

## RÉSULTAT DU PROJET 2 :

### Boîte à outils d'apprentissage en ligne pour l'entrepreneuriat vert et social

#### Module 3

#### Création d'un plan financier et accès aux possibilités de financement

Préparé par

**Partenaire 4, Glocal Factory-ITALIE**



**Module 3 : Création d'un plan financier et accès aux opportunités de financement**

<b>Objectif du module :</b>	<p>Ce module vise à fournir aux apprenants une vue d'ensemble sur la création d'un plan financier et sur la manière d'accéder aux opportunités de financement.</p> <p>Le module fournit les outils de base de la finance, les stratégies d'épargne, la gestion du budget, l'accès aux opportunités de financement et la planification financière ainsi que les bonnes pratiques de démarrage et les exercices dans une perspective simple et facilement accessible pour les entrepreneurs potentiels.</p>
<b>Objectifs d'apprentissage :</b>	<p>Les objectifs d'apprentissage de ce module sont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adopter correctement le langage et la terminologie techniques de base pour l'éducation financière</li> <li>• Comprendre les principaux éléments de la construction du plan financier</li> <li>• Savoir comment personnaliser un plan financier individuel</li> <li>• Être en mesure de trouver le financement adéquat parmi les fonds européens consacrés à l'éducation, à la formation et au développement des entreprises.</li> </ul>
<b>Résultats de l'apprentissage :</b>	<p>A la fin de ce module, l'apprenant devrait être capable de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adopter correctement le langage et la terminologie techniques de base pour l'éducation financière</li> <li>• Décrire les principaux éléments de la stratégie du plan financier</li> <li>• Élaborer un plan financier individuel sur mesure</li> <li>• Trouver un bon appel d'intérêt pour développer votre propre projet entrepreneurial</li> <li>• Développer et mettre à jour progressivement les budgets et les plans d'affaires</li> <li>• Mettre en place des contrôles périodiques pour le contrôle budgétaire</li> <li>• Décrire le phénomène de la fraude et ses implications sur les entreprises et la société.</li> </ul>
<b>Contenu :</b>	<p><b>Introduction</b>          Pour développer l'esprit d'entreprise, il est important de savoir comment établir un plan financier et où chercher des fonds pour un projet d'entreprise.          Ce module fournit les bases pour répondre à ces questions.</p> <p><b>THÈME 1. COMMENT ÉLABORER UN PLAN FINANCIER</b>          1.1 connaître les principaux éléments d'un plan financier          1.2 Comment élaborer une stratégie pour un projet financier          1.3 Comment élaborer un plan financier personnalisé</p> <p>Questions de réflexion (3 questions)</p> <p><b>SUJET 2. COMMENT TROUVER UN BON FINANCEMENT</b>          2.1 Éducation, formation, mobilité ou création d'entreprise ?          2.2 connaître les financements proposés par la Commission européenne ; sélectionner le bon programme et la bonne action.</p> <p>Questions de réflexion (3 questions)</p> <p><b>THÈME 3. COMMENT RENFORCER VOTRE ENTREPRISE</b>          3.1 Les acteurs clés qui peuvent vous aider à renforcer votre entreprise et votre capacité financière          3.2 unir les forces et les ressources pour renforcer la capacité financière et rationaliser les coûts de l'entreprise.</p> <p>Questions de réflexion (3 questions)</p> <p><b>THÈME 4. TITRE DE LA PLANIFICATION FINANCIÈRE À L'INFORMATION FINANCIÈRE</b>          4.1 Suivi permanent du budget          4.2 Mise à jour et rapports périodiques          4.3 Budgétisation et équilibre</p>

	Questions de réflexion (3 questions)
	Études de cas (2) -Projet ECORL -Réserve le projet
	Activités (3 activités) -Ma première planification financière -Celui qui cherche trouve -Test d'analyse SWOT
	Lectures complémentaires (liste de documents supplémentaires)
	Quiz (10 questions)
	Références
Temps alloué :	5 heures
Hashtag du module	#Welovefinancialskills ; #welovefinance, #Ibusiness

## Introduction

Comment devenir entrepreneur est l'un des défis actuels des jeunes : quelles sont les voies à suivre, quelles sont les connaissances nécessaires et quels sont les cas d'entrepreneurs qui ont réussi, ce sont des questions que les jeunes qui abordent le monde de l'entrepreneuriat se posent au sein de la formation SOSUSK.

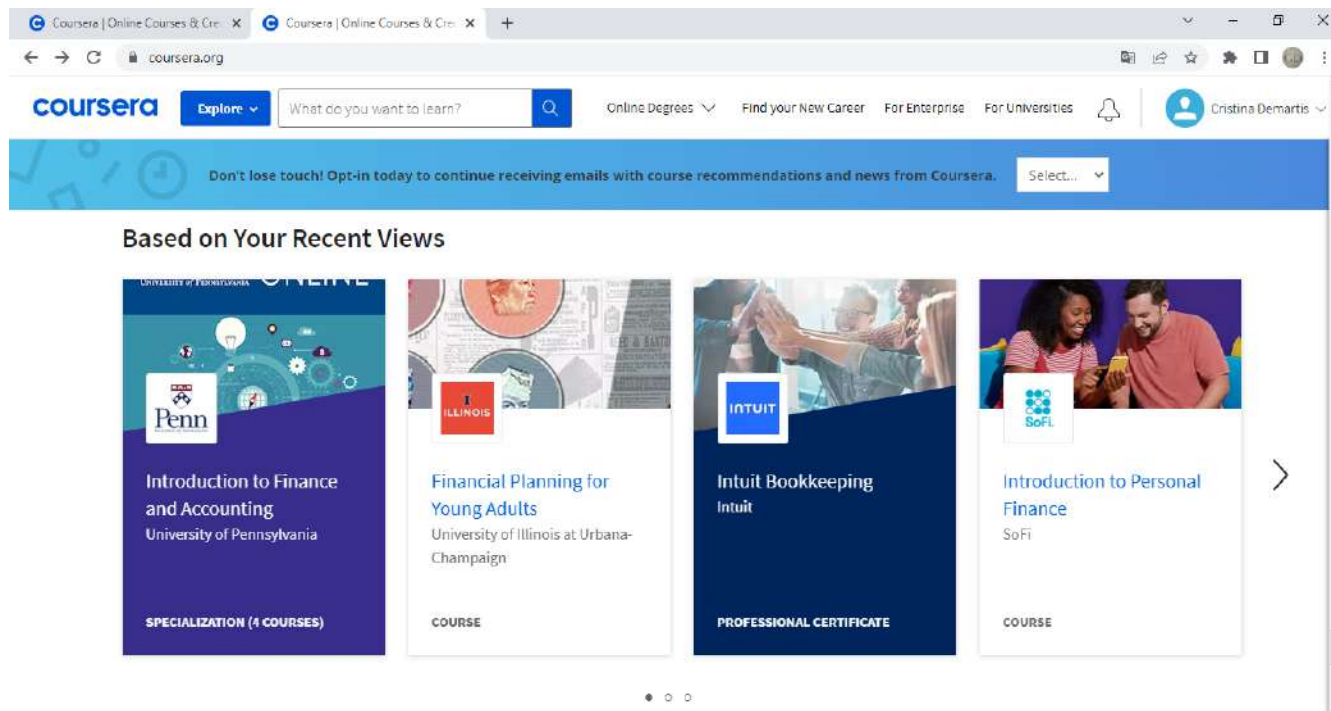
Le module répond à ces questions de manière utile, en fournissant des outils théoriques et pratiques, ainsi que les bases de l'éducation financière, les stratégies d'épargne, la gestion du budget et la planification financière, les bonnes pratiques de démarrage et les exercices, dans une perspective simple et facilement accessible pour les futurs entrepreneurs.

### SUJET 1 : Comment élaborer un plan financier

Pour commencer à se faire une idée de ce que signifie être un entrepreneur, il est important de maîtriser les connaissances de base sur la manière de construire un plan financier, d'identifier une stratégie financière et de personnaliser son propre projet.

Ces premières étapes permettent à l'apprenant d'aborder les questions essentielles pour devenir un entrepreneur. Afin d'avoir une vision à la fois générale et détaillée des phases qui composent un plan financier, les étudiants peuvent trouver un soutien utile dans le cours en ligne suivant, consacré à une cible jeune :

[www.coursera.org/learn/financial-planning](http://www.coursera.org/learn/financial-planning) (voir Fig. 1 ci-dessous).



**Figure 1 - Coursera : cours en ligne pour les jeunes**

Le cours Coursera susmentionné aborde les principaux thèmes de l'éducation financière, à savoir :

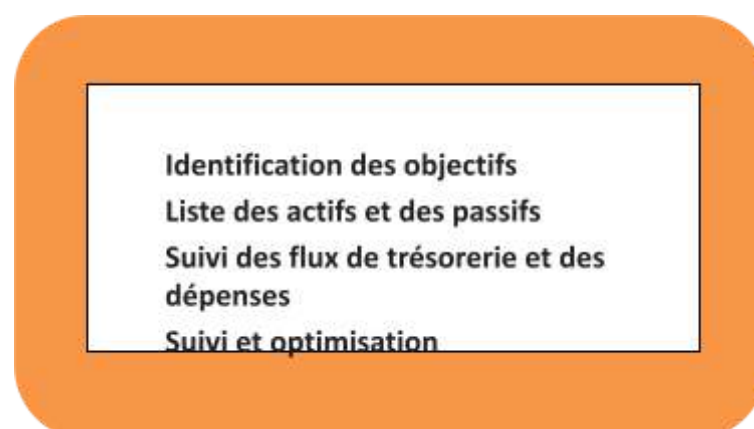
- Fixer des objectifs financiers.
- Budgétisation et gestion des flux de trésorerie.
- Stratégies d'épargne.
- La valeur temporelle de l'argent.
- Emprunt et crédit.
- Investir.
- La gestion des risques.
- La planification financière en tant que carrière.

Le cours en ligne peut être suivi en mode asynchrone en approfondissant les sujets avec des vidéos, des exercices, des données, des cas concrets de jeunes entrepreneurs à succès.

### 1.1 connaître les principaux éléments d'un plan financier

Avoir plus de connaissances financières permet de planifier son avenir, de mieux épargner et investir ses économies, et de mieux gérer ses dettes. Pour un jeune qui souhaite devenir entrepreneur, il est donc important de partir du bon pied en identifiant les principaux éléments d'un plan financier.

Les quatre principaux éléments d'un plan financier utile sont identifiés comme suit :



**Figure 2 - Principaux piliers d'un plan financier**

- **Identification des objectifs** : il est important d'identifier clairement les objectifs à atteindre à court, moyen et long terme.
- **Liste des actifs et des passifs** : il est important d'identifier les actifs et les passifs afin de savoir clairement combien vous avez et de combien vous avez besoin pour votre entreprise.
- **Suivi des flux de trésorerie et des dépenses** : il est important de suivre régulièrement les recettes et les dépenses pour avoir une situation comptable équilibrée.
- **Suivi et optimisation** : il est important d'analyser le rapport dépenses/revenus et de vérifier les frais généraux pour optimiser les objectifs et les investissements futurs.



### 1.2 Comment élaborer une stratégie pour un projet financier

La planification financière est une manière constructive d'organiser la situation financière et les objectifs de l'entreprise en créant une feuille de route pour les atteindre. Il est important de construire une stratégie qui soit détaillée, mesurable, réaliste, rationnelle, mais surtout de faire quelque chose en quoi vous croyez et qui est important pour vous, comme la stratégie S.M.A.R.T. suggérée ci-dessous

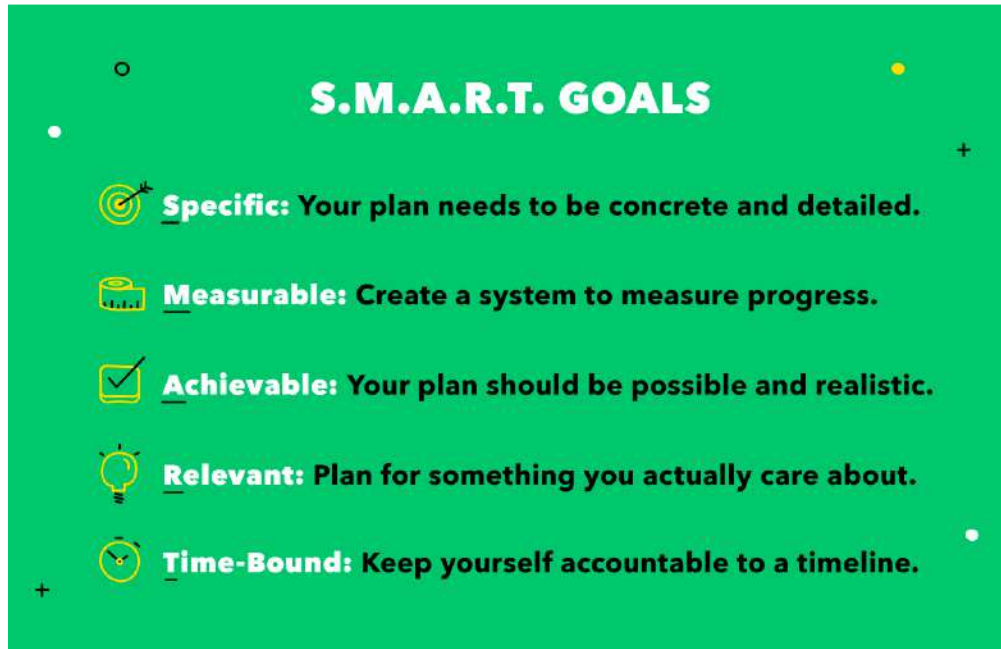


Figure 3 - OBJECTIFS S.M.A.R.T.

### 1.3 Comment établir un plan financier personnalisé ?

Regardez cette vidéo pour avoir un aperçu du modèle Canvas, un outil de conception d'entreprise qui facilite la création d'un plan financier avec des images et des graphiques <https://www.youtube.com/watch?v=IP0cUBWTqpY> !

La charte visuelle du modèle Canvas propose neuf "blocs de construction" pour personnaliser votre idée d'entreprise et définir un plan financier personnalisé : **segments de clientèle, propositions de valeur, canaux, relations avec la clientèle, flux de revenus, ressources clés, activités clés, partenariats clés et structure de coûts.** Les BLOCS sont connectés les uns aux autres et permettent de construire une stratégie financière pour les parcours entrepreneuriaux.

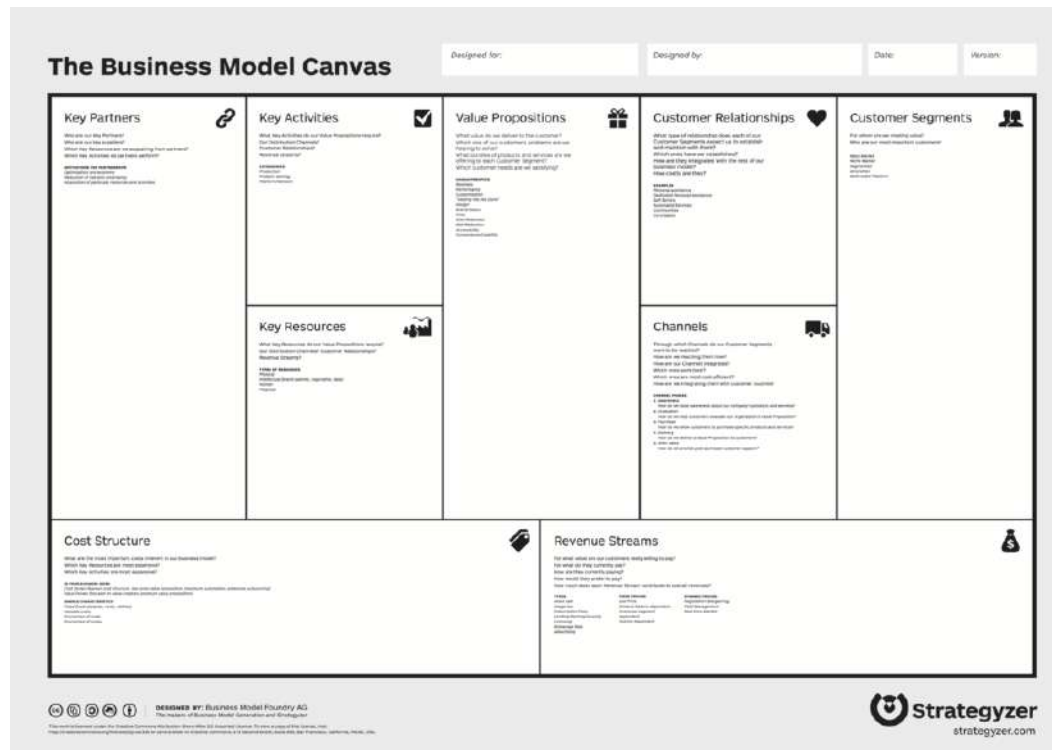


Figure 4 - Le Business Model Canvas (BMC). De Strategyzer, [www. strategyzer.com](http://www.strategyzer.com), CC BY 2.0.

### Questions de réflexion (3 questions)

1. Quels sont les principaux éléments à prendre en compte pour établir un plan financier ?
2. Que signifie la stratégie SMART ?
3. Qu'est-ce que le modèle Canvas ?

### SUJET 2. Comment trouver un bon financement

Pour devenir entrepreneur, il faut savoir, se former, acquérir de l'expérience, mais aussi accéder aux financements et aux opportunités financières qui peuvent faciliter le développement de l'entreprise.

L'Union européenne est une excellente source d'opportunités financières directes, avec des financements gérés par Bruxelles, et indirectes, avec des financements gérés par les 27 pays européens.

Le financement est assuré par les programmes et les actions.

Pour avoir une vue d'ensemble des nombreuses possibilités de financement pour les jeunes, vous pouvez explorer le portail des financements et des appels d'offres de la Commission européenne, librement accessible, au lien [https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/how-apply/eligibility-who-can-get-funding/funding-opportunities-young-people\\_en](https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/how-apply/eligibility-who-can-get-funding/funding-opportunities-young-people_en).



Figure 5 - Programme Erasmus pour jeunes entrepreneurs

#### 2.1 Éducation, formation, mobilité ou création d'entreprise ?

L'Europe permet aux jeunes d'étudier, de faire du volontariat, de voyager, de se former et de travailler grâce à des bourses d'études et des aides à la mobilité à l'étranger. <https://www.salto-youth.net/>

L'Union européenne offre notamment des financements pour des projets innovants de partenariat et de création de start-up avec <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/>.

Certaines actions sont financées par des agences nationales : trouvez une agence dans votre pays et recherchez les opportunités nationales destinées aux jeunes : <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/contacts/national-agencies> et [https://youth.europa.eu/solidarity/young-people/solidarity-projects\\_en](https://youth.europa.eu/solidarity/young-people/solidarity-projects_en).

Un programme permet la mobilité des entrepreneurs à l'étranger : il s'agit du programme ERASMUS POUR JEUNES ENTREPRENEURS, -EYE-, <https://www.erasmus-entrepreneurs.eu/index.php>.



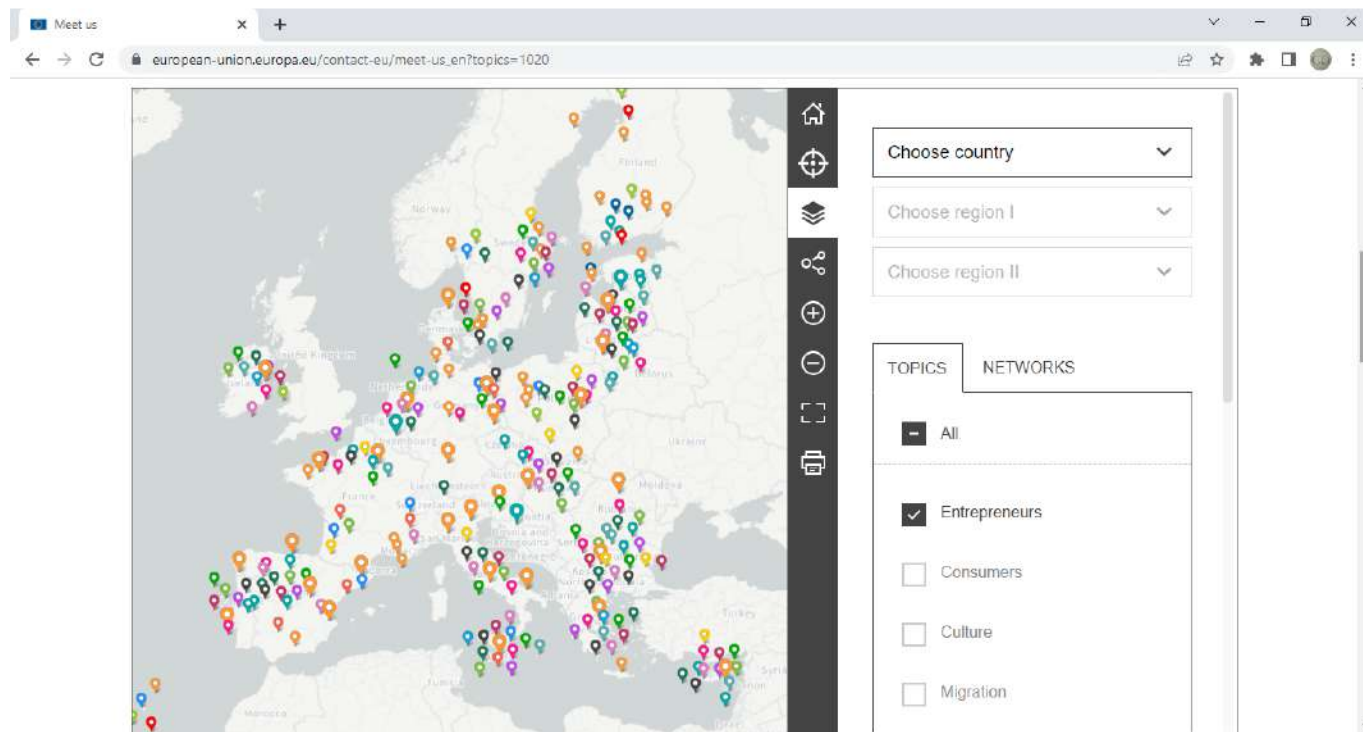
**2.3 connaître les financements offerts par les différentes parties prenantes ; sélectionner le bon appel d'intérêt.**

Les jeunes ignorent souvent les possibilités de formation et de financement offertes par les institutions européennes, nationales et locales. Il est important de savoir que les idées d'entreprise peuvent être financées sous la forme d'un "appel à intérêt" sur une base annuelle ou semestrielle, par diverses ORGANISATIONS telles que :

- **Public** : Financement européen, du gouvernement national, des gouvernements locaux ou des municipalités.

Ces organisations ont des points d'information sur place ou des bureaux en ligne où il est possible de trouver de la documentation pertinente et des sources de soutien qui informent sur les procédures, les thèmes et les délais des nombreuses opportunités. Rendez-vous aux points les plus proches de chez vous et inscrivez-vous aux listes de diffusion ou aux canaux de médias sociaux ! Vous pouvez également interroger la **carte "L'Union européenne autour de moi"** pour toute information, comme le montre l'image ci-dessous. Vous pouvez accéder à cette carte en cliquant sur le lien suivant :

[https://european-union.europa.eu/contact-eu/meet-us\\_en](https://european-union.europa.eu/contact-eu/meet-us_en)



**Figure 6 - La carte "L'Union européenne autour de moi".**

**Privé** : Banques nationales ou locales qui gèrent des sommes destinées à financer des idées commerciales innovantes et des créations d'entreprises pour les jeunes. Ces organismes disposent de services en ligne qui fournissent des informations sur les modalités, les thèmes et les dates limites pour postuler. Abonnez-vous à leurs listes de diffusion ou à leurs médias sociaux, via l'adresse suivante :

<https://www.european-microfinance.org/activities>

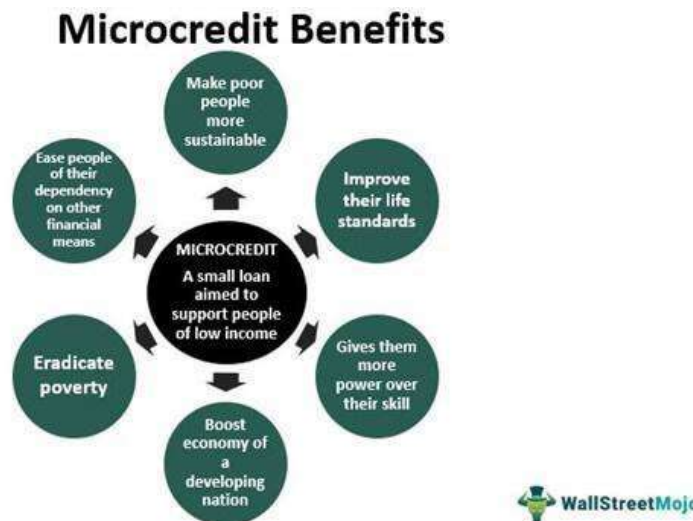




Figure 7 - Avantages du microcrédit. De WallStreetMojo, <https://www.wallstreetmojo.com/>; CC BY 2.0.

- **Privé social** : Associations religieuses et laïques, Fondations, ONG qui lancent des appels d'offres pour financer des activités d'utilité sociale. Ces organisations ont des journées de présentation, des services en face à face ou en ligne qui informent sur les procédures, les thèmes et les délais des appels. Rendez-vous aux points les plus proches de chez vous et inscrivez-vous aux listes de diffusion ou aux canaux de médias sociaux. Par exemple, l'Église vaudoise d'Italie, <https://www.ottopermillevaldese.org/english-version/>.

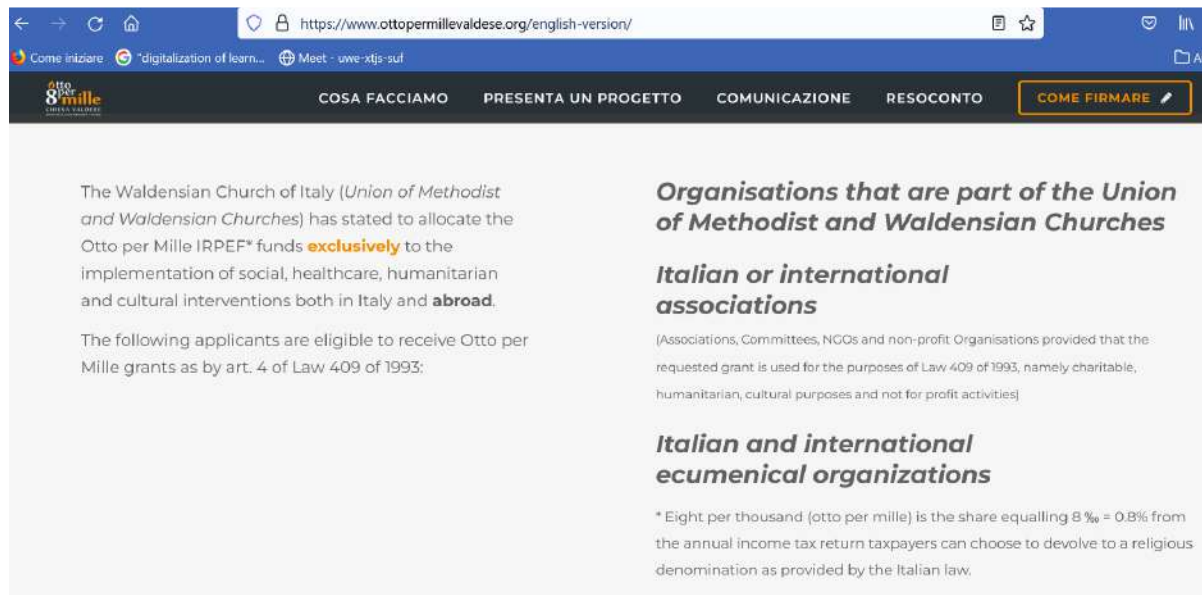


Figure 8 - Site web principal de l'Église vaudoise d'Italie

- **Crowdfunding** : une bonne idée d'entreprise, innovante et utile, peut bénéficier du soutien de plateformes de crowdfunding en ligne telles que :

✓ [Kickstarter https://www.kickstarter.com/?ref=nav](https://www.kickstarter.com/?ref=nav)



- **Commanditaire** : citoyens ou entreprises privées susceptibles d'être intéressés par des idées commerciales innovantes pour leurs organisations, tels que les investisseurs Business Angels, <https://businessangels.network/>.



**Questions de réflexion (3 questions)**

1. Quelles actions l'Union européenne finance-t-elle pour les jeunes ?
2. Qu'est-ce qui finance l'action Erasmus pour les entrepreneurs ?
3. Quelles organisations pouvez-vous demander un financement, au niveau local ou européen ?



### SUJET 3. Comment renforcer votre entreprise

Tout entrepreneur ou aspirant entrepreneur devrait réfléchir et connaître certains acteurs clés du "territoire" (local/régional, national, jusqu'au niveau international) qui peuvent jouer un rôle crucial dans le renforcement des nouvelles entreprises. Le "territoire", physique ou même numérique, est toujours riche d'opportunités, de partenariats potentiels, de connaissances à partager, etc.

#### 3.1 Principales parties prenantes qui peuvent vous aider à renforcer votre entreprise et votre capacité financière

L'une des étapes préalables à réaliser si une personne souhaite devenir entrepreneur est de connaître en profondeur l'économie du territoire ou de ce que l'on appelle "l'écosystème local". En fait, le territoire est un système vivant, avec de nombreux acteurs différents qui peuvent représenter des partenaires potentiels ou des parties prenantes capables de soutenir d'une manière ou d'une autre votre entreprise.

Pour réfléchir à ces parties prenantes, VOUS pouvez utiliser le modèle d'entreprise analysé dans le chapitre n. 1 ou faire l'exercice suivant, par vous-même, ne serait-ce qu'en réfléchissant aux questions suivantes... :

#### ANALYSE DU TERRITOIRE - À LA RECHERCHE D'OPPORTUNITÉS ENTREPRENEURIALES

L'exercice que nous proposons est le suivant :

##### PREMIÈRE ÉTAPE : L'ÉCONOMIE DU TERRITOIRE

- 1) Combien d'habitants compte ma province ?
- 2) Quels sont les secteurs économiques les plus importants sur lesquels repose l'économie de ma province ?
- 3) Quels sont les 5 acteurs économiques les plus importants ?
- 4) Quels sont les secteurs économiques en croissance et ceux qui sont en déclin ? Combien de personnes sont employées dans chacun d'eux ?
- 5) Quelles sont les institutions les plus dynamiques qui régissent ma région ?
- 6) Quelles sont les initiatives prévues dans un avenir proche, tant publiques que privées : une nouvelle usine sera-t-elle ouverte, un parc sera-t-il créé, un musée sera-t-il ouvert ?

##### DEUXIÈME ÉTAPE : ALLER EN PROFONDEUR

Essayez maintenant d'approfondir vos connaissances et répondez aux questions suivantes :

- 1) Selon vous, qu'est-ce qui manque à la région ?
- 2) De quoi les citoyens et les opérateurs économiques auraient-ils besoin ?

##### TROISIÈME ÉTAPE : RECENSER LES PARTIES PRENANTES

Pour mieux représenter la situation actuelle, les tendances de l'économie de la zone, les éventuelles opportunités qui se développeront à court terme et les besoins qui n'ont pas encore été satisfaits, il est conseillé de dresser une liste des institutions et des opérateurs privés les plus importants ou représentatifs de la zone et de les contacter sur rendez-vous :

**Dressez la liste des associations professionnelles, de la chambre de commerce, des banques et des entrepreneurs que vous connaissez** (au moins 5).

<b>Organisations de soutien aux entreprises</b>	
<b>Chambres de commerce</b>	
<b>Banques, assurances, instituts de crédit</b>	
<b>Start-ups ou entreprises innovantes</b>	a
	b
	c
	d
	e



Outre cette analyse, il en existe une autre qui devrait être effectuée en parallèle, à savoir l'analyse S.W.O.T. de votre entreprise.

S.W.O.T est un acronyme qui signifie "forces, faiblesses, opportunités et menaces". Il est très important de se concentrer sur

chacune de ces "dimensions" pour identifier clairement les opportunités de développement et les obstacles pour votre entreprise. Vous pouvez réfléchir et vous entraîner en utilisant le calendrier suivant :

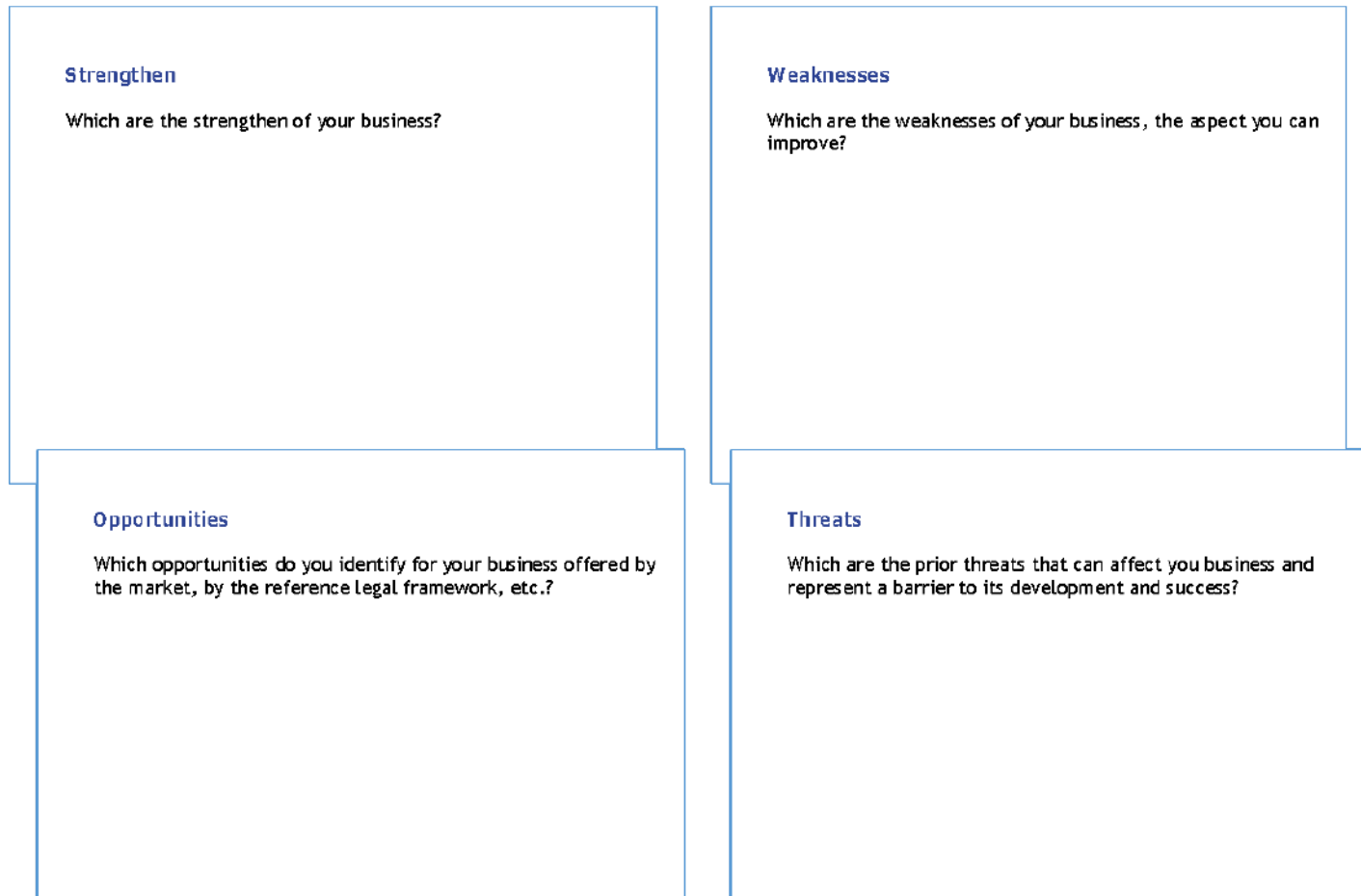



Fig. 9 - ANALYSE S.W.O.T.

En outre, une fois que vous avez une vue d'ensemble claire des principales parties prenantes de votre territoire et des forces et faiblesses de votre entreprise, pour développer une activité durable, il est nécessaire de donner de la cohérence à la

planification commerciale et financière, comme indiqué dans les chapitres précédents. Les partenaires expérimentés, les entrepreneurs à succès et les entrepreneurs seniors représentent une ressource importante pour le partage des connaissances et des expériences et pour réfléchir ensemble aux nouveaux défis de l'entreprise. Les entrepreneurs expérimentés peuvent également soutenir votre idée d'entreprise et votre démarrage : souvent, dans toute l'Europe et au-delà, les nouveaux entrepreneurs, surtout au tout début du processus de démarrage, jusqu'aux trois premières années d'activité, rencontrent généralement des difficultés financières ou ont besoin de conseils financiers. À cette fin, les "Business Angels" peuvent représenter une aide concrète.



**Angel Investor**  
[ˈɹɑːn-ʒəl in-ˈvest-ər]

A high-net-worth individual who provides financial backing for small startups or entrepreneurs, typically in exchange for ownership equity in the company.

Investopedia

"Un business angel est une personne qui apporte un soutien financier à une entreprise commerciale et reçoit une part de ses bénéfices,

mais qui ne s'attend pas à être impliquée dans sa gestion", (Dictionnaire anglais Collins. Copyright © HarperCollins Publishers).

En plus d'un soutien financier aux nouveaux entrepreneurs, le business angel offre son expertise, partageant ses expériences et son savoir-faire.

**Les business angels** sont d'anciens propriétaires d'entreprises, des cadres retraités ou actifs, des indépendants qui souhaitent pouvoir acquérir une partie d'une entreprise exerçant une activité, souvent innovante, généralement risquée mais dont les rendements attendus sont élevés. Ce sont donc des "hommes d'affaires", dotés d'un bon patrimoine personnel, de connaissances professionnelles, et capables d'apporter de précieux conseils de gestion et des connaissances technico-opérationnelles à l'entreprise, tant dans sa phase naissante que dans sa phase de développement.

Les business angels ou "investisseurs informels" sont apparus aux États-Unis à la fin du XIXe siècle, lorsque quelques individus particulièrement peu enclins à prendre des risques ont financé des spectacles à Broadway. Ils ont ensuite étendu leur champ d'action à d'autres types d'activités commerciales, à tel point qu'en 1933, ils ont été considérés comme des "investisseurs accrédités", selon la définition de cette catégorie déjà prévue par le Securities Act. Pour faciliter la diffusion du phénomène, un réseau télématique a alors été créé, appelé Ace-Net, géré par des institutions universitaires et de recherche, qui a servi et sert encore de point de contact entre les financiers et les entrepreneurs financés. Il s'agit d'une sorte de lieu de rencontre, créé sur Internet par la Small Business Administration (SBA) des États-Unis.

Des expériences similaires à celle des États-Unis se sont développées en Europe, notamment au Royaume-Uni, où la culture d'entreprise est plus proche de celle des États-Unis, et aux Pays-Bas, où il existe un réseau développé d'investisseurs informels.

En 1996, la Communauté économique européenne a organisé la première conférence du réseau européen des business angels, donnant ainsi une impulsion au développement d'entités similaires dans d'autres pays européens, notamment en Allemagne, en France, en Belgique et en Italie.

C'est un phénomène en pleine expansion dans toute l'Europe, alors pensez à cette opportunité, tout en réfléchissant à la manière de rendre votre entreprise durable et prospère !

**Vous pouvez trouver plus d'informations ici : EBAN - [le principal réseau européen d'investisseurs en phase de démarrage](#)**

### 3.3 unir les forces et les ressources pour renforcer la capacité financière et rationaliser les coûts de l'entreprise.

Compte tenu de la complexité croissante des marchés, des besoins et des comportements des clients et de phénomènes "tangibles" comme la mondialisation, l'esprit d'entreprise peut être considéré comme une sorte de "défi collectif" !

En fait, il y a un nombre croissant d'entrepreneurs qui commencent à coopérer dans des réseaux, à unir leurs forces pour améliorer les produits et les services, et à avoir la capacité d'entrer dans des *milieux de* marché spécifiques. Enfin, et surtout, les entrepreneurs coopèrent et unissent leurs forces pour optimiser les coûts et augmenter, en restant ensemble, la capacité de leur investissement.

Cette coopération entre entrepreneurs a pris différentes formes dans le monde entier et des formes contractuelles spécifiques sont nées pour réglementer ces "partenariats", par exemple le "contrat de réseau" en Italie. Plus généralement, un nouveau concept est en train d'émerger, à savoir l'"**entrepreneuriat collaboratif**" : *un processus collaboratif de développement de relations formelles et informelles entre des organisations qui cherchent, de manière flexible et innovante, à se qualifier pour une performance économique génératrice de richesse et de bien-être social. Il consiste en l'union d'entrepreneurs (privés uniquement ou privés et publics) ayant l'intention de développer un projet commun en créant des synergies, ce qui permet de maximiser l'impact du projet avec un minimum d'efforts* (IGiGlobal, 1988-2022, <https://www.igi-global.com/dictionary/collaborative-entrepreneurship/81789>). Dans l'image suivante, (Fig. 10) sont visualisées les principales particularités d'un modèle d'entreprise d'entrepreneuriat collaboratif.

En outre, le concept d'entrepreneuriat collaboratif détourne l'attention des conceptions populaires de l'"entrepreneur héros" pour la diriger vers une compréhension plus nuancée de la manière dont l'entrepreneuriat est façonné par des structures d'opportunités changeantes et dont les entrepreneurs particuliers sont aidés par la construction de réseaux sociaux (Aldrich et Zimmer 1986) et de cadres cognitifs partagés (Berger et Luckmann, 1967). Par conséquent, l'esprit d'entreprise et la capacité d'innover proviennent d'une compétence qui est sous-développée dans la plupart des entreprises : la collaboration (Miles et al. 2000). L'entrepreneuriat collaboratif met l'accent sur la possibilité de créer quelque chose de valeur économique à partir d'idées nouvelles, générées conjointement, qui émergent du partage d'informations et de connaissances (Gupta et Govindarajan 2000), comme le montre l'image suivante :

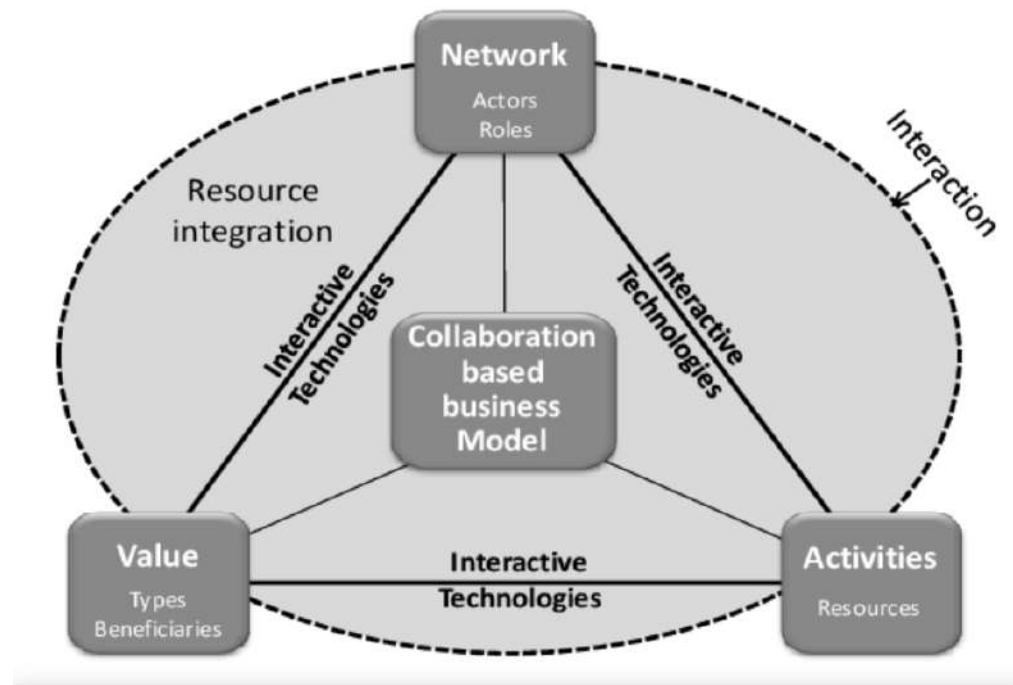


Fig. 10 - Conception d'un modèle commercial collaboratif pour les PME, Semantic scholar, <https://www.semanticscholar.org/paper/Designing-a-collaborative-business-model-for-SMEs-Carid%C3%A0-Colurcio/7d1b1900ea85b336377634faaccf62bd3e3d6aa>

#### Blade.org - Une communauté émergente d'entreprises

La communauté Blade.org a été fondée par IBM, le principal concepteur/constructeur du nouveau processeur de données guidé et exploité par lame (disque) et Intel, le fournisseur des puces d'exploitation clés, avec l'aide d'une douzaine de fournisseurs "fondateurs" et de sociétés d'exploitation potentielles en aval. Les fondateurs ont offert aux entreprises membres des informations complètes sur tous les aspects des principales caractéristiques de conception du processeur et ont promis que les modifications des principales caractéristiques de conception ne seraient apportées qu'après une divulgation et une discussion complètes avec les entreprises membres.

La communauté s'est rapidement développée (deux ans) pour atteindre plus de 100 entreprises et est maintenant dirigée, dans une large mesure, par des membres qui interagissent dans un ensemble de comités axés sur la technologie, le marketing, les interactions avec les clients, etc. L'un des développements les plus intéressants est le nombre d'innovations collaboratives survenant spontanément parmi les membres de la communauté<sup>1</sup>.

#### Questions de réflexion (3 questions)

1. Qui est un business angel et comment peut-il aider les nouveaux entrepreneurs ?
2. Qu'entend-on par "entrepreneuriat collaboratif" ?
3. Comment les principaux acteurs territoriaux peuvent-ils soutenir les nouvelles idées commerciales ?

<sup>1</sup>H. Rocha & R. Miles - A paraître - Journal of Business Ethics

La publication finale est disponible chez Springer via : <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-009-0127-8>



## THÈME 4. De la planification financière à l'information financière

Grâce à ce chapitre, les stagiaires pourront explorer toutes les principales étapes du processus de gestion financière, de la budgétisation à l'équilibrage et au reporting.

### 4.1 Suivi permanent du budget

Un *budget* est une estimation des recettes et des dépenses sur une période future déterminée et est généralement compilé et réévalué sur une base périodique.

Un budget est essentiellement un plan financier pour une période définie, normalement un an, qui est connu pour améliorer considérablement le succès de toute entreprise financière.

Les budgets des entreprises sont essentiels pour fonctionner au maximum de leur efficacité.

Outre l'affectation des ressources, un budget peut également aider à fixer des objectifs, à mesurer les résultats et à prévoir les imprévus.

La vérification périodique du budget par rapport aux dépenses engagées et aux résultats/objectifs atteints garantira une gestion efficace de notre entreprise. En fait, les **budgets font partie intégrante de la gestion efficace et efficiente de toute entreprise.**

#### Processus d'élaboration du budget

Le processus commence par l'établissement d'hypothèses pour la période budgétaire à venir. Ces hypothèses sont liées aux tendances des ventes prévues, aux tendances des coûts et aux perspectives économiques générales du marché, de l'industrie ou du secteur.

Un budget est généralement structuré comme suit :


Particulars	Actual Amount in 2018	Actual Amount in 2019	Operating Budget in 2020 (in \$)
Revenue Generated	1,200,000	1,800,000	2,700,000
<b>Total Revenues (a)</b>	1,200,000	1,800,000	2,700,000
Material Costs	400,000	625,000	800,000
Labour Costs	225,000	365,000	525,000
Variable Costs	175,000	210,000	375,000
Fixed Costs	45,000	45,000	55,000
Depreciation	22,000	18,000	32,000
Interest Expense	20,000	25,000	30,000
Other Expenses	8,000	7,000	18,000
<b>Total Expenses (b)</b>	895,000	1,295,000	1,835,000
<b>Net Profits (a-b)</b>	<b>305,000</b>	<b>505,000</b>	<b>865,000</b>

Fig. 11 - Exemple de structure budgétaire

Vous pouvez définir un budget sur une base annuelle, en effectuant des contrôles trimestriels pour vérifier l'évolution des coûts et des recettes.

Quelques définitions qui peuvent être utiles pour démarrer un processus d'élaboration du budget<sup>2</sup> :

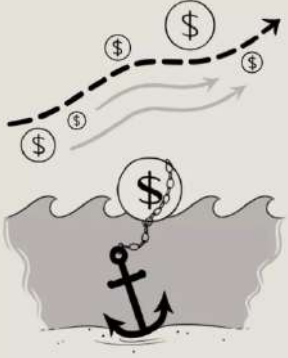
<sup>2</sup> Toutes les définitions utilisées proviennent du site Internet INESTOPEDIA, <https://www.inestopedia.com>.



**Revenue**  
[re-ve-nū]

The money generated from normal business operations, calculated as the average sales price times the number of units sold.


Investopedia



**Fixed Cost**  
[fɪkst 'kɒst]

A cost that does not change with an increase or decrease in the number of goods or services produced or sold.

Investopedia



**Variable Cost**  
[ˈvɛr-ē-ə-bal 'kɒst]

A corporate expense that changes in proportion to how much a company produces or sells--they rise as production increases and falls as production decreases.

Investopedia

En bref, en ce qui concerne les "**recettes**", vous devez considérer les revenus générés par la vente de produits et de services. En ce qui concerne les "**coûts fixes**", vous devez considérer par exemple les dépenses pour la location de bureaux, les services publics, les services d'hébergement web, les frais de transport, les salaires ; etc.)

En ce qui concerne les "**coûts variables**", vous devez considérer par exemple les frais de publicité et de marketing, les matières premières, les fournitures de production, les commissions, les frais de livraison, les fournitures d'emballage, etc.

Tout en fixant l'élaboration de votre premier budget en tant qu'entrepreneur, suivez ces suggestions simples mais très utiles :

- **SOYEZ RÉALISTE**
- **SOYEZ PUDIQUÉ**
- **SOYEZ HONNÊTE AVEC VOUS-MÊME**
- **VÉRIFIER PÉRIODIQUEMENT ET RÉVISER**

Pour effectuer les contrôles périodiques, vous pouvez utiliser diverses feuilles de rapport, notamment la valorisation des modèles numériques sous Excel ou similaire.

Voici un exemple très simple d'une feuille de rapport financier possible :

#### 4.2 Budgétisation et équilibrage

L'élaboration d'un budget peut être considérée comme une activité de prévision. Sur une base annuelle, il est demandé à l'entrepreneur de prévoir l'évolution de son entreprise, ses besoins en termes de coûts fixes et variables, la vente de produits et services sur le marché, etc. À la fin de l'année économique, l'entrepreneur, avec le soutien de son bureau financier, doit préparer, finaliser et publier le **bilan** de l'entreprise, en valorisant tous les actifs de l'entreprise, les propriétés et les biens, ainsi que les revenus globaux. Le bilan d'une entreprise peut être défini comme suit :

Et il peut être structuré et visualisé comme suit :

**FORMAT**  
**SAKAMAJE AND OYOKUN**  
**Balance sheet as at year ended.....**

	N		N
<b>Capital</b>	xxx	<b>Fixed Assets</b>	
Add Net Profit	xxx	Land Building	xxx
	xxx	Machinery	xxx
Less drawing	xxx	Office equipment	xxx
	xxx	Motor Vehicle	xxx
		Furniture and fitting	xxx
			xxx
<b>Current Liabilities</b>		<b>Current Assets</b>	
Creditors	xxx	Stock	xxx
Bill payable	xxx	Debtors	xxx
Accrued expenses	xxx	Bill receivable	xxx
Bank overdraft	xxx	Bank	xxx
	xxx	Cash	xxx
			xxx
			xxx

Fig. 11 - Exemple de bilan

**Questions de réflexion (3 questions)**

1. Quelle est la différence entre budget et équilibre ?
2. Quels sont les avantages de l'application d'un système de contrôle financier à une organisation ?
3. Quelles sont les principales étapes de l'établissement et de l'élaboration d'un budget ?



## Études de cas

**Instructions :** fournissez 2 études de cas / bons exemples basés sur le module et expliquez brièvement pourquoi ces connaissances/compétences sont importantes et utiles pour les NEET et les jeunes.

### Titre de l'étude de cas 1 : Progetto Re-Serves

**Description de l'étude de cas :** environ 1 page (inclure du texte, des captures d'écran, des vidéos, des images).

## La recherche au service des fragilités éducatives



### GENERAL PROJECT

WP1 Civic and social engagement

WP2 Educational alliances

WP3 Inclusion of young people

WP4 Incoming migrants and minors



Fig. 12 - le projet RE-SERVES, <https://www.re-serves.it/en/>

Le projet RE-SERVES vise à mieux comprendre l'intersection entre la vulnérabilité, la marginalité et l'éducation à travers l'analyse et la problématisation des pratiques éducatives actuelles dans une variété de contextes à la fois dans et hors de l'école. Sur la base de ces connaissances, RE-SERVES entend proposer un cadre interprétatif pour la conception de nouvelles politiques et pratiques éducatives. L'objectif est d'explorer, d'analyser et d'évaluer le potentiel de l'utilisation de cours en ligne ouverts et massifs (MOOC) pour aider les NEET à acquérir des compétences entrepreneuriales qui faciliteraient leur intégration sur le marché du travail.

**Objectif :** 100 NEETs et jeunes en risque de décrochage scolaire et/ou de formation, âgés de 18 à 29 ans. Ces jeunes NEET sont recrutés par le biais des médias sociaux ainsi que des centres de placement et des agences locales publiques et du tiers secteur qui se consacrent à la réinsertion des jeunes dans la formation. Le WP identifiera les entreprises et les entités qui peuvent soutenir le projet en offrant des stages et un éventuel placement professionnel sur la base des sujets couverts par les MOOC.

**Principaux points à retenir :** par exemple, les leçons apprises, les connaissances acquises, les raisons de l'inspiration.

Les NEET ont apprécié les MOOC pour leur apprentissage plus flexible et plus ciblé que d'autres formes traditionnelles de formation ou d'autres cours. Les MOOC ont montré un grand potentiel d'innovation, d'inclusion sociale et d'engagement pour la cible. Un potentiel qu'il convient d'exploiter davantage.

## Titre de l'étude de cas 2 : Projet ECORL

**Description de l'étude de cas :** environ 1 page (inclure du texte, des captures d'écran, des vidéos, des images).

Le projet [ECORL](#) - Economy CORresponsability Learning vise à soutenir les jeunes sans emploi qui souhaitent développer une idée d'entreprise sociale.

Les adultes sont mal informés sur les questions d'économie. En particulier en période de crise économique, il est important que les adultes soient équipés pour y faire face et la surmonter : des stratégies personnalisées et innovantes sont nécessaires pour faire des adultes des citoyens actifs et non des consommateurs passifs, pour qu'ils deviennent responsables et conscients des nouvelles formes d'économie sociale.

Conformément aux objectifs politiques de "Repenser l'éducation", le projet vise à investir dans les compétences de base pour de meilleurs résultats socio-économiques, comme l'alphabétisation économique, le développement de contenus et de cours de formation pour les adultes sur les questions économiques.

Dans ce contexte, le projet "ECORL - Economy Co-Responsibility Learning" entend apporter une réponse innovante et concrète aux besoins des adultes en matière de connaissance, de compréhension et d'utilisation de l'économie et de la finance.

Le projet européen a mis en place quarante ressources éducatives ouvertes multilingues sur les thèmes de la planification financière, des principes fondamentaux de l'économie, de l'entreprise sociale, de la finance éthique et des modes de vie durables. Le projet a impliqué plus de deux cents jeunes et adultes en présence cherchant un emploi dans cinq pays différents et de nombreux utilisateurs à distance.

Il est dispensé en mode mixte, en présence et à distance, avec le recours à l'apprentissage non formel et informel, comme les visites d'étude locales, la mobilité de groupe à l'étranger, les récits, les entretiens avec des témoins, les jeux de rôle et les ateliers.

Les REL sont disponibles sur le site du projet, ouverts, gratuits et sans abonnement à la plateforme. Chaque REL se compose d'une vidéo de 30 minutes, de supports pédagogiques multilingues, d'exercices d'évaluation des compétences, d'approfondissement et d'une bibliographie.

Les REL peuvent être réutilisés par les utilisateurs et les animateurs de SOSUSK comme un outil utile pour explorer les questions et tester les compétences en matière de planification financière et de business social.

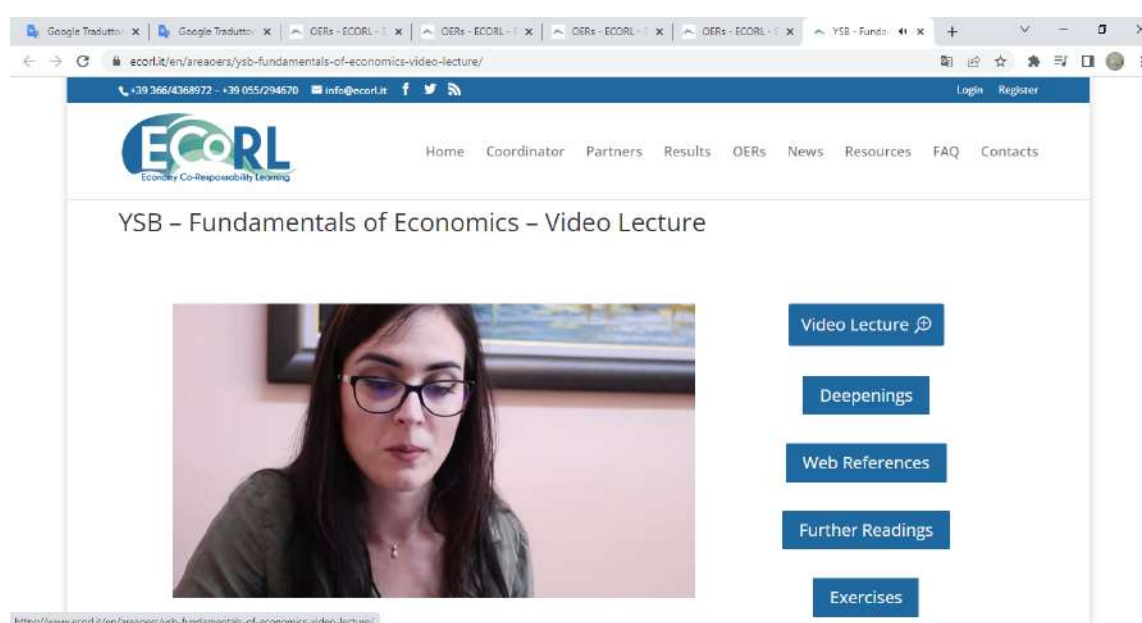


Fig. 13 - le projet ECORL, <http://www.ecorl.it>

**Principaux points à retenir :** p. ex., leçons apprises, connaissances, raison des inspirations leçons apprises, connaissances

Le large choix de leçons vidéo permet à l'utilisateur de sélectionner les cours en ligne en fonction de la langue qui l'intéresse, l'italien, l'espagnol, le croate, l'albanais et le lituanien parmi les 40 REL créés et en fonction des thèmes et

sous-thèmes couverts par les ressources pédagogiques. Il est recommandé d'associer les cours en ligne à des réunions en face à face et à des visites d'entreprises locales, comme cela a été le cas lors du projet Ecorl.





## Activité 1

(Ajouter un nouveau tableau pour chaque activité, 3 au total, garder à l'esprit que nous devons intégrer les outils PR1, au moins un parmi les 3 activités. Voir les suggestions sur la dernière page [ici](#))

Ma première planification financière	
Format : (face à face, en ligne, hybride)	Face à face, en ligne, hybride
Objectifs d'apprentissage	Adopter un langage technique et une terminologie de base pour l'éducation financière ; utiliser les principaux éléments de la stratégie du plan financier ; développer une première idée d'entreprise en suivant les conseils du module ; élaborer un plan financier individuel sur mesure.
Matériel/équipement nécessaire	Modèle de canevas, en ligne ou sur papier, ordinateur ou papier et stylo
Description de l'activité	Après avoir regardé la vidéo sur le modèle Canvas, l'étudiant A expose son idée d'entreprise à l'étudiant B qui lui pose les neuf questions clés du modèle Canvas. En collaboration, les élèves travaillent en binôme à la rédaction du plan financier d'une idée d'entreprise.
Questions de débriefing	Pour définir un plan financier personnalisé et sensibiliser l'étudiant aux risques de l'activité entrepreneuriale, il est important de répondre aux questions suivantes : quelle est votre idée forte d'entreprise ? quelles sont vos ressources matérielles et humaines pour la réaliser, quels revenus attendez-vous, comment structurez-vous les coûts ?
Temps alloué	1 heure
Comment cette activité peut-elle être adaptée dans un format différent ?	Si applicable
Notes pour le formateur/facilitateur	L'animateur essaie d'impliquer deux élèves qui se relaient dans l'activité de questions-réponses. A la fin de la compilation du modèle de canevas, il résume les résultats pour organiser une cérémonie de remise de prix pour la meilleure idée de projet.

## Activité 2

(Ajouter un nouveau tableau pour chaque activité, 3 au total, garder à l'esprit que nous devons intégrer les outils PR1, au moins un parmi les 3 activités. Voir les suggestions sur la dernière page [ici](#))

Celui qui cherche trouve	
Format : (face à face, en ligne, hybride)	en face à face, en ligne, hybride
Objectifs d'apprentissage	Trouver le bon appel à intérêt pour développer son propre projet entrepreneurial ; savoir comment rechercher des financements en ligne ; sélectionner les bons programmes et actions pour l'idée d'entreprise ; savoir identifier les bonnes parties prenantes pour demander un financement.
Matériel/équipement nécessaire	Site web, base de données
Description de l'activité	Après avoir consulté le site général de l'Union européenne pour les jeunes, l'élève doit sélectionner et résumer un site européen et un site national qui correspondent à ses intérêts. La tâche consiste à définir une brève idée de projet qui correspond à l'objectif de l'appel en décrivant qui peut participer, comment, les partenaires, les activités et le coût total prévu.

Questions de débriefing	Comment puis-je accéder à un financement de l'Union européenne ? Quels sont les principaux programmes et actions destinés aux jeunes ? Quel type de financement est-ce que je recherche ? Comment rédiger le résumé d'une idée de projet ? Qui puis-je impliquer au niveau local ou européen pour demander un financement ?
Temps alloué	1 heure
Comment cette activité peut-elle être adaptée dans un autre format ?	Si applicable
Notes pour le formateur/facilitateur	L'animateur stimule l'étudiant en lui posant des questions sur le niveau de son idée d'entreprise : l'étudiant souhaite-t-il connaître, étudier, se former, avoir une expérience en tant que volontaire ou entrepreneur à l'étranger, ou accéder à des financements européens ou locaux ? De cette manière, le facilitateur soutient et clarifie le développement du parcours entrepreneurial complexe de l'étudiant.

### Activité 3

(Ajouter un nouveau tableau pour chaque activité, 3 au total, garder à l'esprit que nous devons intégrer les outils PR1, au moins un parmi les 3 activités. Voir les suggestions sur la dernière page [ici](#))

Test d'analyse SWOT	
Format : (face à face, en ligne, hybride)	Face à face et en ligne
Objectifs d'apprentissage	comprendre les forces et les faiblesses d'une idée d'entreprise
Matériel/équipement nécessaire	Tableau de bord numérique, tableau de bord/ panneau d'affichage
Description de l'activité	L'activité est interactive et vise à impliquer les stagiaires dans la réflexion et l'identification des points forts et des points faibles d'une idée d'entreprise. Il s'agit d'une ANALYSE SWOT, qui peut être réalisée en tant qu'activité individuelle ou en sous-groupes, en combinant également les deux étapes principales (la première individuelle et la seconde en sous-groupe). Les stagiaires sont invités à
Questions de débriefing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels sont les points forts de votre entreprise ?</li> <li>• Quelles opportunités voyez-vous pour le développement de votre activité offertes par le marché, le cadre réglementaire, etc.</li> <li>• Quelles sont les faiblesses, les problèmes critiques et les domaines à améliorer dans votre entreprise ?</li> <li>• Quelles sont les principales menaces qui peuvent créer des difficultés pour le développement de votre entreprise ?</li> </ul>
Temps alloué	1 h
Comment cette activité peut-elle être adaptée dans un autre format ?	Il s'agit d'une activité qui peut être dispensée par le formateur/animateur désigné à la fois pendant la formation sur site et la formation en ligne, en utilisant des outils numériques collaboratifs.
Notes pour le formateur/facilitateur	Soyez très clair dans l'attribution des tâches aux stagiaires ; clarifiez les termes techniques et donnez des exemples concrets.

### Autres lectures

(Liste d'une dizaine de ressources)

Nom de la ressource	Type	Lien
---------------------	------	------

	Site web/papier/livre/vidéo/cours électronique etc.	
Coursera Planification financière	site web	<a href="http://www.coursera.org/learn/financial-planning">www.coursera.org/learn/financial-planning</a>
Une stratégie et des objectifs intelligents	Livre PDF	<a href="https://www.ucop.edu/local-human-resources/_files/performance-appraisal/How%20to%20write%20SMART%20Goals%20v2.pdf">https://www.ucop.edu/local-human-resources/_files/performance-appraisal/How%20to%20write%20SMART%20Goals%20v2.pdf</a>
Financement européen pour les jeunes	site web	<a href="https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/how-apply/eligibility-who-can-get-funding/funding-opportunities-young-people_fr">https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/how-apply/eligibility-who-can-get-funding/funding-opportunities-young-people_fr</a>
Modèle en toile	site web	<a href="http://www.youtube.com/watch?v=IP0cUBWTgpY">www.youtube.com/watch?v=IP0cUBWTgpY</a>
Plate-forme Salto pour les jeunes	Site web	<a href="https://www.salto-youth.net/">https://www.salto-youth.net/</a>
Programme Erasmus Plus	Site web	<a href="https://erasmus-plus.ec.europa.eu/">https://erasmus-plus.ec.europa.eu/</a>
Corps de solidarité des jeunes	Site web	<a href="https://youth.europa.eu/solidarity/young-people/solidarity-projects_en">https://youth.europa.eu/solidarity/young-people/solidarity-projects_en</a>
Action Erasmus Enterprisers	Site web	<a href="http://www.erasmus-entrepreneurs.eu/index.php">www.erasmus-entrepreneurs.eu/index.php</a>
Points européens en Europe	Site web	<a href="https://european-union.europa.eu/contact-eu/meetings_en">https://european-union.europa.eu/contact-eu/meetings_en</a>
Organisation privée, banque	Site web	<a href="http://www.european-microfinance.org/activities">www.european-microfinance.org/activities</a>
Organisation privée-sociale, Association	Site web	<a href="http://www.ottopermillevaldese.org/reportage-estero/">www.ottopermillevaldese.org/reportage-estero/</a>
Plateforme de crowdfunding	Site web	<a href="http://www.kickstarter.com/?ref=nav">www.kickstarter.com/?ref=nav</a>
Investisseur Business Angels	Site web	<a href="https://businessangels.network/">https://businessangels.network/</a>
Projet ECORL, étude de cas	Site web	<a href="http://www.ecorl.it/en/oers/">www.ecorl.it/en/oers/</a>
MODÈLES DE PLANS FINANCIERS POUR LES ENTREPRISES EN PHASE DE DÉMARRAGE	site web	<a href="https://www.pdfprof.com/PDF_Image.php?id=37836&amp;t=37">https://www.pdfprof.com/PDF_Image.php?id=37836&amp;t=37</a>
Guide s'adressant aux aspirants nouveaux entrepreneurs pour comprendre ce qu'est un budget et pourquoi il est important pour une entreprise d'avoir un budget, dans ses différents types.	Document Pdf	<a href="https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/project-result-content/4d828916-38fa-4fb8-83d0-28f27ccb71be/budgeting%20and%20financial%20planning%20booklet.pdf">https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/project-result-content/4d828916-38fa-4fb8-83d0-28f27ccb71be/budgeting%20and%20financial%20planning%20booklet.pdf</a>
PROJET DE REMISE EN ÉTAT	site web	<a href="https://www.re-serves.it/en/">https://www.re-serves.it/en/</a>



## Quiz

(10 questions à choix multiples)

### Q1. Quels sont les principaux éléments permettant de construire un plan financier ? D)

- a) Identification des objectifs, liste des actifs et des passifs, dettes et hypothèques, suivi et optimisation
- b) Identification des objectifs, faillite, contrôle des flux de trésorerie et des dépenses, suivi et optimisation.
- c) Identification des objectifs, liste des actifs et des passifs, contrôle des flux de trésorerie et des dépenses, corruption.
- d) Identification des objectifs, énumération des actifs et des passifs, suivi des flux de trésorerie et des dépenses, suivi et optimisation.

### Q2. Que signifie la stratégie SMART ? C)

- a) Court, mesurable, réalisable, pertinent et limité dans le temps.
- b) Spécifique, Mesurable, Atteignable, Pertinent, Pensée
- c) Spécifique, mesurable, réalisable, pertinent et limité dans le temps.
- d) Spécifique, mesurable, réalisable, respectueux et limité dans le temps.

### Q3. Qu'est-ce que le modèle Canvas ? A)

- a) un modèle de gestion pour l'élaboration du plan d'affaires
- b) un outil pour les projets artistiques
- c) un modèle de bonne pratique
- d) un modèle pour trouver des financements pour les jeunes

### Q4. L'Union européenne finance la mobilité des volontaires à l'étranger. A)

- a) vrai
- b) faux

### Q5. Qui peut participer au programme Erasmus pour jeunes entrepreneurs ? B)

- a) tant les enseignants que les artistes dans le secteur de l'éducation
- b) tant les nouveaux entrepreneurs que les entrepreneurs ayant démarré dans un secteur quelconque
- c) uniquement les entrepreneurs ayant 10 ans d'expérience
- d) uniquement les entrepreneurs ayant un revenu d'au moins 100 000 euros par an

### Q6. Que signifie l'analyse S.W.O.T. ? A)

- a) Il s'agit d'un acronyme permettant d'analyser les forces et les faiblesses d'une entreprise.
- b) Il s'agit d'un élément lié au développement du budget d'une entreprise.
- c) Il s'agit d'un cadre que vous pouvez appliquer pour analyser le succès des entreprises présentes sur le marché depuis au moins 10 ans.
- d) Il s'agit d'un acronyme identifiant l'utilisation rationnelle des ressources naturelles au niveau de l'entreprise (sol, eau, etc.).

### Q7. Qui sont les principales parties prenantes de vos écosystèmes et qui font référence à votre activité ? B)

- a) les personnes qui peuvent acheter vos produits et services
- b) organisations de soutien aux entreprises, banques, autres entreprises, administrateurs publics, clients potentiels
- c) des administrateurs publics qui peuvent introduire des politiques et des mesures pour soutenir le développement de mon entreprise
- d) mes parents m'aident et me soutiennent dans le développement de mon idée d'entreprise.

### Q8. Que signifie "Entrepreneuriat collaboratif" ? D)



- a) dans une entreprise travaillent généralement des personnes qui collaborent à l'activité de l'entreprise
- b) il s'agit des différents collègues directs et proches qu'une personne a lorsqu'elle travaille dans une entreprise.
- c) cela signifie que les entrepreneurs doivent coopérer pour réussir dans une économie mondialisée.
- d) elle indique que les entrepreneurs collaborent pour générer conjointement des idées qui émergent du partage d'informations et de connaissances, de ressources.

**Q9. Que signifie "coûts fixes" pour une entreprise ? D)**

- a) il indiquait que la valeur de l'argent change en fonction de nombreux facteurs
- b) elle fait référence au fait qu'une entreprise doit supporter des coûts pertinents pour rester sur le marché.
- c) il s'agit de coûts qu'une entreprise doit toujours prendre en compte dans l'élaboration de son budget annuel.
- d) il s'agit de coûts couvrant la location d'espaces et de bureaux, les services publics, les salaires pour payer le personnel, etc.

**Q10. Pourquoi est-il particulièrement important de vérifier périodiquement le budget ? C)**

- a) parce que vous pouvez suivre l'évolution de votre entreprise
- b) parce que vous pouvez réagir en temps utile en cas de questions et de problèmes critiques.
- c) de cette façon, il est possible de vérifier comment les choses se passent dans l'entreprise, par exemple, vendre, acheter et changer la stratégie en cas de problèmes.
- d) vous pouvez éviter de découvrir à temps les problèmes de vos recettes

**Références** (style APA)

H. Rocha & R. Miles, (2009), A Model of Collaborative Entrepreneurship for a More Humanistic Management, Journal of Business and Ethics, 2009,  
[https://www.researchgate.net/publication/225319379\\_A\\_Model\\_of\\_Collaborative\\_Entrepreneurship\\_for\\_a\\_More\\_Humanistic\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/225319379_A_Model_of_Collaborative_Entrepreneurship_for_a_More_Humanistic_Management).

Angela Caridà - Maria Colurcio - Monia Melia, (2015), Designing a collaborative business model for SMEs, Sinergie-Italian Journal of Management, Vol. 33, N. 98,  
<https://www.semanticscholar.org/paper/Designing-a-collaborative-business-model-for-SMEs-Carid%C3%A0-Colurcio/7dd1b1900ea85b336377634faaccf62bd3e3d6aa>.

