

ProAgro : Soutien aux micro-entreprises pour le développement durable du secteur agroalimentaire et les opportunités d'emploi dans les zones défavorisées de Tunisie.



LE MANUEL DE FORMATION À L'ENTREPRENEURIAT

Sortie 2021

Table des matières

| | |
|---|----|
| Informations sur le projet | 3 |
| Remerciements..... | 3 |
| Le manuel de formation à l'entrepreneuriat | 4 |
| 1.1 À propos le manuel..... | 4 |
| 1.2 Objectifs d'apprentissage | 4 |
| 1.3 Le public cible..... | 4 |
| Le processus de formation et le plan de travail | 5 |
| 2.1 Le profil de l'entrepreneur | 5 |
| 2.2 Les activités de formation..... | 5 |
| 2.3 Préparation des sessions de formation | 6 |
| 2.4 Conduite de la session de formation..... | 6 |
| 2.5 A la fin de la session de formation | 7 |
| Vue d'ensemble du contenu du programme | 8 |
| 3.1 Le Business Model Design (BMC) | 8 |
| 3.2 Analyse de marché | 9 |
| 3.3 Comptabilité des entrepreneurs | 9 |
| Les jalons clés..... | 10 |
| Critères d'évaluation..... | 11 |
| Annexes..... | 14 |
| ANNEXE A: Le Kit D'outils D'entrainement | 14 |

Informations sur le projet

Ce manuel est un document efficace développé spécifiquement pour le projet *«ProAgro: Soutien aux microentreprises pour le développement durable du secteur agroalimentaire et les possibilités d'emploi dans les zones défavorisées de la Tunisie»*, une initiative financée par l'Agence italienne de coopération au développement et dirigée par l'ICU – Istituto per la Cooperazione Universitaria. Les partenaires locaux sont l'Agence de Promotion des Investissements Agricoles (Ministère de l'Agriculture-MoA) – APIA e la Italian-Tunis Chamber of Industry and Commerce- CTICI. Italian Partners are WE WORLD – G.V.C. ONLUS, University of Studies of Tuscia - Department of Agricultural and forestry sciences– DAFNE, Cattolica Sacro Cuore University, Piacenza - Department of Food Technologies for a sustainable food-supply chain - DiSTAS.

Le projet vise à jouer un rôle dans l'amélioration des conditions de vie des zones rurales de Tunisie, à travers le renforcement des microentreprises dans le secteur agroalimentaire.

Avec le projet, les micro-entreprises des secteurs du lait, des légumes, des dattes, des herbes, des médicaments et de l'huile d'olive des gouvernorats de Beja, Kasserine, Kebili, Le Kef, Mahdia et Sidi Bouzid, amélioreront leurs compétences productives, de transformation et de commercialisation et seront mieux intégrées dans les Associations de leurs secteurs.

L'une des premières activités du projet est l'amélioration des compétences techniques et de gestion par DAFNE, DiSTAS et E4Impact des formateurs APIA, qui fourniront une formation et un encadrement aux microentreprises. Le manuel est donc l'un des résultats de la «formation des formateurs» sur le développement de modèles d'affaires, de solutions et de stratégies menée par E4Impact et adressée aux membres d'APIA et d'AVFA.

Remerciements

La Fondation Entrepreneurship for Impact (E4Impact) a dirigé la préparation de ce manuel. E4Impact Foundation est une initiative lancée en 2010 par l'ALTIS – Graduate School of Business and Society de l'Università Cattolica del Sacro Cuore, dans le but de former des entrepreneurs et des start-ups impact sur la croissance de leurs entreprises. Pour atteindre son objectif, la Fondation, en collaboration avec l'Università Cattolica et une université locale dans un pays africain, propose des programmes de troisième cycle (le Global MBA in Impact Entrepreneurship, International Certificate in Impact Entrepreneurship) qui guident les entrepreneurs actifs et aspirants à démarrer ou à développer leur entreprise, parallèlement à une expérience d'accélération académique et commerciale.

Tous droits réservés. Aucune partie de cette publication ne peut être reproduite, stockée dans un système de récupération, ou transmise sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit, électronique, mécanique, photocopie, enregistrement ou autre, sans l'autorisation écrite préalable de l'éditeur.

Le manuel de formation à l'entrepreneuriat

1.1 À propos le manuel

Ce manuel a été développé pour gérer des ateliers, des sessions de formation et de coaching sur la modélisation d'entreprise, les solutions de gestion et les stratégies pour les micro, petites et moyennes entreprises (MPME).

Il fournit du contenu et des outils pour la formation et les ateliers sur la conception de modèles d'affaires, l'analyse du marché, la mesure de l'impact et la comptabilité pour les entrepreneurs. Il aide les formateurs à se préparer à leurs sessions, leur montre comment structurer la formation, le coaching et la prestation avec des guides pédagogiques et didactiques pour atteindre les objectifs d'apprentissage des MPME.

Le manuel ne fournit pas de directives théoriques rigides, mais des cadres logiques et des outils exploitables pouvant être facilement utilisés par les formateurs et les entrepreneurs. En effet, le public cible n'a pas besoin de théorie pure, mais de conseils sur les solutions réalisables, les décisions et les mesures à prendre.

De plus, lorsqu'un programme de formation implique une pluralité de formateurs, un manuel avec des lignes directrices claires aide à maintenir une uniformité dans la transmission du contenu et guide les participants vers un objectif final unique qui est le développement d'idées commerciales (ou d'entreprises) et la croissance professionnelle des entrepreneurs.

1.2 Objectifs d'apprentissage

Le manuel de formation à l'entrepreneuriat fournit aux formateurs un ensemble de compétences et d'outils qui leur permettent de:

- Analyser les besoins d'apprentissage des MPME;
- Élaborer des ateliers sur la façon de concevoir un modèle d'affaires, comment faire un plan de marketing, comment rédiger une carte d'impact, comment effectuer une analyse du seuil de rentabilité (BEP) pour prendre de meilleures décisions sur les volumes de ventes et la tarification;
- Partager les connaissances et les méthodologies pour faciliter et mener l'atelier;
- Évaluer les résultats d'apprentissage obtenus par le public cible.

1.3 Le public cible

Ce manuel s'adresse aux responsables et techniciens du Ministère de l'Agriculture de la Tunisie, en particulier aux membres de l'APIA et de l'AVFA, mais il peut être utilisé par toute personne impliquée dans la facilitation des programmes de renforcement des capacités pour les entrepreneurs et les cadres supérieurs débutants.

Le formateur (ou le coach en affaires) joue un rôle clé dans le processus de renforcement des capacités de *gestion des entrepreneurs et dans la croissance et l'évolution d'une MPME*. Il/elle transfère les connaissances techniques, les applique à des cas concrets, donne des orientations pour avancer et élabore des solutions pour le développement.

Afin de mieux comprendre le contenu présenté et de mettre en œuvre les sessions de formation suggérées dans ce document, le formateur devrait avoir le profil suivant:

| | |
|----------------------------------|--|
| Enseignement | - Diplôme en administration des affaires |
| Expérience | - Plus de 2ans en affaires ou en conseil - Expérience dans le démarrage d'entreprise est un plus - Expérience préférée en mentorat - Expérience et expertise privilégiées dans le secteur agroalimentaire |
| Compétences dures | - Modélisation des activités - Marketing - Prévisions financières |
| Compétences immatérielles | - Conduite et orientation des personnes - Networker |
| Motivation | - Passionné d'entrepreneuriat - Orientation vers l'impact social privilégiée |

Le processus de formation et le plan de travail

2.1 Le profil de l'entrepreneur

Bien que les groupes de participants aient tendance à être diversifiés et hétérogènes, si tous les critères de sélection sont pris en compte, la diversité est un élément important qui doit être pris en compte lors de la prestation de cette formation.

Des styles d'apprentissage, des antécédents, des préférences et des niveaux d'éducation différents nécessitent l'intégration d'une approche de formation diversifiée qui s'adapte aux différents besoins.

Une fois les participants identifiés, il est conseillé d'obtenir plus d'informations sur leur profil et leur connaissance préalable de la gestion d'entreprise: le formateur doit savoir qui est l'entrepreneur et quels sont les défis auxquels il est confronté avant de le rencontrer en classe ou individuellement.

Pour ce faire, le formateur doit:

- Examiner le formulaire de demande de l'entrepreneur et analyser son profil (par exemple, est-il un entrepreneur potentiel, un entrepreneur débutant ou un entrepreneur établi?), la description du projet, l'étape de l'entreprise, le chiffre d'affaires, etc.
- Exige de l'entrepreneur qu'il énumère les défis et les opportunités auxquels il/elle est confronté (e) et pourquoi.

2.2 Les activités de formation

Le tableau ci-dessous détaille les activités suggérées à mettre en œuvre par le formateur lors de ses sessions d'enseignement ou de coaching avec les entrepreneurs.

| Activité | Descriptif |
|-----------------|---|
| A. Enseignement | 1. Transférer les connaissances aux participants |
| | 2. S'assurer que les entrepreneurs comprennent les modèles et les outils |
| | 3. S'assurer que les entrepreneurs atteignent les objectifs d'apprentissage |
| B. Coaching | 1. S'assure que chaque entrepreneur teste et développe un modèle d'affaires |
| | 2. S'assure que les entrepreneurs utilisent les outils appropriés pour |
| | 3. Aide tous les entrepreneurs à établir des états financiers solides sur Excel |
| | 4. Corrige les missions sur le projet de chaque entrepreneur |

2.3 Préparation des sessions de formation

Pour que chaque séance soit significative et efficace, avant de la commencer, le formateur doit préparer les documents suivants et être prêt à les présenter:

1. *Pour les sessions d'enseignement en classe:*

- un ordre du jour détaillé de la session de formation;
- le matériel et les outils de formation fournis par E4Impact (diapositives, lectures, études de cas internationales, etc.);
- des documents supplémentaires liés au contexte local;
- des exemples (éventuellement locaux) d'industries et de secteurs de l'entrepreneur;
- exercices;
- à donner à la fin de la session.

2. *Pour les séances de coaching individuel:*

- des questions pour mieux comprendre les défis et les opportunités répertoriés par l'entrepreneur;
- les solutions possibles aux défis et aux opportunités auxquels l'entrepreneur est confronté;
- les contacts commerciaux des fournisseurs de services, des fournisseurs, des organisations, des référentiels de connaissances et des outils (y compris ceux basés sur le Web) qui peuvent aider l'entrepreneur à relever les défis et à exploiter les opportunités.

Notez que les listes ci-dessus comprennent des éléments génériques à adapter à chaque situation spécifique.

2.4 Conduite de la session de formation

Dans le cadre d'une *session d'enseignement en classe*, le formateur doit:

- veiller à ce que l'ordre du jour soit respecté;
- veiller à ce que les points clés soient compris par les entrepreneurs;
- gérer la participation et l'interaction entre les participants;
- diviser en groupes, nommer un porte-parole et s'assurer qu'ils avancent uniformément.

Au cours d'une séance de coaching individuelle, le formateur doit analyser avec l'entrepreneur les défis auxquels il est confronté, les solutions possibles et les opportunités à saisir.

Une bonne séance de coaching est:

- individuelle (en tête-à-tête);
- informelle;
- organisée dans un endroit calme où l'entrepreneur se sent à l'aise;

- pas trop longtemps (30-60 minutes), sauf si l'entrepreneur en a besoin;
- axé sur les défis, les possibilités, les solutions et les affectations;
- orienté vers l'action de telle sorte que l'entrepreneur perçoive les améliorations qu'il apporte et soit conscient des jalons réalisés jusqu'à présent.

2.5 À la fin de la session de formation

À la fin de la session, le formateur doit proposer à l'entrepreneur un plan d'action et quelques hypothèses de travail/développement à tester. La mission pourrait inclure les actions suivantes:

- rencontrer des tiers (intervenants, partenaires, autres entrepreneurs, etc.);
- tester les éléments clés de l'entreprise (BMC, plan marketing, plan financier, etc.);
- la planification avant le moment où ils examineront les changements et les mesures à prendre.

Avant de clôturer la session, le formateur doit s'assurer que les entrepreneurs:

- ont compris ce qu'il faut faire pour la prochaine leçon;
- reçu le matériel partagé au cours de la séance.

Contenu du programme

Le manuel de formation à l'entrepreneuriat présente certains contenus clés que les formateurs devraient partager avec les entrepreneurs lors d'ateliers ou de sessions de coaching individuelles. Chaque sujet est structuré en un cours avec plusieurs unités. Les formateurs peuvent donner l'ensemble du cours ou sélectionner les unités les plus pertinentes, en fonction du niveau de préparation des entrepreneurs.

Plus précisément, les cours inclus dans le manuel sont les suivants:

- Conception du modèle d'affaires et mesure de l'impact;
- Analyse de marché;
- Comptabilisation des entrepreneurs.

Les paragraphes suivants présentent une brève description du cours, tandis que le contenu complet se trouve dans «La trousse du formateur» (voir l'annexe A).

3.1 Le Conception du Modèle d'Affaires (BMC+)

Le cours vise à fournir aux entrepreneurs un outil fondamental pour concevoir et valider leurs modèles d'affaires. Cet outil est le Business Model Canvas + (BMC+), qui est une évolution du Business Model Canvas développé par Osterwalder et Pigneur. La nouveauté de ce modèle est l'introduction de «l'impact», les avantages sociaux et environnementaux (et les coûts) générés par la nouvelle entreprise.

Le cours se penche sur tous les composants du Business Model Canvas + comme suit:

- *Introduction à l'entrepreneuriat impact*: créativité; innovation; qualité de l'entrepreneur impact.
- *Créer de la valeur – Le bon côté du BMC+*: concevoir une proposition de valeur unique; trouver et développer des clients; atteindre l'adéquation produit-marché; choisir des canaux de distribution; établir des relations efficaces avec les clients (obtenir, conserver et développer des clients).
- *Gérer l'efficacité – Côté gauche du BMC+*: identifier les activités clés pour opérationnaliser un modèle d'affaires; prendre ou acheter des décisions; identifier les ressources clés (tangibles, intangibles, humaines et financières); constituer l'équipe entrepreneuriale; choisir et développer des partenariats.
- *Capter la valeur – BMC+ Résultat*: élaboration du modèle de revenus; stratégies de tarification; analyse des coûts et choix de la structure des coûts (variables et coûts fixes); introduction à l'analyse du seuil de rentabilité; avantages et coûts sociaux et environnementaux; énoncé de la proposition de valeur.
- *Gestion responsable et mesure de l'impact*: introduction aux ODD et à la carte d'impact;

À l'aide de la trousse d'outils du formateur et de ce manuel, les formateurs seront en mesure d'aider les entrepreneurs à:

- **mieux comprendre** ce qu'ils pourraient créer, remettre en question le modèle d'affaires existant et trouver des façons de chercher des améliorations;
- **formuler des jugements** sur ce qu'ils faisaient ou préoyaient de faire;
- **communiquer** le caractère unique, les forces et l'impact sur leurs entreprises.

3.2 Analyse de marché

Le cours vise à fournir aux formateurs et par conséquent aux entrepreneurs un ensemble d'outils fondamentaux pour concevoir et valider une stratégie marketing. Ce pack comprend des outils pour segmenter le marché, définir des stratégies de tarification et de positionnement, mener des études de marché pour valider les hypothèses et concevoir des canaux de distribution et de communication.

Le cours illustre toutes les composantes du Plan Stratégique Marketing + comme suit:

- *Identification du segment de marché:* segmenter les marchés B2B et B2C; identifier les comportements des consommateurs; définir la stratégie de tarification et de positionnement;
- *Stratégie de marketing:* élaboration des stratégies de tarification, de positionnement, de légitimité et de politique des produits;
- *Stratégie commerciale:* développer la gestion de la marque, développer une stratégie de canaux de distribution; définir des stratégies de communication et de vente à travers un mélange d'outils (canaux physiques et virtuels).

Les formateurs seront en mesure d'aider les entrepreneurs à:

- **élaborer** un plan de marketing approprié, cohérent et complet pour les utilisations internes et externes;
- **acquérir** des connaissances cruciales pour identifier, comprendre et évaluer le marché ainsi que pour établir une stratégie de marketing afin d'atteindre les objectifs;
- **innover** et renouveler leurs entreprises ainsi que définir des stratégies pour développer leurs activités entrepreneuriales.

3.3 Comptabilité pour les entrepreneurs

Le cours vise à présenter aux entrepreneurs les principaux états financiers (y compris le compte de résultat, le bilan et l'état des flux de trésorerie), en mettant particulièrement l'accent sur les immobilisations nécessaires aux opérations de l'entreprise. En outre, le cours vise à fournir aux entrepreneurs des outils et des méthodologies fondamentaux pour construire une analyse du seuil de rentabilité, y compris l'analyse des coûts et des revenus, et l'analyse de la marge sur coûts variables sur Excel.

Le cours approfondira toutes les composantes des états financiers et de l'analyse du seuil de rentabilité (BEP) comme suit.

- *Introduction aux états financiers:* introduction et principes de comptabilité; objectifs de la comptabilité en entrepreneuriat; états financiers: compte de résultat, bilan, tableau des flux de trésorerie.
- *Accent sur les immobilisations:* définir l'investissement requis en termes de ressources et d'actifs (par exemple, machines, équipements, camions, agencements, logiciels, licences, etc.).
- *Analyse des revenus et des coûts:* identifier les prix des produits/services, les analyser par rapport aux canaux, types de clients, zones géographiques, etc.; identifier les coûts en les analysant en tant que

coûts fixes et variables.

- *Analyse de la marge de contribution et de la BEP*: construire la ou les marges de contribution pour chaque produit et service; comprendre la rentabilité de chaque produit et service; construire et analyser le seuil de rentabilité (BEP) à la fois pour les entreprises monoproduits et les entreprises multiproduits.

Les formateurs seront en mesure d'aider les entrepreneurs à:

- **développer une compréhension** sur la façon de mener une analyse du seuil de rentabilité (BEP) pour:
 - (i) prendre de meilleures décisions sur les volumes de ventes et la tarification; (ii) mieux comprendre le montant de l'investissement initial, le volume de produits et de services à produire/livrer jusqu'au seuil de rentabilité; (iii) remettre en question la situation financière existante et obtenir une analyse plus approfondie de la contribution de chaque produit/service à la viabilité financière et à la rentabilité globales de l'entreprise;
- **appliquer leurs connaissances** des outils de cours à leurs entreprises **et comprendre** les améliorations potentielles en termes d'investissements à faire et la voie générale vers la génération de revenus et une entreprise durable;

Les jalons clés

Le tableau ci-dessous identifie les principaux jalons à respecter par les entrepreneurs au cours de leur parcours d'apprentissage avec le formateur. Le formateur surveillera la réalisation de l'étape en utilisant les repères fournis par E4Impact (pour les entreprises de services et de produits).

| Activité de formation | Jalons |
|---|---|
| 1. Veiller à ce que les entrepreneurs testent et développent un modèle d'affaires complet (BMC) | <ul style="list-style-type: none"> - Proposition de valeur forte - Ajustement solide produit-marché - Offre bien articulée - Avantage concurrentiel clair |
| 2. Veiller à ce que les entrepreneurs utilisent les outils appropriés pour effectuer une analyse de marché solide | <ul style="list-style-type: none"> - Besoins du profil client - Une mesure du marché/des volumes - Stratégies de marketing - Revenus/Modèle de tarification |
| 3. Aider les entrepreneurs à établir des états financiers solides sur Excel | <ul style="list-style-type: none"> - Une forte analyse du seuil de rentabilité sur Excel - Un bénéfice et une perte (P&L jusqu'à l'EBITDA) simple mais solide sur Excel. (Dans le cas d'entrepreneurs plus matures, d'autres états financiers peuvent être évalués) |

Critères d'évaluation

E4Impact a défini un ensemble de critères d'évaluation et de repères pour chaque étape. Ce sont des lignes directrices utiles pour le formateur afin de suivre l'amélioration des entrepreneurs et de vérifier la réalisation des jalons.

Conception du modèle d'affaires

| Jalons | Critères d'évaluation | Benchmarks |
|---|---|--|
| - Proposition de valeur forte | <p>Une proposition de valeur peut être définie comme «forte» lorsqu'elle répond aux critères suivants:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Courte et claire - Facile à comprendre - Pertinent: explique comment répondre à un besoin du client/une lacune du marché - Offre des avantages uniques et une valeur quantifiée - Affiche les facteurs de différenciation avec les concurrents | <p>Teeth Health Business Plan (pages 10-11): le VP est présenté dans le «Business Overview» de manière claire, avec une explication du public cible (parents, environ 7 millions au Kenya avec des enfants de moins de 5 ans).</p> <p>Plan d'affaires de Stravy Energy (page 10). Le VP est présenté en 3 points principaux, montrant l'impact généré:</p> <p><i>«Premièrement, Stravy Energy rend ses tuiles de toiture modernes et uniques moins chères que n'importe quelle autre tuile sur le marché. Deuxièmement, Stravy Energy réduit les factures d'électricité mensuelles du consommateur jusqu'à 60% et, troisièmement, Stravy Energy évacue l'excès d'énergie générée vers le réseau.»</i></p> |
| - Produit solide - ajustement au marché | <p>Il explique le besoin du marché et comment le produit peut y répondre. Le besoin devrait être quantifié en fonction de la valeur du marché et de la quantité demandée.</p> | <p>Plan d'affaires de Stravy Energy (pages 15-16): le marché est décrit dans les paragraphes «Solution» et «Valeur»:</p> <p><i>«Stravy Energy cible à la fois les écoles sur réseau et hors réseau, les hôpitaux et les foyers pour s'assurer que la lumière et l'électricité sont fournies tout au long de la journée, augmentant la productivité des écoliers, des femmes travaillant à domicile et des industries qui produisent. (...) Le marché comprend à la fois les ménages non raccordés au réseau et les ménages non raccordés au réseau. En 2013, il y avait 9 180 716 ménages à l'échelle nationale. Cela représentait 5 491 367 ménages ruraux et 3 689 349 ménages urbains. Plus de 50% de la population kényane vit en dessous du seuil de pauvreté, ou en dessous 3a \$par mois. La taille du marché pour les carreaux Stravy est</i></p> |

| Jalons | Critères d'évaluation | Benchmarks |
|--------------------------------|---|---|
| | | <i>environ 4 590 358 ménages. Le marché adressable est d'environ 7,5 milliards de dollars.»</i> |
| - Offre bien articulée | L'offre de produits/services est présentée sous forme de puces, avec des descriptions courtes et directes. | Plan d'affaires de Bube Ltd (page 15): il explique le produit divisé en points 4.1 et 4.2, en se basant sur le produit principal et les produits de lancement. |
| - Avantage concurrentiel clair | Le texte devrait contenir une description claire de l'avantage concurrentiel, en clarifiant les compétences, les ressources ou d'autres éléments utilisés pour surclasser les concurrents | NewFarm Business Plan (pages 8-9) décrit le marché et comment obtenir un avantage concurrentiel. <i>«NewFarm rejoint les agriculteurs en créant un personnel de terrain solide et expérimenté et en développant des partenariats de distribution avec des fournisseurs d'intrants, des acheteurs sur le marché, des IMF rurales et d'autres entreprises ayant une forte</i> |

Analyse de marché

| | | |
|-----------------------------|---|--|
| - Besoins du profil client | Pour chaque segment, explique les besoins du client de manière claire et simple, en mettant en évidence les caractéristiques identifiées pour chaque client comme: - Comportements - Culture - Âge - Besoin principal | Plan d'affaires de Bube (page 19): les clients ont été divisés en deux groupes: - Le client principal - Le client secondaire client - Tertiaire Chaque client a été présenté en soulignant les caractéristiques clés, le besoin et la relation client avec l'entreprise. |
| - Stratégies de marketing | Le plan de marketing doit contenir: - Stratégies promotionnelles - Canaux de communication - Stratégies liées aux prix - Un plan de mise en œuvre des stratégies | Future Farmers Business Plan (page 13): contient une «stratégie promotionnelle» et une «stratégie de tarification» bien faites. Plan d'affaires de Stravy Energy (page 18): il contient un plan marketing bien défini, avec l'indication des étapes à effectuer, et la stratégie de marque. |
| -Revenus/ Modèle de pricing | Pour chaque produit ou service, un modèle de tarification est bien expliqué et comprend: - une analyse des coûts (divisée par les coûts variables et fixes); | Cormas Plan d'affaires (page 14): le prix a été calculé à partir de l'analyse des coûts et a été divisé par chaque produit. Un exemple des prix: |

| | | |
|--|---|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> - une indication sur la position de ce prix par rapport à la concurrence (haut de gamme? bas de gamme)? - une indication de la façon dont le prix final a été calculé - une indication de la majoration pour chaque produit (si possible) - un examen plus approfondi de la croissance des prix attendue à l'avenir. | <ul style="list-style-type: none"> - 5,40 ksh (clôtures en plastique) - 0,94 ksh (carreaux de résine) <p>La majoration pour chaque produit est de</p> <ul style="list-style-type: none"> - 2,4 ksh (clôtures en plastique) - 0,34 ksh (carreaux de résine) |
|--|---|--|

Comptabilité pour les entrepreneurs

| Jalons | Critères d'évaluation | Benchmarks |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Une forte analyse du seuil de rentabilité sur Excel | <p>L'analyse BEP est forte lorsque:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les coûts variables et fixes sont calculés correctement - Le prix est expliqué à l'unité, ainsi que le coût variable pour chaque produit - La formule est bien construite, et le résultat est positif - L'entrepreneur explique une raison derrière la quantité BEP | <p>Cormas Plan d'affaires (page 24): l'analyse BEP a été effectuée en calculant chaque valeur, exprimée en dollars américains.</p> <p>Break-Even Point Calculation (Posts)</p> $\text{Break-even Point (units)} = \frac{\text{Fixed Cost}}{\text{Contribution Margin (S.P.U-V.C. U)}}$ $= \frac{\$ 87,162.67}{\$ 5.4444 - \$ 1.3777}$ <p>Approximately = 21,433 units</p> $\text{Break-Even Point (Revenue)} = \$ 116,689.8252$ <p>Break-Even Point Calculation (Roofing Tiles)</p> $\text{Break-even Point (units)} = \frac{\text{Fixed Cost}}{\text{Contribution Margin (S.P.U-V.C. U)}}$ $= \frac{\$ 87,162.67}{\$ 0.9411 - \$ 0.4111}$ <p>Approximately = 182,433 units</p> $\text{Break-Even Point (Revenue)} = \$ 162,365.37$ |
| <ul style="list-style-type: none"> - Un bénéfice et une perte (P&L) simple mais solide sur Excel | <p>La feuille de calcul Excel doit contenir :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les revenus - les ROUES DENTÉES - l'EBITDA (surligné) Les projections du résultat net devraient être de 3 à 5 ans. | <p>Plan d'affaires de Stravy Energy (page 7)</p> <p>Plan d'affaires de Bube (page 36)</p> |

Annexes

ANNEXE A: LE KIT D'OUTILS D'ENTRAÎNEMENT

- Paquet de contenu (diapositives) ;
- Outils:
 - o Business Model Canvas+ (PPT) ;
 - o États financiers (Excel) ;
- Exemples de business plans (*benchmark*).