



**Projet de  
Surveillance et Education des Ecoles  
et des Communautés en matière d'Alimentation et de Nutrition Elargie**

**Organisation  
des Nations Unies pour  
l'Alimentation et l'Agriculture**

# **GUIDE REFERENTIEL A2 ENTREPRENDRE DES ACTIONS COMMUNAUTAIRES**

**GRAAM  
GUIDES REFERENTIELS SUR L'ALIMENTATION ET L'AGRICULTURE  
A MADAGASCAR**

## SOMMAIRE

<b>PRESENTATION RESUMEE DU GUIDE REFERENTIEL A2.....</b>	<b>2</b>
--	----------

<b>ETAPE 1..... LE GROUPE VEUT-IL VRAIMENT CREER UNE PETITE OU MICRO-ENTREPRISE ? .....</b>	<b>6</b>
---	----------

<i>Les avantages d'une entreprise associative .....</i>	<i>6</i>
<i>Problèmes éventuels d'une entreprise associative ou communautaire.....</i>	<i>7</i>
<i>Quels sont les problèmes les plus fréquents d'une entreprise associative ou communautaire ? .....</i>	<i>8</i>

<b>ETAPE 2 CHOISIR UNE IDEE D'ENTREPRISE .....</b>	<b>10</b>
--	-----------

<i>Types d'actions .....</i>	<i>10</i>
------------------------------	-----------

<b>ETAPE 3 FAIRE UNE ETUDE DE F AISABILITE .....</b>	<b>12</b>
--	-----------

<i>Quels sont les éléments nécessaires pour cette affaire ? .....</i>	<i>12</i>
<i>D'où viendront tous ces éléments ? .....</i>	<i>12</i>
<i>Evaluer le coût (prix de revient) de tous les éléments .....</i>	<i>13</i>

<b>ETAPE 4 METTRE EN PLACE LES ACTIVITES .....</b>	<b>14</b>
--	-----------

<i>Décider qui va faire quoi.....</i>	<i>14</i>
<i>Etablir ensemble les règles de l'entreprise.....</i>	<i>14</i>
<i>La planification préalable.....</i>	<i>15</i>
<i>Prendre le départ .....</i>	<i>15</i>
<i>La gestion de l'entreprise associative.....</i>	<i>16</i>
<i>La répartition des profits ou des pertes entre les membres du groupe .....</i>	<i>17</i>

<b>ENTREPRENDRE DES ACTIONS COMMUNAUTAIRES</b>
--

*Où se situe ce guide référentiel dans la collection « GRAAM » ?*

---

Ce guide référentiel donne des instructions sur les étapes à suivre pour la mise en place des actions communautaires.

*Quels sont les objectifs de ce guide référentiel ?*

---

Fournir aux agents de développement des différents horizons les connaissances de base nécessaire en matière d'animation, de sensibilisation, la mise en place et le suivi des actions communautaires.

*Quel est le contenu de ce guide référentiel ?*

---

Problématique

Bloc principal :

**Etape 1 : Le groupe veut-il vraiment créer une petite ou micro-entreprise ?**

**Etape 2 : Choisir une idée d'entreprise**

**Etape 3 : Faire une étude de faisabilité**

**Etape 4 : Mettre en place les activités**

Les supports didactiques

- Les Boîtes à images
- Les affiches murales

*Quels sont les liens avec d'autres guides référentiels de la série GRAAM ?*

---

L'ensemble de la collection GRAAM

*Quelle est la documentation complémentaire pouvant être consultée ?*

---

- **Fernand Vincent**, Manuel de gestion pratique des associations de développement rural du tiers monde, tome I, Organisation, Administration, Communication ; IRED.
- **FAO**, Guide pour les projets participatifs de nutrition 1994.
- **Jean Morize**, l'Animation des groupements villageois, Collection le praticien du développement.

## PROBLEMATIQUE

Les possibilités d'emploi sont souvent très limitées en zone rurale. En créant son propre emploi au sein d'un groupement ou d'une petite entreprise, il peut être possible de gagner de quoi satisfaire ses besoins et améliorer son niveau de vie. Le présent guide référentiel montre comment de petits groupements en zone rurale ou urbaine peuvent créer et diriger des actions communautaires en utilisant une approche et une méthode participative. Ce guide est destiné à servir de support aux animateurs de Groupe, aux animateurs formateurs ainsi qu'aux personnels chargés du développement qui veulent aider des groupements à monter et gérer leurs activités ou ses petites entreprises.

Une petite ou micro-entreprise gérée par un groupe peut avoir de meilleures chances de succès qu'une affaire individuelle, gérée par une seule personne. Le savoir-faire, les talents sont différents selon les personnes ; donc travailler en groupe plutôt que seul permet de rassembler différentes capacités, et de faciliter le travail. Les groupes ont aussi plus d'influence, un plus grand pouvoir de « négociation » que les individus et un meilleur accès aux conseils et à l'aide de l'administration et des organismes internationaux.

Ce ne sont pas tous les groupes qui sont capables de bien mener ensemble des activités génératrices de revenus. On a cependant constaté que tous les groupes qui gèrent avec succès une petite ou micro-entreprise ont quelques points communs.

Par conséquent, avant d'aborder l'idée de créer une affaire en association, l'Animateur doit d'abord voir si le groupe avec lequel il travaille, dispose de la plupart des caractéristiques suivantes :

- de bons responsables, reconnus et acceptés par le groupe tout entier,
- la volonté de tous les membres du groupe de bien travailler ensemble,
- une discipline de groupe, c'est à dire la tenue d'activités régulières, de réunions régulières, l'existence de règles de conduite que le groupe s'est fixés,
- l'existence d'une épargne du groupe, et la volonté de ses membres d'y contribuer régulièrement,
- l'existence parmi les membres de ressources (ressources en matériel, en connaissances, etc.) utilisables pour lancer une petite affaire,
- le groupe ne dépasse pas, de préférence, 15 membres (la gestion est plus difficile quand les membres sont trop nombreux,
- un membre au moins du groupe sait compter
- un membre au moins du groupe peut lire et écrire un texte simple.

Plus, il y a de membres du groupe qui savent lire et compter, mieux cela vaut. Mais si personne dans le groupe ne sait lire ni compter, il leur sera difficile de gérer une entreprise de façon indépendante. En effet, confier les comptes du groupe à des parents ou personnes extérieures peut amener des problèmes, car il sera facile de voler le groupe, et difficile pour ses membres de faire, des vérifications et de s'en apercevoir.

On peut développer certains de ces «facteurs de succès », ou remédier à leur absence. L'Animateur pourra suggérer des solutions. Par exemple, s'il y a 30 membres dans le groupe, il peut proposer de créer 2 ou 3 entreprises.



**Projet de  
Surveillance et Education des Ecoles  
et des Communautés en matière d’Alimentation et de Nutrition Elargie**

**Organisation  
des Nations Unies pour  
l’Alimentation et l’Agriculture**

**PROJET UTF / MAG / 071 / MAG  
« Appui au Secteur Agricole »**

## **TEXTE PRINCIPAL**

### **ETAPE 1**

**Le groupe veut-il vraiment créer une petite ou micro-entreprise ?**

### **ETAPE 2**

**Choisir une idée d’entreprise**

### **ETAPE 3**

**Faire une étude de faisabilité**

### **ETAPE 4**

**Mettre en place les activités**

**GRAAM  
GUIDES REFERENTIELS SUR L’ALIMENTATION ET L’AGRICULTURE  
A MADAGASCAR**

## **ETAPE 1**

### **LE GROUPE VEUT-IL VRAIMENT CREER UNE PETITE OU MICRO-ENTREPRISE ?**

Il faut beaucoup d'enthousiasme pour qu'une petite entreprise soit un succès. Avant de se lancer, le groupe devra donc être tout à fait sûr que c'est bien ce qu'il veut faire. L'Animateur ne doit jamais tenter de convaincre le groupe de démarrer une affaire s'il n'y a pas une forte motivation et que le groupe ne désire pas le faire. Si le groupe s'intéresse vraiment à la création d'une action communautaire ou petite ou micro-entreprise, il faudra organiser une discussion générale. L'Animateur de groupe expliquera, et aidera les membres du groupe à discuter, des avantages, des inconvénients ainsi que des risques que comporte la gestion d'une entreprise. L'Animateur ne doit pas chercher à influencer la décision du groupe quant à la question de savoir s'il faut se lancer ou pas, mais il doit s'assurer que le groupe a parfaitement compris les implications personnelles et financières de l'entreprise, l'engagement personnel nécessaire, et les risques encourus.

#### **Les avantages d'une entreprise associative**

---

Il y a des personnes qui préfèrent mener seules des activités génératrices de revenu et elles peuvent avoir les qualités et les moyens pour ce faire. Cependant, le travail commun de personnes réunies en groupe peut comporter un certain nombre d'avantages. Par exemple :

- les membres d'un groupe mettent ensemble leurs savoir-faire, leurs connaissances, leur temps et leurs ressources pour faire marcher quelque chose. Cette action en commun leur donne aussi l'occasion d'acquérir de nouvelles connaissances et de nouveaux savoir-faire.

Les gens sont différents et ils sont doués dans différents domaines - en travaillant ensemble, on peut tirer parti de ces différences. Certains sont bons dans les chiffres et les comptes, d'autres habiles avec leurs mains, certains apprennent très vite tout ce qui est technique et mécanique, d'autres sont doués dans les relations humaines pour traiter avec les autres, etc.

- le travail peut être réparti entre les membres du groupe, en faisant le meilleur usage du temps dont chacun dispose. Ceci garantit que l'affaire continuera à tourner même si quelqu'un est malade ou absent un jour.
- un groupe obtient de l'aide plus facilement que des personnes agissant seules - en termes de formation, de prêts, de conseils des services d'encadrement, etc.

En effet, il est trop cher, inefficace, peu pratique pour un organisme d'encadrement rural, par exemple, de travailler avec des individus. Mais si les gens sont réunis en groupement, il est plus facile de les aider. Un groupe est aussi mieux écouté qu'une personne seule si ce groupe, demande de l'aide.

- les groupes donnent à leurs membres, notamment aux femmes, plus d'assurance et un meilleur statut dans leur communauté.

En effet, les gens sont plus disposés à essayer quelque chose de nouveau s'ils ne sont pas seuls, ou s'ils peuvent demander l'avis d'autres personnes.

- les décisions prises par un groupe sont souvent meilleures et plus «réalistes» que les décisions individuelles.

### **Problèmes éventuels d'une entreprise associative ou communautaire**

---

Gérer et diriger une entreprise en groupe peut présenter, cependant, quelques problèmes qui ne se produisent pas dans les entreprises individuelles. En particulier :

- Décider qui va faire quoi n'est pas toujours facile. En effet, il y a des tâches, des travaux que tout le monde aime faire et d'autres que personne n'aime faire. La répartition du travail peut entraîner des problèmes entre les membres du groupe.
- La prise de décision en groupe prend plus de temps que quand c'est une personne qui décide seule. Il est vrai que les décisions prises par un consensus du groupe seront souvent meilleures que des décisions individuelles; néanmoins, il faut du temps pour discuter en groupe et arriver à une décision qui ait l'accord de tous. Il y a des cas où il faut prendre une décision rapidement, et dans ce cas, la prise de décision en groupe peut être un inconvénient.
- Il peut arriver que certains membres participent moins que d'autres: ils donnent moins de temps, de travail et d'argent à l'entreprise, mais ils veulent avoir une part égale des bénéfices. Si différents membres du groupe ont contribué pour sommes d'argent différentes, moins ou plus de temps, etc., il sera plus difficile de décider la part des bénéfices qu'il faudra remettre à chacun.

Il faut que les membres du groupe soient d'accord sur les raisons pour lesquelles ils veulent commencer cette entreprise, et ce qu'ils attendent de cette affaire (leurs attentes). Quel est l'objectif principal du groupe ? Ce but est-il d'avoir un peu plus d'argent ? De faire de l'entreprise leur principal emploi ? D'occuper leur temps libre ? D'améliorer leur statut dans la société ? Tous les membres du groupe doivent aussi être d'accord sur la quantité de temps et de ressources qu'ils vont chacun ou chacune mettre dans l'entreprise et sur le partage des bénéfices.

Moins, il y aura d'écart et de différence entre les objectifs et les attentes des membres, moins il y aura de problèmes dans le groupe.



## **Quels sont les problèmes les plus fréquents d'une entreprise associative ou communautaire ?**

---

Pour comprendre et cerner les problèmes qui se passent au sein d'une entreprise associative ou communautaire, l'animateur doit poser les questions clés ci-jointes aux membres du groupe pour les amener se réfléchir sur les facteurs d'échecs d'une activité ou entreprise communautaire.

- Pourquoi cela s'est-il passé, d'après vous ?
- Quels ont été les décisions, les événements qui ont conduit à cela ?
- Comment pouvait-on éviter ce/ces problèmes ?

En tout cas, on peut rencontrer les problèmes essentiels suivants :

### ➤ **Le manque d'expertise/ Connaissances / Savoir-faire**

Souvent les gens tentent de monter une affaire sans connaissance ou expérience suffisante du domaine d'activité et sans savoir comment ils peuvent acquérir cette formation. Résultat : la qualité du produit/des services que le groupe ou l'entrepreneur essaie de fournir n'est pas très bonne, et l'affaire finit par échouer.

Le groupe doit donc examiner très attentivement si ses membres ont les connaissances/ le savoir-faire qu'il faut pour gérer l'entreprise qu'ils veulent lancer. Si ce savoir-faire/cette expérience manque au groupe, il faut se demander si le groupe peut les acquérir ou s'il peut engager quelqu'un qui a ce savoir-faire. Beaucoup de savoir-faire, de connaissances peuvent s'apprendre assez facilement, mais il faut du temps pour l'apprentissage et la maîtrise.

### ➤ **L'absence ou l'insuffisance de clientèle (cas activités génératrices de revenus)**

Si personne ne veut acheter le produit/les prestations fournis par le groupe, l'entreprise ne tiendra pas longtemps. L'insuffisance ou l'absence de clientèle peut avoir plusieurs causes, mais la plus 1 fréquente, c'est que l'on n'a pas bien examiné le marché potentiel pour le produit en question.

Pour être sûr que son entreprise aura suffisamment de clients et pourra les garder, le groupe doit, avant de commencer :

- identifier la clientèle que le groupe veut atteindre,
- se renseigner pour savoir s'il y a assez de clients potentiels,
- s'informer sur les besoins de ces clients, c'est-à-dire savoir quels produits/quelles prestations ils achèteront au groupe.

- s'assurer que le produit que le groupe veut vendre correspond à ce que les clients veulent,
- s'assurer que le produit restera de bonne qualité.

➤ **Le manque d'argent pour gérer l'affaire**

Pendant que l'entreprise fonctionne, il sera souvent nécessaire d'acheter des intrants (matériels, engrais...) à l'avance. Ce qui signifie qu'il faudra payer pour le coût du produit, avant de recevoir de l'argent en retour au moment de la vente de ce produit.

➤ **L'absence de documents/la mauvaise tenue des comptes**

Sans traces écrites, il est difficile de savoir s'il y a un problème dans la gestion de l'entreprise, on l'apprend trop tard pour pouvoir réparer les dégâts. Sans dossiers et livres de comptes, il est également difficile de régler les discussions entre membres sur la question de savoir qui a contribué pour combien, ou combien un tel a-t-il le droit de réclamer ?

➤ **La mésentente entre les membres du groupe qui ne travaillent pas bien ensemble**

Avant de démarrer les activités, le groupe doit s'entendre sur un certain nombre de questions. En particulier :

- qui fera quoi dans le groupe ;
- les contributions que chacun fera à l'activité ;
- la manière dont les bénéfices seront distribués ;
- la manière de traiter les désaccords à l'intérieur du groupe (qui décidera s'il y a différents points de vue sur une question) ;

S'entendre d'abord sur tous ces points éviteront les désaccords pendant la période d'activité de l'entreprise. Beaucoup de ces règles n'auront jamais besoin d'être appliquées, mais il vaut mieux, dès le début, imaginer les règles permettant de résoudre des situations problématiques.

## ETAPE 2 CHOISIR UNE IDEE D'ENTREPRISE

Une fois que le groupe aura décidé d'entreprendre quelque chose, il faudra consacrer beaucoup d'attention à bien choisir une idée d'action. Le groupe pourrait échouer si l'on ne consacre pas suffisamment de temps et de réflexion à cette question. L'échec entraînera non seulement des problèmes financiers, mais également la méfiance, qui fera que les membres du groupe auront peur d'essayer encore avec une meilleure idée.

### **Types d'actions**

---

Tout en évitant d'influencer le choix définitif du groupe, l'Animateur peut suggérer différents types d'actions qui seraient à la portée du groupe. L'objectif de l'Animateur sera d'encourager la discussion et d'inciter le groupe à envisager plusieurs possibilités plutôt que de s'arrêter à la première idée lancée.

Parmi les projets d'activités possibles pour les petits groupes ruraux ou urbains, on a, par exemple, la culture de quelque chose, la fabrication d'un produit ou la fourniture d'un service que d'autres seraient disposés à payer (peut-être quelque chose qu'il faut d'habitude aller chercher ailleurs, en dehors de la communauté). Si la possibilité existe, on peut aussi envisager de reprendre une affaire au lieu d'en commencer une nouvelle.

### **La culture / l'élevage**

Les légumes, les fruits, l'élevage des moutons, des poulets, des chèvres, des porcs, des vers à soie...

### **La fabrication**

La fabrication de paniers, la menuiserie, la poterie, la couture, le travail du fer.

### **Les services**

Le broyage des grains, le commerce des grains/céréales, la boucherie, la transformation des produits vivriers, les services agricoles (La désinsectisation des plantes, la production de graines, les fournitures des produits vétérinaires, etc. ).

### **L'idée la meilleure**

Si, à ce stade, le groupe décide qu'il veut approfondir l'idée de créer et gérer une entreprise de groupe, l'Animateur doit organiser une série d'exercices destinés à les aider à dégager quelques possibilités.

Dans chaque exercice, l'Animateur doit s'efforcer de pousser le groupe à développer d'autres idées, qui s'ajouteront à celles que le groupe a déjà données. L'animateur le fait en posant des questions telles que :

- Que peut-on faire d'autre avec cette ressource ? (ou cet article, cette culture, etc.)
- Le village voisin a-t-il besoin de la même chose ?
- Que peut-on cultiver d'autre sur ce terrain ?
- Y a-t-il un autre moyen de résoudre ce problème ?

### **ETAPE 3**

#### **FAIRE UNE ETUDE DE F AISABILITE**

Le groupe a maintenant choisi une idée d'activité économique qu'il veut entreprendre. Les membres, doivent vérifier certaines choses, pour être sûr qu'elle marchera bien et donnera des bénéfices. Si cette étape est faite correctement, l'affaire aura de bien meilleures chances de réussite que si le groupe se lance dans cette activité uniquement parce que quelques-uns pensent que ce serait une bonne idée. Il faut étudier un certain nombre de choses avant d'aller plus loin ou de dépenser de l'argent. Par exemple :

- y a-t-il tout ce qu'il faut ?
- les ressources sont-elles disponibles, ou faciles à obtenir ?
- Quel sera le coût (prix de revient) du produit que l'entreprise veut vendre ?
- A quel prix le groupe va-t-il vendre ce produit ou service ? Ce prix va-il couvrir le coût de production ? Ce prix de vente sera-t-il trop élevé pour que les gens puissent acheter ?
- Comment le groupe va-t-il financer l'affaire ?
- Qui sont les clients ? A quoi s'intéressent-ils au prix ou à la qualité ? Qu'achètent ces clients en ce moment ?
- y a-t-il quelqu'un d'autre qui produit la même chose (produit ou service) ? D'autres personnes vont-elles se lancer dans la même affaire ?

#### **Quels sont les éléments nécessaires pour cette affaire ?**

Le groupe doit maintenant faire une liste de tout ce dont l'entreprise aura besoin. Il n'est pas facile de penser à tout ce qui est nécessaire, et très facile d'oublier des choses.

#### **D'où viendront tous ces éléments ?**

Puisque nous disposons maintenant d'une liste de ce qui est nécessaire, il faut, en deuxième lieu, trouver comment et où le groupe va l'obtenir.

- Est-il possible de trouver tout sur place ?
- L'approvisionnement sera-t-il régulier, permanent ? Pendant toute l'année ou seulement une partie de l'année ?
- Tous les intrants sont-ils de bonne qualité ?
- Qui d'autre utilise ces ressources ? S'il y a d'autres producteurs qui utilisent ces ressources, serons-nous en concurrence sur les mêmes ressources ?
- Le groupe a-t-il déjà le terrain ou le bâtiment ?
- Où va-t-on obtenir les semences, les engrais, le bois, la farine, les aliments de bétail, etc, tout ce qu'il faut pour fabriquer le produit que le groupe veut vendre ?

- Comment va-t-on transporter tout ça ? Faut-il un lieu de stockage ?
- L'équipement : Où va-t-on assurer l'entretien, les réparations ? Qui va les faire ?
- S'il faut une licence ou d'autres formalités à remplir, où doit-on s'adresser pour les avoir ?
- Combien de personnes seront nécessaires pour faire fonctionner l'entreprise ? Qui sont ces personnes ? Ces personnes sont-elles membres du groupe ou est-il nécessaire de chercher ailleurs ?
- Le groupe possède-il parmi ses membres les savoir-faire et connaissances nécessaires ou les membres peuvent-ils les apprendre ? Comment, où et quand pourront-ils être formés ?
- S'il faut des plans et autres informations techniques pour ce produit/cette prestation, comment les obtenir ?

### **Evaluer le coût (prix de revient) de tous les éléments**

Le groupe doit maintenant estimer le coût approximatif de tout ce qui a été mentionné. A côté de chaque élément sur la liste, les membres du groupe doivent écrire un coût approximatif de chaque activité identifiée. Les chiffres n'ont pas besoin d'être exacts.

A la présente étape, l'on cherche simplement à savoir si l'idée d'entreprise est réalisable ou non.

- S'il faut acquérir des savoir-faire, des connaissances pratiques pour gérer l'affaire, que coûtera cet apprentissage ?
- S'il faut une main d'œuvre supplémentaire, combien faudra-t-il la payer ?
- S'il faut louer ou acheter les locaux, le terrain, quel en sera le coût ?
- Même question pour les équipements, les outils.
- Quels seront les coûts d'exploitation quotidiens des matériels, du transport, etc. ?

### **Décider qui va faire quoi**

---

Dans l'étude de faisabilité, le groupe s'est déjà assuré que ses membres avaient les savoir-faire requis pour faire tourner la petite entreprise.. Maintenant, il faut décider exactement qui va faire quoi, c'est-à-dire répartir le travail. Il faudra probablement que tout le monde s'investisse dans tous les aspects de l'entreprise ou la plupart d'entre eux, en particulier pendant le lancement. Mais, généralement, il est bon de charger une personne précise de coordonner un aspect de l'activité. Les principaux domaines de l'entreprise qui, normalement, sont sous la responsabilité d'une ou plus d'une personne sont les suivants :

- l'approvisionnement en intrants
- la transformation I production/prestation de service
- la tenue des livres comptables I caisse
- le marketing et les ventes
- la gestion /l'organisation générale

### **Etablir ensemble les règles de l'entreprise**

---

Certains membres du groupe voudront faire des apports de niveaux différents à l'entreprise, soit par la quantité d'argent qu'ils investiront, soit par la quantité de temps ou d'autres ressources qu'ils apporteront. De nouveaux membres peuvent aussi souhaiter se joindre au groupe après la mise en route de l'entreprise ; parfois aussi, certains membres peuvent vouloir quitter le groupe.

Discutez de ces questions avec le groupe dans son ensemble et convenez de règles. En particulier, il faut aider le groupe à décider :

- Comment partager les bénéfices selon les apports des membres (en argent, en temps, en autres ressources).
- Comment calculer et enregistrer la quantité de temps consacré par les membres à l'affaire, et comment en tenir compte dans la répartition des bénéfices
- Que faire concernant les apports des membres qui quittent le groupe.
- Quelle part des bénéfices sera versée aux nouveaux membres et quand.
- Ce que le groupe fera si l'entreprise fait une perte au lieu de bénéfices
- Comment régler les désaccords et les litiges. Est-ce le groupe dans son ensemble ? La majorité des membres du groupe ? ou le responsable de la gestion ?

## **La planification préalable**

---

Plus un projet d'entreprise est bien préparé, plus il a de chances de succès. La planification signifie donc la préparation et l'organisation du projet d'entreprise de façon à éviter le gaspillage de temps, et d'argent lorsque l'entreprise entrera en production; elle permet aussi d'économiser de l'argent partout où c'est possible.

Le groupe a déjà préparé une étude simplifiée de faisabilité pour son idée d'entreprise (Ière Partie). Il doit maintenant en examiner les résultats en plus détaillé. Une estimation de tout ce qui est nécessaire a été faite à partir des discussions et des listes établies. Maintenant que le groupe est raisonnablement sûr que son idée d'entreprise est réalisable, il faut vérifier sur le terrain la réalité des estimations chiffrées. Il faut connaître les coûts réels et trouver les vrais fournisseurs de tout ce qu'il faut pour cette entreprise.

## **Prendre le départ**

---

Arrivé à ce stade, le groupe :

- a décidé quelle entreprise choisir et créer,
- a fait une étude de faisabilité, et il est raisonnablement sûr que cette idée est réalisable,
- a estimé les coûts de lancement et les coûts de fonctionnement courant,
- a réparti fonctions et responsabilités entre ses membres,
- est tombé d'accord sur quelques règles qui régiront l'entreprise commune,
- sait approximativement la taille que l'entreprise aura au départ.

Le groupe est donc prêt à démarrer.

Les divers responsables ayant été choisis, l'Animateur doit chercher à les impliquer, autant que possible, dans l'organisation de tout ce qui fait partie de leurs domaines respectifs. En particulier, l'Animateur doit essayer de transférer au responsable de la gestion (gérant et gérante), la fonction de coordinations/d'animation des discussions au sein du groupe. Ce/Cette responsable pourra ainsi se familiariser avec la plupart des opérations et aspects de l'entreprise.



## **La gestion de l'entreprise associative**

---

Tenir les comptes, garder les dossiers.

### **Pourquoi le groupe doit-il tenir des comptes et des dossiers ?**

L'Animateur doit s'assurer que le groupe est bien sensibilisé à l'importance de la tenue des comptes et des dossiers et qu'il ne considère pas cela comme une perte de temps.

Demandez au groupe de réfléchir et de donner des raisons pour lesquelles ils ont besoin de tenir (et de conserver) des comptes. Si elles ne sont pas mentionnées par le groupe, ajoutez les raisons suivantes aux réponses données.

- Si le groupe n'a pas de trace écrite de ce qui est dépensé et gagné, et s'il survient un problème, le groupe ne l'apprendra que quand il sera trop tard. Le fait que l'argent rentre ne veut pas dire que l'affaire fait des bénéfices. En tenant les comptes, on peut voir si l'affaire prospère ou ne prospère pas.
- S'il sait exactement comment l'argent est dépensé et d'où il vient, le groupe peut trouver de meilleures méthodes de gérer l'entreprise. Par exemple, on peut voir facilement dans quels domaines il est possible de faire des économies en dépensant moins pour acheter quelque chose, ou qu'il est intéressant de pouvoir payer un fournisseur une semaine après la date habituelle. On peut aussi voir si le fait de dépenser davantage pour l'emballage a augmenté les ventes ou non, et en conséquence si cela vaut la peine de continuer.
- La tenue des comptes et des documents aide le groupe à se rappeler qui a payé quelle somme pour quelle marchandise, où l'argent est parti, et qui a reçu quels montants. Sans comptes et dossiers écrits, les gens oublient les détails, ce qui peut conduire à des contestations au sein du groupe.
- La tenue des comptes permet de programmer les dépenses futures, car ces documents indiquent le prix de tout et l'utilisation qui a été faite de l'argent.
- La tenue des comptes n'est pas nécessairement difficile et ne prend pas nécessairement beaucoup de temps. Elle peut rester simple tout en étant efficace et utile. Ce qu'il est important de savoir, c'est qu'il ne faut pas voir dans la tenue des comptes «quelque chose qu'on est obligé de faire», mais ce qui permet à tous les membres du groupe de voir combien d'argent l'entreprise fait, et combien elle pourrait gagner en plus.

### **Quelles sont les informations que le groupe doit avoir ?**

Ce n'est pas en observant l'activité quotidienne de l'affaire que le groupe saura si l'entreprise se porte bien. Il ne le saura pas non plus en comptant l'argent reçu à la fin de la journée. Il faut des informations précises sur la gestion de l'entreprise.

Le comptable du groupe aura besoin de connaître et de bien comprendre toute la présente section. Cependant, le groupe entier doit aussi comprendre les notions de base de profit (ou de bénéfice) et de perte, afin de connaître « l'état de santé » de l'affaire. En particulier, les membres du groupe ont besoin de savoir :

- Combien d'argent il y avait au départ de l'activité, comment il a été dépensé, et combien il reste ;
- Si le total de l'argent en jeu a augmenté pendant l'exploitation de l'entreprise ;
- Ou si ce total abaissé pendant l'exploitation.

Le Comptable aura à expliquer ces points régulièrement aux membres de groupe. Il ou elle pourra utiliser les tableaux montrés dans cette section, afin d'expliquer ces deux aspects de l'affaire aux membres du groupe les moins lettrés ou habiles en calcul.

Pour savoir de combien d'argent il dispose, le groupe doit examiner d'où l'argent vient et ce qui en a été fait. Cette information est enregistrée dans ce qu'on appelle une feuille de bilan. Une feuille de bilan est comme les deux plateaux d'une balance : elle indique, d'un côté, la quantité d'argent que le groupe a investi dans l'entreprise et, de l'autre côté, comment cet argent investi a été utilisé.

Un autre compte que nous verrons est le compte de Profits et Pertes. Ce compte permet de savoir si l'entreprise a gagné ou perdu de l'argent.

### **La répartition des profits ou des pertes entre les membres du groupe**

---

Les bénéfices réalisés par l'entreprise appartiennent à tous les membres, du groupe et ils doivent, ensemble, décider ce qu'ils veulent en faire. Si ce sont de petites bénéficiaires, peut-être vaut-il mieux les garder dans l'entreprise pour l'aider à se développer. Quand les bénéfices deviendront plus importants, cependant, les membres du groupe voudront en prendre au moins une partie et la répartir entre eux pour leur usage personnel. Les bénéfices doivent être répartis à différentes périodes selon la nature de l'entreprise. Par exemple, les ventes peuvent se concentrer dans une seule période (la vente de légumes peut être saisonnière) ou s'étaler tout au long de l'année (ex : la fabrication et la vente de paniers). Chaque fois que l'on fait une répartition de bénéfices, il est toujours bon de garder au moins une partie de ces bénéfices dans le fonds de l'entreprise.