

MINISTRE DU COMMERCE
UNITE DE MISE EN ŒUVRE DU CADRE INTEGRE - UMOCI

RAPPORT D'ACTIVITES

**ATELIER DE FORMATION DES ACTEURS
DU SECTEUR PRIVE SUR L'ELABORATION
D'UN PLAN D'AFFAIRES**

BAMAKO, Décembre 2017

SOMMAIRE

I. CONTEXTE INTRODUCTIF	3
II. OBJECTIFS DE LA SESSION DE FORMATION.....	4
III. DEMARCHE METHODOLOGIQUE UTILISEE	4
IV. CEREMONIE D'OUVERTURE.....	5
V. DEROULEMENT DE L'ATELIER DE FORMATION	5
5.1 REGLES DE CONDUITE.....	5
5.2 ANIMATION DE L'ATELIER.....	5
VI. SYNTHESSES DE L'EVALUATION DE LA SESSION	9
6.1 EVALUATION DE LA FORMATION PAR LES PARTICIPANTS.....	9
6.2 Points d'attention formulés par les formateurs	10
VII. CLOTURE DE LA SESSION DE FORMATION	11
VIII. CONCLUSION	11
IX. ANNEXES.....	12
9.1 LISTE DE PRESENCE DES PARTICIPANTS.....	12
9.2 TABLEAU D'ANALYSE DE PERFORMANCE D'UNE ENTREPRISE.....	13

I. CONTEXTE INTRODUCTIF

L'Unité de Mise en Œuvre du Cadre Intégré (UMOCI) vise l'augmentation de l'offre des produits nationaux sur les marchés internationaux. Cela nécessite l'amélioration de la qualité et du rendement des produits destinés à l'exportation mais aussi le renforcement des capacités des acteurs privés.

C'est pourquoi, le Programme Cadre Intégré du commerce œuvre depuis 2005 dans les activités de renforcement des capacités des acteurs du secteur privé pour leur permettre de répondre aux exigences commerciales et réglementaires. Ces appuis ont contribué largement à faire face aux contraintes liées à l'offre par l'amélioration de la qualité des produits et à la dynamique des exportations.

Cependant, dans la pratique, les difficultés d'accès au financement sont aussi une contrainte liée à l'offre. Cela est dû, entre autres, au manque de compétence récurrent dans le montage des dossiers de demande de prêts auprès des banques. Parmi les documents qui attirent l'attention du banquier, c'est le Plan d'affaires de l'entreprise.

Le plan d'affaires est un instrument qui permet de communiquer une idée d'affaires afin de la vendre ou d'obtenir un financement. Il s'agit par ailleurs d'un instrument d'usage interne pour l'entrepreneur, dans la mesure où il lui permet d'évaluer la viabilité de ses idées et de faire un suivi, c'est-à-dire, d'accompagner. Le Plan d'affaires est un outil indispensable de réussite pour l'entreprise.

Pour contribuer à lever cette contrainte liée à l'offre, l'Unité de Mise en Œuvre du Cadre Intégré (UMOCI) en collaboration avec le Conseil National du Patronat du Mali (CNPM) organise un atelier de formation sur l'élaboration d'un Plan d'affaires à l'endroit de 25 acteurs du secteur privé dont 10 femmes.

Le cabinet d'étude a été retenu pour l'animation de cette session de formation de 03 jours du 26 au 28 décembre 2017 à Bamako dans les locaux du CNPM. Deux formateurs ont assuré l'animation de cette session qui a vu la participation de 24 participants.

Le déroulement de la session de formation a permis aux uns et aux autres de se familiariser avec les notions de compréhension de plan d'affaires, le processus d'élaboration de plan d'affaires et le canevas de plan d'affaires. Des exercices pratiques ont permis d'appliquer ces notions apprises. Les exposés autour des ratios d'analyses économiques et financières ont éclairé les participants sur la nécessité d'élaboration d'un plan d'affaires. Il a été retenu qu'un plan d'affaires n'est pas qu'un document de soulèvement de fonds, c'est aussi un document de gestion interne.

La synthèse de l'évaluation finale de l'atelier permet d'affirmer que les participants sont Bien satisfaits dans l'ensemble.

II. OBJECTIFS DE LA SESSION DE FORMATION

L'objectif global vise à renforcer les capacités des acteurs du secteur privé sur les techniques d'élaboration d'un Plan d'affaires ou "Business Plan".

Les objectifs spécifiques se déclinent de la manière suivante :

- Former sur les objectifs du Plan d'affaires (les raisons de l'élaboration du Plan d'affaires ; la démarche entrepreneuriale ; la définition du Plan d'affaires) ;
- Entretenir les participants sur le contenu détaillé d'un Plan d'affaires (la structure du Plan d'affaires ;
- Former les acteurs du secteur privé sur le montage d'un Plan d'affaires ;
- Présenter des modèles de Plan d'affaires ;
- Former les acteurs du secteur privé sur l'utilité d'un Plan d'affaires dans le cadre de la recherche de financement ;
- Donner des exercices pratiques pour une meilleure compréhension du Plan d'affaires.

III. DEMARCHE METHODOLOGIQUE UTILISEE

Les formateurs de 4EC SARL ont adopté une approche participative. Ceci a permis de prendre en compte les préoccupations des opérateurs économiques retenus par UMOCI pour la formation. Les techniques d'animation utilisées basées sur l'andragogie ont permis de parcourir les méthodes suivantes :

- **DEGEL** : Les formateurs ont agi sur les participantes lors des présentations pour briser la glace qui règne entre elles-mêmes et entre elles et les formateurs lors des présentations. Cette brise-glace a permis de bien démarrer la session de formation dans une bonne ambiance ;
- **Les exposés** : Présentation du thème par le formateur suivi d'ouverture aux questions et débats ;
- **Le brainstorming** : Cette technique est utilisée pour générer des idées et encourager la créativité. Les participantes font face à un problème et sont encouragés à mettre en commun leurs idées librement, à suggérer des idées significatives et à trouver les « meilleures » solutions ;
- **Travaux de groupe** : C'est l'exposé d'une situation observée dans la vie quotidienne ou professionnelle et qui réclame une résolution. Il est tiré d'expériences d'autres associations ou entreprises. Les participantes travaillent en groupes. Ensuite chaque groupe expose une synthèse à l'ensemble de l'auditoire. Il s'en suit des échanges puis une synthèse des réponses ;
- **Les études de cas** : Historique d'un événement ou d'une série de circonstances fournissant les détails significatifs dont ont besoin les participantes pour examiner et comprendre une situation ;

Ces différences techniques ont été utilisées en alternance.

IV. CEREMONIE D'OUVERTURE

La cérémonie d'ouverture du 26 décembre 2017 a été marquée par la présence de :

- Mahamet DICKO de la DGCC ;
- Boubacar DIALLO du CNPM ;
- Aliou MAIGA de UMOCI

Les mots de bienvenus ont été annoncés par le représentant du CNPM suite au contexte introductif de l'activité par M. MAIGA de l'UMOCI. Ensuite, un discours d'ouverture a été lu par M. DICKO de la DGCC. Il a mis l'accent sur l'importance du thème et a salué la présence effective des opérateurs économiques en salle. Il a aussi exhorté les uns et les autres à plus d'assiduité pour pouvoir faire une restitution fidèle à ceux qui n'ont pas pu être présent.

V. DEROULEMENT DE L'ATELIER DE FORMATION

5.1 REGLES DE CONDUITE

Pour le bon déroulement de l'atelier de formation, une règle de conduite a été instaurée. Il a été élu un responsable de l'atelier appelé chef de village avec son conseiller afin de veiller sur les règles établies de commun accord dans la salle. Ces règles sont consignées autour du respect mutuel, de la ponctualité des apprenants, de la gestion des téléphones (pas de sonnerie), du bavardage et de la participation obligatoire de tous.

Les horaires de la journée ont été fixées avec une pause-café de 30 minutes et une (01) heure de pause déjeuner. La formation a démarré à 08h30 mn et terminé à 16h00.

5.2 ANIMATION DE L'ATELIER

La session de formation a été animée sur 03 jours du 26 au 28 décembre 2017 par deux formateurs du cabinet d'étude 4E CONFORM SARL.

JOUR 1

La session de formation a démarré par le sous-thème compréhension des notions de plan d'affaires. Il a été présenté une proposition de définition de plan d'affaires.

Proposition de définition

Le plan d'affaires est le document essentiel au démarrage, à la mise en place et à la gestion d'une activité économique réussie, il est aussi un outil efficace pour la levée de fonds nécessaire et pour attirer l'attention des investisseurs.

Les échanges ont permis d'éclairer le pourquoi du plan d'affaires, le quand et le pour qui.

En résumé, on peut retenir trois raisons importantes :

1. Pour remplacer l'euphorie par des faits et des informations objectives,
2. Construire un guide de gestion interne,
3. Fournir un outil de communication complet et succinct.

Le plan d'affaires est nécessaire pour le lancement de tout nouveau projet ou toutes nouvelles activités. Cependant certaines entreprises, tout au long de leurs existences

ont besoin en permanence d'un Plan d'affaires périodiquement mis à jour pour accompagner leur développement harmonieux.

Il a été défini que le plan est tout d'abord pour soi-même c'est-à-dire le propriétaire de l'entreprise : pour usage interne en tant qu'outil d'aide à la prise de décisions et ensuite pour l'extérieur.

Présentation d'un canevas de plan d'affaires

Il avait comme objectif de renforcer les compétences des participants sur la **Structuration du Plan d'affaires.**

Les participants ont été répartis en quatre groupes de travail pour expliquer le contenu du canevas selon leur propre compréhension. Après la plénière des groupes, les formateurs ont expliqué clairement le canevas point par point avec des exemples précis pour faciliter la compréhension des participants. Ils ont compris que le canevas est composé des éléments suivants :

- Fiche signalétique ;
- Aperçu généralité ;
- Etude de marché ;
- Etude technique ;
- Analyse économique et financière ;
- Conclusion ;
- Annexes.

Plan d'affaires, outil de recherche de financement

Le formateur a projeté et exposé un certain nombre de questions dont les participants doivent s'intéresser dans la recherche de financement.

Il a été retenu dans cette partie que si vous ne savez pas comment le crédit générera des bénéfiques, vous avez un autre problème –ne vous endettez pas !
Après un rappel général des points essentiels, l'évaluation journalière a permis de clôturer les activités de la journée.

JOUR 2

La deuxième journée de la formation a commencé par le rappel des activités de la première journée par les participants.

Avez-vous besoin d'un financement

Le formateur a expliqué aux participants que s'il existe des problèmes, autres que le manque de financement comme (problème de marché, pas d'épargne ou pas de fonds personnel, Coûts de production élevés, problèmes de gestion etc.), pourraient occasionner votre manque de fonds. Dans ce cas ne demande pas de prêt, mais essayer plutôt de trouver une solution à votre problème réel. Si vous avez un crédit sans avoir résolu des problèmes existants, vous risquez la faillite.

RENFORCEMENT DE COMPETENCE SUR LES TECHNIQUES D'ELABORATION DU PLAN D'AFFAIRES

➤ **Importance du PA dans la négociation financière**

Les participants ont compris que dans la négociation financière un bon plan d'affaires permet :

- aux deux parties de se connaître : activités historique, apport, etc. ;
- au prêteur d'apprécier la rentabilité de l'activité ;
- au prêteur de mieux mesurer le risque ;
- a l'emprunteur d'avoir des conditions intéressantes de crédit.

➤ **Critères d'analyse d'une demande**

L'objectif était de permettre aux participants de connaître les critères qui permettent d'analyser une demande de crédit. Il s'agit de :

- le leadership ;
- l'historique ;
- la rentabilité du projet ;
- l'analyse du risque ;
- le partage du risque.

➤ **Conditions de négociation**

L'objectif de cette partie est de permettre aux participants de comprendre que la négociation d'un Plan d'affaires est basée sur les éléments suivants :

- taux d'intérêt ;
- modalité de décaissement ;
- durée du crédit ;
- modalité de remboursement.

Un exercice pratique a été fait par le formateur sur le remboursement de prêt qui a beaucoup impressionné les participants.

COMMENT ELABORER UN PLAN D'AFFAIRES

L'objectif était de présenter aux participants les principaux tableaux du Plan d'affaires :

- coût du projet ;
- plan de financement ;
- tableau d'amortissement des équipements ;
- service de la dette ;
- compte d'exploitation prévisionnelle et ses éléments ;
- compte de trésorerie ;
- tableau des flux financiers ;
- tableaux significatifs de quelques ratios.

Ensuite les participants sont repartis en quatre groupes d'exercices pratiques pour la validation d'une idée de projet, l'identification des besoins pour la réalisation du projet, l'information sur le marché (Bien/Prestation de service, concurrence, prix pratiqués sur le marché, Approvisionnement en matières premières et organisation du travail).

Après un rappel général des points essentiels, l'évaluation journalière a permis de clôturer les activités de la journée.

JOUR 3

La journée a commencé par le rappel des activités de la journée précédente par l'ensemble de la salle.

Les travaux de groupe se sont poursuivis avec l'élaboration des parties techniques, économiques et financières par étapes, sur la base de l'idée de projet retenu et des tableaux présentés.

Après, les groupes ont ainsi présenté le résultat de leur travail en plénière, ensuite ils ont reçu pour des questions et ajustements de la part des autres participants et formateurs.

Ils ont ensuite tiré les leçons suivantes :

- La base d'un plan d'affaire est la recherche d'information ;
- Le porteur de projet doit maîtriser son idée ;
- Le promoteur doit toujours partager les risques.
- Le plan d'affaires est un outil indispensable de réussite pour l'entreprise.

QUELQUES RATIOS ET LEURS INTERPRETATIONS

L'objectif était de permettre aux participants de comprendre quelques ratios d'un Plan d'affaires. Pour atteindre cet objectif, le formateur a projeté et expliqué les ratios du cas d'une entreprise de transport.

Par exemple :

VAN (Valeur Ajoutée Nette) ;

TRI (Taux de Rentabilité Interne) ;

TRF (Taux de Rentabilité Financière) ;

RUMI (Rendement de l'Unité Monétaire Investie).

La leçon tirée de cette partie est que les ratios sont des éléments d'appréciation d'un Plan d'affaires.

Avant d'entamer l'étape d'évaluation, les formateurs sont revenus sur l'ensemble des éléments traités au cours de la session et présenté un modèle de plan d'affaires. Ensuite on a procédé à une évaluation finale dont les résultats sont ci-dessous :

VI. SYNTHESES DE L'EVALUATION DE LA SESSION

6.1 EVALUATION DE LA FORMATION PAR LES PARTICIPANTS

La formation a été évaluée par l'ensemble des 23 participants Cette évaluation a porté sur un certain nombre de critères définis sur un formulaire (cf. tableau de l'évaluation ci-dessous). Les appréciations données par les participants ont été regroupées et analysées.

Appréciations Rubriques	Très bien		Bien		Passable		Médiocre	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Les formateurs	23	100%	0	0%	0	0%	0	0%
La méthodologie d'animation	14	61%	9	39%	0	0%	0	0%
Les documents distribués	12	52%	11	48%	0	0%	0	0%
Ma participation	8	35%	13	57%	2	8%	0	0%
Le cadre de formation	13	57%	10	43%	0	0%	0	0%
Satisfaction des attentes	6	26%	15	65%	2	9%	0	0%

INTERPRETATION DES RESULTATS

- 100% des participants ont trouvé très bien les formateurs ;
- 61% des participants ont trouvé très bien la méthodologie d'animation contre 39% des participants qui l'ont trouvé bien ;
- 52% des participants ont trouvé très bien les documents distribués contre 48% des participants qui l'ont trouvé bien
- 35% des participants ont trouvé très bien leur participation contre 57% des participants qui l'ont trouvé bien et 8% ont trouvé passable ;
- 57% des participants ont trouvé très bien le cadre de formation contre 43% des participants qui l'ont trouvé bien ;
- 26% des participants ont jugé très bien la satisfaction de leurs attentes, contre 65% des participants qui l'ont jugé bien et 9% l'ont trouvé passable.

Les participants ont donné des éléments de réponses concernant les rubriques suivantes :

- **Mes points d'apprentissage :**
 - o la définition du Plan d'affaires ;
 - o un objectif doit être SMART.
 - o le marché l'offre et la demande ;
 - o les aspects importants du plan d'affaires ;
 - o les points importants pour la négociation ;
 - o les éléments d'appréciation du plan d'affaires ;
 - o technique d'élaborer un plan affaires ;
 - o la création d'entreprise rentable ;
 - o le fonds de roulement ;
 - o le besoin en fonds de roulement ;
 - o le calcul des intérêts sur un prêt ;
 - o l'analyse des états financiers ;
 - o le tableau d'amortissement ;
 - o la définition des concepts ;

- compréhension du prêt bancaire ;
 - le calcul des coûts d'investissement ;
 - les ratios ;
 - l'analyse des indicateurs de performance ;
 - le remplissage des différents tableaux du plan d'affaires.
- **Mes points à améliorer**
- les différentes formules pour faire les calculs ;
 - la gestion sur tous les plans ;
 - l'étude de cas pour les ratios ;
 - la comptabilité ;
 - l'analyse des états financiers ;
 - les exercices pratiques ;
 - les facteurs de négociation ;
 - l'interprétation du compte de résultat ;
 - le tableau d'amortissement ;
 - la gestion du fonds de roulement ;
 - le montage d'un plan d'affaires ;
 - comment équilibre le fonds de roulement ;
 - la recherche d'information ;
 - l'analyse des indicateurs de performance.
- **Mes recommandations :**
- prolonger la durée de la formation ;
 - faire une formation continue ;
 - multiplier cette formation avec les mêmes thèmes ;
 - donner les formules et les exemples corrigés pour améliorer la compréhension des uns et des autres ;
 - diminuer le nombre d'heure de formation par jour par exemple 9H-13H.

6.2 Points d'attention formulés par les formateurs

La formation s'est déroulée globalement dans des conditions favorables à travers :

- l'instauration des règles de conduite ;
- l'intérêt des participants pour le thème ;
- l'assistance des formateurs compte tenu de la technicité du module ;
- la participation active dans des discussions, échanges d'expériences et les exercices de travaux de groupe ;
- le niveau élevé et le degré de compréhension de la majorité des participants.

Même si de façon générale la formation s'est déroulée dans des conditions favorables, Il y a un facteur essentiel qui a failli entraver le cours normal de la formation qui est : l'indisponibilité de certains participants au cours de la formation due à la période choisie pour la formation et le temps effectif validé de 07h30mn par jour en salle.

Les différents groupes ont été très productifs, motivés, attentifs, participatifs et actifs tout au long de la formation et surtout lors des travaux de groupe. Les échanges fructueux et les exercices de groupe dans la salle illustrent cet état de fait.

Les commentaires des participants à la fin de la formation ainsi que les résultats de l'évaluation finale de la session renforcent les éléments cités ci-dessus.

VII. CLOTURE DE LA SESSION DE FORMATION

La cérémonie de clôture a commencé par l'intervention de la représentante des participants Madame CAMARA Fatou FANE qui a montré la satisfaction de tous les participants et salué les formateurs et les partenaires pour leur engagement pour le développement du secteur privé.

Ainsi les représentants de l'UMOCI et du CNPM qui sont respectivement Messieurs Aliou MAÏGA et Boubacar DIALLO ont pris la parole tour à tour en exhibant leur satisfaction sur le déroulement de la formation. Ils ont aussi remercié les formateurs pour la qualité de la formation et les participants pour leur assiduité et leur participation active.

La cérémonie a pris fin par l'intervention du représentant du Ministère du Commerce (DGCC) du nom de M. Mahamat DICKO, qui a également montré sa satisfaction sur le déroulement de la formation. Il a déclaré clos la session de formation en Plan d'affaires des acteurs du secteur privé.

VIII. CONCLUSION

Cette session de formation des acteurs du secteur privé en élaboration de plan d'affaires a été une réussite. Elle était vraiment entendue par les participants qui n'ont pas du tout caché leur joie et leur intérêt pour le thème. La synthèse des évaluations montrent leur satisfaction avec une mention bien. Les formateurs ont été appréciés Très Bien compte tenu de leur démarche méthodologique et de leur maîtrise du sujet.

Les recommandations formulées se résument autour des points suivants :

- Plus de temps de formation pour telle formation ;
- Organiser d'autres séances de formation approfondies sur le Plan d'affaires ;
- Organisation périodique des sessions de formations en lien avec les thèmes plan d'affaires

IX. ANNEXES

9.1 LISTE DE PRESENCE DES PARTICIPANTS

N°	PRENOM & NOM	STRUCTURE/POSTE	CONTACTS
01	Abdoul Aziz HAIDARA	Filière gomme arabique Vice-Président	66 78 26 49
02	Oumou KAREMBE	EXPORTATION-Mangue- Directrice	76 17 18 14
03	Mahamadou A. MAIGA	Exportation Gomme	66 78 97 29
04	Mariam Issa TRAORE	Unité Djèmanguèlè Responsable qualité	73 13 91 34
05	Lansenou KEITA	AMEPROC	76 35 38 48
06	Moussa TRAORE	SYNACODEM	66 71 94 32
07	Zinabou SOW	AMEPROC	79 19 73 00
08	Fatou FANE	REFOE	66 73 27 77
09	Issa BAGAYOGO	IB-NEGOCE	75 17 91 67
10	Abraham FAROTA	REFOE/SP	75 23 46 56
11	Halatou DEM	Danaya-céréales	65 86 95 50
12	Aliou TRAORE	Danaya-Commerce-Service/Directeur	66 98 68 17
13	Boubacar Diallo	CNPM	76 40 68 90
14	Kignan Diassé DIARRA	PROSEMA SA/Comptable	66 75 82 42
15	Adam Gouro SIDIBE	REFOE	66 71 73 09
16	Harber MAIGA	CAGCDM	76 28 66 83
17	Mamadou COULIBALY	CAGCDM	74 52 03 12
18	Lah DASSE	LAWAL VIERNA/PROSA	76 27 20 90
19	Diocounda SISSOKO	REFOE	78 78 30 63
20	Mahamet DICKO	DGCC	66 97 21 10
21	Djeneba BOIRE	SHED ORGANIC HOUSE	73 34 64 60
22	Lalaïssa SIMPARA	KISSIMA-INDUSTRIE	66 98 07 07
23	Mohamadou YAFFA	SOCIETE AGRO-BUSINESS	76 02 62 88
24	Zoumana SISSOUMA	SYNACODM-VIS PRESIDENT	66 72 25 81
26	Amadou DIOP	Formateur - cabinet 4E CONFORM SARL	78 78 98 58
27	Assitan Sidibé	Formatrice - cabinet 4E CONFORM SARL	66 77 08 19

9.2 TABLEAU D'ANALYSE DE PERFORMANCE D'UNE ENTREPRISE

INDICATEURS DE PERFORMANCES

Indicateurs stratégiques	2014	2015	2016	Formule	
CA				CA= PV X Qté	Ventes totales de marchandises, travaux, services
CA / Effectif total				CA/Nbre Pers	Ventes par personne
Valeur ajoutée				Marge brute –Consommation intermédiaire	Contribution de l'entreprise au PIB
Valeur ajoutée/ Effectif total				Productivité = VA/pers	Productivité des hommes
Résultat net / CA				TRF = RN/CA	Rentabilité financière par chiffre d'affaires
Capitaux propres				-	Fonds propres
Rotation des actifs				CA / Actifs immo.	Efficacité des actifs immo.: CA / Actifs immo.
Indicateurs financiers	2014	2015	2016	Observations	
Ratio courant				=actif circulant/passif circulant	Ratio de liquidité. Capacité à faire face à tous les engagements financiers à court terme (actif circulant contre passif circulant)
Acid test (Quick ratio)				= (actif circulant- Stock)/passif circulant	Ratio de liquidité. Capacité à faire face à tous les engagements financiers immédiats (disponibilités contre passif circulant)
Délai de recouvrement des créances				=(Créances clients / CA) x 365	(Créances clients / CA) x 365
Délai de paiement des fournisseurs				=(Dettes fournisseurs / Achats + services extérieurs) x 365	(Dettes fournisseurs / Achats + services extérieurs) x 365
Délai de rotation des stocks				= (Stock X 365 j)/CA	Délai moyen de conversion des stocks en ventes
Dettes/ Capitaux propres				= Total dette / Capitaux propre	Ratio d'endettement
Taux de couverture de la dette				(Résultat Avant impôt + Charges financières)/charges financière	Capacité à faire face au remboursement des charges d'intérêt