



مكتب التكوين المهني وإنعاش الشغل

Office de la Formation Professionnelle  
et de la Promotion du Travail  
COMPLEXE DE FORMATION - MEKNES

# DOSSIER DE CREATION D'ENTREPRISE

TRONC COMMUN

NIVEAU TECHNICIEN ET TECHNICIEN SPECIALISE



**ISTA.ma**  
**Un portail au service**  
**de la formation professionnelle**

### **Le Portail <http://www.ista.ma>**

Que vous soyez étudiants, stagiaires, professionnels de terrain, formateurs, ou que vous soyez tout simplement intéressé(e) par les questions relatives aux formations professionnelles, aux métiers, <http://www.ista.ma> vous propose un contenu mis à jour en permanence et richement illustré avec un suivi quotidien de l'actualité, et une variété de ressources documentaires, de supports de formation, et de documents en ligne ( supports de cours, mémoires, exposés, rapports de stage ... ) .

Le site propose aussi une multitude de conseils et des renseignements très utiles sur tout ce qui concerne la recherche d'un emploi ou d'un stage : offres d'emploi, offres de stage, comment rédiger sa lettre de motivation, comment faire son CV, comment se préparer à l'entretien d'embauche, etc.

Les forums <http://forum.ista.ma> sont mis à votre disposition, pour faire part de vos expériences, réagir à l'actualité, poser des questionnements, susciter des réponses. N'hésitez pas à interagir avec tout ceci et à apporter votre pierre à l'édifice.

### **Notre Concept**

Le portail <http://www.ista.ma> est basé sur un concept de gratuité intégrale du contenu & un modèle collaboratif qui favorise la culture d'échange et le sens du partage entre les membres de la communauté ista.

### **Notre Mission**

Diffusion du savoir & capitalisation des expériences.

### **Notre Devise**

Partageons notre savoir

### **Notre Ambition**

Devenir la plate-forme leader dans le domaine de la Formation Professionnelle.

### **Notre Défi**

Convaincre de plus en plus de personnes pour rejoindre notre communauté et accepter de partager leur savoir avec les autres membres.

### **Web Project Manager**

- Badr FERRASSI : <http://www.ferrassi.com>

- contactez : [admin@ista.ma](mailto:admin@ista.ma)

## QU'EST-CE QU'UN CRÉATEUR D'ENTREPRISE ?

Qui n'a pas rêvé une fois au moins dans sa vie de devenir son propre employeur et de vivre la fascinante aventure de création d'une entreprise ?

La véritable aventure procure à ceux qui la vivent des satisfactions indéniables :

- Le sentiment d'indépendance
- La volonté de maîtriser son propre avenir
- Le goût du risque
- Le sens de sacrifice
- Le dépassement de soi
- La joie de vaincre

Toutes ces sensations et bien d'autres encore se retrouvent et s'épanouissent dans l' « **Acte d'entreprendre** ».

Comme toute aventure, la création d'entreprise comporte des risques, des embûches, des méandres où on peut se perdre, des moments de découragement, des moments de doute...Mais n'est-ce pas là le propre de toute aventure ?

Ces difficultés sont réelles et multiples, mais ne l'oublions pas, ce sont celles qui forgent le caractère et forment le vrai créateur.

### **1. Les difficultés d'entreprendre :**

#### **1.1. La solitude du créateur :**

Le créateur est d'abord seul et au début de son entreprise souvent incompris par ceux qui l'entourent.

Ses idées innovatrices peuvent n'éveiller qu'une curiosité polie et parfois le scepticisme de ceux qu'il sollicite pour lui venir en aide. Le créateur sera le plus souvent seul lorsqu'il lui faudra prendre des décisions d'une extrême importance.

#### **1.2. Le sentiment d'insécurité :**

La perte d'un contrat, le refus d'un découvert, le désistement d'un proche sur lequel on comptait, l'apparition d'un concurrent, les problèmes de santé peuvent accroître le sentiment d'insécurité et parfois menacer l'entreprise.

#### **1.3. Le sentiment de défiance :**

Le futur entrepreneur est condamné à la patience, à la modestie car il reste inconnu des clients, des fournisseurs, des consommateurs, des administrations qui ont leurs propres contraintes et se méfient généralement des débutants.

#### **1.4. Le sacrifice :**

La création d'entreprise nécessite le plus souvent des sacrifices financiers importants : le créateur qui décide d'emblée de s'attribuer un salaire pour mener

un grand train de vie, qui refuse lui-même les risques qu'il demande aux autres de prendre ( fournisseurs, clients, banques, salariés de l'entreprise, etc....), celui-là, fera probablement partie des nombreux promoteurs qui échouent avant d'atteindre le cap de la troisième année d'existence de l'entreprise. Celui qui, au contraire, sait être patient, et qui est prêt à faire les sacrifices nécessaires, celui-là, a de fortes chances de réussir et de développer son affaire.

*QUAND ON CONNAIT LES DIFFICULTES POUR CREER SON  
ENTREPRISE , ON MULTIPIE LES CHANCES DE REUSSITE*

On peut réduire le risque à condition de bien connaître les facteurs qui conditionnent le succès et d'agir ensuite sur chacun d'eux.

## **2. Les conditions de succès :**

### **Quels sont les facteurs de réussite ?**

Les uns, sont liés aux qualités intrinsèques du créateur. Les autres relèvent de l'idée qui est à la base de la création de l'entreprise, d'autres enfin tiennent de la conception et la mise en œuvre du projet.

#### **2.1. Les qualités du créateur :**

Si la fortune sourit aux audacieux, l'audace se suffit pas pour créer une entreprise. Presque tous ceux qui réussissent, possèdent des motivations et des qualités qui les distinguent nettement :

- Une détermination inébranlable
- Volonté d'aller toujours plus loin
- Etre disposé à payer de sa personne sans relâche
- Aimer son métier
- Ne pas s'avouer vaincu devant les difficultés
- Savoir limiter ses ambitions durant la phase initiale
- Faire preuve d'esprit de synthèse et être capable de concentrer ses efforts sur le but à atteindre
- Savoir communiquer et faire partager ses convictions aux autres
- Etre capable de changer de cap à temps s'il est démontré que la voie choisie n'est pas la bonne
- Apprendre à bien se connaître, à connaître ses forces, ses faiblesses et ses limites.

Bien rares sont ceux, chez qui ces qualités sont réunies de manière égale. Ce qui importe, c'est que le candidat à la création de l'entreprise se situe personnellement face à ces qualités et apprenne à bien se connaître. Les listes guides ci-après vous permettront sans doute de déceler les éventuelles insuffisances ou les domaines qui demandent une attention particulière.

## 2.2.L'idée :

Si on regarde autour de nous, on peut trouver une multitude d'idées de création d'entreprise, chacune d'elles peut être présentée de manière séduisante et laisse espérer une réussite certaine.

Les idées sont très importantes, mais la réussite du futur créateur d'entreprise passe d'abord par la connaissance et l'appréciation des données de base conditionnant l'activité.

### ***UNE IDEE SANS MARCHE NE PRESENTE AUCUN INTERET***

Aucun créateur aussi doué soit-il ne peut espérer réussir s'il ne propose pas un produit ou un service capable de répondre à un besoin insatisfait ou mal satisfait et s'il ne peut vendre ce produit ou ce service à un prix acceptable par ses clients et rentable pour sa future entreprise.

## **Pourquoi crée-t-on une entreprise ?**

L'on crée généralement une entreprise pour :

- ❖ Faire du profit ( saisir une opportunité ) ;
- ❖ Réaliser une idée ( vivre une passion ) ;
- ❖ Etre indépendant ( aversion pour le salariat ) ;
- ❖ Se créer un emploi ( auto-emploi/surtout en période de chômage ) ;
- ❖ Etc...

Mais quelles que soient les motivations du créateur d'entreprise, aucune entreprise ne peut réussir sans idée(s) valable(s) et valablement exploitée(s).

Pour créer une entreprise, l'on exploite généralement le chemin suivant :

- ❖ Identification d'une opportunité ;
- ❖ Etude de marché ;
- ❖ Evaluation des moyens humains et matériels à mettre en œuvre ;
- ❖ Estimation du coût du projet ;
- ❖ Evaluation de la viabilité financière du projet ;
- ❖ Choix du statut juridique de l'entreprise à créer ;
- ❖ Elaboration du plan d'affaires ;
- ❖ Mise en place du financement ;
- ❖ Accomplissement des formalités administratives.

## Identification d'une opportunité

Une entreprise peut être créée par :

- ❖ La mise au point d'un nouveau produit, un nouveau service ou un nouveau procédé de fabrication ;
- ❖ L'acquisition d'un brevet ;
- ❖ L'acquisition d'une franchise ( Mc Donald's, Pizza Hut,...) ;
- ❖ La commercialisation d'un bien ou un service sans protection légale ;
- ❖ La reprise d'une entreprise existante.

L'idée d'un produit ou un service servant à la création d'une entreprise est souvent le fruit de l'observation :

- ✓ **De son milieu professionnel** qui peut être l'occasion de découvrir des produits ou services complémentaires à ceux commercialisés par son employeur, voire des substituts à ces derniers ou des versions améliorées ;
- ✓ **De son quotidien** qui peut permettre de déceler certains besoins pouvant être satisfaits par la mise au point de produits ou services non offerts sur le marché ;
- ✓ **De ses futurs concurrents** et ce, pour déceler un détail ou un angle d'approche ignorés par eux ;
- ✓ **Des produits ou services commercialisés dans certains pays ou région** qui peuvent être commercialisés, en l'état ou adaptés, dans son pays ou sa région ;
- ✓ Etc...

En tout état de cause, le produit ou service choisi doit répondre à un **besoin non** ou **mal satisfait** ( un entrepreneur qui ouvre une boulangerie évitant aux habitants d'un quartier de s'approvisionner dans le quartier voisin répond à un besoin mal satisfait).

Mais pour augmenter ses chances de vivre une success story, le créateur d'entreprise aura tout intérêt à opter pour un secteur d'activité dans lequel il pourra mettre à profit son savoir-faire et son expérience.

Lorsque le produit ou service choisi est basé sur une **idée innovante**, il doit être protégé par un enregistrement à l'OMPIC ( Office Marocain de la propriété

Intellectuelle et Commerciale ). La protection doit concerner non seulement l'idée mais également **la marque, le dessin ou le modèle.**

### AVANTAGES ET INCONVENIENTS DES DIFFERENTES FORMULES DE CREATION D'ENTREPRISES

| FORMULE                                                                                         | AVANTAGES/ATOUS                                                                                                                                                                                                                                           | INCONVENIENTS/RISQUES                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Mise au point d'un nouveau produit, d'un nouveau service ou d'un nouveau procédé de fabrication | Bénéfice de la nouveauté ;<br>Coût peu élevé ( surtout lorsque l'idée est le fruit d'un heureux hasard) .                                                                                                                                                 | Mauvaise réaction du marché ;<br>Coût parfois trop élevé en temps et en argent ;<br>Mauvaise exploitation de l'idée.                                                                                                                                                                                                                |
| Acquisition d'un brevet                                                                         | Gain de temps et parfois d'argent ;<br>Bénéfice de la nouveauté.                                                                                                                                                                                          | Coût parfois trop élevé ;<br>Mauvaise exploitation du brevet ;<br>Acquisition d'un brevet dépassé ou en voie de l'être.                                                                                                                                                                                                             |
| Acquisition d'une franchise                                                                     | Gain de temps ;<br>Bénéfice de l'expérience et de la notoriété du franchiseur ( concept, produit, décoration, politique commerciale, organisation,...) ;<br>Risque généralement très limité ( clientèle plus ou moins assurée car connaissant la marque). | Risque de se scotcher à une franchise en déclin ;<br>Dépendance du franchiseur ( prix, approvisionnement, management,...) ;<br>Cession du fonds de commerce soumise à l'accord préalable du franchiseur ;<br>Coût parfois trop élevé ( droit d'entrée, royalties, ... ) ;<br>Rejet de la franchise par le marché (Yoggan Fruz,...). |
| Exploitation d'un bien ou service non protégé                                                   | Coût relativement peu élevé ;<br>Une petite amélioration de l'offre peut permettre de devancer les concurrents.                                                                                                                                           | Projet facilement copiable.                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Reprise d'une entreprise                                                                        | Outil de production immédiatement opérationnel, donc gain de temps.                                                                                                                                                                                       | Passif latent ( fiscal,...) ;<br>Changement d'attitude des partenaires ( salariés, fournisseurs, clients, syndicats, banquiers, pouvoirs publics,...) ;<br>Difficultés à améliorer l'image de marque ;<br>Sous-estimation des investissements de mise à niveau.                                                                     |

## Introduction

Créer son entreprise et être son propre patron, c'est le rêve de beaucoup d'entre nous. Pourtant, ceux qui franchissent le pas et créent leur propre entreprise ne sont pas légion.

Pour créer son propre entreprise, il faut d'abord répondre à plusieurs questions :

- ❖ Ai-je le profil d'un chef d'entreprise ?
- ❖ Mes produits ou services auront-ils un marché ?
- ❖ Comment préparer mon plan d'affaires ?
- ❖ Le banquier voudra-t-il financer mon projet ?
- ❖ Quelle forme juridique choisir pour mon entreprise ?
- ❖ Sur quels conseillers pourrai-je compter ?

## Etude de marché

Cette étude doit permettre de savoir si votre marché cible est porteur, s'il recèle des niches non encore exploitées ou un angle d'approche ignoré, si les produits ou services à commercialiser possèdent le détail qui permet de faire la différence avec les concurrents.

L'étude de marché doit précisément permettre :

- ❖ D'identifier la clientèle cible ( taille, catégories socioprofessionnelles, âge,...) ;
- ❖ D'approcher la clientèle cible pour juger de sa réaction aux produits ou services à commercialiser ( par sondages, mini-tests,...) ;
- ❖ De définir les caractéristiques du produit ou service à commercialiser ( niveau de qualité, présentation, prestations connexes,...) ;
- ❖ D'analyser les atouts du produit ou service à commercialiser ( gain de temps, de place, d'argent, de confort, de sécurité,...) ;
- ❖ De s'informer sur l'environnement réglementaire, professionnel, économique,...) ;
- ❖ D'analyser l'évolution technologique dans le secteur ;
- ❖ D'identifier ses futurs concurrents et fournisseurs ;
- ❖ De déterminer le chiffre d'affaires prévisionnel et sa montée en puissance durant les premières années d'activités ;
- ❖ De définir une stratégie commerciale pour réaliser le chiffre d'affaires escompté ( positionnement tarifaire, techniques de vente, plan de communication, canaux de distribution,...) ;

- ❖ De dimensionner les moyens humains et matériels à mettre en œuvre pour atteindre le chiffre d'affaires prévisionnel.

|               |                                                       |
|---------------|-------------------------------------------------------|
| ENVIRONNEMENT | Constituent les principaux axes d'une étude de marché |
| CLIENTELE     |                                                       |
| CONCURRENCE   |                                                       |
| FOURNISSEURS  |                                                       |

## **2-1 : L'environnement :**

Il s'agit de l'étude de l'environnement général ( local ou régional selon le marché cible ) et ce, afin d'appréhender la toile de fond dans laquelle le projet est supposé s'insérer, de manière à identifier et à évaluer la nature, l'état et les perspectives de facteurs qui génèrent ou catalysent les flux de demande ; ce qui requiert la disponibilité de données macro-économiques ( démographie, infrastructures, transports,...) propres au périmètre visé ( quartier, ville ou région ). L'on ne peut, par exemple, lancer un projet de parc de jeu pour enfants sans s'assurer de l'existence, dans le périmètre visé, d'une certaine proportion d'enfants, d'un certain pouvoir d'achat, de moyens de transport et d'infrastructures permettant l'accès au parc.

L'étude de l'environnement doit permettre, par ailleurs, de déterminer et d'analyser :

- ❖ L'organisation de la profession ou du secteur ;
- ❖ Les tendances et évolutions du marché et de la profession ;
- ❖ L'état et l'évolution des réglementations appliquées au marché et à la profession ;
- ❖ Etc...

Le but étant de savoir si le marché est porteur et s'il y a une place, et pour combien de temps, pour le produit ou le service à commercialiser.

## **2-2 : La clientèle :**

Elle doit être identifier de façon aussi précise que possible. La démarche consiste à raisonner en terme de segmentation et de positionnement qui reflètent, en fait, votre rapport qualité/prix ; démarche qui permet, en fin de parcours, d'appréhender votre marché cible qui ne doit pas être confondu avec :

- ❖ **Le secteur d'activité** qui est constitué de tous les vendeurs de produits ou services concurrents ;

- ❖ **Le marché potentiel** qui est constitué de tous les clients potentiels et réels d'un produit ou service ;
- ❖ **Le marché disponible** qui est constitué de tous les clients qui ont intérêt à acheter et la capacité de le faire :
  - L'intérêt est influencé par la publicité et les promotions ;
  - La capacité dépend du pouvoir d'achat et peut être influencée par la politique de prix.

Le marché cible est la partie du marché disponible que le créateur d'entreprise décide d'atteindre et que l'on peut également appeler segment de marché. La segmentation du marché se faisant généralement en fonction de variables comme l'âge, le sexe, le revenu, la catégorie socioprofessionnelle,...

**La règle d'or** : éviter, autant que faire se peut, de dépendre d'un seul client ; ses difficultés seront les vôtres, ses caprices vous en serez la victime , sa politique sera la vôtre,...Autrement dit, le sort de votre entreprise sera entre ses mains. Cette dépendance est aussi à éviter vis-à-vis d'un distributeur ( une chaîne de supermarchés par exemple ).

### 2-3 : La concurrence :

Pour cerner la concurrence sur le marché visé, il est essentiel de connaître la façon dont elle est organisée, de savoir si le marché est géré par un ou plusieurs intervenants, de s'informer sur les pratiques et les habitudes du secteur. Pour ce faire, il y a lieu de sélectionner les principaux concurrents et d'en étudier :

- ❖ **Les forces et faiblesses** ( capacité de production et de stockage, assise financière, implantation géographique, mode de vente,...);
- ❖ **La notoriété** ( image de marque, ancienneté et présence sur le marché);
- ❖ **la politique de prix** ( rapports qualité/prix ) et de promotion des ventes ;
- ❖ **les conditions accordées aux clients** : délais de livraison, mode et délais de règlement, service après-vente,...);
- ❖ etc...

Ces informations peuvent être obtenues auprès :

- ✓ des concurrents eux-mêmes et de leurs clients ;
- ✓ des syndicats professionnels ;
- ✓ des chambres de commerce ;
- ✓ etc...

Deux techniques peuvent être utilisées pour la collecte d'informations :

- ✓ **L'évaluation sur site** ( surtout cas d'une clientèle localisée ) ;
- ✓ **Les entretiens et les enquêtes par questionnaires** ( clientèle identifiable ou de masse).

Ce volet de l'étude de marché est très important car il peut permettre d'obtenir des informations précieuses sur les concurrents ; informations qui pourraient faciliter grandement la détermination du chiffre d'affaires prévisionnel ainsi que les moyens à mettre en place pour le réaliser.

## **2-4 : Les fournisseurs :**

Parce que la solidité financière, l'organisation, le savoir-faire, la capacité d'innovation, les conditions financières,... des fournisseurs conditionnent le développement, voire la survie de nombre d'entreprises, il est essentiel de procéder à une analyse de la situation et des pratiques de ses futurs fournisseurs qui ne doivent pas être choisis uniquement sur la base de leurs tarifs.

L'analyse doit permettre au créateur d'entreprise de savoir si ses futurs fournisseurs ( de matières, de marchandises et de matériel et ses pièces de rechange) permettront ou non à l'entreprise :

- ❖ D'être à l'abri d'une rupture de stocks qui peut être fatale ( perte de la clientèle, pénalités pour livraison hors délai, ... ) ;
- ❖ D'être soutenue dans les situations difficiles et dans son développement ( commandes exceptionnelles, difficultés financières par suite de la défaillance d'un gros client, d'une grève, d'une chute des prix,... ) ;
- ❖ De respecter les normes sanitaires, environnementales, sociales,... pour éviter une disqualification dans certains marchés notamment à l'export ;
- ❖ De disposer des pièces de rechanges pour maintenir en état de marche son outil de production ( il est vivement recommandé d'éviter l'acquisition, même à très bon compte, du matériel d'un fabricant en perte de vitesse ; à sa disparition, les pertes peuvent être dramatiques pour l'entreprise ) ;
- ❖ De profiter des avancées technologiques moyennant des adaptations de son outil de production plutôt que d'un remplacement de celui-ci ;
- ❖ De bénéficier d'un bon service après vente et de garanties suffisantes en cas de défaillance du matériel ou de défectuosité des marchandises ;
- ❖ Etc...

**Une règle d'or** : éviter, autant que faire se peut, de dépendre d'un seul fournisseur, ses difficultés seront les vôtres, ses caprices vous en serez la victime, sa politique sera la vôtre. Autrement dit, le sort de votre entreprise sera entre ses mains.

## **2-5 : La stratégie commerciale :**

Après avoir identifié votre clientèle, choisi vos fournisseurs et cerner vos concurrents et l'environnement dans lequel évoluera l'entreprise, vous devez définir la façon dont vous allez vendre vos produits ou services et ce en arrêtant :

- ❖ Une politique de prix ;
- ❖ Un positionnement par rapport aux concurrents ( prix, quantité, prestations connexes,...) ;
- ❖ Le mode de commercialisation ( vente directe, par distributeurs, par franchise,...);
- ❖ Une politique de communication et de promotion ( quelle image véhiculer et sur quel(s) support(s),...);
- ❖ Une politique d'approvisionnement ( où, comment et à quel prix ?) ;
- ❖ Etc...

Sachez enfin que « les moyens qui permettent d'agir sur le marché peuvent être classés en trois catégories :

- ✓ **Ceux qui visent à attirer le consommateur vers le produit.** Ils relèvent de l'action publicitaire. Vous déciderez, en fonction de votre budget et de l'étendue de votre rayon d'action, du type de support le plus efficace : insertion dans les pages jaunes, signalétique et/ou publicité sur le lieu de vente, prospectus, cartes de visites, encarts publicitaires dans la presse locale ou spécialisée ainsi que dans les annuaires professionnels, annonces sur les radios locales,...
- ✓ **Ceux qui visent à pousser le produit vers le consommateur.** Ils relèvent de l'action promotionnelle ( qui ) permet d'inciter ponctuellement à l'achat en accordant un avantage exceptionnel : journées portes ouvertes, petits événements, dégustations, démonstrations, participations à des foires, cartes de fidélité,...
- ✓ **Ceux qui visent à établir un contact direct avec le consommateur.** Ils relèvent des actions de prospection ou de relance : porte-à-porte, prospection téléphonique, par courrier, fax, avec coupon-réponse,...

Ces moyens ont naturellement un coût qu'il convient, à ce stade, d'évaluer de manière à les prendre en compte dans vos comptes prévisionnels

### **2-6 : L'évaluation du chiffre d'affaires prévisionnel :**

Il existe plusieurs méthodes pour déterminer le chiffre d'affaires prévisionnel qui dépendent de la nature du produit ou service à commercialiser et des moyens à mettre en œuvre. Parmi ces méthodes, l'on peut citer celles se basant sur :

- ❖ **Un objectif à atteindre** : le fabricant d'une nouvelle lessive qui se fixe l'objectif d'atteindre 5% de la demande sur le marché en y mettant bien entendu les moyens nécessaires. Ainsi, pour une demande sur le marché de 3.000.000 d'unités, son chiffre d'affaires prévisionnel serait-il de 150.000 unités qu'il suffirait de multiplier par le prix de vente unitaire pour déterminer le chiffre d'affaires en Dirhams.
- ❖ **Des intentions d'achat** : appréhendées au moyen de sondage ; méthode utilisée surtout pour le lancement de produits ou services n'ayant pas d'équivalents sur le marché. Ainsi, si 4% des femmes de plus de 25 ans se disent intéressées par l'achat d'un mensuel traitant d'astrologie, en tablant sur le passage à l'acte de la moitié d'entre elles, pour une population de 2.000.000, le chiffre d'affaires pourra-t-il atteindre les 40.000 exemplaires par numéro, soit 480.000 par an à multiplier par le prix de vente unitaire et à augmenter des recettes publicitaires s'il y a lieu.
- ❖ **Les réalisations des concurrents** : en tenant d'un café qui se fixe, par exemple, une recette journalière de moitié supérieure à celles de ses concurrents de taille similaire. Cette approche requiert que l'on s'interroge sur les raisons pour lesquelles l'on pourrait faire au moins bien que les concurrents.
- ❖ **Les ventes par anticipation** : c'est à dire en essayant, durant un certain temps, d'obtenir des commandes d'avance pour en faire des extrapolations de ventes.
- ❖ Etc...

La détermination du chiffre d'affaires prévisionnel est la partie la plus difficile et celle qui requiert le plus d'attention, voire de prudence. Un chiffre d'affaires surévalué poussera à mettre en place des moyens surdimensionnés qui pourront plomber le projet des années durant.

A noter enfin qu'aucune des méthodes que nous venons de voir ne permet de déterminer de façon précise le chiffre d'affaires prévisionnel ; celui-ci doit, en tout état de cause, vous paraître raisonnable.

## **Evaluation des moyens matériels et humains à mettre en œuvre**

Une fois le chiffre d'affaires prévisionnel arrêté, il faut déterminer les moyens à mettre en œuvre pour l'atteindre et ce, en terme :

### **\* De ressources humaines :**

- Quel effectif ?
- Quelles compétences ou qualifications ?
- Pour quel (s) niveau (x) de rémunération ?
- Etc

Si les besoins en ressources humaines sont importants et les profits recherchés pointus, faites appel à un cabinet de recrutement ; et sachez qu'un mauvais recrutement peut être aussi coûteux qu'un mauvais investissement.

### **\* De locaux :**

- Où s'installer ?
- Sur quelle surface ?
- A quel prix ( construction, acquisition, leasing, ou location) ?
- Etc.

Les locaux qui limitent les possibilités d'extension sont, bien entendu, à éviter.

### **\* De matériel :**

- Lequel et à quel prix ?
- Neuf ou d'occasion ?
- Location, acquisition ou leasing ?
- Importation ou acquisition sur place ?
- Etc.

Les fournisseurs devant, bien entendu, être bien choisis et ce, pour les raisons évoquées supra.

## Estimation du coût du projet

Après avoir ciblé sa clientèle, identifié ses concurrents, choisi le matériel et le lieu d'installation,... le créateur d'entreprise doit procéder, avec le plus grand soin, à l'estimation du coût de son projet car une sous-estimation peut gêner le démarrage de ce dernier, voire en sonner le glas et ce, surtout lorsque ni le créateur et ses associés, ni le banquier ne peuvent ou veulent apporter le soutien financier nécessaire.

Le coût du projet est constitué, selon les cas, de celui des éléments suivants :

- Frais préliminaires ;
- Brevets, licences et assimilés ;
- Fonds de commerce ;
- Terrains ;
- Constructions ;
- Aménagements et installations ;
- Matériel de production ;
- Matériel de transport ;
- Matériel et mobilier de bureau ;
- Frais préliminaires ;
- Fonds de roulement de démarrage ;
- Divers imprévus.

Le tableau, ci-après, précise le contenu de chacun de ces éléments ainsi que les documents sur lesquels doit s'appuyer l'estimation de leur coût ; de même qu'il rappelle certaines précautions à prendre au moment de la réalisation de l'investissement et ce, pour éviter quelques déboires

| Eléments de l'investissement | Contenu et/ou précautions à prendre                                                                                                                                                                     | Documents de base                                                                                                   |
|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Frais préliminaires</b>   | - Il s'agit des dépenses à engager pour lancer le produit ou créer l'entreprise : frais de formalités administratives, de conseils, de prospection, de publicité, d'acquisition des immobilisations,... | - Factures pro forma pour partie (honoraires, publicité,...)<br>- Estimation pour le reste (frais de formalité,...) |
| <b>Licences, brevets et</b>  | - S'assurer de la validité des                                                                                                                                                                          | - Compromis de vente ;                                                                                              |

|                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>assimilés</b>                  | brevets et licences (dépôts, durée de protection,...)<br>- Bien délimiter la zone géographique d'exclusivité.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | - Certificat de dépôt faisant ressortir la durée de validité du brevet ;<br>- Contrat de franchise.                                                                                                                                 |
| <b>Fonds de commerce</b>          | - Il peut s'agir : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Soit d'un fonds de commerce avec un actif et un passif ; dans ce cas là, il ne faut pas oublier d'insérer dans l'acte de cession une clause de garantie du passif ;</li> <li>• Soit d'un simple pas-de-porte.</li> </ul> - Dans tous les cas, il faut : <ul style="list-style-type: none"> <li>• S'assurer que le fonds n'est pas grevé de nantissement et ne fait pas l'objet de procédure de saisie ; et que les locaux recensés en font bien partie ;</li> <li>• Analyser les contrats de bail.</li> </ul> | - Compromis de vente détaillant les éléments composant le fonds et faisant ressortir la clause de garantie du passif ;<br>- Rapport d'expertise (le cas échéant) ;<br>- Extrait du registre de commerce ;<br>- Contrat (s) de bail. |
| <b>Terrain</b>                    | - S'assurer : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Que le terrain n'est pas situé dans une zone non constructible ;</li> <li>• Que les autorités sont disposées à autoriser l'installation de l'entreprise ;</li> <li>• De la valeur du terrain par un expert avant de conclure ;</li> <li>• Que le terrain choisi ne limite pas les possibilités d'extension de l'entreprise.</li> </ul>                                                                                                                                                                             | - Certificat de la conservation foncière ;<br>- Compromis de vente ;<br>- Rapport d'expertise (le cas échéant).                                                                                                                     |
| <b>Constructions (à réaliser)</b> | - Demander plusieurs devis et les soumettre à un bureau d'études pour évaluation ;<br>- Se renseigner sur le sérieux et le professionnalisme de l'entreprise retenue ;                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | - <b>Devis faisant ressortir le délai de réalisation ;</b><br>- Plan d'architecte ;<br>- <b>Autorisation de construire (si terrain est déjà acquis).</b>                                                                            |

|                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prévoir des cautions de bonne fin et de retenue de garantie ;</li> <li>- Prévoir une astreinte en cas de dépassement du délai de réalisation.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Aménagements et installations</b>   | - Idem                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Compromis de vente ;</li> <li>- Devis faisant ressortir le délai de réalisation ;</li> <li>- Plan d'architecte ;</li> <li>- Autorisation d'aménagement.</li> </ul>                                                            |
| <b>Matériel de production</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Demander plusieurs devis et ne pas hésiter à consulter des fournisseurs étrangers ;</li> <li>- Pour le matériel à importer, se renseigner sur les droits de douane ;</li> <li>- S'il s'agit d'un matériel d'occasion, une expertise est nécessaire ;</li> <li>- Ne pas hésiter à recueillir l'avis de spécialistes sur le matériel à acquérir (performances et faiblesses, niveau technologique,...).</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Devis ou factures pro forma ;</li> <li>- Rapport d'expertise (si matériel d'occasion) ;</li> <li>- Extrait de la nomenclature douanière faisant ressortir les droits de douane à payer sur le matériel à importer.</li> </ul> |
| <b>Matériel de transport</b>           | - Idem                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | - Idem                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Matériel et mobilier de bureau</b>  | - Idem                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | - Idem                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Fonds de roulement de démarrage</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Il s'agit des fonds nécessaires à l'exploitation en attendant les premières recettes ;</li> <li>- Prévoir une marge de sécurité pour le cas où les objectifs commerciaux ne seraient pas atteints.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                    | - Tableau de détermination du BFR (voir infra).                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Divers imprévus</b>                 | - Généralement de 10 à 15% de l'investissement pour parer à toute éventualité.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | - Eventuellement, une note expliquant les raisons justifiant cette précaution.                                                                                                                                                                                         |

## **Evaluation de la viabilité financière du projet**

Cette évaluation se base sur une projection dans le futur des résultats attendus du projet en terme de cash-flows ( flux de trésorerie). Elle est aussi importante que celle du coût du projet, car une surestimation de la rentabilité peut pousser à la réalisation d'un investissement qui n'en vaut pas la peine.

Elle donne lieu à l'élaboration :

- D'un compte de produits et charges prévisionnel sur 3 à 5 ans ;
- D'un tableau de détermination des besoins prévisionnels en fonds de roulement sur 3 à 5ans ;
- D'un plan de trésorerie ou de financement prévisionnel sur 3 à 5 ans.

Le but étant de savoir si les cash-flows que dégagera le projet permettront ou non :

- D'une part, de couvrir les échéances d'emprunts, s'il y a lieu ;
- Et d'autre part, de dégager un surplus acceptable par l'investisseur.

### **5-1 : Etablissement du compte de produits et charges prévisionnel :**

#### **5-1-1 : Détermination du chiffre d'affaires :**

Le chiffre d'affaires prévisionnel, qui peut être déterminé comme indiquer précédemment, doit être :

1° comparé, si possible, avec celui réalisé par des concurrents de même taille ou avec les normes du secteur ;

2° soumis, si possible, à l'appréciation de quelques professionnels ;

3° rapproché du seuil de rentabilité du projet, c'est à dire du chiffre d'affaires à partir duquel le projet commencera à dégager des bénéfices.

Le seuil de rentabilité étant calculé comme suit :

$$\text{CF} = (\text{Marge/coût variable} * \text{Q})$$

Où  $Q$  = Chiffre d'affaires en quantité et  $CF$  = Charges fixes.

Le seuil de rentabilité en Dirhams étant égal à :  $Q * \text{prix de vente unitaire}$ .

Si le seuil de rentabilité paraît irréalisable, le projet ne pourra être viable que si l'entreprise revoit ses prix de vente, ou la structure de ses coûts (fixes et variables).

Le chiffre d'affaires retenu la première année n'étant pas forcément égal au seuil de rentabilité ; il peut être inférieur comme supérieur.

Une fois le chiffre d'affaires de la première année validé, sa croissance d'une année sur l'autre doit tenir compte de l'évolution du marché, de l'augmentation de la notoriété et des moyens de l'entreprise ainsi que du perfectionnement de son personnel.

La première année d'exploitation étant généralement consacrée à la mise en route et au « cadrage » de l'outil de production et des équipes, à faire connaître l'entreprise et ses produits, ..., le chiffre d'affaires doit monter en puissance les années suivantes.

### **5-1-2 : Détermination des charges :**

Il s'agit du recensement de toutes les charges que l'entreprise aura supporter. Pour éviter d'en oublier, l'on se réfère, dans la pratique, à la classification du plan comptable.

#### **5-1-2-1 : Les achats :**

##### **a : Les achats stockés (revendus et/ou consommés) :**

Lorsque l'activité est commerciale, les achats ne concernent que les approvisionnements en marchandises à revendre en l'état en y adjoignant, le cas échéant, l'emballage. Lorsque l'activité est industrielle, les achats englobent les approvisionnements en matières premières et consommables en plus de l'emballage, le cas échéant.

Les achats peuvent être déterminés à partir du chiffre d'affaires prévisionnel et de la marge que compte pratiquer l'entreprise. Ainsi, par exemple, pour le chiffre d'affaires de 1.000 KDH et une marge sur les achats de 30%, les achats prévisionnels seront de 796,2 KDH, soit 79,62 % du chiffre d'affaires déterminé selon la formule suivante :

$$\text{Taux d'achat } P = (1/(1+\text{taux de marge})) * 100$$

Ainsi, en retenant une croissance annuelle de 10% du chiffre d'affaires, pour 1.000KDH de chiffre d'affaires, les achats devront évoluer, pour les cinq premières années d'exploitation, comme suit :

|               | Année1 | Année 2 | Année 3 | Année 4 | Année 5 |
|---------------|--------|---------|---------|---------|---------|
| <b>Achats</b> | 769    | 846     | 930     | 1024    | 1126    |

Dans la pratique, la marge est rarement constante d'une année sur l'autre sauf pour les produits dont la marge est réglementée.

### **b : Les achats non stockés :**

Il s'agit :

- De la consommation d'eau et d'électricité qu'il faut estimer en fonction de l'activité prévisionnelle et de la puissance des installations ;
- Des fournitures de bureau, de petits outillages,... que l'on ignore généralement dans les prévisions en raison de leur valeur non significative ;
- Des travaux et prestations de services fournis par les tiers (en relation directe avec l'activité de la société telle que la sous-traitance) ; qu'il faut estimer en fonction de l'activité prévisionnelle.

### **5-1-2-2 : Les autres charges externes :**

Elles englobent toutes les consommations de biens et services en provenance des tiers dont les principales sont ventilées dans le tableau suivant :

| Nature de la charge | Modalités de calcul de la charge à inscrire au CPC prévisionnel |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------|
|---------------------|-----------------------------------------------------------------|

|                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Loyers et charges locatives</b>                                                                                                                                                      | - A déterminer à partir des contrats de bail (tenir compte des augmentations qui sont prévues).                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Redevances de crédit-bail</b>                                                                                                                                                        | - A déterminer à partir des simulations auprès des sociétés de leasing.                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Entretien et réparations</b>                                                                                                                                                         | - Pour les biens immeubles, l'on peut retenir un certain % de leur valeur, en général 1 à 2%.<br>- Pour le matériel, l'on retient la redevance fixée pour sa maintenance ; à défaut, l'on peut retenir le % appliqué dans le secteur ou encore 1 à 2% de la valeur du matériel voire plus si l'utilisation est intensive (fonctionnement 16 H /24 ou 24H/24). |
| <b>Primes d'assurances :</b><br><ul style="list-style-type: none"> <li>• Multirisques (vol, incendie,...)</li> <li>• Risques d'exploitation</li> <li>• Matériel de transport</li> </ul> | - Obtenir une estimation par un courtier en assurances.                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Rémunérations d'intermédiaires :</b><br><ul style="list-style-type: none"> <li>• Honoraires (transitaires, fiduciaire, avocats,...)</li> <li>• Commissions et courtages.</li> </ul>  | - Honoraires fiduciaire : selon devis ;<br>- Commissions d'avocat : % du CA dans certains cas ;<br>- Commissions et courtages : ce poste n'est à évaluer que dans le cas des entreprises faisant appel à des commissionnaires dont la rémunération est généralement fonction soit des achats soit du CA.                                                      |
| <b>Redevances de brevets, licences et assimilés.</b>                                                                                                                                    | - A déterminer à partir des contrats à signer (ne pas y inclure les droits d'entrée généralement exigés des franchisés et qui sont à immobiliser).                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Documentation (technique et générale)</b>                                                                                                                                            | - A déterminer en fonction des abonnements à souscrire.                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Transports :</b><br><ul style="list-style-type: none"> <li>• Du personnel</li> <li>• Sur achats</li> <li>• Sur ventes</li> </ul>                                                     | - Si le transport du personnel est à assurer par un tiers, demander des devis ;<br>- Le coût du transport sur achats et ventes, est à estimer sur la base des tarifs des sociétés de transport.                                                                                                                                                               |
| <b>Déplacements, missions et réceptions</b>                                                                                                                                             | - Variables selon la nature de l'activité et peuvent être estimés par pourcentage du CA.                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Publicité (insertion, cadeaux,...)</b>                                                                                                                                               | - Les frais de publicité dépendant de la politique de communication de l'entreprise, et représentent généralement un certain % du CA.                                                                                                                                                                                                                         |

|                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Frais postaux et de téléphone</b> | - Si l'activité de l'entreprise en est très consommatrice, ils peuvent également être estimés par un % du CA.                                                                                                                                                                             |
| <b>Services bancaires</b>            | - Ils ne sont significatifs que pour les entreprises traitant un volume important, d'opérations (multitude de chèques et d'effets à l'encaissement) ou d'opérations d'importations couvertes par des accreditifs. Ils peuvent dans, ce cas, être estimés par un % du CA et/ou des achats. |

Une fois les charges externes de la première année évaluées, les prévisions pour les années suivantes doivent tenir compte de l'évolution de l'activité et de l'organisation de l'entreprise. Lorsque la part des charges variables est prépondérante, le % des charges externes par rapport au CA de la première année sert généralement de base pour évaluer, sans les détailler, les charges externes des années suivantes. Ainsi, si les charges externes et le CA de la première année sont estimés respectivement à 200 et 1000 KDH, et qu'il a été retenu, pour les quatre années suivantes, une augmentation annuelle de 10% du CA, les charges externes et le CA, pour les cinq premières années d'exploitation, se présenteront comme suit :

|                           | <b>Année 1</b> | <b>Année 2</b> | <b>Année 3</b> | <b>Année 4</b> | <b>Année 5</b> |
|---------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>Chiffre d'affaires</b> | 1000           | 1100           | 1210           | 1331           | 1464           |
| <b>Charges externes</b>   | 200            | 220            | 242            | 266            | 293            |

### **5-1-2-3 : Les impôts et taxes :**

Ce poste regroupe les principaux impôts et taxes indirects à payer par l'entreprise et peuvent être calculés comme suit :

| <b>Nature</b>            | <b>Redevable</b>                                                                                                                                                                           | <b>Base de calcul</b>                                                                                                                                                                                               | <b>Taux</b>    | <b>Exonération</b>                                                                                                                 |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Taxe urbaine (TU)</b> | Propriétaire des locaux et des équipements. Si l'entreprise est locataire, il n'y a pas lieu d'inclure la TU dans les charges prévisionnelles (pour la partie relative aux constructions). | La valeur locative (VL), qui est déterminée comme suit :<br>- Terrains : 3%<br>- Constructions et aménagements : 4%<br>- Equipements fixes : 7%<br><b>NB</b> : La VL est limitée à la partie du prix de revient des | 13,5% de la VL | Les 5 premières années pour les constructions nouvelles et additions de constructions ainsi que les équipements en faisant partie. |

|                           |                               |                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                           |                               | investissements inférieurs ou égale à 50 MDH.                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Taxe d'édilité(TE)</b> | L'occupant des locaux         | - Si l'entreprise est propriétaire, la VL est telle que déterminée pour le calcul de la TU.<br>- Si l'entreprise est locataire, la VL est égale à 4% de la valeur des équipements augmentée du montant des loyers des locaux.            | 10% de la VL pour les immeubles situés en zone urbaine, et 6% dans le cas contraire.                                                                                           | Aucune.                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Patente</b>            | L'entreprise                  | La VL qui est déterminée comme indiquée ci-dessus et augmentée du montant du loyer annuel lorsque l'entreprise est locataire.<br>NB : la VL est limitée à la partie du prix de revient des investissements inférieure ou égale à 50 MDH. | 5 à 30% selon la classe, plus des centimes et décimes additionnels qui sont de 22% du principal de l'impôt ( demander classification de l'E/se à l'administration des impôts). | -Du principal de l'impôt pendant les 5 premières années, mais pas des décimes et centimes additionnels.<br>L'exonération quinquennale est appliquée également aux acquisitions en cours d'exploitation de terrains, de constructions et de matériel. |
| <b>Vignettes</b>          | Le propriétaire des véhicules | Suivant le nombre de chevaux et la nature du carburant utilisé (essence ou gasoil).                                                                                                                                                      | Consulter barème des services de l'enregistrement.                                                                                                                             | Aucune                                                                                                                                                                                                                                               |

L'évolution de ce poste durant les années suivantes doit tenir compte de celle du matériel, des locaux de l'entreprise et dans la mesure du possible de la législation fiscale.

#### **5-1-2-4 : Les charges du personnel :**

Sont déterminées en fonction des effectifs qui seront employés, de leur profil, du planning de leur recrutement et des cotisations sociales.

Elles sont en général synthétisées dans des tableaux comme ceux qui suivent :

#### **\* Les salaires :**

| fonction                                                                                                                                                                           | Date d'embauche | Nombre | Salaire brut mensuel | Salaire brut annuel |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|--------|----------------------|---------------------|
| - Directeur général<br>- Directeur financier<br>- Directeur commercial<br>- Directeur du personnel<br>- Comptable<br>- Secrétaire<br>- Ouvriers spécialisés<br>- ouvriers<br>- Etc |                 |        |                      |                     |
| <b>Total</b>                                                                                                                                                                       |                 |        |                      |                     |

**\* Les charges sociales :**

| Charges sociales                                                         | Catégorie 1 |             | Catégorie 2 |             | Catégorie 3 |             |
|--------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|                                                                          | Base        | Cotisations | Base        | Cotisations | Base        | Cotisations |
| - CNSS<br>- CIMR<br>- Ass maladie<br>- Ass accident de travail<br>- Etc. |             |             |             |             |             |             |
| <b>Total</b>                                                             |             |             |             |             |             |             |

La détermination des charges sociales doit, bien entendu, tenir compte de la méthodologie de leur calcul par les organismes sociaux concernés. Pour simplifier la démarche, l'on se contente, dans la pratique, d'appliquer à la masse salariale un % forfaitaire censé couvrir toutes les cotisations sociales, allant de 20 à 25 %, voire à 30 % pour les entreprises à fort taux d'encadrement.

Si l'effectif de la première année n'est pas appelé à augmenter de façon significative, la masse salariale des années suivantes est, dans la pratique, calculée par application d'un % de croissance, 5 à 10 %, censé couvrir les augmentations de salaires et les recrutements d'appoint.

Le tout étant regroupé dans le tableau suivant :

|                                              | Année 1 | Année 2 | Année 3 | Année 4 | Année 5 |
|----------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| - Salaires<br>- Charges sociales<br>- Divers |         |         |         |         |         |
| <b>Total</b>                                 |         |         |         |         |         |

La rubrique « divers » est censée tenir compte des autres dépenses à engager en faveur du personnel : frais de cantine, médecine de travail, allocations aux œuvres sociales, vêtements de travail,...qui peuvent être estimés de façon forfaitaire ( 2 à 5 % des salaires).

### **5-1-2-5 : Les dotations aux amortissements :**

Elles permettent de répartir le coût des investissements sur leur durée de vie ou utilisation. Se traduisant pas par une sortie de trésorerie, les dotations aux amortissements sont une affectation d'une partie des bénéfices à la reconstitution de capital investi.

Elles sont à calculer à partie des taux usuels d'amortissement et du rythme d'utilisation des biens.

#### **Les taux usuels d'amortissement**

| <b>Nature d'immobilisations</b>              | <b>Taux</b> |
|----------------------------------------------|-------------|
| Frais d'établissement ou préliminaires       | 20 %        |
| Bâtiments administratifs                     | 4 %         |
| Bâtiments industriels                        | 5 %         |
| Constructions légères                        | 10 %        |
| Mobilier, aménagements et installations      | 10 %        |
| Gros matériel informatique                   | 10 %        |
| Matériel et outillage de production          | 10 %        |
| Micro-ordinateur, périphériques et logiciels | 15 %        |
| Matériel de transport                        | 20 %        |
| Matériel et outillage de faible valeur       | 30 %        |

**A noter** que l'entreprise peut opter pour l'amortissement dégressif qui permet de calculer une dotation plus élevée les premières années et ce, en retenant un taux d'amortissement égal à celui de l'amortissement linéaire multiplié par un coefficient variant avec la durée d'utilisation du bien et qui est de :

- 1,5 si la durée d'utilisation est de 3 à 4 ans ;
- 2 si la durée d'utilisation est de 5 à 6 ans ;
- 3 si la durée d'utilisation est supérieure à 6 ans.

Il est à préciser :

- Que ce taux d'amortissement, dit dégressif, est appliqué sur une base de calcul dégressive, c'est à dire déduction faite des amortissements antérieurs, appelée valeur comptable nette ;

- Que lorsque la dotation calculée au dégressif devient inférieure au quotient de la CCN par le nombre d'années restant à courir, c'est ce quotient qui doit être retenu comme dotation.

**Exemple :**

Calculons les dotations aux amortissements annuelles d'un matériel acquis, le 01/01/N, au prix de 1000 KDH et dont la durée prévisionnelle d'utilisation est de 5 ans.

Pour une utilisation sur 5 ans, le taux d'amortissement linéaire est de 20 % (100/5), et le taux dégressif de 40 % (20 %\*2).

Les dotations aux amortissements pour les 5 années d'utilisation dudit matériel seront les suivantes :

| Années | VCN<br>Début d'exercice | Dotation<br>annuelle | Amortissements<br>cumulés | VCN<br>Fin exercice |
|--------|-------------------------|----------------------|---------------------------|---------------------|
| N      | 1.000                   | 400                  | 400                       | 600                 |
| N+1    | 600                     | 240                  | 640                       | 360                 |
| N+2    | 360                     | 144                  | 784                       | 216                 |
| N+3    | 216                     | 108                  | 892                       | 108                 |
| N+4    | 216                     | 108                  | 1.000                     | 0                   |

Comme précisé plus haut, pour les 4<sup>ème</sup> et 5<sup>ème</sup> années, la dotation dégressive étant devenue inférieure au quotient de la VCN (216 KDH) par le nombre d'années restant à courir (2 ans), c'est ce dernier qui a été retenu comme dotation annuelle.

Pour faciliter le report dans le CPC prévisionnel, les dotations aux amortissements des différents éléments de l'investissement sont synthétisées dans un tableau comme suit :

| Investissements à amortir    | Taux | Amort | An.1 | An.2 | An.3 | An.4 | An.5 |
|------------------------------|------|-------|------|------|------|------|------|
| Frais préliminaires          |      |       |      |      |      |      |      |
| Constructions                |      |       |      |      |      |      |      |
| Aménagement et installations |      |       |      |      |      |      |      |
| Matériel de production       |      |       |      |      |      |      |      |
| Matériel de transport        |      |       |      |      |      |      |      |
| Etc                          |      |       |      |      |      |      |      |
| <b>Total</b>                 |      |       |      |      |      |      |      |

**5-1-2-6 : Les charges financières**

Sont à déterminer en fonction des taux d'intérêt et du montant des crédits à contracter et qui peuvent être de deux catégories :

**a :Les crédits à moyen et long terme** qui financent les investissements et dont les intérêts à inscrire au CPC prévisionnel sont à tirer de simulations à obtenir auprès d'un banquier ou par l'utilisation d'un tableau alimenté par les formules des mathématiques financières.

**b :Les crédits dits d'exploitation ou de fonctionnement** qui financent l'exploitation et se subdivisent en deux sous-catégories :

- ❖ **Les crédits dits par caisse ou par décaissement** qui permettent à l'entreprise de compléter le financement de son cycle d'exploitation. Il s'agit du découvert, de l'escompte d'effets de commerce, de la mobilisation de créances nées à l'étranger, des avances sur marchandises, des avances sur marchés publics, du préfinancement à l'export,... Ces crédits sont consentis généralement dans le respect des limites suivantes :

| Nature du crédit                                   | Modalités de calcul du plafond                                               |
|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Découvert</b>                                   | 10 % du CA TTC                                                               |
| <b>Escompte effets de commerce</b>                 | $(CA\ TTC\ local * \text{délai règlement clients locaux}) / 360$             |
| <b>Mobilisation des créances nées à l'étranger</b> | $(CA\ export * \text{délai règlement clients étrangers}) / 360$              |
| <b>Avances sur marchandises</b>                    | 70 à 80 % des stocks moyens                                                  |
| <b>Avances sur marchés</b>                         | $(CA\ avec\ l'administration * \text{délai règlement Administration}) / 360$ |
| <b>Préfinancement export</b>                       | 10 % du CA à l'export                                                        |

Les intérêts afférents à ces crédits sont fonction de leur utilisation prévisionnelle qui dépend :

- Du fonds de roulement de démarrage (plus il est important, plus le recours à ces crédits sera moindre) ;
- De la nature et de l'évolution de l'activité qui peut être génératrice de besoins ou de ressources en fonds de roulement.

Pour déterminer le niveau d'utilisation de ces crédits, l'on se base généralement sur des budgets de trésorerie annuels qui confrontent les prévisions d'encaissements et de décaissements, et font ainsi ressortir, mois par mois, les besoins de trésorerie. Les budgets de trésorerie, dont l'élaboration est quelque peu fastidieuse, se présentent comme suit :

## Budget de trésorerie de l'exercice :.....

| Mois                                       | 01 | 02 | 03 | 04 | 05 | 06 | 07 | 08 | 09 | 10 | 11 | 12 |
|--------------------------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| <b>ENCAISSEMENTS</b>                       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| - Ventes                                   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| - ...                                      |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| - ...                                      |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| - subventions                              |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| <b>DECAISSEMENTS</b>                       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| - achats                                   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| - patente,                                 |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| - Salaires                                 |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| - IS                                       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| - TVA                                      |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| - ...                                      |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| - remboursements emprunts                  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| Solde initial                              |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| Solde final                                |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| <b>Couverture déficit<br/>trésorerie :</b> |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| - découvert                                |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| - escompte                                 |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| - MCNE                                     |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| - ASMA                                     |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| - ASM                                      |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |

- ❖ Les crédits par signature qui n'engagent que la signature du banquier qui peut être appelé, dans certains cas, à décaisser de l'argent pour le compte de l'entreprise. Il s'agit des cautions marchés délivrées pour le compte de l'entreprise en faveur de l'administration publique pour permettre de participer et réaliser certains marchés publics ; des obligations cautionnées délivrées pour le compte de l'entreprise en faveur de l'administration des douanes pour permettre de différer le paiement des droits de douane ; des crédits documentaires pour permettre à l'entreprise d'effectuer des importations auprès de fournisseurs établis à l'étranger ne faisant pas confiance dans l'entreprise,...

Ces crédits donnent lieu à des commissions (et non à des intérêts) qui sont à inclure dans le poste « Charges externes », rubrique « services bancaires » et non dans le poste « Charges financières ».

### 5-1-2-7 : L'impôt sur les bénéfices :

- Si le projet est réalisé dans le cadre d'une société, il y a lieu de payer sur le bénéfice l'impôt sur les sociétés dont le taux est actuellement de 35 % ;
- Si le projet est réalisé dans le cadre d'une entreprise individuelle ou d'une société de personne (SNC, SCS, SF), il y a lieu de payer sur le bénéfice l'IGR, qui est calculé selon le barème indiqué ci-dessous et ce, au nom du principal associé en cas de société :

| Tranches de revenu | Taux | Somme à déduire |
|--------------------|------|-----------------|
| 0 à 20.000         | 0 %  | 0               |
| 20.001 à 24.000    | 13 % | 2.600           |
| 24.001 à 36.000    | 21 % | 4.250           |
| 36.001 à 60.000    | 35 % | 9.560           |
| > à 60.000         | 44 % | 14.960          |

Les montants indiqués dans la 3<sup>ème</sup> colonne (somme à déduire) permettent d'éviter de calculer l'IGR par tranches. Il suffit, en effet, de multiplier le bénéfice de l'entreprise par le taux de la dernière tranche du barème dont se situe ce dernier et d'en déduire le montant figurant à la colonne en question.

Pour un bénéfice de 45.000 DH, l'IGR sera calculé comme suit :

$$(45.000 * 35\%) - 9.560$$

#### A noter que :

- Les sociétés de personnes peuvent opter, irrévocablement, pour l'IS ;
- Le projet soit exploité dans le cadre d'une société ou d'une entreprise individuelle, l'IS ou l'IGR ne peuvent être inférieurs à une cotisation minimale égale, en général, à 0,5 % du CA HT augmenté des autres produits d'exploitation HT, sauf durant les 36 premiers mois d'activité où l'entreprise bénéficie d'une exonération ;
- Les entreprises opérant dans le secteur agricole sont exonérées de l'IS ou de l'IGR jusqu'au 31/12/2010 ;
- Les entreprises qui se livrent à l'élevage du bétail sont exonérées de l'IS ou de l'IGR.
- Les entreprises exportatrices bénéficient d'une exonération totale de l'IS ou de l'IGR durant les cinq premières années d'exploitation et de 50 % les années suivantes ;
- Les entreprises hôtelières bénéficient de la même exonération pour la partie de la base imposable correspondant à leur CA réalisé en devises

dûment rapatriées directement par elles ou pour leur compte par l'intermédiaire d'agences de voyages ;

- Les établissements privés d'enseignement ou de formation professionnelle ainsi que les entreprises artisanales dont le production est le résultat d'un travail essentiellement manuel, bénéficient d'une réduction d'IGR ou d'IS de 50 % pendant les 5 premières années d'exploitation ;
- Les entreprises installées dans certaines préfectures ou provinces fixées par décret bénéficient d'une exonération de 50 % de l'IS ou de l'IGR selon le cas durant les cinq premières années d'activité.

### **5-1-3 : Détermination des résultats et cash-flows prévisionnels :**

La synthèse des produits et charges déterminés comme indiqué plus haut se fait à travers un tableau pluriannuel appelé « Tableau d'exploitation prévisionnelle » qui se présente comme suit :

#### **Tableau d'exploitation prévisionnelle**

|                                          | An.1 | An.2 | An.3 | An.4 | An.5 |
|------------------------------------------|------|------|------|------|------|
| <b>I : Chiffre d'affaires</b>            |      |      |      |      |      |
| - Export                                 |      |      |      |      |      |
| - Local                                  |      |      |      |      |      |
| <b>II: Achats:</b>                       |      |      |      |      |      |
| - Mat. Premières et consommables         |      |      |      |      |      |
| - marchandises                           |      |      |      |      |      |
| <b>III : Marge brute :</b>               |      |      |      |      |      |
| - autres charges externes                |      |      |      |      |      |
| - impôts et taxes                        |      |      |      |      |      |
| - frais de personnel                     |      |      |      |      |      |
| - dotations aux amortissements           |      |      |      |      |      |
| <b>IV : Résultat brut d'exploitation</b> |      |      |      |      |      |
| - charges financières                    |      |      |      |      |      |
| - produits financiers                    |      |      |      |      |      |
| <b>V : Résultat courant</b>              |      |      |      |      |      |
| Impôts sur les bénéfices                 |      |      |      |      |      |

|                                            |  |  |  |  |  |
|--------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| <b>VI : Résultat net</b>                   |  |  |  |  |  |
| <b>VII : Marge brute d'autofinancement</b> |  |  |  |  |  |

Le tableau d'exploitation prévisionnelle permet de connaître le résultat et les cash-flows que dégagera le projet et partant de juger de sa rentabilité et ce, notamment à travers un certain nombre d'indicateurs tels que la **VAN** (Valeur Actuelle Nette), le **TIR** (Taux interne de rentabilité), le **Pay-back period** (Délai de récupération du capital investi), l'**IP** (Indice de profitabilité),...

### 5-1-3-1 : La Valeur Actuelle Nette (VAN) :

Elle est égale à la différence entre la somme des cash-flows nets prévisionnels, actualisées à un taux donné, et les sommes investies dans un projet. Si cette différence est positive, cela veut dire que le taux de rentabilité du projet est au moins égale au taux d'actualisation. Lorsqu'il y a à choisir entre plusieurs projets, celui dont la VAN est la plus importante est, bien entendu, celui le plus rentable.

Le taux d'actualisation retenu est théoriquement égal au taux de placement ou de réinvestissement des flux financiers dégagés par le projet. En cas de flux négatifs, le taux d'actualisation à retenir est théoriquement égal au taux de facturation des ressources par les bailleurs de fonds.

#### Exemple :

Calculons la VAN au taux de 10 % d'un projet d'investissement de 1.000 KDH dont les cash-flows nets se présentent durant les cinq premières années comme indiqué ci-dessous, sachant que la valeur résiduelle de l'investissement au terme de la cinquième année peut être estimé à 300 KDH.

|                   | <b>An.1</b> | <b>An.2</b> | <b>An.3</b> | <b>An.4</b> | <b>An.5</b> |
|-------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Cash-flows</b> | 100         | 200         | 300         | 400         | 400         |

$$VAN = -1.000 + (100/1,1) + (200/ (1,1)^2) + (300/ (1,1)^3) + (400/(1,1)^4) + (400/(1,1)^5) + (300/ (1,1)^6)$$

$$VAN = -1.000 + 90 + 165 + 225 + 273 + 248 + 186$$

$$VAN = + 187$$

**Conclusion:** Le taux de rentabilité du projet est supérieur à celui exigé par l'investisseur, à savoir le taux d'actualisation.

### 5-1-3-2 : Le taux interne de rentabilité (TIR) :

C'est le taux qui permet, sur une période donnée, aux cash-flows nets actualisés de couvrir les sommes investies dans le projet.

#### Exemple :

Calculons le TIR du projet évoqué ci-dessus.

La VAN étant positive avec un taux d'actualisation de 10 %, le TIR est donc supérieur à 10 %. Pour déterminer le TIR exact, l'on procède par tâtonnement.

Avec un taux de 14 % :

$$VAN = -1.000 + (100/(1,14)) + (200/(1,14)^2) + (300/(1,14)^3) + (400/(1,14)^4) + (400/(1,14)^5) + (300/(1,14)^6)$$

$$VAN = -1.000 + 88 + 154 + 202 + 237 + 208 + 156$$

$$VAN = +45$$

Le TIR est donc supérieur à 14 %, mais n'en est pas loin.

Au lieu de continuer le tâtonnement, procédons par interpolation :

Si une VAN de 142 KDH équivaut à 4 points du taux (14-10), 45 KDH de VAN équivaut à 1,26 %, soit  $(45*4)/142$ . D'où un TIR de 15,26%.

### 5-1-3-3 : Le pay back period (ou délai de récupération) :

Est le délai nécessaire pour récupérer les sommes investies dans un projet.

#### Exemple :

Calculons le délai de récupération de l'investissement de 1.000 KDH sus-évoqué.

La somme des cash-flows des quatre premières années étant exactement égale au montant de l'investissement (1.000 KDH), le pay back period est donc de 4 ans.

L'on peut également retenir les cash-flows actualisés, ce qui a pour conséquence l'allongement du délai de récupération.

### 5-1-3-4 : L'indice de profitabilité (IP) :

Il permet de déterminer le cash-flow actualisé que rapporte un Dirham d'investissement, et sert à comparer deux investissements de dimensions différentes.

$$IP = (\text{Investissement} + VAN) / \text{Investissement}$$

#### Exemple :

Calculons l'IP de l'investissement sus-évoqué :

$$IP = (1.000+187) / 1.000 = 1,187$$

Puis calculons l'IP d'un investissement de 1.500 KDH dont les cash-flows sur cinq ans se présentent comme ci-dessous et la valeur résiduelle est estimée à 300 KDH :

|                   | An.1 | An.2 | An.3 | An.4 | An.5 |
|-------------------|------|------|------|------|------|
| <b>Cash-flows</b> | 200  | 300  | 400  | 450  | 500  |

Calcul de la VAN avec un taux d'actualisation de 10 % :

$$VAN = -1.500 + (200/1,1) + (300/(1,1)^2) + (400/(1,1)^3) + (450/(1,1)^4) + (500/(1,1)^5) + (300/(1,1)^6)$$

$$VAN = -1.500 + 182 + 248 + 301 + 307 + 310 + 186$$

$$VAN = +34$$

$$D'où un IP = (1.500+34)/1.500 = 1,02$$

**Conclusion:** Pour un Dirham investi, le premier projet rapportera 1,187 DH et le second 1,02 DH. Le premier projet donc plus profitable que le second.

### 5-2 : Détermination des BFR prévisionnels :

Le BFR représente le montant nécessaire pour financer les stocks dont a besoin l'entreprise pour assurer son exploitation, et pour accorder aux clients les crédits nécessaires à leur fidélisation ; déduction faite des crédits obtenus auprès des fournisseurs et des autres créanciers.

Les stocks comprenant les marchandises pour les entreprises commerciales, les matières premières et consommables, les produits semi-finis et les produits finis pour les entreprises industrielles ; et les travaux et études en cours pour les entreprises de prestations de services ou de travaux.

Dans la pratique, les composantes du BFR ( stocks, clients, fournisseurs et autres créanciers et débiteurs divers) sont estimées par un % ou un nombre de jours et ce, de la manière suivante :

| <b>I : BESOINS</b>                                                | <b>MODE DE CALCUL</b>                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Stock marchandises</b>                                         | Quelques jours d'achats revendus selon le secteur et l'organisation de l'entreprise                  |
| <b>Stock matières premières et consommables</b>                   | Quelques jours de consommation selon le secteur et l'organisation de l'entreprise                    |
| <b>Stock produits semi-finis</b>                                  | % production selon le secteur et l'organisation de l'entreprise                                      |
| <b>Stock travaux ou études en cours</b>                           | Idem                                                                                                 |
| <b>Stock produits finis</b>                                       | Idem                                                                                                 |
| <b>Clients locaux</b>                                             | Quelques jours du CA TTC local selon le secteur et la position de l'entreprise sur le marché         |
| <b>Clients étrangers</b>                                          | Quelques jours du CA export selon le secteur et la position de l'entreprise sur le marché            |
| <b>Autres débiteurs (TVA déductible, avances au personnel...)</b> | D'une composition quelque peu hétéroclite, l'on retient généralement un % des charges d'exploitation |

| <b>II : RESSOURCES</b>                                                                   | <b>MODE DE CALCUL</b>                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Fournisseurs</b>                                                                      | Quelques jours d'achats TTC selon la position de l'entreprise par rapport à ses fournisseurs         |
| <b>Autres créanciers (TVA collectée, organismes sociaux, taxes et impôts à payer...)</b> | D'une composition quelque peu hétéroclite, l'on retient généralement un % des charges d'exploitation |

La synthèse se fait dans un tableau pluriannuel dit « Tableau de détermination des BFR prévisionnels » qui se présente comme suit :

### **Tableau de détermination des BFR prévisionnels**

|                                               | <b>Base</b> | <b>An.1</b> | <b>An.2</b> | <b>An.3</b> | <b>An.4</b> | <b>An.5</b> |
|-----------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>I: BESOINS:</b>                            |             |             |             |             |             |             |
| - Stock de marchandises                       |             |             |             |             |             |             |
| - Stock de matières premières et consommables |             |             |             |             |             |             |
| - Stocks de produits semi-finis               |             |             |             |             |             |             |

|                                    |  |  |  |  |  |  |
|------------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| - Stock travaux ou études en cours |  |  |  |  |  |  |
| - Stock produits finis             |  |  |  |  |  |  |
| - Clients locaux                   |  |  |  |  |  |  |
| - Clients étrangers                |  |  |  |  |  |  |
| - Autres débiteurs                 |  |  |  |  |  |  |
| <b>Total des besoins (I)</b>       |  |  |  |  |  |  |
| <b>II : RESSOURCES :</b>           |  |  |  |  |  |  |
| - Fournisseurs                     |  |  |  |  |  |  |
| - Autres créanciers                |  |  |  |  |  |  |
| - ...                              |  |  |  |  |  |  |
| <b>Total des ressources (II)</b>   |  |  |  |  |  |  |
| <b>III : BFR( I –II)</b>           |  |  |  |  |  |  |
| <b>IV : VARIATION DU BFR</b>       |  |  |  |  |  |  |

### **5-3 : Etablissement du plan de trésorerie ou de financement :**

Le plan de trésorerie, qui ne doit pas être confondu avec le budget de trésorerie qui est établi en général pour une durée inférieure à une année, fait la synthèse des cash-flows que dégagera le projet durant une période donnée. C'est un document qui permet de s'assurer qu'il n'existe pas d'écart entre les besoins et les ressources pouvant mettre en péril l'équilibre financier du projet.

Etabli généralement pour une période de 5 ans, le plan de trésorerie se présente comme suit :

### **Plan de trésorerie ( ou de financement)**

|                                   | <b>An.0</b> | <b>An.1</b> | <b>An.2</b> | <b>An.3</b> | <b>An.4</b> | <b>An.5</b> |
|-----------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>I : BESOINS :</b>              |             |             |             |             |             |             |
| - Investissements physiques (1)   |             |             |             |             |             |             |
| - FDR de démarrage (2)            |             |             |             |             |             |             |
| - Renouvellements courants (3)    |             |             |             |             |             |             |
| - Accroissements du BFR (4)       |             |             |             |             |             |             |
| - Remboursements d'emprunts (5)   |             |             |             |             |             |             |
| <b>Total des besoins</b>          |             |             |             |             |             |             |
| <b>II : RESSOURCES :</b>          |             |             |             |             |             |             |
| - Capital (6)                     |             |             |             |             |             |             |
| - Augmentation du capital (7)     |             |             |             |             |             |             |
| - Apports en comptes courants (8) |             |             |             |             |             |             |
| - Décroissements du BFR (9)       |             |             |             |             |             |             |
| - Emprunts (10)                   |             |             |             |             |             |             |
| - MBA (11)                        |             |             |             |             |             |             |

|                                      |  |  |  |  |  |  |
|--------------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| <b>Total des ressources</b>          |  |  |  |  |  |  |
| <b>III : CASH-FLOWS NETS(I – II)</b> |  |  |  |  |  |  |
| <b>IV: CASH-FLOWS NETS CUMULES</b>   |  |  |  |  |  |  |

- (1) Il s'agit du montant de l'investissement hors FDR tel que évalué précédemment qui est reporté, à titre de rappel, dans la colonne "An.0".
- (2) Il s'agit du montant FDR tel que évalué précédemment qui est reporté, à titre de rappel, dans la colonne « An.0 ».
- (3) Ce sont les petits investissements à réaliser pour garder en bon état de marche l'outil de production ou pour en améliorer le rendement. Ils sont généralement estimés entre 5 à 10 % de l'investissement de départ.
- (4) Il s'agit des variations positives de la dernière ligne de « Tableau de détermination des BFR ».
- (5) Il s'agit des échéances d'emprunts à contracter.
- (6) Il s'agit du capital à la création de l'entreprise qui est généralement fixé au minimum en attendant d'obtenir l'accord sur les crédits sollicités et parfois certaines autorisations administratives.
- (7) Il s'agit généralement des augmentations du capital sur lesquelles s'engagent l'investisseur pour compléter la quotité d'autofinancement exigée par les banquiers.
- (8) Il s'agit de fonds nécessaires au démarrage du projet (en dehors du capital et des emprunts) et qui peuvent être récupérés par la suite.
- (9) Il s'agit des variations négatives de la dernière ligne du « Tableau de détermination des BFR ».
- (10) Il s'agit des emprunts à contracter pour le financement de l'investissement. La partie à débloquent au démarrage du projet doit être inscrite à la colonne « An.0 », le reste doit être inscrit à la colonne correspondant à l'année de déblocage.
- (11) Il s'agit de la MBA dégagée au « Tableau d'exploitation prévisionnelle ».

C'est la dernière ligne du « Plan de financement » qui permet de se prononcer sur la faisabilité financière d'un projet. Plus les cash-flows nets dégagés sont importants, plus le projet est rentable.

#### **5-4 : Exemple d'évaluation de la viabilité financière d'un projet :**

##### **Enoncé :**

Après des études de chef-pâtissier à Paris, M. ADNANE décide d'ouvrir une boulangerie pâtisserie à Rabat. Son choix s'est fixé sur un local de 250 m<sup>2</sup> dont 80 de mezzanine, situé dans un quartier résidentiel habité par une

clientèle plutôt haute de gamme, où ont également élu domicile un certain nombre d'administrations et d'entreprises. Le propriétaire dudit local le propose soit à la location moyennant 16 KDH par mois avec un pas-de-porte de 1.000 KDH, soit à la vente au prix de 4.000 KDH.

En raison de l'importance de la terrasse qu'il offre (90 m<sup>2</sup>), M. ADNANE envisage d'y ouvrir également un salon de thé.

Les recherches faites par M. ADNANE lui ont permis d'estimer :

**1° L'investissement** comme suit (hors FDR de démarrage de local) :

| <b>Nature de l'investissement</b>            | <b>Montant (KDH)</b> |
|----------------------------------------------|----------------------|
| Matériel de production (four, malaxeurs,...) | 1.000                |
| Outillage léger                              | 350                  |
| Aménagement                                  | 500                  |
| Mobilier et matériel de bureau               | 100                  |
| Frais préliminaires                          | 50                   |

**2° Le chiffre d'affaires** de la première année comme suit (pour 330 jours ouvrables) :

| <b>Nature du produit</b> | <b>Nombre d'unités</b> | <b>Prix unitaire moyen</b> | <b>Recettes en DH</b> |                  |
|--------------------------|------------------------|----------------------------|-----------------------|------------------|
|                          |                        |                            | <b>Journalières</b>   | <b>Annuelles</b> |
| Pains                    | 1.500                  | 2.50                       | 3.750                 | 1.237.500        |
| Viennoiserie             | 1.000                  | 3.50                       | 3.500                 | 1.155.000        |
| Pâtisseries              | 500                    | 8                          | 4.000                 | 1.320.000        |
| Boissons Salon de thé    | 300                    | 8                          | 2.400                 | 792.000          |
| <b>Total</b>             |                        |                            | <b>13.650</b>         | <b>4.505.500</b> |

Avec l'augmentation de la notoriété de son commerce, M. ADNANE table sur une croissance de son CA de 15 % les 2 et 3<sup>èmes</sup> années et de 10 % les années suivantes.

**3° La consommation matières** par rapport au CA à 70 % pour le pain, à 50 % pour la viennoiserie et la pâtisserie et à 35 % pour les boissons.

**4° Les charges externes** de la première année comme suit :

| <b>Nature</b>   | <b>Charges</b>    |                  | <b>Observations</b> |
|-----------------|-------------------|------------------|---------------------|
|                 | <b>Mensuelles</b> | <b>Annuelles</b> |                     |
| Electricité (1) | 7.000             | 84.000           |                     |

|                                   |       |        |                             |
|-----------------------------------|-------|--------|-----------------------------|
| Eau (1)                           | 1.500 | 18.000 |                             |
| Téléphone                         | 1.000 | 12.000 |                             |
| Transports                        |       |        | 1 % du CA                   |
| - Assurances multirisques         |       |        | * 1,5 % d'investissement    |
| - Assurances accidents de travail |       |        | * 2 % de la masse salariale |
| Entretien et réparations          |       |        | 2 % des investissements     |
| Publicité                         |       |        | 3 % du CA                   |
| Fiduciaire                        |       | 24.000 |                             |
| Divers                            | 1.500 | 18.000 |                             |

(1) Ce poste doit normalement figurer dans les achats dont il a été ôté pour ne pas fausser la marge brute dans le CPC prévisionnel.

#### 5° Les salaires à payer comme suit :

| Catégorie        | Nombres | Salaire brut mensuel | Salaire brut annuel |
|------------------|---------|----------------------|---------------------|
| Gérant           | 1       | 10.000               | 120.000             |
| Chef-pâtisseries | 2       | 5.000                | 120.000             |
| Aide-pâtisseries | 3       | 2.000                | 72.000              |
| Boulangers       | 2       | 2.500                | 60.000              |
| Aide-boulangers  | 4       | 2.000                | 96.000              |
| Serveurs         | 4       | 1.900                | 91.200              |
| Femmes de ménage | 1       | 1.900                | 22.800              |
| <b>Total</b>     |         |                      | <b>582.000</b>      |

M. ADNANE croit nécessaire d'augmenter son personnel de 5 % par an en moyenne pour garantir sa stabilité.

6° **Le stock** nécessaire à son exploitation à 15 jours de matières premières et marchandises et à un jour de chiffre d'affaires pour les produits finis.

7° **Le crédit** à accorder aux institutionnels (Administrations et entreprises qui représenteraient 15 % du CA) à un mois.

8° **Le crédit** fournisseurs à un mois d'achats.

#### Travail à faire :

M. ADNANE, qui ne dispose que de 2.000 KDH de fonds propres, vous demande de compléter son étude et de lui conseiller la démarche à suivre

pour mener à bien son projet (retenir un taux d'intérêts de 10 % en cas de recours à un emprunt bancaire).

**Corrigé :**

Il faut envisager chacune des deux options qui s'offrent à M. ADNANE.

**Première option :** Acquisition du pas-de-porte.

**A : Le chiffre d'affaires :**

| An.1  | An.2  | An.3  | An.4  | An.5  |
|-------|-------|-------|-------|-------|
| 4.504 | 5.180 | 5.956 | 6.552 | 7.207 |

**B : Les achats de matières premières :**

Sont déterminés en fonction des % de l'énoncé et suivant l'évolution du chiffre d'affaires :

|              | An.1         | An.2         | An.3         | An.4         | An.5         |
|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Boulangerie  | 866          |              |              |              |              |
| Pâtisserie   | 1.237        |              |              |              |              |
| Boissons     | 277          |              |              |              |              |
| <b>Total</b> | <b>2.380</b> | <b>2.737</b> | <b>3.147</b> | <b>3.462</b> | <b>3.808</b> |

**C : Les charges externes :**

Doivent être complétées comme suit :

| Nature                          | Charges    |           | Observations              |
|---------------------------------|------------|-----------|---------------------------|
|                                 | Mensuelles | Annuelles |                           |
| Electricité(1)                  | 7.000      | 84.000    |                           |
| Eau(1)                          | 1.500      | 18.000    |                           |
| Téléphone                       | 1.000      | 12.000    |                           |
| Transports                      |            | 45.000    | 1 % du CA                 |
| Assurances multirisques         |            | 29.000    | 1,5% des investissements  |
| Assurances accidents de travail |            | 11.000    | 2 % de la masse salariale |
| Entretiens et réparations       |            | 39.000    | 2 % des investissements   |
| Publicité                       |            | 135.000   | 3 % du CA                 |
| Fiduciaire                      |            | 24.000    |                           |

|              |  |                |  |
|--------------|--|----------------|--|
| Loyers       |  | 192.000        |  |
| Divers       |  | 18.000         |  |
| <b>Total</b> |  | <b>607.600</b> |  |

(1) Ce poste doit normalement figurer dans les achats dont il a été ôté pour ne pas fausser la marge brute dans le CPC.

L'énoncé n'ayant pas fixé de taux d'augmentation de ces charges, qui sont composées majoritairement de charges variables, l'on peut calquer leur progression sur celle du CA en l'atténuant de 3 points les 2 et 3<sup>èmes</sup> années et de 2 points les années suivantes. D'où l'évolution suivante :

|             |             |             |             |             |
|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>An.1</b> | <b>An.2</b> | <b>An.3</b> | <b>An.4</b> | <b>An.5</b> |
| 608         | 680         | 761         | 822         | 888         |

### **D : Les impôts et taxes :**

Calcul de la valeur locative (en KDH)

|                                | <b>Base</b>  | <b>Taux</b> | <b>Valeur locative</b> |
|--------------------------------|--------------|-------------|------------------------|
| Loyers du local                |              |             | 192                    |
| Matériel de production         | 1.000        | 4 %         | 40                     |
| Outillage léger                | 350          | 4 %         | 14                     |
| Aménagements et installations  | 500          | 4 %         | 20                     |
| Mobilier et matériel de bureau | 100          | 4 %         | 4                      |
| <b>Total</b>                   | <b>1.950</b> |             | <b>270</b>             |

Calcul des différents impôts et taxes :

| <b>Nature</b>         | <b>Base de calcul</b> | <b>Taux</b> | <b>Montant</b> | <b>Exonération</b>                                                                                                                                             |
|-----------------------|-----------------------|-------------|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Patente</b>        | 270                   | 25 % * 22 % | 15             | Du principal de l'impôt durant les 5 premières années et non des décimes de l'Etat et des centimes additionnels qui représentent 22 % du principal de l'impôt. |
| <b>Taxe urbaine</b>   |                       |             |                | Exonération pendant les 5 premières années.                                                                                                                    |
| <b>Taxe d'édilité</b> | 270                   | 10 %        | 27             | Aucune                                                                                                                                                         |
| <b>Divers</b>         |                       |             | 8              |                                                                                                                                                                |
| <b>Total</b>          |                       |             | 50             |                                                                                                                                                                |

Ces taxes sont relativement stables et leur base de calcul n'étant pas appelée à varier, l'on peut retenir un taux de progression annuelle de 5 %. D'où l'évolution suivante pour les 5 années à venir :

| An.1 | An.2 | An.3 | An.4 | An.5 |
|------|------|------|------|------|
| 50   | 52   | 55   | 58   | 61   |

### **E : Les charges de personnel :**

L'énoncé ne parle pas des charges sociales, on peut les estimer à 20 %. D'où l'évolution suivante pour les 5 premières années en tenant compte de l'augmentation annuelle moyenne de 5 % :

| An.1 | An.2 | An.3 | An.4 | An.5 |
|------|------|------|------|------|
| 698  | 733  | 770  | 808  | 848  |

### **F : Les dotations aux amortissements :**

| immobilisations        | Montant      | Taux | An.1       | An.2       | An.3       | An.4       | An.5       |
|------------------------|--------------|------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Frais préliminaires    | 50           | 20 % | 10         | 10         | 10         | 10         | 10         |
| Matériel de production | 1.000        | 10 % | 100        | 100        | 100        | 100        | 100        |
| Outillage léger        | 350          | 30 % | 105        | 105        | 105        | 35         |            |
| Aménagement            | 500          | 10 % | 50         | 50         | 50         | 50         | 50         |
| Mob. et mat. de bureau | 100          | 10 % | 10         | 10         | 10         | 10         | 10         |
| <b>Total</b>           | <b>2.000</b> |      | <b>275</b> | <b>275</b> | <b>275</b> | <b>205</b> | <b>170</b> |

**N.B** : Le pas-de-porte n'est pas amortissable.

### **G : Les charges financières :**

Elles ne peuvent être calculées qu'après avoir cerné les besoins de financement du projet qui sont en fonction des fonds propres de M. ADNANE et de l'enveloppe globale de l'investissement qu'il faut compléter par le FDR de démarrage, lequel ne peut être déterminé qu'à partir du BFR de la première année d'exploitation majoré le cas échéant d'une marge de sécurité. D'après les données de l'énoncé, et comme cela ressort du tableau de détermination des besoins en fonds de roulement prévisionnel (voir ci-après), l'exploitation devrait

dégager plutôt une ressource en FDR de 32 KDH. Mais comme dans la réalité, il est inconcevable que le projet démarre avec zéro DH en caisse, il serait prudent de prévoir un FDR de démarrage d'une dizaine de jours d'achats et de charges externes, soit un FDR de démarrage de 100 KDH, qui devra être récupéré au terme de la première année d'exploitation.

En estimant les dépenses imprévues à quelque 100 KDH, le programme d'investissement et son financement peuvent alors se ventiler comme suit :

| Investissements            |              | Financement  |              |
|----------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Frais préliminaires        | 50           | Fonds propre | 2.000        |
| Investissement et matériel | 1.950        | Emprunt      | 1.200        |
| Pas-de-porte               | 1.000        |              |              |
| FDR de démarrage           | 100          |              |              |
| Divers imprévus            | 100          |              |              |
| <b>Total</b>               | <b>3.200</b> | <b>Total</b> | <b>3.200</b> |

En retenant des remboursements trimestriels à amortissement constant de l'emprunt de 1.200 KDH, sur une durée de 5 ans avec un différé en capital d'un an et un taux d'intérêt de 10 %, le tableau de remboursement dudit emprunt se présentera ainsi :

**Tableau de remboursement d'un emprunt de 1.200 KDH au taux de 10 % sur 5 ans dont un de différé**

|                                 | Amort. capital | intérêts   | Trimestrialité | Capital restant dû |
|---------------------------------|----------------|------------|----------------|--------------------|
| <b>An.1</b>                     |                |            |                |                    |
| 1 <sup>ère</sup> trimestrialité | 0              | 30         | 30             | 1.200              |
| 2 <sup>ème</sup> trimestrialité | 0              | 30         | 30             | 1.200              |
| 3 <sup>ème</sup> trimestrialité | 0              | 30         | 30             | 1.200              |
| 4 <sup>ème</sup> trimestrialité | 0              | 30         | 30             | 1.200              |
| <b>Total</b>                    | <b>0</b>       | <b>120</b> | <b>120</b>     |                    |
| <b>An.2</b>                     |                |            |                |                    |
| 1 <sup>ère</sup> trimestrialité | 75             | 30         | 105            | 1.125              |
| 2 <sup>ème</sup> trimestrialité | 75             | 28         | 103            | 1.050              |
| 3 <sup>ème</sup> trimestrialité | 75             | 26         | 101            | 975                |
| 4 <sup>ème</sup> trimestrialité | 75             | 24         | 99             | 900                |
| <b>Total</b>                    | <b>300</b>     | <b>109</b> | <b>409</b>     |                    |
| <b>An.3</b>                     |                |            |                |                    |
| 1 <sup>ère</sup> trimestrialité | 75             | 23         | 98             | 825                |
| 2 <sup>ème</sup> trimestrialité | 75             | 21         | 96             | 750                |
| 3 <sup>ème</sup> trimestrialité | 75             | 19         | 94             | 675                |
| 4 <sup>ème</sup> trimestrialité | 75             | 17         | 92             | 600                |

|                                 | <b>Total</b> | <b>300</b> | <b>79</b>  | <b>379</b> |  |
|---------------------------------|--------------|------------|------------|------------|--|
| <b>An.4</b>                     |              |            |            |            |  |
| 1 <sup>ère</sup> trimestrialité | 75           | 15         | 90         | 525        |  |
| 2 <sup>ème</sup> trimestrialité | 75           | 13         | 88         | 450        |  |
| 3 <sup>ème</sup> trimestrialité | 75           | 11         | 86         | 375        |  |
| 4 <sup>ème</sup> trimestrialité | 75           | 9          | 84         | 300        |  |
| <b>Total</b>                    | <b>300</b>   | <b>49</b>  | <b>349</b> |            |  |
| <b>An.5</b>                     |              |            |            |            |  |
| 1 <sup>ère</sup> trimestrialité | 75           | 8          | 83         | 225        |  |
| 2 <sup>ème</sup> trimestrialité | 75           | 6          | 81         | 150        |  |
| 3 <sup>ème</sup> trimestrialité | 75           | 4          | 79         | 75         |  |
| 4 <sup>ème</sup> trimestrialité | 75           | 2          | 77         | 0          |  |
| <b>Total</b>                    | <b>300</b>   | <b>19</b>  | <b>319</b> |            |  |

D'où les charges financières suivantes :

| <b>An.1</b> | <b>An.2</b> | <b>An.3</b> | <b>An.4</b> | <b>An.5</b> |
|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 120         | 109         | 79          | 49          | 19          |

### **H : Les impôts sur les bénéfices :**

Faute de précision dans l'énoncé, et vu que M. ADNANE prévoit de s'octroyer un salaire, l'on peut considérer que son choix s'est fixé sur une SARL. D'où un IS de 35 % à appliquer aux résultats dégagés dans le tableau d'exploitation prévisionnelle.

### **Tableau d'exploitation prévisionnelle**

|                                          | <b>An.1</b>  | <b>An.2</b>  | <b>An.3</b>  | <b>An.4</b>  | <b>An.5</b>  |
|------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>I : CHIFFRE D'AFFAIRES</b>            | <b>4.504</b> | <b>5.180</b> | <b>5.956</b> | <b>6.552</b> | <b>7.207</b> |
| - Export                                 |              |              |              |              |              |
| - Local                                  |              |              |              |              |              |
| <b>II: ACHATS</b>                        | <b>2.380</b> | <b>2.737</b> | <b>3.147</b> | <b>3.462</b> | <b>3.808</b> |
| <b>III: MARGE BRUTE</b>                  | <b>2.124</b> | <b>2.443</b> | <b>2.809</b> | <b>3.090</b> | <b>3.399</b> |
| - Autres charges externes                | 608          | 680          | 764          | 822          | 888          |
| - impôts et taxes                        | 50           | 52           | 55           | 58           | 61           |
| - Charges de personnel                   | 698          | 733          | 770          | 608          | 848          |
| - Dotations aux amortissements.          | 275          | 275          | 275          | 205          | 170          |
| <b>IV : RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION</b> | <b>493</b>   | <b>703</b>   | <b>948</b>   | <b>1.197</b> | <b>1.432</b> |
| - Charges financières                    | 120          | 109          | 79           | 49           | 19           |
| <b>V : RESULTAT COURANT</b>              | <b>393</b>   | <b>594</b>   | <b>869</b>   | <b>1.148</b> | <b>1.413</b> |
| - impôts sur les résultats (35 %)        | 137          | 208          | 304          | 408          | 495          |
| <b>VI : RESULTAT NET</b>                 | <b>256</b>   | <b>386</b>   | <b>565</b>   | <b>746</b>   | <b>937</b>   |

|                                |            |                |                |                |                |
|--------------------------------|------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>VII: MBA</b>                | <b>531</b> | <b>661</b>     | <b>840</b>     | <b>951</b>     | <b>1.107</b>   |
| <b>VIII: REMB. EMPRUNT/MBA</b> |            | <b>45,40 %</b> | <b>35,71 %</b> | <b>31,54 %</b> | <b>27,10 %</b> |

Même si la MBA dégagée la première année permet de se passer du différé d'un an pour le remboursement de l'emprunt 1.200 KDH, il serait prudent de ne pas y opter pour parer à toute éventualité. Il est, en effet, très décourageant, voire traumatisant, pour un investisseur de démarrer son projet avec des échéances d'emprunt non honorées à leur échéance.

### TABLEAU DE DETERMINATION DES BFR PREVISIONNELS

|                                        | Base         | An.1       | An.,2      | An.3       | An.4       | An.5       |
|----------------------------------------|--------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| <b>I :BESOINS:</b>                     |              |            |            |            |            |            |
| Stocks de marchandise (1)              |              |            |            |            |            |            |
| - Stock matières prem. et consommables | 15js/achats  | 99         | 114        | 131        | 145        | 158        |
| - Stock produits finis                 | 1 j CA (2)   | 11         | 13         | 15         | 16         | 18         |
| - Clients                              | (3)          | 56         | 65         | 74         | 82         | 90         |
| - Autres débiteurs                     |              |            |            |            |            |            |
| <b>Total des besoins (I)</b>           |              | <b>166</b> | <b>192</b> | <b>220</b> | <b>243</b> | <b>266</b> |
| <b>II :RESSOURCES</b>                  |              |            |            |            |            |            |
| - Fournisseurs                         | 30 js achats | 198        | 228        | 262        | 289        | 317        |
| - Autres créanciers:                   |              |            |            |            |            |            |
| <b>Total des ressources (II)</b>       |              | <b>198</b> | <b>228</b> | <b>262</b> | <b>289</b> | <b>317</b> |
| <b>III : BFR (I) – (II)</b>            |              | <b>-32</b> | <b>-36</b> | <b>-42</b> | <b>-46</b> | <b>-51</b> |
| <b>IV: VARIATION DU BFR</b>            |              |            | <b>-4</b>  | <b>-6</b>  | <b>-4</b>  | <b>-5</b>  |

(1) Intégré dans le stock de matières premières faute d'indications dans l'énoncé.

(2) Hors boissons.

(3) 1 mois du CA réalisé avec les institutionnels qui représente 15 % du CA global.

## PLAN DE FINANCEMENT

|                                       | An.0         | An.1       | An.2         | An.3         | An.4         | An.5         |
|---------------------------------------|--------------|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>I: BESOINS:</b>                    |              |            |              |              |              |              |
| Investissements physiques             | 3.100        |            |              |              |              |              |
| FDR de démarrage                      | 100          |            |              |              |              |              |
| Renouvellements courants              |              |            |              |              |              |              |
| Accroissements du BFR                 |              |            |              |              |              |              |
| Remboursements d'emprunts             |              | 0          | 300          | 300          | 300          | 300          |
| <b>Total des besoins (I)</b>          | <b>3.200</b> | <b>0</b>   | <b>300</b>   | <b>300</b>   | <b>300</b>   | <b>300</b>   |
| <b>II : RESSOURCES :</b>              |              |            |              |              |              |              |
| Capital                               | 2.000        |            |              |              |              |              |
| Augmentation de capital               |              |            |              |              |              |              |
| Apports en comptes courants           |              |            |              |              |              |              |
| Ressources en FDR dég./expl.          |              | 32         | 4            | 6            | 4            | 5            |
| Récupération FDR démarrage            |              | 100        |              |              |              |              |
| Emprunts                              | 1.200        |            |              |              |              |              |
| MBA                                   |              | 531        | 661          | 840          | 951          | 1.107        |
| <b>Total des ressources (II)</b>      | <b>3.200</b> | <b>663</b> | <b>665</b>   | <b>846</b>   | <b>955</b>   | <b>1.112</b> |
| <b>III : CASH-FLOWS NETS (II)-(I)</b> | <b>0</b>     | <b>663</b> | <b>365</b>   | <b>546</b>   | <b>655</b>   | <b>812</b>   |
| <b>IV: CASH-FLOWS NETS CUMULES</b>    | <b>0</b>     | <b>663</b> | <b>1.028</b> | <b>1.574</b> | <b>2.229</b> | <b>3.041</b> |

**Conclusion:** Projet tout à fait réalisable, car dégagant une rentabilité très satisfaisante.

**Deuxième option :** Acquisition du local pour 4.000 KDH.

Le programme d'investissement et son financement se présenteront alors comme suit :

| Investissements     |       | Financement   |       |
|---------------------|-------|---------------|-------|
| Frais préliminaires | 50    | Fonds propres | 2.000 |
| Local               | 4.000 | Emprunt       | 4.200 |
| Matériel            | 1.950 |               |       |
| FDR de démarrage    | 100   |               |       |
| Divers imprévus     | 100   |               |       |

|              |              |              |              |
|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Total</b> | <b>6.200</b> | <b>Total</b> | <b>6.200</b> |
|--------------|--------------|--------------|--------------|

Les postes de charges qui devront être modifiés sont :

**A : Les autres charges externes** : à diminuer du montant des loyers (192) et à augmenter de l'assurance du local (6 KDH :  $4.000 \times 1,5\%$ ). D'où l'évolution suivante des autres charges externes pour les 5 premières années :

| <b>An.1</b> | <b>An.2</b> | <b>An.3</b> | <b>An.4</b> | <b>An.5</b> |
|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 422         | 473         | 530         | 572         | 617         |

**B : Les impôts et taxes** : à augmenter du montant de la taxe urbaine sur le local si ce dernier a été construit depuis plus de 5 ans. En le supportant, le poste « Impôts et taxes » devra être augmenté la première année de 21 KDH, pour une valeur locative de 160 ( $4.000 \times 0,04\%$ ). D'où l'évolution suivante pour les 5 premières années du poste « Impôts et taxes » :

| <b>An.1</b> | <b>An.2</b> | <b>An.3</b> | <b>An.4</b> | <b>An.5</b> |
|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 71          | 75          | 78          | 82          | 86          |

**C : Les dotations aux amortissements** : à augmenter de la dotation aux amortissements du local, soit 200 KDH par an ( $4.000 \times 5\%$ ). D'où l'évolution suivante des dotations aux amortissements pour les 5 premières années :

| <b>Immobilisations</b> | <b>Montant</b> | <b>Taux</b> | <b>An.1</b> | <b>An.2</b> | <b>An.3</b> | <b>An.4</b> | <b>An.5</b> |
|------------------------|----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Frais préliminaires    | 50             | 20 %        | 10          | 10          | 10          | 10          | 10          |
| Constructions          | 4.000          | 5 %         | 200         | 200         | 200         | 200         | 200         |
| Matériel de production | 1.000          | 10 %        | 100         | 100         | 100         | 100         | 100         |
| Outillage léger        | 350            | 30 %        | 105         | 105         | 105         | 35          |             |
| Aménagement            | 500            | 10 %        | 50          | 50          | 50          | 50          | 50          |
| Mob. mat. de bureau    | 100            | 10 %        | 10          | 10          | 10          | 10          | 10          |
| <b>Total</b>           | <b>6.000</b>   |             | <b>475</b>  | <b>475</b>  | <b>475</b>  | <b>405</b>  | <b>370</b>  |

**D : Les charges financières** : à recalculer sur la base d'un emprunt de 4.200 KDH en allongeant la durée de remboursement et éventuellement celle du différé et ce, pour juger de la capacité de l'entreprise à supporter le remboursement d'un tel emprunt.

**Première simulation** : remboursement sur 7 ans avec un an de différé.

|                                 | <b>Amort.</b> | <b>Intérêts</b> | <b>Trimestrialité</b> | <b>Capital restant dû</b> |
|---------------------------------|---------------|-----------------|-----------------------|---------------------------|
| <b>An.1</b>                     |               |                 |                       |                           |
| 1 <sup>ère</sup> trimestrialité |               |                 |                       |                           |
| 2 <sup>ème</sup> trimestrialité |               |                 |                       |                           |
| 3 <sup>ème</sup> trimestrialité |               |                 |                       |                           |
| 4 <sup>ème</sup> trimestrialité |               |                 |                       |                           |
| <b>Total</b>                    |               |                 |                       |                           |
| <b>An.2</b>                     |               |                 |                       |                           |
| 1 <sup>ère</sup> trimestrialité |               |                 |                       |                           |
| 2 <sup>ème</sup> trimestrialité |               |                 |                       |                           |
| 3 <sup>ème</sup> trimestrialité |               |                 |                       |                           |
| 4 <sup>ème</sup> trimestrialité |               |                 |                       |                           |
| <b>Total</b>                    |               |                 |                       |                           |
| <b>An.3</b>                     |               |                 |                       |                           |
| 1 <sup>ère</sup> trimestrialité |               |                 |                       |                           |
| 2 <sup>ème</sup> trimestrialité |               |                 |                       |                           |
| 3 <sup>ème</sup> trimestrialité |               |                 |                       |                           |
| 4 <sup>ème</sup> trimestrialité |               |                 |                       |                           |
| <b>Total</b>                    |               |                 |                       |                           |
| <b>An.4</b>                     |               |                 |                       |                           |
| 1 <sup>ère</sup> trimestrialité |               |                 |                       |                           |
| 2 <sup>ème</sup> trimestrialité |               |                 |                       |                           |
| 3 <sup>ème</sup> trimestrialité |               |                 |                       |                           |
| 4 <sup>ème</sup> trimestrialité |               |                 |                       |                           |
| <b>Total</b>                    |               |                 |                       |                           |
| <b>An.5</b>                     |               |                 |                       |                           |
| 1 <sup>ère</sup> trimestrialité |               |                 |                       |                           |
| 2 <sup>ème</sup> trimestrialité |               |                 |                       |                           |
| 3 <sup>ème</sup> trimestrialité |               |                 |                       |                           |
| 4 <sup>ème</sup> trimestrialité |               |                 |                       |                           |
| <b>Total</b>                    |               |                 |                       |                           |

La simulation doit être poursuivie en partant de la marge brute et en tenant compte des changements intervenus au niveau des différents postes de charges.

D'où les cash-flows suivants :

|                                          | <b>An.1</b>  | <b>An.2</b>  | <b>An.3</b>  | <b>An.4</b>  | <b>An.5</b>  |
|------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| ....                                     | ....         | ....         | ....         | ....         | ....         |
| <b>III : MARGE BRUTE :</b>               | <b>2.124</b> | <b>2.443</b> | <b>2.809</b> | <b>3.090</b> | <b>3.399</b> |
| - Autres charges externes                | 422          | 473          | 530          | 572          | 617          |
| - Impôts et taxes                        | 71           | 75           | 78           | 82           | 86           |
| - Charges de personnel                   | 698          | 733          | 770          | 808          | 848          |
| - Dotations aux amort.                   | 475          | 475          | 475          | 405          | 370          |
| <b>IV : RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION</b> | <b>458</b>   | <b>687</b>   | <b>956</b>   | <b>1.223</b> | <b>1.478</b> |

|                                               |            |            |            |              |              |
|-----------------------------------------------|------------|------------|------------|--------------|--------------|
| Charges financières                           | 420        | 394        | 324        | 254          | 184          |
| <b>V : RESULTAT COURANT</b>                   | <b>38</b>  | <b>293</b> | <b>632</b> | <b>969</b>   | <b>1.249</b> |
| Impôts sur les bénéficiaires                  | 13         | 103        | 221        | 339          | 453          |
| <b>VI : RESULTAT NET</b>                      | <b>35</b>  | <b>190</b> | <b>411</b> | <b>630</b>   | <b>841</b>   |
| <b>VII: MARGE BRUTE<br/>D4AUTOFINANCEMENT</b> | <b>510</b> | <b>665</b> | <b>886</b> | <b>1.035</b> | <b>1.211</b> |

En tenant compte de ces nouvelles données, dont le tableau de détermination des BFR n'est pas impacté, le plan de financement prend l'allure suivante :

### PLAN DE FINANCEMENT

|                                       | An.0         | An.1       | An.2       | An.3       | An.4         | An.5         |
|---------------------------------------|--------------|------------|------------|------------|--------------|--------------|
| <b>I : BESOINS :</b>                  |              |            |            |            |              |              |
| - Investissements physiques           | 6.100        |            |            |            |              |              |
| - FDR de démarrage                    | 100          |            |            |            |              |              |
| - Renouvellements courants            |              |            |            |            |              |              |
| - Accroissements du BFR               |              |            |            |            |              |              |
| - Remboursements d'emprunts           |              | 0          | 700        | 700        | 700          | 700          |
| <b>Total des besoins (I)</b>          | <b>6.200</b> | <b>0</b>   | <b>700</b> | <b>700</b> | <b>700</b>   | <b>700</b>   |
| <b>II : RESSOURCES :</b>              |              |            |            |            |              |              |
| - Capital                             | 2.000        |            |            |            |              |              |
| - Augmentation du capital             |              |            |            |            |              |              |
| - Ressources en FDR dégagées/exp      |              | 32         | 4          | 6          | 4            | 5            |
| - Récupération FDR démarrage          |              | 100        |            |            |              |              |
| - Emprunts                            | 4.200        |            |            |            |              |              |
| - MBA                                 |              | 510        | 665        | 886        | 1.035        | 1.211        |
| <b>Total des ressources (II)</b>      | <b>6.200</b> | <b>642</b> | <b>669</b> | <b>892</b> | <b>1.039</b> | <b>1.216</b> |
| <b>III : CASH-FLOWS NETS (II)-(I)</b> | <b>0</b>     | <b>642</b> | <b>-31</b> | <b>192</b> | <b>339</b>   | <b>516</b>   |
| <b>IV: CASH-FLOWS CUMULES</b>         | <b>0</b>     | <b>642</b> | <b>611</b> | <b>803</b> | <b>1.142</b> | <b>1.658</b> |

**Conclusion:** La rentabilité du projet permet de financer l'acquisition du local moyennant un emprunt de 4.200 KDH, remboursable sur 7 ans dont un de différé, tout en dégagant des cash-flows nets non négligeables. Le choix entre les deux options doit être fait par comparaison des VAN lesquelles dépendent de la valeur résiduelle dégagée dans chacune des deux options.

## Choix du statut juridique de l'entreprise

Il existe plusieurs formes juridiques pour habiller un projet et dont le choix est fonction de plusieurs critères dont notamment :

- Les fonds propre du ou des créateur (s) de l'entreprise ;
- Le nombre d'associés contribuant au projet ;
- La protection du patrimoine privé ou des créateur (s) de l'entreprise ;
- Le statut fiscal et social du ou des dirigeant (s) de l'entreprise à créer ;
- La nature de l'activité ( la banque et l'assurance doivent s'exercer obligatoirement en S.A) ;
- L'importance du projet ;
- Le fonctionnement juridique de la forme choisie ;
- Le coût de la forme choisie ;
- Les possibilités de transmission ;
- Etc...

Ces critères devant être pris en compte simultanément, l'assistance d'un expert comptable ou d'un conseil juridique est vivement recommandée.

Au Maroc, le créateur d'entreprise a le choix entre les formes juridiques suivantes :

- L'Entreprise Individuelle ( E.I) ;
- La Société en Nom Collectif (S.N.C) ;
- La Société en Commandite Simple (S.C.S) ;
- La Société à Responsabilité Limitée (S.A.R.L) ;
- Les Sociétés en Commandite par Actions (S.C.A) ;
- La Société Anonyme à Conseil d'Administration (S.A-C.A) ;
- La Société Anonyme à Directoire et Conseil de Surveillance (S.A-D.C).

**Les caractéristiques et principales règles de fonctionnement des formes juridiques les plus courantes ( EI, SNC, SARLet SA) peuvent être résumées comme suit :**

## Entreprise individuelle (E.I) :

|                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Capital</i>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aucun minimum n'est exigé par la loi</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Fonctionnement d'entreprise</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le chef d'entreprise a seul le pouvoir de décision qu'il peut déléguer</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Responsabilité de chef d'entreprise</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Illimitée et pouvant s'étendre au patrimoine privé en cas de défaillance de l'entreprise</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Statut social du chef d'entreprise</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le chef d'entreprise est considéré comme un travailleur indépendant rémunéré par les bénéfices de l'entreprise et ne peut donc être salarié de son entreprise</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Statut fiscal du chef d'entreprise</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le chef d'entreprise est soumis à l'Impôt Général sur les Revenus (IGR) pour ce qui concerne les bénéfices réalisés pour son entreprise même non retirés. Bénéfices qui se rajoutent aux autres revenus dont il disposerait et subissent le barème de l'IGR</li> </ul>                                                                                                                                               |
| <b>Régime d'imposition de l'entreprise</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En fonction du chiffre d'affaires et de l'activité, le bénéfice de l'entreprise, qui est imposé au nom du chef de l'entreprise, peut être déterminé selon trois régimes fiscaux :             <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Le réel</li> <li>➤ Le simplifié</li> <li>➤ Le forfait ( dont sont exclues certaines professions libérales et ce, quelque soit leur chiffre d'affaires)</li> </ul> </li> </ul> |
| <i>Recommandation</i>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'entreprise individuelle est recommandée pour les travailleurs indépendant ayant une activité à faible risque, et qui ne souhaitent pas s'encombrer par le formalisme d'une SARL à associé unique</li> </ul>                                                                                                                                                                                                        |

## La Société en Nom Collectif :

|                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Capital</i>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aucun minimum n'est exigé par la loi</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <i>Nombre d'associés</i>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Au moins 2, pas de maximum</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Fonctionnement de la société</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La société est dirigée par 1 ou plusieurs gérant (s) associé (s) ou non, généralement désigné (s) dans les statuts mais dont le silence de ceux-ci, les associés sont considérés tous co-gérants.</li> <li>▪ Le ou les gérant (s) peuvent également être désignés par un acte séparé ; ils seront, dans ce cas, considérés non statutaires.</li> <li>▪ En cas de pluralité des gérants, ceux-ci détiennent séparément les pouvoirs de représenter la société. La limitation de leurs pouvoirs n'est pas opposables aux tiers.</li> <li>▪ Si tous les associés sont gérants ou si l'un ou plusieurs d'entre eux sont désignés dans les statuts,</li> </ul> |

|                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                               | <p>la révocation de l'un d'eux ne peut être décidé qu'à l'unanimité. Cette révocation entraîne la dissolution de la société à moins que sa continuation ne soit prévue dans les statuts ou décidée à l'unanimité.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les décisions qui excèdent les pouvoirs reconnus aux gérants sont prises à l'unanimité sauf stipulation contraire des statuts.</li> <li>▪ Les conventions passées entre la société et l'un de ses gérants doivent être soumises à l'autorisation préalable des associés.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Responsabilité des associés</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Solidaire et indéfinie c'est à dire pouvant , en cas de défaillance de la société s'étendre au patrimoine privé de chacun des associés et surtout de celui le plus solvable d'entre eux, à charge pour lui de se retourner contre ses co-associés.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Régime fiscal</b>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La SNC est normalement soumise à l'IGR. Une option pour l'IS est toutefois possible, mais elle est recouvrable.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Autres caractéristiques de la société</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les associés sont considérés comme des commerçants. La capacité commerciale est donc nécessaire pour être associés.</li> <li>▪ La SNC est la seule société où un associé peut se faire accorder un emprunt ou un découvert sans courir le risque d'in ABS ( Abus de biens sociaux).</li> <li>▪ Si la société n'ait pas opté pour l'IS, l'imposition à l'IGR se fait au nom du principal associé.</li> <li>▪ Une certaine souplesse dans la gestion : les décisions peuvent être prises par voie de consultation , si la réunion d'une assemblée générale n'est pas demandée par l'un des associés.</li> <li>▪ La nomination d'un commissaire au compte n'est obligatoire que si le chiffre d'affaires hors TVA dépasse 50 MDH. Dans le cas contraire, elle peut être décidée à la majorité des associés.</li> <li>▪ Interdiction est faite au gérant d'exercer une activité similaire à celle de la société sauf autorisation des associés.</li> <li>▪ La société est désignée par une dénomination sociale à laquelle peut être incorporé le nom d'un ou plusieurs associés.</li> <li>▪ Toute personne, non associée, qui accepte que son nom soit incorporé à la dénomination sociale est responsable des engagements de la société au même titre qu'un associé.</li> </ul> |
| <b>Régime fiscal et social des dirigeants</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En plus de leur participation dans les bénéfices, les gérants non associés peuvent être liés à l'entreprise par un contrat de travail.</li> <li>▪ Les gérants associés qui exercent un travail effectif</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

|                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                   | dans la société peuvent prétendre à une rémunération déductible fiscalement mais qui ne leur confère pas la qualité de salarié, c'est à dire qu'ils ne bénéficient pas des droits reconnus aux salariés par la législation du travail.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <i>Cession des parts sociales</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les parts sociales ne peuvent être cédées qu'avec l'accord unanime des associés.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <i>Recommandation</i>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La SNC est recommandée dans le cas des activités à faible risque et surtout pour :</li> <li>▪ Les entreprises familiales ou la solidarité et la confiance sont présumées.</li> <li>▪ Les entreprises ne requérant pas l'engagement de fonds importants et dont l'activité n'est pas génératrice d'endettement important porteur de risques pour les associés. C'est le cas des prestataires de services dont l'activité n'est consommatrice de peu d'intrants en dehors de leur travail personnel.</li> <li>▪ Les entreprises dont les promoteurs ne disposent pas du capital minimum exigé pour la constitution d'une SARL.</li> </ul> |

### **La Société à Responsabilité Limitée ( SARL ) :**

|                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Capital</i>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 100000DH (cent mille), à bloquer, pour l'intégralité de la partie en numéraire, dans une banque jusqu'à l'immatriculation de la société au Registre de Commerce (RC) . Les apports en nature devant être libérés à la constitution.</li> <li>▪ Le capital est divisé en parts sociales d'une valeur nominale minimale de 100 DH.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                |
| <i>Nombres d'associés</i>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Minimum</b> : un</li> <li>▪ <b>Maximum</b> : 50 ( en cas de dépassement de ce seuil, la société doit être transformée en SA dans les deux années qui suivent ; à défaut elle est dissoute de plein droit).</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Fonctionnement de la société</b> | <p><b>1. La gérance :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La société est dirigée par un ou plusieurs gérants, personnes physiques, associés ou non, généralement désignés dans les statuts. En l'absence de dispositions statutaires, la durée de leur mandat est de 3 ans. Le ou les gérants peuvent également être désignés par un acte séparé ; ils seront, dans ce cas, considérés non-statutaires.</li> <li>▪ En cas de pluralité de gérants, ceux-ci détiennent séparément les pouvoirs de représenter la société qui est engagée par les actes de chacun des gérants</li> </ul> |

|                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                              | <p>même s'ils ne relèvent pas de l'objet social à moins qu'elle ne prouve que le tiers en avait pleine connaissance.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le gérant, associé ou non, statutaire ou non, est révocable par décision des associés représentant les trois quarts du capital.</li> </ul> <p><b><u>2. Les conventions interdites :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Il est interdit aux gérants ou associés personnes physiques de contracter des emprunts auprès de la société ou de faire cautionner ou avaliser par elle leurs engagements vis-à-vis des tiers.</li> </ul> <p><b><u>3. Les conventions réglementées :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ les conventions passées, directement ou par personne interposée, entre la société et l'un de ses gérants ou associés doivent faire l'objet d'un rapport à l'assemblée générale établi par le gérant ou, le cas échéant, le commissaire aux comptes.</li> </ul> <p><b><u>4. Les assemblées d'associés :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La modification des statuts est décidée par les associés représentant au moins <u>les trois quarts des parts sociales</u>, sauf l'augmentation de capital par incorporation de réserves dont la décision est prise par les associés représentant 50% des parts.</li> <li>▪ Les autres décisions ( non modificatives des statuts) sont adoptées par un ou plusieurs associés représentant <u>la moitié des parts sociales</u>. Si cette majorité n'est pas obtenue, et sauf stipulations contraires des statuts, les associés peuvent être consultés une seconde fois et les décisions sont alors prises à la majorité des votes émis.</li> </ul> |
| <b>Responsabilité des associés</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Limitée aux apports faits à la société sauf s'ils ont cautionné personnellement les engagements de la société ou. XXXSont gérants, en cas de faute de gestion.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Régime fiscal</b>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La société est soumise à l'IS, actuellement aux taux de 35% ( les bénéfices distribués supportent, en plus, une taxe de 10% libératoire de l'IGR).</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Statut des gérants</b>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ S'ils effectuent un travail effectif dans la société, ils peuvent être liés à la société par un contrat de travail.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Autres caractéristiques de la société</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Une certaine souplesse dans la gestion : à l'exception de l'assemblée annuelle approuvant les comptes, toutes les décisions peuvent être prises par voie de consultation écrite, sans besoin de tenir une assemblée générale.</li> <li>▪ La nomination d'un commissaire aux comptes n'est obligatoire que si le chiffre d'affaires hors TVA</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

|                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                   | dépasse 50MDH. Dans le cas contraire, elle peut être décidée à la majorité des associés.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Cession des parts sociales</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les parts sociales ne peuvent être cédées à un tiers qu'avec le consentement de la majorité des associés représentant les trois quarts des parts sociales ( c'est ce que l'on appelle la double majorité).</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>recommandation</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La SARL est recommandée dans le cas d'entreprises de petite ou moyenne envergure dont les associés souhaitent limiter leur risque aux apports faits à la société.</li> <li>▪ La SARL est la forme juridique la plus prise par les investisseurs, du moins au démarrage de leur entreprise, qui ne passe à la forme de SA que lorsque celle-ci atteint une certaine dimension et ce, pour lui assurer un fonctionnement plus rigoureux et, dans la majorité des cas, pour lui permettre d'accéder au marché financier ( cotation en bourse-émission d'emprunts obligataires).</li> </ul> |

### **La Société Anonyme à Conseil d'Administration :**

|                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>capital</b>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 300.000 DH si la société ne fait pas appel public à l'épargne.</li> <li>▪ 3.000.000 DH dans le cas contraire.</li> <li>▪ Le capital, qui peut n'être libéré que du quart au démarrage, est bloqué dans une banque jusqu'à l'immatriculation de la société au Registre de Commerce. Les trois quarts restants devant être libérés dans un délai de cinq ans à compter de l'immatriculation au RC. Les apports en nature devant être libérés à la constitution .</li> <li>▪ Le capital est divisé en actions d'une valeur nominale minimale de 100 DH.</li> </ul>                                                                  |
| <b>Nombre d'associés</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Au moins cinq.</li> <li>▪ Pas de maximum</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Fonctionnement de la société</b> | <p><b>1. Le conseil d'administration :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La société est administrée par un conseil d'administration (CA) composé de 3 à 12 membres au plus ( ce dernier pouvant être porté à 15 si la société est cotée en bourse); nommés par l'assemblée générale ou dans les statuts lorsqu'il s'agit des premiers administrateurs.</li> <li>▪ Chaque administrateur doit être propriétaire d'un minimum d'actions.</li> <li>▪ La durée de leur mandat est déterminée dans les statuts sans pouvoir excéder 6 ans en cas de nomination par assemblée, et 3 ans en cas de nomination dans les statuts. Ils sont révocables ad</li> </ul> |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>nutum, c'est à dire à tout moment et sans juste motif.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le conseil élit en son sein un <u>président</u> qui ne peut être qu'une <u>personne physique</u>.</li> <li>▪ Le conseil ne délibère qu'avec un quorum de la moitié de ses membres, et ses décisions sont prises à la majorité simple à moins que les statuts n'exigent une majorité plus forte. La voix du président est prépondérante en cas de partage égal des voix.</li> <li>▪ Sur proposition du président, le conseil nomme un secrétaire du conseil (qui peut être un simple salarié) et peut donner mandat à une ou plusieurs personnes physiques d'assister le président à titre de directeur général. Les DG sont révocables à tout moment par le conseil sur proposition du président.</li> <li>▪ Les administrateurs qui ne sont ni président, ni DG, ni salarié doivent être plus nombreux que ceux qui ont une de ces qualités et sont chargés au sein du conseil, du contrôle de la gestion et du suivi des audits internes et externes ; comme ils peuvent constituer entre eux un comité des investissements et un comité des traitements et rémunérations.</li> </ul> <p><b><u>2. les conventions interdites :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ il est interdit aux administrateurs autres que les personnes morales, aux DG et représentants permanents de personnes morales administrateurs, de contracter des emprunts auprès de la société ou de faire cautionner ou avaliser par elle leurs engagements vis-à-vis des tiers. Cette interdiction s'applique également aux conjoints et aux parents et alliés jusqu'au deuxième degré inclus des personnes sus-visées.</li> </ul> <p><b><u>3. les conventions réglementées :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ les conventions passées, directement ou par personne interposée, entre la société et l'un de ses administrateurs ou DG, doivent être soumises à l'autorisation préalable du conseil, elles font, par ailleurs, l'objet d'un rapport spécial à l'assemblée générale établi par le commissaire aux comptes.</li> </ul> <p><b><u>4. Les assemblées d'actionnaires :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La modification des statuts est décidée à la <u>majorité des deux tiers des voix</u> des actionnaires présents ou représentés en tenant compte des voix détenues par tout un chacun. Le quorum étant de 50% du capital à la première convocation et de 25% à la 2<sup>ème</sup>.</li> <li>▪ Pour les autres décisions, l'assemblée générale statue à <u>la majorité des voix</u> des actionnaires présents ou représentés. Un quorum de 25% du capital étant</li> </ul> |
|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                 | nécessaire à la première convocation. Aucun quorum n'étant exigé à la deuxième.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Pouvoirs du conseil d'administration</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En dehors de ceux réservés aux assemblées d'actionnaires, et dans la limite de l'objet social, le conseil est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir au nom de la société en toutes circonstances.</li> <li>▪ Vis-à-vis des tiers, la société est engagée par les actes du conseil même s'ils ne relèvent pas de l'objet social à moins qu'elle ne prouve que le tiers en avait pleine connaissance.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Pouvoirs et fonctions du PDG</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le président assure, sous sa responsabilité, la direction générale de la société (d'où l'appellation de PDG) et est, de ce fait, le représentant de la société vis-à-vis des tiers.</li> <li>▪ Sous réserve des pouvoirs que la loi réserve aux assemblées des actionnaires et au conseil d'administration, et dans la limite de l'objet social, le président est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir au nom de la société en toutes circonstances.</li> <li>▪ Vis-à-vis des tiers, la société est engagée par les actes du président même s'ils ne relèvent pas de l'objet social à moins qu'elle ne prouve que les tiers en avaient pleine connaissance.</li> </ul> |
| <b>Pouvoirs des directeurs généraux</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A l'égard de la société, Les DG sont investis des pouvoirs dont le conseil d'administration détermine, sur proposition du président, l'étendue et la durée. A l'égard des tiers, ils disposent des mêmes pouvoirs que les PDG.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Rémunération du conseil d'administration</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'assemblée générale peut allouer au CA, à titre de jetons de présence, une somme fixe annuelle, que cette dernière répartit entre ses membres dans les proportions qu'il juge convenables, Les jetons de présence, qui sont considérés comme une distribution de dividendes, supportent une taxe de 10%.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Rémunération du PDG</b>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ C'est le conseil qui en fixe le mode de calcul et de versement.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Statut social des dirigeants</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le PDG et les directeurs généraux sont assimilés à des salariés.</li> <li>▪ Dans la limite fixée par la loi, certains administrateurs peuvent être liés à la société par un contrat de travail.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Contrôle de la société</b>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quel que soit le montant du chiffre d'affaires, il doit être nommés un ou plusieurs commissaires aux comptes chargés du contrôle et du suivi des comptes sociaux. Le double commissariat étant obligatoire pour les sociétés faisant appel public à l'épargne, ainsi que les sociétés de banque, de crédit, d'investissement, d'assurance et d'épargne.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Responsabilités des dirigeants</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La responsabilité du PDG ou celle des administrateurs peut aller eu-delà de leurs apports s'ils ont cautionné</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

|                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                        | personnellement les engagements de la société ou en cas de faute de gestion.                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Responsabilité des actionnaires</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Limitée aux apports dans la société sauf s'ils ont cautionné personnellement les engagements de cette dernière ou en cas de faute de gestion quand ils sont dirigeants.</li> </ul>                                                                                                                                                              |
| <b>Régime fiscal de la société</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La société est soumise à l'IS, actuellement au taux de 35% ( les bénéfices distribués supportent ,en plus ,une taxe de 10% libératoire de l'IGR).</li> </ul>                                                                                                                                                                                    |
| <b>Cession des actions</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lorsqu'elles sont nominatives en vertu de la loi ou des statuts, leur cession à un tiers peut être soumise à l'agrément de la société.</li> <li>▪ Les actions au porteur sont transmises par simple tradition.</li> </ul>                                                                                                                       |
| <b>recommandation</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La SA est recommandée pour les entreprises de grandes envergure nécessitant l'engagement de fonds importants, et dont les promoteurs souhaitent accéder au marché financier ( émission en bourse d'actions et d'emprunts obligataires).</li> <li>▪ La forme de SA permet d'assurer un fonctionnement plus rigoureux de l'entreprise.</li> </ul> |

## La Société Anonyme à directoire et Conseil de Surveillance

|                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>capital</b>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Idem SA à CA.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Nombre d'associés</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Idem SA à CA.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Fonctionnement de la société</b> | <p><b>1. Le directoire :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La société est dirigée par un directoire composé de 5 membres au maximum, sauf si la société est cotée en bourse, ce nombre peut être porté à sept.</li> <li>▪ Si le capital est inférieur à 1,5 MDH, les fonctions du directoire peuvent être exercées par une seule personne qui prend le titre de directeur général unique.</li> <li>▪ Le directoire exerce ses fonctions sous le contrôle du conseil de surveillance qui en nomme les membres et confère la qualité de président à l'un d'eux.</li> <li>▪ Les membres du directoire, qui doivent être des personnes physiques, peuvent être choisis en dehors des actionnaires et être même salariés de la société.</li> <li>▪ La révocation des membres du directoire peut être décidée par l'assemblée générale sur proposition du conseil de surveillance, et peut donner lieu à dommages-intérêts si elle est sans juste motif. Etant entendu que la révocation ne met pas fin au contrat de travail pour les membres salariés du directoire.</li> <li>▪ La durée de leur mandat est comprise entre 2 et 6 ans. A défaut de dispositions statutaires, il est supposé</li> </ul> |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>donné pour 4 ans.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Le directoire délibère et prend ses décisions dans les conditions fixées par les statuts.</li></ul> <p><b><u>2. Le conseil de surveillance :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ le conseil est composé de 3 à 12 membres au plus ( ce dernier pouvant être porté à 15 si la société est cotée). Ils sont nommés par les statuts ou l'assemblée générale au cours de la vie sociale ; la durée de leur mandat ne peut excéder 6 ans dans les deux cas. Ils sont révocables ad nutum ( à tout moment et sans juste motif) et aucun d'eux ne peut faire partie du directoire.</li><li>▪ Ils doivent, par ailleurs, être propriétaires d'un minimum d'actions.</li><li>▪ Le conseil élit en son sein un président (personne physique).</li><li>▪ Le conseil ne délibère qu'avec un quorum de la moitié de ses membres, et ses décisions sont prises à la majorité simple à moins que les statuts n'exigent une majorité plus forte. Sauf disposition contraire des statuts, la voix du président est prépondérante en cas de partage égal des voix.</li></ul> <p><b><u>3. les conventions interdites :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Il est interdit aux membres du directoire et du conseil de surveillance autres que les personnes morales, de contracter des emprunts auprès de la société ou de faire cautionner ou avaliser par elle leurs engagements vis-à-vis des tiers. Cette interdiction ne s'applique pas si la société exploite un établissement de crédit pour les opérations xxxxxxxxxx. Cette interdiction s'applique également aux représentants permanents des personnes morales membres du CS, aux conjoints et aux parents et alliés jusqu'au deuxième degré inclus des personnes sus-visées.</li></ul> <p><b><u>4. les conventions réglementées :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Les conventions passées, directement ou par personne interposée, entre la société et l'un des membres du directoire ou du conseil de surveillance, doivent être soumises à l'autorisation préalable du conseil de surveillance. Ces conventions font, par ailleurs, l'objet d'un rapport spécial à l'assemblée générale établi par le commissaire aux comptes.</li></ul> <p><b><u>5. Assemblées générales :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ la modification des statuts est décidée à la majorité des deux tiers des voix des actionnaires présents ou</li></ul> |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                | <p>représentés en tenant compte des voix détenues par tout un chacun. Le quorum étant de 50% du capital à la première convocation et de 25% à la 2<sup>ème</sup>.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pour les autres décisions, l'assemblée générale statue à la majorité des voix des actionnaires présents ou représentés. Un quorum de 25% du capital étant nécessaire à la première convocation. Aucun quorum n'étant exigé à la 2<sup>ème</sup>.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <p><b>Pouvoirs et fonctions du conseil de surveillance</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le CS exerce le contrôle permanent de la gestion de la société par le directoire.</li> <li>▪ Les statuts peuvent subordonner la conclusion de certaines opérations à l'autorisation préalable du CS. Si une opération est refusée, le directoire peut la soumettre à l'assemblée des actionnaires pour décision.</li> <li>▪ La cession d'immeubles en nature, la cession totale ou partielle de participations, la constitution de sûretés ainsi que les cautions, avals et garanties, sauf dans les établissements bancaires et financiers, font obligatoirement l'objet d'une autorisation du conseil de surveillance.</li> <li>▪ A toute époque de l'année, le conseil de surveillance opère les vérifications et contrôles qu'il juge opportun et peut se faire communiquer les documents qu'il estime utiles à l'accomplissement de sa mission.</li> <li>▪ Le directoire doit lui présenter : <ul style="list-style-type: none"> <li>*Un rapport au moins une fois par trimestre ;</li> <li>*dans les 3 mois de la clôture de l'exercice, pour vérification et contrôle, les documents à soumettre à l'assemblée générale ordinaire ( l'inventaire, états de synthèse, rapport de gestion, rapport du commissaire aux comptes,...).</li> </ul> </li> </ul> |
| <p><b>Pouvoirs et fonctions du directoire</b></p>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sous réserve des pouvoirs que la loi réserve aux assemblées des actionnaires et au conseil de surveillance, et dans la limite de l'objet social, le directoire est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir au nom de la société en toutes circonstances.</li> <li>▪ Vis-à-vis des tiers, la société est engagée par les actes du directoire même s'ils ne relèvent pas de l'objet social à moins qu'elle ne prouve que le tiers en avait pleine connaissance.</li> <li>▪ Le président du directoire ou, le cas échéant, le directeur général unique représentent la société vis-à-vis des tiers. Pouvoirs que les statuts peuvent habiliter le conseil de surveillance à attribuer également à un ou plusieurs autres membres du directoire qui portent alors le titre de directeur général ; étant entendu que les limitations de pouvoirs de représentation de la société sont inopposables aux tiers.</li> <li>▪ Avec autorisation du conseil de surveillance, les</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                        |

|                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                           | <p>membres de directoire peuvent se partager entre eux les tâches de direction. Cette répartition ne peut, toutefois et en aucun cas, avoir pour effet de retirer au directoire son caractère d'organe assurant collégalement la direction de la société.</p>                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Rémunération du conseil de surveillance</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les membres du conseil de surveillance ne peuvent recevoir de la société aucune rémunération permanente ou ponctuelle. L'assemblée générale peut, en revanche, allouer au conseil de surveillance, à titre de jetons de présence, une somme fixe annuelle, que ce dernier répartit entre ses membres dans les proportions qu'il juge convenables. Les jetons de présence, qui sont considérés comme une distribution de dividendes, supportent une taxe de 10%.</li> </ul> |
| <b>Rémunération du directoire</b>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ C'est le conseil qui en fixe le mode de calcul et de versement pour chacun des membres du directoire.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Statut social des membres du directoire</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les membres du directoire peuvent être liés à l'entreprise par un contrat de travail.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Contrôle de la société</b>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quel que soit le montant du chiffre d'affaires, il doit être nommés un ou plusieurs commissaires aux comptes chargés du contrôle et du suivi des comptes sociaux. Le double commissariat étant obligatoire pour les sociétés faisant appel public à l'épargne, ainsi que les sociétés de banque, de crédit, d'investissement, d'assurance et d'épargne.</li> </ul>                                                                                                         |
| <b>Responsabilités des membres du directoire et du CS</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La responsabilité des membres du directoire ou du conseil de surveillance peut aller au-delà de leurs apports s'ils ont cautionné personnellement les engagements de la société ou en cas de faute de gestion quand ils sont dirigeants.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Responsabilité des actionnaires</b>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Limitée aux apports faits à la société sauf s'ils ont cautionné personnellement les engagements de cette dernière ou en cas de faute de gestion quand ils sont dirigeants.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Régime fiscal de la société</b>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La société est soumise à l'IS, actuellement au taux de 35% ( les bénéfices distribués supportent ,en plus ,une taxe de 10% libératoire de l'IGR).</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

|                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Cession des actions</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lorsqu'elles sont nominatives en vertu de la loi ou des statuts, leur cession à un tiers peut être soumise à l'agrément de la société.</li> <li>▪ Les actions au porteur sont transmises par simple tradition.</li> </ul>                                                                           |
| <b>Autres caractéristiques</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La dénomination sociale doit toujours être suivie ou précédée de la mention « Société anonyme à directoire et conseil de surveillance ».</li> </ul>                                                                                                                                                 |
| <b>Recommandation</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Outre les avantages que permet la SA en général, la SA à directoire et conseil de surveillance permet de séparer les fonctions de direction et de contrôle de la société, contrairement à la formule traditionnelle dans laquelle le conseil d'administration assume les deux fonctions.</li> </ul> |

## **Elaboration du plan d'affaires**

Appelé également « Etude de faisabilité » ou « Business plan », le plan d'affaires est un document qui reprend les éléments fondamentaux d'un projet permettant d'en juger la faisabilité technique, commerciale et financière.

Véritable carte de visite de l'entreprise à créer, le plan d'affaires est le plus souvent destiné à des bailleurs de fonds (banquiers et investisseurs) en vue d'obtenir leur soutien financier.

### **Y a-t-il un modèle de plan d'affaires ?**

Il y en a plusieurs, mais qui s'articulent généralement autour des points suivants :

#### **7-1 : La présentation du projet :**

Elle est la première et non moins importante partie du plan d'affaires. Reprenant, en une à deux pages maximum, l'essentiel du projet, elle doit « accrocher » le lecteur pour inciter à prendre connaissance de la globalité du projet.

#### **7-2 : La présentation des promoteurs du projet :**

La deuxième chose que souhaite généralement connaître le destinataire d'un plan d'affaires, quand il a été « accroché » par le projet, est d'en connaître les promoteurs : Etat civil, formation, expérience et assise financière.

Pour ne pas trop encombrer le plan d'affaires, ces informations sont généralement résumées dans un tableau comme celui qui suit (le détail en étant donné, si nécessaire, en annexe) :

| Noms et prénoms | Age     | Formation                    | Expérience professionnelle                                                                     | Assise financière                                              |
|-----------------|---------|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| M. Samir RADI   | 37 ans  | Ingénieur EMI.<br>MBA/Canada | Directeur de l'organisation à MANLEY Maroc (5 ans).<br>Directeur technique à OCTE-CAI (2 ans). | Apt. 170 m2 (1.200 KDH).<br>Bons d'emprunt National (700 KDH). |
| M. Adam SAFI    | 42 ans. | MBA/USA                      | Directeur commercial à SAT Maroc (12 ans).                                                     | Villa 300 m2 (1.700 KDH).<br>Portefeuille actions (1.300 KDH). |

### **7-3 : La description des biens et services à commercialiser :**

Cette description est surtout nécessaire quand il s'agit d'un nouveau produit ou d'un nouveau concept.

Y sont généralement décrits le ou les processus de fabrication, la nature des matières premières à utiliser et leurs sources d'approvisionnement,...

Bien faite, cette description permet de mettre en exergue les atouts du projet et plus particulièrement le savoir-faire des promoteurs.

### **7-4 : L'étude du marché :**

Cette partie, qui doit être servie à partir de l'étude de marché réalisée par les promoteurs, s'articule généralement autour des points suivants :

- La clientèle visée (étendue, caractéristiques,...) ;
- La concurrence (étendue, forces et faiblesses,...) ;
- Les fournisseurs (nombre, position sur le marché, lieu d'implantation, conditions commerciales,...) ;
- L'environnement (réglementaire, professionnel, socioculturel,...) ;
- La stratégie commerciale (positionnement tarifaire, mode de vente, techniques commerciales, communication, distribution,...).

L'objectif étant de démontrer que les promoteurs ont une bonne connaissance du marché et qu'ils ont les moyens sinon de devancer la concurrence, du moins de l'affronter à armes égales.

### **7-5 : Description de l'investissement et de son financement :**

Il s'agit d'énumérer dans cette partie les différentes composantes de l'investissement ainsi que les moyens financiers nécessaires à sa réalisation.

Pour ce faire, l'on utilise généralement le tableau suivant :

| <b>Investissement</b>                                                                                                                                                                                                                                      | <b>Montant</b> | <b>%</b> | <b>Financement</b>                                                                                                                               | <b>Montant</b> | <b>%</b> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------|
| Frais préliminaires<br>Terrains<br>Constructions<br>Aménagements et installations<br>Matériel de production :<br>- D origine locale ;<br>- D'origine étrangère.<br>Matériel de transport<br>Mob. Et mat. De bureau<br>FDR de démarrage<br>Divers imprévus. |                |          | Capital (ou apport de l'exploitant)<br>Augmentation capital<br>Apports en comptes courants d'associés<br>Subventions d'équipement<br>Emprunt (s) |                |          |
| <b>Total</b>                                                                                                                                                                                                                                               |                |          | <b>Total</b>                                                                                                                                     |                |          |

Le détail des investissements et des différentes sources de financement pouvant être fourni en annexe.

### **7-6 : Détail des crédits à moyen et long terme à contracter :**

Que l'on peut présenter comme suit :

| <b>Organismes de financement</b> | <b>Montant du crédit</b> | <b>Taux</b> | <b>Durée</b> | <b>Franchise</b> | <b>Modalités de remboursement</b>     | <b>Garanties proposées</b>                      |
|----------------------------------|--------------------------|-------------|--------------|------------------|---------------------------------------|-------------------------------------------------|
| SGMB                             | 3.600                    | 9 %         | 7 ans        | 2 ans            | 20 trimestrialités de 180 KDH chacune | Hypothèque en 1 <sup>er</sup> rang sur TF n°... |
| Bank Al Amal                     | 2.800                    | 9 %         | 10 ans       | 3 ans            | 28 trimestrialités de 100 KDH         | Contrepartie de la SGMB                         |

|      |      |      |      |      |         |                 |
|------|------|------|------|------|---------|-----------------|
|      |      |      |      |      | chacune | à hauteur de... |
| .... | .... | .... | .... | .... | ....    | ....            |

### **7-7 : Exploitation prévisionnelle (ou CPC prévisionnel) :**

Il s'agit dans cette partie de décortiquer, rubrique par rubrique, les produits et charges ayant permis d'établir le CPC prévisionnel. Le but étant de démontrer la pertinence de la démarche et des hypothèses retenues pour la détermination des cash-flows attendus du projet.

L'approche à retenir est celle développée dans la partie de l'ouvrage consacrée à « L'évaluation de la viabilité financière du projet ».

### **7-8 : Détermination des BFR prévisionnels :**

Est exposée dans cette partie la démarche retenue pour la détermination du FDR de démarrage ainsi que les BFR prévisionnels qui sont déterminés comme indiqué précédemment dans la partie de l'ouvrage consacrée à « L'évaluation de la viabilité financière du projet ».

### **7-9 : Le plan de trésorerie prévisionnelle ou plan de financement :**

C'est la synthèse des cash-flows que dégagera le projet sur une période donnée, présentés dans un tableau pluriannuel comme indiqué précédemment dans la partie de l'ouvrage consacrée à « L'évaluation de la viabilité financière du projet ».

### **7-10 : Les annexes :**

Elles regroupent toutes les informations nécessaires pour compléter ou conforter les données du plan d'affaires. Y figurent généralement :

- Le CV des promoteurs ;
- Les factures pro forma et devis relatifs aux investissements à réaliser ;
- les compromis de vente des terrains et locaux ;
- Les lettres d'intention de clients potentiels ;
- Les contrats de partenariat ;
- Les photographies de sites, de maquettes, de modèles de produits ;
- Les études et statistiques sectorielles ;
- Les articles de presse traitant des produits ou services à commercialiser ou du secteur d'activité ;
- Copie des licences et agréments ;

- Tout autre document pouvant améliorer l'information du destinataire du plan d'affaires.

### **7-11 : Le sommaire :**

Le sommaire facilite « la navigation » sur votre plan d'affaires et devra, avec la partie relative à la présentation du projet, permettre au lecteur pressé de cerner rapidement le projet.

## **Mise en place du financement**

Pour compléter le financement de son projet, le créateur d'entreprise, porteur d'un bon projet, peut recourir :

- **Au crédit bancaire ;**
- **Au crédit bail ;**
- **Au capital risque ;**
- **A un business angel.**

### **8-1 : Les crédits bancaires:**

Il existe au Maroc plusieurs formules de crédits pour le financement des investissements, lesquelles sont fonction de la taille du projet, de la qualité des promoteurs et de la nature des investissements à réaliser.

#### **8-1-1 : Prêt à la création de la jeune entreprise (PCJE) :**

Contrairement à l'ancienne formule de Crédit Jeune Promoteur qui vient d'être abrogée par la loi n°53-00 formant Charte de la PME (du 5 septembre 2002), le crédit à la création de la jeune entreprise est débloqué entièrement par les établissements bancaires et ce, dans le respect des conditions suivantes :

|                               |                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Bénéficiaires</b>          | Promoteurs de nationalité marocaine âgés de 20 à 45 ans souhaitant créer une entreprise. Une dérogation peut être accordée à un seul associé pour les projets réalisés dans le cadre d'une société (quelle qu'en soit la forme) ou une coopérative. |
| <b>Quotité de financement</b> | Laissée à l'appréciation des établissements bancaires, mais le crédit ne peut dépasser 1.000.000 DH par promoteur et 3.000.000 DH par projet.                                                                                                       |

|                                 |                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Taux d'intérêt</b>           | Négociable, mais devant tenir compte de la garantie de l'Etat à hauteur de 85 % du prêt.                                                                                                                               |
| <b>Durée de remboursement</b>   | 7 ans minimum, sauf si le bénéficiaire préfère rembourser le prêt, en totalité ou en partie, avant l'expiration de cette durée.                                                                                        |
| <b>Différé de remboursement</b> | 2 ans minimum.                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Garanties</b>                | Caution à hauteur de 85 % du fonds de garantie des PCJE ;<br>Nantissement de fonds de commerce et matériel ;<br>Hypothèque (si crédit a servi au financement d'un bien immobilier) ;<br>Délégation de l'assurance-vie. |

### **8-1-2 : Les crédits financés sur des lignes internationales :**

Crédits aux conditions très avantageuses, ils sont accordés par des institutions financières étrangères qui en confient la gestion à une ou plusieurs banques marocaines. L'institution la plus dynamique au Maroc est le groupe AFD (Agence Française de Développement) qui opère actuellement par deux lignes de crédits.

#### **8-1-2-1 : Ligne AFD PME-PMI :**

| <b>Montant de la ligne</b>                   | <b>200 MFF</b>                                                                                                                |
|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Bénéficiaires</b>                         | PME dont le total bilan est inférieur à 50 millions de DH.                                                                    |
| <b>Quotité de financement</b>                | Le crédit peut financer 100 % des biens et services d'origine française pour un montant compris entre 1 et 15 millions de FF. |
| <b>Taux d'intérêt</b>                        | 5,25 % HT l'an.                                                                                                               |
| <b>Durée de remboursement</b>                | 6 ans minimum et 12 ans maximum.                                                                                              |
| <b>Différé de remboursement</b>              | 4 ans maximum.                                                                                                                |
| <b>Risque de change</b>                      | Nul, le crédit est libellé en Dirhams.                                                                                        |
| <b>Garanties</b>                             | Celles exigées par la banque marocaine qui assume le risque du crédit.                                                        |
| <b>Date limite d'utilisation de la ligne</b> | 31/12/2000 (prorogée).                                                                                                        |

#### **8-1-2-2 : Ligne PROPARCO :**

|                               |                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Bénéficiaires</b>          | Entreprises privées de toute taille (souhaitant en financement en devises).                                                                                                                          |
| <b>Quotité de financement</b> | Le crédit peut financer 100 % des biens et services d'origine française ou marocaine pour un montant de 3 millions FRF ou 2,5 millions Usd minimum selon que le crédit est libellé en FRF ou en USD. |
| <b>Taux d'intérêt</b>         | - Taux fixes : <ul style="list-style-type: none"> <li>• FRF : OAT de maturité égale à la durée du crédit + marge d'intermédiation ;</li> <li>• USD : T'BOND de maturité égale à la</li> </ul>        |

|                                 |                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                 | durée du crédit + marge d'intermédiation ;<br>- Taux variables :<br><ul style="list-style-type: none"> <li>• FRF : EURIBOR à 6 mois + marge d'intermédiation ;</li> <li>• USD : LIBOR à 6 mois + marge d'intermédiation.</li> </ul> |
| <b>Durée de remboursement</b>   | 15 ans maximum pour les crédits libellés en FRF.<br>12 ans maximum pour les crédits libellés en USD.                                                                                                                                |
| <b>Différé de remboursement</b> | 5 ans maximum pour les crédits libellés en FRF.<br>4 ans maximum pour les crédits libellés en USD.                                                                                                                                  |
| <b>Remboursement</b>            | Semestriel.                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Risque de change</b>         | A la charge de l'entreprise.                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Garanties</b>                | Celles exigées par la banque marocaine qui assume le risque du crédit.                                                                                                                                                              |

### 8-1-2-3 : Ligne italienne PME-PMI :

|                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Bénéficiaires</b>            | - PME-PMI marocaines ou maroco-italiennes privées dont : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le capital n'est pas détenu à plus de 25 % par une personne morale ou un fonds collectif d'investissement ;</li> <li>• L'effectif est inférieur à 200 personnes ;</li> <li>• Le total bilan ou le CA sont inférieurs respectivement à 50 et 75 MDH.</li> </ul> - Pour les PME-PMI ayant moins de 2 ans d'existence, le programme d'investissement doit être inférieur à 25 MDH et respecter un ratio d'investissement par emploi inférieur à 250 KDH. |
| <b>Quotité de financement</b>   | - Le crédit peut financer : <ul style="list-style-type: none"> <li>• 100 % des biens et services d'origine italienne pour un montant allant de 100 millions et 4 milliards de liras italiennes ;</li> <li>• des biens ou services d'origine non italienne dans la limite de 20 % de ceux d'origine italienne.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Taux d'intérêt</b>           | 5,25 % l'an HT( plus une commission d'étude de 1 % flat du montant du crédit).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Durée de remboursement</b>   | 10 ans maximum.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Différé de remboursement</b> | 3 ans maximum.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Remboursement</b>            | Semestriel, le 30 juin et le 31 décembre.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Garanties</b>                | Celles exigées par la banque marocaine qui assume le risque du crédit.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Risque de change</b>         | Nul, le crédit est libellé en Dirhams.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

|                                              |                  |
|----------------------------------------------|------------------|
| <b>Date limite d'utilisation de la ligne</b> | 19 janvier 2004. |
|----------------------------------------------|------------------|

#### **8-1-2-4 : Ligne allemande PME-PMI de l'hypovereinsbank :**

|                        |                                                                                    |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| Montant de la ligne    | 50 millions d'EURO.                                                                |
| Bénéficiaires          | Entreprises important des biens d'équipement et des services d'origine européenne. |
| Quotité de financement | 85 % maximum des biens importés.                                                   |
| Taux d'intérêt         | Libor ou Euribor + marge (option possible pour un taux fixe).                      |
| Durée de remboursement | 5 à 12 ans.                                                                        |

#### **8-1-3 : Le prêt participatif Bank Al Amal :**

|                                 |                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Bénéficiaires</b>            | Entreprises dont les promoteurs, marocains résidant ou ayant résidé à l'étranger, détiennent au moins 20 du capital.                                                                  |
| <b>Quotité de financement</b>   | Le crédit ne peut dépasser 5 MDH ni 40 % du programme d'investissement.                                                                                                               |
| <b>Taux d'intérêt</b>           | - 7,5 % HT si durée de remboursement est inférieur ou égale à 9 ans.<br>- 8,5 % HT au delà.                                                                                           |
| <b>Durée de remboursement</b>   | 15 ans maximum.                                                                                                                                                                       |
| <b>Différé de remboursement</b> | 4 ans maximum.                                                                                                                                                                        |
| <b>Garanties</b>                | - Caution de Dar Ad damane à hauteur de 40 % du prêt ;<br>- Caution des principaux associés ;<br>- Caution à hauteur de 20 % du crédit fournie par la banque qui présente le dossier. |

**NB :** Bank al Amal peut également financer tout autre projet, avec ou sans RME, mais aux conditions du marché.

#### **8-1-4 : Les autres crédits long et moyen termes (CMT ou CLT) :**

Ce sont tous les autres accordés par les banques commerciales aux créateurs d'entreprises qui ne peuvent prétendre à une formule de financement plus avantageuse. Ces crédits sont en général remboursable sur une durée pouvant aller jusqu'à 10 ans avec un différé n'excédant pas 3 ans et ce, dans la limite de 70 à 80 % du montant de l'investissement (FDR compris). Le taux d'intérêt qui leur est appliqué est négociable et peut être fixe comme variable, avec possibilité de changer d'option une seule fois pendant la durée de remboursement et ce, à la date anniversaire du déblocage du crédit.

Comme le taux d'intérêt, les garanties exigées peuvent être négociées.

### **8-1-5 : Les garanties bancaires :**

Le crédit bancaire n'est généralement obtenu, surtout pour les TPE et PME, que moyennant des garanties qui sont de plusieurs natures.

#### **8-1-5-1 : Les garanties réelles :**

Ce sont celles qui portent sur un bien meuble ou immeuble ; d'où leur subdivision en deux catégories :

- **Les garanties immobilières :**

Il s'agit des hypothèques qui grèvent les terrains et constructions faisant l'objet d'un titre foncier ou d'une réquisition d'immatriculation à la conservation foncière. L'hypothèque sur cette dernière étant, en raison des risques qu'elle comporte, généralement évitée par les banquiers.

Il est à noter que l'hypothèque garantissant le crédit consenti à une entreprise peut être inscrite sur un bien appartenant à autrui (les associés généralement), l'on parle alors de **caution hypothécaire**.

- **Les garanties mobilières :**

Il s'agit des nantissements qui grèvent le fonds de commerce, le matériel et outillage, les stocks, les véhicules de transport, les valeurs mobilières et assimilés (actions, obligations, bons du trésor, bons de caisse,...).

Il est à noter que le nantissement du fonds de commerce ainsi que celui du matériel et outillage n'est valable que pour une durée de cinq ans sauf renouvellement en temps opportun.

#### **8-1-5-2 : Les garanties personnelles :**

Ce sont les cautionnements donnés par des personnes physiques ou morales en faveur du banquier pour garantir les crédits consentis à l'entrepris. En plus des autres garanties, les banquiers exigent généralement le cautionnement des dirigeants et associés majoritaires pour garantir leur implication dans la gestion de l'entreprise.

Le cautionnement est dit solidaire lorsque l'acte qui en est la matérialisation est signé par plusieurs personnes. Ce type de cautionnement est très prisé par les banquiers puisqu'il leur permet de demander le remboursement des crédits au plus solvable des signataires, lequel ne peut invoquer ni le bénéfice de la discussion ( c'est à dire de demander que soient réalisées au préalable les biens du débiteur), ni le bénéfice de la division ( c'est à dire de demander la répartition du remboursement des crédits entre les signataires du cautionnement).

Le cautionnement est la garantie la plus dangereuse car elle confère au banquier le droit de saisir l'ensemble du patrimoine de la personne qui s'est portée caution.

### **8-1-5-3 : Les autres garanties :**

Elles comprennent essentiellement :

- **la délégation d'indemnités d'assurances** incendie, de vol, explosion, vie,...au profit du banquier en cas de sinistre ou de décès d'un dirigeant ou d'un associé.
- **Le blocage des avoirs en comptes courants d'associés** avec cession d'antériorité : qui se matérialise par l'engagement écrit des associés ayant effectué ou devant effectuer des apports en comptes courants de les maintenir dans la société durant un certain temps et ce, souvent, en vue de préserver l'équilibre financier de cette dernière et partant permettre le remboursement des crédits bancaires. L'acte de blocage comporte également l'engagement de la société de n'opérer aucun remboursement sur les comptes courants bloqués sans l'accord préalable du banquier.

### **8-1-6 : Les fonds de garantie :**

Les porteurs de projets qui ne présentent pas des garanties suffisantes pour les banquiers, peuvent se faire cautionner par certains organismes spécialisés tels que Dar Addamane, la Caisse centrale de garantie, Proparco,...La caution de ces derniers est obtenue dans les conditions reprises ci-dessous :

#### **8-1-6-1 : Caisse Centrale de Garantie (CCG) :**

|                                 |                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Objectifs de fonds</b>       | Garantir les crédits octroyés par le secteur bancaire pour le financement de programmes d'investissement (PI) lancés par des entreprises existantes ou en création.       |
| <b>Bénéficiaires</b>            | PME dont le total bilan (avant investissement) est inférieur ou égal à 40 millions de DH et dont le programme d'investissement est inférieur ou égal à 20 millions de DH. |
| <b>Apports en fonds propres</b> | - PME : 25 % minimum du PI.<br>- Grandes entreprises : 40 % du Pi en cas de création et 30 % du PI en cas d'extension.                                                    |
| <b>Montant de la garantie</b>   | 50 % maximum du montant du crédit.                                                                                                                                        |
| <b>Taux de commission</b>       | 2 % de la quotité garantie du crédit.                                                                                                                                     |
| <b>Garanties</b>                | Aucune, la CCG est subrogée, en partie, dans les droits de la banque si celle-ci bénéficie de garanties.                                                                  |
| <b>Traitement du dossier</b>    | Les demandes de garanties sont présentées par l'entremise d'une banque ou directement à la CCG.                                                                           |

### 8-1-6-2 : Dar Addamane :

|                                 |                                                                                                                                                                |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Objectifs du fonds</b>       | Garantir les crédits octroyés par le secteur bancaire pour le financement de programmes d'investissement lancés par des entreprises existantes ou en création. |
| <b>Bénéficiaires</b>            | Toute entreprise sans restriction.                                                                                                                             |
| <b>Apports en fonds propres</b> | Ceux exigés par la banque qui finance le projet.                                                                                                               |
| <b>Montant de la garantie</b>   | 50 % maximum du montant du crédit.                                                                                                                             |
| <b>Taux de commission</b>       | 2 % de la quotité garantie du crédit.                                                                                                                          |
| <b>Garanties</b>                | Aucune, Dar addamane est subrogée, en partie, dans les droits de la banque si celle-ci bénéficie de garanties.                                                 |
| <b>Traitement du dossier</b>    | Les demandes de garantie sont présentées par l'entremise d'une banque ou directement à Dar Addamane.                                                           |

### 8-1-6-3 : Proparco :

Qui intervient uniquement pour la garantie des crédits finançant des investissements de mise à niveau.

### 8-2 : Le crédit-bail :

Le crédit-bail, appelé également « leasing », permet de financer à hauteur de 100 % les investissements physiques à réaliser (terrains, constructions et matériel).

En sont donc exclus tous les investissements immatériels : frais préliminaires, FDR, fonds de commerce,...

**Principe de la formule :** Le bien désigné par la société de crédit-bail et mis à la disposition de l'entreprise en vertu d'un contrat de location, assorti d'une clause de rachat au terme du contrat et ce, moyennant un prix fixé d'avance qui est généralement de 1 % de la valeur d'acquisition.

Généralement plus coûteux que le financement classique par emprunt, le crédit-bail n'est utilisé que par les entreprises qui en tirent un avantage fiscal ou qui ne peuvent donner de garantie ; ou encore celles qui ne peuvent ou ne veulent autofinancer aucune partie du bien à acquérir.

### **8-3 : Le capital risque :**

Le capital risque, appelé également « capital-investissement » ou encore « venture capital », permet de financer une partie d'un projet en démarrage ou en développement présentant un fort potentiel de croissance et ce, par l'ouverture du capital de l'entreprise à des sociétés dites de capital-risque. La plus ancienne au Maroc est la société MOUSSAHAMA qui limite sa prise de participation à 49 % du capital de l'entreprise sans dépasser 10 % de ses fonds propres, et exclut les entreprises en difficulté ou opérant dans les secteurs de l'immobilier ou des services liés à l'industrie.

A côté de MOUSSAHAMA, d'autres sociétés opèrent dans le secteur telles que **Casablanca Finance Capital, Proparco, Asma Invest, capital-Invest, Upline securities, Somad...**

La Caisse de Dépôt et de Gestion et la Caisse de dépôt et placement du Québec viennent également de lancer **ACCES CAPITAL ATLANTIQUE (ACASA)**, un fonds de capital-risque de 300 millions de DH ; destiné à financer les entreprises en création ou en développement opérant dans des secteurs à fort potentiel de croissance : télécommunications, technologies de l'information, agroalimentaire, tourisme,...La participation pouvant se faire en fonds propres ou en quasi fonds propres mais dans la limite de 15 % des fonds propres de l'entreprise ou de 20 % dans le cadre d'un même groupe. L'investissement devant se situer entre 5 et 35 millions de Dirhams.

Un autre fonds dit d'amorçage, d'une enveloppe de 50 millions de Dirhams, a été lancé courant septembre 2002 par la CDG et la CDC, destiné au financement des entreprises marocaines nouvellement créées et porteuses de projets innovants dans le domaine de l'ingénierie, des sciences de la vie et des NTIC. Le financement maximal par projet ne devant pas dépasser 1,5 millions de Dirhams ni 8 % du montant des fonds levés.

### **8-4 : Le financement par un « Business Angel »**

Le business angel ( ange des affaires) est généralement « un particulier qui finance sur ses fonds personnels la création ou le développement d'une start-up de la nouvelle économie. Il se rémunère en actions, en espérant multiplier sa mise à l'occasion d'une revente ou d'une introduction en bourse ».

## **Accomplissement des formalités administratives**

Les formalités administratives à accomplir à l'occasion d'une création d'entreprise, sont de trois natures :

- Les formalités permettant de donner une existence juridique à l'entreprise ;
- Les formalités permettant à l'entreprise d'exercer son activité ;
- Les autres formalités permettant à l'entreprise de se conformer à, des dispositions légales ou de faciliter son fonctionnement.

### **9-1 : Les formalités permettant de donner une existence juridique à l'entreprise :**

Ces formalités sont de la forme juridique choisie et s'articulent, chronologiquement, comme suit :

| <b>Formalités</b>                                 | <b>SA</b> | <b>SARL</b> | <b>SNC</b> | <b>Entreprise individuelle</b> |
|---------------------------------------------------|-----------|-------------|------------|--------------------------------|
| Demande d'un certificat négatif (1)               | X         | X           | X          | X (2)                          |
| Etablissement des statuts                         | X         | X           | X          |                                |
| Etablissement des bulletins de souscription       | X         |             |            |                                |
| Signature et légalisation des statuts             | X         | X           | X          |                                |
| Blocage du capital dans un établissement bancaire | X (3)     | X (4)       |            |                                |
| Etablissement de la DSV (5)                       | X         |             |            |                                |
| Réunion d'une assemblée générale constitutive     | X (6)     | X (6)       |            |                                |
| Inscription à la patente (1)                      | X         | X           | X          | X                              |
| Inscription au registre de commerce (1)           | X         | X           | X          | X                              |

|                                    |   |   |       |   |
|------------------------------------|---|---|-------|---|
| Inscription à l'IS (1)             | X | X | X (7) |   |
| Inscription à l'IGR (1)            |   |   |       | X |
| Publication de la constitution (8) | X | X | X     |   |

- (1) Formalité à accomplir au niveau du C.R.I.
- (2) Nécessaire si l'entrepreneur souhaite exercer son activité sous une enseigne commerciale.
- (3) Le blocage peut être limité au quart du capital à la constitution.
- (4) La totalité du capital doit être versée à la souscription du capital.
- (5) Déclaration de Souscription et de Versement établie par un notaire ou par les fondateurs.
- (6) N'est pas obligatoire mais peut être utile en cas de pluralité d'associés.
- (7) Selon l'option choisie.
- (8) Dans un journal d'annonces légales et au bulletin officiel.

**A noter** que même s'il n'est pas obligatoire de recourir à un professionnel (expert-comptable, notaire ou conseil juridique) pour l'accomplissement de ces formalités, cela est cependant vivement recommandé pour éviter certaines déboires et ce, surtout quand il s'agit de projets empruntant la forme de société et non d'entreprise individuelle.

Vous trouverez en annexe un tableau récapitulatif des pièces à fournir pour l'accomplissement de ces formalités.

### **9-2 : Les formalités permettant à l'entreprise d'exercer son activité :**

Il s'agit des formalités à effectuer pour l'obtention, auprès des pouvoirs publics ou de certaines ordinales, des autorisations ou agréments nécessaires à l'exercice de l'activité de l'entreprise dans certains secteurs (clinique, débit de boissons, restauration, enseignement, transport, exploitation minière, certaines professions libérales,...).

### **9-3 : Les autres formalités :**

Il s'agit essentiellement de :

- L'affiliation à la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (obligatoire) ;
- L'ouverture d'un compte bancaire (obligatoire) ;
- L'inscription à la poste (qui permet de désigner la ou les personne(s) chargée(s) de retirer le courrier et les colis envoyés à l'entreprise) ;
- Etc...

## Conclusion

Si ce qui n'était au commencement qu'un embryon d'idée est devenu ce que vous espérez : une entreprise, donc une responsabilité avec obligation de résultats, voire de bons résultats pour rester dans la course ; il faut savoir que la survie et le développement de votre entreprise est on ne peut plus tributaire, non seulement d'un « vent favorable » et de la commercialisation de produits ou services de qualité, mais surtout :

- D'une bonne organisation échafaudée, autant que faire se peut, avec le concours de professionnels ;

- De bonnes ressources humaines « le moyen de production le plus critique, car dans un monde où les matières premières et les technologies sont accessibles à tous, la capacité de combiner divers éléments de manière innovante est la seule chose dont une entreprise peut se servir pour asseoir sa compétitivité, en créant des monopoles temporaires » qui lui permettent d'empocher, avant les autres, le fameux « first mover advantage ».

Etre entreprenant n'est donc pas suffisant pour assurer pérennité et essor à votre entreprise, il faut vous entourer de compétences et savoir les garder. « ci-gît un homme qui a su s'entourer de collaborateurs plus intelligents que lui » fut la réponse d'un riche homme d'affaires à une question lui demandant qu'est-ce qu'il souhaiterait que l'on mette sur son épitaphe après sa mort

La compétence doit, par ailleurs, être recherchée non seulement dans vos collaborateurs les plus proches, mais également dans les partenaires qui vous accompagneront dans votre aventure : expert-comptable, banquier, franchiseur, sous-traitants, fournisseurs..., qui pourraient vous éviter de sombrer dans « le blues du chef d'entreprise ».

Si, enfin, votre projet est une réussite, ne vous endormez pas sur vos lauriers, la bonne idée que vous avez eue pourrait en donner, tôt ou tard, de bien meilleures à d'autres ; comme elle pourrait faire réagir très vigoureusement vos concurrents. Restez donc en éveil en surveillant votre marché pour en anticiper l'évolution.