT
Dépôt d'une déclaration d'existence auprès de l'inspecteur des impôts et taxes assimilées	Demande sur imprimé fourni par l'administration fiscale + copie des documents sociaux	Direction des Impôts Urbains du lieu du Siège Social	3 mois à partir de la création	NEANT
Affiliation à la CNSS	Demande sur imprimé + Copie des documents sociaux	CNSS du lieu du Siège Social	-	NEANT
Déclaration d'existence à l'Inspection du Travail	Demande sur imprimé + Copie des documents sociaux	Inspection du Travail du lieu du Siège Social	-	NEANT
Dossier Barid Al Maghrib pour ouverture de compte chèques postaux et pour retrait des plis recommandés	Documents constitutifs + Copie du Journal d'annonces légales	Administration de Barid Al Maghrib	10 jours	NEANT

FORMALITES ADMINISTRATIVES ET JURIDIQUE RELATIVES A LA CONSTITUTION DES COOPERATIVES.

FORMALITES		LIEU	DELAI	COUT
Nombre minimum de personnes	7 personnes 3 personnes dans le cas d'un crédit Jeunes Promoteurs			
Déclaration d'intention de créer la Coopérative	Obligatoire	L'autorité gouvernementale chargée du plan et à l'Office de Développement de la Coopération		Timbre de 20 DH/feuille
Tenue d'une Assemblée générale constitutive et confection des statuts	15 jours avant la tenue de l'assemblée, les membres fondateurs doivent sous peine de nullité de celle-ci, adresser une convocation à l'autorité gouvernementale chargée du Plan, à l'autorité locale intéressée et à l'Office de Développement de la Coopération	Fiduciaire ou Notaire	2 jours	Timbre de 20 DH/feuille
Enregistrement	Obligatoire	Service d'enregistrement et du timbre	10 jours	Exonéré
Obtention de l'agrément	30 jours après la tenue de l'assemblée, déposer en vue de l'obtention de l'agrément: les statuts + copie du PV de l'assemblée générale constitutive + liste des souscripteurs avec nombre des parts souscrites et montant du capital libéré + attestation de blocage	Office de Développement de la Coopération		Néant
Publicité légale	Obligatoire La constitution définitive est subordonnée à la publication au B.O. de l'agrément	Bulletin Officiel	45 jours	Entre 600 et 800 DH
Dépôt	30 jours après la publication, déposer en double exemplaire: Statuts, PV de l'A.G. constitutive, la liste des administrateurs directeurs, Commissaire aux comptes et celle des membres et une copie de l'autorisation d'agrément	Secrétariat du Tribunal de 1 ^{ère} Instance du lieu du Siège Social de la coopérative	1 jour	200 DH
Affiliation à la CNSS	Demande sur imprimé + copie des documents sociaux	CNSS du lieu du Siège Social	—	NEANT
Dossier Barid Al Maghrib pour ouverture de compte chèques postaux et pour retrait des plis recommandés	Documents constitutifs + copie du B.O.	Administration de Barid Al Maghrib	10 jours	NEANT

B/ SUR LE PLAN FINANCIER

Dans la mesure où votre dossier financier a montré que vous aviez besoin de prêts bancaires (à long, moyen ou court terme), il vous appartient maintenant de déclencher les procédures financières, c'est-à-dire : ouvrir un compte bancaire et obtenir vos prêts.

Pour cela, vous donnerez à votre (vos) banquier(s) un dossier de présentation comprenant tous les éléments de nature à expliquer votre projet et donner confiance :

- présentation du ou des créateurs,
- description du produit, du service,
- étude de marché,
- comptes prévisionnels (comptes de résultat, plans de financement, plan de trésorerie),
- objet de la demande de prêt,
- montant demandé,
- garanties proposées.

C/ SUR LE PLAN COMMERCIAL

Sur ce plan, votre premier but doit être d'obtenir les premières commandes fermes, puis de produire.

Vous concrétisez les contacts avec les clients tels que vous les avez pressentis ou établis lors de l'élaboration de votre projet de façon à obtenir le plus rapidement possible vos premières commandes et organiser votre outil de production en conséquence. L'activité économique est le moteur essentiel de votre phase de lancement : votre première affaire sera l'événement le plus important de cette phase ; elle peut accélérer les procédures en cours (impact psychologique sur les décideurs d'organismes de financement) ; elle viendra renforcer votre crédibilité pour l'obtention d'aides de l'État.

LA CONCRETISATION DES CONTACTS CLIENTS

Tout d'abord, vous devez mettre en place les outils promotionnels de votre Politique commerciale :

- faire imprimer le papier commercial (avec mention en "cours d'immatriculation") en soignant la présentation pour un meilleur effet promotionnel,
- rédiger les notices techniques ou publicitaires et les diffuser,
- vous faire connaître par tous les moyens adaptés à votre activité : mailing, affiches, annonces dans la presse technique et professionnelle, inscriptions dans les annuaires professionnels, industriels, ceux des Chambres de Commerce françaises ou étrangères, adhésion à des organismes professionnels, participation aux manifestations de votre secteur, foires, expositions, etc,

- si nécessaire, obtenir de bons articles de presse.

Vous devez mener personnellement les actions de prospection et poursuivre toutes les actions commerciales que vous avez déjà engagées.

Pendant la phase de lancement, vous êtes le premier vendeur de votre entreprise :

- visitez personnellement le maximum de clients,
- vendez à vos clients amis, à ceux qui vous paraissent *a priori* le plus accessibles ou tout simplement à ceux pour lesquels l'effort commercial est plus faible,
- repérez les différents maillons de la chaîne de décideurs chez un même client afin d'apprendre à " frapper à la bonne porte" et de comprendre le mécanisme de la décision d'achat de vos clients (cas de grandes entreprises, des administrations ...),
- Les contacts avec vos clients vous permettront de confirmer vos hypothèses sur leurs motivations, leurs critères de choix, l'état de la concurrence, les montants et dates d'obtention des commandes à venir, et de recueillir de précieuses informations (par exemple, de connaître les revues Professionnelles qu'ils ont l'habitude de lire, ce qui donne une indication pour le choix de vos supports de publicité). Ouvrez pour chacun d'eux des dossiers " prospects " puis, une fois la clientèle acquise, des dossiers " clients ", cela afin de bien organiser votre prospection puis de suivre les clients pour mieux les fidéliser. Vérifiez également, leur solidité financière ... Il faut savoir que généralement 80 % du chiffre d'affaires se fait avec 20 % des clients. Ce fichier des clients susceptibles de réaliser 80 % du chiffre d'affaires est, si possible, à constituer avant le début de l'activité.

En créant vous-même votre clientèle, vous la rendez plus fidèle par la qualité Des rapports que vous établissez avec elle. La phase de lancement est le moment privilégié.

Par la suite, vous serez submergé par de multiples tâches et vos vendeurs salariés feront plus ou moins écran. Attention, cependant à ne pas perdre contact car un patron de PMI qui perd le contact client à cause de son vendeur est en danger. Il est forcément amené à suivre de près, en relation avec ses vendeurs, les gros clients, ceux justement qui réalisent 80 % de son activité. Si vous n'avez eu au préalable de formation commerciale, cette expérience vous permettra ensuite de mieux motiver ou contrôler vos équipes de vendeurs. L'approche sur le terrain de votre future clientèle est le test décisif de votre entreprise. Votre structure de production est naissante, donc peut être souple et modifiable.

PHASE 4

INSTALLER L'ENTREPRISE

Cette phase **d'installation de l'entreprise** consiste à effectuer un certain nombre de démarches qui permettront de démarrer l'activité dans les meilleures conditions possibles.

A/ Trouver et aménager ses locaux

Le choix d'un local adapté est important, car il est souvent le reflet de l'image de l'entreprise.

Pour un commerce, il devient un élément primordial car l'emplacement peut fortement favoriser l'afflux de clientèle : il est connu que, dans un même quartier, certaines rues sont très fréquentées et d'autres pas du tout, dans une même rue commerçante, il existe un bon et un mauvais trottoir...

Pour une activité de production, l'important sera plutôt de trouver une surface suffisante, une bonne desserte des transports en commun, etc...

Pour une activité de services, sans réception de marchandises et de clientèle, le choix du local ne sera pas déterminant, le créateur pouvant d'ailleurs envisager de travailler chez lui.

Dans tous les cas, une jeune entreprise n'a pas intérêt à changer fréquemment d'adresse, car cela entraîne des coûts non négligeables : déménagement, avis aux clients, impression de nouveaux documents commerciaux... Il vaut donc mieux bien y réfléchir avant de se lancer...

B/ Assurer son entreprise

Trop nombreux sont les créateurs qui démarrent leur activité sans assurance, sans doute par soucis de limiter au minimum leurs frais généraux. Pourtant, toute activité professionnelle engendre des responsabilités et des risques et il est parfois trop tard lorsque le dirigeant s'en rend compte.

Devenir patron de son entreprise suppose donc :

- ▶ de faire l'inventaire des risques auxquels l'entreprise est exposée,
- ▶ d'évaluer leurs conséquences,

- ▶ d'apprécier ceux dont les conséquences peuvent être couvertes par les frais généraux,
- ▶ de transférer à un assureur les autres risques ne pouvant être pris en charge par la capacité financière de l'entreprise,
- ▶ de vérifier si la réglementation propre à l'activité concernée impose de prendre certaines assurances particulières,
- ▶ de soigner la rédaction des contrats passés avec les clients, les fournisseurs... en mesurant bien l'étendue de sa responsabilité,
- ▶ de déclarer à l'assureur très précisément les activités exercées par l'entreprise, et, par la suite, de l'informer de toutes modifications des risques, d'adapter les garanties au développement de l'entreprise et de revoir périodiquement l'ensemble des contrats d'assurance.

C/ Etablir ses premiers documents commerciaux

Il est désormais temps de choisir et commander le papier à en-tête de l'entreprise, ses cartes de visites, ses prospectus publicitaires... Tous ces documents, qui seront adressés à des tiers, devront comporter un certain nombre de mentions qui peuvent varier selon l'activité exercée. Doivent figurer, au minimum le nom de l'entreprise, sa forme juridique, le montant de son capital, s'il s'agit d'une société, son numéro unique d'identification fiscale, suivi, pour les commerçants et sociétés, du numéro d'immatriculation au Registre de Commerce.

D/ Finaliser le recrutement des collaborateurs et choisir des prestataires

L'élaboration du projet a permis de déterminer un certain nombre de besoins en termes de moyens humains :

- ▶ le recours à des salariés : à ce stade des contacts ont certainement été pris avec des candidats potentiels.

Il va désormais falloir procéder aux démarches de recrutement, aux formalités administratives, achats de registres, affichages obligatoires... et répartir les tâches et l'organisation générale du travail.

- ▶ le recours à des prestataires : cabinet comptables, services de secrétariat " hors murs ", transporteurs... C'est également le moment de les choisir et de négocier les conditions de leurs interventions.

E/ Mettre en place sa comptabilité et ses outils de gestion

- ▶ Selon le régime fiscal de l'entreprise, les obligations comptables seront plus ou moins importantes. Le chef d'entreprise devra donc se procurer un certain nombre de **livres comptables** (documents "papiers" ou "informatiques") :
 - un journal des recettes et un livre des achats : obligatoires pour les entreprises soumises au régime de la micro-entreprise,
 - un livre-journal : obligatoire pour la majorité des entreprises soumises à un régime réel d'imposition,
 - un grand-livre : obligatoire pour les entreprises commerciales ou artisanales soumises à un régime réel d'imposition,
 - un livre d'inventaire : obligatoire pour les entreprises commerciales soumises à un régime réel d'imposition,
 - des livres auxiliaires facultatifs : livre de caisse, des achats, de vente de banque, de chèques postaux...
 - un registre des immobilisations et des amortissements : obligatoire pour les professions libérales soumises à la déclaration contrôlée.
- ▶ Par ailleurs, la mise en place **d'outils de gestion** permettra au chef d'entreprise:
 - de comparer les réalisations par rapport aux prévisions et d'analyser les écarts pour corriger le tir,
 - de répondre, en temps et en heure, aux échéances diverses : administratives, financières, sociales, fiscales, contractuelles, etc.,
 - de mettre en place des outils qui permettront à la fois de suivre l'activité et d'effectuer sa comptabilité,
 - de préparer l'avenir en prenant des décisions de stratégie qui permettront, soit de corriger la trajectoire, soit de développer son activité.

F/ Planifier

Cette fonction, très importante, consiste à établir une organisation dynamique permettant d'identifier les temps consacrés aux différentes tâches du chef d'entreprise " produire - vendre - gérer ", mais aussi veiller à conserver des temps pour la réflexion et pour la vie personnelle.

Il est primordial de ne pas laisser déborder une fonction sur une autre : toutes les fonctions ont une pareille importance. On est souvent tenté de privilégier la satisfaction de la clientèle alors que le temps passé à la facturation, aux courriers, à l'administration ne doit pas être négligé.

Du temps pour vendre et pour gérer : une journée normale de travail ne dure pas 24 heures ! Il faut prévoir les temps de déplacement, temps pour réfléchir et faire le devis quand on rentre chez soi, temps pour rappeler le client ...

Les outils : l'agenda, le plan de travail hebdomadaire dans lequel des plages sont déjà réservées de manière irréversible à des travaux dont l'objet est plus administratif que commercial.

PHASE 5

LE DEMARRAGE DE L'ACTIVITE

A/ CONTROLEZ LA MONTEE EN REGIME DE L'ENTREPRISE

La plupart des nouvelles entreprises qui rencontrent des difficultés dès leur Première année d'existence ont, entre autre, des problèmes de gestion dont l'origine est :

- **l'insuffisance de capitaux propres** qui rend l'entreprise très vulnérable dès que la croissance est plus rapide que prévue : manque de fonds de roulement, constitution de stocks trop importants, allongement des délais de paiement,
- **des charges fixes trop élevées** par rapport au chiffre d'affaires, méconnaissance des prix de revient, amortissements, frais généraux et frais de personnel trop élevés.

Afin de ne pas gâcher tout le potentiel de l'affaire créée, il y a quelques grands Principes de gestion à respecter auxquels s'ajoutent d'autres points à surveiller spécifiques au projet. La base de référence doit toujours être le plan prévisionnel. Préparé avec rigueur, il vous a permis de vérifier la cohérence du projet. Aussi, respectez-le sans vous laissez entraîner par des motivations brutales et inconsidérées résultant d'opportunités mal analysées, mais en acceptant toutefois de petits changements de cap sous réserve d'adaptation des prévisions et de vérification des cohérences.

B/ LES PRINCIPES DE GESTION A OBSERVER

- Limitez les frais fixes.
- Maîtrisez vos prix de revient : si vous ne prêtez pas attention à l'ensemble des coûts, vous risquez fort de ne pas chercher à les réduire, de laisser éventuellement se détériorer la situation financière sans en prendre conscience et de fixer un prix de vente trop bas qui vous fera vendre à perte (et qui ne pourrait durer sans mettre en péril l'entreprise et est, de toute façon, illégal ...).
- Surveillez les postes clients et fournisseurs : suivez bien les délais de règlement, la facturation, la relance clients, les défections de fournisseurs, la santé financière de vos clients et fournisseurs.
- Contrôlez la qualité.
- Surveillez les stocks.

- Contrôlez l'application de votre politique commerciale. Vous veillerez à réaliser les objectifs commerciaux tels qu'ils ont été définis au départ. La politique commerciale peut cependant évoluer en fonction des réactions de la clientèle, de la modification de ses goûts ou de ses besoins, en fonction de la concurrence dont il faudra suivre le comportement avec attention : elle peut avoir évolué depuis l'élaboration de vos prévisions et votre arrivée sur le marché qui l'a peut-être fait réagir. Enfin, les contraintes sur vos prix de revient peuvent également vous amener à réviser cette politique.
- Surveillez vos investissements : les deux éléments fondamentaux de vos investissements, les équipements et le besoin en fonds de roulement, doivent être maîtrisés tout particulièrement en période de croissance rapide. Ne vous laissez pas séduire par des marchés trop importants, " l'affaire du siècle " qui, en bousculant vos prévisions, pourraient entraîner votre perte car trop difficile à assimiler par une jeune entreprise. Là encore, votre besoin en fonds de roulement augmenterait de manière inconsidérée et vous mettrait vite en difficulté.

C/ LE TABLEAU DE BORD

Afin d'être certain de ne pas " dérapier ", la montée en régime de votre entreprise nécessite un suivi régulier de vos réalisations par rapport à vos prévisions. Ce suivi s'opère à l'aide d'outils appelés indicateurs. Ces indicateurs peuvent se présenter sous forme de données brutes (francs par exemple). Ils doivent faire apparaître les écarts (différences par rapport aux prévisions) ou les évolutions (% d'augmentation).

Construisez des indicateurs quantitatifs simples et adaptés, regroupés dans un tableau de bord.

Le tableau de bord forme un système de contrôle rigoureux qui permet d'obtenir une information rapide sur toutes les fonctions de l'entreprise, de repérer les écarts éventuels et d'engager rapidement les actions correctrices.

Les indicateurs peuvent être qualitatifs (peu utilisables) ou quantitatifs. Pour ces derniers, les indicateurs comptables (ratios financiers et ratios de gestion) sont généralement peu adaptés à un démarrage d'activité. On leur préfère les indicateurs quantitatifs extra-comptables adaptés aux prévisions et au contrôle des réalisations. Ils doivent être pour vous des instruments de mesure établis à partir de données disponibles. Le premier outil à mettre en place est un tableau de trésorerie. Ce tableau doit être tenu de manière régulière (hebdomadaire, mensuelle...) et tenir compte de toutes les entrées et sorties d'argent qui pourront être comparées aux prévisions du plan de trésorerie.

D) LES IMPERATIFS

Vous devez retenir ou construire des indicateurs aux caractéristiques suivantes :

- **simples** : ils ne doivent pas être pour vous une source de préoccupation mais des outils utiles. Les informations qu'ils contiennent seront disponibles ou faciles et rapides à appréhender. A condition d'avoir prévu un système de saisie informatique, les quelques indicateurs suivants sont faciles à suivre : effectif (en nombre), quantités produites (en poids, nombre, volume ...), commandes (en nombres, francs...), facturation (en francs), découvert en banque (en francs ou en pourcentage du CA),
- **significatifs** : ils sont bien l'outil de contrôle de vos points clés et de la progression de votre démarrage économique. Ils utiliseront donc surtout des données extracomptables (nombre de bons de commande, bons de livraison, quantités produites, ...). Dans certains cas, vous pouvez vous fixer un seuil au-delà duquel vous engagerez des corrections (frais financiers supérieurs à 3 % du CA par exemple). L'indicateur correspondant s'appellera alors un *clignotant*. Les Indicateurs financiers et certains indicateurs de gestion sont construits à partir du Compte d'exploitation générale, du bilan ou d'une situation provisoire. Ces documents sont longs à établir et les données qu'ils regroupent sont trop globales. La majeure partie d'entre eux ne reflètent pas la réalité économique quotidienne d'une période de démarrage. Vous pourrez, en revanche, les utiliser dès que votre affaire atteindra sa vitesse de croisière. Il sera temps alors de les introduire dans votre tableau de bord,
- **cohérents** : il est impératif de comparer des périodes comparables (semaines, mois, années) et d'utiliser, d'une période à l'autre, les mêmes éléments et la même méthode de calcul.

LES FACTEURS CLES DE SUCCES D'UN PROJET DE CREATION D'ENTREPRISE

Avant que vous n'appliquiez cette méthode à votre propre cas, nous souhaitons insister sur les facteurs clés de succès d'un projet de création d'entreprise et notamment :

- le professionnalisme du créateur,
- la solidité de sa personnalité,
- une compétence en gestion suffisante,
- des prévisions de chiffre d'affaires réalistes et des moyens adaptés pour réaliser ces prévisions,
- des investissements en matériel et en personnel raisonnables et flexibles n'imposant pas une " masse critique " trop importante et difficile à atteindre,
- un plan de financement équilibré, avec des fonds propres suffisants

Toutefois, le facteur-clé de succès le plus fondamental réside dans l'équilibre, l'harmonie entre tous les éléments du projet d'une part et entre le créateur et son projet d'autre part.

C'est pour vous aider à vous approcher le plus possible de cette harmonie que nous vous proposons la méthodologie contenue dans ce guide.