



GUIDE DE FORMATION

EDUCATION FINANCIERE ET SES APPLICATIONS POUR LES OPAS

GUIDE DE FORMATION

EDUCATION FINANCIERE ET SES APPLICATIONS POUR LES OPAS

Préparé par

GOPA AFC GmbH

Baunscheidtstr. 17

53113 Bonn, Allemagne

Téléphone : +49-228-923940-00 / Fax : +49 228 923940
98

E-Mail : info@gopa-afc.de / Web : www.gopa-afc.de



Préparé pour

**Deutsche Gesellschaft für Internationale
Zusammenarbeit GmbH (GIZ)**

Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5

65760 Eschborn, Germany



**Pour de plus amples informations, veuillez
contacter**

Alexis Nyamugira, Chef de projet,

alexis.nyamugira@gopa-afc.de

Chafik Amri / Dr. Oliver Schmidt

Experts en Education financière des OPA

chafik.amri@gopa-afc.de

AFC-PN : 3010452

Bonn, Janvier 2023

APERÇU DES CONTENUS

INTRODUCTION ET PLAN D'ETUDE	9
1 MODULE UN: DISPENSER UNE FORMATION DE QUALITE.....	12
2 MODULE DEUX: EDUCATION FINANCIERE (EF)	26
3 MODULE TROIS: ANALYSE FINANCIERE (AF)	56
4 MODULE QUATRE : PLAN D'AFFAIRES ET LES OPTIONS FINANCIERES.....	81
ANNEXES.....	103

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION ET PLAN D'ETUDE	9
1 MODULE UN: DISPENSER UNE FORMATION DE QUALITE.....	12
1.1 Vue d'ensemble	12
1.2 Objectifs du module.....	12
1.3 Introduction au module.....	12
1.4 Principes de l'éducation des adultes.....	14
1.5 Formation centrée sur l'apprenant.....	15
1.6 Méthodes pratiques centrées sur l'apprenant	17
1.7 Aspect de la planification.....	22
1.8 Conduite du Facilitateur.....	24
1.9 Environnement d'apprentissage	25
2 MODULE DEUX: EDUCATION FINANCIERE (EF)	26
2.1 Budgétisation	26
2.2 Investissement	34
2.3 Crédit	38
2.4 Gestion des risques.....	43
2.5 Négociations financières	49
3 MODULE TROIS: ANALYSE FINANCIERE (AF)	56
3.1 Aperçue du module	56
3.2 Comptabilité	59
3.3 Analyse des activités et services de l'OPA	65
3.4 Le Flux de Trésorerie	69
3.5 Analyse financière basée sur le bilan	73
4 MODULE QUATRE : PLAN D'AFFAIRES ET LES OPTIONS FINANCIERES.....	81
4.1 Aperçue du module	81
4.2 Plan d'Affaires (PA)	82
4.3 Le paysage financier (pour trouver des options de financement).....	89
4.4 Programmes spécifiques et pertinents aux OPA	92
4.5 Incitations financières.....	96
ANNEXES.....	103
Annexe 1_M1: Exemple de pré-test	103
Annexe 2_M1: Modèle de formulaire d'évaluation d'atelier.....	105
Annexe 3_M4: Produits de crédit exemplaires des IMF tunisiennes (Déc. 2023)	107
Annexe 4_M4.....	108
Annexe 5_M4: Produits de crédit exemplaires des banques tunisiennes (Déc. 2023).....	109
Annexe 6_M4: Les lignes étrangères de financement.....	111
Annexe 7	111

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : M1_1 : Modules d'éducation financière	10
Tableau 2 : M1_2: Modèle de liste de contrôle pour la création d'un atelier de formation.....	13
Tableau 3 : M1_3 : Principes d'apprentissage et description.....	14
Tableau 4 : M1_4: Lien avec les expériences	18
Tableau 5 : M1_5: Partage d'expériences.....	18
Tableau 6 : M1_6 : Utiliser des visuels.....	19
Tableau 7 : M1_7 : Utiliser des jeux	20
Tableau 8 : M1_8 : Jeu de rôles.....	20
Tableau 9 : M1_9 : Travail de groupe.....	21
Tableau 11 : M1_11 : Méthodes d'interrogation	21
Tableau 10 : M1_10 : Plan de la session de l'atelier.....	23
Tableau 12 : M2_12: Types de dépenses	28
Tableau 13 : M2_13: Étapes du cycle de vie de l'OPA.....	30
Tableau 14 : M2_14: Sources de financement.....	35
Tableau 15 : M2_15: Avantages et inconvénients liés aux sources d'investissement.....	36
Tableau 16 : M2_16: Avantages et inconvénients.....	41
Tableau 17 : M2_17 : Calendrier de remboursement	41
Tableau 18 : M2_18: Etude de cas	43
Tableau 19 : M2_19: Exemples d'événements à risque	45
Tableau 20 : M2_20: Les stratégies génériques de gestion des risques	48
Tableau 21 : M2_21: Modèle de tableau (a).....	49
Tableau 22 : M2_22: Modèle de tableau (b).....	49
Tableau 23 : M2_23: Informations recueillies	54
Tableau 24 : M3_24: Groupe d'utilisateurs des rapports financiers et leurs objectifs.....	58
Tableau 25 : M3_25: Description des postes d'un bilan	61
Tableau 26 : M3_26: Description des postes du compte de résultat	62
Tableau 27 : M3_27: SMSA "Ennour" : Situation financière au 31/12/20	63
Tableau 28 : M3_28: Origines et emplois des fonds (1)	63
Tableau 29 : M3_29: Origines et emplois des fonds (2)	64
Tableau 30 : M3_29: Origines et emplois des fonds (2)	64
Tableau 30 : M3_30: Les soldes intermédiaires de gestion (SIG)	67
Tableau 31 : M3_31: Calcul du seuil de rentabilité.....	68
Tableau 32: M3_32: Compte d'exploitation par activité	70
Tableau 33 : M3_33: Comparaison des services de l'OPA.....	70
Tableau 34 : M3_34: Revenus et charges de l'OPA pour les cinq dernières années.....	71
Tableau 35 : M3_35: Amortissement des équipements de l'unité de trituration	72

Tableau 36 : M3_ 36: Utilisation et provenance de l'argent (1).....	74
Tableau 37 : M3_ 37: Utilisation et provenance de l'argent (2).....	74
Tableau 38 : M3_ 38: Provenance et utilisation de l'argent (3).....	74
Tableau 39 : M3_ 39: Ratios de structure de l'actif.....	75
Tableau 40 : M3_ 40: Ratios de structure du passif	75
Tableau 41 : M3_ 41: Ratios de rotation	76
Tableau 42 : M3_ 42: Méthodes de calcul du FR	77
Tableau 43 : M3_ 43: Interprétation du Fonds de roulement	77
Tableau 44 : M4_44: Groupe d'utilisateurs du plan d'affaires	84
Tableau 45 : M4_45: Série chronologique d'estimations annuelles	85
Tableau 46 : M4_46: Coût d'investissement et schéma de financement du projet	86
Tableau 47 : M4_47: Estimation du BFR d'exploitation	87
Tableau 48 : M4_48: Compte de résultat prévisionnel	87
Tableau 49 : M4_49: Valeur ajoutée et taux de croissance	87
Tableau 50 : M4_50: Flux de trésorerie.....	88
Tableau 51 : M4_51: Evolution du chiffre d'affaires prévisionnel du projet	88
Tableau 52 : M4_52: Evolution des charges d'exploitation.....	89
Tableau 53 : M4_53: Schéma de financement du projet	89
Tableau 59 : M4_59: Conditions des lignes de crédit.....	92
Tableau 60 : M4_60: Conditions de crédit de la lignes ESS.....	93
Tableau 58 : M4_58: Conditions du prêt	95

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : M1_1: Organisation du contenu	11
Figure 2 : M1_2: Concepts liés à la délivrance d'une formation de qualité	12
Figure 3 : M1_3 : Les principes d'apprentissage des adultes.....	14
Figure 4 : M1_4 : Rôle du facilitateur.....	16
Figure 5 : M1_5 : Exemple de règlement intérieur.....	24
Figure 6 : M2_6: Vue d'ensemble des concepts essentiels de la budgétisation	26
Figure 7 : M2_7: Cycle de vie classique d'une OPA.....	29
Figure 8 : M2_8: Vue d'ensemble des concepts essentiels de l'investissement	34
Figure 9 : Vue d'ensemble des concepts essentiels du crédit	38
Figure 10 : M2_10: Vue d'ensemble des concepts essentiels de la gestion des risques	43
Figure 11 : M2_11: Cycle de gestion des risques.....	45
Figure 12 :M2_12: Carte des risques avec matrice 4x4.....	46
Figure 13 : Aperçu des concepts essentiels de la négociation financière	49
Figure 14 : M3_14 Aperçu des concepts essentiels de l'analyse financière	56
Figure 15 : M3_15: Les concepts de base de la comptabilité	59
Figure 16 : M3_16: Présentation des comptes	60
Figure 17 : M3_17: Concepts de base de l'analyse des activités	65
Figure 18 : M3_18: Compte de résultat par nature et par fonction.....	66
Figure 19 : M3_19: Visualisation du seuil de rentabilité.....	68
Figure 20 : M3_20 : Seuils de rentabilité basé sur le chiffre d'affaire.....	69
Figure 21 : M3_21:Les concepts de base du flux de trésorerie	69
Figure 22 : M3_22 : La capacité d'autofinancement	71
Figure 23 : M3_23 : Tableau des charges.....	71
Figure 24 : M3_24 : Concepts de base de l'analyse du bilan.....	73
Figure 25 : M4_25: Concepts essentiels d'utilisation du plan d'affaire pour financement.....	81
Figure 26 : M4_26: Concepts essentiels du Plan d'affaires	82
Figure 27 : M4_27: Cartographie des institutions financières	90
Figure 28 : M4_29: Procédures/Démarche à Suivre.....	96
Figure 29 : M4_30: Instances publiques chargées de la gouvernance de l'investissement	97
Figure 30 : M4_31: Classification des investissements	98
Figure 31 : M4_32: La Prime de l'augmentation de la valeur ajoutée et de la compétitivité	98
Figure 32 : M4_33: La Prime de développement durable	99
Figure 33 : M4_34: Prise en charge basée sur le taux d'encadrement.....	99
Figure 34 : M4_35: Groupes pouvant bénéficier des prêts fonciers agricoles.....	100
Figure 35 : M4_28 : Principes de Financement de la Mourabaha.....	108

ABBREVIATIONS

ACM	
AICS	Agence italienne de coopération au développement
FE	Filières Économiques
BATNA	Meilleure alternative à un accord négocié
BCT	Banque Centrale de Tunisie
BFPME	Banque de Financement des Petites et Moyennes Entreprises
BFR	Besoin en fonds de roulement d'exploitation
BNA	Banque Nationale Agricole
BTK	Banque tuniso-koweïtienne
BTS	Banque Tunisienne de Solidarité
CA	Chiffre d'Affaires
CAF	Capacité d'Autofinancement
COGS	Coût des Marchandises Vendues
CR	Comité Régional
DR	Développement Durable
EF	Education Financière
ENDA	Enda Tamweel, une société de micro-finance tunisienne
ES	Entreprise solidaire
FDF	Formation des Formateurs
FR	Fonds de Roulement
FTI	Fonds Tunisien d'Investissement
GDA	Groupement de Développement Agricole
GIZ	Association Allemande pour la Coopération Internationale
HO	Huile d'Olive
ESS	économie sociale et solidaire
IF	Institution Financière
LMT	Long et Moyen Terme
MCV	Marge sur Coût Variable
MDT	Millions de dinars tunisiens
MPME	Micro Petite ou Moyenne Entreprise
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économiques
OPA	Organisations Professionnelles Agricoles
PAM	<i>Plantes aromatiques</i> et médicinales
PEAD	Projet Économie Agricole Durable
PEME	
P&L	Compte de Profits et Pertes
PME	Petite et Medium Enterprise
PMI	
PV	Procès-verbal
SP	Secteurs Prioritaires
R&D	Recherche et Développement
RH	Ressources Humaines
SG&A	Frais de Vente, Frais Généraux et Frais Administratifs
SIG	Les Soldes Intermédiaires de Gestion
SICAR	Société d'investissement à capital risque
SMSA	Société mutuelle de services agricoles
SUARL	Société Unipersonnelle à Responsabilité Limitée
TIE	
TMM	taux moyen du marché monétaire
TRI	Taux de Rentabilité Interne
UE	Union Européenne

UTSS	Union Tunisienne de Solidarité Sociale
VA	Valeur Ajoutée
VAN	La Valeur Actuelle Nette

Introduction et Plan d'étude

Une histoire vieille comme le monde : L'Education Financière

Les hommes utilisent l'argent depuis des dizaines de milliers d'années. Cependant, l'éducation financière (EF) n'est devenue un sujet d'actualité que depuis environ 25 ans. L'inclusion financière est devenue un objectif politique dans de nombreux pays, promu notamment par le G20. On s'est rapidement rendu compte que l'éducation financière était le fondement de l'inclusion financière. Sans éducation financière, l'adoption d'un comportement financier sain n'est pas systématique.

Par conséquent, l'éducation financière individuelle est essentielle aux décisions financières, à la réussite financière et au bien-être financier. L'argent n'est pas tout, bien sûr. Cependant, les inquiétudes liées à l'argent peuvent nuire à tous les aspects de la vie. L'éducation financière réduit ces inquiétudes, mais ne les élimine pas complètement. L'éducation financière ne rend personne plus riche, c'est-à-dire qu'elle ne permet pas d'avoir plus d'argent, mais elle peut rendre toute personne plus alerte, plus concentrée et plus confiante lorsqu'elle prend des décisions et effectue des transactions financières, et plus détendue quant aux résultats de ces décisions et de ces transactions.

À cette fin, une norme internationale de programmes d'éducation financière a vu le jour et couvre six domaines principaux:

- La budgétisation,
- L'investissement,
- L'épargne,
- Le paysage financier,
- Les emprunts,
- La négociation financière.

Ces domaines peuvent varier en profondeur et en largeur. Par exemple, la section d'un module, voire un module entier, pourrait être dédié au sujet "argent" dans le cadre de l'éducation financière des jeunes. La "planification de la vieillesse" est régulièrement incluse dans le module "épargne" mais peut très bien être présentée comme un sujet à part entière.

EF pour les Organisations Professionnelles Agricoles (OPA)

Le groupe cible de ce manuel de formation est constitué de professionnels qui gèrent une organisation constituée de membres pour les petites entreprises (agricoles) ou les exploitations agricoles. Ils sont soit employés d'une telle entreprise, soit membres du conseil d'administration possédant eux-mêmes une entreprise agricole. Les organisations professionnelles agricoles (OPA) cherchent de plus en plus à accéder à des services de crédit et d'épargne. Cependant, face à la variété croissante des offres des institutions financières, ces OPA rencontrent des difficultés à tirer pleinement parti de ces options. Elles manquent souvent de compréhension concernant les distinctions entre les produits financiers, les méthodes pour évaluer et comparer les coûts ainsi que de la capacité à présenter leurs performances financières de manière attractive pour les institutions de financement.

Les modules d'éducation financière (voir Tableau M1_1) ont donc été adaptés aux exigences des organisations professionnelles.

Tableau 1 : M1_1 : Modules d'éducation financière

N°	Module/ Sujet	Commentaires
1	Budgétisation	
2	Investissement	Une brève présentation de l'épargne est incluse ici.
3	Crédit	
4	Gestion des risques	Les aspects de la sécurité et des risques sont couverts dans les domaines thématiques standard 2), 4) et 5) ; toutefois, les termes techniques de la gestion des risques ne sont pas pris en compte.
5	Négociations financières	

L'**objectif** de ces modules d'éducation financière est de **permettre aux participants d'élaborer des plans financiers et d'investissement, ou des plans d'affaires, et de les présenter avec succès aux institutions financières**. Il peut s'agir de programmes ou d'agences qui accordent des subventions à des activités agricoles et/ou à des organisations professionnelles agricoles et à leurs membres. Les objectifs visent également à souligner que l'éducation financière va au-delà de la simple prise de décision informée et stratégique. Son objectif s'étend à renforcer les pratiques financières saines telles que l'épargne rationnelle, la gestion prudente des dépenses et l'emprunt à des fins d'investissement bénéfique. En d'autres termes, elle vise à instaurer un changement durable dans la mentalité et les comportements des gestionnaires des OPA en adoptant une approche centrée sur les apprenants. Cette approche commence par capitaliser sur leurs connaissances et leurs expériences existantes.

Définition de l'éducation financière selon l'OCDE pour les propriétaires/directeurs de MPME:

Elle se définit comme le **comportement** qu'un entrepreneur potentiel, un propriétaire ou un gérant d'une micro, petite ou moyenne entreprise devrait **avoir afin de prendre des décisions financières efficaces** pour créer une entreprise, la gérer et, **assurer la durabilité et la croissance de cette entreprise**.

Formation des Formateurs (FDF)

Il s'agit d'un manuel destiné aux formateurs. Naturellement, le formateur doit avoir des connaissances suffisantes sur le sujet traité. Cependant, les méthodes et approches de formation sont souvent négligées. Un formateur ayant d'excellentes compétences en matière de méthodes de formation mais qui manquent de compétences en matière de contenu peut réussir à développer les compétences de ses apprenants. Néanmoins, nombreux sont ceux qui, ayant une maîtrise du contenu, n'ont pas réussi à transmettre des connaissances et des compétences à leurs apprenants par manque de connaissances en matière de méthodes de formation.

C'est pourquoi le premier module de ce manuel destiné aux formateurs aborde **les méthodes et approches de formation** permettant de former avec succès des **apprenants adultes**.

Vue d'ensemble du manuel

Après le module "méthodes d'apprentissage", le contenu est organisé en trois parties:

La première partie présente les concepts d'éducation financière qui constituent une base pour les deuxièmes et troisièmes parties du contenu.

La deuxième partie présente les concepts de l'analyse financière qui font partie intégrante du plan d'affaires.

La troisième partie, quant à elle fournit des conseils sur la manière d'utiliser les concepts incluent dans des deux premières parties pour la création d'un plan d'affaires.

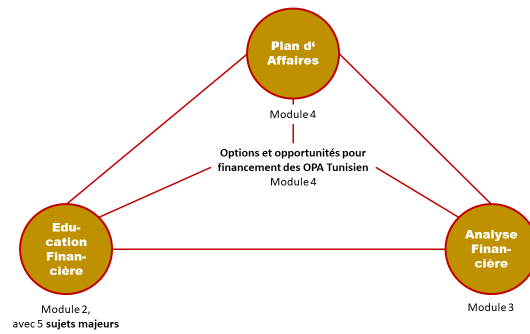


Figure 1 : M1_1: Organisation du contenu

1 Module Un: Dispenser une formation de qualité

1.1 Vue d'ensemble

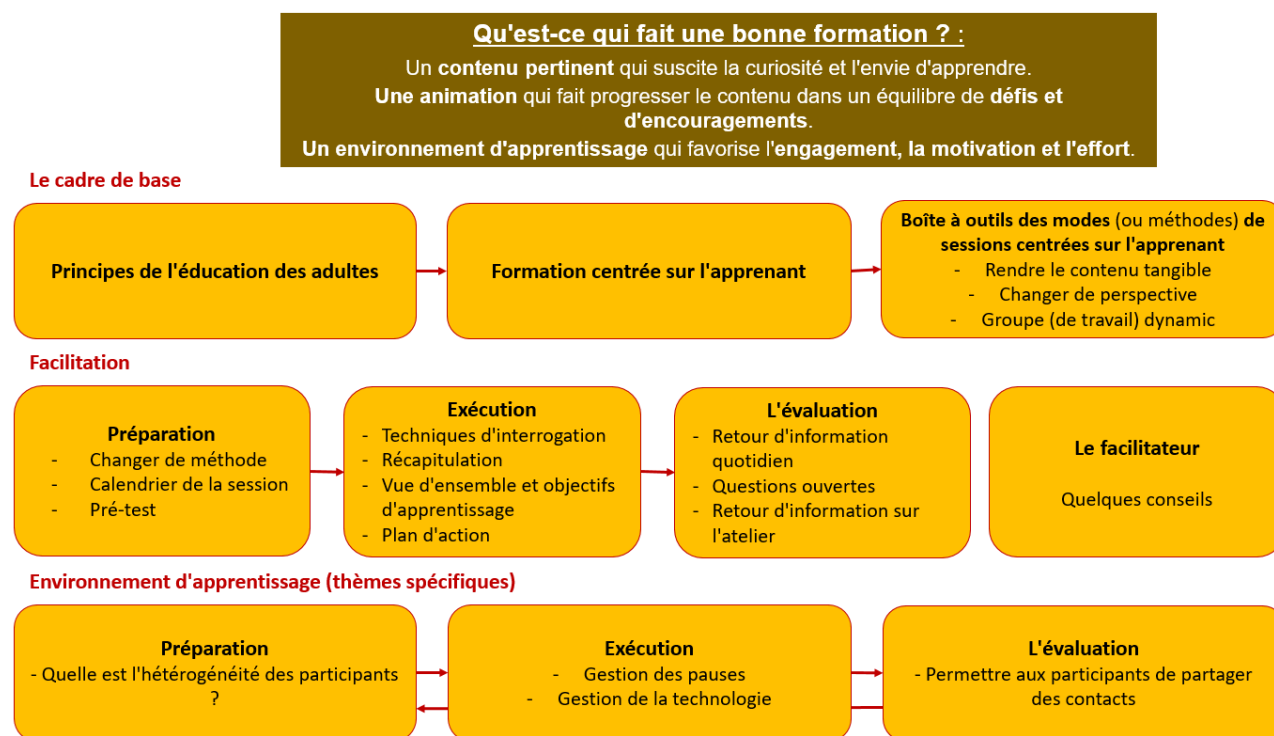


Figure 2 : M1_2: Concepts liés à la délivrance d'une formation de qualité

1.2 Objectifs du module



A la fin du module, les apprenants auront:

1. Compris et appliqué les principes de l'apprentissage des adultes,
2. Apprécié le rôle du facilitateur dans la conception d'une formation centrée sur l'apprenant,
3. Acquis la capacité de gérer les différents aspects de l'environnement d'apprentissage,
4. Acquis la capacité d'utiliser différents outils et modes de diffusion dans leurs formations.

1.3 Introduction au module

Toute formation est composée de trois ingrédients: Le contenu, l'animation (c'est-à-dire le facilitateur ou le formateur) et l'environnement d'apprentissage (qui comprend le lieu, le matériel et groupe d'apprenants ou les pairs).

Nous avons tous participé à diverses formations. Certaines d'entre elles ont été engageantes, inspirantes, enrichissantes, voire transformatrices et d'autres décevantes et perçues comme une perte de temps et le mieux que nous puissions dire est que nous ne nous en souvenons pas.

Nous savons donc tous **ce qui fait une bonne formation**:

Un **contenu pertinent** qui suscite la curiosité et l'envie d'apprendre.

Une **animation** qui fait progresser le contenu dans un équilibre de **défis et d'encouragements**.

Environnement d'apprentissage qui favorise l'**engagement, la motivation et l'effort**.

Dans ce module, nous nous focalisons sur le deuxième élément: Quelles sont les meilleures stratégies **pour animer un atelier** de formation et quelles sont les clés de **réussite en tant qu'animateur** ?

Nous explorons également certains aspects de l'**environnement d'apprentissage**. Dans notre discussion sur l'environnement d'apprentissage, nous incluons plusieurs dimensions:

- Le lieu notamment l'environnement physique d'apprentissage;
- Le groupe d'apprenants (environnement social);
- Le matériel et dispositif d'apprentissage (environnement modal);
- L'environnement des parties prenantes est une autre dimension qui influence considérablement la formation. Cependant, dans ce contexte, l'environnement des parties prenantes a été communiqué (cet aspect ne sera pas abordé).

Les trois ingrédients ne sont pas strictement distincts, mais se chevauchent plutôt. Il apparaît que le matériel de formation, que nous avons placé dans la catégorie "environnement", fait également partie de la facilitation. La décision d'utiliser un certain mode de prestation exige et s'appuie sur certains matériels, dispositifs ou accessoires. Le contenu est littéralement dans le matériel et certains diraient que tout contenu ne peut pas être transmis par n'importe quel mode de facilitation. Nous contestons cette affirmation. En effet, nous soutenons que c'est un exercice du formateur d'imaginer un contenu facilité par un mode complètement différent. Cependant, nous ne formons pas dans un environnement sans contrainte, nous devons donc opter pour une approche réaliste.

En bref, l'animation, l'environnement d'apprentissage et le contenu peuvent être analysés individuellement, mais en fin de compte, ils doivent être composés et préparés simultanément et de façon logique.

En principe, toute formation (qu'il s'agisse d'un programme complet ou d'une seule session) doit passer par **trois phase: La préparation, l'exécution et l'évaluation**.

Chacune de ces trois phases contribue à la réussite de la formation. Si l'une d'entre elles est négligée, la formation risque de ne pas être particulièrement bonne.

Dans la suite de ce module, nous supposons que vous planifiez et animez un **atelier de formation de plus d'une journée**.

Outil: modèle de liste de contrôle pour la création d'un atelier de formation

Tableau 2 : M1_2: Modèle de liste de contrôle pour la création d'un atelier de formation

	Préparation	Exécution	L'évaluation
Date de l'atelier de formation:			
Contenu	Lisez et familiarisez-vous avec les modules 2 à 4 de ce manuel de formation.		
Environnement d'apprentissage:			
Social			
Physique		<u>Adresse:</u>	
Modal			
Facilitation			

Comment l'utiliser? Notez toutes les activités que vous devez réaliser, dans les catégories correspondantes (par exemple, "obtenir les contacts de tous les participants" et "se présenter à eux par e-mail" dans la préparation "environnement d'apprentissage social").

- Inscrivez la **date de l'atelier de formation**, c'est votre point central d'information autour duquel tout le reste doit être organisé.

Tenez compte du fait que, selon l'endroit où vous vous trouvez, vous devrez peut-être tenir compte du temps de déplacement (par exemple, si vous arrivez la veille ou le soir).

Note: Répétez l'utilisation de cette liste de contrôle en adaptant les différentes activités en fonction de vos expériences et de vos observations. Ainsi, vous serez de plus **en plus performant dans l'animation d'ateliers de formation!**

1.4 Principes de l'éducation des adultes

Les adultes diffèrent des enfants et des adolescents. Pour réussir la formation des adultes, il faut tenir compte de ces différences et concevoir le cours en conséquence.

Les principes d'apprentissage des adultes comprennent les expériences, les attentes et les comportements que les adultes apportent à toute formation à laquelle ils participent (Figure 3: M1_3). La traduction de ces principes en éléments de conception de la formation est un **facteur central de réussite**.

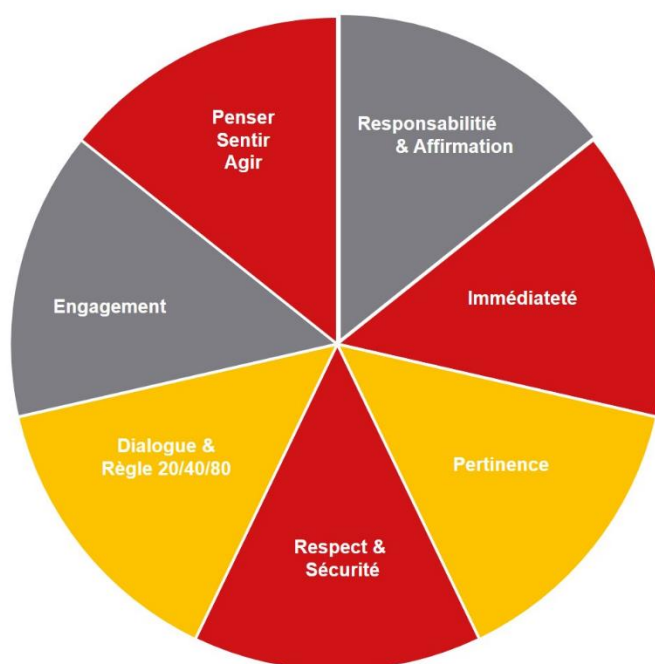


Figure 3 : M1_3 : Les principes d'apprentissage des adultes

Tableau 3 : M1_3 : Principes d'apprentissage et description

No	Principes	Description
1	Respect	• Les apprenants ont besoin de se sentir respectés et de sentir qu'on les traite sur un même pied d'égalité.
2	Sécurité	• Les apprenants ont besoin de sentir que leurs idées et leurs contributions seront appréciées, qu'ils ne seront pas ridiculisés ou rabaissés.
3	Dialogue	• L'apprentissage est optimal lorsqu'un dialogue continu est établi, permettant un échange de connaissances entre l'enseignant et l'apprenant, ainsi qu'entre les apprenants eux-mêmes.
4	Règle 20/40/80	• Les apprenants se souviennent mieux lorsque des éléments visuels sont utilisés pour appuyer la présentation verbale, et mieux lorsqu'ils pratiquent la nouvelle compétence : • Nous nous souvenons de 20% de ce que nous entendons, 40% de ce que nous entendons et voyons, 80% de ce que nous entendons, voyons et faisons.

No	Principes	Description
5	Engagement	Les apprenants doivent s'impliquer par le biais de discussions, de petits groupes et de l'apprentissage par les pairs (les apprenants apprennent les uns avec les autres et les uns des autres).
6	Interaction cognitive, affective et psychomotrice	- L'apprentissage doit impliquer de la réflexion, des émotions mais aussi de l'action. - Tenez compte des biais comportementaux: évitez ceux qui entravent l'apprentissage et utilisez ceux qui le soutiennent.
7	Responsabilité	Les enseignants doivent s'assurer auprès des apprenants que leurs besoins d'apprentissage sont satisfaits et que l'exercice leur sera utile.
8	Affirmation	Les apprenants ont besoin d'être félicités, même pour des petites contributions.
9	Caractère immédiat	Les apprenants doivent être en mesure d'appliquer immédiatement ce qu'ils ont appris de nouveau
10	Pertinence	- Les apprenants apprennent mieux en s'appuyant sur leurs propres connaissances et expériences. - L'apprentissage doit répondre aux besoins de la vie réelle de l'adulte (travail, famille, etc.).

Source: Opportunity International et al. (2006), *Financial Education Training of Trainers' Manual*, p. 18.

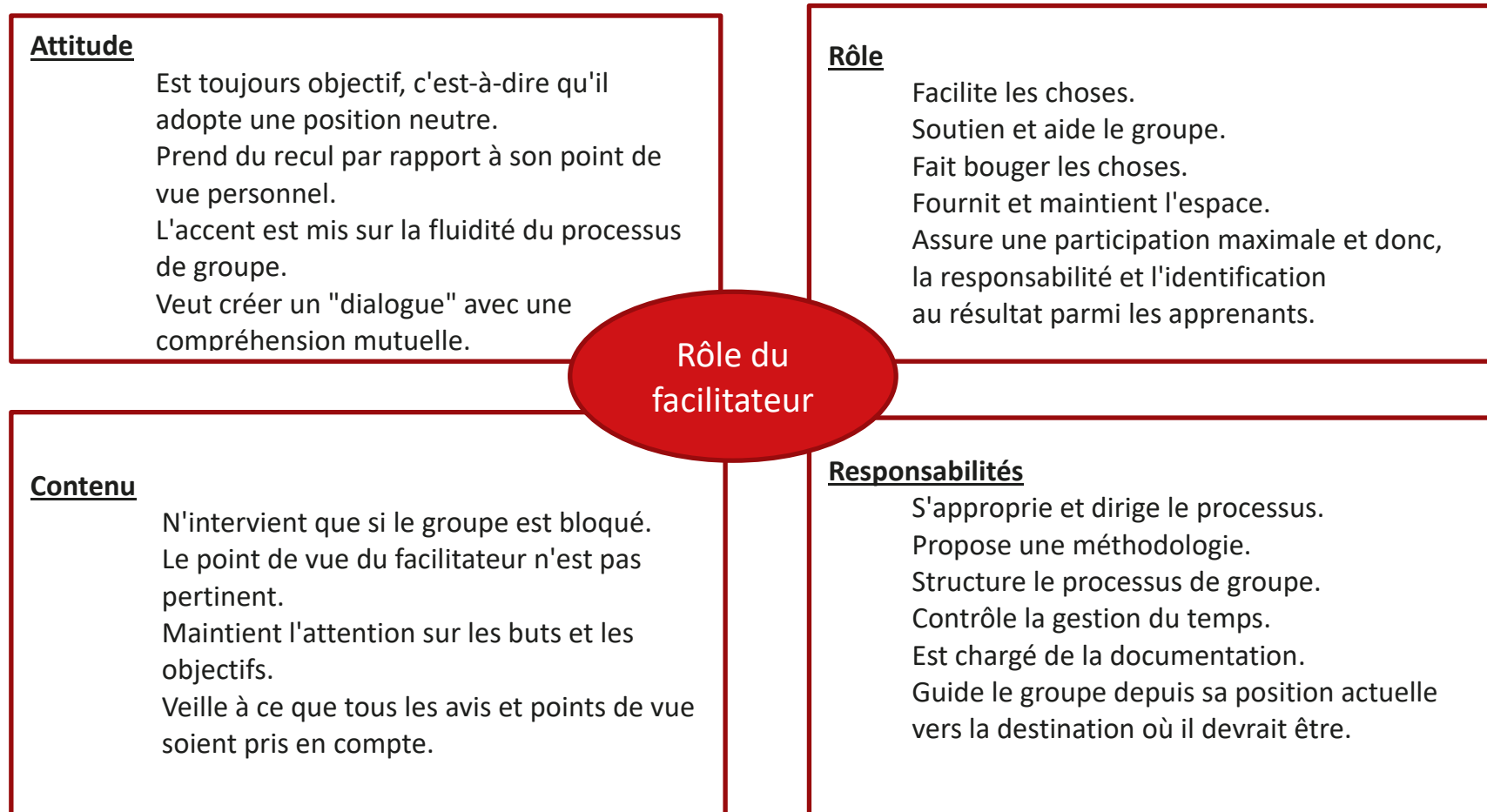
1.5 Formation centrée sur l'apprenant

Les principes d'apprentissage des adultes impliquent que les apprenants adultes occupent une place centrale dans le processus d'apprentissage. En tant qu'adultes et apprenants responsables, ils s'engagent, dialoguent, pensent, ressentent et agissent.

Par conséquent, le formateur ou le facilitateur n'est pas un maître ou un professeur qui détient toutes les connaissances et toutes les réponses et qui les transmet aux étudiants. Au contraire, un facilitateur sert le groupe en le guidant tout au long d'un processus de découverte et d'apprentissage (Figure 4: M1_4).

La formation centrée sur l'apprenant pose un **défi** qui est spécifique à la préparation des sessions et à la planification de l'emploi du temps. Les sessions au rythme de l'apprenant comportent plus d'**incertitude par rapport au temps qu'elles nécessitent** ; Il faut plus de temps pour commencer - expliquer l'exercice, demander aux participants de trouver leurs groupes, les accessoires, etc. Les participants ont souvent besoin de plus de temps que celui qui leur est alloué pour discuter et développer des idées et des concepts. Parfois, ils prennent beaucoup moins de temps parce qu'ils ne savent pas quoi faire, c'est-à-dire que l'objectif et l'organisation de la session doivent être expliqués plus en détail.

Figure 4 : M1_4 : Rôle du facilitateur



1.6 Méthodes pratiques centrées sur l'apprenant

a) Introduction

Nous pouvons considérer les modes pratiques de facilitation en fonction de trois idées directrices.

- La première idée directrice est de **rendre le contenu tangible** en augmentant la rétention du contenu de 20 à 40 % (voir la règle 20/40/80) et en stimulant davantage les sens. La façon la plus simple de procéder est de demander aux participants de donner des **exemples tirés de leur propre expérience**. Dans la plupart des cas, cela prend la forme d'une **visualisation**. Exemple: un sac rempli de pierres, chacune représentant une erreur dans la gestion des affaires financières. Au fur et à mesure que le sac circule, les participants expliquent l'erreur et comment l'éviter ou la surmonter par des pratiques saines après quoi ils retirent la pierre du sac.
- La deuxième idée directrice est de changer de perspective, c'est-à-dire d'aborder le contenu sous différents angles et d'enrichir l'expérience des participants. Tous les types de jeux, en particulier les jeux de rôle, constituent le meilleur moyen de changer de perspective.

En outre, il est très efficace de demander aux participants de se lever et de se placer en fonction de certains critères (généralement 2 ou 3). Le résultat est une "image fixe" qui visualise certaines caractéristiques de l'ensemble du groupe et la place de chacun dans ce groupe. Par exemple, les deux critères pourraient être : "Notre OPA a déjà pris un crédit" et "Notre OPA produit des rapports financiers réguliers". Lorsque les critères sont à "0", ils se rejoignent. Plus ils ont de l'expérience en matière de crédit, plus ils s'éloignent de ce point (image fixe) horizontalement et plus ils produisent souvent (et de manière variée) des rapports financiers, plus ils s'éloignent de ce point (image fixe) verticalement. "L'image fixe" qui en résulte devrait montrer (même si ce n'est pas toujours le cas) que ceux qui ont contracté des crédits plus souvent produisent régulièrement tous les rapports financiers (parce que les prêteurs devraient les exiger). Cette méthode simple trouve son origine dans la recherche "action participative". Elle combine l'action, la pensée et la réflexion sur la situation des autres (changement, ou ici élargissement, de la perspective).

Le moyen le plus simple de changer de perspective est de **demander aux participants de se mettre "à la place de quelqu'un d'autre"**: que ferait un banquier? Que feriez-vous si vous étiez le président du conseil d'administration? Que peut faire un donateur qu'un fournisseur ne fera pas? Etc.

Le changement de perspective peut être déroutant, embarrassant, voire effrayant. Il est important de créer un **espace sûr et de respecter les limites de chacun**, qu'il s'agisse de participer ou non.

- La troisième idée directrice est la dynamique de groupe/ travail (engagement vertical ou d'égal à égal). Cela signifie que les apprenants prennent des responsabilités, s'engagent et dialoguent entre eux. Le travail de groupe peut et doit prendre différentes formes pour rester engageant et stimuler la curiosité et l'apprentissage tout au long de l'atelier.

Quelques avantages clés du travail en petits groupes par rapport au travail en grands groupes :

- ✓ Construire la solidarité,
- ✓ Assurer la sécurité,
- ✓ Permettre à un plus grand nombre de participants de discuter/ de s'exprimer sur un sujet,
- ✓ Permettre un plus grand engagement individuel.

Source : Opportunity International et al, 2006.

b) Boîte à outils

Lien avec les expériences

Tableau 4 : M1_4: Lien avec les expériences

L'intervention	Mon propre exemple	Qu'en est-il de ce qui vient d'être appris...
Idée	Interrompez votre cours de temps en temps et demandez aux participants d'écrire un exemple de leur vie réelle qui les aidera à se souvenir de ce qu'ils viennent d'apprendre. (N.B. Les notes doivent rester confidentielles et ne doivent pas être partagées).	Laissez les apprenants réfléchir au contenu que vous venez de leur présenter. Donnez-leur quelques minutes pour réfléchir à une question donnée. Laissez-les prendre des notes, puis demandez à certains d'entre eux de répondre. (Cette activité peut facilement déboucher sur une discussion de groupe)
Exemples		D'après votre expérience : ➤ Qu'est-ce qui vous a surpris dans ce qui vient d'être entendu ? ➤ Qu'est-ce qui vous intrigue ?
Temps	3-5 Min	10-20 Min
Préparation	Aucune	Décidez où cela a du sens et choisissez la question.
Matériel	Aucun	Aucun

Partage d'expériences

Tableau 5 : M1_5: Partage d'expériences

L'intervention	La force des exemples	Echange de connaissance entre apprenants
Exemples	Dans la mesure du possible, demandez aux apprenants s'ils ont des exemples de leur vie (en rapport avec le thème de la leçon) qu'ils veulent partager avec le groupe. Explorez un peu.	Demandez aux participants s'ils ont déjà vécu le sujet en question. Selon le sujet, cette question peut être posée à l'avance (Règle générale: si vous partagez des expériences négatives, mettez-vous d'accord à l'avance en privé) ou au moment de l'introduction du sujet. Demandez ensuite à ces participants d'aborder le sujet en s'appuyant sur leurs propres expériences et incitez-les à tirer des leçons de l'expérience.
	➤ L'un d'entre vous a-t-il déjà demandé un prêt? Comment cela s'est-il passé? ➤ L'une des personnes présentes a-t-elle déjà déposé une plainte auprès d'un prestataire de services? Qu'est-ce qui s'est passé?	➤ Par exemple, un responsable d'audit, a découvert des transgressions tel que la manipulation des documents financiers, la non-divulgence d'informations pertinentes...Comment auriez-vous géré cette situation si vous étiez à sa place? ➤ Par exemple, supposons qu'un trésorier se trouve dans une situation de liquidité caractérisée par des obligations à court terme. Comment auriez-vous géré cette situation si vous étiez à sa place?
Temps	2-10 Min	60-90 Min
Préparation	Aucune, j'y réfléchis.	La formulation de la question doit être préparée avant la leçon.
Matériel	Aucun	Aucun

Utiliser des visuels

Tableau 6 : M1_6 : Utiliser des visuels

L'intervention	Utilisation d'images	Interprétation des images
Idée	Apportez des images imprimées, des graphiques ou des statistiques en salle et collez-les sur un mur. Les images doivent être en lien avec le contenu du module. Demandez aux apprenants ce qu'ils voient, puis expliquez-les ou discutez-en.	Donnez aux apprenants un support visuel en rapport avec le sujet que vous allez enseigner et laissez-les interpréter ce qu'ils voient avant que vous ne l'expliquiez.
Exemples	• Graphiques • Données statistiques • Tableaux • Icônes	• Image • Photographie • Carte
Temps	5-10 Min	5-10 Min
Préparation	Recherchez et imprimez les données appropriées.	Trouvez une image adéquate, etc.
Matériel	Image, ruban adhésif	Données visuelles, ruban adhésif

Vous verrez que nous utilisons des éléments visuels pour signaler différents types d'activités ou d'engagement de l'apprenant. Tout au long de ce manuel, les icônes suivantes visualisent ces activités de l'apprenant :



Réflexion en groupe

(Inciter tous les participants à rassembler des idées rapidement et de manière créative ; l'examen et l'évaluation sont des activités différentes qui se déroulent ultérieurement)



Engager une discussion ouverte

(Qui pourrait parfois prendre la forme d'un débat pour ou contre)



Travail de groupe

(Différentes tailles de groupe, parfois indiquées, parfois à choisir par le formateur)



Jeux de rôles



Etude de cas

Les autres icônes que vous trouverez dans ce manuel vous indiquent ce qui suit :



Objectifs de l'apprentissage



Note importante



Lien entre les modules ou les thèmes



Vérifier le progrès



Utiliser des jeux

Tableau 7 : M1_7 : Utiliser des jeux

L'intervention	Des jeux pour dynamiser et briser la glace
Idée	"Les jeux" vise à rendre tangible un principe ou un concept. En général, ils incitent également les gens à se lever de leur siège et crée une énergie positive. C'est pourquoi les jeux sont également utiles pour dynamiser ou briser la glace (même s'ils n'ont pas de rapport avec le contenu de la formation).
Exemples	Thème: Donner et recevoir des compliments Le Jeu (20 min): • Prenez chacun une feuille de papier et écrivez les chiffres de 1 à 3. Laissez beaucoup d'espace entre chaque chiffre. Aidez-vous l'un l'autre à coller le papier sur votre dos. • Déplacez-vous dans la pièce, trouvez des personnes que vous connaissez et écrivez sur le papier une chose que vous appréciez à propos de la personne ou de sa contribution. Vous pouvez faire référence à cette activité d'apprentissage ou à la période pendant laquelle vous avez travaillé ensemble. Soyez aussi précis que possible. • Écrivez sur le papier de 3 personnes différentes et demandez à 3 personnes différentes d'écrire sur le vôtre. Personne ne peut avoir plus de trois choses sur sa liste et tout le monde doit en avoir trois à la fin du jeu. Après le jeu dites ceci: <i>Les félicitations sont un moyen de montrer du respect et de motiver l'adulte apprenant à participer plus activement. Nous aimons tous être félicités et sentir que nos contributions sont importantes pour le formateur et les autres.</i>
Temps	5-30 Min
Préparation	Cela dépend du jeu, dans cet exemple utilisez: des morceaux de papier, du ruban adhésif, des marqueurs (qui ne traversent pas le papier pour se transférer sur le tissu). Important: les instructions du jeu doivent être claires; la leçon doit être explicite par la suite.
Matériel	Salle, projecteur, eau

Tableau 8 : M1_8 : Jeu de rôles

L'intervention	Jeux de rôle et sketches
Idée	Donnez aux élèves apprenants l'occasion de mettre en pratique ce qu'ils viennent d'apprendre. Attribuez des rôles et une (petite) tâche ou une description de la situation. Laissez-les ensuite agir. Faites ensuite un compte-rendu pour répéter l'apprentissage.
Exemples	• L'un est un chef d'agence, l'autre un client qui se plaint. • L'un est chef des ressources humaines, l'autre est un candidat à un poste. • L'un d'entre eux est le courtier, tous les autres sont des négociants.
Temps	5-30 Min
Préparation	Sur place, sans préparation au préalable. Sinon, distribuez les rôles au cours d'une leçon et jouez la pièce au cours de la leçon suivante.
Matériel	Salle, projecteur, eau



Travail de groupe

Tableau 9 : M1_9 : Travail de groupe

L'intervention	Groupes de discussion	Partage de groupe	Débats et discussions
Idée	Après un certain temps, réunissez les apprenants par groupes de trois et demandez-leur de mener une discussion sur ce qu'ils viennent d'entendre. Laissez-les parler pendant 5 à 10 minutes (selon le sujet). Recueillez ensuite quelques-uns de leurs points de vue.	Identifiez un sujet de préoccupation et mettez les apprenants en groupes (de 3 à 8). Laissez-les explorer le sujet entre eux et préparez une sorte de présentation qu'ils élaboreront eux-mêmes.	Laissez les apprenants parler entre eux pour briser le schéma: Conférencier-élève, etc. Cela peut se faire facilement si les apprenants posent des questions: Ne répondez pas vous-même, laissez les apprenants répondre. Ou déclencher un débat ou une discussion en abordant un sujet controversé.
Exemples	• Discutez de ce que vous avez trouvé de positif à ce sujet. • S'interroger sur les difficultés de l'approche présentée. • Qu'est-ce que vous n'avez pas encore compris dans ce contenu ?		• Plus de réglementation ne fait qu'augmenter les coûts pour le client. • La mesure du succès commercial ne peut jamais être orientée vers le client.
Temps	10-20 Min	2-4 heures	60-90 Min
Préparation	Choisir le thème et le créneau et décider de la question.	Réfléchir au sujet. Si nécessaire, donnez des indications sur le point de départ. Leur permettre de présenter leur sujet.	• Préparation d'un sujet (ou de façon spontanée). • En tant que conférencier, laisser la discussion se dérouler et ne pas intervenir trop rapidement.
Matériel	Aucun		Aucun

Méthodes d'interrogation

Tableau 10 : M1_11 : Méthodes d'interrogation

	Questions ouvertes	Questions pseudo-ouvertes	Questions fermées
Questions	Qui, quoi, quand, pourquoi, comment ?	Préférez-vous l'option A ou B ? Veuillez choisir une (des) option(s) parmi les suivantes	La réponse est oui ou non
Description	• Inciter l'entrepreneur à penser et à réfléchir. • "Lancer un filet large", puis posez des questions de suivi sur les points soulevés par la personne guidée. • Utiliser des termes qui favorisent la réflexion (imaginer quoi, imaginer la situation, comment...; etc.) • Combinez cela avec le fait de rappeler à l'entrepreneur ses capacités (quelles sont les situations que vous avez vécues... ; cela me rappelle l'expérience que vous avez partagée... ;)	• Concentrer l'esprit (une conversation) • Amener les participants à la conversation sur la même page - rendre les positions visibles (soit, oui ou non, et soit, accord ou non) • Mettre l'accent sur les aspects quantitatifs • Exiger un choix	• Concentrer l'esprit (une conversation) • Amener les participants à la conversation sur la même page - rendre les positions visibles (soit, oui ou non, et soit, accord ou non) • Mettre l'accent sur les aspects quantitatifs • Exiger un choix
Risque	Discussion non concluante; la décision ne progresse pas	Le répondant se sent manipulé!	Un interrogatoire unilatéral au lieu d'un dialogue

Un jeu sur les techniques de questionnement (peut également servir à briser la glace) :
Jeu exemplaire sur la technique de questionnement

- Tous les participants écrivent le nom d'une personne célèbre (morte ou vivante) sur une feuille de papier (5) et l'apposent sur le front (ou le dos, selon le type de ruban adhésif disponible) d'un autre participant sans qu'il ne le voie.
- **Objectif** : Découvrir "qui vous êtes" (en fonction du nom inscrit sur votre front).
- Chacun fait le tour de la salle et ne pose que des **questions fermées**. Chaque fois que vous posez une question, l'autre personne fait une marque sur votre feuille (pour enregistrer le nombre de questions).
- Après 3 minutes, tout le monde pose uniquement des **questions ouvertes**.
- Le jeu se termine après 3 minutes supplémentaires. **Comparez les observations**: Qui a trouvé le nom au premier tour, qui au second? Combien de questions ont-ils dû poser au premier tour, combien au second? Combien de fois ont-ils obtenu "je ne sais pas" comme réponse au premier tour, combien de fois au second ?

1.7 Aspect de la planification

a) Préparation

La préparation : Tout d'abord, il est crucial de connaître vos participants. Informez-vous autant que possible sur les personnes invitées et susceptibles d'assister à la formation (qui sera présent sur le lieu de la formation et qui ne le sera pas?). Dans la mesure du possible, effectuez un pré-test afin d'avoir un bon aperçu des connaissances des participants au début de l'atelier. Un exemple de pré-test est joint en annexe [Annexe 1_M1].

Plus les réponses au pré-test diffèrent, plus vous devez préparer des moyens de faire participer ceux qui ont moins de connaissances tout en maintenant l'intérêt des autres.

Sur la base des principes et des méthodes présentés ci-dessus, vous planifierez votre atelier session par session. Essayez de **changer de mode de présentation d'une session à l'autre**. Dans ce processus, vous risquez d'être limité par le lieu, le temps disponible et parfois le matériel. C'est pourquoi, lorsque vous planifiez, vous devez vous assurer que le matériel dont vous avez besoin soit effectivement à portée de main.

En règle générale, toute session de groupe de travail interactif dure au moins une heure. Les groupes plus grands se forment plus rapidement et prennent moins de temps pour présenter leurs résultats, mais il y a toujours un certain nombre de participants qui zappent et ne participent pas activement.

Utilisez **des petits et des grands groupes** comprenant un maximum de **quatre et dix** membres respectivement.

Former les groupes délibérément en fonction du contenu. Les façons de former des groupes sont les suivantes :

- Les membres d'un même département ou d'un même niveau d'ancienneté;
- Mélange de départements ou de niveaux d'ancienneté;
- Groupes à parité hommes-femmes;
- Groupes aléatoires (par exemple, compter 1, 2, 3 – tous les mêmes chiffres appartiennent à un même groupe).

Outil : plan de la session de l'atelier

Tableau 11 : M1_10 : Plan de la session de l'atelier

L'heure	Sujet	Responsable	Mode de livraison	Matériel nécessaire
8.30-9.00	Arrivée	RH	/	Liste de présence
9.00-9.30	Introduction	Soi-même	Groupes de discussion et présentations croisées	/
10.00-10.30	Pause matinale	Hôtel	A l'extérieur	
11.00-12.00	Comment faire un budget	Soi-même	Petits groupes de travail (3-4)	Tableaux de conférence et marqueurs

Comment l'utiliser? Tout atelier comporte des sessions standards que vous ne pouvez ni éviter ni contrôler. **Ne vous trompez pas en faisant des pauses de moins de 30 minutes** (et des déjeuners de moins d'une heure) car les participants ne reviendront pas à l'heure et l'emploi du temps sera perturbé.

- Il est parfois possible de combiner la pause avec une période de travail plus longue, de sorte que les participants prennent leur thé ou leur café de manière flexible. Vous devez vous assurer que le lieu de réunion s'y prête d'un point de vue logistique.
- Les deux premières colonnes de l'outil sont le programme de l'atelier que vous pouvez communiquer aux participants, idéalement au moins deux jours à l'avance. Si vous avez plusieurs présentateurs, incluez également la troisième colonne.
- Ce plan de session est également pertinent tout au long de l'exécution. Il convient de s'y référer régulièrement afin que tout le monde sache où en est le programme et quels ajustements sont nécessaires (par exemple, raccourcir ou supprimer des sessions, ou rajouter du temps).
- Ce plan de session devrait également servir de base à un rapport d'atelier, s'il est nécessaire. Dans tous les cas, soyez honnête avec vous-même lorsque vous évaluez ce qui était prévu (temps et modes) et ce qui s'est réellement passé. Les écarts vous permettront de tirer des enseignements pour la prochaine fois.

En ce qui concerne **l'exécution**, si vous animez l'atelier tout seul, vous devrez donc à tout moment accomplir trois tâches:

- Guidez la session en cours et utilisez le matériel requis;
- Veiller à ce que tous les participants soient positivement engagés;
- Contrôler que les services du lieu sont disponibles en temps voulu (Exemple: l'heure de la prochaine pause, etc.).

Il est donc préférable d'avoir un co-facilitateur ou au moins une personne chargée de la logistique (par exemple, un membre des RH) qui s'occupe du lieu, de la liste des participants, etc.

Exécution

Un **bon atelier répond aux critères** suivants:

Ouverture de l'atelier avec **présentation de tous** (formateur et participants), **aperçu du programme de l'atelier**, accord sur les **règles de base** et, idéalement (surtout si aucun test préalable n'a été effectué), demande des attentes des participants. L'introduction individuelle peut prendre beaucoup de temps, il est donc conseillé de la structurer délibérément. Diverses formes (décrites au chapitre 3.3) peuvent être utilisées à cet effet. Par exemple, chaque participant peut être invité à se présenter en épinglant quatre cartes: nom, ancienneté au sein de l'OPA, ancienneté dans cette chaîne de valeur et attentes (max. 2). De cette manière, les participants ne s'égarent pas et les attentes seront immédiatement prises en compte. La figure M1_5 présente un exemple de règlement intérieur.

- Arriver à l'heure. Un bon formateur arrive sur le lieu de la formation au **moins une heure avant le début** de l'atelier. Avant l'arrivée du premier participant, prenez au moins **15 minutes pour vous préparer physiquement et mentalement** à l'atelier. En d'autres termes, détendez-vous, visualisez dans votre esprit le groupe qui arrive et le déroulement des sessions de formation.
- Créez une atmosphère conviviale. **Présentez-vous** et faites un tour de table des participants. Indiquez le **règlement intérieur** et demandez si tout le monde est d'accord, s'il y a des questions ou s'il est nécessaire de l'ajuster. Présentez aux participants le **programme de l'atelier**.
- **Gérez le temps** en vous référant au programme, en soulignant qu'un dépassement de temps lors d'une session doit être compensé par une réduction de temps lors d'une autre session. Demandez à un participant de jouer le rôle de chronomètreur.
- Il est important de donner son **avis** en commençant par un point positif que vous avez apprécié avant (le cas échéant) de passer à un point faible: **Ne le critiquez pas, mais proposez plutôt une amélioration ou une perspective supplémentaire**. Si un participant commet une erreur, évitez de la corriger, mais posez des questions complémentaires qui peuvent permettre au participant de s'autocorriger ou aux autres participants d'offrir des perspectives correctives.
- Utilisez le **renforcement positif**; appréciez toutes les contributions, remerciez tous les participants. Veillez à ce que les points clés de chaque session soient répétés au moins une fois, soit par vous-même, soit par un participant.
- **Encouragez les échanges entre les participants**, en adressant par exemple des questions aux participants, en posant des questions de suivi (quoi d'autre...), en demandant dans quelle mesure ils sont d'accord ou aimeraient contribuer avec d'autres exemples, etc.
- **Demandez aux** participants et/ou aux co-facilitateurs de vous faire part de leurs **réactions** pour savoir comment vous vous en sortez et ce que vous pourriez améliorer.

1.9 Environnement d'apprentissage

a) Environnement physique d'apprentissage

Vous serez beaucoup plus à l'aise si vous **visitez le lieu avant**, imaginez comment les différentes sessions et modes se dérouleront dans cet environnement, et convenez avec les responsables du lieu des éléments nécessaires (par exemple, l'ordre des places, la disponibilité d'un tableau blanc, d'une imprimante ou de l'électricité, etc.).

Il est important de bien comprendre comment et quand les **pauses** sont prises. Du point de vue du déroulement du programme, il est souvent souhaitable de modifier les heures de pause, mais de nombreux lieux ne sont pas très flexibles à cet égard.

En outre, il est essentiel que le lieu qui accueille les participants est bien préparé. Le maintien de la propreté des lieux est particulièrement important pour un public adulte et négliger le nettoyage régulier pourrait induire des impressions négatives.

b) Environnement social d'apprentissage

La dynamique de groupe entre les apprenants fait toute la différence. Grâce au pré-test, vous saurez **à quel point** ils sont **différents ou homogènes**. Si vous n'avez pas pu administrer de pré-test, profitez des séances d'ouverture de l'atelier pour observer vos participants, assurez-vous d'organiser le premier jour une séance en grand groupe et une séance en petit groupe afin de savoir qui participe, dans quel contexte et de quelle manière.

Veillez à ce que chaque participant porte un badge. Dans la mesure du possible, éliminez la hiérarchie dans la salle de formation; tous les participants, vous y compris doivent se tutoyer.

Il est souhaitable que les **participants s'échangent leurs contacts**. Souvent, un **groupe WhatsApp** est créé alors même que l'atelier est en cours. Veillez à documenter le consentement, en fonction du sponsor de l'atelier (par exemple, la GIZ qui est liée par les règles de protection des données de l'UE).

c) Environnement d'apprentissage modal

Un bon formateur ne dépend pas de l'électricité. Les présentations avec ordinateur et projecteur doivent être complémentaires. Prévoyez une copie imprimée pour qu'en cas de défaillance technologique (très fréquente !), vous puissiez poursuivre le programme sans retard ni perturbation.

Veillez à ce que des **tableaux à feuilles, des marqueurs et du ruban adhésif** soient disponibles. En cas de doute, il est préférable de les apporter soi-même.

Les cartes metaplan et les tableaux zopp ne sont pas toujours disponibles. Assurez-vous que quelqu'un les apporte s'ils sont nécessaires, sinon, vous devez prévoir un autre mode de transmission.

Si vous fournissez des documents, vous ferez une forte impression s'ils sont prêts à l'avance. De nos jours, il est d'usage de fournir des documents (ainsi que des photos des tableaux de papier élaborés pendant l'atelier, etc.) par pièce jointe à un courriel ou par l'intermédiaire du groupe WhatsApp susmentionné. N'oubliez pas que les photos sont souvent des fichiers volumineux!

2 MODULE DEUX: EDUCATION FINANCIERE (EF)

2.1 Budgétisation

a) Vue d'ensemble

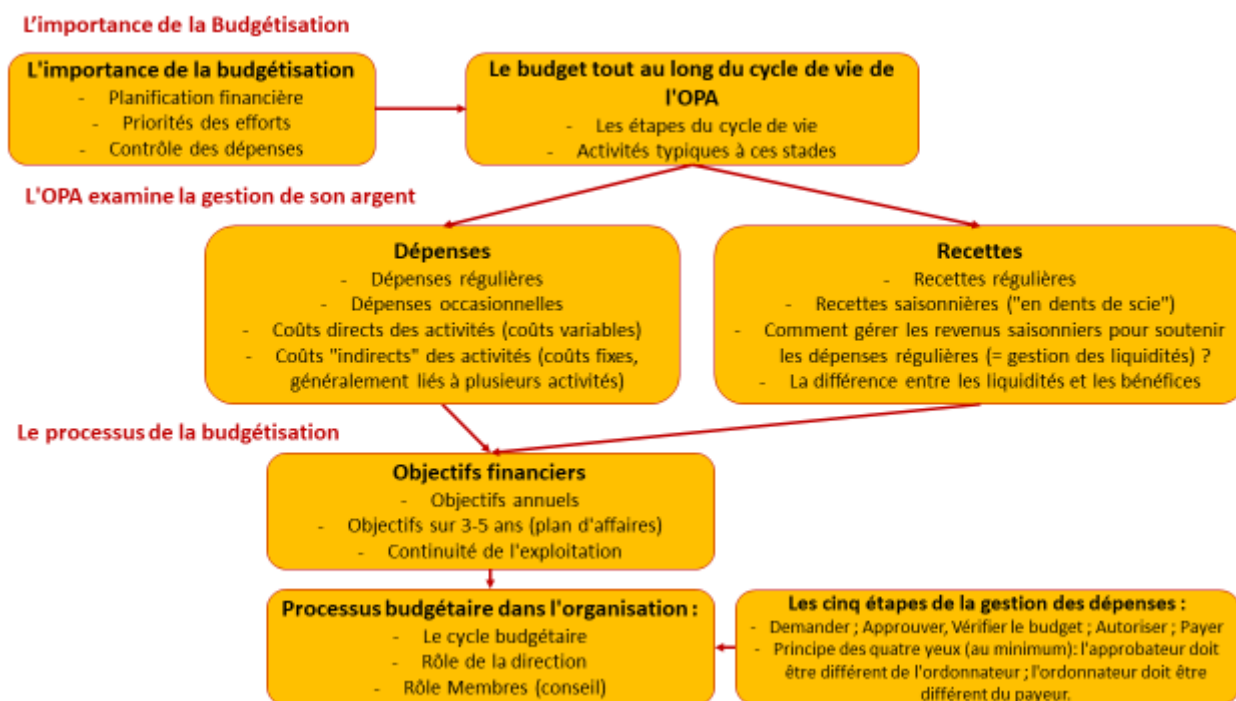


Figure 6 : M2_6: Vue d'ensemble des concepts essentiels de la budgétisation

b) Objectifs d'apprentissage



A la fin de la séance les participants auront:

1. Comparé les comportements actuels et recherché des OPA par rapport à la budgétisation,
2. Défini le terme « budget » et expliqué son utilité,
3. Identifié puis classé différentes dépenses et sources de revenus des OPA par catégories,

-
4. Identifié de bonnes pratiques d'amélioration de la gestion de l'argent de leurs OPA grâce à la budgétisation.

c) Les principes de base

Proverbe de la Rome antique: À celui qui ne sait vers quel port il navigue, nul vent n'est jamais favorable.

L'adage ci-dessus s'applique également à la finance. Cela signifie que les objectifs financiers sont essentiels pour gérer les finances de manière systématique.

L'établissement d'un budget est l'outil le plus simple pour bien gérer ses finances et atteindre les objectifs financiers fixés. Un budget est un plan qui définit l'allocation de vos ressources financières. Pour une OPA, cela signifie planifier le type de dépenses pour lesquelles elle a l'intention d'utiliser ses ressources financières.

Il existe trois types de dépenses (Tableau M2_12): Les dépenses courantes (consommation), l'accumulation de ressources financières pour une utilisation future (épargne) et l'achat d'équipements ou d'actifs qui généreront plus de ressources financières à l'avenir (investissement).

Tableau 12 : M2_12: Types de dépenses

Consommation/Dépenses	Epargnes	Investissement
• Couvrir les frais de fonctionnement (factures d'électricité et d'eau, entretien locaux...); • Couvrir les charges liées aux services (matière première, fourniture d'emballage, assurance/entretien, matériel de transport...); • Participer à des événements prévus (foire, visites d'interactions...); • Remboursement des dettes.	• En cas d'urgences et d'événements imprévus (pannes, pénurie de certains intrants, augmentation des prix d'achat de certains intrants...); • Pour satisfaire des buts financiers à court et à moyen terme.	• Pour améliorer la qualité des services offerts aux adhérents ce qui lui permet d'assurer des bénéfices sur long terme; • Pour élargir la capacité de la production (ou du service); • Entrer dans des nouveaux marchés.

Le budget n'est pertinent que s'il influence les actions des gestionnaires. Sinon, il ne reste qu'une énumération d'intentions. Le budget doit encourager ou valider les pratiques de gestion suivantes au cours de l'année:

- S'engager à atteindre des objectifs financiers convenus conjointement pour les 3 à 5 prochaines années, et les décliner en objectifs annuels.
- Formuler et approuver un plan d'utilisation des ressources financières tout au long de l'exercice: Dépenses prévues (consommation, épargne et investissement) dans le cadre des ressources financières disponibles.
- Prévoir les bénéfices au début de chaque exercice, être réaliste et prudent lors de l'estimation (prévoir n'est pas souhaiter!).
- Réserver une partie des ressources disponibles et des bénéfices attendus (marge de sécurité) pour les dépenses imprévues.
- S'assurer que le budget est respecté, examinez-le au moins une fois par mois et décidez des ajustements nécessaires, en particulier en utilisant de nouvelles informations, au fur et à mesure que l'année avance, pour mettre à jour les prévisions.

d) L'importance d'un budget

Tout le monde a entendu parler des budgets. Cependant, peu d'individus et même d'organisations les utilisent de manière très cohérente. Pensez à votre propre exploitation agricole et répondez à ces questions: Établissez-vous un budget annuel? Le faites-vous chaque année? Respectez-vous ce budget? Comment vous le contrôlez et comment vous le suivez? Ce suivi est-il pris en compte dans votre prochain budget annuel? Quand?

La plupart d'entre nous, si nous sommes honnêtes avec nous-mêmes, n'établissent pas de budget annuel chaque année, ou le font tardivement. Au cours de l'année, il se peut que nous le regardions à peine et découvrons plus tard que les choses ont évolué différemment de ce que nous avions prévu lors de son élaboration. Cette situation peut nous rendre réticents à en préparer un autre.

En ce qui concerne l'OPA, un modèle de comportement similaire peut être observé. Un dialogue ouvert entre les membres du conseil d'administration et le personnel de l'OPA pourrait révéler que leur processus de budgétisation, s'il est en place, est influencé par tous ou certains des éléments suivants :

- **Comportements financiers réactifs:** L'OPA s'occupe des problèmes financiers lorsqu'ils surviennent.
- **Manque de vision du futur dans la planification financière:** L'OPA pense à la manière de « joindre les deux bouts » au jour le jour.
- **Manque de gestion du flux de trésorerie:** L'OPA dépense au fur et à mesure que les revenus sont disponibles, sans suivre le montant qui est dépensé ainsi que les raisons de ces dépenses.
- **Information limitée pour prendre des décisions financières:** Le manque de suivi et de planification du flux de trésorerie pour le futur donne trop peu d'informations pour prendre de bonnes décisions financières.

Parcours du formateur



Etape 1: Introduction et aperçu

Voir module 1: Méthodes d'apprentissage

Etape 2: Comportements des OPA par rapport à la budgétisation



Travail de groupe : Discuter des comportements actuels de vos OPA par rapport à la budgétisation. Pour chaque comportement actuel, précisez le comportement recherché de la budgétisation

Etape 3: Analyser comment le budget de l'OPA change tout au long de son cycle de vie

Dans cette section, nous examinons attentivement le budget. Cela permet aux participants d'apprécier davantage le concept et son objectif. Cela leur permet également de voir que le défi que représente le respect d'un budget est, dans une certaine mesure, lié au développement global de l'organisation.

e) Visite guidée: le cycle de vie organisationnelle

Les organisations tous comme tous les êtres vivants, sont soumises à un cycle de la vie. Elles ont un début, un développement, une maturité, un déclin et une fin. Le cycle de vie est un outil analytique simple mais puissant, dont l'application à la forme des budgets n'est qu'un exemple parmi d'autres. Nous insistons sur le fait que le cycle de vie, en tant qu'outil, est un cadre normalisé. Certains utilisateurs oublient qu'il n'y a rien de fixe dans le fait que les étapes se succèdent. En effet, la littérature sur la création d'entreprise nous apprend que la grande majorité des organisations commerciales est conçue et disparaît sans jamais croître, grandir ou fonctionner à son apogée.

Le cycle de vie classique des organisations commerciales telles que les OPA comporte cinq étapes. Elles sont présentées dans la figure M2_ 7.



Figure 7 : M2_ 7: Cycle de vie classique d'une OPA

Les budgets tout comme tous les plans organisationnels sont façonnés par le cycle de vie de l'OPA présenté dans le tableau M2_13.

Tableau 13 : M2_13: Étapes du cycle de vie de l'OPA

Étapes du cycle de vie	Les caractéristiques du budget
Création	- Les coûts de création d'une entreprise formelle sont élevés. - L'OPA utilise des actifs (et le temps des individus) qu'elle ne possède pas ou qu'elle ne rémunère pas à leur valeur marchande.
Croissance	l'OPA a fait plus de dépenses (besoin d'investissement pour développer ses services) pendant la phase croissance.
Maturité	- L'OPA a la possibilité de faire plus d'épargne durant la phase de maturité. - Les membres s'attendent à une rémunération régulière de leurs actions.
Déclin	Les dépenses d'entretien des actifs sont élevées, de plus en plus d'actifs sont dépréciés depuis longtemps.
Fin d'activité	Tous les actifs sont cédés et l'excédent restant est réparti entre les membres.



Travail de groupe

Citez les étapes importantes et événements majeurs pouvant impacter financièrement une OPA durant son cycle de vie.

Ecrire chaque étape/événement sur une carte metaplan et les placer sur la ligne chronologique de la vie de l'OPA.

Indiquez des événements imprévus qui pourraient survenir durant la durée de vie d'une OPA.

Après des échanges, faire le résumé suivant :

Des **événements imprévus** pourraient survenir durant le cycle de vie de d'une OPA. Un exemple serait la perte d'une part du marché (ou la totalité) pour certains produits/services.



Le module "**gestion des risques**" examinera des méthodes visant à minimiser les impacts d'événements imprévus (et peut-être plus important encore, visant à atténuer les événements négatifs prévisibles).

f) L'OPA examine la gestion de ses fonds

Dans cette section, nous examinons les choses de plus près. Nous examinons les détails qui constituent les deux faces du budget : Les dépenses et les revenus.

L'argent peut être utilisée de trois façons :

- En dépense
- En épargne
- En investissement

Pour bien gérer ses fonds et atteindre ses objectifs financiers, l'OPA doit planifier les dépenses qui n'arrivent pas régulièrement par exemple l'achat d'une machine. Elle doit épargner et reporter des achats pour lorsque l'argent sera disponible. Il n'est peut-être pas évident de comprendre que l'épargne est une dépense. Cependant, l'argent placé dans l'épargne n'est pas disponible (à ce moment-là) pour d'autres dépenses. Imaginez que vous déposiez votre épargne dans un coffre-fort

et que la clé ne puisse être utilisée qu'une fois par an. Le point important est que l'épargne doit être une décision délibérée. En tant que tel, l'argent épargné est une dépense.

Revenues: les revenus pourraient être aussi bien réguliers qu'irréguliers.

En ce qui concerne les revenus irréguliers, il est important que l'OPA réfléchisse à la manière d'utiliser judicieusement cet argent pour rembourser les dettes, répondre aux besoins opérationnels et épargner pour couvrir les dépenses imprévues.

Le recours à l'épargne est un revenu irrégulier. Cette épargne peut alors être utilisée pour payer un investissement, tel qu'une machine, qui nécessite une grande somme d'argent en une seule fois.

Parcours du formateur

Étape 1: Les participants identifient les différentes dépenses de l'OPA et les classent par catégorie.



Engager une discussion ouverte

Question: Quelles sont les méthodes utilisées par les OPA pour dépenser leurs fonds?

- Au fur et à mesure que les participants donnent leurs idées, placez à chaque fois une carte metaplan avec le mot approprié à la dépense sur un tableau.
- Demandez ensuite à un volontaire de trier les fiches de dépenses par catégorie de dépenses. Enfin, guidez les participants pour attribuer un nom à chaque catégorie.

Question: Quelles sont les dépenses faites de temps en temps par rapport à celles que l'OPA paye chaque jour ou chaque semaine? Comment votre OPA planifie-t-elle ces dépenses?

Étape 2: Les participants énumèrent des exemples de sources de revenus de l'OPA.

Après avoir discuté des façons dont l'OPA dépense son argent, passons maintenant à l'origine de ces fonds.



Engager une discussion ouverte

Question: Lorsque l'OPA reçoit une grosse somme d'argent irrégulière, comment l'utilise-t-elle pour régler ses dépenses sur toute l'année?

Ecrire chaque idée sur une carte metaplan et la placer sur le tableau. Classez ces fiches selon des catégories de revenus. Laquelle de ces sources de revenus est rare ou irrégulière? Pourquoi?

g) Le processus de la budgétisation

Nous avons vu que le budget est un outil permettant d'examiner et de planifier les flux de dépenses et de revenus de l'OPA. Dans cette section, nous décrivons **le processus de création d'un budget annuel**.

Le budget annuel est le plan financier qui indique les dépenses que l'OPA a l'intention d'engager et les revenus qu'elle attend pour l'année à venir.

Tout d'abord, il est important de définir **les objectifs économiques et financiers** de l'OPA. Il incombe au conseil d'administration de formuler ces objectifs. La direction doit présenter un plan pour atteindre les objectifs, qui doit être approuvé par le conseil d'administration. Cette configuration incarne l'idéal, cependant, la réalité est souvent bien différente.

Dans la réalité les OPA disposant de peu de personnel et le conseil d'administration doivent se réunir, définir conjointement les objectifs et élaborer ensemble le plan.

D'une part, l'OPA doit avoir des objectifs à long terme (stratégiques). Ceux-ci doivent être expliqués et approuvés par l'assemblée des membres. Les **objectifs annuels découlent de ces objectifs stratégiques**. Il s'agit d'objectifs qui peuvent être atteints de manière réaliste en l'espace d'un an et qui contribuent à la réalisation des objectifs à plus long terme.

Ensuite il est important d'établir une **procédure de gestion financière et du budget**. Les dépenses de l'année précédente sont une source importante d'informations pour la planification de l'année suivante. Elles permettent d'estimer les dépenses régulières à venir et l'importance des dépenses irrégulières. Attention ! Ne vous fondez pas sur l'hypothèse que les dépenses de l'année précédente seront les mêmes que celles de l'année à venir!

En outre, il est important d'examiner les résultats du budget précédent. Les dépenses et les revenus étaient-ils réalistes et donc respectés? Ou ont-ils largement manqué l'objectif? Les budgets ne doivent pas toujours être exacts. L'important est qu'ils tendent à s'améliorer au fil du temps. Par exemple, une dépense peut être budgétisée à un niveau beaucoup trop bas au cours des deux années suivantes. Cependant, la première année, l'écart peut être de 30 % et la deuxième année de 20 %. C'est le signe que l'OPA prend son budget au sérieux.

Une bonne gestion financière garantit que le budget est appliqué, suivi, et que si les lignes budgétaires ne correspondent pas, elles sont modifiées en toute connaissance de cause.

Les **cinq étapes** suivantes sont fondamentales pour une bonne gestion financière:

1. **L'introduction de la demande:** Le responsable demande de l'argent pour une activité (dépense) donnée.
2. **Le processus d'approbation:** Le superviseur de cet agent approuve l'activité (dépense).
3. **La vérification du budget:** Le comptable vérifie que la ligne budgétaire est correcte et qu'elle contient le montant demandé.
4. **L'autorisation:** Le superviseur disposant de l'autorité budgétaire autorise le paiement du montant.
5. **Le paiement:** Le comptable (ou l'aide-comptable) verse le montant autorisé à l'agent responsable.

L'OPA devrait disposer d'un formulaire de demande qui documente ces cinq étapes, chacun des cinq bureaux devant signer pour l'étape correspondante. De cette manière, toutes les dépenses sont liées au budget (voir étape 3), toutes les dépenses sont documentées et le budget peut être contrôlé.

À noter

Principe des quatre yeux (au minimum): L'approbateur doit être différent de l'ordonnateur et l'ordonnateur doit être différent du payeur.

Parcours du formateur

Étape 1 : Pourquoi l'OPA doit-elle se fixer des buts financiers?

Expliquer les pressions financières en utilisant l'histoire de l'OPA "El Amal" qui travaille sur la filière "tomates séchées".

Echangez autour des pressions financières auxquelles sont confrontées les OPA participantes à la formation.



Travail de groupe

Quels sont les buts financiers de vos OPA? Comment peuvent-elles les atteindre?

Étape 2: Expliquer ce qu'est un budget et pourquoi il est utile.

Demander aux participants de définir la budgétisation (Réflexion en groupe).

Présenter par la suite une définition de la budgétisation aux participants.



Travail de groupe

Voici un exemple de budget de l'OPA "Ennajeh". Demandez aux participants de décrire les sources de revenus ainsi que les dépenses de l'OPA "El Amal". Quelles informations vous donne le budget? Pourquoi un budget est-il utile?

Budget de l'OPA "Ennajeh"

Revenus	Montant
Service de mécanisation (mensuel)	3000 DT
Service trituration (mensuel pendant 5 mois (Nov-Mars)	4000 DT
Service vente groupée (trimestriel)	5000 DT
Dépenses	
Loyer (mensuel)	250 DT
Payement dettes (mensuel)	3000 DT
Payement salaires (mensuel)	2500 DT
Credit fournisseur (mensuel)	1000 DT
Achat matière premières (pots d'emballage)	3000 DT
Carburant (mensuel)	300 DT

Étape 3: Comment doit procéder une OPA pour faire son budget?



Travail de groupe

Demandez aux participants d'indiquer les étapes à suivre pour faire un budget.
Qui a des rôles à jouer pour l'OPA produisant un budget et gérant effectivement?

Étape 4: L'OPA fait son budget



Travail de groupe

Demandez à chaque groupe d'élaborer son calendrier de budget en suivant les étapes indiquées dans l'étape précédente.



h) Vérifiez votre progression:

1. Pourquoi une OPA établit-elle un budget?
 - a) Planification des affaires; Priorités des efforts.
 - b) Planification financière; Priorités des efforts; Contrôle des dépenses.
 - c) Planification des revenus et dépenses irrégulières ; Priorités des efforts; Contrôle des dépenses.

2. Qu'implique l'élaboration du budget?
 - d) Examiner les dépenses et les recettes régulières et irrégulières, estimer les flux de dépenses et de revenus pour l'année suivante.
 - e) Noter toutes les choses que vous souhaitez acheter au cours de l'année à venir.
 - f) Faire la somme des dépenses et des revenus de l'année dernière et les utiliser comme objectifs pour l'année à venir.
3. Qu'est-ce que la bonne gestion financière ne signifie pas?
 - a) Le principe des quatre yeux.
 - b) La documentation des dépenses par rapport au budget.
 - c) Dépenser uniquement lorsqu'il y a de l'argent sur le compte bancaire.

2.2 Investissement

a) Vue d'ensemble

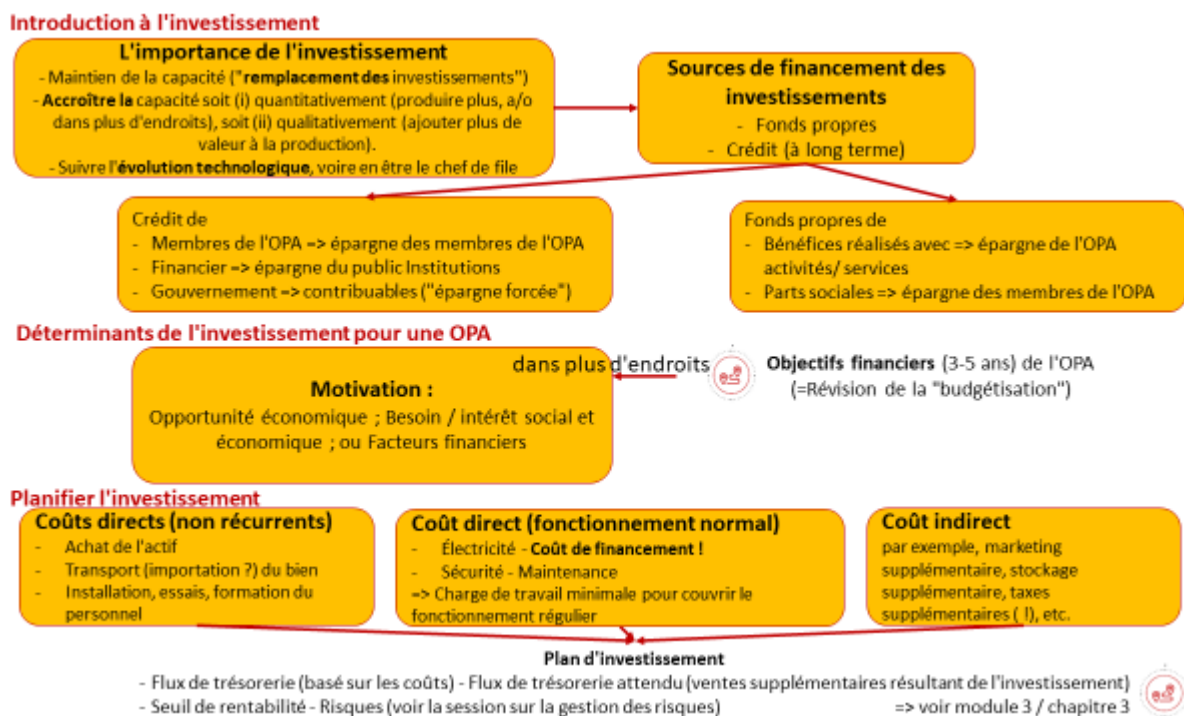


Figure 8 : M2_8: Vue d'ensemble des concepts essentiels de l'investissement

b) Objectifs d'apprentissage



A la fin de la séance les participants auront:

1. Défini l'investissement et les principales sources de financement d'investissement,
2. Identifié les déterminants de l'investissement pour une OPA et comment les intégrer dans les plans d'OPA,
3. Acquis une certaine vigilance quant aux informations nécessaires à collecter pour la planification des investissements.

c) Les principes de base

Un investissement est une dépense qui est réalisée dans l'espoir d'en retirer un profit futur. Ce qui le distingue d'une simple charge est le fait que le profit espéré doit se réaliser sur plusieurs années et non sur un seul exercice.

Les ressources financières sont rares. Il est donc important de choisir l'investissement qui promet le meilleur résultat. Cela signifie que les revenus générés pendant sa durée de vie sont supérieurs aux coûts (coûts d'achat, coûts d'exploitation et coûts d'entretien).

L'avenir est incertain, par conséquent il n'est pas seulement important que les chiffres montrent que les revenus dépassent les coûts pendant la durée de vie du bien d'investissement (actif) mais il est également important que les risques liés à ces chiffres soient évalués avec prudence. La demande, les coûts de transport, la technologie, la réglementation, tous ces éléments évolueront au fil des ans. L'excédent de revenus attendus (marge) doit également refléter une "prime de risque". En d'autres termes, si certains de ces changements réduisent la marge calculée (parce que les coûts sont plus élevés ou les revenus plus faibles que prévu), l'investissement n'en sera pas moins rentable.

Le coût d'achat des actifs à long terme est généralement élevé; une somme forfaitaire importante doit être mobilisée en une seule fois. Pour un investissement prometteur, le crédit est une bonne option pour financer l'achat, car il permet à l'OPA de gagner plus qu'avec ses seuls fonds propres.

d) L'importance de l'investissement

La décision d'investir peut être motivée par **l'augmentation de la capacité** et, donc du chiffre d'affaires. Elle peut aussi être motivée par **le maintien de la capacité existante**.

Face à **l'évolution technologique**, les deux motivations sont parfois imbriquées. L'entretien des machines existantes peut devenir impossible parce que ce type de machine n'est plus disponible sur le marché. L'expansion peut signifier le remplacement d'une machine existante par une nouvelle qui produit la même chose à moindre coût ou dans un délai plus court.

C'est pourquoi la troisième motivation d'investissement est: **Accroître le potentiel de connaissances et de compétences**.

Parcours du formateur

Étape 1: Introduction et aperçu



Voir le module 1 sur les **Méthodes d'apprentissage**.

Étape 2: Définition, importance d'investissements



Réflexion en groupe : Qu'est-ce que l'investissement? Présentez par la suite la définition de l'investissement.

Ensuite, interrogez sur les raisons pour lesquelles l'OPA souhaite investir. Quels sont les facteurs motivants?

Utilisez les cartes métagplan, puis regroupez les dans des catégories similaires. Aider les participants à trouver des noms appropriés pour les différentes sources de financement.

e) Sources de financement

Les sources de financement peuvent être constituées soit de fonds propres, soit de crédits (soit des deux).

Tableau 14 : M2_14: Sources de financement

Fonds propres	Crédit
Exemple: Capital social	Exemple: Crédit auprès des IF
Réserves	Crédit auprès des membres
Dons (du gouvernement, des agences de développement, etc.)	



Les fonds propres peuvent être levés à partir de l'opération. Ce sont des réserves ou des économies (voir la section 2.1f Budgétisation).

L'investissement à partir des opérations propres est également appelé autofinancement.

Les fonds propres peuvent être levés auprès des membres, en augmentant le capital social qu'ils doivent contribuer. La décision d'augmenter le capital social doit être prise par l'assemblée des membres. Les fonds propres peuvent également provenir de tiers qui offrent des subventions.

Toutes les sources d'investissement ont des avantages et des inconvénients:

Tableau 15 : M2_15: Avantages et inconvénients liés aux sources d'investissement

Modalité de financement	Avantages	Inconvénients
Autofinancement (Réalisé sur propres ressources de l'OPA, il est égal à: CAF-dividendes distribués)	Une OPA indépendante des créanciers; moyen de financement gratuit.	Parfois insuffisant pour financer l'investissement; retrait de certains adhérents suite à la baisse en valeur de leurs dividendes.
Augmentation de capital (vente d'actions nouvelles, paiement de dividendes en action..)	Facile à mettre en œuvre; la rémunération des fonds dépend des bénéfices réalisés.	Possibilité de perdre le contrôle de l'OPA si on fait appel à de nouveaux actionnaires.
Crédit auprès des institutions financières (telles les banques, les IMF...)	Augmentation de la capacité d'investissement de l'OPA (effet levier); accès plus facile aux IF, le Prêteur n'a pas un pouvoir sur la gestion de l'OPA.	Taux d'intérêt parfois, très élevé; demande de garantie ce qui fait parfois défaut aux OPA.
Crédit auprès des membres	Augmentation de la capacité d'investissement de l'OPA (effet levier). Moins de bureaucratie et (régulièrement) moins chers que les crédit auprès des IF.	Potentiel de conflit entre les membres – les crédeturs pourraient demander plus de control; d'autre part les membres non-créditeurs auraient incitation à ne rembourser pas le crédit.

Parcours du formateur

Étape 1: Sources de financement

Question: Où trouve-t-on les moyens financiers pour investir? Qui fournit les moyens financiers que l'OPA utilise pour investir?



Travail de groupe

Demandez aux participants: Quelles sont les modalités de financement possibles pour une OPA?

Initiez une discussion suite à la présentation des résultats par chaque groupe, puis posez la question suivante: Quels sont les avantages et les inconvénients de chaque modalité?

Étape 2: Planification des investissements – Permettez aux participants de travailler sur l'étude de cas (ci-dessous).



ETUDE DE CAS

Formez trois ou quatre groupes de travail (max. 6 participants par groupe, au moins 2 OPA par groupe).

Chaque groupe utilise un tableau. Laissez chaque groupe se présenter. Concernant le point a), ils ne doivent ajouter que les facteurs que le présentateur précédent a pu omettre.

Concernant le point b), guidez la discussion pour regrouper les facteurs pertinents comme suit:

Coûts directs d'achat:

- Prix de vente;
- Coûts associés à l'achat (manutention à l'importation le cas échéant, transport jusqu'au lieu de travail, installation, frais administratifs [licence, taxes, etc.]).
- **Coûts directs d'exploitation** (coûts variables):
- Coûts variables de la transformation d'une unité d'amandes (consommation d'électricité, temps de travail des employés, etc.);
- Entretien (Note: Avant d'opter pour une machine importée, assurez-vous que les services d'entretien sont d'abord accessibles localement).

Coûts indirects (coûts fixes):

- Amortissement (calculé par méthode linéaire; si calculé par utilisation, l'amortissement fait partie des coûts variables – le concept sera expliqué plus en détail dans le module 4.2f);
- Part de l'espace occupé par la machine;
- Part des frais de bureau (tenue des registres, etc.);
- Gestion du nouveau service (négociation des prix avec les membres, etc.).



La décision d'investissement alors est basée sur deux analyses notamment:

- Le seuil de rentabilité: correspond au niveau du chiffre d'affaires que l'OPA devrait réaliser au cours d'un exercice donné pour obtenir un résultat nul. Le seuil de rentabilité correspond à l'objectif minimum pour ne pas perdre de l'argent. Les détails sur le calcul du seuil de rentabilité seront abordés dans le troisième module: Analyse financière.
- Le flux de trésorerie de l'investissement: Durant quelles années la machine génère-t-elle plus de revenus et durant quelles années entraîne-t-elle plus de dépenses? C'est la base pour structurer le financement.

f) Planification des investissements

Le plan d'investissement met en parallèle les flux de revenus projetés et les flux de dépenses anticipées de l'investissement. Pour qu'ils soient comparables, une période appropriée doit être sélectionnée. Les investissements importants sont généralement prévus pour durer 10 ans ou plus, tandis que les investissements plus modestes peuvent avoir une durée de vie de 3 ou 5 ans.

Tous les investissements ont en commun qu'ils ont une ou quelques grosses dépenses au début, par exemple l'achat de la machine ou du véhicule. L'investissement est potentiellement rentable si la machine ou le véhicule rapporte plus, sur l'ensemble des années de fonctionnement, que ce qu'il coûte au moment de l'achat.

Il y a toujours la tentation d'acheter une machine moins chère, ce qui signifie qu'elle tombera en panne plus tôt, ou que son coût d'exploitation et d'entretien est élevé. Il est important d'analyser attentivement que le prix d'achat (relativement moins élevé) et le coût d'exploitation plus élevé, régulièrement sur une période plus courte, en valent toujours la peine.

Si l'investissement est financé par un crédit, ses revenus doivent être suffisamment élevés pour couvrir le remboursement des intérêts et du capital, en plus de tous les autres coûts d'exploitation et d'entretien. Les coûts qui varient avec l'exploitation, notamment le coût de l'exploitation et de l'entretien, sont appelés **coûts variables**. Les coûts qui sont fixes, c'est-à-dire engagés au moment de l'investissement (par exemple, prix d'achat incluant les taxes), sont appelés **coûts fixes**.

Si nous connaissons les coûts variables et fixes d'un investissement ainsi que les revenus annuels, nous pouvons calculer le **point d'équilibre**. C'est le nombre d'années après lequel l'investissement fonctionne à une marge positive au-delà des coûts. Une autre façon d'exprimer le point d'équilibre est le nombre d'articles qu'il faut produire (et vendre) jusqu'à ce que l'investissement soit au moins à zéro, tout autre article vendu se traduira par une marge positive au-dessus des coûts.

Si l'**espérance de vie** de l'investissement est plus courte que la période de récupération ou si le nombre d'articles que nous prévoyons de vendre est inférieur à la production d'équilibre, alors nous ne devons pas faire cet investissement.



ETUDE DE CAS

Imaginez que vous êtes l'équipe de direction d'une OPA dans le secteur des amandes. Vos membres vendent des amandes non décortiquées, car la machine à décortiquer est trop chère pour chacun d'entre eux.

L'OPA pourrait donc investir dans une telle machine, afin que les membres puissent décortiquer leurs produits à un prix avantageux et les vendre à une marge beaucoup plus élevée.

En outre, l'OPA pourrait investir dans une machine combinant le décortiquage et le broyage afin de pouvoir vendre de la poudre d'amande, à une marge encore plus élevée. La machine combinée est 1/3 plus chère, tant à l'achat qu'à l'entretien. Supposons que les deux machines aient une durée de vie de 8 à 10 ans.

Par souci de simplification, nous considérons également que le stockage et le transport des amandes dans l'un ou l'autre état (non décortiquées, décortiquées ou en poudre) n'entraînent aucune contrainte ni aucun coût supplémentaire.

Questions:

- Dressez la liste de tous les facteurs que vous souhaitez évaluer pour décider laquelle des machines acheter.
- Comment organisez-vous ces facteurs pour pouvoir prendre la décision et l'expliquer correctement lors de la réunion de planification ?

2.3 Crédit

a) Vue d'ensemble

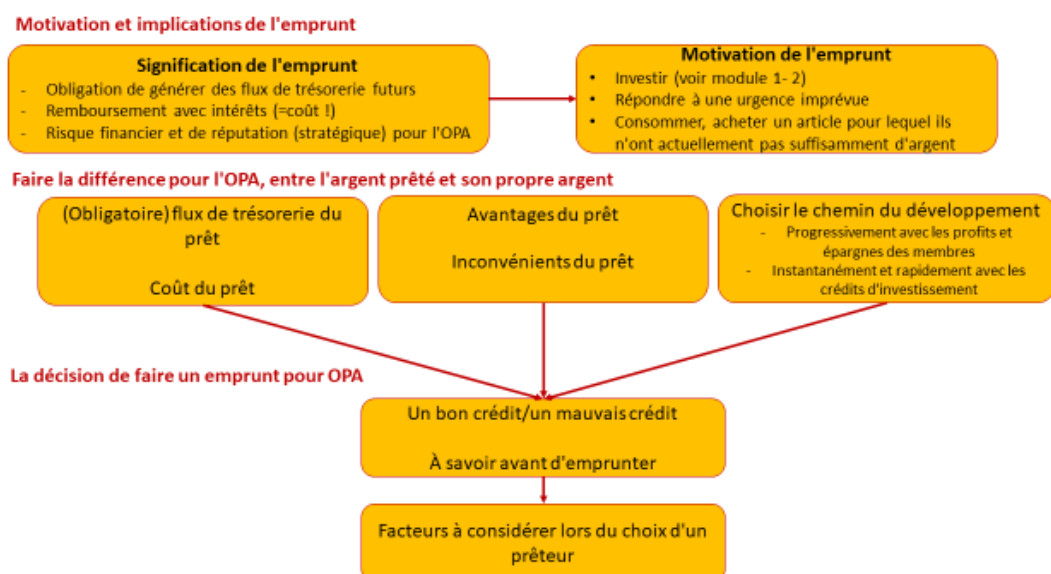


Figure 9 : Vue d'ensemble des concepts essentiels du crédit

b) Objectifs d'apprentissage



À la fin de la séance les participants auront:

1. Compris ce qu'est un prêt et pourquoi une OPA emprunte,
2. Fait la distinction entre le fond propre de l'OPA et les fonds empruntés,
3. Développé la compétence pour évaluer la capacité d'emprunt de l'OPA.

c) Les principes de base

Le crédit doit être remboursé avec un coût. Le prix de l'emprunt (crédit) s'appelle l'intérêt. Le remboursement d'un crédit comprend le principal, c'est-à-dire le montant emprunté, et les intérêts.

L'épargne et le crédit présentent chacun des avantages et des inconvénients en tant que sources de financement des investissements (se référer à la section 3.3: Analyse des activités et services de l'OPA du module 3: Analyse financière).



Dans le module "Analyse Financière" lorsqu'une OPA a une opportunité d'investissement rentable qui couvre tous ses coûts de fonctionnement, y compris le remboursement du crédit, le crédit lui permet d'utiliser ses fonds propres pour d'autres activités rentables tout en réalisant l'opportunité d'investissement.

Ainsi, le crédit ne doit être utilisé que pour financer des investissements dont le taux de rendement est supérieur au taux d'intérêt majoré des coûts d'exploitation et de maintenance.

Le coût du crédit comprend:

- Le taux d'intérêt exprimé en % du capital impayé.
- Les frais ponctuels tels que les frais administratifs, etc.
- Les autres coûts liés à la production de documents, par exemple les comptes audités, les copies certifiées conformes de l'enregistrement, etc.
- Pénalités pour retard de paiement, etc.
- Les autres coûts peuvent inclure l'obligation de gérer un autre compte auprès du prêteur ou de souscrire une assurance.

Il est important de comparer les différentes options de crédit et de tenir compte de tous les coûts. Même si le coût semble plus élevé, l'OPA peut le préférer en raison des implications en termes de flux de trésorerie. Si une part plus importante des coûts est facturée à l'avance et que le montant à la disposition de l'OPA pour l'investissement est plus faible, cela signifie qu'il faut utiliser (plus) de fonds propres. Un prêt comparativement plus coûteux mais offrant plus de liquidités peut être avantageux.

d) La décision de recourir au crédit comme source d'investissement

L'OPA emprunte pour trois raisons:

1. Investir;
2. Répondre à une urgence imprévue;
3. Consommer, c'est à dire acheter un article pour lequel elle n'a pas actuellement suffisamment d'argent.



Note Importante

- Les emprunts destinés à des investissements productifs permettent à l'emprunteur de générer de nouveaux revenus.
- Les prêts destinés à faire face à des crises ou à la consommation ne contribuent pas à l'augmentation des revenus et doivent être remboursés à partir d'autres sources de revenus. Il est recommandé à l'emprunteur d'éviter de contracter des prêts à cette fin.

Utiliser son **propre argent** et utiliser un **de l'argent emprunté**: Qu'elle est la différence pour l'OPA?

- Un prêt coûte de l'argent;
- Un prêt est associé à des obligations pour l'emprunteur, y compris le remboursement avec intérêt;
- L'OPA est plus libre quand elle utilise son propre fond;
- En empruntant, l'OPA obtient une somme forfaitaire plus importante que si elle aurait utilisé son propre capital;
- L'emprunt permet à l'OPA d'obtenir l'argent plus rapidement que si elle aurait compté sur sa capacité à épargner petit à petit.

Parcours du formateur

Étape 1: Introduction and aperçu



Voir le module 1 sur les **Méthodes d'apprentissage**.

Étape 2: Discuter ce qu'est un "prêt" et pourquoi une OPA emprunte-t-elle?

Question aux participants: Qu'est-ce qui vous vient à l'esprit quand on évoque le mot "prêt"?

Ecrire toutes les réponses sur des cartes metaplan et demander aux participants de les grouper selon leur similitude.



Réflexion en groupe

Question aux participants: Pourquoi l'OPA emprunte-t-elle de l'argent? Classer les réponses par catégorie.

Étape 3: Les différences entre l'utilisation de son propre argent et l'argent emprunté

Questions au groupe entier :

Quand l'OPA emprunte de l'argent, quelles sont ses responsabilités en tant qu'emprunteur ?

- Rembourser à la date décidée, payer les coûts associés au prêt.

Que peut-il se passer si l'OPA ne répond pas à ses responsabilités?

- Réputation endommagée, accès refusé à des prêts futurs.



Question: Quelles sont pour l'OPA, les différences entre l'utilisation de son propre argent et de l'argent emprunté?

Quels sont les avantages et les inconvénients de faire un emprunt?

Dressez la liste sur deux tableaux, intitulés "avantages" et "inconvénients".

Tableau 16 : M2_ 16: Avantages et inconvénients

Avantages	Inconvénients
Accès a plus d'argent que l'OPA en a.	Le coût des prêts avec les intérêts et les frais.
Accès plus rapide à l'argent.	La responsabilité de rembourser le prêt à temps.
Profiter des opportunités d'investissement et résoudre un problème immédiat ou une crise.	L'adhésion à un groupe/organisation en cas de prêt de groupe.

e) La capacité d'emprunt de l'OPA et les dangers du surendettement

Un **emprunteur défaillant** désigne une personne en retard dans ses remboursements de prêt. Si une OPA fait défaut sur ses prêts, elle ne pourra pas réemprunter avant longtemps. De plus, l'institution financière peut vendre les actifs qui ont été donnés en garantie.

Il est donc essentiel de n'emprunter que dans les limites de la capacité de remboursement. Cette capacité est basée sur les flux de trésorerie de l'OPA.



Les rapports sur les flux de trésorerie que nous expliquons dans la section 3.4 Flux de trésorerie constituent la base de l'emprunt: La charge de remboursement (capital plus intérêts) doit toujours être inférieure au flux de trésorerie net de l'OPA.

Il convient de noter que nous avons affirmé plus haut que le crédit est raisonnable si le projet d'investissement génère des revenus supérieurs à tous les coûts sur la durée du cycle de vie de l'investissement. En d'autres termes, le flux net de trésorerie du projet d'investissement est supérieur à la charge de remboursement.

Toutefois, l'institution financière ne s'appuiera pas uniquement sur les chiffres du projet d'investissement, mais tiendra compte de l'ensemble des opérations de l'OPA et de leurs flux de trésorerie. Il s'agit d'une forme de gestion des risques de l'institution financière. En outre, les flux de trésorerie du projet d'investissement ne sont pas toujours alignés sur le calendrier de remboursement du prêt, et d'autres ressources financières de l'OPA doivent alors combler l'écart.

L'OPA devrait adopter la même perspective et s'en servir pour négocier un crédit dont le calendrier de remboursement est aussi aligné que possible sur les flux de trésorerie de l'investissement. Il existe trois types de calendrier de remboursement:

Tableau 17 : M2_17 : Calendrier de remboursement

Type	Ce que cela signifie	Flux de trésorerie	Coût
Versement régulier et fixe	Le prêt est divisé en un nombre donné de versements égaux (par exemple, 24x, payables chaque mois = durée du prêt de 2 ans).	- Clair et facile à planifier - Charge élevée (décaissements), car le principal est remboursé à l'IF dès le début de la durée du prêt, et de plus en plus au cours de la période de remboursement. - Comment réduire la charge: Négocier un allongement de la durée du prêt.	C'est le type de prêt le moins coûteux, car la part du principal dans le versement fixe augmente.
Délai de grâce	Pendant un nombre de mois convenu au début de la période de prêt, seuls les intérêts sont	- Clair et facile à planifier (mais: n'oubliez pas la fin de la période de grâce et l'augmentation des remboursements mensuels). - Faible charge (décaissements) pendant la période de grâce.	- Cette formule est plus coûteuse que les versements réguliers, car des intérêts sur la totalité du capital sont appliqués pendant le délai de grâce. - Elle est également considérée comme plus

	remboursés, pas le principal.		risquée par l'IF, qui peut donc exiger un taux d'intérêt plus élevé.
Paielement libératoire	Le capital est remboursé en une ou deux fois , généralement à la fin de la période de prêt.	• Plus difficile à planifier, car les remboursements du capital représentent une charge énorme (sorties de fonds) en une seule fois. • Dans le même temps, la charge (sortie de trésorerie) est très faible, seuls les paiements d'intérêts sont effectués.	• Comme le délai de grâce, mais encore plus coûteux pour l'emprunteur et considéré comme encore plus risqué par l'IF.

C'est pourquoi l'OPA devrait prendre le **contrôle de ses dettes**:

- Faire une liste de tous les prêts, le montant et les dates des remboursements;
- Payer le montant minimum dû pour chaque prêt;
- Considérer la possibilité de consolider tous les crédits en un seul crédit. Dans ce cas, l'OPA aura besoin d'avoir accès à un prêt plus important pour pouvoir rembourser les autres, elle n'aura plus qu'un seul prêt à gérer;
- Utiliser toutes espèces supplémentaires pour rembourser en premier le prêt le plus cher;
- Au remboursement total du premier prêt, continuer à appliquer le même montant de remboursement au prochain prêt;
- Mettre de côté de l'argent pour des remboursements réguliers du prêt (chaque mois).



ETUDE DE CAS

Histoire de l'OPA Ennajeh: La SMSA Ennajeh est active dans la filière d'huile d'olive, elle a créé son unité de prestation de services (formation, taille, cueillette...) avec un capital de 3000 DT résultant des apports des adhérents fondateurs. Bien que son affaire soit petite, l'OPA a un plan pour la développer étape par étape. Chaque année, l'entreprise réinvestit son surplus pour améliorer ses services. Au début, elle a acquis des caisses en plastique et du petit outillage de taille. Ensuite, elle a complété son arsenal avec deux peignes électriques et des filets. Maintenant, elle prévoit d'acheter un broyeur de compost. Au fur et à mesure que ses revenus augmentent, elle est en mesure de planifier des investissements de plus grande envergure.

Histoire de l'OPA Al Bararka: La SMSA Al Barka vient de créer une unité de conditionnement d'amandes décortiquées avec un crédit sur 4 ans pour 90% de l'investissement, qu'elle a pu octroyer auprès d'une institution financière de la région. Le reste (10 %) de l'investissement a été autofinancé par l'OPA. L'unité lui a permis de générer des revenus suffisants pour couvrir ses dépenses mensuelles y compris son remboursement de crédit à temps mais son excédent de fin d'exercice est très limité durant la période de remboursement du crédit.

Répondez aux questions dans le tableau ci-dessous. Après y avoir répondu, répondez aux questions suivantes :

Laquelle des OPA se développera probablement avec une plus grande rapidité et de manière durable?
Quels risques prend l'OPA Ennajeh? Quel est le meilleur résultat dans ce cas? Quel est le pire résultat?

Tableau 18 : M2_18: Etude de cas

OPA	Quelle est sa source de financement pour développer ses activités?	Quelles difficultés rencontre-t-elle ?
la SMSA El Amal	Elle se sert de ses réserves financières, évitant ainsi le recours à l'emprunt, et planifie soigneusement pour l'avenir afin de procéder à des investissements.	Elle peut uniquement développer son modèle d'affaires si elle est en mesure de réinvestir intégralement son excédent annuel (c'est-à-dire sans distribution de dividendes). Elle risque de manquer une opportunité de croissance si elle ne dispose pas de fonds suffisants pour investir.
la SMSA Ennajeh	La majorité de ses fonds proviennent d'emprunts. Elle réalise un faible excédent, et recourt davantage à l'emprunt pour acquérir des actifs	Si ses ventes n'augmentent pas conformément à ses prévisions, elle pourrait rencontrer des difficultés pour rembourser ses emprunts. Avec un faible excédent, elle ne parvient pas à anticiper le montant nécessaire pour ses opérations futures. De plus, elle pourrait faire face à des problèmes en cas de dépenses imprévues urgentes.

2.4 Gestion des risques

a) Vue d'ensemble

Qu'est-ce que la gestion des risques ?

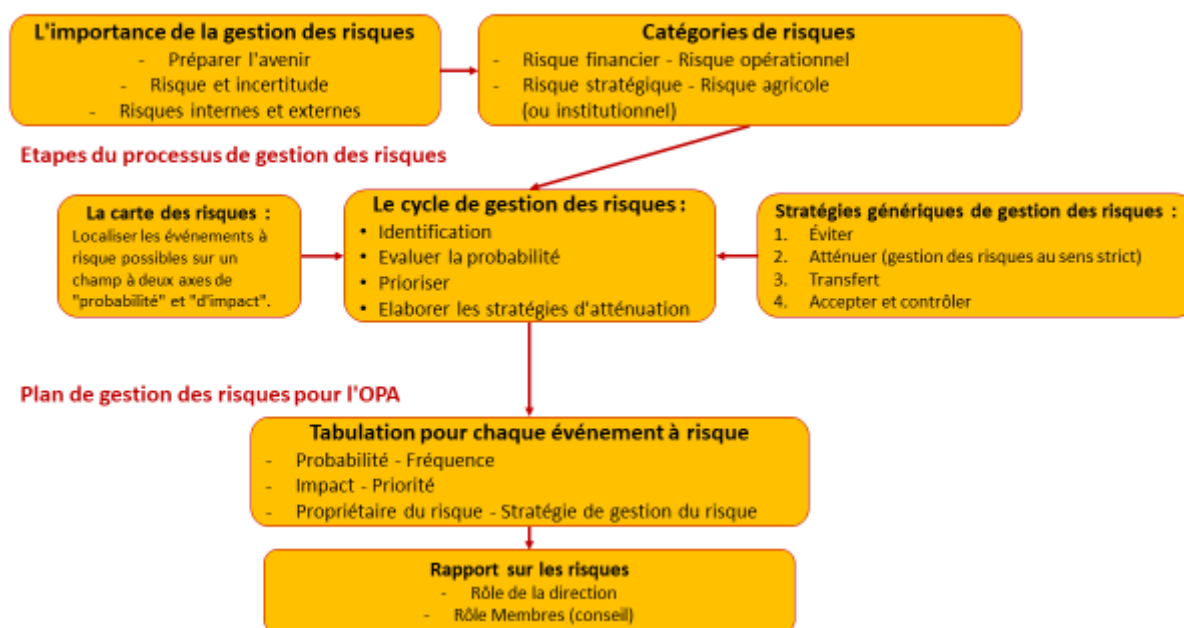


Figure 10 : M2_10: Vue d'ensemble des concepts essentiels de la gestion des risques

b) Objectifs d'apprentissage

A la fin de la séance les participants auront:



1. Apprécié les étapes du cycle de gestion des risques,
2. Créé une carte des risques pour leur Opa,
3. Appliqué les quatre stratégies génériques de gestion des risques.

c) Les principes de base

L'avenir est toujours incertain. L'approche professionnelle pour gérer cette incertitude est la gestion des risques.

Imaginez un événement futur. Vous pouvez avoir une certaine assurance quant à son issue positive ou négative. Si vous êtes capable d'assigner un nombre à cette assurance, nous le désignons comme un risque. Le nombre attribué à un risque est exprimé en pourcentage. 0% signifie que vous êtes absolument certain de l'issue positive de l'événement. 100% indique que vous êtes entièrement persuadé que l'événement tournera mal. 50% signifie que l'événement a autant de chances de bien se passer que de mal se passer.

Prenons l'exemple de la prochaine récolte d'olives dans votre région de Tunisie. Lequel de ces trois nombres attribuez-vous? En réalité, vous ne pouvez pas en être absolument certain, car personne ne connaît l'avenir. Toutefois, en tant qu'oléiculteur, vous pouvez attribuer un chiffre car vous avez les connaissances sur la culture des olives dans votre région de Tunisie:

- Vous connaissez les tendances météorologiques ainsi que l'état des facteurs à long terme tels que le sol, les arbres et la qualité des intrants.
- Vous connaissez les efforts déployés pour la récolte à venir, comme le désherbage, la fertilisation, etc.
- Vous connaissez les facteurs qui affectent de temps à autre la récolte des olives (chocs), vous savez quand l'un de ces facteurs s'est matérialisé pour la dernière fois et quels sont les signes indiquant que l'un d'entre eux pourrait se matérialiser cette fois-ci. Un exemple pourrait être une hausse soudaine des prix du pétrole, qui entraîne une augmentation des coûts de transport pour tous les intrants et toutes les activités (il s'agit de l'inflation des prix du pétrole). Cela pourrait perturber la disponibilité des intrants entraînant par conséquent une diminution de la récolte; en d'autres termes, cela représenterait un choc.

Il existe trois catégories d'événements à risque:

Les risques opérationnels: ils sont liés au fonctionnement de l'OPA. Lorsque les risques opérationnels se matérialisent, ils perturbent les opérations.

Les risques financiers: ils découlent de l'évolution des prix, des taux d'intérêt et des taux de change (dans le cas d'activités liées à l'importation ou à l'exportation). Lorsque les risques financiers se concrétisent, l'OPA perd de l'argent et peut être confrontée à des flux de trésorerie négatifs. En fonction du cadre juridique de la faillite, les flux de trésorerie négatifs peuvent contraindre l'OPA à cesser son activité.

Les risques stratégiques ou institutionnels: ils découlent de l'environnement dans lequel l'OPA opère ainsi que de la structure de gouvernance par laquelle l'OPA définit ses décisions stratégiques. Lorsque ces risques ont un impact négatif, les secteurs d'activité de l'OPA et de tous ses membres peuvent devenir non viables, ou l'organisation peut devenir incapable de prendre des décisions efficaces.

L'OPA suit le cycle de gestion des risques pour contrôler ses risques. Au cœur de la stratégie de gestion des risques se trouve l'attribution de chaque risque à un propriétaire de risque.

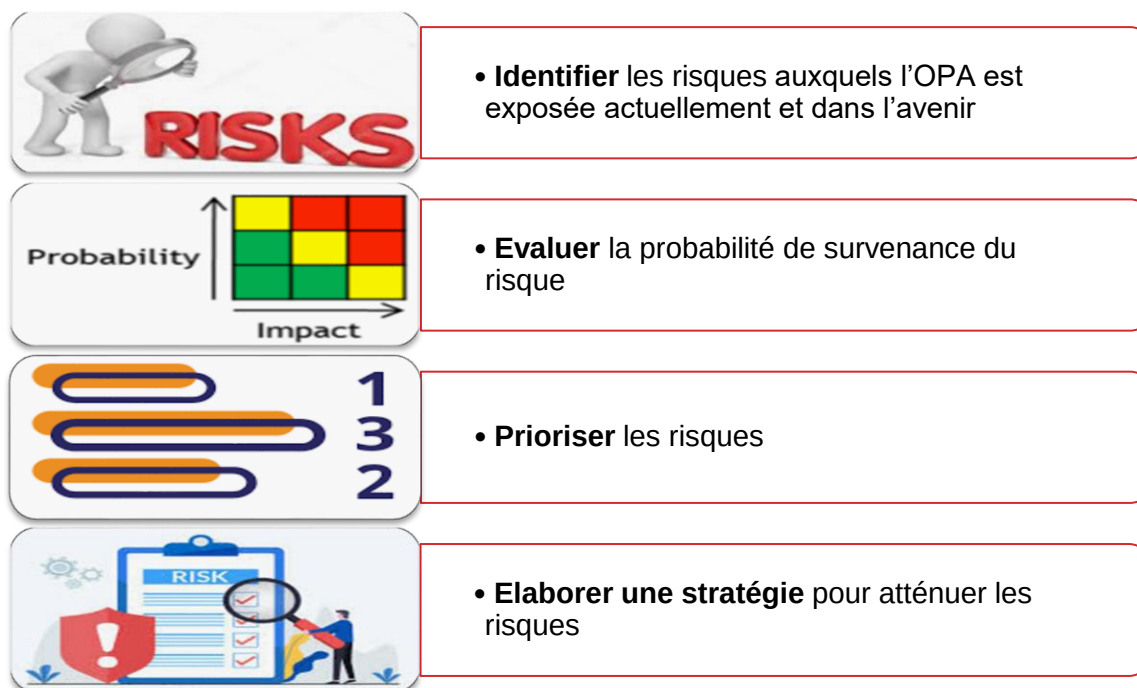


Figure 11 : M2_11: Cycle de gestion des risques

d) L'identification des risques

L'identification des risques s'effectue selon les catégories présentées ci-dessous: Opérationnelle, financière, et stratégique/institutionnelle.

Lors du premier exercice d'identification des risques, non seulement les personnes directement impliquées dans les activités concernées, mais aussi d'autres parties devraient participer. Par exemple, l'ensemble du personnel devrait contribuer à l'identification des risques opérationnels, et pas seulement un groupe d'individus. Cela aide à réduire l'effet de la pensée de groupe, une situation où les opinions individuelles ont tendance à s'aligner sur un présumé. En conséquence, l'identification des risques stratégiques/institutionnels ne doit pas être laissée aux seuls membres du conseil d'administration, et l'identification des risques financiers doit inclure d'autres personnes que le(s) comptable(s).

Vous trouverez ci-dessous quelques exemples d'événements à risque appartenant aux trois catégories et qui peuvent ou non s'appliquer à une OPA.

Tableau 19 : M2_19: Exemples d'événements à risque

Risques opérationnels	Risques financiers	Risques stratégiques/institutionnels
- Perte de stock (Exemple: en cas d'incendie, etc.). - Manque de ressources humaines (Exemple: démission du comptable, etc.). - Augmentation brutale du coût des pièces de rechange des tracteurs. - Fraude de la part du personnel.	- Le taux d'intérêt des prêts en cours augmente considérablement. - Les revenus d'exportation diminuent en raison de l'appréciation du taux de change.	- La réglementation environnementale de l'UE augmente le coût du stockage ou de la transformation des olives. - Le gouvernement supprime les exonérations de TVA pour les experts en oléiculture. - De nombreux membres quittent l'OPA (il y a plusieurs raisons possibles).

L'identification des risques est essentiellement un processus créatif. À ce stade, toute activité incertaine ou tout événement de risque négatif possible peut être répertorié. C'est la base de l'étape suivante.

Parcours du formateur

Étape 1: Introduction et aperçu



Voir le module 1 sur les **Méthodes d'apprentissage**.

Étape 2: Qu'est-ce qu'un risque ?



Réflexion en groupe

Qu'est-ce qu'un risque pour l'OPA? Citez des exemples.

e) Evaluation des risques

Tous les risques identifiés sont analysés à l'aide de la carte des risques.

La carte des risques est un graphique bidimensionnel qui représente la gravité d'un événement de risque sur l'axe Y (vertical) et la probabilité de l'événement de risque sur l'axe X (horizontal).

Idéalement, l'axe devrait couvrir une matrice de 4 x 4 (Figure M2_12). Cela signifie que l'axe horizontal se divise en quartiles, le moins probable à gauche et le plus probable à droite. En conséquence, l'axe de gravité serait divisé selon les catégories suivantes: "très faible", "faible", "élevé" et "très élevé". Il serait encore plus clair de les appeler: "négligeable", "douloureux mais gérable", "douloureux et perturbateur" et "dangereux et éventuellement mortel".

Axe de gravité :				
Dangereux et éventuellement mortel				
Douloureux et perturbateur				
Douloureux mais gérable				
Négligeable				
Axe de probabilité:	1 ^{er} Quartile (0.1-25%)	2 ^{eme} Quartile (25.1-50%)	3 ^{eme} Quartile (50.1-75%)	4 ^{eme} Quartile (75.1-100%)

Figure 12 :M2_12: Carte des risques avec matrice 4x4

Erreurs communes dans l'observation et l'estimation des tendances

Évitez ces deux erreurs courantes dans la compréhension des tendances:

- 1) **Le biais de disponibilité:** La dernière récolte a été bonne, je m'attends donc à ce que la prochaine le soit aussi (ou à ce que ce soit le contraire).
- 2) **L'extrapolation:** Si l'on considère les trois dernières récoltes, disons que chacune a été un peu meilleure que la précédente. Par conséquent, la prochaine sera à nouveau un peu meilleure.

Au lieu de cela, utilisez les techniques suivantes:

- 3) Toujours baser vos estimations des tendances sur au moins les 3 à 5 dernières périodes (ici il s'agit des 3 à 5 dernières récoltes).
- 4) Il est plus judicieux de supposer que "ce qui monte doit redescendre (et vice versa)". D'un point de vue technique, les tendances reviennent généralement à leur moyenne à long terme. Il s'agit bien sûr d'une autre façon de dire qu'il faut rechercher davantage d'informations, afin de décider si l'on s'attend cette année à une récolte à peu près identique à celle de l'année dernière (mais pas meilleure), ou même à une récolte plus faible.

D'une manière générale:

Plus les informations dont vous disposez expliquent l'événement à risque auquel vous vous intéressez, plus votre estimation du risque et votre gestion du risque seront précises.

Par exemple, les récoltes précédentes n'expliquent pas très bien la récolte à venir. Il ne s'agit que d'événements de même nature qui ont (donc) été influencés pour certains par des facteurs communs. Toutefois, pour estimer le risque que la récolte à venir tourne mal, il convient d'examiner les facteurs qui ont empêché ce risque de se concrétiser au cours des trois saisons précédentes. Ces facteurs sont-ils toujours valables ou quels sont ceux qui ont changé et dans quelle direction?

Prioriser les risques

La création de la carte fait apparaître trois domaines prioritaires, représentés par des nuances de rouge :

Rouge foncé: Si l'un de vos événements à risque entre dans ces catégories, vous devez prendre des mesures décisives. Vous ne voulez pas exposer votre OPA à des événements dangereux, voire mortels, même si leur probabilité est faible. En conséquence, même si l'événement à risque n'est pas potentiellement fatal mais perturbateur, mais qu'il a une probabilité très élevée (>75 %), vous ne voulez pas exposer votre OPA à cet événement.

Rouge: Ces risques vous feront **souffrir** lorsqu'ils se matérialiseront, ils peuvent même **perturber** vos activités (et vos finances). Si vous le pouvez, vous préférerez les éviter. Toutefois, les récompenses potentielles s'accompagnent généralement de risques, et vous pouvez décider de prendre ces risques pour cette raison.

Rouge pâle: Ces événements à risque vous feront souffrir, mais vous pouvez vous en accommoder, car il est peu probable qu'ils se produisent souvent mais ne vous causent que des désagréments, sans vous nuire.

Il est évident que la cartographie des risques est subjective. Dans la plupart des cas, il n'est pas possible de calculer exactement si un risque a une probabilité supérieure ou inférieure à 75 %, par exemple. En outre, ce qu'une personne considère comme dangereux, peut être considéré par une autre comme acceptable.

La cartographie des risques est le résultat d'une conversation entre les dirigeants de l'OPA.



Note Importante

Tous les membres doivent être d'accord sur le classement relatif des événements à risque. Cela signifie que:

- Horizontalement, si un événement à risque est placé dans le 3^{ème} quartile et un autre dans le 2^{ème} quartile, cela signifie que le premier se produit moins souvent que le second, et tous les membres doivent être d'accord sur ce point. Cela peut être partiellement vérifié au fil du temps: Si un événement à risque du 2^{ème} quartile se produit année après année, alors que l'événement à risque du 3^{ème} quartile reste insaisissable, il est temps de faire monter le premier d'un quartile.¹
- Verticalement, si un événement à risque est placé dans le 3^{ème} quartile et un autre dans le 2^{ème} quartile, cela signifie que le premier est plus risqué que le second, et tout le monde doit être prêt à en convenir.

¹ Il n'est pas acquis que ce dernier soit déplacé vers le 2^{ème} quartile, bien qu'il puisse l'être. N'oubliez pas que les événements ne sont pas distribués de manière égale dans le temps. Un événement peut ne pas se produire trois fois de suite, mais avoir une probabilité de 3^{ème} quartile à long terme.



Quelles sont les étapes de gestion des risques ?

Collecter les réponses sur des cartes metaplan et faire une classification des cartes similaires, puis donner un nom à chaque classe.

f) Stratégies de gestion des risques

La gestion des risques signifie que chaque risque est attribué à un **propriétaire de risque**. Ce propriétaire peut être un membre du conseil d'administration ou un membre du personnel.

Nous recommandons que l'OPA attribue **chaque catégorie de risque à un propriétaire**, et qu'il/elle puisse attribuer des risques spécifiques à d'autres, le cas échéant. Par exemple, le directeur général sera le propriétaire des risques opérationnels et confiera au directeur du magasin la responsabilité des risques de détérioration ou de disparition des articles stockés.

Les responsables des risques de l'OPA disposent de quatre stratégies **génériques de gestion des risques**. Ces stratégies sont liées aux priorités de la carte des risques:

Rouge foncé: La priorité absolue est d'éviter ces risques

Rouge: Ces risques requièrent la plus grande attention de la part du gestionnaire de risques. Il doit trouver des moyens de **transférer ces risques** (c'est-à-dire de souscrire à une assurance) ou de réduire la probabilité de ces événements ou de leur gravité.

Rouge pâle: il n'est généralement pas **rentable** de transférer ou de gérer ces risques de manière approfondie. La principale tâche du gestionnaire des risques est de les **surveiller**, de créer si possible des incitations rentables pour que le personnel opérationnel les atténue et de demander à la direction de revoir sa cartographie des risques, ou son appétit pour le risque, au cas où ils s'avèreraient plus douloureux que prévu.

Tableau 20 : M2_20: Les stratégies génériques de gestion des risques

Accepter le risque Un exemple serait un service qui n'est plus demandé par les adhérents (Etude de marché pour répondre aux nouveaux besoins des adhérents soit en améliorant/adaptant le service en question soit en développant un nouveau service)	Réduire la probabilité ou l'impact du risque Exemple de perte de clients - Prévision pour les imprévus
Transfert du risque Exemple d'incendie ou de vol d'équipements - Recours à l'assurance	Eviter le risque Exemple de non-paiement des créances / Ne plus emprunter aux clients douteux

Il convient de noter que toute organisation doit disposer d'un plan de gestion de crise au cas où des événements à risque (rouge foncé, voire rouge) se matérialiseraient. La gestion de crise est liée mais différente de la gestion des risques et ne fait pas partie de ce module.

Les trois principaux responsables des risques (opérationnels, financiers et stratégiques/institutionnels) sont appelés à rendre compte au moins une fois par an de la manière dont ils gèrent leurs risques. Ils ne doivent pas être jugés sur la réalisation d'un événement à risque (rappelons que celle-ci est fonction de sa probabilité). Ils doivent être jugés sur l'atténuation de la gravité lorsqu'un événement de risque se produit, et sur la preuve que les mesures prises permettent d'éviter que l'événement de risque ne se produise.

Le rapport sur les risques est l'occasion de se demander si tous les risques importants ont été cartographiés, s'ils ont changé ou si l'appétit de l'OPA pour le risque a changé. Il s'agit de la perception de ce qui est pénible et de ce qui est dangereux, combinée à la volonté de s'exposer à ces risques (par exemple en choisissant de ne pas se soustraire aux risques dangereux).

Parcours du formateur



Travail de groupe

Prenons l'exemple de deux OPA qui sont respectivement actives dans les filières (huile d'olive, amande, ou apiculture, PAM...)

- Passez en revue les risques auxquels chaque OPA est exposée, maintenant et dans l'avenir.
- 2. Quels sont les risques que chaque OPA devrait prioriser?

Utilisez le modèle de tableau suivant:

Tableau 21 : M2_21: Modèle de tableau (a)

N°	Risque	Probabilité	Fréquence	Impact	Priorité

3. Comment votre entreprise devrait-elle atténuer ces risques prioritaires?

Utilisez le modèle de tableau ci-dessous :

Tableau 22 : M2_22: Modèle de tableau (b)

N° de risque (tableau du point 2 ci-dessus)	Catégorie	Propriétaire principal du risque (par catégorie)	Autres propriétaires de risques délégués	Stratégie générale de gestion des risques	Actions spécifiques de gestion des risques

2.5 Négociations financières

a) Vue d'ensemble

Introduction aux négociations financières

- Où et quand engageons-nous des négociations ?
 - Définir les éléments d'une négociation (communication, deux parties ou plus, l'objectif est de parvenir à un accord financier)

Partenaires de négociation typiques de l'OPA

- Fournisseurs
- Institutions financières
- Membres (pour le crédit, pour les bénéfices non distribués, pour les actions)

Répondre aux "types" de négociations

Types "de négociations" :

- Gagnant-gagnant
- Perdant-perdant
- Gagnant-perdant
- Aucun résultat

- Comment se préparer à une négociation "gagnant-gagnant" ?
- Quand et comment mettre fin à une négociation sans résultat ?

Pratiquer les négociations financières

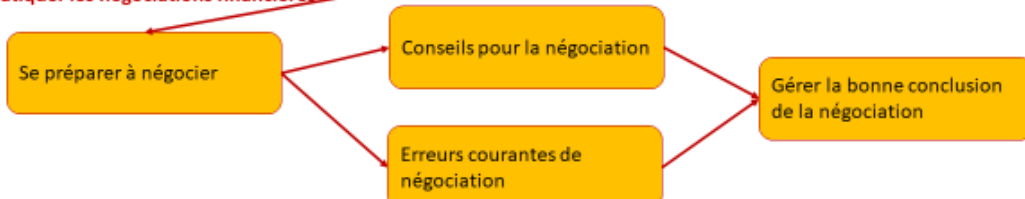


Figure 13 : Aperçu des concepts essentiels de la négociation financière

b) Objectifs d'apprentissage

A la fin de la session, les participants doivent:



1. Être à l'aise quant à l'explication des phases d'une négociation,
2. Être capables de définir la BATNA en termes de coûts financiers et non financiers d'une offre,
3. Être capables de préparer une négociation financière.

c) Les principes de base

Une négociation est le processus de marchandage (donner et recevoir) entre **deux ou plusieurs parties** (chacune ayant un objectif, un besoin et des points de vue) à la recherche d'un accord. Une négociation est donc une forme de conversation. Il est utile de garder cela à l'esprit, car les **règles d'une bonne conversation s'appliquent**. (Voir comme exemple ce TedTalk [en anglais]). <https://www.youtube.com/watch?v=R1vskiVDwl4>)

Une **situation gagnant-gagnant** est une situation dans laquelle toutes les parties concernées sortent gagnantes. La tâche du négociateur habile est de créer une situation gagnant-gagnant.

Une négociation est donc une conversation dont l'objectif est de créer une situation gagnant-gagnant.

Plus précisément, l'OPA vise à conclure un accord financier qui garantisse le financement de son investissement. Ce financement se compose de trois éléments:

- Le montant principal du financement doit permettre de combler le déficit de financement.
- Le moment de la mise à disposition du capital, c'est-à-dire le(s) moment(s) où l'argent est déboursé et la période pendant laquelle il est (entièrement ou partiellement) disponible doit s'aligner sur les flux de revenus de l'OPA afin qu'elle reste une entreprise en activité.
- Le coût de l'utilisation du montant principal dans le délai convenu ne doit pas dépasser le rendement de l'investissement. En d'autres termes: utiliser l'argent principal devrait constituer la meilleure utilisation possible des fonds investis. Si une meilleure opportunité se présente, il serait plus avantageux d'allouer cet argent à cette nouvelle opportunité.

Les facteurs de réussite de toute négociation sont les suivants:

- Se préparer à l'avance, cela implique deux points importants:
 - (a) Bien définir les résultats que vous aimeriez réaliser et les résultats que vous ne pouvez pas accepter.
 - (b) Collecter toutes les informations que vous pouvez trouver sur l'autre partie, et les analyser pour comprendre ses intérêts et priorités.
- Présentez et poursuivez votre intérêt, cherchez la zone commune à vos intérêts et ceux de l'autre partie.

d) L'objet des négociations financières de l'OPA

La **négociation bipartite** est une conversation entre l'OPA et un financier. Ce dernier peut être un prêteur ou un organisme subventionnaire. La conversation porte sur les trois éléments de base énumérés ci-dessous:

- Le montant du crédit ou de la subvention.
- La période durant laquelle l'OPA peut accéder (à certaines parties) au crédit ou à la subvention. S'il s'agit d'un crédit, le calendrier de remboursement fait également partie de la négociation.
- Le coût que l'OPA couvre pour le crédit ou la subvention. Dans le cas d'un crédit, ces coûts sont le taux d'intérêt et divers autres frais. Dans le cas d'une subvention, les coûts sont susceptibles de se présenter sous d'autres formes, telles que l'établissement de rapports, le partage d'informations internes, et/ou la modification de certaines méthodes de travail (par exemple, la manière d'élire le conseil d'administration ou d'auditer les comptes), et/ou la manière d'utiliser la subvention.

Une **négociation multipartite** est une conversation entre l'OPA et plusieurs parties prenantes. Régulièrement, les institutions financières souhaiteraient qu'un partenaire de développement ou une agence gouvernementale soit impliqué, afin de réduire leur risque de crédit (perçu). Lorsque l'OPA se développe, elle peut traiter avec différentes institutions financières, soit en fournissant différents produits financiers (par exemple, crédit et assurance), soit en apportant chacune un crédit qui comble partiellement le déficit de financement.

Dans le cas de l'ENDA, leur crédit nécessite l'implication de certains membres de l'OPA en tant que garants. Cela rend les négociations multipartites particulièrement compliquées, car certains négociateurs peuvent représenter plus d'une partie à la fois (Exemple: un membre du conseil d'administration de l'OPA représentant l'entité emprunteuse, et un membre de l'OPA en tant que garant).

Pour réussir une négociation, l'OPA doit définir au préalable de manière réaliste, quel serait son **meilleur résultat** (le meilleur résultat notamment le plus facile et le moins cher serait d'obtenir une subvention qui couvrirait tout, mais cela n'est évidemment pas proposé). Veillez à ce que le meilleur résultat soit défini en fonction des trois éléments constitutifs. Répétons-les une fois de plus: (a) le **montant**; (b) la période d'accès et d'utilisation, présenté dans le **calendrier des versements et des paiements**; et (c) les **coûts**, financiers et non financiers. Il est à noter que les coûts, comme le montant, sont intégrés dans le calendrier de paiement et qu'il existe des techniques mathématiques pour les comparer systématiquement.

e) Stratégie générale de négociation financière

L'OPA doit décider quelle variante de chacun des trois éléments constitutifs ou quelles combinaisons alternatives des trois éléments constitutifs elle est prête à accepter. La différence est ici relative au meilleur résultat. Considérons ce qui suit:

- Les frais et les taux d'intérêt peuvent être structurés de manière très transparente, comme dans le cas d'un seul frais annuel effectif couvrant tout, ou de manière très peu transparente, comme dans le cas d'un grand nombre de frais et/ou de taux d'intérêt différents répartis sur le calendrier de remboursement. Par conséquent, des rythmes de composition différents entraînent des coûts différents, même si le taux d'intérêt nominal est le même. Pour comparer ces différences, il est nécessaire d'utiliser un indicateur mathématique applicable, tel que le taux d'intérêt effectif (TIE).
- Certaines structures de frais ont un effet important sur la liquidité de l'OPA, par exemple si des frais initiaux doivent être payés ou si un dépôt obligatoire en espèces est exigé avant le décaissement.
- Il peut y avoir d'autres coûts avant et pendant la durée du prêt, tels que la production de documents juridiques ou de copies certifiées conformes de ceux-ci, ou des exercices d'audit supplémentaires. La banque peut également exiger de ses emprunteurs, c'est-à-dire de l'OPA, qu'elle gère un compte d'épargne ou un compte courant auprès d'elle, ou qu'elle souscrive à une assurance.
- En général, il y a un compromis entre les coûts et la liquidité ou la flexibilité. Plus l'argent reste longtemps entre les mains de l'OPA et plus le calendrier de remboursement est souple, plus le coût financier est élevé.
- Pour les activités agricoles, il est important de prévoir un délai de grâce pour bien gérer les remboursements. En effet, le flux de revenus provenant de l'activité peut être très saisonnier. Il faut toutefois tenir compte qu'un délai de grâce, toutes choses égales par ailleurs, rend le prêt plus cher en termes absolus. En effet, pendant le délai de grâce, des intérêts sont payés sur la totalité du capital, qui reste inchangé.
- Les banques peuvent varier considérablement dans leur traitement de la non-conformité, dans la manière dont elles infligent des pénalités ou saisissent des garanties, et dans le montant des garanties formelles qu'elles demandent en premier lieu.

Lorsqu'elle réfléchit à ces variations, l'OPA doit proposer sa "**meilleure alternative à un accord négocié**" (**BATNA**). Cela signifie que l'OPA définit ce qu'elle ferait si la négociation n'aboutissait pas à l'une des combinaisons acceptables de montants, de délais et de coûts.

En d'autres termes, l'OPA sait à quel moment elle refusera de prendre le prêt et préférera s'engager ailleurs. Une telle "BATNA" pourrait par exemple consister à attendre et à économiser, ou à réaliser un autre investissement de moindre importance, ou encore à rechercher des partenaires pour poursuivre l'investissement, plutôt que de le faire seul.

f) Les phases de négociation

Une négociation (financière) bien structurée comporte trois phases, définies de manière générale: La préparation, la conduite et l'accord.

Préparation des négociations financières

Lorsqu'une négociation importante se profile à l'horizon, « improviser » n'est pas la solution. Les meilleurs négociateurs s'engagent dans une préparation minutieuse de la négociation. Cela signifie qu'il faut prendre le temps d'analyser ce que l'on veut, sa position de négociation ainsi que les souhaits et alternatives probables de l'autre partie.²

Dans les deux sections précédentes, nous avons décrit les informations à collecter et à analyser pour que l'OPA:

- Puisse répondre spécifiquement à ce qu'elle veut obtenir, c'est le meilleur résultat;
- Soit consciente et sûre de sa position de négociation, car elle saura quelles combinaisons de montants, de délais et de coûts elle peut accepter, celles qu'elle préfère plus ou moins, et à quoi ressemble sa BATNA.

Le troisième point est souvent négligé. Nombreux sont ceux qui ne recueillent pas autant d'**informations** que possible **sur le partenaire de négociation**. En effet, cela est relativement facile dans le cas des institutions financières réglementées, car elles doivent publier de nombreuses informations, par exemple sur leurs produits et leurs coûts. En outre, la plupart des OPA connaissent quelqu'un qui a déjà effectué des transactions et/ou des négociations avec les mêmes institutions financières.

L'OPA est représentée par des personnes physiques, bien entendu. Le choix d'une **équipe de négociation** fait partie de la phase de préparation. Idéalement, l'OPA dispose de membres ou de personnel qui ont une expérience en négociations financières, peut-être même avec (l'une) des institutions financières en question. L'OPA peut également faire appel à des partenaires ou à des parties prenantes, tels que les accompagnateurs de la GIZ.

Mener des négociations financières

Une négociation financière peut faire suite à une demande de prêt (ou de subvention). Elle peut également commencer avant la demande - dans ce cas, l'OPA est en fait dans une meilleure position psychologique.

Quoi qu'il en soit, la conduite des négociations commence par l'**exploration et la proposition**. C'est une façon de découvrir les interlocuteurs et l'espace dans lequel ils évoluent, par exemple les types de produits qu'ils proposent, s'ils sont enthousiastes ou plutôt indifférents à la conversation, etc.



Note importante

De nombreux banquiers ont tendance à faire d'innombrables promesses pendant la phase d'approfondissement et de proposition de la conversation, parce qu'ils n'aiment pas parler des caractéristiques réelles de leur processus (il peut être long, nécessiter beaucoup de documents et s'accompagner de demandes fastidieuses). Laissez-les parler, mais ne les laissez pas vous prendre au piège. Concentrez-vous sur les faits.

² <https://www.pon.harvard.edu/daily/business-negotiations/negotiation-preparation-strategies/> date consultée le 9 Nov. 2023.

Ensuite, le banquier peut **orienter la conversation vers un ou deux produits de prêt spécifiques**. L'équipe de l'OPA décidera alors de remplir une demande formelle pour un produit de prêt défini. Posez deux questions sur les **implications et la procédure**: Quelle est la liste complète des documents requis, y compris les documents qui peuvent être exigés dans certains cas (par exemple, si le montant du prêt est supérieur à un certain seuil)? Combien de temps faudra-t-il à la banque pour répondre à une **offre spécifique**? Quelles sont les autres étapes, le cas échéant, avant cette offre, et quelles sont les étapes prévues après cette offre? Pendant combien de temps l'offre est-elle contraignante pour la banque?

Une fois que la période de préparation de l'offre a été passée avec succès, la conversation évolue vers **la négociation et la résolution des problèmes**. L'équipe de l'OPA aura évalué l'offre par rapport à ses objectifs et à la BATNA. Elle aborde la négociation avec l'un des trois scénarios suivants:

- a) L'offre est **acceptable**, peut-être même proche du meilleur résultat envisagé. Dans ce cas, elle peut chercher à améliorer certains aspects ou à confirmer certaines conditions, puis **signer la lettre d'acceptation**.
- b) L'offre est **préférable à la BATNA, mais elle n'est pas particulièrement excellente**. L'OPA **négociera durement** l'amélioration des aspects les plus désagréables et **pourra jouer la transparence** si elle a l'espoir réaliste qu'une autre institution financière fera une meilleure offre (c'est-à-dire qu'il y a une chance de modifier le BATNA, ce qui rendrait l'offre actuelle inacceptable).
- c) L'offre est **inacceptable** et l'OPA préfère la décliner et poursuivre la BATNA. L'objectif de la conversation est de déterminer si l'offre peut être suffisamment améliorée pour "battre" la BATNA, sinon elle se terminera par le **refus de l'offre**.

Pour réussir, c'est-à-dire créer une situation gagnant-gagnant qui débouche sur une offre acceptable, il est conseillé de:

- Rester ouvert aux solutions nouvelles et créatives;
- Écouter l'autre partie;
- Ne pas argumenter mais travailler pour une solution commune;
- Ne pas rejeter les idées mais les recadrer pour trouver des solutions;
- Parler avec confiance.

Lors de la conduite de négociations financières, ces erreurs courantes sont un frein à la réussite:

- Commencer à négocier avant d'être prêt;
- Négocier avec la mauvaise personne;
- Maintenir une position;
- Manquer de pouvoir durant une séance de négociation, un indicateur de manque de préparation;
- Perdre le contrôle de soi.

Parvenir à un accord

Dans une négociation financière, l'accord écrit compte, peu importe ce qui a été échangé verbalement. Il est donc important que les points convenus qui sont déterminants pour le résultat souhaité soient reflétés dans l'accord écrit.

Parfois, l'offre ne couvre pas tous les aspects qui ont été discutés. Dans ce cas, la lettre d'acceptation doit le préciser et conditionner l'acceptation à l'inclusion de ces aspects dans le contrat final.

De même, la banque peut assortir son offre de conditions, telles que la soumission de certains documents dans un certain délai. Il incombe à l'équipe de négociation d'être attentive à ces conditions et de s'assurer qu'elles sont dûment remplies.

La période entre l'offre et le contrat comporte des incertitudes. Il peut y avoir des retards, mais il est risqué pour l'OPA de s'engager auprès des vendeurs, par exemple pour des parties de l'investissement visé. D'autre part, les retards peuvent entraîner une hausse des prix ou une détérioration d'autres conditions. Par conséquent, un accord financier qui intègre (une partie) des vendeurs, par exemple lorsque la banque les informe qu'elle les paiera directement, peut aider à gérer cette période.



ETUDE DE CAS

La situation: L'OPA compte 50 membres qui cultivent des olives dans leurs vergers. L'OPA achète en gros les intrants et vend en gros la récolte de ses membres.

Pour soutenir la récolte de ses membres, l'OPA envisage d'investir dans un nouveau matériel de récolte mécanique. Le coût total de l'achat de ce matériel est de 160.000 TND, l'OPA a besoin d'un prêt d'au moins 80.000 TND, autrement ses fonds propres ne suffiront pas à l'acheter.

Préparation de la négociation: L'OPA a établi que le coût total du prêt ne doit pas dépasser 15 000 TND au cours d'une année pendant la période de remboursement. Dans le cas contraire, elle préfère continuer à utiliser les méthodes de récolte actuelles. Alors que les membres apprécient un prix favorable, la réduction des tensions sur les liquidités et la flexibilité de la banque en cas de non-remboursement sont les éléments les plus importants.

L'OPA a désigné une équipe de négociation composée de trois personnes: Le comptable (employé), un membre du conseil d'administration qui a déjà contracté des prêts à l'investissement et le responsable local de la promotion agricole qui connaît bien tous les oléiculteurs de la région et qui est donc très familier avec les flux de trésorerie saisonniers et les facteurs qui les influencent.

Réfléchissez à la manière dont l'OPA a sélectionné son équipe de négociation.

L'auriez-vous fait différemment? Pensez-vous que l'équipe est trop petite (ou trop grande)? Auriez-vous recours à des personnes du même profil?

L'équipe de négociation a recueilli les informations suivantes auprès de trois banques situées à proximité et qui ont déjà accordé des prêts à des acteurs de la CV agricole.

Tableau 23 : M2_23: Informations recueillies

		Banque 1	Banque 2	Banque 3
a)	Montant	85,000	85,000	80,000
b)	Décaissement	- En une seule fois - Après le paiement des frais initiaux	- En trois tranches - Paiements échelonnés sur 1 an - Condition de remboursement dans les délais	- En 2 tranches - Paiements échelonnés sur une période à convenir d'un commun accord - Directement au fournisseur de l'équipement
	Calendrier de remboursement (montant)	- Mensuel - 1^{er} remboursement à la fin du 2^{ème} mois après le versement	- Mensuel	- Trimestrielle
c)	Taux d'intérêt	12% p.a. composé mensuellement	1% par mois composé mensuellement	10% p. a. composé trimestriellement
	Frais initiaux	2 % du capital À payer avant le versement	1% du capital À déduire de la première tranche du versement	1% du capital À débiter sur votre compte de prêt en même temps que la première tranche du versement

		Banque 1	Banque 2	Banque 3
	Autres comptes auprès de la même banque	Doit posséder un compte d'épargne avec un solde minimum de 5 000 TND	Doit disposer d'un compte courant	Doit disposer d'un compte d'épargne
	Assurance (du solde restant à payer)	Aucune	Obligatoire ; prime : 0,3 % du principal (paiement unique)	Volontaire Prime : 0,1 % par an du capital restant dû
	Sanctions	- 1% du paiement retardé pour chaque semaine de retard. - Si plus de deux remboursements sont retardés de plus de 10 semaines (cumulativement), le prêt sera annulé.	- 500 TND pour chaque mois de retard. - Si le montant de la pénalité dépasse 2000 TND, le prêt doit être rééchelonné ou annulé.	- 1.000 TND pour tout retard de remboursement. - Si plus de deux remboursements sont retardés, le prêt sera annulé.
d)	Garantie	- Titre foncier	- Titre foncier - Matériel acheté	- Titre foncier - Garanties personnelles à partir d'au moins 3 membres

Analysez les conditions offertes par les trois banques.

Comment les évaluez-vous ? Sont-elles toutes "supérieures à la BATNA" ? Laquelle préférez-vous et pourquoi ? Diriez-vous que l'une d'entre elles peut être équivalente au meilleur résultat envisagé ?

Quelques réflexions sur les forces et faiblesses comparées des trois options:

- Si l'on considère **uniquement le taux d'intérêt**, la banque 2 semble à première vue la moins chère. Cependant, son taux d'intérêt est exprimé mensuellement, alors que les deux autres sont exprimés annuellement (p. a.), et les banques 2 et 1 ont le même taux d'intérêt. La banque 3 est donc moins chère que les deux autres, mais son taux d'intérêt est trimestriel, alors que les autres sont mensuels, et les **trois banques ont à peu près le même taux d'intérêt**.
- Si l'on considère **uniquement le montant**, la Banque 3 est moins intéressante que les deux autres, car elle propose un montant plus faible. De plus, la banque 1 débourse la totalité du montant en une seule fois, alors que les deux autres banques la versent en plusieurs fois.
- Si l'on considère les coûts initiaux et la liquidité, la Banque 1 est plus chère que les deux autres. En outre, elle demande à l'OPA de payer des frais de 1 700 DT avant le déboursement. En outre, la Banque 1 exige que l'OPA dépose 5 000 TND sur un compte d'épargne qui doit fonctionner avec ce solde minimum pendant la durée du prêt. Cela signifie que l'OPA doit utiliser 6 700 DT de ses ressources financières pour accéder au prêt. **L'OPA n'aurait pas assez d'argent pour réaliser l'investissement prévu**, puisqu'elle ne reçoit que 85 000-6 700=78 300 TND.
- Pour la banque 2, l'OPA recevra **83 300 DT**, mais devra **rembourser avec des intérêts de 85 000 DT**. Pour la banque 3, l'OPA recevra **80 000 DT**, mais devra **rembourser avec des intérêts de 80 800 DT**.

Conduite de la négociation : L'équipe de négociation de l'OPA a décidé de négocier en parallèle avec la banque 2 et la banque 3, cette dernière étant la BATNA.

Le meilleur résultat est que la banque 2 réduit l'espace rigide entre les décaissements et peut même réduire certains de ses coûts (compte courant, assurance obligatoire). Même si les conditions restent inchangées, elles sont considérées comme plus conformes aux préférences de l'OPA que la banque 3. Toutefois, si la banque 3 propose un rééchelonnement et réduit ses pénalités de retard à au moins 700 TND, elle deviendrait la meilleure option.

Pensez-vous que les objectifs de cette OPA pour mener ses négociations sont réalistes ? Comment pourraient-elles convaincre la banque 3 de modifier les deux conditions dans le sens souhaité par l'OPA ?

Conclusion d'un accord: L'équipe de l'OPA a négocié avec succès auprès de la banque 3, qui a offert une option de rééchelonnement sous certaines conditions et a réduit les frais de retard à 600 TND pour tout premier remboursement tardif. La deuxième banque a proposé de réduire l'intervalle entre les décaissements à 7 mois et d'accorder un compte courant gratuit au cours de la première année du prêt. Cependant, le fournisseur a fait savoir à l'OPA que la banque 3 était plus avantageuse pour elle et qu'elle devrait augmenter ses prix si les conditions de paiement de la banque 2 étaient respectées.

Par conséquent, l'équipe de l'OPA a recommandé à son conseil d'administration d'accepter l'offre de la banque 3, moyennant les conditions ajustées susmentionnées. Cette offre a été dûment traduite en contrat et le matériel de récolte a été utilisé à bon escient.

3 Module Trois: Analyse financière (AF)

3.1 Aperçu du module

a) Vue d'ensemble

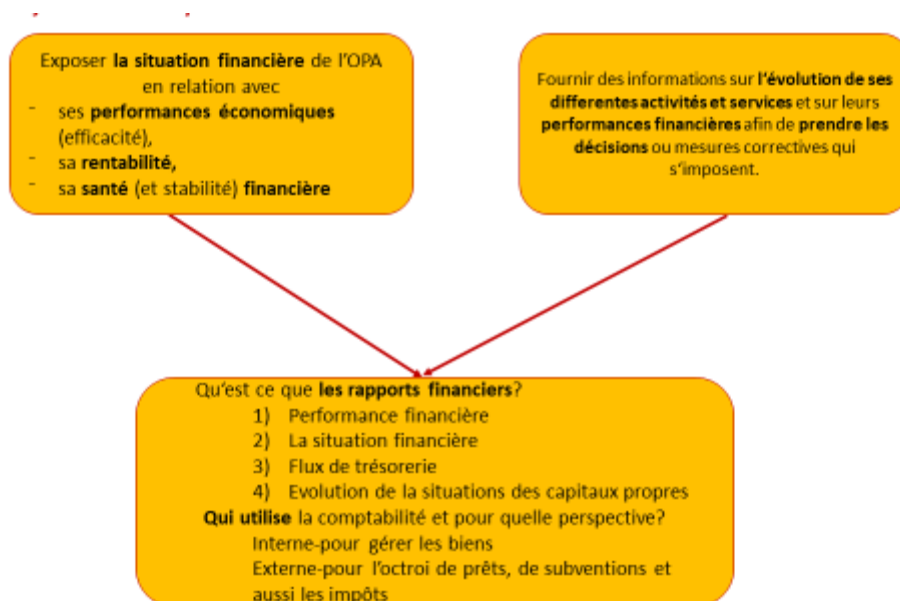


Figure 14 : M3_14 Aperçu des concepts essentiels de l'analyse financière



b) L'objectif du module

L'objectif de l'analyse financière consiste à fournir des informations sur l'évolution de ses différentes activités et services ainsi que leurs performances financières afin de prendre les décisions et les mesures correctives qui s'imposent.

Plus concrètement, il est essentiel que la direction de l'OPA comprenne suffisamment bien les rapports financiers pour pouvoir poser des questions aux comptables ou aux auditeurs internes et externes.

c) Introduction au module

Les prêteurs et les donneurs (de subventions ou de prêts à taux réduit) ne sont pas des experts de la chaîne de valeur dans laquelle l'OPA opère. Leur expertise se limite plus ou moins à l'analyse financière. Toute entreprise ou activité peut être examinée de ce point de vue.

Prenons l'exemple suivant:

- Tous les actifs et passifs à la fin de la période, tous les revenus et tous les coûts cumulés sur les trois dernières périodes; tous les revenus sont des ventes au comptant;
- L'entreprise A a des actifs de 100, un chiffre d'affaires de 1000, des coûts primaires de 800 et des revenus primaires de 1000.
- L'entreprise B a des actifs de 300, un chiffre d'affaires de 2000, des coûts primaires de 650 et des revenus primaires de 700.

Vous ne savez pas dans quelle chaîne de valeur ces entreprises opèrent qu'il s'agisse de l'agriculture ou d'autres secteurs (vous ne connaissez même pas le pays et la monnaie). Prêteriez-vous à l'une ou l'autre ? Dans l'affirmative, quel serait le montant ?

L'analyse financière vous indique que vous envisagez de prêter à l'entreprise A et vous pouvez sans problème lui accorder un prêt dont les remboursements annuels s'élèvent à environ 30 unités d'argent.



Réflexion en groupe : Pouvez-vous trouver le raisonnement qui sous-tend l'affirmation ci-dessus ? Essayez avant de lire l'argument de la note de bas de page.³

Ce module vous permet de comprendre ce que les prêteurs ou les donneurs recherchent et ce dont ils parlent lorsqu'ils demandent une analyse financière.

Les rapports financiers

L'analyse financière est fondée sur les chiffres présentés dans les états financiers. Les états financiers sont une présentation standardisée des éléments suivants:

- La performance financière d'une entreprise au cours d'une période donnée;
- La situation financière à un moment donné (généralement la fin de cette période) ; et
- La capacité de l'entreprise à générer suffisamment de liquidités pour payer ses factures, ainsi que ses bénéficiaires.

Qui analyse les rapports financiers et pourquoi ?

Tableau 24 : M3_24: Groupe d'utilisateurs des rapports financiers et leurs objectifs

Groupes d'utilisateurs		Objectifs
Utilisateurs internes	Conseil administration	Résultat de leur gestion
	Directeurs & Adhérents	Suivi périodique de la performance de l'OPA
Utilisateurs externes	Banquiers	Accepter ou pas d'accorder un crédit à l'OPA
	Agences de développement	L'octroi des subventions
	Administration	Contrôle, impôt

d) L'organisation des sections du module

Dans la section suivante, nous donnons un aperçu des fondements des données sur lesquelles repose l'analyse financière. Nous présentons chacun des rapports financiers de ce chapitre et expliquons brièvement ce dont il s'agit et ce que cela implique. Nous excluons l'état des bénéfices non distribués. Bien qu'il soit important dans le contexte de la gouvernance de l'OPA (il s'agit de la relation entre la direction, le conseil d'administration et les membres) il dépasse le cadre de ce manuel.

L'analyse financière du compte de résultat est abordée au chapitre 3. L'analyse du tableau des flux de trésorerie est présentée au chapitre 4 et l'analyse du bilan est présentée au dernier chapitre (chapitre 5).

³ L'entreprise A se concentre sur son activité principale (chiffre d'affaires = revenus primaires = 1000), son rendement des actifs est d'environ 67% (bénéfices/actifs). Elle a réalisé un bénéfice opérationnel de 200 au cours des trois dernières périodes (Revenus primaires - Coûts = 1000-800). Sa rentabilité moyenne par période est de 20 % (Bénéfice/Chiffre d'affaires). Un prêteur peut être satisfait si le remboursement représente environ la moitié des rentrées nettes de trésorerie, qui sont ici égales aux bénéfices. Alors que l'entreprise B affiche un rendement des actifs de 450% (bénéfice total/actif), elle a généré plus de la moitié de ses revenus avec d'autres activités que son activité principale (chiffre d'affaires > revenus primaires, 2000>700). Contrairement à son bénéfice total (chiffre d'affaires-coûts = 2000-650), elle n'a généré qu'un maigre bénéfice opérationnel de 50 au cours des trois dernières périodes (revenus primaires-coûts = 700-650). En résumé, l'entreprise B n'a pas d'activité principale convaincante qui lui permettrait d'obtenir un prêt pertinent.

3.2 Comptabilité

a) Vue d'ensemble

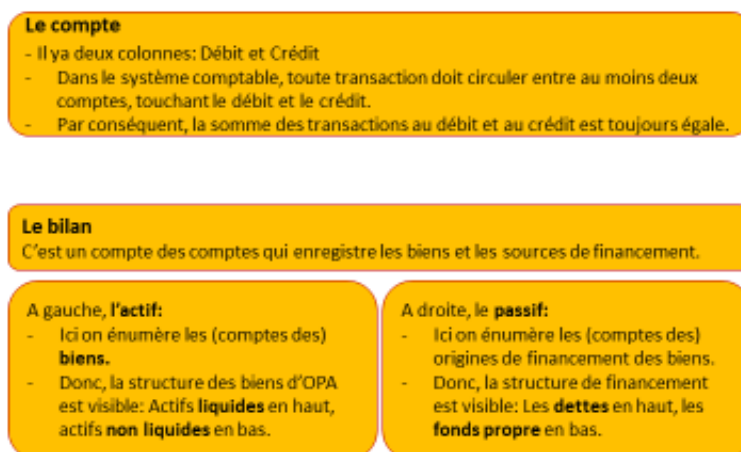


Figure 15 : M3_15: Les concepts de base de la comptabilité

b) Les principes de base

Les transactions doivent être enregistrées selon le mécanisme de la comptabilité en partie double, comme indiqué dans la section suivante. Il ne s'agit toutefois que de la condition nécessaire, et non suffisante, d'une comptabilité correcte et précise.

En outre, les transactions doivent être enregistrées conformément aux lois et règlements régissant les entreprises en général et le secteur agricole en particulier. L'audit externe annuel n'est que l'une de ces exigences légales.

Dans ce chapitre, nous n'avons pas la prétention d'expliquer la discipline comptable de manière approfondie. Pour cela, nous nous référons à des manuels à part entière. En outre, nous conseillons à toute OPA de s'assurer que son comptable (i) est formellement qualifié possédant un diplôme pertinent en comptabilité, et (ii) actualise régulièrement ses connaissances des règles de comptabilité.

Il existe quatre rapports financiers standard :

- Le bilan (état de la situation financière),
- Le compte de résultat (état de la performance financière),
- Le tableau des flux de trésorerie,
- L'état des variations des capitaux propres (état des bénéfices non distribués).

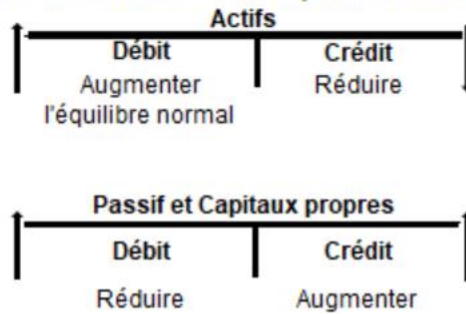
c) La mécanique comptable en quelques mots

La comptabilité est une discipline qui assure la collecte d'informations chiffrées ayant un impact sur les résultats et le capital de l'entreprise. Ces informations sont organisées sous forme de comptes (d'où le nom).

Il existe quatre grands types de comptes: L'actif, le passif, les dépenses et les revenus/capitaux propres. Ces comptes constituent les états financiers.

Chaque compte est divisé en deux colonnes: la colonne de gauche est appelé "débit" et la colonne de droite est appelé "crédit". La figure M2_3 montre comment les transactions enregistrées dans chacun des quatre types de comptes affectent la valeur de l'élément concerné et, par conséquent, l'état financier correspondant (bilan ou compte de résultat).

Effet d'une transaction comptable sur le bilan



Effet d'une transaction comptable sur le compte de résultat

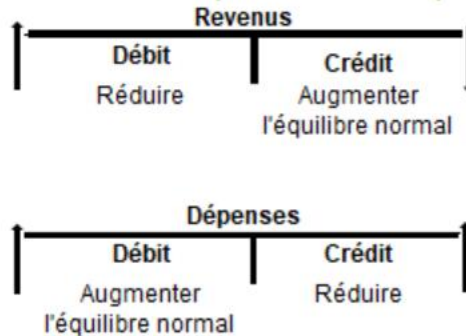


Figure 16 : M3_16: Présentation des comptes

Chaque transaction doit être enregistrée dans deux comptes, ce que l'on appelle la comptabilité en partie double. D'où la définition : *La comptabilité en partie double est une méthode d'enregistrement des opérations selon laquelle, pour chaque opération commerciale, une entrée est enregistrée dans au moins deux comptes en tant que débit ou crédit. Dans un système en partie double, les montants enregistrés en débit doivent être égaux aux montants enregistrés en crédit.*

d) Types des états financiers

Le relevé de solde

Le bilan donne une vue d'ensemble de l'actif, du passif et des capitaux propres d'une entreprise, à **une date donnée**. La date figurant en haut du bilan est celle à laquelle il a été effectué, correspondant généralement à la fin de la période couverte par le rapport. Les organisations telles que l'OPA établissent des bilans trimestriels et annuels. La loi exige que le **bilan annuel** fasse l'objet d'un **audit externe**.

Vous trouverez une description des postes d'un bilan dans le tableau M3_25.

Tableau 25 : M3_25: Description des postes d'un bilan

Poste du bilan	Description	Exemples
Actifs		
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Actifs liquides	Peut comprendre des bons du trésor et des certificats de dépôt.
Comptes à recevoir	Montant dû à l'entreprise par ses clients pour la vente de ses produits et services.	
Inventaire	Il s'agit des biens qu'une entreprise a en stock et qui sont destinés à être vendus dans le cadre de l'activité de l'entreprise. Les stocks peuvent comprendre : - Les produits finis, - Un travail en cours (il n'est pas encore terminé), - Les matières premières disponibles (elles n'ont pas encore été travaillées).	
Charges payées d'avance	Ce sont des coûts qui ont été payés avant la date à laquelle ils sont dus. Ces dépenses sont inscrites à l'actif parce que leur valeur n'a pas encore été reconnue ; si elle n'était pas reconnue, l'entreprise devrait théoriquement être remboursée.	
Propriétés, matériel et équipement	Immobilisations détenues par une entreprise pour son bénéfice à long terme.	- Bâtiments utilisés pour la fabrication ; - Les machines lourdes utilisées pour la transformation des matières premières.
Investissements	Actifs détenus en vue d'une croissance future spéculative. Ces actifs ne sont pas utilisés dans les opérations ; ils sont simplement détenus pour l'appréciation du capital.	
Passifs		
Comptes créditeurs	Factures dues dans le cadre de l'activité normale d'une entreprise.	- Factures de services publics ; - Les factures de loyer ; - Les obligations d'achat de matières premières.
Salaires à payer	Paielements dus au personnel pour le temps de travail.	
Effets à payer	Instruments de dette enregistrés qui enregistrent les accords officiels de dette, y compris l'échéancier et le montant des paiements.	- Crédit des institutions financières
Dividendes à payer	Dividendes qui ont été déclarés pour être attribués aux actionnaires mais qui n'ont pas encore été payés.	
Dette à long terme	Diverses obligations dont l'échéance totale est supérieure à un an. Il convient de noter que la partie à court terme de cette dette est comptabilisée comme un passif à court terme.	- Fonds d'obligations d'amortissement ; - Hypothèques ; - Autres prêts >1 an
Capitaux propres		
Capitaux propres	Total des actifs moins total des passifs. Les capitaux propres (également appelés fonds propres) représentent la somme d'argent qui reviendrait aux actionnaires si tous les actifs étaient liquidés et si toutes les dettes de l'entreprise étaient remboursées.	
Bénéfices non distribués	font partie des capitaux propres et représentent le montant des bénéfices nets qui n'ont pas été versés aux actionnaires sous forme de dividendes	

Le compte de profits et pertes (p&l)

L'état des pertes et profits (P&L) énumère tous les comptes de **revenus et de dépenses** accumulés au cours d'une **période donnée**. Les organisations telles que l'OPA préparent des états des pertes et profits mensuels et annuels. La loi leur impose de soumettre le **compte de résultat annuel à un audit externe**.

Le tableau M3_26 présente une description des postes du compte de résultat.

Tableau 26 : M3_26: Description des postes du compte de résultat

Poste du compte de résultat	Description	Exemples
Revenus		
Revenus d'exploitation	Revenus générés par la vente des produits ou des services d'une entreprise. Ils sont générés par les activités principales d'une entreprise.	- Vente (totale) d'olives ou d'amandes - Vente d'huile d'olive
Revenus hors exploitation	Revenus provenant d'activités non essentielles. Ces revenus ne relèvent pas de la fonction première de l'entreprise.	- Intérêts perçus sur les liquidités en banque ; - Revenus locatifs d'un bien immobilier ; - Revenus provenant de partenariats stratégiques, telles que les revenus de redevances ; - Revenus provenant d'un affichage publicitaire situé sur la propriété de l'entreprise.
Autres revenus	Revenus provenant d'autres activités.	Gains provenant de la vente d'actifs à long terme tels que des terrains, des véhicules ou une filiale.
Dépenses		
Dépenses primaires	Les frais encourus au cours du processus d'obtention de revenus provenant de l'activité principale de l'entreprise.	- Le coût des marchandises vendues (COGS) ; - Les frais de vente, généraux et administratifs (SG&A). Il s'agit généralement des salaires des employés, des commissions de vente, des services publics tels que l'électricité et le transport ; - La dépréciation ou l'amortissement ; - La recherche et le développement (R&D).
Dépenses secondaires	Elles sont liées à des activités secondaires.	- Les intérêts payés sur les prêts ou les dettes ; - Les pertes résultant de la vente d'un actif sont également comptabilisées en charges.

Le tableau de financement

Le tableau des flux de trésorerie mesure la capacité d'une entreprise à générer des liquidités pour payer ses dettes, financer ses dépenses d'exploitation et ses investissements.

Cette déclaration permet à la direction et aux actionnaires de comprendre comment fonctionnent les opérations de l'entreprise, d'où vient l'argent et comment il est dépensé. Il permet également de savoir si l'entreprise dispose d'une base financière solide. Les éléments du tableau de financement sont présentés ci-dessous :

- **Les activités d'exploitation** comprennent toutes les sources et utilisations de liquidités provenant de la gestion de l'entreprise et de la vente de ses produits ou services. Les liquidités provenant des activités d'exploitation comprennent tous les changements apportés aux comptes

débiteurs, aux amortissements, aux stocks et aux comptes créditeurs. Ces transactions comprennent également les salaires, les paiements d'impôts sur le revenu, les paiements d'intérêts, les loyers et les rentrées d'argent provenant de la vente de produits ou de services.

- **Les activités d'investissement** comprennent toutes les sources et utilisations de liquidités provenant des investissements de l'entreprise dans son avenir à long terme. Il peut s'agir, entre autres, de l'achat ou de la vente d'actifs, de prêts accordés à des fournisseurs ou reçus de clients, ou de tous paiements liés à une fusion ou à une acquisition.
- **Les activités de financement** comprennent les sources de liquidités provenant d'investisseurs ou de banques, ainsi que l'utilisation des liquidités versées aux actionnaires, l'émission de dettes, l'émission d'actions, le rachat d'actions, les prêts, les dividendes versés et les remboursements de dettes.



ETUDE DE CAS

Imaginer un groupe d'agriculteurs qui décident de se réunir pour créer une SMSA qu'ils veulent nommer "Ennour". L'OPA aura pour mission d'offrir des services à ses adhérents actifs dans la filière huile d'olive.

Poser la question suivante aux participants : Quelle serait la première opération que l'on pourrait exprimer en termes monétaires ?

Il est attendu des agriculteurs comme réponse, qu'ils conviennent du montant que chacun doit contribuer pour constituer le capital social de la SMSA.

Demander alors, à un volontaire de faire une description de cette opération financière si le nombre d'agriculteurs est de 50 avec une contribution individuelle de 60 Dinars et que les participants au capital entendent de verser leurs contributions en espèce.

Amener les participants à faire une présentation selon le modèle décrit dans le tableau M3_27.

Tableau 27 : M3_27: SMSA "Ennour" : Situation financière au 31/12/20

Emplois (actifs) Comment l'argent a été utilisé	Unité (DT)	Origines (passifs) D'où vient l'argent	Unité (DT)
Caisse	3000	Capital social (50 parts à 60DT chacune)	3000
Total	3000	Total	3000

Demander par la suite aux participants de procéder à l'enregistrement des opérations financières ci-après.

- 1- La coopérative décide d'ouvrir un compte dans une banque et d'y verser 2.150 DT, prélevés sur le montant en caisse comme présenté dans tableau M3_28.

Tableau 28 : M3_28: Origines et emplois des fonds (1)

Emplois (actifs) Comment l'argent a été utilisé	Unité (DT)	Origines (passifs) D'où provient l'argent	Unité (DT)
Caisse	850	Capital social (50 parts à 60DT chacune)	3000
Banque	2150		
Total	3000	Total	3000

- 2- Les membres accordent un prêt de 1.750 DT à leur coopérative; cette somme est versée dans la caisse (les participants doivent saisir clairement la différence entre les parts sociales souscrites par les membres, celles sur lesquelles ils touchent un dividende et les sommes mises à la disposition de la coopérative sous forme de prêt).

Tableau 29 : M3_29: Origines et emplois des fonds (2)

Emplois (actifs) Comment l'argent a été utilisé	Unité (DT)	Origines (passifs) D'où vient l'argent	Unité (DT)
Banque	2150	Capital social (50 parts à 60DT chacune)	3000
Caisse	2600	Prêts des membres	1750
Total	4750	Total	4750

- 3- La coopérative paye d'avance la location annuelle de son magasin pour la somme de 1.050 DT réglée par chèque bancaire.

Tableau 29 : M3_29: Origines et emplois des fonds (2)

Emplois (actifs) Comment l'argent a été utilisé	Unité (DT)	Origines (passifs) D'où vient l'argent	Unité (DT)
Loyer payé d'avance	1050	Capital social (50 parts à 60DT chacune)	3000
Banque	1100		
Caisse	2600	Prêts des membres	1750
Total	4750	Total	4750

- 4- Achat des produits agricoles des membres pour un montant de 1.400 DT, payé en espèces.

Tableau 30 : M3_29: Origines et emplois des fonds (2)

Emplois (actifs) Comment l'argent a été utilisé	Unité (DT)	Origines (passifs) D'où vient l'argent	Unité (DT)
Produits agricoles en stocks	1400	Capital social (50 parts à 60DT chacune)	3000
Loyer payé d'avance	1050		
Banque	1100		
Caisse	1200	Prêts des membres	1750
Total	4750	Total	4750

- 5- La coopérative vend le quart des produits achetés à 350 DT pour une somme de 420 DT, payés en espèces.

Tableau 31 : M3_29: Origines et emplois des fonds (2)

Emplois (actifs) Comment l'argent a été utilisé	Unité (DT)	Origines (passifs) D'où vient l'argent	Unité (DT)
Produits agricoles en stocks	1050	Capital social (50 parts à 60DT chacune)	3000
Loyer payé d'avance	1050		
Banque	1100		
Caisse	1620	Prêts des membres	1750
		Excédent	70

Total	4820	Total	4820
--------------	-------------	--------------	-------------

- 6- La coopérative vend un autre quart de produits agricoles d'une valeur de 350 DT pour la somme de 455 DT payable un mois plus tard.

Tableau 31 : M3_29: Origines et emplois des fonds (2)

Emplois (actifs) Comment l'argent a été utilisé	Unité (DT)	Origines (passifs) D'où vient l'argent	Unité (DT)
Produits agricoles en stocks	700	Capital social (50 parts à 60DT chacune)	3000
Clients	455		
Loyer payé d'avance	1050		
Banque	1100		
Caisse	1620	Prêts des membres	1750
		Excédent	175
Total	4925	Total	4925

3.3 Analyse des activités et services de l'OPA

a) Vue d'ensemble

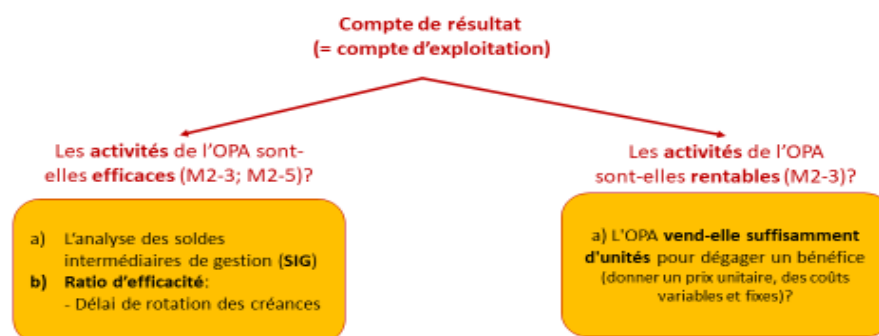


Figure 17 : M3_17: Concepts de base de l'analyse des activités

b) Les principes de base

Au cours d'une période d'activité, l'OPA peut réaliser des bénéfices ou des pertes. Pour être utile à ses membres et à ses parties prenantes, et pour continuer à fonctionner, l'OPA doit réaliser des bénéfices. Les bénéfices sont le résultat de la vente à des prix qui couvrent et dépassent les coûts.

Le compte de résultat indique, dans sa partie gauche, les coûts et les dépenses et, dans sa partie droite, les revenus. Le montant total figurant dans la partie droite du compte de résultat doit être supérieur au montant figurant dans la partie gauche du compte de résultat pour qu'il y ait un bénéfice.

C'est donc sur la base du compte de résultat que l'on peut analyser comment et dans quelle mesure l'OPA réalise des bénéfices (ou des pertes).

Le compte de résultat peut être présenté de différentes manières. Les revenus et les dépenses peuvent être présentés selon leur nature ou leur fonction.

Présentation par nature	Présentation par fonction
+ Ventes de marchandises + Production vendue de biens et services (B&S) + Production stockée + Production immobilisée + Autres produits d'exploitation - Achats de marchandises +/- Variation des stocks de marchandises - Achats de matières premières +/- Variation des stocks de matières premières - Autres achats et charges externes - Charges de personnel - Impôts et taxes - Autres charges d'exploitation	+ Ventes - Coût des ventes - Frais commerciaux - Frais de recherche et développement (R&D) - Frais généraux
= Résultat d'exploitation (REX)	= Résultat d'exploitation (REX)
+ Produits financiers - Charges financières	- Coût de l'endettement financier net
= Résultat financier (RF)	
+ Produits exceptionnels - Charges exceptionnelles	
= Résultat exceptionnel (REXC)	+/- Résultat non récurrent
- Participation des salariés* - Impôt sur les sociétés	- Impôt sur les sociétés
= Résultat net (RN)	= Résultat net (RN)

Source : Palard/Barrédy 2017, p. 9

Figure 18 : M3_18: Compte de résultat par nature et par fonction

c) L'efficacité des activités

Les soldes intermédiaires de gestion (SIG)

Pour comprendre et analyser la formation du résultat net d'OPA, nous formons Les SIG. Ils permettent d'analyser les éléments suivants:

- La performance commerciale,
- La structure des coûts,
- La formation de la marge.

Tableau 31 : M3_30: Les soldes intermédiaires de gestion (SIG)

No	Intitulé	Mode de calcul	Interprétation
1	Marge Commerciale	+ Ventes de marchandises - Achats de marchandises +/- Variation de stocks de marchandises	Marge réalisée sur les ventes de marchandises (biens revendus en l'état)
2a	Production de l'exercice	+ Production vendue de biens et services + Production stockée + Production Immobilisée	
2b	Chiffre d'affaires	+ Production vendue de biens et services + Ventes de marchandises	
3	Valeur ajoutée	+ Marge commerciale + Production de l'exercice - Achats de matières premières +/- Variation de stocks de matières premières - Autres achats et charges externe	Richesse créée par l'OPA en interne par l'utilisation de ses propres facteurs de production ; Mesure du taux d'intégration de l'OPA dans sa chaîne de valeur.
4	Excédent brut d'exploitation	+ Valeur Ajoutée - Charges de personnel - Impôts et taxes + Subventions nettes	Résultat économique brut d'OPA avant déduction des dotations aux amortissements.
5	Résultat d'exploitation	+ Excédent brut d'exploitation + Reprises sur amortissement et provisions - Dotations aux amortissement et provisions + Autres produits - Autres charges	Résultat économique net d'OPA après déduction des dotations aux amortissements.
6	Résultat financier	+ Produits financiers (dividendes perçus plus valeur sur cession d'actifs financiers) - Charges financières (frais financiers, charges d'intérêts)	
7	Résultat courant après impôt	+ Résultat d'exploitation + Résultat financier	
8	Résultat exceptionnel	+ Produits exceptionnels - Charges exceptionnelles	Par exemple valeurs sur cessions d'immobilisations, frais de licenciement, pertes sur créances irrécouvrables etc.
9	Résultat net	+ Résultat courant après impôt + Résultat exceptionnel - Participations des salariés - Impôt sur les sociétés	

Source : Adapté de Palard/Barrédy 2017, p. 12/13.

Le délai de recouvrement des créances

Le délai de recouvrement des créances est un **ratio d'efficacité** calculé à partir du compte de résultat. Il est calculé par la formule **moyenne des créances impayées/chiffre d'affaires**. Plus le délai de recouvrement des comptes clients est faible, plus les clients payent rapidement leur créance. La trésorerie disponible de l'OPA est plus conséquente et permet d'investir ou de régler les factures auprès des fournisseurs ou des prestataires.

Le seuil de rentabilité

La classification la plus élémentaire des coûts est celle des coûts variables et des coûts fixes. Les coûts variables augmentent avec le niveau de production, c'est-à-dire le nombre d'articles produits. Les coûts fixes sont encourus dès l'ouverture de l'entreprise, qu'elle produise à pleine capacité ou pas du tout.

Les bouteilles remplies d'huile d'olive sont un exemple de coûts variables. Le nombre de bouteilles varie en fonction du volume d'huile d'olive produit.

Un exemple de coûts fixes est le broyeur d'olives. La dépense liée à l'achat de cette machine est fixe, quelle que soit la variation de la production d'huile d'olive.

Plus les coûts fixes d'une entreprise sont élevés, plus elle doit vendre pour couvrir ces coûts et commencer à faire des bénéfices. Couvrir **tous les coûts fixes et variables s'appelle "atteindre le seuil de rentabilité"**. Par exemple, un broyeur d'olives plus grand doit produire une plus grande quantité d'huile d'olive pour atteindre son seuil de rentabilité qu'un broyeur d'olives plus petit (toutes choses égales par ailleurs).

En d'autres termes, le seuil de rentabilité correspond au niveau du **chiffre d'affaires (CA)** que **l'activité doit atteindre pour couvrir l'intégralité de ses charges variables et fixes** et pour lequel elle ne génère ni perte ni bénéfice. En d'autres termes, le seuil de rentabilité correspond au niveau du CA pour lequel la marge sur coût variable finance exactement le montant des charges fixes.

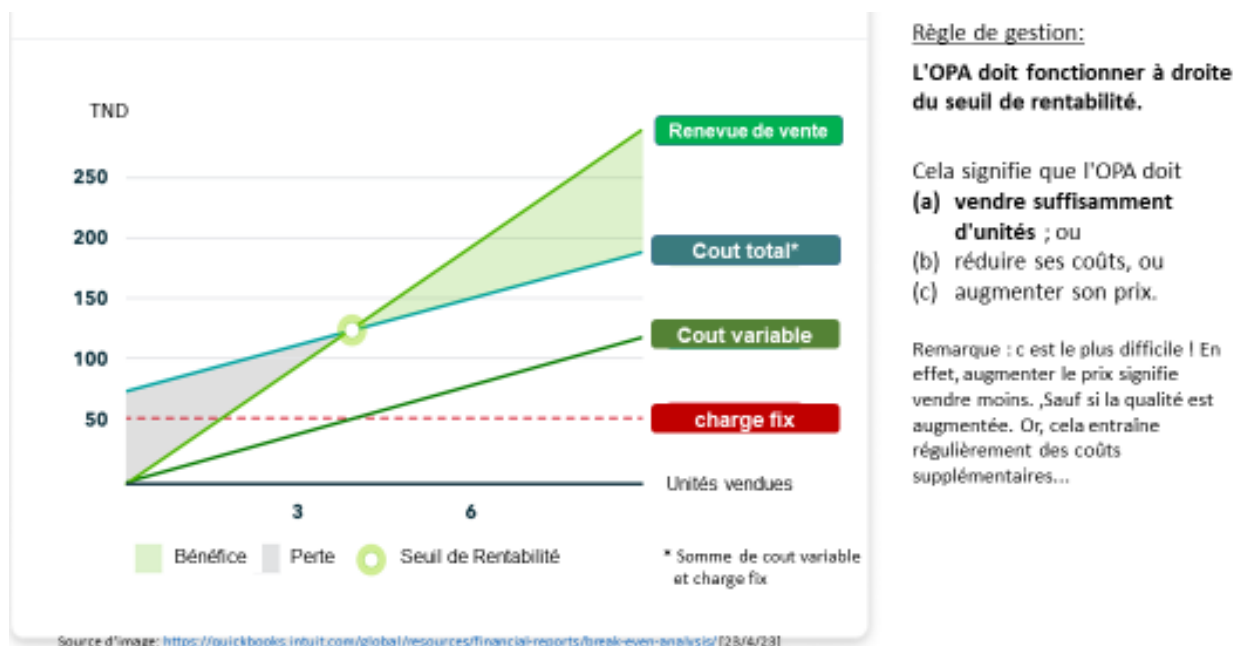


Figure 19 : M3_19: Visualisation du seuil de rentabilité

Parcours du formateur

Étape 1: Exemple du calcul du seuil de rentabilité: Prenons l'exemple d'une OPA qui exerce une activité d'approvisionnement, elle réalise un chiffre d'affaires annuel de 600 MDT. Elle a payé 490 MDT pour l'achat des marchandises et 20 MDT pour les frais de transport et décharge de la marchandise au niveau de ses entrepôts. Les charges fixes sont de 75 MDT.

Le seuil de rentabilité de l'activité peut être calculé comme présenté dans le tableau 31: M3_ 31.

Tableau 32 : M3_ 31: Calcul du seuil de rentabilité

Charges variables	=	490 + 20 = 510 MDT
Marge sur coût variable (MCV)	=	600 - 510 = 90 MDT
Taux de marge sur coût variable	=	90/600 = 15%
Le seuil de rentabilité	=	75/0,15 = 500 MDT

La figure 20: M3_20 présente les différents seuils de rentabilités de l'OPA en fonction de son chiffre d'affaire.

Nous notons que si :



Étape 2: Travail de groupe: Prenons l'étude de cas de la SMSA "Etoile du Nord" qui transforme les olives en huile d'olive. L'opération est détaillée par la suite sur la page 79. Sur cette base, calculez :

- 1) Le seuil de rentabilité du service trituration, puis déduisez le nombre de tonne d'olives à triturer correspondant au seuil de rentabilité.
- 2) Le seuil de rentabilité du service vente groupée d'huile d'olive conditionnée. En déduire le nombre de bouteilles de HO à commercialiser correspondant au seuil de rentabilité.
- 3) Calculez le seuil de rentabilité global de l'OPA.

3.4 Le Flux de Trésorerie

a) Vue d'ensemble



Figure 21 : M3_21:Les concepts de base du flux de trésorerie

b) Les principes de base

Le résultat net n'est cependant en rien une mesure de la trésorerie générée par l'OPA. L'OPA peut très bien réaliser un bénéfice et faire face à des difficultés de trésorerie. Il suffit par exemple qu'un client important n'honore pas le paiement de sa créance ou que les stocks déprécient. Cela veut dire que le chiffre d'affaires d'une OPA ne correspond pas aux revenus générés par l'activité; les charges ne correspondent pas aux dépenses engagées.



Note Importante

Il faut bien différencier le résultat net d'une OPA et ses flux de trésorerie. Ce qui intéresse le banquier, c'est avant tout la capacité d'OPA à générer des flux de trésorerie au-delà de son profit.

c) Flux de trésorerie par activités

Tableau 33: M3_ 32: Compte d'exploitation par activité

Compte d'exploitation par activité	
Description	Montant (DT)
+ Chiffre d'affaires (1)	
- Variables de charges (2)	
- Charges diverses indirectes (4)	
- Charges financières (5)	
+ Amortissements (6)	
= Cashflow (8)=(7)+(6)	

Note: Chiffre d'affaires moins amortissements moins toutes les charges est aussi connu comme le "bénéfice". Le flux de trésorerie peut donc être exprimé comme le bénéfice plus l'amortissement. Le bénéfice correspond au résultat net, mais le terme est utilisé de manière moins stricte, par exemple, il signifie parfois le résultat avant impôts.

Disposant du compte d'exploitation des différentes activités qu'elle mène, l'OPA peut procéder à leur comparaison à travers le modèle présenté dans le tableau 33: M3_33 suivant:

Tableau 34 : M3_ 33: Comparaison des services de l'OPA

Comparaison des activités de l'OPA					
Activité/Service	Période d'activité (1)	Coût total sur la Période (2)	Revenus totaux sur la période (3)	Ecart (4)=(3)-(2)	Moyenne (5)=(4)/(1)
Service 1					
Service 2					
Service 3					

d) La capacité d'autofinancement (CAF)

La capacité d'autofinancement (CAF) représente **un excédent de ressources** (ou excédent de trésorerie) généré par l'activité d'une OPA sur l'exercice.

En d'autres termes, elle constitue la **valeur (richesse) créée par la différence entre les produits encaissés et les charges décaissée**.

CAF=

- + Excédent brut d'exploitation
- + Autres produits encaissables
- Autres charges encaissables

Figure 22 : M3_22 : La capacité d'autofinancement

Produits encaissés	Produits non encore encaissés	Produits non encaissables
Ventes de biens et services ayant donné lieu à un règlement. Exemple : ventes au comptant.	Biens et services vendus n'ayant pas encore été payés. Exemple : ventes à crédit générant une créance client.	Produits d'exploitation qui ne peuvent être encaissés. Exemple : reprise sur amortissements et provisions.
Charges décaissées	Charges non encore décaissées	Charges non encaissables
Achats des biens et services ayant donné lieu à un règlement Exemple : achats de marchandises au comptant, versement des salaires.	Biens et services achetés n'ayant pas encore été payés. Exemple : achats à crédit générant une dette fournisseurs.	Charges d'exploitation qui ne peuvent être décaissées. Exemple : dotation aux amortissements et provisions.

Source : Palard/Barrédy 2017, p. 10/11 : Palard/Barrédy 2017, p. 10/11

Figure 23 : M3_23 : Tableau des charges

La CAF est destinée à assurer l'autofinancement de l'OPA, elle permet notamment:

- De rémunérer les adhérents par le biais de dividendes;
- De financer les investissements;
- De rembourser les emprunts et les dettes financières;
- D'augmenter le fonds de roulement;
- De couvrir les pertes probables et les risques;
- D'épargner.

Parcours du formateur



Étape 1: Etude de cas - Calculer le flux de trésorerie

Prenons le cas de la SMSA " Etoile du Nord" disposant d'une huilerie de petite capacité (2.4 T/jour) afin de faciliter l'accès à ses adhérents au service trituration et par conséquent avoir une huile d'olive de bonne qualité et réduire le coût lié à ce service. Les revenus de l'OPA ainsi que les dépenses relatives aux cinq dernières années sont reportées dans le tableau 34: M3_ 34 suivant :

Tableau 35 : M3_ 34: Revenus et charges de l'OPA pour les cinq dernières années

Année	A1	A2	A3	A4	A5
Vente d'huile d'olive	55 000	55 000	55 000	55 000	55 000
Variables de charges (DT)	5200	5200	5200	5200	5200

- 1) Calculer le flux de trésorerie sachant que :
- Les charges financières de l'OPA s'élèvent à 3000 DT par an (durant les cinq ans) suite à l'octroi d'un crédit d'investissement.
 - L'amortissement des équipements de l'unité de trituration se résume dans le tableau M3_35 comme suit:

Tableau 36 : M3_35: Amortissement des équipements de l'unité de trituration

Equipements	Coût (DT)	Durée d'amortissement	Valeur de revente équipement (%)
Mini -huilerie (25T/j)	140 000	10	15%
Bascule	3 000	6	15%
Cuves en inox	20 000	4	15%

Afin de développer la rentabilité de la SMSA et suite à une opportunité de marché, l'OPA a créé une ligne d'embouteillage d'huile d'olive. Grâce au contrat d'affaires que le conseil d'administration a pu établir avec une société acheteuse installée à Tunis, l'OPA peut vendre annuellement 10 000 bouteilles de 250 ml d'HO conditionnée au prix unitaire de 10 DT. Les charges opérationnelles annuelles liées à ce nouveau service s'élèvent à 63 000 DT. La ligne d'embouteillage a coûté 30 000 DT avec une durée d'amortissement de 10 ans et une valeur de revente correspondant à 15% du coût d'achat.

Activité : Calculer son flux de trésorerie.



Étape 2: Après restitution des résultats, engager une discussion pour comparer les deux services de l'OPA au profit de ses adhérents.



Étape 3: **La capacité d'autofinancement**

Réflexion en groupe: Qu'est-ce que la capacité de financement? Et quelle est son utilité pour l'OPA? Résumer les réponses des participants.



Étape 4 : **Calculer la CAF**

Travail de groupes: Revenez à l'activité et calculez la capacité d'autofinancement de la SMSA "Etoile du nord".



Engager une discussion ouverte après la restitution des résultats et résumez en ces termes: Une capacité d'autofinancement positive signifie que l'OPA gère une trésorerie qu'elle pourra utiliser pour son auto-développement ou pour financer des investissements ou emprunts.

Une capacité d'autofinancement négative signifie que l'OPA n'a pas généré de trésorerie au cours de l'exercice. Une capacité d'autofinancement négative reflète une situation critique qui peut mener l'OPA à la faillite et qu'il faut donc considérer et arranger au plus vite. L'OPA devra sûrement faire appel à des financements externes comme des emprunts bancaires.

3.5 Analyse financière basée sur le bilan

a) Vue d'ensemble

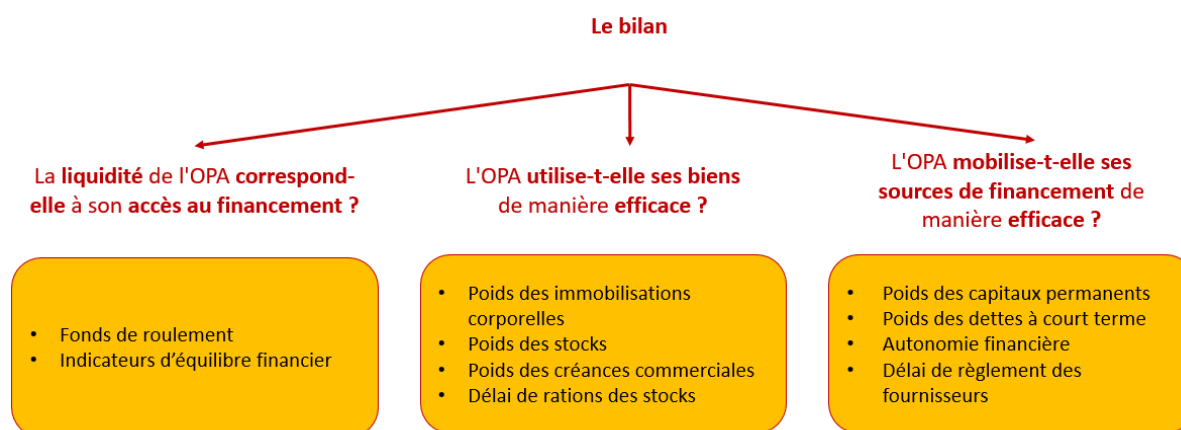


Figure 24 : M3_24 : Concepts de base de l'analyse du bilan

b) Les principes de base

La structure du bilan révèle dans quelle mesure les actifs de l'OPA sont bien concentrés sur ses activités principales et quelle part de son capital est liée au long terme. En règle générale, les liquidités sont suffisantes pour couvrir environ trois mois de coûts fixes.

En conséquence, la structure du bilan révèle si l'OPA est financée correctement. La part des emprunts à court terme dans le financement (passif) doit être modérée et inférieure à la part des emprunts à long terme. Les fonds propres doivent au moins représenter un quart de la partie passive du bilan.

Nous nous contenterons de présenter quelques ratios jugés pertinents, dont l'OPA pourrait faire usage.

Le fonds de roulement est mesuré en comparant les actifs et leur financement en fonction de leur durée. Le financement à court terme ne doit pas dépasser les actifs à court terme. Les actifs à long terme doivent être assortis d'un financement à long terme; leur plus grande partie devrait idéalement être financée par des fonds propres, ce qui signifie qu'ils appartiennent réellement aux membres de l'OPA.

Parcours du formateur

Étape 1: Qu'est-ce qu'un bilan: Sa composition et sa signification financière?



Activité pour tous les participants: Rappelez que la situation financière d'une OPA change en fonction des événements et des opérations financières qu'elle aura à faire durant un exercice donné.

Prenons le cas d'un groupe d'apiculteurs qui a décidé de s'organiser au sein d'une SMSA qu'ils nommeront "ENNOUR".

Expliquez aux participants que l'activité consiste à décrire certaines opérations financières (suivre les étapes ci-dessous) réalisées par les gestionnaires de l'OPA et que deux colonnes seront utilisées à cet effet:

- Colonne 1: Comment l'argent est utilisé au sein de l'OPA ?
- Colonne 2: D'où vient l'argent ?

On utilisera également deux cartes dont une indiquant "Actif" (Emplois) correspond à la colonne 1 et l'autre indiquant "Passif" (Ressources) correspond à la colonne 2. Ces cartes resteront inversées jusqu'à la fin de l'exercice. Commencez par poser la question suivante:

Quelle sera la première opération que l'on pourra exprimer en termes monétaires ?

La réponse attendue est que les agriculteurs se mettent d'accord sur le montant à verser par chaque agriculteur pour constituer le capital social de la SMSA.

- 1) Demander alors, à un volontaire de faire une description de cette opération financière si le nombre d'agriculteurs est de 50 avec une contribution individuelle de 60 Dinars et si les participants au capital acceptent de verser leurs contributions sur le compte de la SMSA (Voir tableau M3_ 36).

Tableau 37 : M3_ 36: Utilisation et provenance de l'argent (1)

Actif		Passif	
Comment l'argent a été utilisé	Unité (DT)	D'où vient l'argent	Unité (DT)
Banque	3000	Capital social (50 parts à 60DT chacune)	3000
Total	3000	Total	3000

- 2) Le conseil d'administration décide de retirer 500 DT de la banque pour les mettre à sa disposition dans la caisse afin de subvenir à certaines dépenses liées au fonctionnement comme présenté dans le tableau M3_ 37.
- 3) Le conseil d'administration collecte une avance de 1.750 DT auprès des adhérents au titre d'un approvisionnement groupé en cire gaufrée qu'elle verse à la banque (les participants doivent saisir clairement la différence entre les parts sociales souscrites par les membres, celles sur lesquelles ils touchent un dividende et les sommes mises à la disposition de la coopérative sous forme de prêt) comme présenté dans le tableau M3_ 38.

Tableau 38 : M3_ 37: Utilisation et provenance de l'argent (2)

Comment l'argent a été utilisé	Unité (DT)	D'où vient l'argent	Unité (DT)
Banque	2500	Capital social (50 parts à 60DT chacune)	3000
Caisse	500		
Total	3000	Total	3000

Tableau 39 : M3_ 38: Provenance et utilisation de l'argent (3)

Actif		Passif	
Comment l'argent a été utilisé	Unité (DT)	D'où vient l'argent	Unité (DT)
Banque	4250	Capital social (50 parts à 60DT chacune) Avance des adhérents	3000
Caisse	500		1750
Total	4750	Total	4750

Étape 2: Ordre des éléments du bilan



Activité: Distribuer des cartes à tous les participants (une carte par participant) indiquant des éléments de l'actif, ou du passif et leur demander de passer à tour de rôle pour les placer (puis de les commenter) soit sur un tableau représentant les postes de l'actif ou sur un autre représentant les postes du passif. Il se trouve que certaines cartes ne puissent être classées dans aucun des deux tableaux.

Ecoutez les réponses puis dire que les éléments inscrits à l'actif sont classés dans un ordre qui tient compte de leur liquidité, c'est-à-dire la durée nécessaire pour les transformer en monnaie, et que les éléments du passif sont présentés par ordre d'exigibilité croissante.

c) Analyse structurelle des deux côtés du bilan

Ratios de structure de l'actif

Tableau 40 : M3_ 39: Ratios de structure de l'actif

Ratio	Mode de calcul	Indications
Poids des immobilisations corporelles	$\frac{\text{Immobilisations corporelles nettes}}{\text{Actif total}}$	Ce ratio traduit essentiellement le poids des capitaux fixes dans le patrimoine de l'OPA (une valeur faible indique les contraintes technico-économiques induites par l'activité).
Poids des stocks	$\frac{\text{Action}}{\text{Actif total}}$	Une valeur élevée signifie qu'une part importante des ressources est utilisée sous forme de stocks (le risque lié à l'écoulement et à la rotation des stocks est le financement d'un actif dormant).
Poids des créances commerciales	$\frac{\text{Créances et comptes rattachés}}{\text{Actif total}}$	Une valeur élevée signifie qu'une bonne partie des ressources est employée sous formes de crédits-clients (l'OPA encoure les risques qui pèsent sur cette catégorie de créances).

Ratios de Structure du passif

Tableau 41 : M3_ 40: Ratios de structure du passif

Ratio	Mode de calcul	Indications
Poids des capitaux permanents	$\frac{\text{Capitaux permanents}}{\text{Passif total}}$	Plus cet indicateur est élevé plus les ressources de l'OPA sont stables.
Poids des dettes à court terme	$\frac{\text{Dettes à court terme}}{\text{Passif total}}$	Plus cet indicateur est élevé, plus l'OPA est exposé au risque de non règlement de ses dettes.
Autonomie financière	$\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Capitaux permanents}}$	Les indicateurs relatifs à l'autonomie financière permettent de savoir dans quelle mesure les ressources stables (capitaux permanents) proviennent des fonds propres (capitaux propres) et donc dans quelle mesure l'OPA est autonome. - Si le résultat du ratio est supérieur à 0,5 alors l'OPA peut assurer sereinement ses projets à travers ses capitaux propres ou penser à l'emprunt. - Si le résultat du ratio est inférieur à 0,5 cela signifie que les dettes sont trop prenantes et ne permettent pas à l'OPA d'investir sereinement ou d'avoir recours au crédit. En effet, l'accord du prêt n'inspirera pas confiance aux IF quant à la capacité à rembourser une dette.

d) Ratios de rotation

Tableau 42 : M3_ 41: Ratios de rotation

Coté du bilan	Ratio	Mode de calcul	interprétations
Actif	Délai de rotation des stocks	<u>Stock moyen</u> Approvisionnement	Plus il est élevé mieux c'est pour l'OPA, cela signifie qu'elle est capable de transformer rapidement ses stocks en argent ou en créances clients plus liquides.
Passif	Délai de règlement des fournisseurs	<u>Encours moyen crédits fournisseurs</u> Approvisionnement	Plus ce délai est court, plus la trésorerie de l'OPA souffre du manque de fonds dû à un règlement rapide. Un délai trop élevé indique que l'OPA paie ses fournisseurs au-delà des périodes de recouvrement accordées, ce qui veut dire qu'elle paye un intérêt sur ses achats.

Parcours du formateur

Étape 1: Réfléchir sur la structure du bilan



Réflexion en groupe: Demandez c'est quoi les ratios de structure? Quelles indications peuvent-ils apporter? Quelle est l'importance des différents ratios pour la gestion d'OPA?



Étape 2: Travail de Groupe (2 à 3 groupes)

En janvier 2018, une SMSA du centre ouest de la Tunisie a fini l'installation de son huilerie moderne, dont les composantes d'investissements sont reportées dans la liste jointe à cet exercice.

Afin de préparer son assemblée générale pour l'année 2022, vous êtes demandé de l'assister afin d'arrêter son bilan pour l'exercice en question (année 2022) en tenant compte des informations suivantes:

- La valeur des capitaux propres: 1 277 686 DT
- La valeur des équipements et matériels: 486 783 DT
- La valeur du terrain: 40 000 DT
- Un fonds de commerce évalué à 600 000 DT
- Stocks: 487 000 DT
- Créances: 25 000 DT
- Dettes fournisseurs: 456 097 DT
- Solde en banque créditeur de: 75 000 DT

Par la suite demander aux participants de calculer les indicateurs suivants:

1) Ratio de structures de l'actif:

- Poids des immobilisations corporelles,
- Poids des stocks,
- Poids des créances.

2) Ratio de structure du passif:

- Poids des capitaux permanents,
- Poids des dettes à court terme.

e) Le Fonds de roulement

Le fonds de roulement (FR) représente la somme d'argent dont dispose l'OPA pour payer ses fournisseurs, ses employés et l'ensemble de ses charges de fonctionnement en attendant d'être rémunéré par ses clients.

Il existe plusieurs méthodes pour calculer le FR à savoir:

(1) $FR = \text{capitaux permanents} - \text{actifs immobilisés}$

(2) $FR = \text{actifs circulants} - \text{dettes à court terme}$

Tableau 43 : M3_ 42: Méthodes de calcul du FR

Actifs	Passifs + Capitaux propres
Actifs circulants (= Actifs courants) - Liquidités et équivalents de liquidité - Clients - Stocks - Autres actifs courants Autres actifs	Dettes à court terme - Fournisseurs - Autres passifs courants - Concours bancaires Capitaux permanents - Capitaux propres - Provisions pour risques et charges - Emprunts à LMT (à long et moyen terme)
Actifs immobilisés (Actifs non-courant) - Immobilisations incorporelles (brevets, fonds de commerce...) - Immobilisations corporelles (biens matériels) - Immobilisations financières (titres financiers)	

Tableau 44 : M3_ 43: Interprétation du Fonds de roulement

Interprétation du Fonds de roulement	
Fonds de roulement >0	Un signe favorable en termes de solvabilité.
Fonds de roulement=0	La solvabilité à court terme de l'OPA est assurée mais avec une tension sur la liquidité ce qui induit la fragilité de l'OPA en termes de solvabilité. Le recouvrement futur des liquidités associées aux actifs circulants (stocks, clients) peut être compromis.
Fonds de roulement <0	Des difficultés en terme de solvabilité (liquidités potentielles insuffisantes) ce qui nécessite des interventions correctives par une amélioration de la stabilité du financement.

Alternativement au fonds de roulement, nous pouvons exprimer la relation entre les actifs et le capital ou la dette à court terme sous la forme d'un ratio. Ce sont **des indicateurs d'équilibre financier** qui confrontent les encours de l'actif avec les encours du passif en séparant les éléments à long et à moyen terme d'une part, et les éléments à court terme d'autre part.

- Un ratio qui mesure la stabilité des ressources affectées au financement des actifs immobilisés, renseigne donc sur l'équilibre financier de l'OPA à long et à moyen terme. Il est calculé comme suit: **Capitaux permanents/Actifs immobilisés nets**.
- Si le ratio indiquant **l'équilibre financier à long terme est supérieur à 1** cela signifie que l'OPA finance l'intégralité de ses **investissements cumulés par des ressources stables**.
- Un ratio qui renseigne sur l'équilibre financier de l'OPA à court terme, compare les éléments relatifs à l'actif circulant aux dettes à court terme. Il est égal à: **Actifs circulants/Dettes à court terme**.
- Si le ratio indiquant **l'équilibre financier à court terme est supérieur à 1** cela signifie que l'OPA maintient un **excédent de liquidité sur les exigibilités** (dettes à courts termes) ce qui est favorable en termes d'équilibre financier.

Parcours du formateur

Étape 1: Le fonds de roulement



Réflexion en groupe : Qu'est-ce que le fonds de roulement ? Ecoutez les réponses des participants et faire une synthèse de leurs idées.



Étape 2: Travail de Groupe (2 à 3 groupes)

Reprendre l'exercice de la SMSA du centre-ouest et dire que:

L'OPA envisage de produire 100 000 litres d'huile d'olive extra vierge, le prix des olives est estimé à 2800 DT/kg avec un taux d'extraction d'une moyenne de 25%.

La SMSA a signé un contrat d'affaires pour exporter de l'huile d'olive conditionnée à raison de 10000 litre/20 jour selon un échéancier de paiement de 20 jours après chaque livraison. Le prix a été fixé à 5 euro/litre pour l'export nets de tous frais (toutes les charges liées à l'exportation seront prises en charge par la société acheteuse).

Calculer le BFR de la SMSA pour mener à bien cette activité et proposer des scénarios selon vos propres visions.



Verifier le progrès

Module 3: Analyse financière

Exercice

1. Qui utilise les rapports financiers et à quelles fins (relier les deux côtés) ?

Conseil d'administration		Résultat de leur gestion.
Agences de développement		Ils n'ont pas accès aux rapports financiers.
Banquiers		Suivi périodique de la performance de l'OPA.
Les fournisseurs		L'octroi des subventions.
Directeurs & Adhérents		Accepter ou pas d'accorder un crédit à l'OPA.

2. Vrai ou Faux?

- a) Le bilan donne une vue d'ensemble de l'actif, du passif et des capitaux propres d'une entreprise, accumulés au cours d'une période donnée.
- b) L'état des pertes et profits (P&L) énumère tous les comptes de revenus et de dépenses accumulés au cours d'une période donnée.
- c) La loi n'exige pas que le bilan annuel fasse l'objet d'un audit externe.
- d) L'inventaire se définit comme: 'Montant dû à l'entreprise par ses clients pour la vente de ses produits et services'.
- e) Un compte passif se définit comme: 'Factures dues dans le cadre de l'activité normale d'une entreprise'.
- f) Le tableau des flux de trésorerie mesure le montant du bénéfice disponible en espèces.
- g) Les dotations aux amortissements sont une position du bilan reflétant le fait que les actifs à long terme tels que les véhicules, les immobilisations et les machines perdent de la valeur.

3. De quoi s'agit-il? (Choisissez la bonne réponse)

3.1 Résultat d'exploitation

- a) Mesure du taux d'intégration d'OPA dans sa chaîne de valeur.
- b) Résultat économique net d'OPA après déduction des dotations aux amortissements.
- c) Résultat économique brut d'OPA avant déduction des dotations aux amortissements.
- d) Le bénéfice figurant dans l'état des pertes et profits (P&L).

3.2 Le délai de recouvrement des créances

- a) Plus le délai de recouvrement des comptes clients est faible, plus les clients payent rapidement leur créance.
- b) Par exemple valeurs sur cessions d'immobilisations, frais de licenciement, pertes sur créances irrécouvrables etc.
- c) Le bénéfice figurant dans l'état des pertes et profits (P&L).
- d) Couvre tous les coûts fixes et variables. Cela signifie "atteindre délai de recouvrement des créances".

3.3 Le seuil de rentabilité

- a) Résultat économique brut d'OPA avant déduction des dotations aux amortissements
- b) La **valeur (richesse) créée par la différence entre les produits encaissés et les charges décaissée.**
- c) Le niveau du **chiffre d'affaires (CA) que l'activité doit atteindre pour couvrir l'intégralité de ses charges variables et fixes** et pour lequel elle ne génère ni perte ni bénéfice.
- d) Chiffre d'affaires moins amortissements moins toutes les charges

4. Que signifient ces ratios de structure du bilan / de rotation (relier les deux côtés)

Autonomie financière ère		Une valeur élevée signifie qu'une part importante des ressources est utilisée sous forme de stocks (le risque lié à l'écoulement et à la rotation des stocks est le financement d'un actif dormant).
Poids des créances commerciales		Une valeur élevée signifie qu'une bonne partie des ressources est employée sous formes de crédits-clients (l'OPA encoure les risques qui pèsent sur cette catégorie de créances).
Poids des stocks		Plus ce délai est court, plus la trésorerie de l'OPA souffre du manque de fonds dû à un règlement rapide.
Délai de règlement des fournisseurs		Si le résultat du ratio est supérieur à 0,5, l'OPA peut assurer sereinement ses projets à travers ses capitaux propres ou penser à l'emprunt.

5. Vrai ou Faux?

Fonds de roulement <0 signifie:

- a) Le recouvrement futur des liquidités associées aux actifs circulants (stocks, clients) peut être compromis.
- b) Situation favorable en termes de solvabilité.
- c) Des difficultés en terme de solvabilité (liquidités potentielles insuffisantes) ce qui nécessite des interventions correctives.

Solution

2. Vrai ou Faux?

Réponse:

- a) Faux
- b) Vrai
- c) Faux
- d) Faux
- e) Vrai
- f) Faux
- g) Vrai

3. De quoi s'agit-il ? (Choisissez la bonne réponse)

3.1 Résultat d'exploitation

Réponse: b)

3.2 Le délai de recouvrement des créances

Réponse: a)

3.3 Le seuil de rentabilité

Réponse: c)

5. Vrai ou Faux?

Fonds de roulement < 0 signifie que

Réponse: c)

4 Module Quatre : Plan d'Affaires et les Options financières

4.1 Aperçue du module

a) Vue d'ensemble

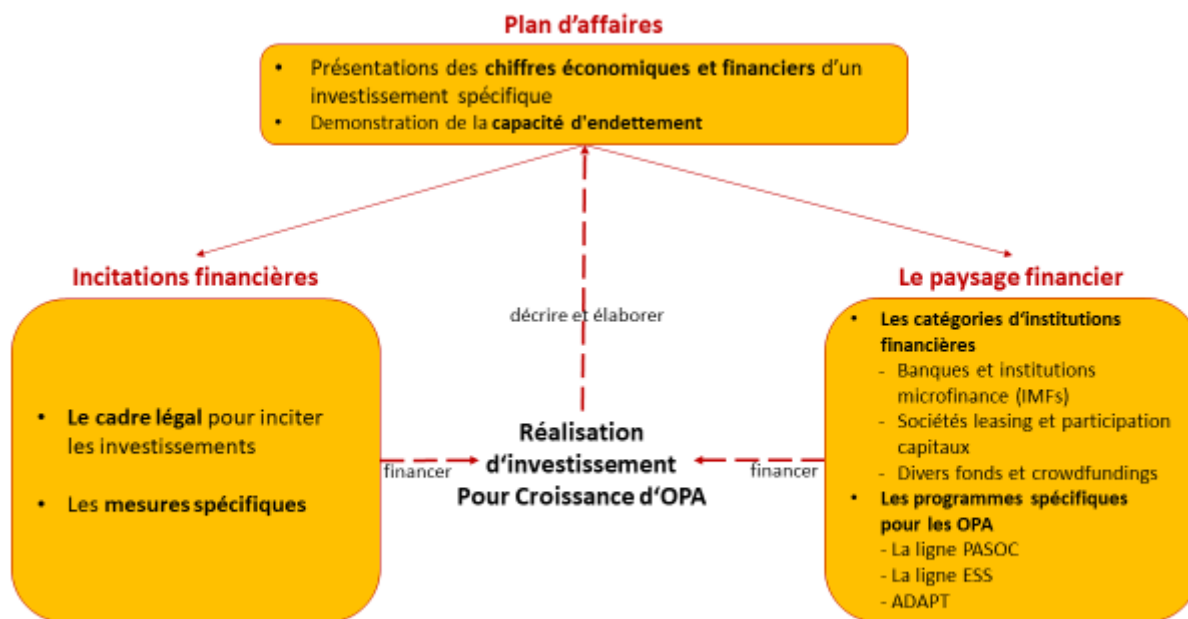


Figure 25 : M4_25: Concepts essentiels d'utilisation du plan d'affaire pour financement



b) Objectifs du module

A la fin du module, les apprenant auront:

1. Acquis une bonne connaissance et une familiarité avec les principales parties du plan d'affaires ainsi que la manière dont elles contribuent aux objectifs du plan.
2. Une compréhension des groupes cibles du plan d'affaires, en particulier les différents fournisseurs de subventions et de crédits et les partenaires commerciaux.
3. Une bonne vue d'ensemble des opportunités offertes par le paysage financier.
4. Une bonne vue d'ensemble des incitations que le Gouvernement Tunisien offre aux investissements agricoles.

c) Introduction au module

L'organisation des sections du module

La planification d'entreprise est une compétence essentielle qui fait la différence quant au succès de toute entreprise ou OPA. Pourtant, il a été démontré que les gestionnaires ne consacrent pas autant de temps que prévu aux tâches de planification. Dans ce module, nous présentons la "pièce maîtresse" de la planification de l'entreprise, le plan d'affaires.

Si l'entreprise voulait faire un voyage, le plan d'entreprise serait le document qui montrerait pourquoi ce voyage est passionnant, en quoi il est unique, quels endroits les voyageurs atteindront, comment ils les atteindront, combien de temps ils passeront dans chaque endroit ainsi que d'un endroit à l'autre, comment les coûts de ce voyage se répartissent entre l'hébergement, les moyens de transport, les soins de santé, les visas, et éventuellement d'autres éléments importants en fonction

du type de voyage (c'est-à-dire que ce qui le rend passionnant et unique entraîne probablement certains éléments de coût - pensez à des jumelles pour un safari, à un parasol pour des vacances à la plage).

Dans le chapitre 2 qui suit, nous expliquons comment un plan d'entreprise décrit un tableau économique et financier, comme le fait le plan de voyage. Le plan d'entreprise y parvient grâce à quatre sections: L'idée commerciale, l'étude de marché, l'étude technique et l'analyse financière et économique.

Au chapitre 3, nous offrons un aperçu des diverses options de financement disponibles. En d'autres termes, nous mettons en lumière les principales institutions de financement pour lesquelles l'OPA peut présenter son plan d'affaires pour obtenir un crédit ou une subvention, incluant les institutions de microfinance, les banques, les sociétés de crédit-bail, les sociétés d'affacturage, le financement par la foule et certains fonds.

Les programmes PRASOC et ESS proposent des prêts à taux d'intérêt favorables. Nous expliquons en détail comment y accéder au chapitre 4.

Le gouvernement tunisien a mis en place des mesures d'incitation et d'encouragement afin de booster l'investissement dans le secteur agricole dont un aperçu sera présenté ultérieurement.

4.2 Plan d'Affaires (PA)

a) Vue d'ensemble



Figure 26 : M4_26: Concepts essentiels du Plan d'affaires

b) Introduction à la section

Le plan d'affaires vise trois objectifs:

Tout d'abord, il doit raconter de manière claire et convaincante l'histoire de l'OPA, de ses dirigeants, de ses membres et de ses activités et services, ainsi que la manière dont le projet d'affaires proposé enrichit cette histoire et la fait progresser. Cette histoire est résumée dans la première partie du plan d'affaires, **l'idée commerciale**.

Ensuite, pour que l'histoire soit convaincante, elle doit fournir des informations essentielles sur le marché et la technologie:

- La proposition de valeur du projet d'investissement ou des produits et services qui en découleront. Cela signifie qu'il doit y avoir un segment de marché important dans lequel ces produits seront compétitifs.

-
- Le plan d'affaires doit démontrer, de manière compréhensible pour le non-spécialiste, que le projet d'investissement utilise la technologie optimale pour produire et livrer ses produits. En d'autres termes, il doit être innovant et générer ainsi des avantages concurrentiels en termes de coûts ou de qualité, mais il doit aussi être bien adapté au contexte local de l'OPA et à son segment de marché cible.

Le deuxième objectif est atteint grâce aux deuxième et troisième parties du plan d'affaires, à savoir **l'étude de marché et l'étude technique**.

Pour que l'histoire soit claire, elle doit fournir des indicateurs vitaux qui:

- Montrent la manière dont l'investissement générera des flux de trésorerie (revenus),
- Permettent de couvrir leurs coûts suffisamment tôt dans leur cycle de vie (analyse du seuil de rentabilité, délai de récupération),
- Montrent que l'argent est bien investi ici plutôt qu'ailleurs (rentabilité).

Le troisième objectif est atteint grâce à la quatrième partie du plan d'affaires, **l'analyse financière et économique**.

Ces éléments seront plus détaillés dans la section "Composantes du plan d'affaires".

Parcours du formateur



Jeux de rôles: 3 conversations, 9-12 min chacune, soit 6 rôles:

- Représentant d'une OPA cherche un don auprès d'une agence de développement.
- Représentant d'une OPA cherche un crédit auprès d'une IF.
- Représentant du conseil d'administration d'une OPA explique aux membres pourquoi l'OPA ne distribue pas les bénéfices annuels.

Donner des indications précises aux deux "rôles non OPA" sur ce qu'il convient de demander (bénéfices, estimations des flux de trésorerie futurs, perspectives de ventes [croissance] futures). Après avoir demandé ces éléments, demandez explicitement le plan d'affaires.

Guider les "Membres de l'Assemblée Générale" afin qu'ils prennent l'initiative d'insister pour que les bénéfices annuels soient distribués sous forme de dividendes, si les plans d'investissement (ou les risques mentionnés comme raison pour augmenter les réserves) ne sont pas reflétés dans les documents adoptés par le conseil et l'assemblée.

Posez les questions suivantes aux participants (tout d'abord aux observateurs et ensuite aux acteurs): Qu'est-ce que vous avez appris à travers ces jeux? Plus précisément qu'est-ce qu'un plan d'affaires? En quoi est-il utile à l'OPA?

c) Qui analyse le plan d'affaires et pourquoi?

À l'instar des rapports financiers (voir module 2), le plan d'affaires a des utilisateurs internes et externes.

Tableau 45 : M4_44: Groupe d'utilisateurs du plan d'affaires

Groupes d'utilisateurs		Objectifs
Utilisateurs internes	Conseil administration	La priorisation et la planification des activités
	Directeurs & Adhérents	• Fixer des objectifs et des critères de référence pour les cadres et le personnel • Responsabiliser le conseil d'administration vis-à-vis des membres • Motiver les (nouveaux) membres à effectuer des transactions avec l'OPA
Utilisateurs externes	Banquiers	Accepter ou refuser d'accorder un crédit à l'OPA
	Agences de développement	L'octroi des subventions
	Partenaires commerciaux tels que les sociétés acheteuses	Convention d'approvisionnement, projet collaboratif...

d) Composantes du plan d'affaires

Un plan d'affaires est une description détaillée de tous les aspects des services d'affaires offerts aux membres. Le plan d'affaires pourrait être structuré selon les composantes suivantes:

L'idée commerciale

L'idée commerciale devrait:

- Répondre à un besoin en services exprimé par les membres,
- Saisir une opportunité d'affaires.

L'étude de marché

Elle inclut les éléments suivants:

- Le marché (offre ou demande)
 - Type de marché: national ou international
 - Caractéristiques du service/produit
- Types de ventes: en gros ou en détail,
- Demande potentielle pour le produit/ service (segments clients),
- Les concurrents.

L'étude technique

- Activités nécessaires avant la prestation du service (membres),
- Processus de fabrication du produit (clientèle externe),
- Dimensionnement des équipements en fonction des besoins et des ressources,
- Besoin d'un local (localisation, surface, environnement),
- Disponibilité des ressources humaines qualifiées,
- Disponibilité des fournisseurs d'intrants.

L'analyse financière et économique

L'analyse financière, consiste à traduire en termes financiers tous les éléments réunis dans l'étude de marché et l'étude technique. Elle permet de savoir si le service /projet d'affaires envisagé est réalisable et financièrement viable et rentable.

L'analyse financière comprend les calculs suivants:

- Coût d'investissement et schéma de financement du projet,
- Prévision des performances économiques suivantes (Revisitez le module 2 si vous n'êtes pas à l'aise avec l'un des éléments suivants):
 - Chiffre d'affaires
 - Charges d'exploitation
 - Besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFR)
 - Compte de résultat
 - Plan de trésorerie
- Dotations aux amortissements
- Seuil de rentabilité (Revoir le module 3 si vous n'êtes pas à l'aise avec ce point)
- Valeur ajoutée et taux de croissance
- Ratios de rentabilité



e) Prévision



Comme nous l'avons appris dans le module 2 « Education Financière », tous les investissements sont une prévision optimiste concernant l'avenir.

Personne ne sait ce qui se passera réellement dans l'avenir (jusqu'à ce qu'il devienne une réalité). Cependant, il existe différentes façons de parler de l'avenir, et certaines sont plus convaincantes que d'autres.

Les dirigeants et les membres de l'OPA sont des experts dans leur domaine d'activité. Cette expertise leur permet de formuler des attentes quant à l'évolution de leur domaine d'activité dans les années à venir. Il est donc judicieux de commencer les prévisions du projet d'investissement avec l'expertise de l'OPA.

Pour que ces **prévisions qualitatives** soient crédibles, il est important de parler de leurs limites. Exemple:

- Le changement climatique touche tout le monde et tous les secteurs, mais pour la plupart d'entre eux, il est difficile de savoir dans quelle mesure et à quelle vitesse il les affectera au cours des 3 à 5 prochaines années;
- Si le projet d'investissement se situe en dehors des activités principales de l'OPA, il nécessitera moins de compétences que s'il était lié à ses activités. Par exemple, si une OPA d'oléiculteurs envisage de construire une unité de compostage, elle doit montrer qu'elle a fait appel à **des experts extérieurs à ses membres**. En revanche, pour un projet d'investissement visant à entretenir une plantation d'oliviers, le plan d'entreprise peut se référer directement à l'expérience des membres.

Les prévisions qualitatives ne suffisent pas; pour les paramètres financiers et économiques, des **prévisions quantitatives** sont également nécessaires.

La forme la plus simple de prévision quantitative consiste à examiner l'année (période) en cours et à supposer que la période suivante sera identique. Ou d'examiner le taux de croissance entre les deux dernières périodes et de supposer que les opérations augmenteront au même rythme au cours de la prochaine période. **C'est ce qu'on appelle l'extrapolation, c'est une forme de prédiction très médiocre et peu fiable. Ne l'utilisez pas !**

D'autre part, une prédiction qui englobe de nombreux aspects du monde complexe qui nous entoure nécessite un modèle stochastique. Ce modèle est hors de portée des OPA. De plus, il est douteux que les dirigeants ou les financiers des OPA basent leur confiance sur un modèle qu'ils ne maîtrisent probablement pas bien.

La **moyenne mobile** est une technique de prévision qui concilie simplicité, facilité de gestion et fiabilité. Elle consiste à baser les chiffres estimés pour la période suivante sur la moyenne des trois années précédentes au moins. Le terme "mobile" signifie que l'estimation pour la période après la période suivante est basée sur la moyenne des deux périodes précédentes plus les chiffres estimés pour la période suivante.

Si vous procédez ainsi pour chaque période future, la valeur de la troisième année (en utilisant trois années pour la moyenne) ne sera basée que sur des estimations. Une série chronologique indicative d'estimations annuelles utilisant la moyenne mobile sur trois ans est présentée dans le tableau ci-dessous. Les estimations sont indiquées dans les cases jaunes (arrondis aux nombres entiers).

Tableau 46 : M4_45: Série chronologique d'estimations annuelles

Année:	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Valeur*	1.000	989	1.015	$(1.000+989+1.015)/3$ = 1.001	$(989+1.015+999)/3$ = 1.002	$(1.015+999+999)/3$ = 1.006	$(1.001+1.002+1.006)/3$ = 1.003

*Par exemple, le taux de rotation

Par conséquent, au bout de trois ans, les valeurs doivent être révisées sur la base des observations réelles, puis de nouvelles moyennes triennales peuvent être appliquées sur la base des **dernières informations disponibles**.

Nous vous conseillons de fonder vos estimations sur une **combinaison de prévisions qualitatives et quantitatives**. Cela signifie qu'il faut utiliser la moyenne mobile et montrer explicitement où vous avez fait des ajustements sur la base de votre expertise.



f) Dotations aux amortissements

Comme indiqué dans le module 3 « Analyse Financière », les **dotations aux amortissements** sont une position du bilan. Elles reflètent le fait que les actifs à long terme tels que les véhicules, les immobilisations et les machines perdent de la valeur avec le temps et doivent être remplacées à un moment donné.

Il existe différentes manières de calculer la perte de valeur. La plus simple consiste à diviser le coût d'achat en parties égales (en fonction de l'espérance de vie prévue pour le bien) et à ajouter chaque année une partie au compte "dotations aux amortissements". C'est ce qu'on appelle les méthodes linéaires.

Comme nous en faisons tous l'expérience lorsque nous utilisons des véhicules, la méthode linéaire n'est pas très réaliste. La plupart des actifs perdent une grande partie de leur valeur au cours des premières années et moins au cours des années suivantes. Mathématiquement, ce phénomène est représenté par la méthode de l'amortissement dégressif.

Votre comptable saura quelles méthodes la loi autorise ou exige pour votre projet d'investissement, et comment elles sont appliquées et calculées. Il doit également être en mesure de bien les expliquer!

g) Quelques lignes directrices pour l'analyse financière et économique

Coût et financement du projet

Tableau 47 : M4_46: Coût d'investissement et schéma de financement du projet

Composantes	Coût (DT)	Sources de financement	Montant (DT)	Taux (%)
Frais d'établissement		Apport Personnel		
Terrain		Participation ou Dotation		
Génie Civil / Frais d'aménagement		Associés		
Equipements & Matériels		Autres Subvention/Primes		
Mobilier Matériel de Bureau		Crédits Bancaires		
Matériel Roulant		Crédits Fournisseurs		
Immobilisations Incorporelles				
Fonds de roulement				
Frais d'Approche & Divers				
Total				

Estimation du besoin en fonds de roulement (BFR) d'exploitation

Tableau 48 : M4_47: Estimation du BFR d'exploitation

	N	N+1	N+2	
Stocks moyens				
Encours moyens des créances clients				
Sous Total (1)				
Encours moyens dettes fournisseurs				
Sous Total (2)				
BFR= (1)-(2)				
Variation BFR				

Compte de résultat prévisionnel

Tableau 49 : M4_48: Compte de résultat prévisionnel

	N	N+1	N+2	
Chiffre d'affaires				
- Charges d'exploitation				
Résultat brut d'exploitation				
- Dotation aux amortissements et provisions				
Résultat brut				
- Charges financières (agios + intérêts)				
Résultat avant impôt				
- Impôts				
Résultat après impôt				
Flux de trésorerie (Résultat net + amortissement)				
Flux de trésorerie cumulé				

Valeur ajoutée et taux de croissance

Tableau 50 : M4_49: Valeur ajoutée et taux de croissance

	N	N+1	N+2	
Chiffres d'Affaires (CA)				
Charges Intermédiaires				
Valeur ajoutée (VA)				
VA / CA				
Taux de croissance (VAN - VAN-1) / VAN-1				

Plan de trésorerie prévisionnelle

Tableau 51 : M4_50: Flux de trésorerie

	N	N+1	N+2	
Ressources				
Encaissement				
Flux de trésorerie net (CAF)				
Total des ressources				
Emplois				
Investissement & renouvellement				
Remboursement Emprunts				
Total emplois				
Solde net				
Solde cumulé				

h) Ratios de rentabilité

Le Taux de Rentabilité (Rendement) Interne (TRI) d'un projet est le taux qui permet d'égaliser le décaissement dû à l'investissement initial au flux de trésorerie prévisionnel actualisé générés par le projet.

Calculez le TRI, un projet d'investissement ne sera généralement retenu que si son TRI prévisible est suffisamment supérieur au taux d'intérêt bancaire.

La valeur actuelle nette (VAN) mesure si l'investissement peut réaliser les objectifs attendus des apporteurs de capitaux.

Une VAN positive indique que l'investissement peut être entrepris. Cependant la VAN reste un outil d'évaluation prévisionnel basé sur des informations restant difficiles à prévoir.

Le délai de récupération du capital investi est le nombre d'années, mois jusqu'à ce que le cumul des flux de trésorerie annule le capital investi.

Un délai court est un critère pour un investissement intéressant car cela facilite notamment les prévisions, ainsi que la stabilité de l'entreprise

ETUDE DE CAS

Une OPA vise à investir dans l'acquisition d'une récolteuse mécanique d'olives pour soutenir ses membres et résoudre la problématique de pénurie de main-d'œuvre lors des récoltes. Ce projet nécessite un investissement d'environ 336 000 DT pour des équipements amortissables sur une période de 7 ans. L'évolution du chiffre d'affaires prévisionnel du projet est telle que décrite dans le tableau suivant:

Tableau 52 : M4_51: Evolution du chiffre d'affaires prévisionnel du projet

Libellé	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7
CA travaux de récolte	134000	136680	139415	142200	145000	148000	151000
CA services agricoles	82000	84000	85000	87000	88500	90000	91500
Total des charges (DT)	216000	220680	224415	229200	233500	238000	242500

Quant à l'évolution des charges d'exploitation, elle est résumée comme suit:

Tableau 53 : M4_52: Evolution des charges d'exploitation

Libellé	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7
Variables de charges	60000	59900	68745	69532,3	70258,9	72921,8	73517,9
Fixation des charges	22000	23100	24255	25467,8	26741,1	28078,2	29482,1
Total des charges (DT)	82000	83000	93000	95000	97000	101000	103000



Formez des groupes pour travailler sur les exercices suivants:

1. Dressez le compte d'exploitation prévisionnelle.
2. Calculez le délai de récupération, la valeur actuelle nette (VAN) et le taux de rentabilité interne (TRI).
3. Déterminez le seuil de rentabilité.
4. Dressez le tableau des ressources-emplois sachant que le schéma de financement du projet est le suivant:

Tableau 54 : M4_53: Schéma de financement du projet

	Coût (DT)	Financement	Coût (DT)	(%)
Equipements	329000	Fonds propres	24000	
Fonds de roulement	7000	Subvention Etat	107005	
Total		Don PEAD	140000	
		Crédit BTS	64995	

4.3 Le paysage financier (pour trouver des options de financement)

a) Introduction à la section

Il existe de nombreux types d'institutions de financement et d'instruments financiers. Certains d'entre eux sont apparus récemment, comme le **financement participatif**. En y regardant de plus près, beaucoup d'entre eux n'ont pas (ou pas encore) d'offres financières adaptées aux OPA. Toutefois, les OPA diffèrent à bien des égards, tout comme les divers projets d'investissement qu'elles portent. Par conséquent, certaines de ces options peuvent s'appliquer à certaines OPA. En outre, certaines des options présentées dans cet aperçu peuvent s'avérer pertinentes pour votre OPA dans les années à venir. En effet, votre OPA se développe et ces institutions et instruments financiers évoluent et atteignent de nouveaux segments de marché.



Figure 27 : M4_27: Cartographie des institutions financières

b) Les catégories d'institutions financières

Institutions de microfinance

Il existe sept institutions de microfinance en Tunisie. Certaines d'entre elles, comme Baobab et Advans, appartiennent à des groupes internationaux.

En général, les institutions de microfinance offrent des prêts à court terme qui sont applicables au fonds de roulement. Les taux d'intérêt des microcrédits sont généralement élevés. Cependant, par rapport aux banques, les autres coûts - tels que les garanties formelles, les titres fonciers, etc. - sont moins élevés et l'évaluation et le décaissement sont plus rapides.

L'institution de microfinance ENDA a créé le premier et l'unique **produit financier (crédit d'équipement) spécifique pour les OPA** (que nous expliquerons dans la suite du guide) qui constitue une dérogation à la réglementation Tunisienne qui n'autorise pas les IMF à financer les personnes morales (Voir l'exemple sur les produits de crédit des IMF tunisiennes (Déc. 2023) [Annexe 3_M4]).

Banques

Les banques offrent principalement une large gamme de services financiers, y compris le financement des importations et des exportations. Cependant, de nombreux produits de prêts commerciaux des banques ne conviennent pas aux OPA, ou les OPA ne sont pas éligibles.

Il est utile d'ouvrir un compte d'épargne, ou un compte courant s'il n'est pas trop cher, auprès d'une banque dont l'agence n'est pas trop éloignée. De cette manière, l'OPA se constituera une

expérience qui pourra être présentée comme un atout lors d'une demande de prêt auprès de cette banque ou d'une autre. (Voir l'exemple de la Banque Zitouna [annexe 4_M4]).

Par la suite (chapitre 4) nous expliquons les produits de prêts bancaires que les OPA peuvent combiner avec des programmes de subventions ou d'aides.

Sociétés de crédit-bail

Le crédit-bail (leasing) diffère juridiquement du crédit. Dans le crédit-bail, la propriété du bien appartient à la société leasing.

La plupart des opérations de crédit-bail concernent des véhicules. Si l'OPA utilise le transport dans son modèle d'entreprise, cela peut être une option en l'absence d'autres financements d'actifs. Il est également utile de vérifier si l'une des sociétés de crédit-bail propose un crédit-bail pour les machines agricoles, les tracteurs, etc.

Certaines institutions de microfinance proposent des prêts "location-vente" qui sont équivalents au crédit-bail, bien qu'ils soient probablement différents d'un point de vue juridique. Pour les petits actifs, par exemple le matériel de pulvérisation, cela pourrait être une option de financement.

Sociétés d'affacturage

Le factoring représente une méthode permettant aux entreprises de sécuriser un financement à court terme en utilisant leurs factures pour des biens ou services fournis à leurs clients.

Dans ce processus, l'entreprise transfère ses factures à une Société de factoring qui prend en charge ces créances. Cette société peut avancer jusqu'à 100 % du montant des factures cédées, assurant également le suivi, le recouvrement et la gestion des comptes clients associés.

En somme, le factoring sert à simplifier la gestion du portefeuille clients de l'entreprise en utilisant ses factures comme levier financier.

Le financement participatif ('crowdfunding')

Il s'agit d'une nouvelle forme de financement rendue possible par internet et ses fonctionnalités de paiement. Loi n°2020-37 du 6 Août 2020 qui régit le **financement participatif** en Tunisie, textes d'application promulgués en Octobre 2022.

L'idée est qu'un projet d'investissement peut être financé en trouvant un grand nombre de petits contributeurs. Grâce à un site internet, le coût pour atteindre un grand nombre de personnes est très faible. Les sites de financement participatif aident les contributeurs potentiels à trouver des projets qui correspondent à leurs intérêts thématiques ou géographiques.

Le financement participatif peut être collecté sous forme de subventions ou de prêts. Dans ce dernier cas, les concepts discutés dans le module 2 « Education Financière » s'appliquent.

Les sites de financement participatif peuvent n'offrir qu'un service minimal, à savoir un espace pour présenter un projet. Dans ce cas, l'OPA a besoin d'un membre du personnel dévoué et proactif qui assure le suivi de tous les contacts qui en découlent et négocie les contributions financières réelles. S'il s'agit de prêts, cela signifie que l'OPA devra gérer un grand nombre de prêteurs.

Un site web de financement participatif à service complet ferait la promotion du projet auprès des contributeurs potentiels, soutiendrait une présentation attrayante du projet, en donnant par exemple des conseils sur les termes de recherche efficaces, et gérerait la collecte, et recueillerait à son tour des informations auprès de l'OPA, le cas échéant. Pour ces services, le site web de financement participatif facture une redevance qui peut être fixe, ou un pourcentage des fonds collectés, ou une combinaison des deux.

Les informations contenues dans le plan d'affaires seront également pertinentes pour le financement par le financement participatif. Cependant, il sera important d'avoir une courte

narration "accrocheuse" soutenue par de bonnes images. N'oubliez pas que vous êtes en concurrence avec de nombreux autres projets sur le même site web.

Participation au capital

Les sociétés d'investissement à capital risque (SICAR) interviennent dans les projets de création, d'extension et de développement ayant pour objectif la consolidation des fonds propres des projets.

On distingue les SICAR régionales (par exemple SODINO, SIDCO, SODEK) et les SICAR des banques.

Le Fonds Tunisien d'Investissement (FTI) investit dans les secteurs prioritaires et les activités concernées par les primes de DR. Les projets bénéficient d'une participation au capital imputé. Les investissements ne dépassant pas 15 millions DT (avec un capital compris entre 30 et 40%).



Lignes financières et autres fonds

Les lignes de financement étrangères les plus pertinentes actuellement sont: PRASOC, ADAPT (ligne Italienne) et TRACE (fonds Holondais gérés par la Banque mondiale). Plus de détails sont présentés ci-dessous [Annexe 6_M4] et dans la section 4.4 Programmes spécifiques et pertinents pour les OPA.

Le fonds d'amorçage permet d'accorder des crédits aux promoteurs en tant qu'autofinancement afin de boucler le schéma de financement de leurs projets, on distingue: Dotation INTILAK gérée par la BTS et INTILAK 2 gérée par la BFPME. (Voir l'exemple d'Initiative Tunisie [Annexe 7]).

4.4 Programmes spécifiques et pertinents aux OPA

Trois programmes présentent un intérêt particulier pour les OPA: Le PRASOC et l'ADAPT mentionnés ci-dessus et la ligne ESS du Fonds National de l'Emploi. Nous expliquons plus en détail les conditions d'application dans ce chapitre.

a) Le PRASOC

L'accès au crédit dans le cadre de PRASOC se fait par l'intermédiaire de l'une des banques partenaires suivantes: BT, BIAT, BNA, STB, Amen Bank, Attijari Bank, UBCI, UIB, and BFPME, BTK crédit-bail.

Trouvez dans le tableau ci-dessous les conditions des deux lignes de crédit.

Tableau 55 : M4_59: Conditions des lignes de crédit

	Ligne Agriculture et Pêche	Ligne Economie Sociale et Solidaire
Taux d'intérêt	8% max (Banques et sociétés de location)	8% max (Banques) 12% max (IMF)
Période de remboursement	12 ans au maximum	7 ans au maximum
Durée de grâce	5 ans au maximum	2 ans au maximum
Seuil	Pas de seuil	Pas de seuil
Plafond	2000 000 DT Crédit <= 80% de investissement	300 000 DT
Contribution à un don	14 % dont 10% apport personnel 2% appui technique 2% assurance agricole	14% dont 12% apport personnel 2% appui technique

Procédure / démarche à suivre

Etape 1: Plan d'affaires: Présenter à l'institution financière (IF) ou de microfinance (IMF) le dossier d'investissement. Le dossier d'investissement, à définir selon les procédures de l'IF/IMF, doit inclure un plan d'affaires avec le schéma global de financement (fonds propres, éventuelles subventions étatiques, financement demandé sur la ligne de crédit).

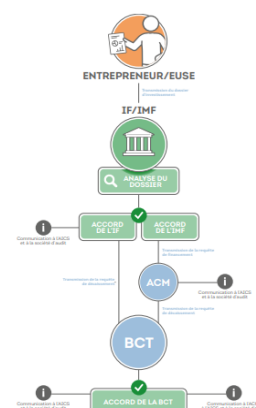
Etape 2: Suite à une évaluation positive du dossier:

L'IF donne son accord de principe au financement de l'opération d'investissement.

Le dossier d'investissement est transmis par l'ACM, en langue française, pour information à la société d'audit et en copie connaissance à l'AICS et à la BCT pour décaissement.

Etape 3: La BCT débloque le crédit à l'IF ou IMF selon les conditions établies.

Etape 4: l'IF procède à l'octroi des fonds (à crédit et à don) à l'entrepreneur (entrepreneuse).



b) La ligne ESS



Ce programme de 30M DT est exécuté par la BTS, il est prévu sur une durée allant jusqu'à 2024.

Les populations cibles sont les GDA/membres, les SMS/membres, et l'Entreprise solidaire (ES). Cela signifie que cette ligne est intéressante pour les OPA et les adhérents.

Tableau 56 : M4_60: Conditions de crédit de la lignes ESS

	OPA (SMSA)	Adhérents
Taux d'intérêt	5%	
Période de remboursement	84 mois	60 mois
Durée de grâce	12 mois au maximum	
Garantie	Sans garantie	Caution solidaire
Plafond	150M DT	20M DT

Procédure / démarche à suivre

Etape 1: Inscription en ligne

La SMSA remplit un formulaire d'inscription en ligne sur le site de la BTS

<https://www.bts.com.tn/economie-sociale-solidaire-bts-bank/>

Les services centraux de la BTS vérifient:

- Le non endettement de la SMSA (à travers la banque centrale),
- Sa situation fiscale,
- Sa Situation par rapport au RNE.

Les services centraux de la BTS adressent une liste des projets en règle à l'agence régionale concernée de la BTS et au Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle pour qu'ils informent les Directions régionales de l'emploi concerné.

Etape 2: Présenter un dossier physique à la BTS régionale concernée

La SMSA inscrite dans la liste ci-dessus reçoit une invitation par "SMS" et par email pour présenter son dossier de candidature physique à l'agence de la BTS concernée dans un délai ne dépassant pas les 5 jours à compter de la date de l'invitation.

Pièces constitutives du dossier à présenter sont:

Dossier juridique

- Copie de l'attestation d'affiliation à la RNE
- Liste des membres du conseil d'administration
- PV de la dernière assemblée générale
- Derniers rapports physique et morale de la SMSA

Dossier technique

- Demande de crédit (selon modèle)
- Devis estimatif des équipements demandés
- PV de la dernière assemblée générale
- Certificat d'exploitation d'un local ou d'un terrain agricole, selon la spécificité de l'activité
- Etude technique et financière du projet (selon modèle)

c) ADAPT

Le programme offre une subvention d'un montant maximum de 70 000 € Euros par OPA.

Cette subvention serait de 14 % (au maximum) du total du crédit bancaire ou crédit-bail du projet d'investissement.

Il est intéressant de noter qu'il existe une possibilité de soumettre plus qu'une demande dans la limite de 14% du crédit octroyé et un total de 70000 Euros.

La contribution ADAPT sert à renforcer les fonds propres du promoteur privé dans le cadre d'une demande de crédit. Le plan de financement doit tenir compte du schéma suivant:

Minimum 5 % de fonds propres	Crédit (minimum de 50% de l'investissement total)	ADAPT 14% du crédit
---	--	----------------------------

Parcours du formateur



Étape 1 - Discussion ouverte: Engager une discussion autour de l'accessibilité et des conditions d'éligibilité pour chaque option de financement présentée (garantie, montant du crédit, taux d'intérêt, durée de remboursement...). La discussion devrait permettre à chaque OPA de se positionner vis-à-vis des divers produits financiers présentés, en comprenant mieux leur adéquation avec leurs besoins spécifiques.



Étape 2 - Jeux de rôles: Inviter des volontaires pour des jeux de rôles conformément au scénario suivant:

- Rôle 1: Une OPA à la recherche d'informations pour financer son projet d'investissement.

- Rôle 2: Représentant d'une institution financière (BTS/ENDA/Banques partenaires PRASOC, etc) qui: (a) Explique les conditions pour obtenir un crédit; (b) pose des questions concernant le projet d'investissement en s'appuyant sur les fiches d'informations complémentaires au catalogue des produits financiers.

d) Crédit d'investissement pour les OPAs

- Cadre: Convention **ENDA/PEAD-Giz**
- Produit financier: Crédit d'équipement/investissement OPA
- Modalité de financement: Direct (ENDA) ou par cofinancement
- Population cible: OPA (Adhérents qui portent le prêt)

Tableau 57 : M4_58: Conditions du prêt

Conditions du prêt	
Taux d'intérêt	1.6% mensuel
Période de remboursement	84 mois max
Durée de grâce	12 mois max
Montant à emprunter	5-10 adhérents porteurs du financement avec répartition égale entre les adhérents, 40 MDT (max) par adhérent Jusqu'à 85% de l'investissement en équipements demandés.
Plafond	Partie Enda: 200 MDT (max) 100 % des revenus de l'OPA
Garantie	<u>Partie clients</u> : Garanties personnelles (anciens clients ou employés) en tant que garants; garanties mutuelles, l'historique d'emprunt du client. <u>Partie OPA</u> : caution personnelle et solidaire, gage sur le matériel. <u>Garantie Cofinancement</u> : les emprunteurs seront en responsabilités communes vis-à-vis des prêteurs.

Pièces constitutives du dossier à présenter

- Demande du client
- Copie RNE et patente
- Statut & Règlement intérieur
- PV Assemblée Générale (constitutive, renouvellement, extraordinaire)
- Copie garantie
- Etats financiers
- Rapport Commissaires aux comptes
- Relevé de compte confrère
- Facture pro forma, devis estimatif
- Copie du (des) contrat(s) commercial (aux) avec l'acheteur (les acheteurs)

LE MECANISME de financement « Innovant ENDA »

(équipement acquis par les coopérative et préfinancé par quelques producteurs sélectionnés)

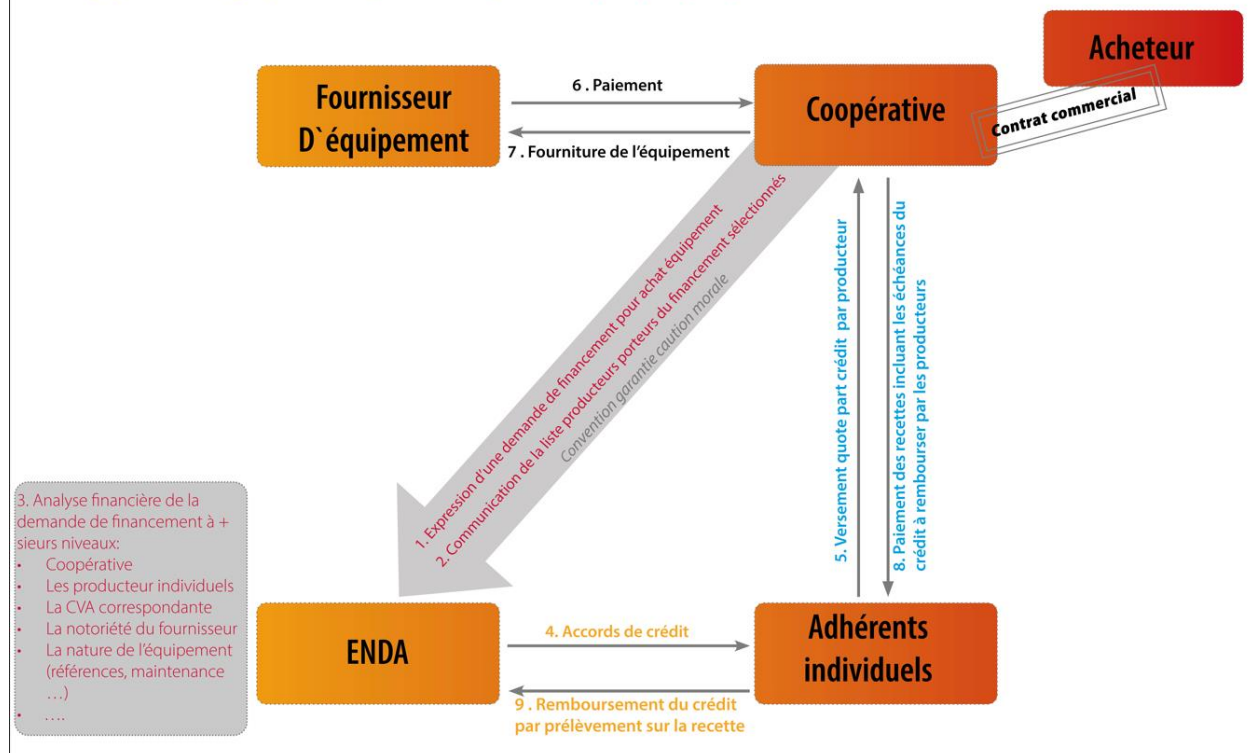


Figure 28 : M4_29: Procédures/Démarche à Suivre

Conditions d'éligibilité

- Pas de dettes personnelles/créances non professionnelles par le gestionnaire de l'OPA
- L'emprunteur (OPA et adhérents individuels) ne doit pas figurer sur la liste noire/liste de mise en garde de la banque.
- L'emprunteur (OPA et adhérents individuels) ne doit pas figurer négativement dans la Centrale des Risques.

Conditions requises en cas de cofinancement avec une Banque

- ENDA et la banque, avec l'OPA, se mettent d'accord sur la répartition du crédit et leurs parts correspondantes.
- L'OPA est informée que son crédit est financé dans le cadre d'un consortium composé de ENDA et de la banque, avec/ou sans convention de consortium (au choix des deux établissements), et selon les procédures et conditions propres à chaque établissement.
- Formellement, ENDA et la Banque suivent leurs propres procédures et conditions à chaque étape du processus. Cependant, elles sont convenues de se tenir mutuellement informées, de manière orale avec confirmation écrite lors de la décision. Dès lors le décaissement ne peut être effectué par l'une ou l'autre institution sans leur accord de crédit respectif. Ce dernier doit être confirmé par écrit, avec une copie adressée à l'OPA.

4.5 Incitations financières

a) Le cadre légal et réglementaire

Les mécanismes d'incitation et d'encouragement relatifs au secteur agricole sont régis par la loi d'investissement n°2016-71 du 30 Septembre 2016.

Il existe trois instances publiques chargées de la gouvernance de l'investissement à savoir:

- Le Conseil Supérieur de l'Investissement (CSI) auprès de la présidence du gouvernement,
- L'Instance Tunisienne de l'Investissement (ITI) qui est l'interlocuteur unique du promoteur,
- Le Fonds Tunisien de l'Investissement (FTI) destiné à promouvoir les opportunités d'investissement et à renforcer les fonds propres des promoteurs jusqu'à 60% qui est un acquis très important quant à l'atténuation des problèmes lié à l'autofinancement.

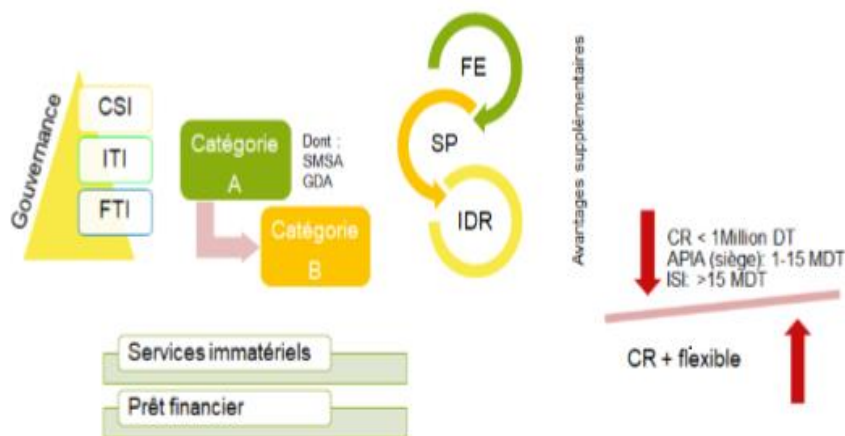


Figure 29 : M4_30: Instances publiques chargées de la gouvernance de l'investissement

Les principaux acquis de la loi d'investissement se résument comme suit:

- Deux catégories d'investissement A et B (au lieu de trois selon l'ancien code).
- Les SMSA et les GDA appartiennent à la même catégorie A et ce, quel que soit le montant de l'investissement. L'ancien code classait les OPA dans deux catégories différentes A et B respectivement, dont les volumes d'investissement sont plafonnés.
- Plus de flexibilité attribuée au comité régional (CR) d'octroi d'avantages qui désormais, peut traiter les dossiers jusqu'à 1 million de DT.
- La loi fixe une liste des secteurs prioritaires (SP) et de certaines filières économiques (FE) dont la filière des PAM, auxquels il octroi des avantages supplémentaires.
- L'adoption de l'indice de développement régional (IDR) afin de concrétiser le principe de discrimination positif en faveur des zones peu développées.
- Les investissements immatériels (frais d'études, analyses au laboratoire) peuvent bénéficier d'avantages financiers dans le cadre de la nouvelle loi.
- La loi a renforcé les mécanismes du "crédit foncier" à travers la réduction du taux de remboursement (de 5% à 3%), la prolongation de la durée de grâce (de 5 à 7ans) et l'accroissement du montant du crédit de 150 000 à 250 000 DT.

L'article 2 du décret gouvernemental classe les investissements dans le secteur de l'agriculture, de la pêche et de l'aquaculture en deux catégories, en fonction de la taille de l'investissement.

Activité	Catégorie A	Catégorie B
Agriculture	Investissement <= 200 000 DT	Investissement > 200 000 DT
Pêche	Investissement <= 300 000 DT	Investissement > 300 000 DT
Aquaculture	Investissement <= 500 000 DT	Investissement > 500 000 DT
Services liés à l'agriculture	-	Quel que soit le coût d'investissement
Activités de première transformation	-	
Investissements des SMSA et GDA	Quel que soit le coût d'investissement	-

Source : APIA

Figure 30 : M4_31: Classification des investissements

b) Types de mesures d'incitation

Les opérations d'investissement direct bénéficient des incitations financières prévues par l'article 19 de la loi de l'investissement réparties en **quatre types de primes** à savoir:

- Prime de l'augmentation de la valeur ajoutée et de la compétitivité;
- Prime de développement régional ;
- Prime de développement durable au titre de la lutte contre la pollution et la protection de l'environnement;
- Prime de développement de la capacité d'employabilité.

La Prime de l'augmentation de la valeur ajoutée et de la compétitivité

- Au titre de l'investissement direct dans des secteurs prioritaires ou des filières économiques.
- Au titre de la performance économique lorsqu'il s'agit d'investissements matériels, d'investissements immatériels, d'investissements relatifs à la recherche développement, et d'investissements dans la formation des employés conduisant à la certification des compétences.

	TYPE DE PRIME	TYPE A	TYPE B	PLAFOND	OBSERVATIONS
Au titre de l'investissement direct	Secteurs prioritaires	30%	15%	1 million DT	Annexe 1 du décret n°389 du 09 Mars 2017: voir listes des: • secteurs prioritaires • Filières économiques • Investissements matériels • Investissements immatériels • Dépenses liées à la recherche-développement
	Filières économiques	15%		1 million DT	
	Investissements matériels	55% 60%	50%	500 000DT	
Au titre de la performance économique	Investissements immatériels	50%		500 000DT	
	Recherche et développement	50%		300 000DT	
	Formation des employés	70%		20 000DT par an	

giz

Figure 31 : M4_32: La Prime de l'augmentation de la valeur ajoutée et de la compétitivité

La Prime de développement régional

- La prime de développement régional est octroyée en se basant sur l'indice de développement régional, aux zones les plus démunies. On distingue deux groupes de zones, dont les listes sont fixées dans l'annexe 2 du décret n°389 du 09 Mars 2017.

La Prime de développement durable

- Au titre de la lutte contre la pollution et la protection de l'environnement.
- Elle bénéficie aux investissements relatifs à la dépollution hydrique et atmosphérique, occasionnée par l'activité de l'entreprise ou les projets adoptant les technologies propres et non polluantes, permettant la réduction de la pollution à la source ou la maîtrise de l'exploitation des ressources.

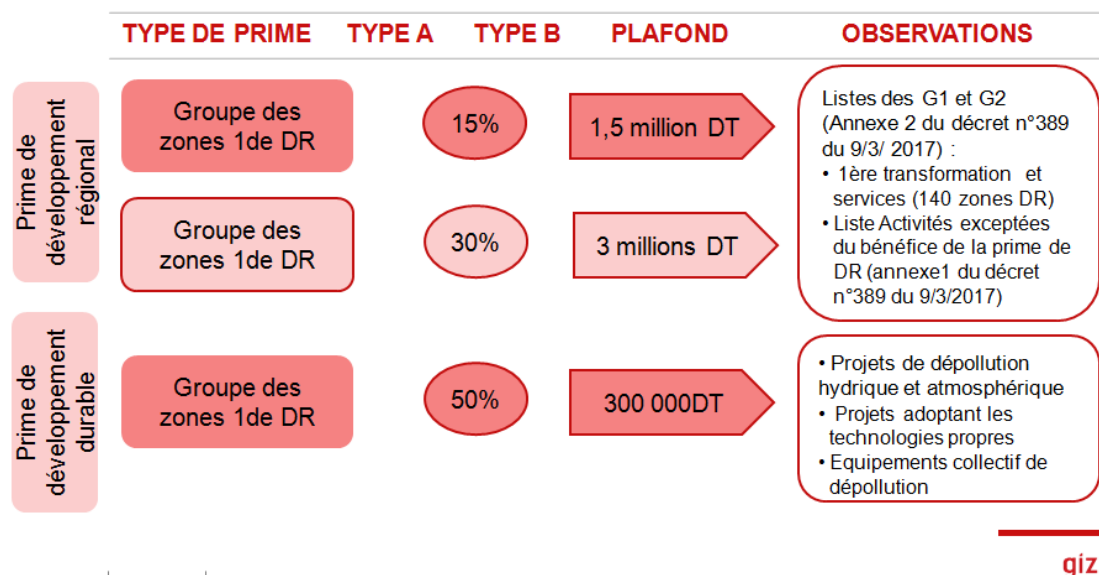


Figure 32 : M4_33: La Prime de développement durable

Prime de Développement de la Capacité d'Employabilité

- La prise en charge par l'Etat de la contribution patronale au régime légal de la sécurité sociale au titre des salaires versés aux employés de nationalité tunisienne.
- La prise en charge par l'Etat d'une partie des salaires versés au titre de recrutement des diplômés de l'enseignement supérieur en fonction du niveau d'encadrement dans toutes les activités à l'exception des activités exclues des incitations au titre du DR.

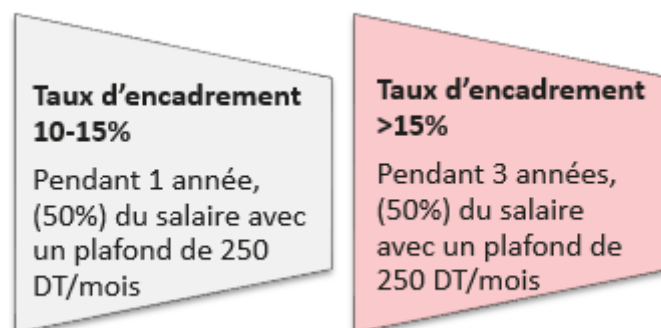


Figure 33 : M4_34: Prise en charge basée sur le taux d'encadrement

En outre, il y a autres forme d'incitations.

Les groupes cibles indiqués dans le graphique ci-dessous peuvent bénéficier des prêts fonciers agricoles:

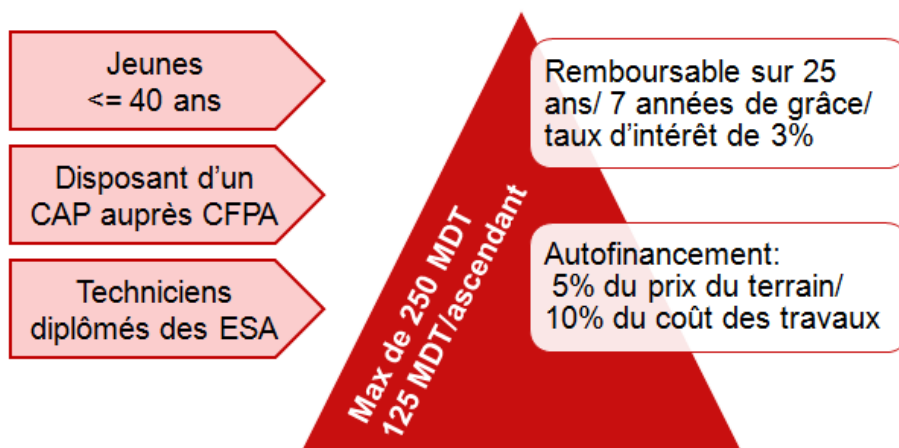


Figure 34 : M4_35: Groupes pouvant bénéficier des prêts fonciers agricoles

Procédure / démarche à suivre

Le bénéfice des primes prévues par la loi d'investissement est subordonné au respect de certaines conditions dont principalement:

- Le dépôt de la déclaration de l'investissement avant d'entamer la réalisation de l'opération d'investissement,
- L'adoption d'un schéma de financement du projet comprenant un minimum de fonds propres de 30% (10% pour catégorie A) du coût d'investissement,
- Le programme d'investissement doit être réalisé dans un délai de 4 ans à partir de la date de déclaration de l'investissement,
- Une situation fiscale de l'investisseur qui doit être en règle.

Enfin, l'investisseur qui souhaite bénéficier de la prime du développement de la capacité de l'employabilité doit soumettre également une demande auprès du:

- **Bureau régional de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale** territorialement compétent en ce qui concerne la prise en charge par l'Etat de la contribution patronale.
- **Bureau de l'emploi et du travail** indépendant territorialement compétent en ce qui concerne la prise en charge par l'Etat d'une partie des salaires versés aux employés tunisiens.

La formulation et le traitement des données

- L'investisseur qui souhaite bénéficier des primes prévues dans le décret gouvernemental, doit soumettre une demande à la structure d'investissement concernée au plus tard un an à compter de la date de dépôt de la déclaration de l'investissement appuyée **d'une étude de faisabilité** du projet.
- L'investisseur qui souhaite bénéficier de la prime de développement de la capacité d'employabilité doit soumettre également une demande auprès du:
 - Bureau régional de la caisse nationale de sécurité sociale en ce qui concerne la prise en charge par l'Etat de la contribution patronale au régime légal de la sécurité sociale.
 - Bureau de l'emploi territorialement compétent en ce qui concerne la prise en charge par l'Etat d'une partie des salaires versés aux employés tunisiens.
- Les dossiers sont affectés en fonction de leurs coûts d'investissement du projet correspondant, aux trois instances ci-après:

Instance supérieure d'investissement	Supérieur à 15 millions DT
Siège de l'APIA	Entre 1-15 millions DT
Direction régionale de l'APIA - Commissariat régional de développement agricole (CRDA)	Inférieur à 15 millions DT

Parcours du formateur

Étape 1: Exercice de mémorisation: Demandez: Comment sont classées les opérations d'investissement selon la loi d'investissement?



Étape 2: Travail de groupe: En vous appuyant sur le décret gouvernemental n° 2017-389 du 9 Mars 2017, quelles sont les principales primes et mesures d'encouragement en faveur des OPA et des adhérents actifs dans le secteur de l'agriculture, prévues dans le cadre de la loi d'investissement.



Verifier le progrès

Module 4: Plan d'Affaires et les Options financières

Exercice

1. Vrai ou Faux?

1.1 L'idée commerciale

- Activités nécessaires avant la prestation du service (membres).
- Types de ventes: en gros ou en détail.
- L'idée commerciale devrait répondre à un besoin en services exprimé par les membres.

1.2 L'étude de marché

- Dimensionnement des équipements en fonction des besoins et des ressources.
- Demande potentielle pour le produit/ service (segments clients).
- Seuil de rentabilité (Revoir le module 3 si vous n'êtes pas à l'aise avec cette thématique).

1.3 L'étude technique

- Les concurrents.
- Processus de fabrication du produit (clientèle externe).
- Coût d'investissement et schéma de financement du projet.

1.4 L'analyse financière et économiques se définit comme:

- La disponibilité des ressources humaines qualifiées.
- La prévision des performances économiques suivantes (Revoir le module 2 si vous n'êtes pas à l'aise avec l'un de ces éléments).
- Besoin d'un local (localisation, surface, environnement),

2. De quoi s'agit-il? (Choisissez la bonne réponse)

2.1 L'extrapolation se définit comme:

- Une technique de prévision qui concilie simplicité, facilité de gestion et fiabilité.

- b) L'examen du taux de croissance entre les deux dernières périodes et supposer que les opérations augmenteront au même rythme au cours de la prochaine période. Ne l'utilisez pas!

2.2 La moyenne mobile

- a) C'est une technique de prévision qui consiste à baser les chiffres estimés pour la période suivante sur la moyenne des trois années précédentes au moins.
- b) La forme la plus simple de prévision quantitative consistant à examiner l'année (période) en cours et à supposer que la période suivante sera identique.

3. À quoi correspondent les définitions de ces institutions (reliez les deux côtés)?

Institutions de microfinance	Le client (Exemple: OPA) transfère ses factures à une Société qui prend en charge ses créances. Cette société peut avancer jusqu'à 100 % du montant des factures cédées.
Sociétés d'affacturage	Il est utile d'ouvrir un compte d'épargne, ou un compte courant s'il n'est pas trop cher, dans l'agence la plus proche. De cette manière, l'OPA se constituera une expérience qui pourra être présentée comme un atout lors d'une demande de prêt.
Sociétés de crédit-bail	Offre (nt) des prêts à court terme qui sont applicables au fonds de roulement. Cependant, l'évaluation et le décaissement sont plus rapides.
Banques	La propriété du bien n'appartient pas à l'OPA qui l'utilise
Le financement participatif	L'idée est qu'un projet d'investissement peut être financé en trouvant un grand nombre de petits contributeurs. Grâce à un site internet, le coût pour atteindre un grand nombre de personnes est très faible.

Solution

1. Vrai ou Faux?

1.1 L'idée commerciale

Réponse: c)

1.2 L'étude de marché

Réponse: b)

1.3 L'étude technique

Réponse: b)

1.4 L'analyse financière et économique

Réponse: b)

2. De quoi s'agit-il? (Choisissez la bonne réponse)

2.1 L'extrapolation se définit comme:

Réponse: b)

2.2 La moyenne mobile,

Réponse: a)

Annexes

Annexe 1_M1: Exemple de pré-test

Test pour documenter le progrès d'apprentissage des participants de la formation des OPA

1. Pourquoi une OPA fait-elle un budget annuel ? (Encerclez toute réponse correcte ; barrez toute réponse erronée)
 - Planifier l'allocation des ressources
 - Auditer sa situation financière
 - Mener à bien les activités
 - Faire une demande de prêt auprès des institutions financières
2. Qu'est-ce qui fait partie du plan d'investissement ?
 - Le budget annuel
 - Le calcul du seuil de rentabilité
 - La partie active du bilan
 - La projection des flux de trésorerie
3. Lequel, le cas échéant !, est sur le côté actif et qui est sur le côté passif du bilan (indiquer A pour actif, P pour passif, ou barrer si ni l'un ni l'autre ne s'applique)
 - Liquidités
 - Prêt à l'investissement
 - Ventes de biens et de services
 - Machines
 - Païement des intérêts sur les prêts
 - Bénéfices non distribués
4. Quels sont les avantages du financement des investissements par des emprunts ou par des fonds propres (donnez un avantage pour chacun) ?
5. Au cours du premier trimestre 2023, un OPA
 - avait un stock moyen d'une valeur de 50.000 TND ;
 - se sont approvisionné en somme 70.000 TND ;
 - enregistrait comme montant moyen de dettes des acheteurs 60.000 TND ;
 - vendait en somme 40.000 TND des créances.
 - a) Calculez le délai de rotation des stocks
 - b) Calculez le délai de recouvrement des créances

6. Voici le bilan simplifié d'une OPA au 31 décembre 2022.

Actif		Passif	
Stock	50,000	Fournisseurs	100,000
Clients (Créances)	80,000		
Fonds de commerce	10,000	Parts sociales	15,000
Biens matériels	40,000	Bénéfices non distribués	65,000
Total:	180,000	Total	180,000

- Calculez le Fonds de roulement
- Calculez le Poids des stocks
- Calculez le Poids des capitaux permanents

7. What are the four parts of the business plan?

- _____
- _____
- _____
- _____

8. Citez au moins trois catégories différentes d'institutions (financières) auprès desquelles les OPA pourraient demander des prêts.

9. Citez 4 facteurs qui doivent être pris en compte/comparés pour décider du prêt à contracter.

10. Quel est un exemple de mauvaise gestion des risques? (Encerclez une réponse correcte)

L'OPA a pour règle de ne pas conserver plus de 2 000 DT en espèces dans ses bureaux (l'excédent est déposé sur le compte bancaire).

Les paiements provenant de la vente de marchandises sont toujours reçus sur un compte bancaire, et non en espèces.

Toutes les transactions financières doivent être approuvées par écrit par deux membres du conseil d'administration.

Le président décide du nombre d'emprunts que l'OPA contracte auprès de ses fournisseurs.

L'OPA vérifie régulièrement les extincteurs de son entrepôt.

Merci pour participer

Annexe 2_M1: Modèle de formulaire d'évaluation d'atelier

Evaluation bref de la formation des formateurs (FDF), 2-4 Mai 2023

Cher(e) participant(e)

S'il vous plaît, veuillez nous donner votre avis sur cette formation des formateurs (Fdf) Dans le tableau ci-dessous, veuillez évaluer les différents sujets en fonction des 5 questions de la ligne supérieure. Veuillez **attribuer un score de 1 et 4 ; 1(peu satisfait), 2 (moyennement satisfait), 3 (satisfait), 4 (très satisfait)**

Module	Le contenu, est-il pertinent pour votre travail avec les OPA ?	Les objectifs d'apprentissage sont-ils clairs ?	La méthode de livraison était-elle adéquate?	Le temps alloué était-il suffisant ?	J'ai appris quelque chose que je vais 'utiliser à l'avenir ?
Module 1					
Budgétisation					
Investissement					
Crédit					
Gestion des risques					
Négociation financière					
Module 2 - Analyse financière					
...la base de la comptabilité					
...des activités d'OPA					
...de la structure 'OPA					
Module 3					
Paysage financier					
PRASOC / ADAPT					
ENDA					
Module 4					
Incitations financières					
Module 5					
Plan d'affaires					
Méthodes d'apprentissage des adultes					
Les principes					
Méthodes de formation interactives					

Veuillez nous donner votre impression générale sur cet atelier de 4 jours (veuillez cocher les cases correspondantes).

- a) **La durée de l'atelier était** (i) trop longue, elle devrait être plus courte ; (ii) exactement comme il faut ; (iii) trop court, devrait être plus long.
- b) **Le programme de l'atelier était** (i) trop chargé / mal conçu ; (ii) tout à fait correct ; (iii) insuffisant, devrait être plus large / plus détaillé.
- c) **Le lieu de l'atelier était** (i) adéquat (ii) inadéquat ;
veuillez suggérer des améliorations : _____

Finalement, veuillez fournir tout autre commentaire aux facilitateurs, à l'AFC et/ou à la GIZ :

Merci beaucoup.

Dans quelle mesure êtes-vous familiarisés et à l'aise dans l'application des concepts suivants ?

	Pas confortable du tout	Quelque peu inconfortable	Plutôt à l'aise	Très confortable	Je ne connais pas ce concept
Budgetisation	☐	☐	☐	☐	☐
Épargner pour atteindre des objectifs fixés à l'avance	☐	☐	☐	☐	☐
Épargner pour disposer d'une sécurité en cas de dépenses imprévues	☐	☐	☐	☐	☐
Investissement à moyen terme	☐	☐	☐	☐	☐
Investissement à long terme	☐	☐	☐	☐	☐
Trouver des options et des opportunités de financement spécifiques aux OPA	☐	☐	☐	☐	☐
Comparer des produits financiers et/ou des institutions financement	☐	☐	☐	☐	☐
Octroyer un crédit pour le développement des services de l'OPA	☐	☐	☐	☐	☐
Négocier les conditions de l'épargne, du crédit ou de l'investissement	☐	☐	☐	☐	☐

Veuillez nous faire part des expériences que vous avez eues avec ces concepts.

	Je l'ai utilisé, mais sans succès	Je l'ai utilisé par occasion avec succès	Je l'ai souvent utilisé avec succès	Je ne l'ai jamais utilisé
Budgetisation	☐	☐	☐	☐
Épargner pour atteindre des objectifs fixés à l'avance	☐	☐	☐	☐
Épargner pour disposer d'une sécurité en cas de dépenses imprévues	☐	☐	☐	☐
Investissement à moyen terme	☐	☐	☐	☐
Investissement à long terme	☐	☐	☐	☐
Trouver des options et des opportunités de financement spécifiques aux OPA	☐	☐	☐	☐
Comparer des produits financiers et/ou des institutions financement	☐	☐	☐	☐
Négocier les conditions de l'épargne, du crédit ou de l'investissement	☐	☐	☐	☐
Octroyer un crédit pour le développement des services de l'OPA (*)	☐	☐	☐	☐

(*) Si votre entreprise a bénéficié occasionnellement ou souvent d'un crédit pour améliorer ses services, veuillez spécifier la date à laquelle le crédit a été accordé, l'institution financière qui l'a fourni et les services concernés.

Veuillez indiquer si vous êtes d'accord ou pas avec les affirmations suivantes.

	Je suis d'accord	Je ne suis pas d'accord	Je ne comprends pas la déclaration
Les budgets financiers ne sont importants que pour les ménages privés, pas pour les OPA.	☐	☐	☐
La formulation d'objectifs financiers renforce l'OPA et alimente ses plans financiers.	☐	☐	☐
Les OPA devraient distribuer tous leurs bénéfices aux membres.	☐	☐	☐
L'OPA ne doit pas emprunter car elle risque de perdre ses actifs.	☐	☐	☐
Les emprunts sont trop coûteux, l'OPA ne devrait rechercher que des subventions gouvernementales ou des subventions et des dons d'appui au développement.	☐	☐	☐
L'OPA ne peut pas investir à long terme sans emprunter.	☐	☐	☐
Le plan d'une OPA décrit ses objectifs et ses opportunités professionnelles et financières.	☐	☐	☐
Un plan d'affaires décrit les opportunités et les risques liés aux plans d'investissement de l'OPA.	☐	☐	☐
L'OPA ne peut pas négocier avec les institutions financières parce qu'elles sont trop petites.	☐	☐	☐
La gestion des risques n'est pas très pertinente pour l'OPA, elle est réservée aux grandes entreprises.	☐	☐	☐
L'avenir étant incertain, l'OPA ne peut rien y faire, elle doit simplement réagir au fur et à mesure que les événements se produisent.	☐	☐	☐
Notre OPA économise une partie des bénéfices réalisés chaque année.	☐	☐	☐
Les bénéfices non distribués rassurent les prêteurs potentiels.	☐	☐	☐

Veuillez indiquer dans quelle mesure vous connaissez ces concepts d'analyse financière.

	Je ne la connais pas	J'en ai entendu parler, mais je ne la connais pas bien	Je l'applique avec confiance
Fonds de roulement	☐	☐	☐
Bilan	☐	☐	☐
Délai de rotation des stocks	☐	☐	☐
Seuil de rentabilité	☐	☐	☐
Taux de rendement interne (TRI)	☐	☐	☐
Amortissement	☐	☐	☐
Appétence pour le risque	☐	☐	☐
Coûts variables	☐	☐	☐
Prime de risque	☐	☐	☐

Veuillez indiquer dans quelle mesure vous connaissez ces concepts d'analyse financière.

	Je ne la connais pas	J'en ai entendu parler, mais je ne la connais pas bien	Je l'applique avec confiance
Fonds de roulement	☐	☐	☐
Bilan	☐	☐	☐
Délai de rotation des stocks	☐	☐	☐
Seuil de rentabilité	☐	☐	☐
Taux de rendement interne (TRI)	☐	☐	☐
Amortissement	☐	☐	☐
Appétence pour le risque	☐	☐	☐
Coûts variables	☐	☐	☐
Prime de risque	☐	☐	☐

Si vous le savez, indiquez brièvement ce qu'il implique et à quoi il sert.

Fonds de roulement	
Bilan	
Délai de rotation des stocks	
Seuil de rentabilité	
Taux de rendement interne (TRI)	
Amortissement	
Appétence pour le risque	
Coûts variables	
Prime de risque	

Veuillez indiquer tout autre commentaire ou question que vous avez à poser aux formateurs dans le cadre de la préparation des ateliers de formation sur l'éducation financière et l'analyse financière ainsi que la planification et la budgétisation.

Annexe 3_M4: Produits de crédit exemplaires des IMF tunisiennes (Déc. 2023)

IFM	Produit de prêt	Brève description
	Crédit Mawssem	Montant 200-5000 DT/ Taux d'intérêt 24%/ Durée de remboursement 12 mois
	Crédit Mazrâati	Montant 6000-2000/Taux d'intérêt 21%/Durée de remboursement 36 mois
	Crédit Moustathmer Filahi	Montant 21000-40000/Taux d'intérêt 19,8%/Durée de remboursement 48 mois
	Crédit Agribusinees	Montant 5000-40000 DT/Taux d'intérêt 28-19,8%/Durée de remboursement jusqu'à 84 mois
	Crédit Eco-chams	Montant 5000-40000 DT/Taux d'intérêt 18%/ Durée de remboursement 48 mois
	Crédit Intilak	Montant 500-3000 DT/ Taux d'intérêt 36%/ Durée de remboursement 12 mois
	Crédit Tanmiya	Montant 3001-8000/Taux d'intérêt 33%/Durée de remboursement 24 mois
	Crédit Tawfil	Montant 8001-20000/Taux d'intérêt 32%/Durée de remboursement 48 mois
	El Imtiez	Montant 20001-40000/Taux d'intérêt 29%/Durée de remboursement jusqu'à 60 mois
	Crédit Saba	Montant jusqu'à 40000 DT/ Taux d'intérêt 36%/ Durée de remboursement jusqu'à 36 mois
	Crédit Foussoul	Montant jusqu'à 20000 DT/ Taux d'intérêt 31%/ Durée de remboursement 12 mois

Annexe 4_M4

La Banque Zitouna est l'une des banques qui proposent des produits financiers conformes à la charia, également connue sous le nom de finance islamique.

Il existe différentes options de financement conformes à la Charia et l'une des plus connues est la Mourabaha (Figure 28 : M4_28).

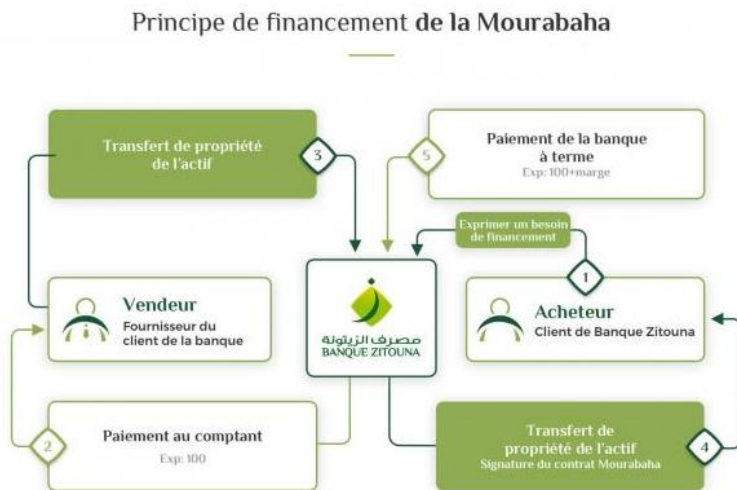


Figure 35 : M4_28 : Principes de Financement de la Mourabaha

Source : Banque Zitouna Banque Zitouna

Annexe 5_M4: Produits de crédit exemplaires des banques tunisiennes (Déc. 2023)

Banque	Produit de prêt	Brève description	
	Crédit Agri-Saison (<i>fonds de roulement</i>)	• Permet de disposer d'un fonds de roulement pour démarrer à temps son activité • Domaines: Agricole et agroalimentaires • Plafond du crédit 60 mille dinars • Durée de remboursement: 1 année • Période de grâce: jusqu'à 12 mois • Taux d'intérêt fixe: entre 5 et 7%. • L'éligibilité: - Être de nationalité tunisienne. - Âge entre 18 et 65 ans. - Disposer d'un lotissement agricole en propriété ou en location. - Etre agriculteur et disposer d'une qualification dans le domaine du projet. - Coût total du projet y compris le FR, ne dépasse pas 100 MDT et 150 MDT dans le cas des diplômés de l'enseignement supérieur. - Projet sous forme d'une entreprise individuelle ou d'une société unipersonnelle à responsabilité limitée (SUARL).	
	Crédit "MOURABHA"	• Mourabha est un mode de financement islamique proposé pour divers types de financement à savoir, les besoins d'exploitation (stocks, matières premières, produits intermédiaires...). • La Banque Zitouna procède à l'acquisition d'un bien ou d'un service désigné par le Client. • La Banque transfère à terme, cette propriété au client donneur d'ordre d'achat, moyennant une marge bénéficiaire convenue entre les deux parties. Cette marge de profit peut consister en un montant fixe ou en un pourcentage du coût d'acquisition initial du bien.	
	Crédit Tamouil Akkrat El Afrad (<i>terrain agricole</i>)	• Mode de financement islamique. • Financement direct allant jusqu'à 70 % du schéma de financement; • Financement non plafonné qui dépend de votre capacité de remboursement. • Durée de remboursement allant jusqu'à 7 ans. • Hypothèque de 1er rang sur le bien immobilier objet du financement. • Domiciliation irrévocable du salaire. • Toute autre garantie jugée nécessaire pour la constitution et la mise en place du financement.	
	Crédit tripartite	Crédit agricole CT ou MT	• Crédit CT

Banque	Produit de prêt	Brève description	
	<i>(mode de financement des chaînes de valeurs)</i>	Relation contractuelle entre la BNA, un agro-industriel (telle que l'OPA) et l'agriculteur	Taux d'intérêt TMM+3,25%; durée de remboursement 12 mois.
	Interface de crédit <i>(mode de financement des chaînes de valeurs)</i>	Crédit agricole CT La BNA octroie le crédit à l'agro-industriel (telle que l'OPA) lui permettant d'assurer l'approvisionnement des agriculteurs.	• Crédit MT Taux d'intérêt TMM+3,5%; durée de remboursement 7ans maximum; période de grâce 12 mois maximum.
	Crédit équipements/ cheptel	Crédit MT finançant l'acquisition d'équipements et/ou de cheptel.	
	Crédit démarrage huile	Crédit commercial permettant de couvrir les dépenses occasionnées par le démarrage de la campagne oléicole. Le montant du crédit est limité au financement des quantités d'huile équivalentes à la capacité de stockage de l'huilerie.	• Crédit commercial Taux d'intérêt TMM+4%; durée de remboursement 12mois.
	Crédit Avance sur marchandise	Crédit commercial pour couvrir les besoins de trésorerie de l'entreprise, nés de la détention d'un stock de marchandises en vue de son écoulement progressif.	
	Crédit financement de stock	Crédit commercial CT.	
	Crédit financement de marché	Crédit commercial CT (exemple: paiement caution provisoire).	

Annexe 6_M4: Les lignes étrangères de financement

Programme	Mise en place	Pour qui
 PRASOC S'INVESTIR AUTREMENT	- Financé par UE, mis en œuvre par Agence italienne de coopération. 2 lignes de crédit: Agriculture-pêche (35M Euros) et ESS (15M EUROS) et un fonds d'appui à don pour l'inclusion financière (7M EUROS). - Partenaires: 9 banques, BTK leasing et Enda.	<u>Zone d'intervention</u> toute la Tunisie <u>3 secteurs d'activités</u> : Agriculture, Pêche et ESS <u>Groupe cibles</u> : personnes physiques et personnes morales dont SMSA
 ADAPT Programme d'appui au développement durable dans le secteur de l'agriculture et de la pêche en Tunisie tunisi.aics.gov.it	Financé par UE, mis en œuvre par Agence italienne de coopération, crédit de 44,4 M Euros dont un fonds d'appui à don de 25 M Euros.	<u>Zone d'intervention</u>: toute la Tunisie <u>2 Secteurs d'activités</u>: Agriculture et Pêche <u>Groupes cibles</u>: notamment les jeunes et les femmes, PME, OPA, SMSA
 TRACE TUNISIAN RURAL AND AGRICULTURAL CHAINS OF EMPLOYMENT www.trace.tn	- Programme de la Banque Mondiale, financé par le Pays-Bas (Fonds d'appui à l'investissement de 1.2 M Euros). - Partenaires: Microfinanza Enda inter-arabe, UTSS.	<u>Zone d'intervention</u>: Jendouba, Kairouan et Gabes (prochainement Béja) <u>Secteur d'activités</u>: Agricole et agroalimentaire <u>Groupes cibles</u> : notamment les jeunes et les femmes, PME, OPA
 LIGNE DE CRÉDIT FRANÇAISE DESTINÉE AUX PME/PMI TUNISIENNES	- Ligne de crédit française de 30 Millions d'Euros. - Un don de 6M Euros destinés au financement des mesures d'accompagnement à hauteur de 25% au maximum.	<u>Zone d'intervention</u>: toute la Tunisie <u>Groupes cible</u>: PEME/PMI
 La Ligne de Crédit Espagnole	Ligne de crédit espagnole de 25 Millions d'Euros.	<u>Zone d'intervention</u>: toute la Tunisie <u>Groupes cible</u>: PEME/PMI

Annexe 7



Initiative Tunisie est une plateforme qui œuvre en faveur de l'entrepreneuriat des jeunes à travers le financement par prêt d'honneur et l'accompagnement de projets d'entreprise.

Le but du prêt d'honneur est de **renforcer l'apport personnel afin de créer un effet levier pour l'obtention du financement bancaire.**

Prêt d'honneur	
Taux d'intérêt	0
Période de remboursement	3 à 5ans
Durée de grâce	6 mois maximum
Montant à emprunter	Entre 3.000 et 50.000 €
Plafond	Partie Enda: 200 MDT (max) 100 % des revenus de l'OPA
Garantie	Aucune