**محاضرة 4 : Business Plan**

« Il n’est pas de vent favorable pour celui qui ne sait où il va »

Jean Sénèque, philosophe Romain, 4 av-JC/65 ap-JC

« By failing to plan, you’re planning to fail »,

Benjamin Franklin, Père fondateur des Etats-Unis, 1706-1790

**1- تعريف** هو عبارة عن خطة المشروع و دراسة لمردوديته. بالنسبة للمؤسسات المصغرة لا يتعدى ملف الدراسة 30 صفحة كحد اقصى. يعتبر ك :

* اداة اتصال عندما يكون موجها للبنك باعتباره ممول المشروع او اي هيئة لها علاقة بانجاز المشروع.
* اداة تخطيط يعتمد عليها المقاول لمتابعة تطور مشروعه.

لتسهيل دراسته يجب وضع فهرس مفصل و كذلك بطاقة فنية تعتبر كملخص للمشروع. يتطلب اعداده القيام بالعديد من الابحاث و الدراسات التي تستغرق مدة قد تصل الى 5 سنوات.

**2- حصر المفاهيم:** يجب التفرقة بين Business Model و Business Plan الذي يطلق عليه كذلك Plan d’affaires

يمثل الاول ملخص المشروع اذ يجيب فقط عن التساؤلات الجوهرية : ما هو المنتوج او الخدمة ؟ من هم الزبائن ؟ ما هو رقم الاعمال المرتقب ؟ و ما هو راسمال المشروع ؟

اما الثاني فهو يقصد الدراسة المفصلة التقنية، التسويقية و المالية للمشروع.

3**- البطاقة الفنية** تكون في اول صفحة للملف بعد الفهرس و فق الشكل التالي :

|  |  |
| --- | --- |
| Nom et Prénom : ….  Date et lieu de naissance : …  Adresse, Tél et email : ….  Profession : | Profil de l’entrepreneur |
| …… | Enseigne commerciale |
| ……. | Forme juridique |
| (service, industrie, agricole, élevage…) | Type de projet |
| Locale :…..  Internationale : ….. | Clientèle |
|  | Localisation |
|  | Chiffre d’affaires estimé |
| Capital :….  Apport personnel : ….  Besoin en financement : ….. | Financement |

4**- محاور Business Plan** تحتوي الخطة على 4 محاور رئيسية : صاحب المشروع، دراسة السوق، الدراسة التقنية، الدراسة المالية. تفصل هذه المحاور كالتالي :

**المحور 1 : صاحب المشروع**

**المحور 2 : دراسة السوق**

1. محيط السوق
   1. المجتمع الاستهلاكي
   2. القوانين
   3. طبيعة السوق
   4. عوامل النجاح
   5. مخاطر السوق
2. تحليل العرض
3. تحليل الطلب

**المحور 3 : الدراسة التقنية**

1- الاطار القانوني للشركة

2- المنتوج/الخدمة و خصائصه

3- طريقة الانتاج

1. موقع الشركة
2. عدد الموظفين
3. استراتيجية البيع
4. استراتيجية الاشهار

**المحور 4 : الدراسة المالية**

1- قائمة الاستثمارات

2- تكاليف التاسيس

3- تكلفة الانتاج الوحدوية (اذا كان المشروع انتاجي)

4- الكتلة الاجرية

5- صيغة التمويل

6- جدول النتائج التقديري

7- مؤشرات التسيير

* 1. نقطة التعادل
  2. احتياج راسمال العامل
  3. فترة الاسترداد

**المحور 1 : صاحب المشروع**

يجب اعطاء نظرة عن مؤهلات المقاول بهدف كسب ثقة الممولين في قدرته و كفاءته. و ذلك من خلال ذكر

1. خبرته المهنية ان وجدت
2. مؤهلاته العلمية من شهادات محصلة
3. اهدافه و ما يحفزه على الاستثمار في هذا المشروع (ممارسة الاقارب لنشاط يندرج ضمن مجال الاستثمار)
4. التوصيات التي قد يمنحها احد المتعاملين مع المقاول من مدراء سابقين.

يجب ادراج السيرة الذاتية ضمن الملاحق.

في حالة وجود شركاء لا بد من ذكرهم و اذا كان احدهم سيتولى تسيير المؤسسة بدل المقاول لا بد من ذكر مؤهلاته و ادراج سيرته الذاتية ضمن الملاحق.

**المحور 2 : دراسة السوق**

يتضمن هذا المحور 3 عناصر رئيسية

1. محيط السوق
2. تحليل الطلب
3. تحليل العرض

**1- محيط السوق** يمكن التطرق من خلال هذا العنصر الى سوق المنتوج او الخدمة المراد تسويقهما و في نفس الوقت السوق الوطني بصفة عامة. يشمل محيط السوق ما يلي :

- **المجتمع الاستهلاكي** ككل و الذي يسعى المقاول لاقتحامه كمثال : عدد المواليد سنويا اذا كان المنتوج حفاظات الصغار، عدد الاطفال المتمدرسين اذا كان المنتوج مآزر مدرسية... مع التاكيد على النمو المرتقب للمجتمع بذكر المؤشرات التي تدل على ذلك.

- **القوانين** ان وجدت و التي تؤطر السوق، اذا كان المنتوج مثلا عبارة عن دواء او حتى مجرد مكمل غذائي، مرهم طبيعي فلا بد من البحث عن كل القوانين و الاجراءات الواجب التقيد بها و ذكرها ضمن محيط السوق.

- **طبيعة السوق** من خلال ذكر المرحلة التي يمر بها المنتوج داخل السوق، هناك 5 مراحل يعبر عنها في التسويق بدورة حياة المنتوج :

1- مرحلة الانطلاق

2- مرحلة النمو

3- مرحلة النضج و الازدهار

4- مرحلة التشبع

5- مرحلة الانحدار

و من الاحسن ان يكون السوق في احد المراحل الثلاث الاولى حيث يقصد بمرحلة التشبع و جود العديد من المنافسين و عرض وفير للمنتوج وبالتالي يصعب على المقاول اخذ و لو حصة ضئيلة من السوق. اما مرحلة الانحدار فيقصد بها التراجع عن استهلاك المنتوج و عزوف الزبائن عنه نتيجة توجههم لبدائل اخرى.

- **عوامل النجاح Facteurs clés de succès**  نذكر هنا كل ما يساعد المقاول في مشروعه سواءا تعلق الامر بسوق المنتوج او السوق الوطني ككل مثل : وفرة المواد الاولية، معظمها محلي، سعرها مقبول، امكانية تسويق المنتوج عبر قنوات توزيع متعددة، وفرة اليد العاملة و كفاءتها، مرونة النظام البنكي، وجود منظمات مهنية تدافع عن المتعاملين في القطاع، التحفيزات المقدمة ضمن قانون الاستثمار، فعالية الادارات و سرعة تجاوبهم، ملاءمة البنية التحتية من شبكة طرقات و غيرها، الاستعمال المكثف لتكنولوجيات الاتصال، امكانية الدفع الالكتروني.

- **مخاطر السوق**، تذبذب في التموين من المادة الاولية، التغيرات المتكررة في القوانين، تقلبات سعر الصرف، التضخم، عدم استقرار النظام السياسي، هيمنة السوق الموازي، ضعف الرقابة في حالة تسويق منتوجات مقلدة، تاثر المنتوج بالتطورات التكنولوجية.

**2- تحليل الطلب :** نبين اولا شريحة الزبائن التي سيوجه اليها المنتوج : واسع الاستهلاك، او منتوج موجه للشركات و الادارات. اذا كان منتوج واسع الاستهلاك : نحدد خصائص المستهلكين : العمر، الجنس، المهنة، المستوى المعيشي. و فيما يخص المستوى المعيشي يفضل حصره داخل مجال معين، بدلا من كتابة " منتوج موجه لذوي الدخل المتوسط" يستحسن حصر هذا الدخل حتى يتسنى للقارئ تقدير حجم السوق المستهدف، اي كتابة " منتوج موجه لاصحاب الدخل المتوسط الذي يفوق...."

يتوجب على المقاول كذلك اجراء دراسة لمعرفة سلوك المستهلك، توجهاته، اراءه حول نوعية المنتوجات المنافسة. و لذلك يكفي توزيع استبيان على عينة عشوائية من الزبائن تعادل او تفوق 500 فرد ثم جمع المعطيات، تبويبها و تحليلها. الهدف من هذه الدراسة هو معرفة :

* مدى استعداد الزبون لاستعمال منتوج جديد او منتوج يحتوي خصائص لا تقدمها المنافسة
* راي الزبون حول المنتجات المنافسة، محلية كانت او مستوردة
* الحاجيات التي قد يعبر عنها و التي لا يلبيها حاليا العرض المتواجد في السوق.

يمكن تعزيز التحليل بمؤشرات حول العادات الاستهلاكية و التي قد نجدها في الدوريات التي ينشرها الديوان الوطني للاحصاء او مختلف الدراسات التي نجدها عن طريق محركات البحث.

و اذا كان للمنتوج قابلية للتصدير على المدى المتوسط فعلى المقاول ادراج حجم تقديري لما يمكن تصديره و الى اي دول.

1. **تحليل العرض :** يقصد بالعرض دراسة المنافسين و من الاحسن تحليل المنافسة ضمن جداول.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Date de création de l’entreprise | Part estimé du marché (à défaut, présence régionale) | Chiffre d’affaires annuel | Localisation | Concurrent |
| ….. | …… | ….. | ….. | Concurrent n 1  Concurrent n 2  Concurrent n 3  …. |

يتطلب ملء هذا الجدول اجراء العديد من الابحاث و بالاخص في مواقع الشركات المنافسة لان المعلومات مثل رقم الاعمال السنوي للشركة في الاغلب لا يكون متاح. كذلك الامر بالنسبة لحصة السوق لذلك يقترح تعويضها بعدد المناطق او الولايات التي تتواجد فيها منتجات كل شركة منافسة. و لجمع مثل هذه المعلومات، من المستحسن متابعة مستجدات السوق على مدار عدة سنوات قبل الانطلاق في اعداد مخطط الاعمال عن طريق ادوات مثل Google alert

يجب كذلك حصر نقاط القوة و الضعف لمنتوجات المنافسين انطلاقا من متابعتنا للسوق او من الاستبيان الموزع على المستهلكين. فيما يلي جدول يبين بعض النقاط :

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Stratégie marketing (forte, diversifiée, accentuée…) | Disponibilité (grande, faible…) | Service après-vente (rapide, inexistant,… | Prix  (abordable, cher,…) | Qualité  (pratique, solide, efficace, durable, agréable…) |  |
|  |  |  |  |  | Concurrent 1  Concurrent 2  Concurrent 3  …. |

و كحوصلة لكل ما سبق يجب تلخيص كل ما يتعلق بالسوق ضمن مخطط

SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)

ou MOFF (Menaces, Opportunités, Forces, Faiblesses)

|  |  |
| --- | --- |
| Faiblesses  ذكر نقائص سوق المنتوج او السوق الوطني ككل  ................................  ..................................... | Forces  ذكر عوامل النجاح (لسوق المنتوج فقط)  .................................  ................................ |
| Menaces  ذكر المخاطر الحالية و المستقبلية و التي من شانها اعاقة تطور المشروع  ......................  ................... | Opportunités  فرص التوسع، التصدير او فرص ربح المزيد  ............................  ............................  .................................. |

**المحور 3: الدراسة التقنية**

تتضمن الدراسة التقنية 7 عناصر

1. الاطار القانوني للشركة
2. المنتوج/الخدمة و خصائصه
3. طريقة الانتاج
4. موقع الشركة
5. عدد الموظفين
6. استراتيجية البيع
7. استراتيجية الاشهار

1**- الاطار القانوني :** تحديد الاطار الذي يختاره المقاول : شخص طبيعي، معنوي : EURL,SNC, SARL, SPA,

**2- المنتوج/الخدمة :** ذكر خصائص المنتوج، Son positionnement (s’il est haut de gamme) كل ما سيقدمه كمنفعة للزبون و ما قد يميزه عن المنتوجات المنافسة. اذا كان منتوج مبتكر لا بد من ادراج براءة اختراعه ضمن الملاحق، تعزيز وصفه بصور او قرص يحتوي على فيديو لشرح طريقة استعماله.

**3- موقع الشركة :** ذكر الموقع بالتحديد و كل ما تمنحه المنطقة من مزايا للمستثمرين :

Proximité au réseau routier, disponibilité des transports publics, proximité des institutions comme la banque…

**4- طريقة الانتاج :** شرح مراحل التصنيع، قائمة المواد الاولية المستعملة مع تحديد مصدر كل واحدة : محلية او مستوردة و اسم المورد، الطاقة الانتاجية القصوى سنويا، معدل الانتاج يوميا. اذا كان المشروع عبارة عن خدمة، نشرح كل ما تقدمه للمستعمل. اذا كانت منصة رقمية مثلا نشرح مختلف ما توفره من بيانات.

**5- عدد الموظفين :** يستحسن ادراجهم ضمن جدول كالاتي :

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Nombre 3eme année | Nombre 2eme  Année | Nombre 1ere année | Missions du post (brièvement décrites) | Descriptif du post |
|  |  |  |  | Technicien en ...  Ingénieur en ….  Chimiste  Commercial  Comptable  ……  ……. |
|  |  |  |  | Total |

اذا كان التوسع ضمن خطة المشروع و كانت معالمه واضحة للمقاول يتم تحديد تطور عدد الموظفين خلال السنتين المقبلتين على الاقل لكن اذا تعذر الامر نكتفي بتوضيح ما يتطلبه انطلاق المشروع من موظفين في السنة الاولى.

**6- استراتيجية البيع :** يندرج ضمن هذا العنصر السعر و طريقة البيع

**6-1- السعر** على المقاول التمييز بين 4 استراتيجيات مختلفة للتسعير:

* بحسب العرض و الطلب كمثال المنتجات الفلاحية التي يصعب تسعيرها بالنظر الى التغير المستمر في سعرها على مدار السنة. في هذه الحالة تبنى الدراسة المالية وفق ثلاث سيناريوهات مرتقبة : ادنى سعر محتمل للمنتوج وفق معطيات السوق، السعر المتوسط و السعر المرتفع.
* بحسب المنافسة اذا كان للمقاول 4 منافسين فيتوجب عليه تبني سعر متوسط او ادنى سعر.
* بحسب L’inventivité du produit اذا كان المنتوج مبتكر و لا يوجد اي منافس، في هذه الحالة يتم تسعير المنتوج وفق مدى استعداد الزبون لدفع سعر مرتفع بالنظر لجودة المنتوج و الحاجة التي يلبيها.
* بحسب خصائص الزبون، قدرته الشرائية و نظرته الى المنتوج : كمالي او ضروري.

مهما تكن طريقة التسعير يجب الاخذ بعين الاعتبار تكلفة التوزيع اذا كان يتحملها المقاول او الغير و هامش الوسطاء.

**6-2- طريقة البيع :** هناك 3 طرق : التنقل الى الزبون و عرض المنتوج في حالة التعامل مع الشركات، البيع عبر الانترنت مع ضمان خدمة التوصيل و اخيرا البيع عبر قنوات التوزيع المعتادة : موزعين او تجار جملة و تجار التجزئة. كما يجب ذكر المناطق التي سيسوق فيها المنتوج.

**7- سياسة الاشهار :** ذكر الوسائل التي يتم الترويج من خلالها للمنتوج

Affiches publicitaires, publicité dans les médias traditionnels, promotion via les réseaux sociaux ou les influenceurs, proposition du produit au consommateur pour essai dans les grandes surfaces…

تكون عادة عملية الاشهار جد مكثفة خلال السنة الاولى قصد التعريف بالمنتوج و يخصص لها موازنة جد معتبرة.

**المحور 4 : الدراسة المالية**

يتضمن هذا المحور ما يلي :

1. قائمة الاستثمارات
2. تكاليف التأسيس
3. تكلفة الانتاج الوحدوية (اذا كان المشروع انتاجي)
4. الكتلة الاجرية La masse salariale
5. صيغة التمويل
6. جدول النتائج التقديري
7. مؤشرات التسيير

**1- قائمة الاستثمارات :** ندرج ضمن جدول كل الاستثمارات الواجب شراؤها لانطلاق المشروع (بناية، الة، قطعة ارض، محل، شاحنة نقل او سيارة ...) بسعر خارج الرسم، يجب ان يشمل سعر كل الة مثلا تكلفة النقل و التركيب ان وجدت. اذا كانت الالة مستوردة يجب ذكر تفاصيل اقتنائها على حدى لان السعر سيكون بالعملة الصعبة ويضاف اليه الحقوق الجمركية و مصاريف الوساطة، يفضل تبني سعر الصرف الجاري اثناء اعداد مخطط الاعمال.

|  |  |
| --- | --- |
| Prix Hors taxe | Investissement |
|  | Machine 1 |
|  | ……. |
|  | ……. |
|  | Total |
|  | TVA |
|  | Total TTC |

يجب البحث كذلك عن تكلفة تامين كل الاستثمارات لانها تعتبر نفقة خلال السنة الاولى من انطلاق المشروع.

**2- تكاليف التاسيس :** تضم كل ما قد ينفقه المقاول حتى يتمكن من مزاولة نشاطه، كمثال نذكر :

- اتعاب مكتب استشارة

- ثمن الرخص، التصريح او الاعتماد

- اتعاب الموثق

- مجموع ما يدفع لمختلف الادارات خلال تاسيس الشركة

**3- تكلفة الانتاج الوحدوية :** نبرز من خلال جدول كل المواد الاولية المستعملة بالكمية و بالسعر خارج الرسم لانتاج وحدة واحدة من المنتوج.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Matière Première | Prix d’achat (H.T) par unité de mesure (kg, litre, m2, unitaire…) – (1) | Quantité consommé par unité de produit – (2) | Coût de la matière première consommé = (1) x (2) |
| Matière 1  Matière 2  ……  ……  Emballage |  |  |  |
| Total | - | - | A |

يمثل A تكلفة تصنيع المنتوج و الذي يعرف كذلك بتكلفة المادة الاولية او التكلفة المتغيرة. اذا كان المشروع يضم عدة منتوجات يتم اعداد جدول لكل منتوج.

***مثال :*** لنفترض 3 مواد اولية تستعمل لتصنيع منتوج ما اضافة الى العديد من المواد الاخرى.

مادة 1 : سعر الشراء 2500 دج /كغ و يتطلب انتاج و حدة واحدة من المنتوج كمية تقدر ب 0.03654 كغ

مادة 2 : سعر الشراء 3600 دج/ كغ و يتطلب المنتوج ما مقداره 0.0589 كغ

مادة 3 : سعر الشراء 2.64 دج للوحدة و يتطلب المنتوج وحد تين.

يتم اعداد الجدول كالتالي :

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Matière Première | Prix d’achat (H.T) par unité de mesure (kg, litre, m2, unitaire…) – (1) | Quantité consommée par unité de produit – (2) | Coût de la matière première consommée = (1) x (2) |
| Matière 1  Matière 2  Matière 3  ……  Emballage | 2500  3600  2.64  ....  ..... | 0.03654  0.0589  2  ....  ..... | 91.35  212.04  5.28  ......  ....... |
| Total | - | - | 308.67 |

**4- الكتلة الاجرية :** و يقصد بها كل ما سيترتب على المقاول من تكاليف جراء توظيف العمال علما ان الاجر الادنى المضمون محدد حاليا (2022) ب 20000 دج و الضريبة على الدخل الاجمالي يدفعها المقاول اذا تعدى الاجر الخاضع للضريبة 30000 دج. و تضم الكتلة الاجرية ما يلي

Masse salariale = Salaire net + IRG + Cotisations CNAS

على المقاول الاخذ بعين الاعتبار كل العلاوات Primes التي يمنحها للموظفين و اذا كان مستعدا لدفعها ابتداءا من السنة الاولى لانطلاق المشروع. ابسط تلك العلاوات، علاوة النقل و علاوة الاطعام Prime de panier et prime de transport و اعداد كشف راتب نموذجي لكل موظف بحسب منصبه.

لمعرفة ما قد يدفعه المقاول لموظف واحد ناخذ مثال و نفترض ان اجره الصافي 30000 و لا يمنح له اي علاوة، يحسب كشف الراتب كالاتي :

Salaire de base = 32967

+ Prime = 0

= Salaire de poste = 32967

- Cotisation 9% = 2967

= Salaire de poste après S.S = 30000

+ Indemnité = 0

= Salaire imposable = 30000

- IRG = 0

= Salaire net = 30000

Cotisation 26 % (à la charge de l’employeur) = 26 % x Salaire de poste

= 30000 \* 0.26 = 7800

Masse salariale = Salaire net + IRG + Cotisations (9 % + 26 %)

= 30000 + 0 + 2967 + 7800 = 40767.03

L’entrepreneur doit effectuer des simulations de fiches de paie pour chaque type de poste de travail vu qu’il n’est pas aisé de prévoir le salaire net qui sera négocié avec l’employé et retenu.

و في الاخير شرح كل عناصر الكتلة الاجرية بحسب عدد العمال ضمن جدول:

(On met l’hypothèse que le salaire net est fixe à l’intérieur de la catégorie du poste de travail)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Total (1) x (5) | Masse salariale  (2) + (3) + (4) = (5) | Cotisations CNAS (4) | IRG  (3) | Salaire net (2) | Nombre (1) | Descriptif du post |
|  |  |  |  |  |  | Ingénieur  ……..  ……. |
|  |  |  |  |  |  | Total |

**5- صيغة التمويل :** اذا كان المشروع ممول بقرض، يجب اعداد جدول اهتلاك القرض البنكي

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| السنة | الاصل | القسط | الفائدة | الدفعة | الباقي |
| 1  2  ......... n |  |  |  |  |  |

القسط (ثابت) = الاصل/مدة القرض

الفائدة (متغيرة) = معدل الفائدة x الاصل

الدفعة = القسط + الفائدة

مثال : نفرض قرض ب 500000 دج يسدد على مدى 5 سنوات قم باعداد جدول اهتلاك القرض، معدل الفائدة 12 %

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| السنة | الاصل | القسط | الفائدة | الدفعة | الباقي |
| 1  2  3  4  5 | 500000  400000  300000  200000  100000 | 100000  100000  100000  100000  100000 | 60000  48000  36000  24000  12000 | 160000  148000  136000  124000  112000 | 400000  300000  200000  100000  0 |

6- **جدول النتائج التقديري :** ياخذ الجدول الشكل التالي

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Compte de résultat | N | % | N +1 | % | N +2 | % |
| Chiffre d’affaires H.T  - Coût de la matière première consommée  - Autres consommations  - Services consommés |  |  |  |  |  |  |
| = Valeur ajoutée d’exploitation |  |  |  |  |  |  |
| - Frais du personnel  - Impôts et taxes assimilés |  |  |  |  |  |  |
| = Excédent Brut d’exploitation EBE |  |  |  |  |  |  |
| - Amortissement |  |  |  |  |  |  |
| = Résultat opérationnel |  |  |  |  |  |  |
| - Intérêts sur emprunt |  |  |  |  |  |  |
| = Résultat avant impôt |  |  |  |  |  |  |
| - IBS |  |  |  |  |  |  |
| = Résultat net |  |  |  |  |  |  |
| + Amortissement |  |  |  |  |  |  |
| = Cash Flow |  |  |  |  |  |  |
| - Annuité sur emprunt |  |  |  |  |  |  |
| = Cash flow net |  |  |  |  |  |  |

Calcul de certains postes du tableau :

- « Le chiffre d’affaires » :

Le chiffre d’affaire doit être estimé suivant une formule qui comprend toutes les variables déterminant les ventes. Il conviendrait donc de réunir tous les indicateurs nécessaires.

Exemple 1 : un projet de cybercafé

Le chiffre d’affaire annuel = nombre de postes x nombre de jours de travail par an x nombre d’heures d’ouverture x prix de l’heure de connexion x taux d’exploitation.

Le taux d’exploitation doit être estimé selon l’observation du marché

Exemple 2 : projet de fabrication d’un jus

Le chiffre d’affaires annuel = population x revenu moyen par habitant/mois x pourcentage moyen du revenu consacré à la boisson/mois x pourcentage moyen du revenu consacré aux jus/mois x pourcentage attendu des dépenses qui seront consacrées à cette nouvelle marque de jus.

Pour trouver les pourcentages de revenues, on recourt aux panels. On distingue deux types de panels, les panels des distributeurs qui correspondent à un échantillon de points de vente et les panels de consommateurs, un échantillon de foyers (de 8000 à 20000 familles). On collecte des informations auprès de ces échantillons sur les achats effectués à intervalle régulier (chaque semaine, chaque mois). Les familles panélistes saisissent leurs achats par un terminal optique qui lit les codes-barres des produits, ils saisissent manuellement le prix, la quantité et le lieu d’achat. Ces panels représentent donc des bases de données pour les entreprises et existent. En France, les principaux panels sont HomeScan et ConsoScan.

Cette logique de calcul peut être appliquée à des produits comme les couches pour bébé, les médicaments, un chauffe-bain,

- « Autres consommations », inclut : carburant, énergie, internet, consommable bureautique, pièce de rechange, tenues de travail, …, tous ce que l’entreprise achète ou consomme mais qui n’est pas matières premières.

- « Les services », inclut :

* Frais de création d’entreprise,
* Frais bancaires (estimés à 50000 annuellement, le chiffre représente le cumul de toutes les petites commissions prises par la banque pour chaque opération effectuée),
* Loyer.
* Frais de publicité
* Transport et livraison
* Entretien et réparation
* Frais de mission
* La tenue de la comptabilité (dans le cas où l’entrepreneur ne recrute pas un comptable mais recourt à un bureau de comptabilité, les honoraires varient entre 30000 et 40000 DA/mois).
* L’audit des comptes (toute entreprise a l’obligation de soumettre ses comptes à un auditeur, les honoraires sont de 200000 DA/an)

- Il est préférable de retenir un taux de 20 % pour l’amortissement, soit une durée de 5 ans pour tous les investissements.

- « Impôts et taxes assimilés » inclut :

* La TVA dont le calcul est le suivant : TVA collectées (sur chiffre d’affaires) – TVA déductibles (sur achat MP, achat autres consommation et services)
* La TAP sur le chiffre d’affaire.
* IRG.

**7- مؤشرات التسيير :** تضم هذه المؤشرات

7-1- **نقطة التعادل:** والتي يمكن تعريفها بحجم الانتاج الذي سيغطي تكاليف الشركة دون تحقيق اي ربح. تحسب كالتالي :

Point mort (seuil de rentabilité) = Coûts fixes / Marge sur coût matière unitaire

Les coûts fixes incluent les postes de charges suivants et qui sont réels :

* Salaires (inclut charges sociales et IRG)
* Services
* Autres matières consommées
* Service de la dette (annuités + intérêts)

La marge sur coût matière = Prix de vente (1- % de la TAP) – Coût matière unitaire

**7-2- احتياج راس المال العامل Besoin en fonds de roulement BFR** : هو المقدار الذي تحتاجه الشركة لتمويل نشاطها بالنظر الى الفارق الزمني بين المقبوضات والمدفوعات خلال الدورة. و يحسب اما من الميزانية او تقنيا كما يلي :

الحقوق + المخزون – الموردون.

7-3- **فترة استرداد رأس المال** : يعطي هذا المؤشر، اذا تمكن المقاول من وضع تقديرات مالية لعدة سنوات، عدد السنوات اللازمة لاسترداد رأس المال المستثمر. و يحسب بجمع التدفقات النقدية الصافية المتراكمة الى ان يعادل المجموع راسمال.