



Manuel des coachs et mentors pour élaborer et mettre en œuvre un plan d'action et d'amélioration de Santé financière pour micro entrepreneurs

Klaas Molenaar // Timpoc Consultants

Table of Contents

1. Pourquoi ce manuel	6
2. En savoir plus sur votre client : les micro-entrepreneurs	8
2.1 Définition du client (micro-entrepreneurs) par le REM/l'ADA	8
2.2 Segmentation	8
2.3 Contrats	11
2.4 Engagement des micro-entrepreneurs	11
3. Comprendre la santé financière	13
3.1 Santé financière définie	13
3.2 Problèmes financiers affectant la santé financière	14
3.3 Acteurs de la santé financière et leurs rôles	16
3.4 Processus et proposition de calendrier	18
4. Le rôle des coachs et mentors dans le processus de santé financière	19
4.1 Le processus et les outils pour les coachs et les mentors	19
4.2 Le cycle de vie de l'entreprise et les rôles des coachs et des mentors	22
4.3 Définir l'urgence, les caractéristiques, les formations et l'expérience professionnelle	26
4.4 Établir le contact	27
5. Et action !	28
5.1. Outils de mesure de la santé financière	28
5.1.1 Le questionnaire « conjoint »	28
5.1.2 Le questionnaire autonome	29
5.2 Le plan d'action et de suivi	30
5.2.1 Le plan d'action	30
5.2.2 Le plan de suivi	32
5.3 Sites Web et applications de soutien	33
5.3.1 Sites Web	33
5.3.2 Les applications	33

6. Lorsque des problèmes soudains surviennent.....	35
6.1 Commencer par déterminer les problèmes.....	35
6.2 Problèmes à court terme.....	37
6.3 Problèmes à long terme.....	44
6.4 À propos des mesures.....	46
Annexes	48
Annex A Plates-formes, sites Web et programmes liés à la santé financière par segment entrepreneurial.....	48
Annex B Banques Internet avec programmes spéciaux liés à la santé financière par segment entrepreneurial	50
En savoir plus ?	51
Rapports/documents (sélectionnés)	51
Sites Web (sélectionnés).....	51
À propos des soutiens Covid-19 et aux (M) PME (sélection).....	51
À propos des auteurs.....	52
À propos du REM, de l'ADA et de J.P. Morgan.....	52

Liste des outils

Outil 1 Classer (segmenter) les travailleurs indépendants, les micro/petits entrepreneurs ou micro/petites entreprises.....	10
Outil 2 Cycle de vie d'une entreprise lié à la santé financière et au coaching	12
Outil 3 Cycle de vie de l'entreprise, besoins en coaching/mentorat et rôles principaux pour améliorer la santé financière	24
Outil 4 Segmentation, méthodes d'apprentissage et de coaching pour la santé financière	25
Outil 5 Notation des caractéristiques dominantes et les niveaux de compréhension/capacités à traiter les problèmes financiers et déterminer l'intervention requise.....	26
Outil 6 Plan d'action pour planifier une intervention visant à améliorer la santé financière des micro entrepreneurs	31
Outil 7 Suivi et évaluation des plans d'action pour l'amélioration de la santé financière des micro entrepreneurs	32
Outil 8 Applications sélectionnées traitant des problèmes financiers pour les micro-entrepreneurs	34
Outil 9 Identifier les potentiels problèmes liés au Covid-19 affectant la santé financière des micro entrepreneurs	36
Outil 10 Identifier et prioriser les options pour contrôler et réduire les dépenses en temps de crise au niveau du ménage	38
Outil 11 Identifier et prioriser les actions d'ajustement/augmentation du revenu au niveau du ménage.....	39
Outil 12 Rechercher des financements complémentaires pour le ménage – diversifier les sources de financement.....	40
Outil 13 Actions à court terme pour contrôler ou réduire les dépenses au niveau de l'entreprise.....	41
Outil 14 Identifier et prioriser les actions à court terme liées pour augmenter les paiements et les flux de revenus au niveau de l'entreprise.....	42
Outil 15 Identifier et prioriser les actions à court terme liées pour augmenter le financement externe au niveau de l'entreprise.....	43
Outil 16 Définir les actions pour répondre aux problèmes de financement au niveau de l'entreprise (liées au long terme)	45
Outil 17 Mesures de soutien aux MPME en temps de crise (pendant le Covid-19).....	46
Outil 18 Évaluer la pertinence des mesures liées au Covid-19 et définir les actions associées	47

Liste des tableaux

Tableau 1 Les éléments qui conduisent à un changement durable des comportements liés à la santé financière des micro-entrepreneurs.....	12
Tableau 2 Problèmes financiers communs à tous les segments de l'univers des MPME	15
Tableau 3 Calendrier idéal du processus de santé financière.....	18
Tableau 4 Rester en contact avec les micro-entrepreneurs.....	27
Tableau 5 Valeurs de pondération pour le questionnaire de santé financière pour micro-entrepreneurs.....	28

Liste des illustrations

Illustration 1 Classification des activités génératrices de revenus et types d'entreprises.....	9
Illustration 2 Santé financière des micro-entrepreneurs.....	14
Illustration 3 Les étapes logiques du processus de santé financière, les acteurs et leurs rôles	17
Illustration 4 Le processus de santé financière (à suivre par les coachs et les mentors).....	19
Illustration 5 Les différentes étapes du cycle de vie de l'entreprise.....	22
Illustration 6 Étapes pour parvenir à un plan d'action visant à approfondir la compréhension financière.....	30
Illustration 7 Face à un problème financier, comment établir un plan d'action réaliste.....	37
Illustration 8 Scénarios post-Covid19.....	44

1.

Pourquoi ce manuel

Ce manuel a été rédigé à l'intention des conseillers en affaires, des mentors, des coachs et/ou des formateurs travaillant avec des micro-entrepreneurs, pour les aider à gérer efficacement les questions financières. Il présente une approche globale pour mesurer la santé financière, ainsi que des méthodes pour améliorer et approfondir la compréhension financière et la capacité de traiter les questions financières.

Le soutien financier de JP Morgan a permis au Réseau européen de microfinance (REM) et à Appui au Développement Autonome (ADA) de produire ce manuel. Il est basé sur les résultats d'un projet de recherche conjoint mené en 2019 et des tests subséquents en 2020.

Pendant les tests de la première version de ce manuel, le monde a été confronté à la pandémie de Covid-19. Les micro-entrepreneurs, les FSF et les FSNF ont soudainement été confrontés à une nouvelle réalité. Une réalité qui a non seulement causé des problèmes de santé économique et financière, mais aussi très certainement entraîné des problèmes de santé mentale et psychologique pour les micro-entrepreneurs : en 2019, l'avenir était peut-être caractérisé par l'optimisme et les opportunités, mais depuis début 2020, cet avenir est précaire et incertain. Dans cette version révisée du rapport, une attention particulière a été consacrée à la gestion des problèmes de santé financière lorsque les choses tournent mal. Dans cet environnement, il est absolument essentiel de savoir ce que peut faire l'entrepreneur seul ou en coopération avec le mentor, le coach ou le personnel du FSF ou du FSNF.

La conclusion du REM et de l'ADA était la suivante : les programmes liés à la santé financière des microentreprises doivent se concentrer sur l'évaluation de la compréhension par un micro-entrepreneur des questions financières liées à son entreprise et renforcer sa capacité à traiter de telles questions ; mais ils doivent surtout conduire à des actions visant à élargir et approfondir la compréhension et la capacité des micro-entrepreneurs¹.

Les micro-entrepreneurs ne veulent pas seulement répondre à des questionnaires. Ils préfèrent recevoir des conseils actifs, de l'information, du soutien et/ou des conseils sur les questions financières qui peuvent affecter leur santé financière et leur bien-être. Les micro-entrepreneurs préfèrent également le faire en étroite collaboration (indirectement ou directement) avec des coachs ou des mentors, et ils attendent des mesures de suivi pour les aider à régler les problèmes financiers.

¹ Voir aussi Améliorer la santé financière des micro-entrepreneurs : au-delà d'une simple évaluation, par M. Bauwin (ADA) et K. Molenaar (Timpoc Consultants), version révisée publiée en 2020.

Ce manuel contient des suggestions à l'intention des mentors, des coachs ou membres du personnel, travaillant avec des fournisseurs de services non financiers (FSNF) et des fournisseurs de services financiers (FSF), ainsi que d'autres professionnels afin de :

- i. Développer un processus pour aider les (micro) entrepreneurs à comprendre les questions financières et à renforcer leur capacité à traiter certaines questions financières ;
- ii. Segmenter les marchés et catégoriser les clients, afin d'approfondir les connaissances sur les clients servis ;
- iii. Définir des approches de coaching ou de mentorat appropriées ;
- iv. Évaluer la santé et les capacités financières des micro-entrepreneurs ; et,
- v. Créer et mettre en œuvre des plans d'action en collaboration avec les (micro) entrepreneurs qui veulent apprendre à gérer les défis financiers.

Le manuel contient également :

- vi. Une sélection de programmes descriptifs, de sites Web et d'applications (applis) pertinents ; et
- vii. Un ensemble d'outils (interdépendants) à utiliser (surtout) par les coachs et les mentors, y compris un ensemble d'outils pour faire face aux crises soudaines (p. ex. Covid-19).

Tous les outils sont présentés en parallèle avec des encadrés synthétiques « Comment faire ».



TRAVAUX DE CONTEXTUALISATION

Le processus et les outils présentés dans ce manuel peuvent être utilisés sous différentes formes. On peut choisir de suivre le processus et d'utiliser l'outil tel que présenté dans ce manuel. Cependant, nous recommandons de l'adapter aux conditions locales et au type d'entrepreneurs ciblés par le FSF ou le FSNF. La contextualisation bénéficiera à toutes les parties : les coachs ou mentors se sentiront plus à l'aise, les micro-entrepreneurs saisiront les problèmes plus rapidement et le FSF/FSNF constatera que les services sont plus adaptés aux besoins des clients avec une meilleure santé financière et une meilleure compréhension.

2. En savoir plus sur votre client : les micro-entrepreneurs

Dans ce manuel, nous nous concentrons principalement sur les entrepreneurs et leur santé financière. Il existe de nombreuses manières de définir les microentreprises et les micro-entrepreneurs. Pour le personnel des FSF et des FSNF, les coachs, les formateurs et les mentors, il est important de disposer d'une vision précise du type de micro-entrepreneurs avec lesquels ils travaillent.

Par conséquent, la nécessité de définir les micro-entrepreneurs, de segmenter l'univers des MPME et de déterminer ensuite comment garantir que les micro-entrepreneurs s'engagent activement dans le processus de renforcement et d'amélioration de leur santé financière.

2.1 Définition du client (micro-entrepreneurs) par le REM/l'ADA

L'activité économique des femmes et des hommes dépend de leurs aspirations, de leurs capacités entrepreneuriales et de leur base d'actifs. Cette base d'actifs peut être différenciée selon trois types de capital : capital humain, capital financier/matériel et capital social. Cependant, tous les entrepreneurs ne possèdent pas la même combinaison de capacités. En conséquence, le type d'entreprises qu'ils créent et gèrent sera différent.

Bien qu'il existe de nombreuses définitions et descriptions de micro-entrepreneurs, il n'existe pas de définition universelle. Il est



La santé financière dans ce manuel concerne principalement les micro-entrepreneurs de moins de cinq travailleurs/employés.

donc préférable de décrire le « micro-entrepreneur » en termes généraux en fonction du type de clients servis par les FSF/FSNF liés au REM ou à l'ADA, p. ex., travailler principalement avec des micro-entrepreneurs de moins de cinq travailleurs/employés.

2.2 Segmentation

Les activités entrepreneuriales vont des activités de survie qui génèrent un revenu supplémentaire au travail indépendant, en passant par les microentreprises et les petites et moyennes entreprises qui exploitent les opportunités et visent une croissance élevée.

L'illustration 1 présente une classification générale pour décrire les activités génératrices de revenus et les types d'entreprises. La classification couvre tous les types d'activités économiques indépendantes, allant du travail indépendant de survie à l'entreprise de taille moyenne.

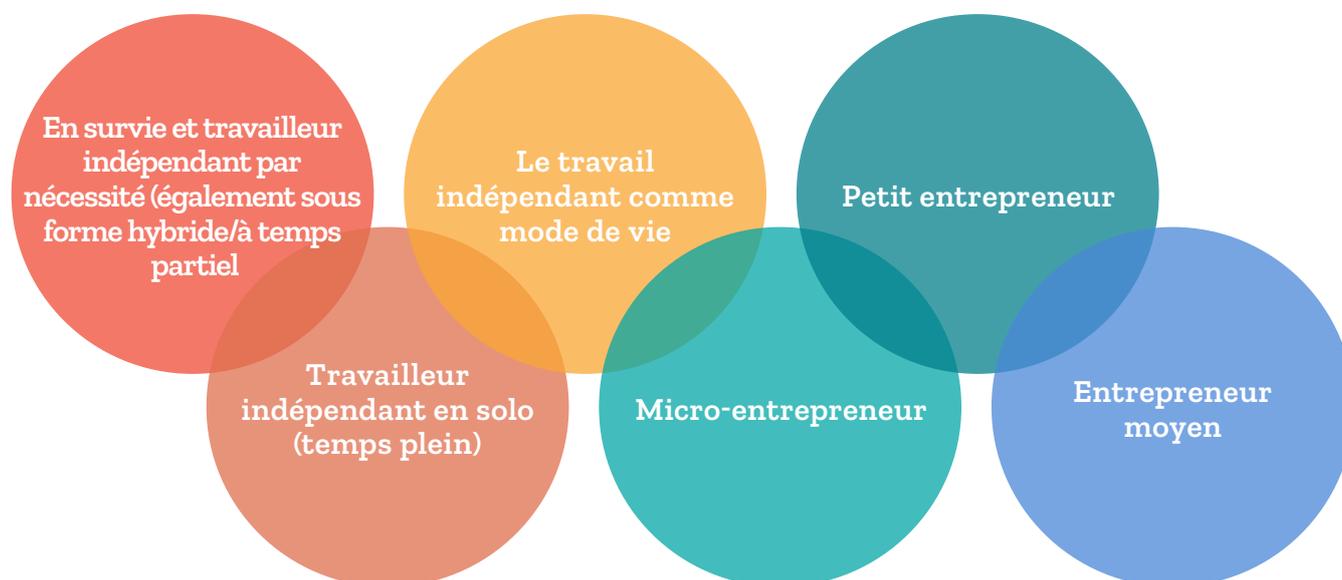
Cette classification doit être considérée comme un continuum étant donné qu'il existe un chevauchement important entre les catégories et qu'il y a souvent une certaine transition d'une catégorie à une autre.

La direction des FSF et des FSNF peut procéder à une évaluation générale des segments qu'ils ont l'intention de servir.

Les coachs et les mentors doivent évaluer avec précision les segments de clients qu'ils doivent assister ou soutenir et identifier les problèmes financiers spécifiques du segment.

Les coachs et les mentors peuvent choisir d'en discuter avec l'entrepreneur et solliciter l'acceptation par l'entrepreneur de l'évaluation effectuée.

illustration 1 // Classification des activités génératrices de revenus et types d'entreprises



Source : Basé sur la classification de Farman et Lessik (Gosses, 1989) et adapté par (Molenaar, 2013)



AVERTISSEMENT

Des recherches internationales ont révélé que le passage du statut de travailleur indépendant en solo à celui de micro-entrepreneur ou de micro-entrepreneur à celui de petite entreprise se produit rarement. Il faut faire preuve de prudence en supposant que les entrepreneurs et les entreprises franchiront cette étape. Les facteurs déterminants de ce franchissement sont les qualités entrepreneuriales et le sens de l'entreprise. Les entrepreneurs peuvent avoir pris la décision délibérée de partir d'un niveau inférieur à leurs capacités. Dans de tels cas, un ajustement à la hausse de l'évaluation peut être justifié et défendable.

Outil 1 // Classer (segmenter) les travailleurs indépendants, les micro/petits entrepreneurs ou micro/petites entreprises

Type d'activité économique	Nombre indicatif d'emplois concernés ²	Objectif/aspiration de l'entrepreneur – classification générale	Principaux défis financiers liés à la santé financière (au niveau de l'entreprise) et au bien-être financier (au niveau personnel et familial)	Évaluation du coach/mentor et évaluation du potentiel de franchissement	Auto-évaluation de la situation actuelle de l'entrepreneur et description de ses aspirations
Survie et travail indépendant par nécessité, également associé à un emploi rémunéré ou à des prestations sociales	< 1 ETP	Viser non pas l'expansion économique, mais la survie ; mentalité de survie en combinant les finances personnelles et professionnelles	Difficulté à joindre les deux bouts, mélange de financement personnel et professionnel ; revenu du ménage issu de diverses sources		
Travailleur indépendant solo à temps plein – motivé par les opportunités.	1 ETP	Pas de réelle vision d'expansion ; investissement de fonds propres (relativement petits) ; sentiment de propriété ; contrôle prudent des fonds	Difficulté à joindre les deux bouts, mélange de financement personnel et professionnel ; revenu du ménage issu de diverses sources		
Micro-entrepreneur – motivé par les opportunités	1 à 4 ETP	Exploiter les opportunités du marché avec une croissance organique progressive lorsque les opportunités se présentent ; compétences techniques et capacité à s'adapter aux nouvelles opportunités ; conscience des coûts	Se concentrer encore sur l'obtention de financements auprès de sources traditionnelles moins intéressées par cette catégorie, un certain contrôle sur la liquidité ; difficultés dans la tenue des registres et la comptabilité		
Travailleur indépendant/style de vie Orienté croissance ; souvent sous forme hybride et parfois même virtuelle	1 ETP	Associer l'accent sur les gains rapides et le développement personnel ; pas nécessairement avec un horizon à plus long terme ; fonds propres et actifs ; capacité à opérer sur Internet	Souvent tentés de résoudre les problèmes par eux-mêmes ; recherche de financement sur Internet ; horizon court		
Microentreprise – orientée croissance	1 À 5 ETP	Orientation vers la croissance et accumulation de capital. Stabilisation des revenus ; réserves et	Intéressé par des programmes de financement complets et le besoin d'une croissance et d'un plan de financement bien équilibrés ; un excès d'optimisme pourrait constituer un goulot d'étranglement		

Source : Classification adaptée – voir aussi : They are not yet seen but Hybrid Entrepreneurship in a changing society (On ne les voit pas encore, mais... L'entrepreneuriat hybride dans une société en mutation) (Molenaar, 2016)

2 ETP inclut l'entrepreneur.

2.3 Contrats

Les services d'accompagnement et d'assistance ont un effet plus positif si le micro-entrepreneur sait à l'avance ce qu'il recevra et pourquoi et si la personne assurant le service a également conscience de ce qu'on attend d'elle. Il est préférable d'établir tout ceci au moyen d'un contrat entre les deux parties et l'expérience a montré que ces contrats contribuent à une meilleure fourniture de services par les coachs/mentors et à une utilisation plus efficace des services fournis par les clients. Par conséquent, les services doivent être explicitement définis avec un horizon de temps spécifié.

Les entrepreneurs apprécieront davantage les services si le prix ou les coûts réels des services sont indiqués explicitement dans ces contrats.

Des contrats clairs et transparents sont également utiles, car ils permettent aux FSNF ou aux FSF de communiquer les services fournis et les attentes des entrepreneurs.

Les contrats bien structurés contiennent :

- Une spécification claire des services fournis par les FSF/PFSNF (p. ex., par les coachs ou les mentors) ;
- Un calendrier clair des dates et des modalités (dates et heures) de fourniture des services ;
- Une spécification claire de ce qui est attendu de l'entrepreneur pour chaque service ;
- le coût réel du service à fournir, avec des détails clairs sur le montant qui sera payé par les tiers (et l'identité de ces tiers) ;
- le prix à payer par l'entrepreneur ; et,
- des procédures claires pour fournir un feed-back sur la qualité des services fournis.

Deux procédures pour mettre en œuvre le contrat comprennent :

- i. Le FSNF/FSF conclut un contrat avec l'entrepreneur promettant qu'un tiers fournira les services convenus. Il n'y aura pas de contrat direct entre l'entrepreneur et le coach/mentor et toutes les communications proviennent du FSNF/FSF.
- ii. Le FSNF/FSF conclut un contrat entre l'entrepreneur et le coach/mentor directement (même si le coach/mentor travaille pour le FSNF/FSF). Dans ce cas, le contractant est l'entrepreneur (même lorsque le service est cofinancé par le fournisseur de services ou tout autre tiers). L'expérience a démontré que cette forme de conclusion de contrat, avec l'entrepreneur aux commandes, renforce son autonomie et entraîne une meilleure assurance qualité. Les entrepreneurs se sentent plus libres d'exprimer leur insatisfaction vis-à-vis du fournisseur concernant la qualité ou le format de la fourniture de service.

2.4 Engagement des micro-entrepreneurs

Lorsque les micro-entrepreneurs bénéficient d'un coaching ou d'une formation de la part des FSPN, c'est souvent qu'ils ont décidé de demander de tels conseils ou de participer à des programmes de formation. Toutefois, les (micro-) entrepreneurs ne sont souvent pas très familiers avec le coaching et le mentorat et ne sauront très probablement pas à quoi s'attendre. C'est notamment le cas lorsque des services de soutien aux entreprises leur sont proposés par des FSF dans le cadre d'un financement. Au stade de pré-prêt, les clients peuvent considérer qu'il s'agit d'une obligation pour avoir le droit d'accéder au financement. Au cours de la phase post-prêt, ils peuvent estimer que cette obligation est un fardeau imposé par le FSF simplement pour leur faire respecter le calendrier de remboursement. Dans les deux cas, le défi pour les coachs, les formateurs ou les mentors sera de motiver les entrepreneurs et de les inciter à utiliser le service. La clé est de mettre en évidence la valeur ajoutée de ces services de coaching.

La meilleure façon de s'assurer que les entrepreneurs comprennent la pertinence du service de soutien et qu'ils s'en servent est de le proposer comme un produit reconnaissable avec une structure facile à comprendre.

Pour créer un tel engagement, les principes AIDA ont été respectés et sont décrits dans les chapitres suivants. Les principes AIDA comprennent :

- a. La création de la conscience (Awareness) de l'importance de la santé financière chez les entrepreneurs ;
- b. La génération de l'intention (Interest) de participer activement à un processus ;
- c. La stimulation de la volonté (Desire) de l'entrepreneur d'agir pour améliorer sa santé financière ; et,
- d. S'assurer de la volonté d'Agir (c'est-à-dire que l'entrepreneur prend des mesures qui améliorent sa santé).

See Table 1.



LES ENTREPRENEURS AUX COMMANDES

Un contrat dont les signataires sont des entrepreneurs en tant que cocontractants leur permet d'exprimer leur opinion sur la qualité des services fournis. Un second avantage : Lorsque les conseillers d'affaires prétendaient que le cofinancement de leurs services par le fournisseur de services ne serait pas adéquat, le fournisseur de services pouvait renvoyer les conseillers d'affaires vers les entrepreneurs et leur demander s'ils étaient prêts à payer davantage.

Tableau 1 // Les éléments qui conduisent à un changement durable des comportements liés à la santé financière des micro-entrepreneurs

	Conscience	Intention	Volonté	Action
Objectifs	Sensibiliser les entrepreneurs à la pertinence et à la valeur ajoutée du coaching et du mentorat en santé financière	Susciter l'intérêt des micro-entrepreneurs pour le coaching et le mentorat afin d'améliorer la santé financière au niveau de l'entreprise et le bien-être financier au niveau du ménage	Les micro-entrepreneurs ont le désir d'améliorer leur santé financière et sont prêts à prendre des mesures pour améliorer leur compréhension des questions financières.	L'entrepreneur prend des mesures pour participer au processus qui mène à une meilleure compréhension financière et à une meilleure capacité à traiter les questions financières.
Ce que les coachs et les mentors doivent savoir et être capables de faire	Les coachs et les mentors ont acquis les informations adéquates sur la santé financière et le bien-être et savent comment les partager avec les entrepreneurs	Les coachs et les mentors ont les compétences et la capacité de transmettre le savoir-faire et les connaissances aux entrepreneurs et savent comment former les entrepreneurs	Les coachs et les mentors ont les compétences et la capacité de se former dans des domaines liés à l'action	Les coachs et les mentors travaillent en étroite collaboration avec les entrepreneurs pour définir des plans d'action, soutenir les personnes impliquées dans leurs actions et les entrepreneurs suivent et évaluent les actions.
Ce que feront les coachs et les mentors	Acquérir des informations Systématiser Rendre l'information accessible aux entrepreneurs Susciter l'intérêt des entrepreneurs	Mettre en place des formations sur les questions financières Animer des sessions de formation et d'information	Mettre en place des sessions de formation et d'information qui renforcent la capacité d'action des entrepreneurs	Élaborer des plans d'action avec l'entrepreneur Mettre en place des plans de suivi
Élément clé du service fourni	Partager des informations	Former, transmettre des informations	Former, coacher, conseiller	Conseiller, soutenir, motiver, partager des retours d'expérience
L'effet des mesures prises lors de ce processus d'étape	L'entrepreneur reconnaît la pertinence et l'importance de veiller à ce que l'entreprise devienne/soit en bonne santé financière	L'entrepreneur a acquis des connaissances, des informations et des connaissances adéquates sur les problèmes susceptibles d'affecter la santé financière et le bien-être financier	L'entrepreneur a l'intention (la volonté) et les capacités adéquates pour agir	L'entrepreneur se fixe des objectifs qu'il souhaite atteindre, a mis en place un plan d'action et prendra des mesures pour améliorer sa santé financière

3. Comprendre la santé financière

Dans ce chapitre, nous présentons une définition fonctionnelle de la santé financière, nous décrivons les questions financières qui jouent un rôle pour certains types spécifiques d'indépendants et nous proposons un processus permettant de mesurer la santé financière et aider les micro-entrepreneurs à renforcer leur capacité à traiter les questions financières et à améliorer leur santé financière.

Pour mener à bien un processus de santé financière structuré, les acteurs clés (FSF/FSNF, coachs, mentors et micro-entrepreneurs) doivent se familiariser avec les concepts, définitions et procédures clés. Chaque acteur a un rôle précis à jouer. Les FSF/FSNF doivent organiser la formation et l'orientation des coachs/mentors. Un calendrier concret du processus avec des attentes claires est également requis.

3.1 Santé financière définie

Pour les micro-entrepreneurs de moins de cinq travailleurs/employés, le REM et l'ADA ont choisi la définition pratique suivante de la santé financière (en adoptant à la fois des évaluations et des actions qui approfondissent la compréhension de la santé financière et élargissent la capacité à traiter les questions financières) :

Un micro-entrepreneur est considéré comme en bonne santé financière s'il possède la capacité de traiter les questions financières dans son entreprise, comprend comment gérer ses finances et planifie l'avenir de l'entreprise en fonction des aspirations et des capacités.

L'hypothèse implicite est que dès lors que la santé financière de l'entreprise est améliorée, cette amélioration contribuera ultérieurement au bien-être financier du micro-entrepreneur au niveau du ménage.

Les micro-entrepreneurs sont confrontés à des défis financiers dans quatre domaines principaux :

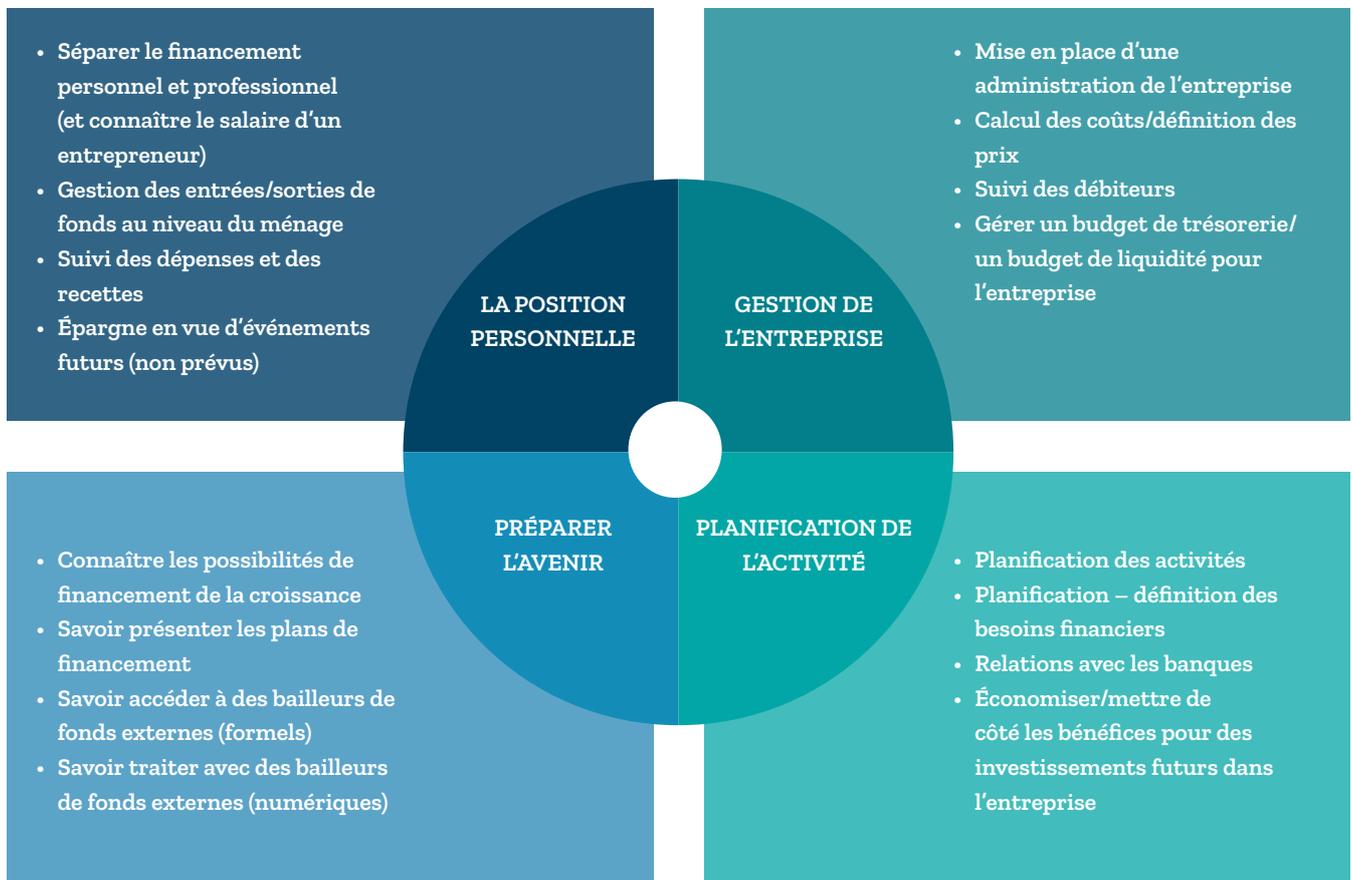
- i. La situation personnelle et le traitement des finances personnelles ;
- ii. La manière dont il ou elle gère son entreprise ;
- iii. Les plans de l'entreprise et la manière dont celle-ci sera financée ; et
- iv. Les plans pour l'avenir et la manière dont le financement est organisé pour l'avenir.

Pour chaque domaine, quatre questions spécifiques déterminent la santé financière de l'entreprise et du micro-entrepreneur ; celles-ci sont présentées dans l'illustration 2.

Les entrepreneurs sont confrontés à un large éventail de défis et de problèmes. La plupart de ces défis ont des effets directs et indirects sur la performance financière de l'entreprise et, par conséquent, sur le bien-être financier de l'entrepreneur et de son ménage. Au niveau agrégé, les problématiques les plus courantes sont :

- Savoir séparer les finances privées des finances de l'entreprise ;
- Gérer et maîtriser les budgets de trésorerie personnels et professionnels (y compris fixer un salaire pour l'entrepreneur) ;
- Chiffrage et tarification des services et produits ;
- Mise en place et utilisation d'un système administratif (simple) ;
- Traiter avec les débiteurs/créanciers ;
- Planification financière (y compris la mise de côté de fonds pour les besoins/investissements futurs) ; et,
- Gérer les bailleurs de fonds traditionnels et les nouveaux bailleurs de fonds.

Illustration 2 // Santé financière des micro-entrepreneurs



Source : Bauwin, Molenaar (2020) partiellement adapté de la définition de travail utilisée par CFSI/FHN (2018)³

3.2 Problèmes financiers affectant la santé financière

Bien qu'il existe un ensemble unique de questions pour chacune des cinq catégories d'entrepreneurs, certaines questions sont plus pertinentes et importantes que d'autres, comme l'illustre le Tableau 2.

³ Voir Cummings L., Ruales A. (2018). Addressing the Financial Health Needs of Small Business Owners (Répondre aux besoins de santé financière des propriétaires de petites entreprises). Chicago, Illinois : CFSI.

Tableau 2 // Problèmes financiers communs à tous les segments de l'univers des MPME

	Travailleur indépendant par nécessité	Travailleur indépendant en solo – motivé par les opportunités	Micro-entrepreneur – orienté opportunité (1-4 ETP)	Micro-entrepreneur – orienté croissance (< 5 ETP)	Travailleur indépendant par style de vie – orienté croissance
Gestion des finances personnelles					
Séparer les finances personnelles et celles de l'entreprise	●	●			
Gestion des entrées/sorties de fonds au niveau du ménage ⁴	●	●			
Suivi des dépenses et des recettes	●	●	●		
Épargne en vue d'événements futurs (non prévus)	●	●	●		
Traitement des problèmes financiers de l'entreprise					
Mise en place d'une administration de l'entreprise	●	●	●	●	
Calcul des coûts/définition des prix	●	●	●	●	
Suivi des débiteurs	●	●	●	●	
Gestion d'un budget de trésorerie/budget de liquidité pour l'entreprise	●	●	●	●	
Traitement des problèmes généraux de planification					
Planification des activités		●	●	●	
Planification – définition des besoins financiers		●	●	●	
Relations avec les banques		●	●	●	
Économiser/mettre de côté des bénéfices pour de futurs investissements dans l'entreprise		●	●	●	
Traitement des options de financement					
Connaître les possibilités de financement de la croissance		●		●	●
Savoir présenter les plans de financement		●		●	●
Savoir accéder à des bailleurs de fonds externes (formels)				●	●
Savoir traiter avec des bailleurs de fonds externes (numériques)				●	●

● Problèmes clés ● Problèmes sur lesquels il convient de se pencher

⁴ Y compris la fixation d'un salaire pour l'entrepreneur

Les deux aspects suivants doivent être examinés pour chaque problème d'une catégorie :

- i. Le niveau de compréhension d'un problème et ses effets possibles sur la santé financière de l'entreprise ou le bien-être personnel de l'entrepreneur ; et,
- ii. La capacité des entrepreneurs à véritablement traiter le ou les problèmes respectifs.

En outre, les coachs et les mentors devraient souligner les trois pistes suivantes :

- iii. À court terme : les problèmes de liquidité pesant sur l'avenir immédiat de l'entreprise (p. ex., impossibilité de payer les dépenses et risque de faillite) et du ménage (p. ex., impossibilité de payer les factures), et dus à une mauvaise gestion de la trésorerie/ budgétisation et à une épargne inadéquate. Une mauvaise séparation des finances de l'entreprise et des finances personnelles contribuera également à ces problèmes.
- iv. En termes d'évolution : l'évolution progressive de l'activité indépendante/génératrice de revenus en raison d'un manque de planification et/ou de transactions inappropriées avec des parties externes et des banques.
- v. En termes de croissance future : la croissance de l'entreprise en raison d'une mauvaise planification financière, d'informations inadéquates et/ou d'une gestion impliquant diverses parties de financement (bailleurs de fonds traditionnels et partenaires de financement émergents).

3.3 Acteurs de la santé financière et leurs rôles

Les trois principaux acteurs du processus d'amélioration de la santé financière des micro entrepreneurs sont :

- i. La gestion des FSF et des FSNF:
 - a. Se familiariser avec les concepts, définitions et approches de la santé financière ;
 - b. Organiser la formation et l'orientation des coachs et mentors ;
 - c. Promouvoir le processus de santé financière auprès des clients ; et
 - d. Contacter et conclure des contrats avec les clients.
- ii. Les coachs et mentors (y compris les responsables de prêts ou les analystes de crédit jouant le rôle de coach ou conseiller commercial):
 - a. Se familiariser avec les concepts, définitions et approches la de santé financière ;
 - b. Aider à la formation et à l'orientation des coachs et mentors ;
 - c. Aider à la promotion du processus de santé financière parmi les clients ;
 - d. Aider à la prise de contact et à la conclusion de contrats avec les clients ; et
 - e. Mettre en œuvre le processus (mesure, plans d'action, assistance aux clients, suivi).
- iii. Les micro-entrepreneurs qui sont clients des services de santé financière offerts par les FSNF/FSF :
 - a. S'informer sur la santé financière (être ouvert aux messages promotionnels) ;
 - b. Recevoir des mentors ou des coachs ; et,
 - c. Participer au processus de santé financière (mesure, plans d'action, actions).

Les rôles spécifiques de chaque acteur sont présentés dans l'illustration 3.

Illustration 3 // Les étapes logiques du processus de santé financière, les acteurs et leurs rôles



En apprendre davantage sur la santé financière

Le personnel des FSF/FSNF, les coachs et les mentors suivent une formation interne et une orientation générale



Segmenter la clientèle des MPME

Le personnel des FSF/FSNF, les coachs et les mentors effectuent une segmentation des clients pour mieux comprendre leurs clients



Identifier les différentes étapes du cycle de vie de l'entreprise

Le personnel des FSF/FSNF, les coachs et les mentors identifient les étapes à franchir pour comprendre quels problèmes financiers sont susceptibles de jouer un rôle



Déterminer différentes méthodes de travail (apprentissage et enseignement)

Les coachs et les mentors définissent une ou plusieurs méthodes pour aider leurs clients



Évaluer la santé financière

Les micro-entrepreneurs évaluent la santé financière avec le soutien actif de coachs/mentors



Élaborer des plans d'action

Les micro-entrepreneurs déterminent les actions avec le soutien actif de coachs/mentors



Mesurer les progrès

Les micro-entrepreneurs définissent les progrès et les actions correctives avec le soutien actif de coachs/mentors

3.4 Processus et proposition de calendrier

Le calendrier idéal du processus de santé financière est présenté à la page suivante (Tableau 3). Le chapitre 4 contient de plus amples détails sur les actions et les outils à utiliser. Il commence après la phase de formation et d'accueil organisée par les FSF/FSNF pour les coachs et les mentors.

Tableau 3 // Calendrier idéal du processus de santé financière

Période préparatoire		Action period		Feedback - evaluation period
Mois 1	Mois 2	Mois 3	Mois 3 à 6	Mois 7
Définir/classifier les clients / définir des méthodes de travail	Contacter et contracter	(Auto) évaluation et définition du plan d'action	Mise en œuvre et suivi	Mesurer les progrès
<p>Le rôle clé du coach/mentor est de se préparer lui-même</p> <ul style="list-style-type: none"> • La matrice de segmentation (outil no 1) • Les outils d'évaluation du cycle de vie de l'entreprise nos 2, 3, 4 et 5 	<p>Le rôle clé du coach/mentor est de chercher à entrer en contact ;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un contrat type ;⁵ • Créer engagement – Tableau 1 	<p>Joint key roles of entrepreneur and coach/ mentor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les questionnaires • Modèle Plan d'action Outil no 6 ; • Applications présélectionnées, sites Web Outil no 8 	<p>Key role: entrepreneur implementing action plan with active support from coach/ mentor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modèles présélectionnés (p. ex., plan de trésorerie, calcul des coûts ou organisation d'une administration) • Plan de surveillance – Outil no 7 	<p>Joint key roles of entrepreneur and coach/ mentor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les questionnaires • Si besoin : plan d'action révisé

⁵ À établir localement par chaque FSF/FSNF individuel

4. Le rôle des coachs et mentors dans le processus de santé financière

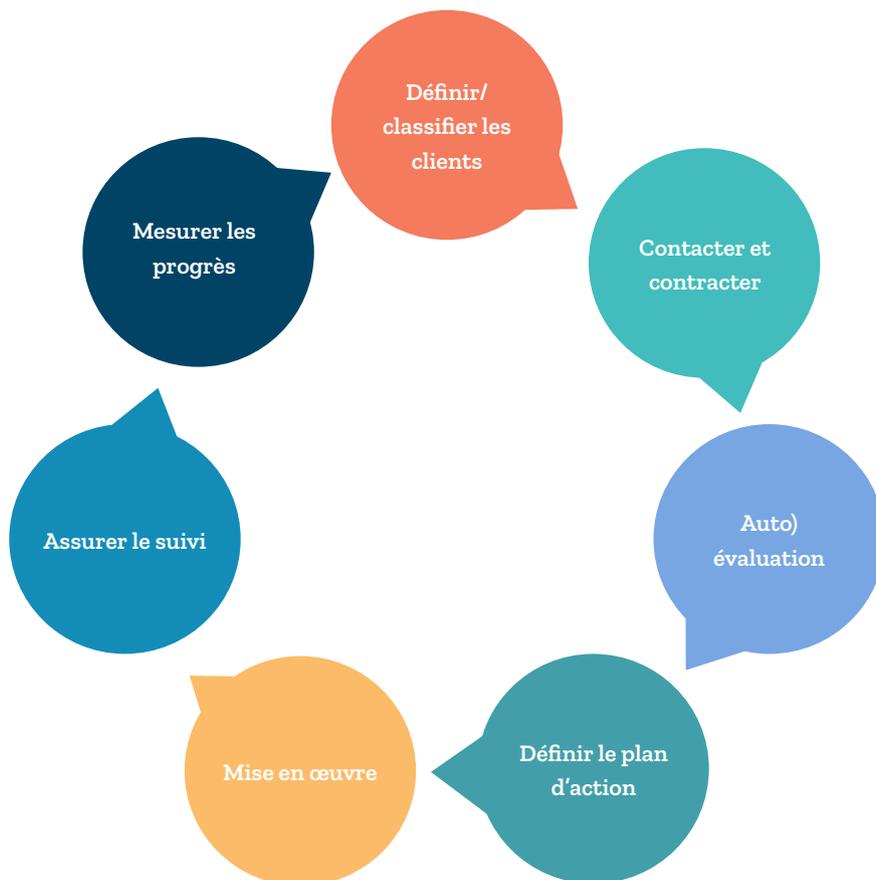
Pour s'assurer que les entrepreneurs reçoivent une aide méthodique pour évaluer et améliorer leur santé financière, un certain nombre de mesures interdépendantes doit être pris à la fois par les entrepreneurs et les coachs/mentors.

Idéalement, ces étapes sont intégrées dans le processus global des services de soutien aux entreprises que les FSF ou les FSNF offrent aux clients.

4.1 Le processus et les outils pour les coachs et les mentors

Le processus se compose d'une série d'étapes. Différents outils ont été développés pour chaque étape et sont discutés plus en détail dans ce manuel (voir Illustration 4).

Illustration 4 // Le processus de santé financière (à suivre par les coachs et les mentors)



Tous les outils, questionnaires et références aux sites Web, applications, lectures de fond et programmes pertinents sont également disponibles dans le dossier spécial Dropbox mis en place par le REM/l'ADA, cf. également <https://bit.ly/2G3NvPD>

Les différentes étapes, le rôle imparti au coach ou au mentor et les outils à utiliser à chaque étape sont les suivants :

Définition/
classification
des client

Étape 1

Pour préparer la visite du client/de l'entrepreneur, le coach a étudié le dossier des clients (fourni par le FSNF ou FSF avec lequel le coach travaille) afin de déterminer le type d'entrepreneur/entreprise à aider.



La matrice de segmentation (outil no 1 – Chapitre 1) et l'évaluation du cycle de vie (outil nos 2, 3, 4 – chapitre 3.2 et 5 – chapitre 3.3).

Contact et
conclure des
contrats

Étape 2

Contact et engagement de l'entrepreneur et explication de l'importance et de la pertinence de l'évaluation de la santé financière. Le résultat peut être de définir conjointement le processus à suivre. Le coach/mentor peut confier à l'entrepreneur le questionnaire « autonome ».

Après la première visite, le coach/mentor évalue le niveau d'urgence et le type de techniques d'intervention les plus souhaitables pour le client.

Remarque : en cas d'urgence et de crises, il peut s'avérer plus pertinent de se concentrer sur la question « Comment gérer la crise ? ». Dans ce cas, référez-vous au chapitre 5.



Un contrat type (voir chapitre 1.3) ; l'outil de segmentation (outil no 1 – chapitre 1) et si besoin l'outil no 5 – chapitre 3.3.

Coachs et mentors peuvent également décider alors de partager le questionnaire autonome avec les entrepreneurs qu'ils jugent capables d'agir et de mesurer seuls leur santé financière.



Le questionnaire autonome (Chapitre 5.1)

(Auto)
évaluation

Étape 3

Première évaluation du niveau de santé financière. Cela peut se faire de deux manières :

- Avec l'entrepreneur, remplir le questionnaire « conjoint » ; traiter les données ; et discuter des résultats.
- Fournir au micro-entrepreneur le questionnaire autonome (cf. étape 1). On peut aussi laisser à l'entrepreneur le soin d'étudier le résultat et d'en discuter lors d'une prochaine visite.



Le questionnaire « conjoint » (Chapitre 5.1)

Plan d'action

Étape 4

Sur la base des résultats de l'entretien entre l'entrepreneur et le coach/mentor, une discussion a lieu sur les actions à entreprendre et l'identification des domaines prioritaires. Ensemble, le calendrier et le résultat souhaité des actions sont décidés. Le coach propose alors de préparer un plan d'action.

Le coach/mentor élabore un plan d'action et le présente à l'entrepreneur lors de la prochaine visite. Ensemble, ils examinent le plan et conviennent de sa mise en œuvre.

Au cours de cette visite, le coach/mentor peut d'ores et déjà s'attaquer à l'un des autres problèmes financiers nécessitant une attention particulière ; par exemple, mettre à jour un plan de liquidité ou de trésorerie, aider à structurer l'administration, organiser l'ouverture de comptes bancaires ou discuter en détail des coûts (et des prix) des produits/services.

Le coach/mentor peut également orienter l'entrepreneur vers différents sites Web ou applications (présélectionnés).



Plan d'action modèle (outil no 6 – Chapitre 4.2) ; applications présélectionnées, sites Web (outil no 8 – Chapitre 4.3 et Annexe A).

Mise en œuvre du plan d'action

Étape 5⁶

Visites ultérieures du coach, conformément au plan d'action, pour discuter des progrès et traiter des problèmes spécifiques qui ont été énumérés dans le plan d'action.



Le coach/mentor peut présenter à l'entrepreneur des modèles présélectionnés (p. ex. plan de trésorerie, calcul des coûts ou organisation d'une administration).⁷

Suivi

Étape 6

Discuter des progrès de l'entrepreneur, identifier les actions mises en œuvre conformément au plan et détecter les écarts. Déterminer avec l'entrepreneur la raison des écarts et définir si le plan d'action initial doit être ajusté. Si le plan doit être modifié, le coach/mentor peut proposer de le faire pour l'entrepreneur.



Plan de suivi (outil no 7 – Chapitre 5.2)

Mesurer la progression

Étape 7

Au cours de cette étape (normalement après 4 à 6 mois), l'entrepreneur et le coach peuvent décider de remplir à nouveau le questionnaire conjoint pour évaluer la santé financière actuelle de l'entrepreneur et de son entreprise. Cela peut également avoir lieu à un moment ultérieur – convenu d'un commun accord.



Le questionnaire « conjoint » (Chapitre 5.1.) et/ou le questionnaire autonome (Chapitre 5.1).

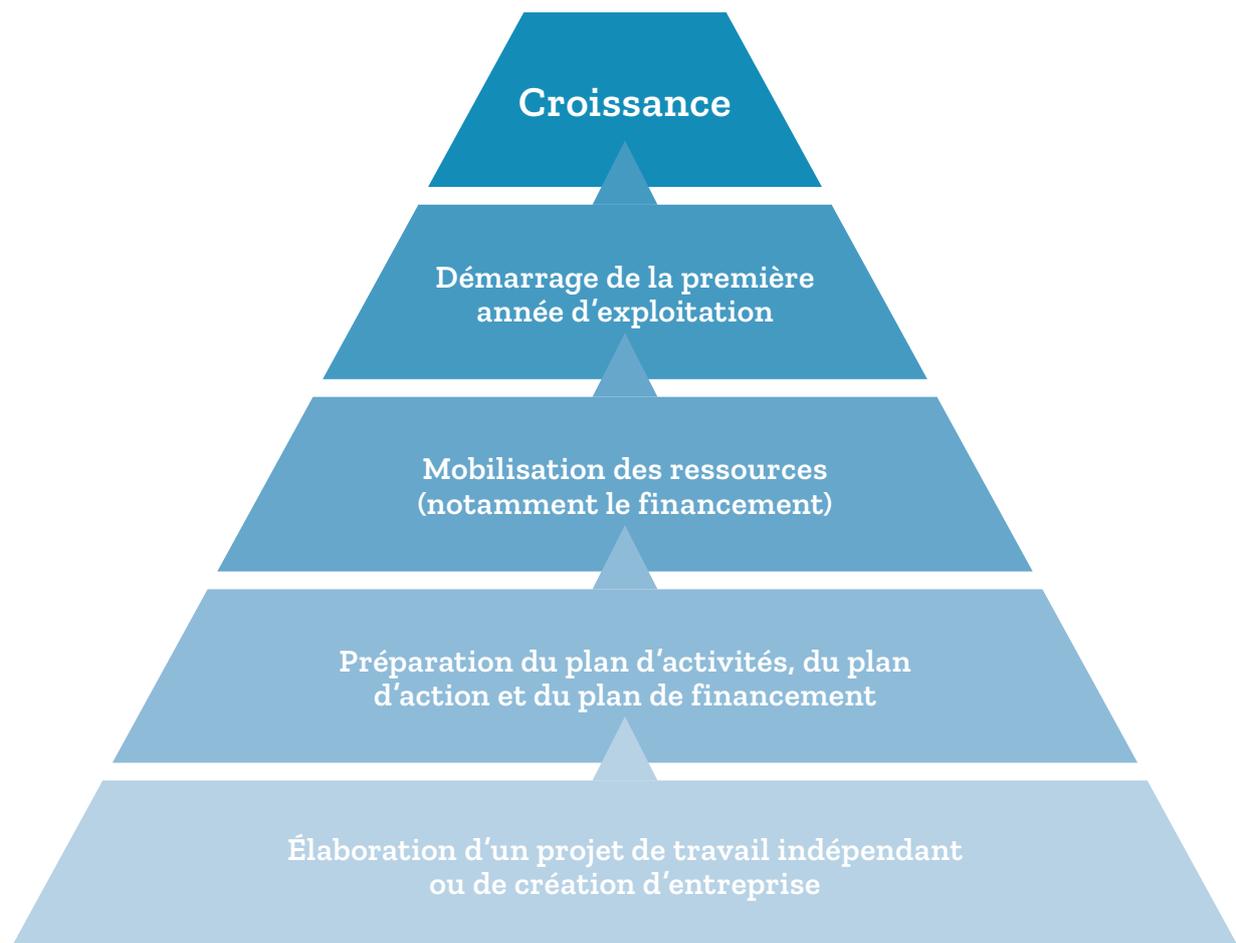
⁶ Après l'étape 4, un certain nombre d'étapes non définies restent à accomplir en fonction des actions décrites dans le plan d'action.

⁷ On suppose que les coachs/mentors auront leurs propres modèles.

4.2 Le cycle de vie de l'entreprise et les rôles des coachs et des mentors

L'aide aux micro-entrepreneurs, y compris pour les questions de santé financière, variera probablement dans le temps selon le stade où l'entrepreneur se trouve dans son cycle de vie (p. ex., projet de devenir travailleur indépendant, phase de démarrage, phase de croissance, consolidation ou phase de déclin/diversification) (Illustration 5).

Illustration 5 // Les différentes étapes du cycle de vie de l'entreprise



Selon le stade du cycle de vie de l'entreprise, l'entrepreneur peut bénéficier de différentes formes de soutien externe.

Les services peuvent provenir du personnel officiellement employé et payé par les FSF/FSNF, voire de bénévoles. Le rôle précis du personnel et des bénévoles variera au fil du temps : à certains moments, les micro-entrepreneurs bénéficieront de l'échange d'informations ; à d'autres moments, ils auront besoin de personnes apportant des solutions aux problèmes, de conseils d'experts, d'un soutien général aux entreprises ou de conseils.

Un soutien efficace dans les processus de santé financière dépend d'une compréhension claire du type de service nécessaire à un certain moment. Par conséquent, le personnel et les bénévoles des FSF/FSNF doivent posséder des compétences de coaching/mentorat pour savoir quand agir en tant que coach/conseiller ou mentor/conseiller. Comme c'est le cas dans d'autres entreprises, les micro-entrepreneurs progressent généralement à travers les étapes du cycle de vie de l'entreprise. Les questions financières diffèrent généralement d'une étape à l'autre et, par conséquent, chaque étape exige des méthodes de coaching et de mentorat différentes.

L'Outil 2 aide les coachs/mentors et le personnel des FSF/FSNF à déterminer la méthode appropriée pour chaque catégorie de l'univers des MPME, pour le stade atteint par la microentreprise et pour les problèmes financiers typiques auxquels les micro-entrepreneurs peuvent alors être confrontés.

Outil 2 // Business life-cycle related to financial health and coaching

Type d'activité économique et cycle de vie de l'entreprise	Démarrage	Planification opérationnelle	Croissance	Diversifier/vendre – Quitter
Travailleur indépendant à temps partiel – survie				
Problèmes financiers les plus courants, sources de difficultés	Ne pas savoir quoi faire ou comment le faire	Être à court de liquidités	Sans objet	
Méthode et principaux instruments	Assister	Résoudre les problèmes grâce à l'établissement d'un budget de trésorerie personnel		
Travailleur indépendant solo – motivé par les opportunités				
Problèmes financiers les plus courants, sources de difficultés	Ne pas savoir quoi faire ou comment le faire	Être à court de liquidités, principalement en raison de la mauvaise séparation des finances personnelles et professionnelles	Sans objet	
Méthode et principaux instruments	Assister	Résoudre les problèmes, assistance directe		
Micro-entrepreneur, motivé par les opportunités				
Problèmes financiers les plus courants, sources de difficultés	Mauvais plan/absence de plan	Problèmes de liquidité dus à un mélange de retard de paiement de la part des clients, de coûts/prix médiocres, de mauvaise administration	Absence de plan de financement	Sans objet
Méthode et principaux instruments	Formation et coaching	Développer des mécanismes de contrôle, conseiller	Orienter, proposer une formation, fournir des modèles	
Micro/petit entrepreneur – orienté croissance				
Problèmes financiers les plus courants, sources de difficultés	Mauvais plan	Problèmes de liquidité dus à un mélange de retard de paiement de la part des clients, de coûts/prix médiocres, de mauvaise administration	Absence de plan de financement	Plan manquant
Méthode et principaux instruments	Formation et coaching	Résoudre les problèmes, assistance directe	Orienter, proposer une formation, fournir des modèles	Conseil, information, mise en relation avec des tiers
Entrepreneur de style de vie (travailleur indépendant) – motivé par le développement personnel				
Problèmes financiers les plus courants, sources de difficultés	Trouver des investisseurs	Excès de dépenses	Absence de plan de financement	Trouver des investisseurs
Méthode et principaux instruments	Informar, indiquer des sites Web	Développer des mécanismes de contrôle, conseiller	Orienter, proposer une formation, fournir des modèles	Conseil, information, mise en relation avec des tiers

Source : développée par les auteurs (2019) sur la base de la classification des Entrepreneurs telle que discutée dans (Molenaar, They are not yet seen ... but... Hybrid Entrepreneurship in a changing society, 2016) et adaptée à l'univers des MPME de micro-entrepreneurs soutenus par des FSF/FSNF dans huit pays présélectionnés

L'Outil 3 présente le rôle à souligner aux différentes phases du parcours entrepreneurial. Avant de contacter les micro-entrepreneurs, il est conseillé aux mentors et aux coachs d'évaluer à l'avance quel(s) rôle(s) ils peuvent remplir au mieux et quelles méthodes de travail il est préférable d'adopter. Pour ce faire, indiquer les réponses dans la dernière colonne.

Outil 3 // Cycle de vie de l'entreprise, besoins en coaching/mentorat et rôles principaux pour améliorer la santé financière

Phases (cycle de vie de l'entreprise)	Besoin principal, avec une référence spéciale aux questions financières de santé	Rôle prépondérant de coach ou mentor attribué au client ⁸		Jeu de rôle ⁹
		Coach	Mentor	
Projet de créer une entreprise ou de devenir travailleur indépendant	Information Savoir quels débouchés commerciaux existent et quelles options de travail indépendant prévalent	● Fournisseur d'informations		
Décision de devenir travailleur indépendant	Comprendre ce que signifie devenir travailleur indépendant Prendre conscience des implications financières (personnelles et professionnelles) d'avoir une activité commerciale		● Outil de réflexion/guide	
Élaborer le plan d'activités	Information, conseils, assurance de l'activité, orientation vers la source d'information, données du marché et de la technologie Détail du coût, des prix, du budget de trésorerie, des plans de financement/d'investissement, recherche de bailleurs de fonds	● Formulation du plan d'activités		
Préparation du lancement	Mener les discussions finales, rechercher des partenaires externes Engager ses fonds propres, présenter des plans de financement, attirer des partenaires		● Outil de réflexion	
Lancement réel	Plan de mise en œuvre, résolution de problèmes imprévus non inclus dans le plan d'activités Relations avec des parties externes (banques, bailleurs de fonds, gouvernement, fournisseurs, clients)	● Conseiller d'affaires, expert	● Motivateur	
Premières années d'exploitation	Gestion des problèmes quotidiens Administration, contrôle des débiteurs/créanciers, prix/coûts/contrôle de trésorerie	● Résolution de problèmes	● Conseiller	
Croissance	Gestion de la croissance Planification financière, mise de côté de fonds pour l'avenir	● Expert		
Diversification ou expansion/ralentissement de l'activité	Discussions sur la direction à prendre et le développement d'un plan de diversification ou de sortie Plans de financement, savoir quel bailleur de fonds aborder, packages de financement	● Expert en plan de sortie ou de diversification/consolidation	● Outil de réflexion	

8 ● Rôle dominant de coach ● Rôle dominant de mentor

9 Réponse à remplir par le coach ou le mentor

Avant de commencer le processus de coaching ou de mentorat, le mentor/coach doit connaître le type d'entrepreneur recherchant de l'aide, ainsi que les méthodes d'apprentissage et de travail les plus efficaces pour chaque catégorie d'entrepreneur : travailleur indépendant hybride ou solo, micro entrepreneurs axés sur les opportunités ou sur la croissance. Le type entrepreneurial est déterminé par les attributs dominants (attitude, compétences ou capacités).

L'Outil 4 peut servir à identifier le type de formation/coaching recommandé. Dans ce processus, l'identification est basée sur l'univers général des MPME (c'est-à-dire qu'aucune notation n'est utilisée). Pour parvenir à une décision équilibrée, le coach ou le mentor doit comprendre l'univers des MPME et les caractéristiques entrepreneuriales. La combinaison des méthodes de travail peut être définie en reliant le type d'activité ou d'entreprise indépendante du client à l'objectif d'apprentissage observé chez les clients.

Outils 4 // Segmentation, méthodes d'apprentissage et de coaching pour la santé financière

Type d'activité économique/ entrepreneur	Travailleur indépendant à temps partiel – survie	Travailleur indépendant en solo – motivé par les opportunités	Micro-entrepreneur, motivé par les opportunités	Micro/petit entrepreneur – orienté croissance et entrepreneur par style de vie (travailleur indépendant)
<i>Objectifs d'apprentissage liés aux questions financières</i>				
Attitude	Comprendre qu'une bonne gestion des finances du ménage est nécessaire pour contribuer activement à la société	Comprendre qu'une participation active à la vie économique exige de maîtriser son argent	Comprendre qu'une entreprise viable nécessite une gestion prudente des finances personnelles et externes	Désireux de planifier à l'avance son activité
Connaissances/compétences	Savoir utiliser l'argent (au niveau du ménage)	Savoir investir dans une petite activité économique	Savoir gérer la finance d'entreprise	Savoir comment planifier le financement, où trouver les financements et les conditions de financement associées
Capacités	Gestion des finances personnelles (ménage)	Gestion des finances professionnelles et personnelles	Gestion du financement de l'entreprise	Gestion des questions de financement
Type de formation ou de coaching/ mentorat recommandé	Formation de groupe, séance d'information, résolution des problèmes sur place	Travailler ensemble à la réalisation de modèles, formation en groupe, coaching individuel	Formation de groupe ; services de conseil individuels ; collaboration sur l'interprétation des modèles complétés	Renvoi aux sources d'information, conseil

4.3 Définir l'urgence, les caractéristiques, les formations et l'expérience professionnelle

Les clients des programmes de santé financière présentent différentes caractéristiques, formations et expériences professionnelles. Ils se trouvent à différents stades de développement (personnel et professionnel) et sont soumis à différents types de crises financières. À ce stade, il est important de connaître la gravité du problème financier rencontré par le micro-entrepreneur et le degré d'urgence à agir.

Avec la pandémie de Covid-19 en cours et les différentes mesures prises par les pouvoirs publics, les micro-entrepreneurs ont été confrontés à des défis (et parfois des opportunités) inattendus. Leur santé financière étant certainement affectée par le Covid-19, les mentors et les coachs, ainsi que le personnel des FSF et des FSNF, doivent être conscients de l'impact de la crise sur les micro-entrepreneurs. Voir chapitre 11 pour plus de conseils et des outils associés.

L'Outil 5 fournit un score qui peut servir à définir le type de coaching ou de mentorat nécessaire.

Outil 5 // Notation des caractéristiques dominantes et les niveaux de compréhension/capacités à traiter les problèmes financiers et déterminer l'intervention requise

Aspects à examiner et noter		Appréciation			
Niveau de crise financière (principalement problème de trésorerie/liquidité) et urgence de l'action	Élevé	Imminent	Naissant	Aucun	
Niveau d'éducation financière	Faible	Compréhension de base	Compréhension générale	Bien développé/élevé	
Phase d'activité	Démarrage	Croissance rapide	Consolidation	Planification de diversification	
Niveau de maîtrise des enjeux numériques	Faible	Compréhension de base	Compréhension générale	Bien développé/élevé	
Niveau d'ambition	Faible – survie	Naissant	Modéré	Élevé	
Âge et attitude vis-à-vis de l'entrepreneuriat	Exploration	Traditionnel	Ouverture d'esprit	Moderne	
Expérience entrepreneuriale	Limitée	Basique	Général	Avancée	
Notation					
Valeurs maximales à donner à chaque aspect et appréciation associée	4	3	2	1	
Valeur max. par appréciation	28	21	14	7	
Lorsque le score est :	De 28 à 23	De 23 à 18	De 18 à 13	Inférieur à 13	
Type d'intervention requise	Résolution de problèmes	Conseiller et assister	Coacher	Mentorat et références	

Source : Auteurs (2019) se basant sur des entretiens avec des micro-entrepreneurs et des collaborateurs de FSF/FSNF

4.4 Établir le contact

Les entrepreneurs sont des « loups solitaires ». Lorsque des problèmes soudains surviennent, leur réaction naturelle est de les résoudre seuls, à condition qu'ils ne nient pas qu'un tel problème existe réellement. En outre, en s'attaquant aux problèmes, les entrepreneurs ont tendance à oublier de demander conseil à des tiers, même à leur coach ou mentor.

La méthode standard de maintenir le contact avec les micro-entrepreneurs est une visite régulière du coach ou mentor. Ces derniers mois, tandis que le Covid-19 continue d'impacter la société, il est devenu évident que la communication doit principalement avoir lieu en ligne. Cela

nécessite des changements importants dans le style de communication des systèmes de soutien (toutes les parties doivent être en possession du matériel adapté et des logiciels associés). Il existe une variété de méthodes en ligne, qui sont résumées dans le tableau 4.

Il incombe au personnel du FSF/FSNF, aux coachs et aux mentors de décider de la ou des méthodes à utiliser ; cela dépend du type d'entrepreneur, des installations disponibles et du confort par rapport à une méthode donnée.

Tableau 4 // Rester en contact avec les micro-entrepreneurs

	Engagement du micro-entrepreneur		Contact entre FSF/FSNF et micro-entrepreneur		Contact entre le client et d'autres (micro-) entrepreneurs		Effet possible
	FAIBLE	ÉLEVÉ	INDIRECT	DIRECT	NON	OUI	
Appel téléphonique ou WhatsApp du coach/mentor	●		●		●		Partage d'expériences ; le coach/mentor peut fournir des conseils (généraux) et faire référence à des mesures spéciales
Appel téléphonique ou WhatsApp du personnel du FSF/FSNF	●			●	●		Partage d'expériences ; le FSP/FSNF peut fournir des conseils (généraux) et faire référence à des mesures spéciales
Webinaires pour partager des informations	●		●		●		Partage d'expériences ; le FSP/FSNF peut fournir des conseils (généraux) et faire référence à des mesures spéciales
Formation numérique sur des sujets sélectionnés	●			●			Micro-entrepreneurs formés/informés
Réunions Zoom (ou Microsoft Teams/Skype) entre micro-entrepreneur et mentor, coach, ou personnel de FSP/NFSP		●	●		●	●	Partage d'expériences ; coach/mentor ou le FSP/FSNF peut fournir des conseils (généraux) et faire référence à des mesures spéciales
Communauté numérique entre micro-entrepreneurs facilitée par le mentor/coach ou le personnel de FSP/NFSP							Partage d'expériences ; les micro-entrepreneurs commencent à s'entraider et à se coacher entre eux
Visite en personne par le coach/mentor		●	●		●	●	Coaching direct pour résoudre les problèmes dans l'entreprise
Visite en personne par le personnel du FSF/FSNF		●		●	●		Possibilité de discuter de la nouvelle condition du financement existant ou des nouveaux accords de financement et décision sur place

5. Et action !

Les éléments clés du processus de santé financière comprennent la mesure initiale, les explications, les réflexions, la définition des actions et la mesure des progrès. Les coachs et les mentors doivent jouer un rôle actif dans ce processus, car ils ont une meilleure compréhension de leurs clients, de leurs besoins financiers et des problèmes de l'entreprise. Par conséquent, le mentorat et le coaching peuvent être plus ciblés et adaptés.

5.1 Outils de mesure de la santé financière

La mesure de la santé financière peut avoir lieu à tout moment ; toutefois, elle s'inscrirait mieux dans une série prédéterminée d'étapes du processus avant d'être mesurée de manière systématique à travers le temps.

La première mesure sert de référence. Une fois cela établi, le mentor et le mentoré peuvent formuler et évaluer un processus d'intervention et son efficacité potentielle.

Il existe deux questionnaires pour évaluer les niveaux de santé financière, un à remplir avec le coach ou le mentor et un questionnaire simplifié que l'entrepreneur peut utiliser seul.

5.1.1 Le questionnaire « conjoint »

Le questionnaire à faire ensemble doit être rempli à la fois par le micro-entrepreneur et par le coach/mentor. En fonction des réponses obtenues, les deux parties peuvent ensuite discuter du domaine qui nécessite une attention et des mesures spécifiques pour améliorer la compréhension de l'entrepreneur d'un problème financier pertinent ou pour renforcer sa capacité à traiter les problèmes sélectionnés.

Les réponses aux questions du questionnaire « conjoint » sont pondérées, et les résultats sont présentés sous la forme d'un diagramme en « étoile ». Plutôt qu'un seul et unique score, le diagramme en étoile est une présentation visuelle des principaux facteurs, par exemple la situation personnelle et le degré de préparation pour l'avenir et la capacité à gérer l'entreprise et le degré de planification de l'entreprise (croissance). Cette visualisation est ensuite analysée et discutée avec l'entrepreneur par le mentor et le mentoré. Ce processus permet d'évoquer certaines difficultés et d'envisager les mesures à prendre (le cas échéant). Le Tableau 5 présente la méthode de pondération, les réponses et la valeur.

Tableau 5 // Valeurs de pondération pour le questionnaire de santé financière pour micro-entrepreneurs

Réponses et valeurs				
Compréhension				
Réponses possibles	Je sais de quoi il s'agit et je sais comment l'utiliser	Je sais de quoi il s'agit, mais je ne sais pas comment l'utiliser	Je ne sais pas ce que cela signifie et je veux en savoir plus	Je ne sais pas ce que cela signifie et je ne suis pas en mesure d'en apprendre plus à ce sujet
Valeur attribuée à la réponse	0	1	2	3
Traiter les problèmes				
Réponses possibles	Cela ne me pose pas de problème	C'est un problème, mais je sais comment le résoudre	C'est un problème et je veux le résoudre avec l'aide d'un mentor	C'est un problème, mais je ne pense pas pouvoir le résoudre
Valeur attribuée à la réponse	0	1	2	3

Le but de la mesure est de rendre visible le niveau de santé financière, de réfléchir aux résultats et de discuter des implications de la santé financière. L'objectif de l'évaluation est d'inciter l'entrepreneur à admettre qu'il doit être attentif aux problèmes de santé financière de son entreprise et, si nécessaire, établir un plan d'action pour l'améliorer.



Le questionnaire « à usage conjoint » et les instructions associées sont disponibles sur <https://bit.ly/2G3NvPD>



WARNING

La mesure seule n'apportera pas beaucoup d'informations sur la santé financière. Cela n'exprime qu'une situation à un moment donné, sans indiquer comment on en est arrivé là, comment elle est perçue et quels sont les plans et les intentions à son égard. L'introspection et les discussions mèneront à une compréhension plus profonde de la santé financière réelle, des problèmes rencontrés par un entrepreneur et de ses intentions à ce sujet

5.1.2 Le questionnaire autonome

Le questionnaire autonome est une enquête que les micro-entrepreneurs peuvent réaliser seuls (sans l'aide de tiers).

Ce questionnaire donne aux micro-entrepreneurs un retour direct sur leur compréhension des enjeux financiers et leur capacité à y faire face. L'outil peut également orienter l'utilisateur vers un coach et un mentor pour toute action de suivi si une assistance supplémentaire est recommandée.

Le questionnaire demande aux entrepreneurs de répondre simplement par « Oui/Non » à des questions subdivisées en deux grandes catégories : (1) les questions relatives à la familiarité avec un certain problème et (2) les questions relatives au fait de gérer (ou utiliser) un produit, service ou problème financier spécifique. En fonction de la note obtenue à l'issue du questionnaire, des questions supplémentaires seront posées pour savoir si l'entrepreneur souhaite demander conseil à un coach ou à un mentor.



Le questionnaire autonome et les instructions associées sont disponibles sur <https://bit.ly/2G3NvPD>

5.2 Le plan d'action et de suivi

Il ne suffit pas d'évaluer le niveau de santé financière. Des actions de suivi sont souvent nécessaires pour approfondir et élargir la compréhension financière des micro-entrepreneurs. Cela nécessite que les mentors et les coachs élaborent un plan d'action en collaboration avec l'entrepreneur, dont la mise en œuvre devra également être suivie dans le temps.

Ce processus peut être visualisé à travers une série d'étapes itératives, comme indiqué dans l'illustration 6.

Illustration 6 // Étapes pour parvenir à un plan d'action visant à approfondir la compréhension financière¹⁰



5.2.1 Le plan d'action

Le plan d'action doit être SMART+S :

- Spécifique : les objectifs doivent être clairs et détaillés
- Mesurable : les résultats attendus doivent être mesurables.
- Acceptable : le micro-entrepreneur et le mentor/coach doivent être d'accord sur les actions nécessaires.
- Réaliste : le micro-entrepreneur doit être convaincu que le plan d'action est réalisable.
- Timing : les calendriers définis doivent contenir des jalons préalablement convenus à certains moments.
- + Soutien. Tout ne peut pas être fait uniquement par le micro-entrepreneur ou le mentor/coach. Pour cette raison, le FSF/FSNF doit également organiser le soutien nécessaire (comme des cours de formation réguliers, des cliniques commerciales, l'accès à des plates formes d'information et des services de conseil sectoriels).

¹⁰ Toutes les mesures doivent être prises conjointement.

¹¹ Cela peut se faire en utilisant les questionnaires mentionnés dans la section 4.1. Toutefois, le mentor/coach et l'entrepreneur peuvent également choisir d'appliquer d'autres méthodes pour évaluer la santé et le bien-être financiers.

5.2.2 Le plan de suivi

Le suivi et l'évaluation doivent avoir lieu à intervalles réguliers. Au début, une approche plutôt simple peut être adoptée, en mesurant les changements survenus par rapport aux objectifs établis dans le plan d'action initial. En suivant les écarts par rapport aux objectifs initiaux, les deux parties peuvent convenir des nouvelles actions à prendre et élaborer un plan d'action révisé.

L'Outil 7 peut être utilisé dans ce processus de suivi. L'accompagnement et le feedback que le micro-entrepreneur reçoit du mentor ou du coach vont conduire à des changements de comportement, qui à leur tour mèneront au niveau d'indépendance souhaité face aux problématiques de financement.

Outil 7 // Suivi et évaluation des plans d'action pour l'amélioration de la santé financière des micro-entrepreneurs

Sujets de santé financière		Objectifs ¹²		Analyse		
Général	Spécifique	Objectif initial dans le plan d'action	Situation au moment du suivi ¹³	Écart ¹⁴	Raison de l'écart ¹⁵	Proposition d'action pour redresser la situation ¹⁶
Gestion des finances personnelles	Séparation des finances personnelles et des finances professionnelles					
	Gestion des entrées/sorties de fonds au niveau du ménage					
	Suivi des dépenses et des recettes					
	Épargne en vue d'événements futurs (non prévus)					
Traitement des problèmes financiers de l'entreprise	Mise en place d'une administration de l'entreprise					
	Calcul des coûts/définition des prix					
	Suivi des débiteurs					
	Gestion d'un budget de trésorerie/budget de liquidité pour l'entreprise					
Traitement des problèmes généraux de planification	Planification des activités					
	Planification – définition des besoins financiers					
	Relations avec les banques					
	Économiser/mettre de côté les bénéfices pour des investissements futurs dans l'entreprise					
Traitement des options de financement	Connaître les possibilités de financement de la croissance					
	Savoir présenter les plans de financement					
	Savoir accéder à des bailleurs de fonds externes (formels)					
	Savoir traiter avec des bailleurs de fonds externes (numériques)					

12/17 À copier du plan d'action

13 À observer par le coach/mentor et/ou l'entrepreneur

14 À observer par le coach/mentor

15 À discuter avec l'entrepreneur

16 À proposer par le coach/mentor et à discuter et à accepter par l'entrepreneur

5.3 Sites Web et applications de soutien

Les coachs et mentors peuvent orienter les clients vers divers programmes, sites Web ou applications servant à résoudre des problèmes financiers spécifiques.

5.3.1 Sites Web

L'Annexe A présente un choix de sites Web, plates-formes et programmes intéressants, identifiés au cours de la recherche de 2019, traitant des questions de santé financière.

Les sites et plates-formes les plus pertinents traitent de l'éducation financière et se proposent d'aider les entrepreneurs à surmonter les difficultés. Ils comprennent des outils d'évaluation et des applications intéressants, pouvant servir à un micro-entrepreneur ou un mentor/coach pour améliorer la santé financière de l'entrepreneur.



AVERTISSEMENT

À ce jour, aucun système ou programme proposé par des sites Web ou des plates-formes ne permet à la fois d'évaluer la santé financière ou le bien-être financier et de créer un plan d'action pour améliorer la santé financière.

5.3.2 Les applications

En plus des divers sites Internet, les micro-entrepreneurs, coachs et mentors peuvent utiliser des applications spécifiques traitant de questions financières. Le nombre d'applications traitant de problèmes financiers a rapidement augmenté ces dernières années. Presque tous les problèmes financiers disposent désormais d'une application dédiée. Les coachs et les mentors ont souvent du mal à trouver celles qui conviennent le mieux aux clients.

L'Outil 8 présente les applications les plus pertinentes pour les micro-entrepreneurs et les coachs travaillant sur des questions de santé financière. Les FSF et les FSNF (et leur personnel) pourront progressivement ajouter d'autres applications.

Pour que les professionnels intéressés se tiennent au courant des derniers développements et de l'utilité des (nouvelles) applis, il est recommandé que les mentors/coachs travaillant pour les mêmes FSF/FSNF élaborent un document partagé interne où ils énumèrent les applications/outils pertinents, y compris la langue dans laquelle ils sont disponibles (la plupart des applis peuvent servir pour travailler avec des migrants/immigrants). Ces listes peuvent ensuite être partagées avec le REM/l'ADA pour une diffusion ultérieure. Au fil du temps, les coachs et les mentors peuvent également partager leurs propres expériences avec des applications spécifiques qui peuvent être mises à disposition sur une plate-forme partagée.¹⁸



AVERTISSEMENT

L'utilisation d'applications et d'instruments informatiques/de technologie financière associés n'est pas encore une pratique courante parmi les mentors et les coachs. Les FSF et les FSNF sont invités à y prêter attention dans leurs programmes de formation et d'orientation. En partageant de nouvelles candidatures, les mentors et les coachs s'entraident également.

¹⁸ À développer ultérieurement par le REM/l'ADA

Outil 8 // Applications sélectionnées traitant des problèmes financiers pour les micro-entrepreneurs¹⁹

Nom de l'application	Fondée/lancée	Objet/utilisation	Points forts/caractéristiques	Recommandé à l'entrepreneur lors du plan d'action	Raison de la recommandation
Mint	2006	Gestion de l'argent/ Finances personnelles	Simple budgétisation personnelle		
You Need a Budget	2010	Gestion de la dette	Budgétisation (multi utilisateurs) et encouragement à la planification financière		
Prism	2012	Contrôle des factures	Collecte rapide des factures sans recours à un tiers		
Every Dollar	2015	Budgétisation	Outil de budget personnel avec stimulation active de l'utilisateur		
Wally	2013	Suivi des dépenses	Saisie facile des dépenses		
Acorns	2012	Épargner facilement	Investissement automatique de l'épargne		
Coinbase	2012	Cryptomonnaie	Plate-forme d'échange de cryptomonnaies		
Robinhood	2013	Enjeux d'investissement	Investissement partiellement gratuit et guides des sites d'investissement et d'apprentissage		
Tycoon	2015	Application pour travailleurs indépendants	Intéressant pour le recouvrement/contrôle de la dette		
Unbury me	2011	Contrôle de la dette	Contrôler et gérer les dettes personnelles		
Venmo	2009	Répartition des coûts	Partage des coûts entre individus ; recouvrement rapide des dettes (personnelles)		
Options de financement		Présentation de l'offre de services financiers	Médiation pour le financement des travailleurs indépendants et micro-entrepreneurs		
Hatch	2017/2019	Notation de crédit alternative	Sans objet		
Settle go	2015	Transferts internationaux	Encaissement transfrontalier des paiements		
Coconut	2016	Questions financières quotidiennes	Contrôle personnel de l'administration financière et contrôle des coûts		
Solna- F6S		Questions financières quotidiennes	Gestion quotidienne des activités, y compris la facturation, les paiements et l'analyse des flux de trésorerie et l'autonomisation des entrepreneurs		
ENVision	2018	Contrôle du fonds de roulement	Contrôle de la liquidité quotidienne et du fonds de roulement		

Source : Auteurs, combinant les listes d'Investopedia, The Balance et MFC (2019) et des revues sélectionnées.



AVERTISSEMENT

Comme il n'existe pas de méthode unique et uniforme pour évaluer et améliorer la santé financière de tout le spectre des micro-entrepreneurs, il est peu probable qu'une seule application existe ou soit développée.

¹⁹ Cette liste sera mise à jour régulièrement, voir <https://bit.ly/2G3NvPD>

6. Lorsque des problèmes soudains surviennent

L'épidémie de Covid-19 et les mesures prises dans la foulée par les autorités centrales et locales imposent plusieurs effets aux entreprises existantes et aux personnes aspirant à s'installer en tant qu'indépendant. De nombreux micro-entrepreneurs ont ressenti les conséquences négatives à court terme d'une faible liquidité, qui a sérieusement menacé la continuité de leurs activités. Et à long terme, les entreprises existantes devront également faire face à des changements radicaux dans la structure et les conditions du marché. Néanmoins, de nouvelles opportunités peuvent également émerger, même si ces nouvelles opportunités peuvent elles aussi exiger un nouvel état d'esprit. Il se peut que les plans originaux doivent être modifiés en raison de l'évolution rapide du marché, des conditions économiques et sociales. Le comportement des consommateurs aura également beaucoup changé par rapport aux explorations ou études antérieures du marché.

6.1 Commencer par déterminer les problèmes

Il est important de commencer par rédiger ce qui, de prime abord, pourrait sembler une liste sans fin. En réalité, il y a beaucoup de choses à faire au niveau du foyer et de l'entreprise ; nombre d'entre elles exigeant même une attention immédiate. En encourageant les micro-entrepreneurs à noter toutes les tâches et à envisager implicitement qui prendra les actions respectives, une première structuration des idées émergera. La clé de ce processus est de prendre du recul et d'observer, de préférence avec le mentor/coach, quels peuvent être les problèmes immédiats.

L'Outil 9 permet de générer une liste préliminaire des problèmes potentiels auxquels l'entrepreneur peut être confronté. Il permet à l'entrepreneur d'identifier les problèmes immédiats, d'évaluer leur urgence et de commencer à former un plan d'action.

Outil 9 // Identifier les potentiels problèmes liés au Covid-19 affectant la santé financière des micro-entrepreneurs

Type de problème	Décrire brièvement les symptômes ou les caractéristiques	Indiquer si les problèmes peuvent être résolus (contrôlables/pas contrôlables)	Urgence du problème (élevée/faible)	Qui doit agir ?
Problèmes personnels				
Stress personnel, distraction, peur				
Stress et inquiétudes concernant les collègues ou leurs employés				
Incertitude quant à l'avenir et/ou incapacité à planifier l'avenir				
Incapacité à prendre les décisions nécessaires				
Baisse des ventes				
Confinement (magasins/commerces fermés)				
Restrictions de mouvement, distanciation sociale, interdiction pour les clients de se rendre dans les magasins/commerces				
Récession économique et ajustement des habitudes de dépenses pour les clients				
Impossibilité d'entreprendre des activités spécifiques				
Défis opérationnels				
La distanciation sociale crée des problèmes pour les collègues/employés qui effectuent leurs tâches (en toute sécurité)				
Fourniture de marchandises interrompue/difficile en raison des restrictions de mobilité et de la disponibilité limitée du transport				
Logistique interrompue				
Mesures spécifiques (telles que la fermeture des écoles) qui obligent les collègues ou les employés à rester chez eux				
Travail en ligne impossible				
Problèmes financiers				
Manque de liquidités dû à la baisse des ventes et aux défis opérationnels				
Difficulté à accéder à un fonds de roulement supplémentaire				
Bailleurs de fonds difficiles à approcher (p. ex., ils ne travaillent pas dans leurs bureaux)				
Bailleurs de fonds qui ne souhaitent pas prolonger ou renouveler leur financement				
Bailleurs de fonds qui encaissent des prêts existants				

6.2 Problèmes à court terme

La situation de liquidité de l'entreprise est le paramètre clé pour savoir si l'entreprise survivra et avec moins de liquidités entrantes que sortantes, l'activité sera paralysée. La continuité de toute activité indépendante dépend d'une trésorerie positive. Les déficits de trésorerie résultant de ventes en baisse ou de fermetures forcées impliquent qu'au fil du temps, aucun paiement ne peut être effectué et que les entrepreneurs/l'entreprise feront faillite après épuisement des réserves de trésorerie.

En période de confinement, peu importe si un micro-entrepreneur bénéficie de marges bénéficiaires élevées : si personne ne paie, le micro-entrepreneur sera contraint de cesser son activité. Ce n'est qu'en accédant à des sources de trésorerie supplémentaires (p. ex., épargne, injection de capitaux, nouveaux prêts ou subventions gouvernementales) que de tels problèmes de santé financière peuvent être résolus en temps de crise.

Une aide externe peut aider l'entrepreneur à identifier les problèmes contrôlables ou pouvant être influencés par les entrepreneurs et les personnes de son environnement direct de ceux qui ne sont pas contrôlables. Il est logique de se concentrer sur les actions et les mesures qui peuvent effectivement être prises par l'entrepreneur et son environnement direct et qui peuvent avoir des effets directs sur la viabilité de l'entreprise. Par conséquent, les actions doivent être priorisées. Ce n'est qu'alors qu'un plan d'action réaliste avec des objectifs spécifiques peut être établi (voir Illustration 7).

Illustration 7 // Face à un problème financier, comment établir un plan d'action réaliste



Les formateurs, les coachs et le personnel des FSF et des FSNF peuvent aider les micro-entrepreneurs à évaluer les problèmes et à prioriser les actions à prendre avec deux ensembles d'outils.

- i. Un ensemble pour identifier et prioriser les actions permettant de répondre aux problèmes financiers au niveau des ménages
- ii. Un ensemble pour identifier et prioriser les actions permettant de répondre aux problèmes financiers au niveau de l'entreprise qui sont liés à court terme

Au niveau des ménages, trois aspects spécifiques doivent être pris en compte :

- a. La possibilité de réduire les coûts récurrents et/ou de reporter/reprogrammer les coûts accessoires ;
- b. Les possibilités d'augmenter ou de rééchelonner les revenus générés par les membres du ménage
- c. Les possibilités de lever des financements supplémentaires (prêts, subventions/dons et subsides).

Les outils 10, 11 et 12 peuvent servir à identifier et prioriser les actions relatives à ces trois aspects respectivement.

Outil 10 // Identifier et prioriser les options pour contrôler et réduire les dépenses en temps de crise au niveau du ménage

Actions à mener	Résultats/effets attendus à court terme	Conséquences à long terme	Degré d'urgence (élevé/faible)	Possibilité de générer un effet (élevé/faible)	Je vais prendre cette action O/N ²⁰
Évaluer les coûts/dépenses réguliers qui peuvent être réduits	Augmentation temporaire de la trésorerie disponible/amélioration du budget de trésorerie	Possibilité de continuer à vivre avec moins de coûts ; amélioration structurelle de la trésorerie			
Évaluer les dépenses accessoires qui peuvent être évités (p. ex., arrêter de dépenser pour des articles spécifiques)	Augmentation temporaire, voire structurelle, du budget du ménage	Possibilité d'éviter ces coûts à l'avenir			
Évaluer les abonnements qui peuvent être annulés	Augmentation temporaire, voire structurelle, du budget du ménage	Possibilité d'éviter ces coûts à l'avenir			
Évaluer les articles qui peuvent être vendus	Augmentation accessoire du budget du ménage	Perte d'actifs spécifiques			
Évaluer le portefeuille des assurances privées	Amélioration temporaire, voire structurelle, du budget des ménages (peut prendre du temps avant d'entraîner des économies en espèces)	Possibilité de continuer à vivre avec moins de coûts ; amélioration structurelle de la trésorerie – au détriment d'une exposition au risque plus élevée si les assurances sont résiliées			
Renégocier les contrats de location	Amélioration temporaire de la situation de liquidité et du budget du ménage	Les loyers peuvent augmenter au fil du temps			
Renégocier les conditions des prêts privés	Amélioration temporaire de la situation de liquidité et du budget du ménage	La période de remboursement peut être prolongée ; le coût (charges d'intérêts) peut augmenter			
Renégocier les conditions des hypothèques existantes	Amélioration temporaire de la situation de liquidité et du budget du ménage	La période de remboursement peut être prolongée ; le coût (charges d'intérêts) peut augmenter			

²⁰ Si l'effet est « élevé » dans les deux colonnes restantes, il est recommandé de prendre cette action

Outil 11 // Identify and prioritise actions to adjust/increase income at the household level

Actions à mener	Résultats/effets attendus à court terme	Conséquences à long terme	Degré d'urgence (élevé/faible)	Possibilité de générer un effet (élevé/faible)	Je vais prendre cette action O/ N ²¹
Vérifier si les salaires existants peuvent être payés à des intervalles plus appropriés	Amélioration temporaire de la situation de liquidité	Aucun changement			
Évaluer si les paiements spéciaux dus à des stades ultérieurs (tels que les congés payés) peuvent être payés à l'avance	Amélioration temporaire de la situation de liquidité	Les paiements initialement dus à un stade ultérieur ne seront pas reçus ; cela entraînera une réduction de la liquidité future			
Évaluer quels emplois supplémentaires rémunérés peuvent être occupés par le chef de ménage (si entrepreneur)	Amélioration temporaire de la position de liquidité si l'entrepreneur peut continuer à fonctionner de cette manière (hybride)	Revenu réduit une fois que l'entrepreneur revient à son activité principale : répartir son attention sur deux emplois (gérer l'entreprise et emploi formel)			
Évaluer quelles sources de revenus peuvent être générées par d'autres membres du ménage	Aperçu des mesures que les membres du ménage peuvent prendre ; des revenus supplémentaires peuvent améliorer la situation de liquidité du ménage	Peut entraîner une amélioration structurelle du revenu du ménage			
Évaluer si une partie des locaux peut être louée	Amélioration temporaire ou structurelle de la situation de liquidité	Réduction de la surface habitable			

21 Si l'effet est « élevé » dans les deux colonnes restantes, il est recommandé de prendre cette action

Outil 12 // Rechercher des financements complémentaires pour le ménage – diversifier les sources de financement

Actions à mener	Résultats/effets attendus à court terme	Conséquences à long terme	Degré d'urgence (élevé/faible)	Possibilité de générer un effet (élevé/faible)	Je vais prendre cette action O/N ²²
Évaluer où des économies – temporaires – peuvent être appliquées	Amélioration temporaire de la situation de liquidité et du budget du ménage	Exposition accrue aux risques pour les ménages disposant de moins d'épargne pour faire face aux dépenses imprévues			
Emprunt auprès de la famille ou d'amis	Amélioration temporaire de la situation de liquidité et du budget du ménage	Fardeau financier accru (remboursements et charges d'intérêts) ; dépendance accrue envers la famille et les amis			
Emprunt formel	Amélioration temporaire de la situation de liquidité et du budget du ménage	Fardeau financier accru (remboursements et charges d'intérêts)			
Financement informel	Selon le type de régime, amélioration de la liquidité	Engagement à plus long terme (p. ex., plans d'épargne et de crédit communautaires) ou dépendance à l'égard de tiers dans le financement participatif, les envois de fonds ou les prêteurs privés			
Renégocier les conditions de l'hypothèque pour les locaux/maisons ou augmenter le montant du prêt (si possible)	Amélioration temporaire de la situation de liquidité et du budget du ménage	Fardeau financier accru (remboursements et charges d'intérêts) sur des périodes plus longues			
Demander une aide sociale	Amélioration temporaire de la situation de liquidité et du budget du ménage ; interférence avec la vie privée par le secteur public	Dégradation progressive du niveau de revenu avec dégressivité des prestations sociales dans le temps. Baisse brutale du revenu régulier dès la reprise des activités entrepreneuriales.			

Au niveau de l'entreprise, trois aspects sont également à considérer :

- la réduction des coûts récurrents et/ou le report/rééchelonnement des coûts accessoires ;
- l'augmentation ou la modification du calendrier des sources de revenus de l'entreprise ; et,
- l'ajustement des accords de financement à court terme aux sources formelles ou informelles de capitaux et le recours à des mesures spéciales de la part des autorités publiques (et parfois des entités privées), y compris des prêts, des subventions/dons et des subsides.

Les outils 13, 14 et 15 peuvent être utilisés pour identifier et prioriser les actions liées à ces aspects, respectivement.

²² Si l'effet est « élevé » dans les deux colonnes restantes, il est recommandé de prendre cette action



AVERTISSEMENT

Le salaire de l'entrepreneur à domicile est l'un des coûts les plus faciles à ajuster, car il peut être réduit sans grande résistance. Cependant, il peut également affecter directement le revenu, le budget et le bien-être au niveau du ménage et doit donc être soigneusement évalué.

Outil 13 // Actions à court terme pour contrôler ou réduire les dépenses au niveau de l'entreprise

Actions à mener	Résultats/effets attendus à court terme	Conséquences à long terme	Degré d'urgence (élevé/faible)	Possibilité de générer un effet (élevé/faible)	Je vais prendre cette action O/N ²³
Évaluer et réduire le salaire de l'entrepreneur	Amélioration temporaire de la situation de liquidité	Amélioration structurelle de la position de liquidité à moins que l'entrepreneur ait l'intention de revenir à son ancien salaire			
Évaluation des coûts fixes/dépenses et réduction le cas échéant (y compris les salaires)	Amélioration temporaire et structurelle de la position de liquidité	Amélioration structurelle de la position de liquidité			
Replanifier les processus de production/fourniture de services	Une efficacité accrue peut entraîner une réduction des coûts/dépenses	Amélioration structurelle de la position de liquidité			
Renégocier les contrats de location	Amélioration temporaire et structurelle de la position de liquidité	Les loyers peuvent augmenter au fil du temps			
Replanifier les loyers	Amélioration temporaire et structurelle de la position de liquidité	La période de remboursement peut être prolongée ; le coût (loyers) peut augmenter			
Négocier les conditions avec les fournisseurs	Amélioration temporaire et structurelle de la position de liquidité	Dépendance accrue vis-à-vis des fournisseurs (clés) ; les fournisseurs peuvent augmenter leurs prix au fil du temps			
Vérifier les stocks et classer les articles qui peuvent être achetés/obtenus	Amélioration temporaire et structurelle de la position de liquidité	Si des niveaux de stock plus faibles sont maintenus, la dépendance vis-à-vis des fournisseurs peut augmenter ; vulnérable au fait de ne pas livrer les produits à temps			
Rééchelonner le remboursement des prêts	Amélioration temporaire et structurelle de la position de liquidité	La période de remboursement peut être prolongée ; le coût (charges d'intérêts) peut augmenter			
Renégocier les conditions des prêts hypothécaires sur les locaux	Amélioration temporaire et structurelle de la position de liquidité	Fardeau financier accru (remboursements et charges d'intérêts) sur des périodes plus longues avec une dépendance accrue à l'égard des banques/baillleurs de fonds			

23 Si la réponse est « Élevée » dans les deux colonnes à gauche, il est recommandé de prendre cette action

Outil 14 // Identifier et prioriser les actions à court terme liées pour augmenter les paiements et les flux de revenus au niveau de l'entreprise

Actions à mener	Résultats/effets attendus à court terme	Conséquences à long terme	Degré d'urgence (élevé/faible)	Possibilité de générer un effet (élevé/faible)	Risques pour la continuité de l'entreprise (élevé/faible)	Je vais prendre cette action O/ N ²⁴
Contrôle des clients/créances (général)	Vision globale de la situation en matière de trésorerie et identification des domaines d'intervention	Vision plus claire de la position de liquidité dans le temps				
Suivi des créances impayées	Contrôle – accélération des paiements - augmentation des entrées de trésorerie	L'amélioration structurelle des entrées de trésorerie est une action qui peut être poursuivie afin d'assurer une bonne gestion des relations avec les clients				
Proposer une remise pour les paiements anticipés aux clients existants (pour les services récurrents comme la coiffure)	Accélération des paiements – augmentation des rentrées de liquidités	Réduction structurelle possible des prix de vente, les clients s'attendant à ce que des prix plus bas soient la norme				
Facturation fréquente (surtout pour les gros contrats)	Répartition des entrées de trésorerie	Amélioration structurelle des entrées de trésorerie si les actions se poursuivent				
Exiger un acompte pour les gros contrats	Trésorerie améliorée (temporairement)	Amélioration structurelle des entrées de trésorerie si les actions sont poursuivies ; les clients peuvent décider de chercher un autre fournisseur				
Proposer des abonnements aux clients (pour les services récurrents)	Trésorerie améliorée (temporairement)	Amélioration structurelle de la trésorerie et fidélisation des clients				
Vente de bons pour la livraison future de produits/services (avec remise)	Trésorerie améliorée (temporairement)	Baisse de la trésorerie une fois les biens/services livrés				

24 Si la réponse est « Élevée » dans les deux colonnes à gauche, il est recommandé de prendre cette action

Outil 15 // Identifier et prioriser les actions à court terme liées pour augmenter le financement externe au niveau de l'entreprise

Actions à mener	Résultats/effets attendus à court terme	Conséquences à long terme	Degré d'urgence (élevé/faible)	Possibilité de générer un effet (élevé/faible)	Risques pour la continuité de l'entreprise (élevé/faible)	Je vais prendre cette action O/N ²⁵
Recourir à l'affacturage (p. ex., vendre des factures aux bailleurs de fonds)	Trésorerie améliorée (temporairement)	Moins de revenus en raison des frais d'affacturage				
Rechercher un financement bancaire à court terme/de fonds de roulement	Trésorerie améliorée (temporairement)	Augmentation des charges financières et dépendance vis-à-vis des bailleurs de fonds du FR				
Rechercher un financement à court terme/un fonds de roulement auprès de la famille, des amis	Trésorerie améliorée (temporairement)	Engagement accru des amis/de la famille dans les affaires commerciales				
Rechercher un financement bancaire à court terme/de fonds de roulement auprès d'intermédiaires basés sur Internet	Trésorerie améliorée (temporairement)	Augmentation des charges financières et dépendance				
Recherche de financement à court terme/de fonds de roulement auprès de sources informelles	Trésorerie améliorée (temporairement)	Temps supplémentaire consacré à la participation à des régimes informels ; en cas de prêteurs privés, dépendance accrue vis-à-vis de personnes externes				
Vendre des actifs	Trésorerie améliorée (temporairement)	Possibilité que la production ne puisse augmenter de manière adéquate au fil du temps en raison de la perte d'actifs				
Location d'une partie des locaux ou des machines à des tiers	Trésorerie améliorée (temporairement)	Les parties externes pourraient rester dans les locaux à l'avenir ; possibilités réduites d'augmenter la production				
Demande de financement/prêt de relais	Situation financière améliorée	Fardeau financier accru (remboursements et charges d'intérêts) sur des périodes plus longues avec une dépendance accrue vis-à-vis des bailleurs de fonds ; moins de possibilités de demander un financement pour de nouveaux plans				
Demander une aide sociale pour les collègues	Amélioration de la position de liquidité ; maintien du personnel (clé)	Si elle n'est pas progressivement supprimée, forte augmentation des obligations financières lorsqu'elle s'achève				
Identifier et utiliser les mesures de soutien public	Trésorerie améliorée (temporairement)	Augmentation du fardeau administratif et interférence du secteur public				

AVERTISSEMENT

Les nouveaux financements complémentaires augmentent les obligations financières de l'entreprise. Le non-respect des paiements réguliers aura un impact direct sur le fardeau financier global de l'entreprise, qui est particulièrement lourd pour les indépendants solos. Gardez à l'esprit qu'un entrepreneur ne peut supporter de fortes réductions de revenus que pendant une période relativement courte.

25 Si la réponse est « Élevée » dans les deux colonnes à gauche, il est recommandé de prendre cette action

6.3 Problèmes à long terme

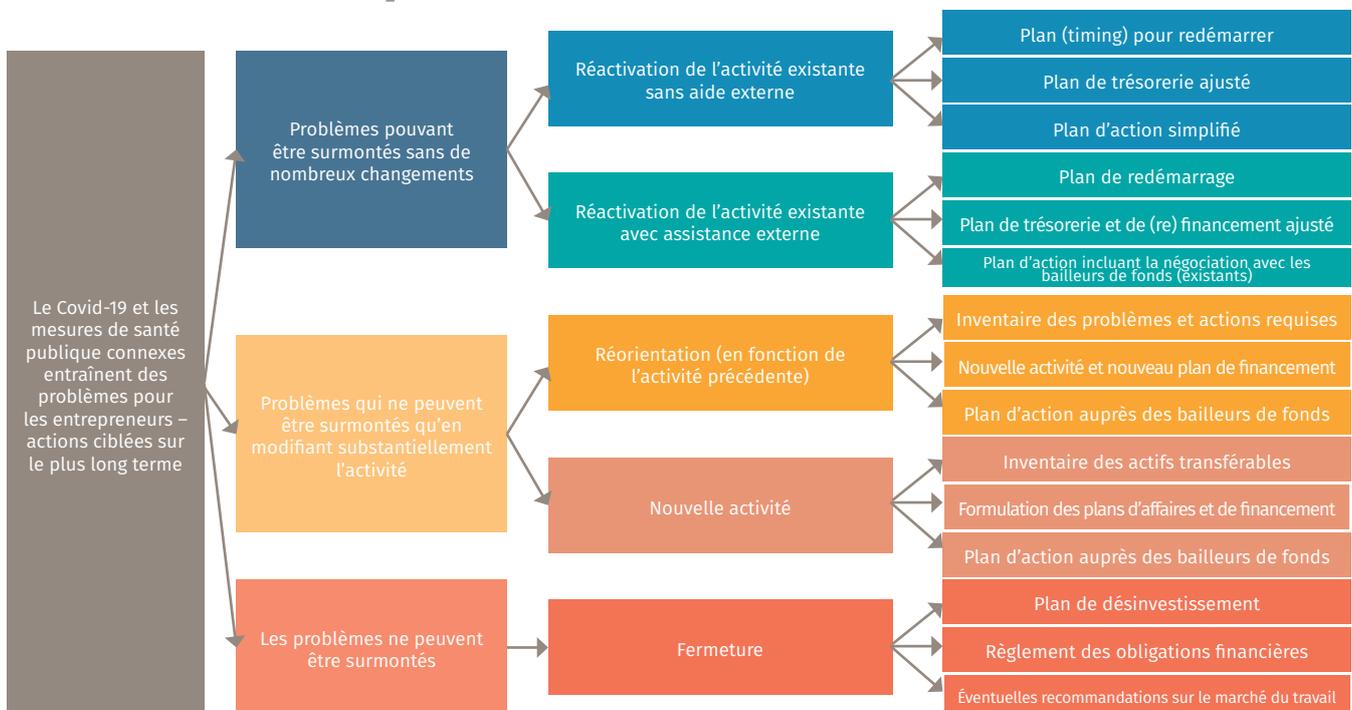
Il est particulièrement difficile de prévoir le développement futur des activités dans l'environnement actuel. En outre, les programmes de soutien actuels pourraient également faire l'objet de modifications ou de changements de politique. Nous conseillons de prendre du recul pour évaluer la situation et anticiper ce qui pourrait se produire dans les prochains mois, et ce, afin d'identifier les opportunités potentielles. Après cette première évaluation, l'aide extérieure fournie par les coachs, les mentors ou le personnel du FSF ou du FSNF peut s'avérer efficace. Les FSF peuvent proposer un financement à des conditions (temporairement) détendues, qui peuvent souvent être soutenues par des facilités nationales et multilatérales ou soutenues par l'UE et de nouvelles possibilités de financement. D'autres options pourraient également émerger. Par exemple, les gouvernements pourraient vouloir de stimuler l'économie en créant de nouvelles facilités spéciales (souvent temporaires). Alternativement, de nouveaux acteurs du financement peuvent arriver physiquement ou virtuellement sur le marché et proposer de nouveaux types de financement (par exemple, le crowdfunding). Enfin, des initiatives spontanées peuvent émerger (p. ex., des régimes d'épargne et de crédit communautaires, des groupes préférant des solutions plus régionalisées).

Tous les problèmes liés à la crise du Covid-19 ne peuvent pas être résolus de manière rationnelle et toutes les nouvelles opportunités ne peuvent pas être exploitées. Les entrepreneurs doivent se demander ce qu'ils souhaitent réellement faire et réaliser au fil du temps. Les crises forcent souvent à la réflexion et à la rétrospection. Prendre du recul peut aider les entrepreneurs à évaluer la situation et à poser des questions telles que :

- Quels changements majeurs dans la société créent de nouvelles opportunités de marché ?
- Quelles sont les tendances de financement actuelles des bailleurs de fonds identifiés ?
- Quelles sont les possibilités de financement ? Quelles sont les nouvelles opportunités de financement (physiques et virtuelles) disponibles ?
- Quelles mesures spéciales les autorités et les organisations privées prennent-elles pour soutenir le secteur des petites et microentreprises (et quels sont les conditions et les effets possibles) ?
- Qu'est-ce que je veux faire moi-même ?

Répondre aux questions ci-dessus est important pour établir un plan d'action (voir Illustration 8).

Illustration 8 // Scénarios post-Covid19



Les formateurs, les coachs et le personnel des FSF et des FSNF peuvent aider les micro-entrepreneurs à gérer les problèmes à long terme grâce aux outils suivants :

- Un outil pour identifier et prioriser les actions permettant de répondre aux problèmes de financement à long terme au niveau de l'entreprise (Outil 16) ; et,
- Un outil pour évaluer certaines mesures publiques (nationales/européennes) pertinentes et accessibles aux microentreprises qui aident le secteur des MPME (Outil 17).

Outil 16 // Définir les actions pour répondre aux problèmes de financement au niveau de l'entreprise (liées au long terme)

Actions à mener	Résultats/effets attendus à court terme	Conséquences à long terme	Degré d'urgence (élevé/faible)	Possibilité de générer un effet (élevé/faible)	Je vais prendre cette action O/N ²⁶
Évaluer les plans d'investissement (en gardant un œil sur l'avenir/l'après-Covid-19)	Vision plus claire de la situation financière et possibilité de réfléchir aux plans originaux	Possibilité de reformuler les plans – meilleure position pour lever des fonds externes			
Demander un financement/prêt relais du bailleur de fonds actuel conformément au financement à long terme en cours	Situation financière améliorée	Fardeau financier accru (remboursements et charges d'intérêts) sur des périodes plus longues avec une dépendance accrue vis-à-vis des bailleurs de fonds ; moins de possibilités de demander un financement pour de nouveaux plans			
Louer au lieu d'investir	Amélioration de la position de liquidité à court terme	Durée de location prolongée et coûts de location éventuellement plus élevés ; libération de capital pour investir encore disponible			
Reporter les investissements – capital libéré pour les investissements de financement à court terme	Amélioration de la position de liquidité à court terme	Moins d'opportunités d'investir et d'introduire de nouveaux plans			
Rechercher des partenaires pour augmenter le capital	Sans objet	Perte de pleine propriété ; renforcement de la base de capital et meilleure position pour lever des prêts supplémentaires/ nouveaux financements externes			
Identifier des sources/canaux de financement alternatifs	Vision plus claire	Diversification des financements			
Rechercher des financements externes formels	Sans objet sauf en combinaison avec des arrangements à court terme	Nouvelles opportunités de financement avec augmentation des obligations financières à long terme			
Rechercher des financements externes via Internet (en pair à pair ou autre)	Sans objet	Nouvelles opportunités de financement avec augmentation des obligations financières à long terme			
Rechercher des financements informels (famille, amis, communauté, réseaux sociaux)	Sans objet sauf en combinaison avec des arrangements à court terme	Dépendance accrue aux réseaux informels et à la famille/aux amis			
Abandonner les plans d'expansion	Aucun changement	Pas de temps ni d'énergie pour réactiver l'activité après la période de crise			

²⁶ Si la réponse est « Élevée » dans les deux colonnes à gauche, il est recommandé de prendre cette action

6.4 À propos des mesures

Ces derniers mois, les gouvernements nationaux et locaux en Europe ont développé un large éventail de mesures pour aider le secteur des MPME à faire face à la crise du Covid-19. Ces mesures sont généralement destinées à aider les MPME à surmonter des problèmes temporaires de liquidité et/ou à proposer des arrangements pour préparer un nouvel avenir.

L'Outil 17 aide les coachs et les mentors à identifier les mesures (la plupart ont été prises cette année par différents gouvernements dans les pays de l'UE) pertinentes pour leurs clients. Avant d'entreprendre des actions visant à utiliser des mesures, nous recommandons de vérifier si les mesures sont pertinentes pour les clients, si les clients sont éligibles, ainsi que la difficulté à en faire usage en termes d'éligibilité, de pertinence et d'applicabilité.

Ils doivent également vérifier les mesures spécifiques qui doivent être prises pour accéder à ces mesures et les utiliser ainsi que le type de clients qui peut le mieux tirer parti de ces mesures. Avant de demander l'accès, les coachs, les mentors et le personnel des FSF/FSNF doivent consulter les micro-entrepreneurs pour obtenir leur consentement et les aider à comprendre les avantages et les conséquences possibles de l'utilisation de ces mesures.

Outil 17 // Mesures de soutien aux MPME en temps de crise (pendant le Covid-19)²⁷

Type de mesure	Connu dans mon pays sous le nom de...	Pertinent pour mes clients O/N (et effet possible)	Les clients sont-ils éligibles O/N	Y avoir recours est-il pratique O/N	Actions à mener
Mesures relatives aux périodes de travail plus courtes, aux licenciements temporaires et aux arrêts maladie, certaines ciblant directement les MPME					
Mesures sur le report des échéances fiscales, sociales, de remboursement de dettes, de loyers et charges					
Extension ou simplification des garanties de prêts afin de permettre aux banques commerciales d'étendre leurs prêts aux MPME					
Prêts directs aux MPME par l'intermédiaire d'institutions publiques					
Octroi de subventions et de subsides aux MPME					
Recours à des intermédiaires financiers non bancaires					
Mise en place de politiques structurelles pour aider les PME à adopter de nouvelles méthodes de travail et technologies (numériques) en vue de trouver de nouveaux marchés et canaux de vente					

²⁷ Voir aussi OCDE, https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=119_119680-di6h3qgi4x&title=Covid-19_SME_Policy_Responses

Outil 18 // Évaluer la pertinence des mesures liées au Covid-19 et définir les actions associées

Actions à mener	Résultats/effets attendus à court terme	Conséquences à long terme	Degré d'urgence (élevé/faible)	Possibilité de générer un effet (élevé/faible)	Je vais prendre cette action O / N ²⁸
Maintenir l'administration à jour (pour être prêt à demander tout type de soutien)	Vision directe sur les performances de l'entreprise – bien préparé à demander des installations de soutien	Vision continuée de la performance de l'entreprise si elle est poursuivie			
Évaluer les mesures applicables (disponibilité, éligibilité, implications, effets et conséquences)	Vision de la possibilité de surmonter (en partie) les problèmes de liquidité à court terme	Vision de la possibilité de recevoir de l'aide pour résoudre les problèmes à long terme et développer de nouveaux plans à plus long terme			
Sélectionner la mesure appropriée et préparer la demande	Vision globale des soutiens possibles – se préparer pour y avoir recours une fois qu'elles ont été reçues	Obligations de soumettre des rapports à intervalles réguliers – obligations comptables régulières			
Demander un soutien spécial dans le cadre de la mesure sélectionnée	S'extraire de la léthargie ; renforcement du sentiment de confiance en soi ; les subventions améliorent la situation financière	Possibilité de continuer à fonctionner après la période de crise			



AVERTISSEMENT

On suppose souvent que les indépendants et les micro-entrepreneurs utiliseront les mesures des MPME en temps de crise. Toutefois, deux problèmes se posent fréquemment. Tout d'abord, les micro-entrepreneurs peuvent hésiter à admettre qu'ils sont dans une position difficile. Deuxièmement, les procédures administratives pour recevoir l'aide sont souvent trop compliquées (conçues de manière bureaucratique). Un soutien actif assuré par des coachs et des mentors s'avère nécessaire.

28 Si la réponse est « Élevée » dans les deux colonnes à gauche, il est recommandé de prendre cette action

Annexes

Liste des sites Internet

Annexe A // Annexe A Plates-formes, sites Web et programmes liés à la santé financière par segment entrepreneurial

Méthode/nom et segment des groupes cibles ->	Organisation appliquant la méthode	Principales caractéristiques relatives à la santé financière	Consommateurs particuliers ; utilisateurs de prêts	Travailleur indépendant solo, motivé par la nécessité et les opportunités	Travailleur indépendant hybride, entrepreneur par style de vie	Micro-entrepreneur, motivé par les opportunités	Micro/petit ²⁹ entrepreneur ; orienté croissance
Projet de mesure de la santé financière	CFSI – FHN (USA)	Recherche, outils, travail de conseil	●	●	●		
EWE – Early Warning Europe	Team U (Espagne, Pologne, Italie, Grèce) ³⁰	Accompagner les entrepreneurs en difficulté, méthode globale, former des coachs		●		●	●
Soutien de crise et prévention de l'insolvabilité³¹	Team U (Allemagne)	Accompagnement en cas de crise financière avec assistance téléphonique, application, conseil		●	●	●	●
Vérifier votre santé financière	MFC (Europe de l'Est et Europe centrale)	Mesure du bien-être financier, quiz, services de conseil, appli ³²	●			●	●
Firmenhilfe³³	Everts and Jung (Allemagne)	Soutien en cas de crise financière, assistance téléphonique ou par email, conseils en ligne, blogs/ modèles		●		●	●
Plan global de santé financière	IPA - Projet global (orientation Sud Global)	Mesures quantitatives pour mesurer la santé financière ; conception du programme	●				
Indice de probabilité de pauvreté	Innovations pour l'action contre la pauvreté (mondial)	Outil destiné aux organisations et aux entreprises pour mesurer le bien-être financier au niveau des ménages	●				
Indice des capacités financières (MFO)	MFO (Sud Global)	Plate-forme Web pour mesurer les capacités financières des personnes à faibles revenus	●	●			

29 Priorité aux petites (et moyennes) entreprises

30 Déploiement ultérieur en Europe

31 En allemand uniquement

32 En cours de développement (en collaboration avec CFI)

33 En allemand uniquement

Annexe B // Plates-formes, sites Web et programmes liés à la santé financière par segment entrepreneurial

Méthode/nom et segment des groupes cibles ->	Organisation appliquant la méthode	Principales caractéristiques relatives à la santé financière	Consommateurs particuliers ; utilisateurs de prêts ³⁴	Travailleur indépendant solo, motivé par la nécessité et les opportunités	Travailleur indépendant hybride, entrepreneur par style de vie	Micro-entrepreneur, motivé par les opportunités	Micro/petit entrepreneur ³⁵ ; orienté croissance
Poverty Stoplight (plate-forme)	Fundación Paraguaya ³⁶	Cette plate-forme technologique offre une enquête d'auto-évaluation et un modèle d'intervention ; liens vers des solutions	●	●	●	●	●
Ligne de dette d'entreprise	Money Activity Trust (Royaume-Uni)	Site Web avec guides, fiches d'information, outils de budgétisation et modèles	●	●	●	●	●
Analyse des ratios financiers	Mondial	Ensemble d'outils de mesure de la santé financière des entreprises				● ³⁷	●
Mesquestionsdargent.fr	Banque de France (France) ³⁸	Site Internet complet traitant de toutes les questions financières (santé), y compris les informations et les documents de formation	●	●	●	●	●
Crésus	Crésus/France	Plate-forme pour relier l'expertise sur les enjeux financiers ³⁹	●	●	●	●	●
Démarrage en ligne	Groupe YTKO (Royaume-Uni)	Contenu de l'outil d'apprentissage en ligne interactif et informations sur les outils, tutoriels vidéo, ressources				●	●
Dilemme	Crésus (France) ⁴⁰	Jeu interactif, sites Web, outils, guides, applications	●	●	●	●	●
Projet PROMIFIN Educación Financiera	FACET BV (Amérique centrale)	Guide, jeux sur l'éducation financière des particuliers et des micro-entrepreneurs	●	●		●	

34 Peut également être lié à un travailleur indépendant motivé par la nécessité

35 Priorité aux petites (et moyennes) entreprises

39 En espagnol et en anglais

37 À condition d'ajuster les ratios à cette catégorie d'entreprises

38 Uniquement en français

39 Voir aussi Dilemme, développé par la Fondation Crésus

40 Tous les outils en français avec quelques explications en anglais

Annexe C // Banques Internet avec programmes spéciaux liés à la santé financière par segment entrepreneurial

Méthode/nom et segment des groupes cibles ->	Organisation appliquant la méthode	Principales caractéristiques relatives à la santé financière	Consommateurs particuliers ; utilisateurs de prêts ⁴¹	Travailleur indépendant solo, motivé par la nécessité et les opportunités	Travailleur indépendant hybride, entrepreneur par style de vie	Micro-entrepreneur, motivé par les opportunités	Micro/petit entrepreneur ⁴² ; orienté croissance
Bonjour Bruno,	Bonjour Bruno (France)	Banque Internet avec outils pédagogiques de gestion de la finance et de l'épargne	●	●	●	●	●
Shine Finance	Shine Finance (virtuel)	Banque par Internet offrant des conseils sur des questions financières	●				●
Chime Bank	Divers fonds de capital-risque (Virtual)	Banque Internet avec vidéos instructives et blogs traitant de questions financières	●		●	●	●

41 Peut également être lié à un travailleur indépendant motivé par la nécessité

42 Priorité aux petites (et moyennes) entreprises

En savoir plus ?

Rapports/documents (sélectionnés)

- M. Bauwin et N. Molenaar (2019). Enhancing the Financial Health of Micro-entrepreneurs: beyond a mere assessment (Améliorer la santé financière des micro-entrepreneurs : au-delà d'une simple évaluation). Bruxelles : REM, Réseau européen de microfinance.
- L. Cummings, E. Wolkowitz (2017). Financial Health: A New Vision for Serving America's Small Businesses (Santé financière : une nouvelle vision au service des petites entreprises américaines). Chicago, Illinois : CFSI.
- L. Cummings, A. Ruales (2018). Addressing the Financial Health Needs of Small Business Owners (Répondre aux besoins de santé financière des propriétaires de petites entreprises). Chicago, Illinois : CFSI.
- REM, Microfinance en Europe : Rapport d'enquête 2016-2017 – Analyse des groupes de pairs
- M. Farbman et A. Lessik (1989). The Impact of Classification on Policy (L'impact de la classification sur la stratégie). Workshop on Small Scale Enterprise Development: In Search of New Dutch Approaches (Atelier sur le développement des petites entreprises : À la recherche de nouvelles approches néerlandaises). La Haye : Agence américaine pour le développement international.
- Gallup (2018). Étude Gallup Global Financial Health. Washington, DC : Gallup.
- Gutman A., Garon T., Hogarth J., Schneider R. (2015). Consumer Financial Health Study (Étude sur la santé financière des consommateurs). Chicago, Illinois : CFSI
- Ladha T., Asrow K., Parker S., Rhyne E., Kelly S. (2017). Beyond Financial Inclusion: Financial Health as a Global Framework (Au-delà de l'inclusion financière : La santé financière en tant que cadre mondial). Chicago, Illinois : CFSI.
- Molenaar, N. (2014). SME Financing for Disadvantaged and underrepresented groups, for OECD Policy Brief on Access to Business Start-up Finance for Inclusive Entrepreneurship (Le Financement des PME pour les groupes défavorisés et sous-représentés, pour la Note d'information de l'OCDE sur l'accès au financement de la création d'entreprises pour l'entrepreneuriat inclusif) La Haye, Pays-Bas : Université des sciences appliquées de La Haye.
- Molenaar, N. (2016). They are not yet seen but... Hybrid Entrepreneurship in a changing society (On ne les voit pas encore, mais... L'entrepreneuriat hybride dans une société en mutation). Pays-Bas : Université des sciences appliquées de La Haye.
- OCDE. (2015). Coup d'œil sur l'entrepreneuriat, 2015. Paris: OCDE.
- S. Parker, N. Castillo, T. Garon, R. Levy (2016). Eight Ways to Measure Financial Health (Huit façons de mesurer la santé financière). Chicago, Illinois : CFSI.
- Pytkowska, J. (2017). Delivering Financial Capability: A Look at Business Approaches (Capacité financière : un examen des approches commerciales). Washington, DC : CFI à Accion.
- Sarasvathy, S.D. (2009) Effectuation, Elements of Entrepreneurial Expertise (Effectuation, éléments d'expertise entrepreneuriale), Edward Elgar Éditions
- Sourourian M. (2019). « Quel rapport avec la santé financière ? » (CGAP)

Sites Web (sélectionnés)

- www.cgap.org/blog/whats-financial-health-got-do-it
- <http://mfc.org.pl/financial-health-2/>
- <https://finhealthnetwork.org/who-we-are/our-mission/>
- <https://www.youthbusiness.org/>
- <https://www.mesquestionsdargent.fr/>
- <https://www.team-u.de/en/ewe>
- <https://www.european-microfinance.org/publication/microfinance-europe-survey-report>
- <https://www.jpmorganchase.com/corporate/Corporate-Responsibility/financial-capability.htm>
- <https://www.investopedia.com/personal-finance/personal-finance-apps/>
- <https://www.enterprise-development.org/training-offers-on-private-sector-engagement-and-partnerships/>

À propos des soutiens Covid-19 et aux (M) PME (sélection)

- SME policy responses - OECD <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/coronavirus-covid-19-sme-policy-responses-04440101/>
- Small business COVID Resource Center | Thomson Reuters <https://www.thomsonreuters.com/en/resources/covid-19-small-business-resources.html>
- Digital Solutions by European SMEs in times of COVID-19 <https://www.digitalsme.eu/solutions/>
- SME United <https://smeunited.eu/publications/the-economic-impact-of-covid-19-on-smes-in-europe>
- McKinsey www.mckinsey.com/industries/public-and-social-sector/our-insights/covid-19-and-european-small-and-medium-size-enterprises-how-they-are-weathering-the-storm
- European commission ec.europa.eu > growth > coronavirus-response
- ILO www.ilo.org/empent/units/boosting-employment-through-small-enterprise-development/resilience/lang--en/index.htm
- ande www.andeglobal.org/page/covid-19

À propos des auteurs

Klaas Molenaar

(MA Management Science - Université de Rotterdam) est un entrepreneur, consultant, formateur, universitaire hybride, qui traverse les frontières à la recherche de nouveaux moyens de promouvoir l'inclusion dans la société. Fondateur/directeur de Timcoc Consultants, expert en entrepreneuriat inclusif et en PME/microfinance.

Professeur émérite en inclusion financière et nouvel entrepreneuriat à l'Université des sciences appliquées de La Haye, ancien membre du Conseil consultatif national pour la microfinance aux Pays-Bas et ancien président du conseil d'administration du Réseau européen de microfinance (REM).

Sa devise : Essayons de penser différemment et cherchons de nouvelles solutions en nous demandant en permanence « les gens trouveront-ils ce service utile ? »

Loisirs : patinage longue distance, voile, vélo.

À propos du REM, de l'ADA et de J.P. Morgan

EMN

La mission du Réseau européen de microfinance (REM) est de développer un accès universel et ouvert à des services de soutien financiers et complémentaires, adaptés aux besoins de la société, à des prix abordables permettant aux personnes de déployer leurs talents, afin de créer de la richesse et de la valeur tout en ayant un impact social positif. Le REM permet à ses membres de devenir des acteurs et des partenaires reconnus dans le secteur financier, touchant un grand nombre de personnes dynamiques qui, à leur tour, créent des emplois et contribuent à une croissance durable. Le REM déploie principalement ses activités dans l'Union européenne et les États membres de l'AELE/EEE.

ADA

Depuis 1994, l'ADA œuvre pour favoriser l'inclusion financière des populations exclues des systèmes bancaires conventionnels. L'action de l'ADA vise à renforcer l'autonomie et les capacités des institutions de microfinance (IMF), des associations professionnelles et des réseaux. L'ADA aide également les gouvernements dans leurs efforts pour soutenir et structurer le secteur de la microfinance aux niveaux régional et national. Plus récemment, l'ADA a commencé à travailler avec d'autres types d'organisations, comme les incubateurs, afin de mieux soutenir les micro et petits entrepreneurs et de faciliter leur accès au financement.

L'ADA est une organisation non gouvernementale basée au Luxembourg, qui emploie 43 personnes et dispose d'un budget annuel de 10 millions EUR.

J.P. Morgan

JPMorgan Chase & Co. (NYSE : JPM) est un leader mondial des services financiers avec 3 200 milliards de dollars US d'actifs et des opérations dans le monde entier. La Société est un leader dans les domaines de la banque d'investissement, des services financiers aux consommateurs et aux petites entreprises, de la banque commerciale, du traitement des transactions financières et de la gestion des actifs. Composante du Dow Jones Industrial Average, JPMorgan Chase & Co. sert des millions de clients aux États-Unis ainsi que de nombreux clients corporate, institutionnels et gouvernementaux figurant parmi les plus importants au monde sous ses marques J. P. Morgan et Chase. Des informations concernant JPMorgan Chase & Co. sont disponibles sur www.jpmorganchase.com.

JPMorgan Chase s'est engagé en faveur des entreprises et de la philanthropie à hauteur de 250 millions de dollars US afin de soutenir les défis économiques et de santé publique immédiats et à long terme liés à la crise du Covid-19. La société utilise des solutions qui se fondent sur les données afin de soutenir les personnes, les petites entreprises et les communautés les plus vulnérables alors qu'elles sont confrontées à des difficultés financières et à des opportunités de travail incertaines, à l'évolution du paysage économique et à une pression accrue pour accéder à un logement abordable ou le garder. JPMorgan Chase continuera à tirer parti de ses activités principales, de ses domaines d'expertise et de ses partenaires existants pour développer une réponse continue au Covid-19. Pour plus d'informations, visitez le site Web jpmorganchase.com/covid-19.

Bien que ce rapport ait reçu le soutien de J.P. Morgan, le contenu et les opinions qui y figurent n'engagent que les auteurs et ne reflètent pas les opinions de la Fondation JPMorgan Chase, de JPMorgan Chase & Co., ou de l'une de ses filiales.