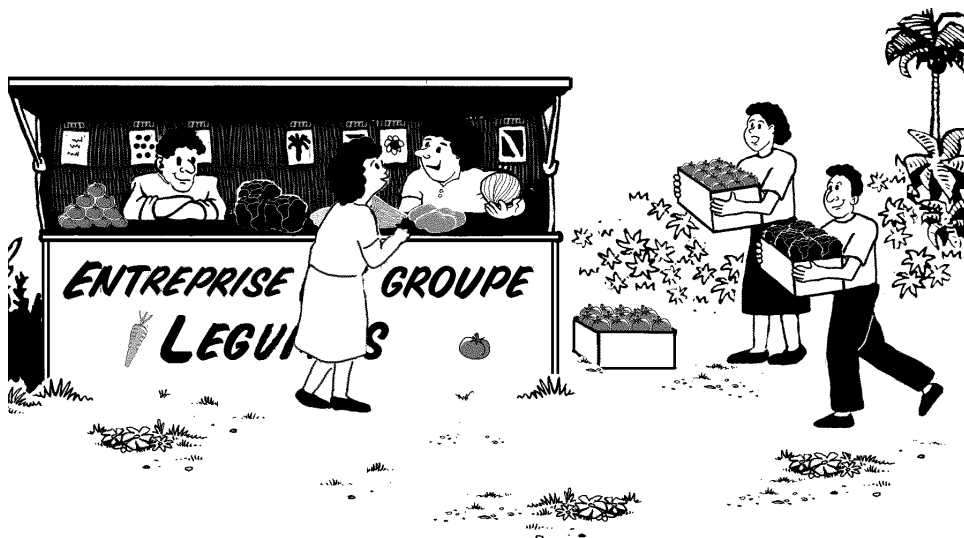




# Conseils pour la réussite d'une **petite ou** **microentreprise de** **groupe**

Un guide pratique pour les animateurs de groupe qui aident les associations de personnes à monter et faire prospérer de petites ou microentreprises



Organisation des Nations Unies  
pour l'Alimentation et l'Agriculture - FAO

# **Conseils pour la réussite d'une petite ou microentreprise de groupe**

**Organisation des Nations Unies  
pour l'Alimentation et l'Agriculture Rome, 1998**

Les appellations employées dans cette publication et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones, ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites.

Texte, illustrations et conception par

**Ester Bonitatibus**

**Jonathan F. Cook**

Traduction par

**Laure Karcher**

Tous droits réservés. Aucune partie de cette publication ne peut être reproduite, mise en mémoire dans un système de recherche documentaire ni transmise sous quelque forme ou par quelque procédé que ce soit: électronique, mécanique, par photocopie ou autre, sans autorisation préalable du détenteur des droits d'auteur. Toute demande d'autorisation devra être adressée au Directeur de la Division des publications, Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, Viale delle Terme di Caracalla, 00100 Rome, Italie, et comporter des indications précises relatives à l'objet et à l'étendue de la reproduction.

© **FAO 1998**

**L**es possibilités d'emploi sont souvent très limitées en zone rurale. En créant son propre emploi au sein d'une petite entreprise, il peut-être possible de gagner de quoi satisfaire ses besoins et améliorer son niveau de vie.

Le présent manuel montre comment de petits groupements en zone rurale ou urbaine peuvent créer et diriger de petites entreprises en utilisant une approche, une méthode participative. Ce Manuel est destiné à servir de support aux Animateurs de groupe, aux animateurs et formateurs ainsi qu'aux personnels chargés du développement qui veulent aider les groupements à monter et gérer leurs entreprises.

La constitution de ces associations de personnes est présentée dans le Manuel de référence du promoteur de groupe, également disponible auprès de la FAO.

# TABLE DES MATIERES

<b>Introduction</b>	<b>I</b>
Comment ce livre est-il structuré?	3
Note à l'intention des pays musulmans	6
Comment faut-il adapter ce livre?	6
<b>Première partie: Le choix du projet</b>	<b>9</b>
Première étape: Le groupe veut-il vraiment créer une petite ou microentreprise?	9
les avantages d'une entreprise associative	10
problèmes éventuels d'une entreprise associative	12
Deuxième étape: Choisir une idée d'entreprise	19
l'idée la meilleure	21
Troisième étape: Faire une étude de faisabilité	29
<b>Deuxième partie: La planification préalable</b>	<b>43</b>
Première étape: Séparer les démarches de lancement des opérations d'exploitation	44
Deuxième étape: Décider qui va faire quoi	47
Troisième étape: Etablir ensemble les règles de l'entreprise	55
Quatrième étape: Choisir la taille de l'entreprise	56
Cinquième étape: Prendre le départ	58

## **Troisième partie: La gestion de l'entreprise associative** **73**

Tenir les comptes, garder les dossiers	73
Pourquoi le groupe doit-il tenir des comptes et des dossiers?	73
La feuille de bilan	76
Le compte de profits et pertes	82
La trésorerie (flux de trésorerie ou cash flow)	94
La répartition (partage) des profits ou des pertes entre les membres du groupe	99
L'entretien des locaux et de l'équipement	101
Le suivi de l'activité	102
La commercialisation/le marketing	103
Développer l'entreprise commune	108

## **Quatrième partie: Le rôle des réseaux de groupes associatifs** **117**

Quels sortes de groupes doivent constituer un réseau?	119
Comment former un réseau de groupes associatifs (RGA)	121
Comment gérer un réseau de groupes associatifs	124
Quels services le réseau peut-il fournir?	125

## Remerciements

Le présent manuel est le produit d'une expérience de dix ans, en Afrique et en Asie, dans le cadre du Programme de Participation Populaire de la FAO. Les auteurs expriment ici leur reconnaissance aux personnels de projets, auxquels les premières versions ont été montrées, pour les remarques qu'ils ont bien voulu faire.

Merci à M. Kibora Ada Souleymane, Directeur du Bureau Régional pour l'Afrique de l'Ouest de l'Alliance coopérative internationale pour avoir permis la traduction en français de cette publication populaire, dont le coût a été complètement supporté par cette organisation.

Merci également à Pauline Gouyou-Beauchamps pour l'assistance qu'elle a apportée dans la traduction de ce manuel.

# Introduction

Les possibilités d'emploi sont souvent très limitées en zone rurale. En créant son propre emploi au sein d'une petite entreprise, il peut être possible de gagner de quoi satisfaire ses besoins et améliorer son niveau de vie.

Le présent manuel montre comment de petits groupements en zone rurale ou urbaine peuvent créer et diriger de petites entreprises en utilisant une approche, une méthode participative. Ce manuel est destiné à servir de support aux Animateurs de Groupe, aux animateurs et formateurs ainsi qu'aux personnels chargés du développement qui veulent aider des groupements à monter et gérer leurs entreprises.

La constitution de ces associations de personnes est présentée dans le Manuel de Référence du Promoteur de Groupe, également disponible auprès de la F.A.O.



Dans sa rédaction, ce manuel emploie, volontairement, des mots simples, ainsi que des exemples, des illustrations et des exercices pour aider les Animateurs de Groupe à mieux expliquer les idées aux groupes qu'ils encadrent, notamment dans les communautés rurales. Les nombreuses images facilitent la compréhension des notions présentées dans le texte.

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 fixées.
- 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 le groupe est trop nombreux).
- Un membre au moins du groupe sait compter (arithmétique simple).
- 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.

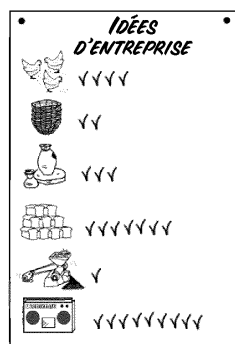
On peut développer certains de ces "facteurs de succès", ou remédier à leur absence. L'Animateur pourra suggérer des solutions. Par exemple, s'il y a 30 membres dans le groupe, il peut proposer de créer 2 ou 3 entreprises.

## Comment ce livre est-il structuré?

Ce manuel est divisé en quatre parties.

### I - Première partie - Le choix de l'entreprise

Cette section traite du processus permettant de choisir l'idée d'entreprise qui convient. Elle commence par un examen des avantages, des inconvénients et des risques que comporte une entreprise menée par un groupe d'associés. Puis, sont examinées les idées d'entreprises, les opportunités dans la région où se trouve le groupe, ainsi que les ressources et le savoir-faire dont dispose le groupe.



Ayant couvert ces aspects, cette première partie propose une méthode qui permettra au groupe de faire une liste d'idées ayant le plus de chances de succès. Cette partie comporte une estimation approximative de ce que chaque idée d'entreprise exigera, et de ses chances de réussite, en traitant

d'aspects tels que le matériel/l'équipement nécessaire, les coûts et financements, le savoir-faire requis, la demande existante ou potentielle, la concurrence et les risques pour cette activité.

### II- Deuxième partie - La planification préalable

Cette section traite en gros des principaux aspects de la préparation pour la mise en route d'une nouvelle petite entreprise de groupe, notamment une estimation détaillée des coûts et des bénéfices escomptés, le financement de l'entreprise, les intrants ou fournitures, la définition du marché sur lequel se vendra le produit ou la prestation de l'entreprise, ainsi que d'autres facteurs susceptibles d'affecter la réussite. Il est montré au groupe, progressivement, ce que c'est qu'une étude de faisabilité ainsi que les étapes et les actions qui précèdent nécessairement la mise en route de l'entreprise.



### **III -Troisième partie - Gérer l'entreprise**



Certains aspects de la gestion d'une entreprise, tels l'enregistrement des ventes et des achats, le cash flow (la trésorerie), un compte simplifié de profits et pertes, la répartition des bénéfices entre les membres du groupe, ainsi que le suivi de l'évolution de l'entreprise, sont traités dans cette

section. On y parle aussi de financements extérieurs et des possibilités d'agrandir l'affaire si elle réussit. Cette 3e partie présente aussi quelques principes de base du marketing, et brièvement, des questions telles que l'entretien de l'équipement et le suivi.

### **IV - Quatrième partie - Le rôle des réseaux ou associations de groupements**

On examine, dans cette dernière partie, en quoi les associations ou réseaux de groupements peuvent être utiles au groupe: en permettant les échanges d'idées, en constituant un réseau de plusieurs groupes similaires, en fournissant des services.

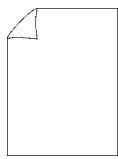


Une association ou un réseau de groupements peut offrir différentes sortes de services ou de prestations: cela

dépend de la nature des groupes qui sont organisés en association ou réseau (ces entreprises en réseau font-elles toutes la même chose ou ont-elles différentes activités? Quelle est la taille et le nombre des groupes-entreprises membres du réseau, leur localisation? etc.). Cette partie présente les activités possibles d'un tel réseau, par exemple la fourniture en gros des intrants dont ont besoin les entreprises membres, les possibilités de formation en liaison avec d'autres réseaux. On y voit également comment financer de telles activités.

Tout au long du manuel, le mot «produit» est souvent utilisé pour désigner ce que l'entreprise vend à ses clients. Dans la plupart des cas, cela signifie aussi bien des services ou prestations que des produits matériels.

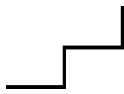
Les symboles suivants sont utilisés dans le texte pour faciliter la localisation de l'information:



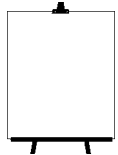
exemples d'aspects particuliers de différentes activités.



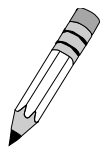
indication qu'il faut conduire des discussions ou des exercices en groupe



la marche de l'escalier indique une étape essentielle d'un processus.



présente un résumé des principaux points de cette partie du manuel



espace pour les notes de l'Animateur de Groupe.

## **Note à l'intention des pays musulmans**

Nombre d'idées pour la mise en route et la gestion de petites ou micro-entreprises peuvent servir aussi dans les pays d'Islam, malgré les différences culturelles et de gestion des affaires.

Néanmoins, il serait peut-être bon de tenir compte d'un certain nombre de points en révisant ce manuel pour l'adapter aux conditions locales. En particulier, il faudrait revoir (dans le texte aussi bien que dans les illustrations) le rôle des femmes et lorsque nécessaire, modifier le texte ou les illustrations pour les adapter à la situation sociale ou culturelle. Il peut être préférable, dans certaines régions, d'avoir des entreprises de groupe séparées pour les hommes et les femmes, alors que dans d'autres pays, les groupes mixtes seront mieux acceptés.

Dans les pays d'Islam, les banques ne demandent pas et ne versent pas d'intérêts. Elles facturent des frais et des redevances qui auront le même effet sur les comptes du groupe. Dans ces cas, il faudra réviser le terme «intérêt bancaire» pour tenir compte du système bancaire local.

## **Comment faut-il adapter ce livre?**

Ce manuel n'est pas un ensemble rigide de règles. Il doit être vu comme un ensemble d'orientations et de conseils qui peuvent être adaptés à des circonstances différentes. Bien que de nombreux exemples, suggestions et illustrations soient valables pour toutes les régions, certains seront plus utiles s'ils sont révisés pour s'harmoniser avec les conditions culturelles et l'environnement des activités économiques dans la région où le manuel sera utilisé. Il serait préférable de discuter de cette question dans une réunion de groupe ou un atelier de formation réunissant d'autres animateurs de développement, avec pour objectif de préparer une version adaptée du manuel avant son emploi dans les villes ou villages.

En règle générale, plus le texte et les illustrations seront proches des circonstances locales, plus le manuel sera utile.

Exemples des points qui devraient être adaptés:

- le texte doit être traduit dans la langue locale (texte et illustrations).
- les exemples d'entreprises doivent être modifiés et remplacés par ceux qui conviennent à la région.
- les illustrations doivent être changées pour rappeler des activités d'entreprenariat familières.
- les unités de mesure locales doivent être utilisées si elles diffèrent de celles du manuel.
- la monnaie locale doit être substituée à la monnaie utilisée dans ce manuel (le FCFA).
- les organismes et les termes administratifs utilisés doivent être ceux de la région.
- il peut être nécessaire d'ajouter des informations complémentaires pour la région.
- dans les illustrations, les éléments familiers et culturellement acceptables doivent remplacer les éléments peu connus.
- dans les illustrations, les vêtements doivent être adaptés.

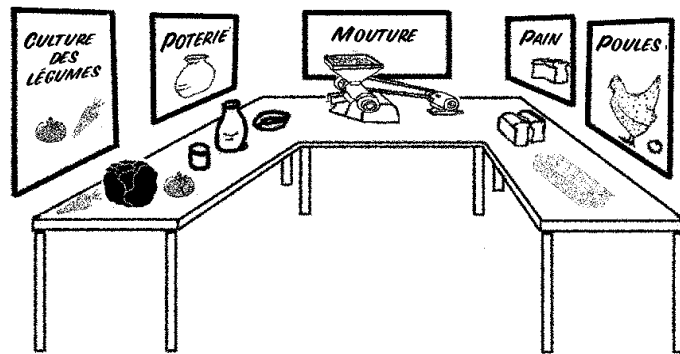
Lorsqu'il est prévu d'utiliser directement les illustrations en travaillant avec les groupes, il faut faire attention à tester auparavant les projets d'illustrations modifiées auprès de ces groupes, avant de les finaliser. Il est extrêmement courant de constater de mauvaises interprétations de dessins, lorsqu'ils sont préparés par des personnes qui n'ont pas le même niveau de formation que le public cible: il en résulte une distorsion du message. La compréhension des images s'apprend à peu près de la même manière que la compréhension d'un texte écrit. Un auditoire semi-lettré verra dans une illustration autre chose que ce que verrait un universitaire, parce que ce public interprétera les symboles et les représentations d'une autre manière.





# 1<sup>re</sup> Partie

## Le choix de la petite ou micro-entreprise



### Première étape: Le groupe veut-il vraiment créer 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 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 revenus 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. Tout le monde est compétent dans quelque chose, et la plupart des gens savent bien faire plusieurs choses différentes.

- 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:

Même les travaux difficiles ou ennuyeux deviennent plus faciles

quand on est plusieurs pour les faire.

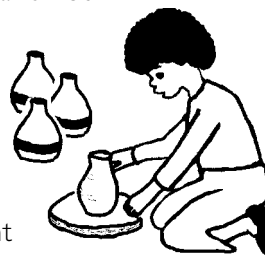


- un groupe obtient de l'aide plus facilement que des personnes agissant seules - en termes de formation, de prêts, de conseils des services d'encadrement, etc.

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.

En effet, nos idées s'inspirent souvent de notre propre expérience.



Comme les décisions prises en groupe s'appuient sur les différentes expériences de beaucoup de personnes, ces décisions de groupe seront souvent plus réalistes.

Si je m'aperçois que d'autres personnes sont aussi prêtes à risquer du temps et de l'argent dans une idée, l'idée est probablement moins risquée.

L'Animateur peut aussi suggérer une autre possibilité: au lieu de tout faire ensemble, le groupe fournirait seulement des services (des prestations) à ses membres ; chaque membre aurait sa propre petite entreprise.

Exemples de services ou prestations:

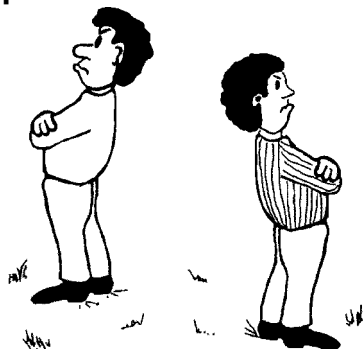
accès aux intrants; achats en gros de fournitures, et commercialisation des produits et productions des entrepreneurs membres du groupe.

Dans ce cas, chaque membre du groupe peut, chacun de son côté, mener ses activités économiques. Dans certaines circonstances, cette approche peut être très bonne, car elle combine les avantages de la gestion d'une affaire individuelle et d'une gestion associative.

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

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.

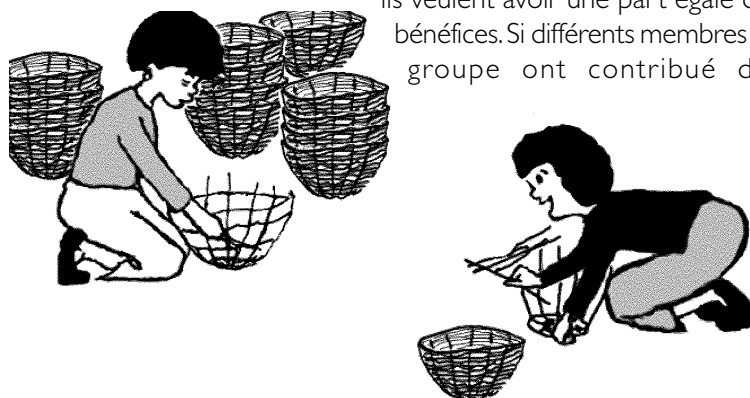


En effet, il y a des tâches, des travaux que tout le monde aime faire - et d'autres que personne n'aime faire. La répartition du travail peut entraîner des problèmes entre les membres du groupe.

- 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 a l'accord de tous. Il y a des cas où il faut prendre une décision rapidement, et dans ces 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 des



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 différences 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?



### Exercice 1.1

Cet exercice a pour but d'aider le groupe à prendre conscience que les petites entreprises ont peu de chances de réussir si on n'a pas sérieusement réfléchi à tous les aspects et si on ne s'est pas bien préparé avant de commencer. Nous ne disons pas cela pour décourager le groupe, mais pour que ses membres comprennent les causes les plus fréquentes d'échec des entreprises. Ils seront alors sûrs qu'ils ont fait le maximum, dans la phase de préparation, pour éviter les problèmes signalés.

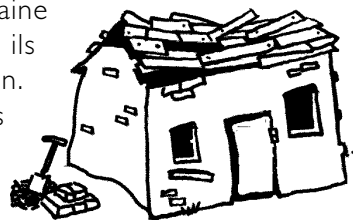
Commencez cet exercice en demandant aux membres du groupe s'ils peuvent citer un cas d'échec d'une entreprise. Aidez-les à analyser les exemples qu'ils donnent en leur posant des questions comme celles-ci:

- 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?

Utiliser la liste suivante pour développer les points identifiés par le groupe au cours de l'exercice ou pour ajouter à sa liste (ces idées font l'objet d'un développement complémentaire dans les 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> parties).

#### • **Le manque d'expertise/connaissances/savoir-faire**

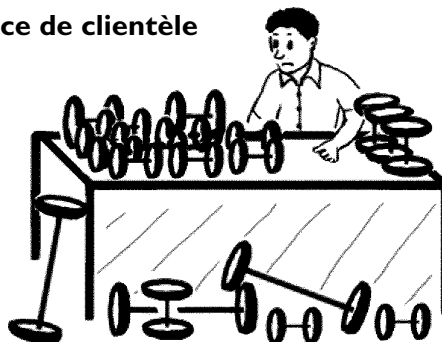
Souvent les gens tentent de monter une affaire sans connaissance ou expérience suffisante du domaine d'activité et sans savoir comment ils peuvent acquérir cette formation. Résultat: la qualité du produit/des services que le groupe ou l'entrepreneur essaie de fournir n'est pas très bonne, et l'affaire 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. Avant d'aller plus loin dans une idée d'entreprise, il faut analyser sérieusement les conséquences possibles du choix d'une activité, lorsque personne dans le groupe n'a l'expérience ou le savoir-faire nécessaire. Souvent, il sera moins risqué et plus facile de chercher d'autres idées.

- **L'absence ou l'insuffisance de clientèle**

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 fréquente, c'est que l'on n'a pas bien examiné le marché potentiel pour le produit en question.



Il peut arriver aussi que, même si le groupe a fait une étude de marché sérieuse et démarré une bonne affaire, les clients cessent à un certain moment d'acheter ses produits. Il y a de bonnes raisons pour cela. Une des raisons peut être qu'après un bon démarrage, il y a eu une baisse de la qualité du travail du groupe. Une autre raison peut être l'apparition d'une autre entreprise, qui sert les mêmes clients ; les produits de cette autre entreprise peuvent être meilleurs, ou moins chers. Ces deux raisons feront que notre groupe aura moins de clients.

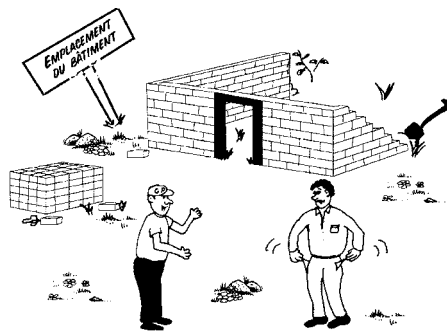
Pour être sûr que son entreprise aura suffisamment de clients et pourra les garder, le groupe doit, avant de commencer:

- 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.

- **La sous-estimation du temps de préparation nécessaire**

Il y a généralement beaucoup à faire avant d'arriver au moment où les clients commenceront à acheter le produit du groupe. Il faut trouver un bon emplacement, il faut acheter du matériel et des provisions, sans compter les dispositions à prendre pour vendre le produit - et bien sûr, tous les autres travaux qui contribuent à produire ce qui va être vendu.



Ce qu'il est important de retenir, c'est qu'il faudra dépenser beaucoup d'argent et travailler beaucoup avant de pouvoir commencer à gagner de l'argent. Il faut avoir suffisamment d'argent pour tenir pendant cette période de démarrage. Cette période se révèle souvent plus longue qu'on ne pensait au départ, parce que de nombreuses difficultés peuvent surgir. Vous devez estimer combien de temps cette période prendra, multiplier votre estimation par deux, et ajouter encore un peu plus de temps pour être tout à fait sûr que vous aurez assez d'argent pour couvrir cette période.

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

Pendant que l'entreprise fonctionne, il sera souvent nécessaire d'acheter des marchandises 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. Il faudra voir de près et estimer les temps dans lesquels l'argent sort (achats d'intrants par le producteur) et rentre (vente du produit aux clients) pour éviter de manquer de l'argent

nécessaire pour faire fonctionner l'entreprise de manière continue. Un moyen de réduire ce problème, c'est d'obtenir des délais de paiement des fournisseurs. (On appelle "trésorerie" ou flux de trésorerie les rentrées ou sorties d'argent dans un temps donné).

- **Voir trop grand**

Plus l'entreprise est grande, plus cela coûte cher de la mettre en route. Les coûts de démarrage élevés sont souvent plus difficiles à récupérer.



En général, une petite entreprise doit commencer «petit», et si elle rencontre du succès et qu'elle a assez de clients, elle grandira progressivement.



- **Confondre le chiffre d'affaires ou les rentrées d'argent avec le bénéfice**

Quand l'argent commence à rentrer effectivement, il est destiné à payer les factures des fournisseurs, le prix des prestations, de la main d'oeuvre, etc. Le bénéfice, c'est ce qui reste quand tout ceci a été payé. Si le groupe dépense tout l'argent qui rentre, il ne pourra pas acheter les services et les marchandises nécessaires pour que l'entreprise continue de fonctionner normalement.



Les membres du groupe doivent comprendre qu'une partie des revenus (l'argent qui rentre) doit être consacré à assurer le fonctionnement régulier de l'entreprise et ne peut pas être utilisé pour d'autres choses.



- **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, ou 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 combien, ou combien. Un tel a-t-il le droit de réclamer? Le groupe doit donc conserver des livres et dossiers (lettres, factures, comptes, etc.) sur leur affaire. Dans ces livres, sont inscrites les sommes dépensées, reçues ou distribuées aux membres, ainsi que les marchandises achetées ou vendues.

- **La mésentente entre les associés de l'entreprise, qui ne travaillent pas bien ensemble**

Le fait qu'un certain nombre de personnes se soient réunies ne veut pas dire qu'elles forment un groupe. Les membres d'un véritable groupe doivent pouvoir travailler ensemble et s'entendre sur la façon de gérer le groupe.

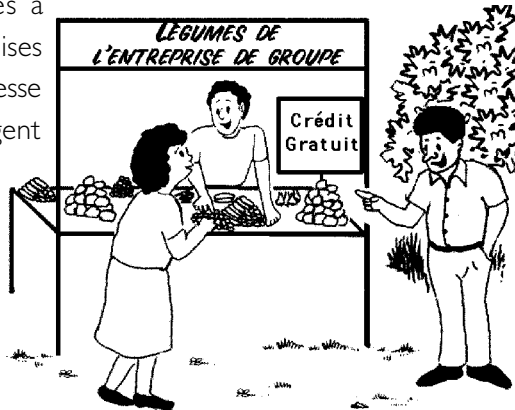
Avant de démarrer les activités, le groupe doit s'entendre sur un certain nombre de questions. En particulier:

- qui fera quoi dans l'entreprise ;
- 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 qu'il y a différents points de vue sur une question);

S'entendre d'abord sur tous ces points évitera 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.

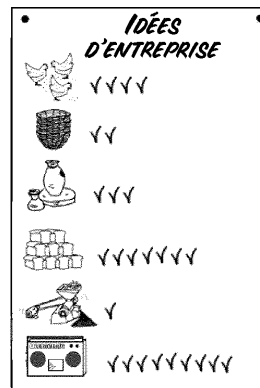
- **Le crédit gratuit aux clients**

Une affaire, pour réussir, a besoin que l'argent rentre. Si les amis ou les parents sont autorisés à prendre des marchandises en échange d'une promesse de payer un jour, l'argent disponible du groupe va rapidement s'épuiser.



## 2 Deuxième étape: Choisir une idée 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'entreprise. L'entreprise 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'entreprises

Tout en évitant d'influencer le choix définitif du groupe, l'Animateur peut suggérer différents types d'entreprises 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.



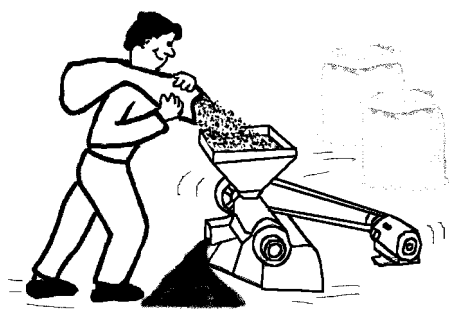
### La culture/l'élevage

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.



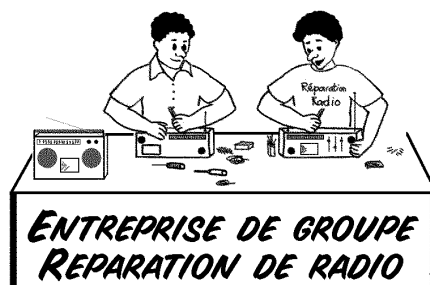


### Les services

Le broyage des grains, le commerce des grains/céréales, la boucherie, la transformation des produits vivriers, les sandwiches et gâteaux, la poissonerie, les services agricoles (la taille et la désinsectisation des plantes, la production de graines, les

fournitures vétérinaires, la tonte des moutons, etc.) la réparation de radios, bicyclettes, pompes à eau, la soudure, etc.

Selon leurs caractéristiques, tel ou tel groupe sera mieux armé pour faire telle ou telle activité. Le type d'entreprise dépendra des connaissances et de la nature de la formation des membres du groupe, des fonds disponibles pour les débuts, du temps disponible, de leur degré de motivation et de leur expérience à la fois dans le travail de l'entreprise qu'ils veulent créer, comme à travailler ensemble en association.



### L'idée la meilleure

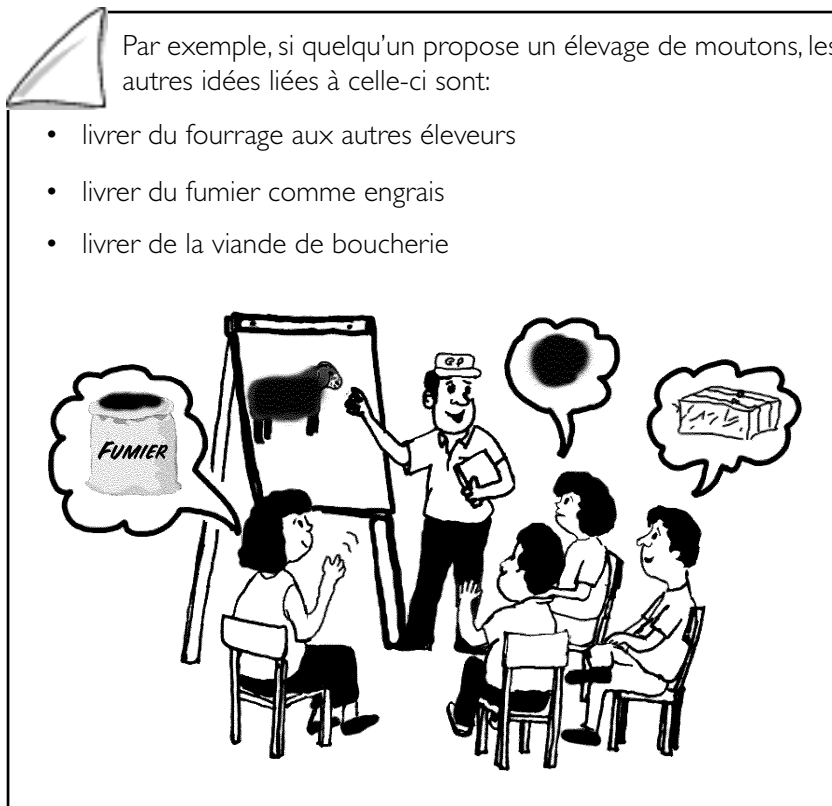
Si, à ce stade, le groupe décide qu'il veut approfondir l'idée de créer et gérer une entreprise de groupe, l'Animateur doit organiser une série d'exercices destinés à les aider à dégager quelques possibilités.

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?

Par exemple, si quelqu'un propose un élevage de moutons, les autres idées liées à celle-ci sont:

- livrer du fourrage aux autres éleveurs
- livrer du fumier comme engrais
- livrer de la viande de boucherie

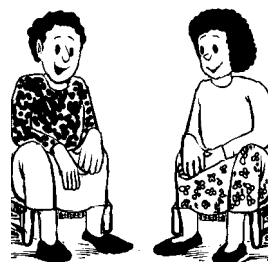




### Exercice 2.1

#### De quoi a besoin chaque membre du groupe?

Commencez l'exercice en demandant aux membres du groupe de se mettre deux par deux. Donnez 15 minutes et demandez à chaque paire de dire tout ce qu'ils aimeraient acheter ou utiliser dans le quartier ou village mais qui n'est pas disponible en ce moment. Demandez-leur d'énumérer au moins deux choses par personne (4 choses par paire). Travailler par deux encouragera tout le monde à participer et à donner ses idées.



L'exercice terminé, demandez à une des deux personnes de donner la liste des idées qu'elles ont trouvées. Mettre toute la liste sur un tableau (ou une grande feuille de papier), sans faire de commentaires.



### Exercice 2.2

#### Ce que chaque membre du groupe sait faire

Les membres du groupe sont encore en paires. Demandez-leur de discuter pendant quinze minutes de toutes les activités qu'ils font bien. Ceci doit comprendre les aptitudes ou savoir-faire qui pourraient être utiles au groupe. Une personne peut savoir faire des paniers, une autre sait écrire, une autre a beaucoup d'imagination, une autre est très douée dans les travaux manuels.

Chaque paire doit donner une liste de deux choses au moins qu'ils peuvent faire.



Rappelez au groupe que tout le monde sait bien faire quelque chose et que nous sommes, pour la plupart d'entre nous, compétents dans plusieurs domaines.

Comme dans l'exercice précédent, demandez à une personne par paire de décrire brièvement leurs compétences. Dresser la liste sur un tableau.



### Exercice 2.3

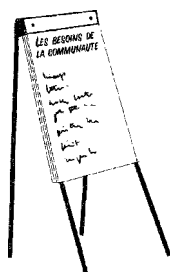
#### Les besoins communautaires

Les jours suivants, les membres du groupe devront consacrer quelque temps à s'informer sur ce dont les gens ont besoin, ce qu'ils veulent ou ne peuvent pas obtenir dans leur communauté (village/quartier, etc.). L'exercice pourrait se faire individuellement, mais les résultats seront meilleurs si l'enquête se fait en paires.



Il faut observer ce que les gens du quartier font, parler avec eux, leur demander ce qu'ils achètent et pourquoi, leur demander ce qu'ils aimeraient trouver au marché local, quelles prestations ils aimeraient trouver (mais ne trouvent pas) dans le quartier ou le village.





A la réunion suivante du groupe, demandez à chaque membre ou paire de faire un rapport, en disant ce qui, d'après ses observations, manque ou est nécessaire dans la communauté. Faire la liste de toutes ces idées sur le tableau ou une grande feuille. Prendre soin d'énumérer toutes les idées sans faire de critiques ni de commentaires. A cette étape, ce qui est important c'est d'obtenir beaucoup de suggestions, même si certaines sont fantaisistes.



#### Exercice 2.4

##### Les ressources disponibles

Demandez au groupe de citer une liste des ressources disponibles dans le village/quartier. Les mettre au tableau dans des catégories différentes:

1. Les Matériaux (ex: bois, argile, tissu, laine)
2. Les Infrastructures (terrain, bâtiments, transport, )
3. Les Services (eau, électricité, moyens d'information ou d'encadrement)



#### Exercice 2.5

##### Éliminer les idées peu pratiques

Mettre sur le mur ou le tableau, côte à côte, la liste de l'exercice 2.1. (besoins individuels) et de l'exercice 2.3 (besoins communautaires). Ces listes représentent des opportunités d'affaires potentielles. Il faut en discuter brièvement avec le groupe, afin que le groupe élimine les idées qui seraient peu réalistes, ou contraires aux normes morales.

En éliminant ces idées, essayez d'encourager le groupe à trouver des idées qui pourraient répondre à un problème similaire tout en étant plus réalistes. Souvent, une idée irréaliste peut être modifiée et devenir une proposition pratique. Ajouter toute nouvelle idée proposée à la liste.

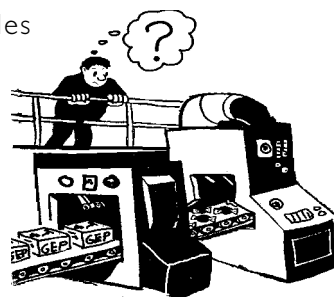


Mettre sur le mur ou le tableau: la liste et les résultats de l'exercice 2.2 (les compétences) et demander au groupe de comparer les idées retenues avec les compétences des membres du groupe.

Barrer les idées pour lesquelles le groupe déclare qu'il n'a pas les compétences pour les mettre en pratique et qu'il serait trop difficile de les acquérir.

Ensuite, exposer (mur ou tableau) la liste et les résultats de l'exercice 2.4. (ressources disponibles) et aider le groupe à barrer les idées d'entreprise qui ne seraient pas réalisables du fait du manque des ressources nécessaires. Les bonnes idées d'affaires ou d'entreprise auront les caractéristiques suivantes:

- utilisation des ressources locales disponibles
- utilisation de la main d'oeuvre
- l'activité n'est pas totalement étrangère au groupe

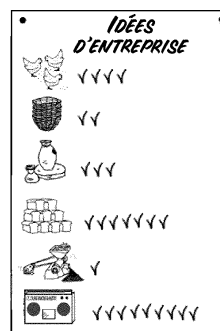


### Exercice 2.6 Choisir les 3 meilleures idées

Chacun dans le groupe doit maintenant cocher les 3 idées qu'il/qu'elle préfère dans la liste restante d'idées. Si le groupe a du mal à lire, l'Animateur doit les aider soit individuellement, soit en ajoutant un dessin ou un symbole à côté de l'idée pour qu'ils s'en souviennent.

Laisser 15 minutes au groupe pour faire ceci.

Quand tout le monde a fini de choisir les idées qu'il/qu'elle préfère, compter le nombre de fois où chaque idée a été cochée, et choisir les trois idées qui ont reçu le plus grand nombre de voix.





### Exercice 2.7

#### Brève discussion sur les 3 meilleures idées choisies

Le groupe doit **brèvement** discuter de ce que nécessitera (en compétences, en ressources, en argent, etc.) chacune de ces trois idées. Pour arrêter son choix sur l'une de ces trois idées, le groupe doit examiner:

- Le degré de conviction ou de motivation de chacun(e) pour chaque idée. En effet, une entreprise exige beaucoup de travail; il vaut donc mieux que tous les membres du groupe soient fortement motivés par cette idée. La force de motivation les aidera à passer les périodes difficiles, sans renoncer.
- Les chances de succès de l'idée. En effet, il vaut mieux éviter toutes les entreprises qui comportent trop de risques.
- Combien de membres du groupe pourront travailler dans chacune des entreprises proposées? - (tous les membres doivent avoir suffisamment de travail). Si une idée d'entreprise ne nécessite qu'un petit nombre de personnes, il faudra peut-être une idée supplémentaire pour que tout le monde ait du travail à faire. Les hommes et les femmes ensemble pourront-ils travailler dans l'entreprise en question? Est-il préférable qu'il y ait uniquement des hommes, ou uniquement des femmes? Dans d'autres cas, les hommes



et les femmes peuvent travailler ensemble, mais à des activités séparées.



Il est important que tous les membres du groupe - et pas seulement le chef du groupe - soient d'accord pour l'idée choisie en fin de compte. Il arrive souvent qu'une forte personnalité arrive à convaincre les autres de la justesse de son idée à elle, alors que ces autres, au fond d'eux-mêmes, n'y croient pas. Les activités ou entreprises qui sont surtout l'idée d'une seule personne, et qui n'ont pas le soutien réel du reste du groupe, ont peu de chances de marcher.



Sur les trois meilleures idées, les membres du groupe doivent maintenant choisir celle dont ils pensent qu'elle aura le plus de chances de réussir; qui rencontre l'accord de tous, et dans laquelle chacun a un rôle à jouer.

## **3 Troisième étape: Faire une étude de faisabilité**

Le groupe a maintenant choisi une idée d'activité économique qu'il veut entreprendre. Les membres doivent vérifier certaines choses, pour être sûrs 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?

L'animateur devra discuter avec le groupe de tous les autres aspects de leur idée qu'il est conseillé d'examiner.



### a) 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. Faites l'exercice suivant, en utilisant, au lieu de l'élevage de poulets donné en exemple, l'idée d'entreprise que le groupe est en train d'examiner.



#### Exercice 3.1

Commencer le débat en faisant imaginer par le groupe une journée ordinaire dans la vie de l'entreprise étudiée; posez des questions telles que:

- C'est le matin, et vous vous rendez au poulailler. Où se trouve le poulailler et comment allez-vous vous y rendre?
- Maintenant, vous êtes arrivé au poulailler ; qu'allez-vous faire d'abord?
- Vous donnez à manger aux poulets ; avec quoi?
- Où avez-vous eu ces aliments (de volaille)?
- Qui d'autre sera en train de travailler sur le terrain?

Tout ce qui est mentionné au cours de cette conversation doit être inscrit sur une feuille de papier. Posez d'autres questions au groupe, pour vous assurer que rien n'a été oublié.

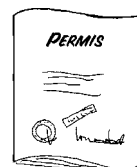


Voici la liste de ce qui est nécessaire à cette entreprise:

- des matériaux
- du travail/la main d'oeuvre
- un savoir-faire
- des équipements
- du temps
- des bâtiments



- un terrain
- du transport
- les papiers/formalités administratives, etc
- le soutien officiel



### b) D'où viendront tous ces éléments?

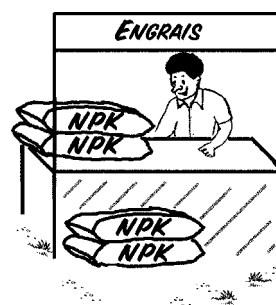
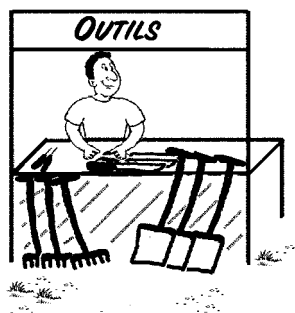
Puisque nous disposons maintenant d'une liste de ce qui est nécessaire, il faut, en deuxième lieu, trouver comment et où le groupe va l'obtenir.



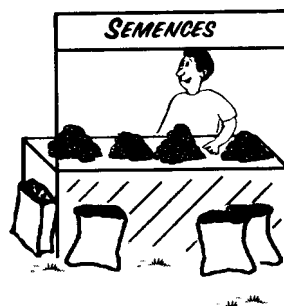
#### Exercice 3.2

Aidez le groupe à découvrir comment et à quel endroit ils obtiendront ce dont ils ont besoin pour faire tourner l'affaire, en posant des questions comme les suivantes:

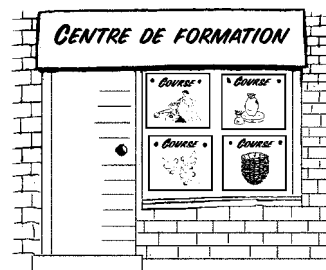
- Est-il possible de trouver tout sur place?



- 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?
- Y a-t-il de l'eau et de l'électricité sur le site? S'il n'y en a pas, à quel prix peut-on en obtenir?
- Où va-t-on obtenir les semences, les engrais, l'argile, le bois, la farine, les pièces détachées, 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-t-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?



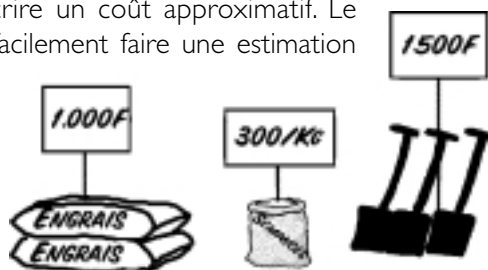
**c) Evaluer le coût (prix de revient) de tous les éléments**



**Exercice 3.3**

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. Le groupe pourra assez facilement faire une estimation de certains coûts, à partir de sa propre expérience. Pour d'autres choses, il faudra s'informer ailleurs. 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.

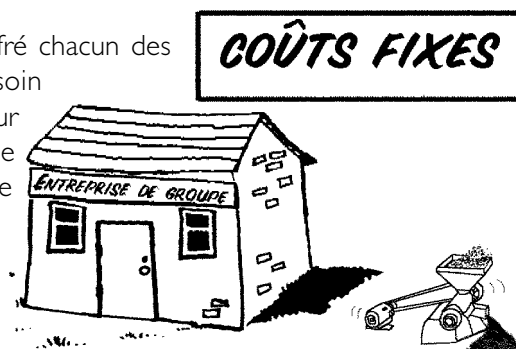


- s'il faut acquérir des savoir-faire, des connaissances pratiques pour gérer l'affaire, que coûtera cet apprentissage?
- s'il faut une main d'oeuvre supplémentaire, combien faudra-t-il la payer?
- s'il faut louer ou acheter les locaux, le terrain, quel en sera le coût?
- Même question pour les équipements,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

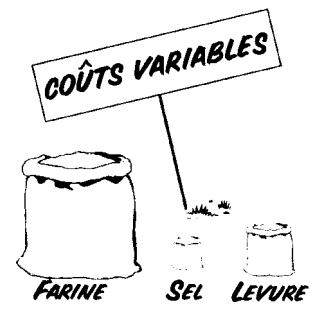
A cette étape, l'Animateur doit poser la question de savoir qui va tenir les comptes et garder les dossiers. Un membre peut avoir une expérience de la tenue des comptes, ou bien, être doué dans les chiffres et disposé à essayer de les tenir.

### Côts fixes, coûts variables

Quand le groupe aura chiffré chacun des éléments dont ils ont besoin pour gérer l'affaire, l'Animateur doit expliquer la différence entre les différentes sortes de coûts.







**COÛTS VARIABLES**

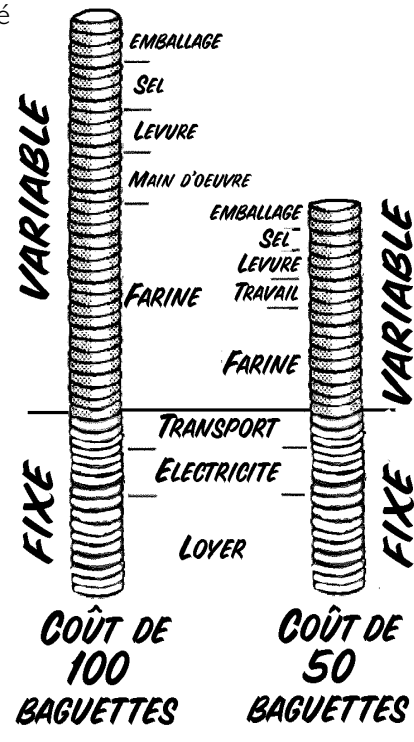
**FARINE SEL LEVURE**

Prenons une boulangerie comme exemple. Certains coûts ne changeront pas quel que soit le nombre de pains produits (quelques dizaines ou quelques milliers). Le groupe devra payer le même loyer, régler à peu près la même facture d'électricité, payer les mêmes frais de transport pour vendre ces pains, quel que soit le nombre de baguettes de pain produites par la boulangerie. On appelle ces coûts qui ne changent pas selon la quantité de produits des coûts ou des **frais fixes**.

D'autres coûts varient selon la quantité de pains produits par la boulangerie. La farine, le sel, le levain, et d'autres ingrédients varieront en quantité selon le nombre de pains produits. Le coût global changera ; ces coûts qui changent selon la production sont appelés des coûts ou des **frais variables**.

Supposons que la boulangerie fait 100 baguettes par jour, et supposons que le coût total de production de ces 100 baguettes est de 10 000 FCFA (on prend un chiffre imaginaire de 3000 FCFA par jour en coûts fixes, et 7000 FCFA en coûts variables)

Mais si la boulangerie ne produit que 50 baguettes par jour, le coût total de production de ces 50



baguettes sera de  $70 \text{ FCFA} \times 50 \text{ baguettes} = 3500 \text{ FCFA} + 3000 \text{ FCFA} \text{ coûts fixes} = 6500 \text{ FCFA}$ .

La boulangerie a donc fabriqué moitié moins de baguettes, et pourtant, ces cinquante baguettes ont coûté plus de la moitié du coût de production des 100 baguettes. Ceci parce que:

- la boulangerie utilise les mêmes locaux, et il faut continuer à payer le loyer au même prix ;
- les frais d'électricité ou d'autres formes d'éclairage sont les mêmes
- pour amener 50 baguettes au lieu de vente, il faut payer le transport au même prix que pour 100 baguettes.

Il est important, pour le groupe, de comprendre la différence entre coûts fixes et coûts variables, et de diviser sa liste de coûts en deux catégories. Ceci l'aidera, d'une part, à suivre l'évolution de l'affaire, et d'autre part, à fixer le niveau de production le plus profitable.

#### **d) Comment établir le prix de vente du produit du groupe**

Combien les gens seront-ils prêts à payer pour acheter le produit?

Demandez au groupe s'il existe sur place ou dans une zone voisine un produit similaire à celui qu'il veut vendre. Si le produit du groupe est déjà disponible quelque part, à combien est-il vendu?



Demander au groupe à combien ils seraient, chacun, prêts à payer ce produit.

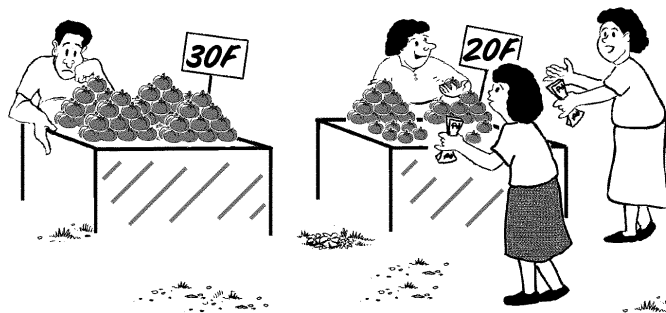
Il est très important de fixer le prix du produit à un niveau qui convienne.

Si le prix est trop élevé, le groupe vendra moins de produits. Il est aussi possible que quelqu'un puisse fabriquer le même produit (ou offrir la même prestation) à un prix plus bas que celui du groupe.

Si le prix est trop faible, les rentrées d'argent pourront ne pas suffire à couvrir les coûts de production. Dans ce cas, on vendra à perte.

Il est vrai que le prix choisi dépendra de ce que les gens sont prêts à

payer, mais le groupe devra aussi s'assurer que le prix fixé couvre au moins les coûts de production.



Si le prix que les gens sont prêts à payer pour un article est inférieur au coût de production de cet article (frais fixes plus frais variables), la solution n'est pas d'augmenter le prix. Cela signifie peut-être que ce produit ou cette prestation n'intéresse personne. Au lieu d'augmenter le prix, le groupe doit encore revoir les coûts, fixes et variables, pour voir s'il n'est pas possible de les réduire quelque part. Mais réduire les frais ou les coûts peut conduire à un produit fini de moins bonne qualité ; or, s'il est moins bon, il est possible qu'il trouve moins de clients.

A la présente étape, il faut estimer le prix de vente futur, mais ce prix sera révisé au stade de la planification détaillée de l'entreprise (voir 2e partie).

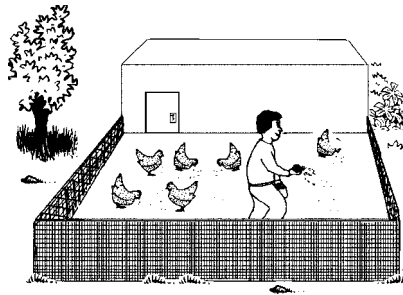
### e) Le financement

D'où viendra l'argent nécessaire pour mettre en route cette entreprise? Tout l'argent sort et rien ne rentre tant qu'on n'a pas produit et vendu quelque chose. Dans toute entreprise, il faut dépenser de l'argent avant de pouvoir en récupérer. Si le groupe veut par exemple faire de l'élevage de poulets, il faudra d'abord acheter des poulets ou des poussins, leurs aliments, du grillage pour le poulailler, etc. Il faudra acheter tout ceci avant de pouvoir vendre des poulets adultes. Ce fonds de démarrage doit venir



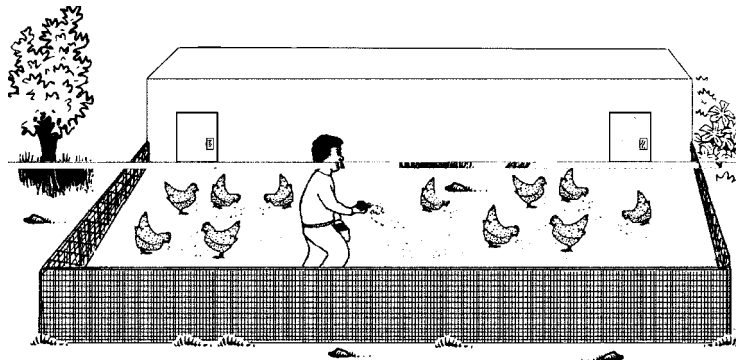
de l'épargne des membres du groupe (voir Chapitre 3, "Epargne" dans le Manuel de Référence du Promoteur de Groupe).

Cette épargne sera-t-elle suffisante pour couvrir les coûts jusqu'à ce que l'argent commence à rentrer? Si la réponse est non, comment faire pour trouver de l'argent supplémentaire? Les membres du groupe peuvent-ils contribuer davantage? Peuvent-ils emprunter de l'argent à leurs parents? Existe-il d'autres moyens de financement?

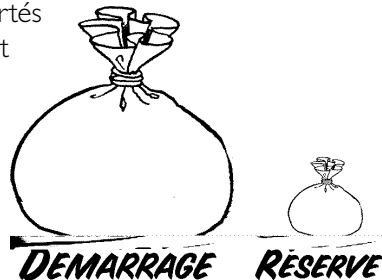


Par ailleurs, a-t-on vraiment besoin de tout l'argent estimé? N'est-il pas possible de commencer «plus petit» au départ?

Par exemple, il sera peut-être possible d'emprunter certaines choses (outillages, etc.) ou de se contenter d'un local plus petit.



Quel que soit le soin et l'attention apportés à l'organisation de l'affaire, il peut toujours y avoir des problèmes. Il peut y avoir des augmentations «surprise» des prix, des fournitures, ou un outil peut se casser et nécessiter des réparations. Le groupe devra donc mettre de côté un peu d'argent: ce sera



un fonds de réserve pour couvrir ce genre de dépenses imprévues. Il vaut mieux réserver environ 5 à 10 pour cent des coûts de démarrage d'une entreprise comme fonds de réserve.

Si le groupe n'a pas suffisamment confiance dans son projet d'entreprise pour y risquer son propre argent, il ne doit pas envisager d'emprunter ; en effet, il faudra rembourser le prêt et un prêt doit être traité avec autant de respect que son propre argent. Les banques et autres prêteurs n'aiment pas prêter à de petits groupes, si ces groupes n'ont pas mis dans leur entreprise une partie de l'argent des associés eux-mêmes.

#### f) Découvrir qui sont les clients potentiel



Une affaire réussie, qui "marche", c'est une affaire dans laquelle les savoir-faire et les ressources du groupe correspondent à ce dont les clients ont besoin (ou à ce qu'ils sont prêts à acheter).

Le groupe ne doit pas essayer de produire quelque chose pour laquelle ils n'ont ni les connaissances pratiques ni les ressources nécessaires, même si on estime que l'article aura beaucoup de clients. De la même manière, il ne sert à rien de produire un article ou d'offrir une prestation qui ne trouvera pas d'acheteurs.



L'article (le produit/la prestation) une fois identifié, le groupe doit se poser les questions suivantes:

- Qui sont les gens à qui nous espérons pouvoir vendre cet article? Des femmes, des hommes, des enfants, des commerces ou entreprises, des ménages? Dans quel quartier vivent-ils? Que font-ils? Qu'est-ce-qui les intéresse le plus?  
S'il a une bonne connaissance de ce que les clients veulent, le groupe pourra offrir un produit qu'ils auront envie d'acheter.
- Est-ce-que le produit que le groupe veut faire convient réellement à ces clients?

- Ce produit serait-il plus intéressant pour des clients différents?
- Dans la zone géographique du groupe, combien de clients y aurait-il pour ce produit? Y a-t-il assez de clients pour que l'affaire continue à tourner?
- Y a-t-il davantage de clients potentiels dans les villages, les quartiers environnants? Combien? Pourrait-on vendre ce produit là-bas? Le transporter là-bas pour le vendre? Y a-t-il déjà un commerçant ou un producteur de ce produit dans ces zones?

Il sera peut-être nécessaire pour l'Animateur de se rendre avec un ou deux membres du groupe dans la/les zones en question pour s'informer sur ces questions.

### **g) Etudier la concurrence**

Quels sont les produits concurrents (de l'article ou de la prestation du groupe)? On ne se demande pas seulement s'il y a d'autres producteurs ou prestataires en dehors de notre groupe. On pose la question de savoir ce que les clients achèteraient à la place du produit du groupe, si ce produit n'était pas en vente.

Par exemple, si le groupe veut faire un jus de bissap, il sera en concurrence non seulement avec d'autres vendeurs de bissap, mais avec toute personne qui vend des boissons sucrées. La vente de pétrole lampant peut entrer en concurrence avec la vente de charbon de bois. Il faut discuter de cette idée avec le groupe et les aider à réfléchir sur les concurrents.

Pour que son affaire tourne de façon profitable sur une longue période, le groupe devra apprendre à faire face à la concurrence. Toute bonne affaire aura des concurrents. Le groupe devra aussi apprendre à changer et à s'adapter au changement de circonstances.



Est-il facile de copier ou d'imiter le produit ou la prestation offerts? Si c'est très facile, dès que l'entreprise démarrera, d'autres entrepreneurs imiteront. Demandez au groupe:

- Y a-t-il assez de clients pour tous les entrepreneurs qui voudront aussi se lancer dans cette activité?

- Si c'est non (si le marché est trop petit), le groupe peut-il faire quelque chose qui lui donnera un avantage sur les concurrents? Peut-être un meilleur positionnement dans la communauté, ou un produit de meilleure qualité, ou un produit fourni plus rapidement, un meilleur emballage, ou de plus jolies étiquettes?
- Que ferait le groupe si le nombre de clients ne suffit pas à la fois pour lui et pour ses concurrents?
- Est-il facile ou non, et jusqu'à quel point, de changer le produit ou la prestation afin que l'entreprise continue de tourner?

A ce stade de l'étude du projet, le groupe devra avoir une idée claire de tout ce qu'il faut pour gérer cette entreprise ; il saura donc s'il faut passer à la mise en oeuvre de l'idée. Il se peut que, bien que disposés à commencer une entreprise en groupe, ils décident que l'idée choisie n'est pas pratique ou trop ambitieuse pour une raison quelconque. Dans ce cas, il vaudrait peut-être mieux retourner à la première liste d'idées d'entreprise pour choisir une autre idée.

Dans ce cas, avant de passer au chapitre suivant, il faudra refaire la même étude de faisabilité pour la nouvelle idée.



## **RESUME**

### **Arrivé à ce stade, le groupe doit:**

- avoir bien compris les avantages et les problèmes d'une entreprise menée en groupe;
- connaître les raisons principales qui peuvent affaiblir une entreprise et freiner son développement.

### **Le groupe aura choisi une idée d'entreprise, sur la base**

- des besoins recensés dans la communauté (village, quartier);
- de ce que le groupe peut faire pratiquement.

### **Le groupe aura mené une enquête dans la zone et il saura**

- si toutes les ressources nécessaires à l'entreprise sont disponibles;
- le coût approximatif de production de l'article choisi et à quel prix on pourrait le vendre;
- quels sont les moyens possibles de financer l'affaire;
- qui achètera son produit;
- qui seront ses concurrents.

L'étape suivante consiste à préparer et organiser l'entreprise dans le détail.





## 2<sup>e</sup> Partie

# 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 (1<sup>re</sup> 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.

Il ne s'agit plus maintenant d'un exercice, mais de la véritable préparation pour le démarrage de cette entreprise associative.

## **Première étape: Séparer les opérations de lancement des opérations d'exploitation**

Il est nécessaire de faire de nombreuses démarches pour, à la fois, lancer ou démarrer l'entreprise et la faire fonctionner.

En utilisant la liste dressée à la 3<sup>e</sup> étape de l'étude de faisabilité, aidez le groupe à la diviser en deux listes:

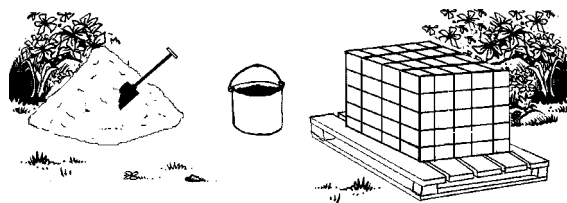


- un certain nombre de choses ou de démarches qui doivent être faites avant de fabriquer quoi que ce soit; ce sont les opérations de lancement ou de démarrage, et



- un certain nombre de choses qui doivent être faites tout le temps une fois que l'entreprise tourne; ce sont les opérations d'exploitation ou de gestion.

### **Les opérations de démarrage**



Elles comprennent:

- trouver un terrain et des locaux qui conviennent et obtenir les prestations nécessaires (fourniture d'eau, d'électricité, de gaz, etc.)

- accomplir les formalités administratives nécessaires (permis, etc.) pour pouvoir produire ou vendre des marchandises
- se procurer les équipements et l'outillage qu'il faut
- obtenir les premiers intrants et trouver des fournisseurs réguliers
- répartir le travail et les responsabilités entre les membres du groupe pour telle ou telle tâche
- si le groupe ne peut pas tout faire lui-même, engager des personnes extérieures (le groupe au préalable s'est entendu sur ce point)

Le groupe doit s'assurer:

- qu'ils ont trouvé au moins un fournisseur de confiance pour chaque intrant qui sera nécessaire à l'entreprise
- que tout l'équipement fonctionne correctement
- que chacune des personnes intervenant dans l'entreprise sait ce qu'il/qu'elle doit faire et peut le faire correctement
- qu'il dispose d'un endroit convenable pour stocker les intrants et les produits avant la vente
- que toutes les dispositions nécessaires à la vente du produit ont bien été prises. Si le produit doit être vendu dans un marché, il faut obtenir une place d'étalagiste au marché. Selon les pays, une patente, une autorisation de vente peut être nécessaire, et dans ce cas, le groupe devra s'informer et remplir les formalités tout en préparant le lancement.

### **Les opérations de gestion ou d'exploitation**

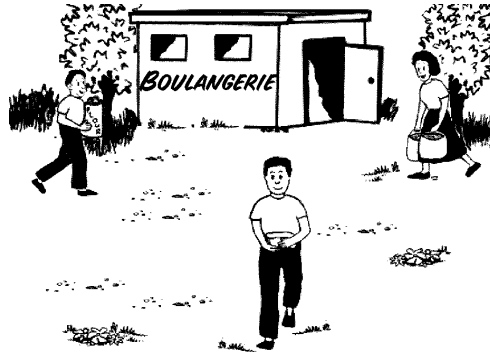
Elles comprennent:

- l'achat des intrants (ex: la farine); il faut s'assurer qu'ils seront livrés régulièrement
- les opérations de transformation des intrants en produit, ou opérations de production

2<sup>e</sup> Partie: La planification préalable

---

- l'emballage
- la vente du produit ou de l'article
- la tenue des comptes ou dossiers (factures, permis, etc.)
- le stockage des intrants et des produits finis
- la vérification de la qualité du produit fini.



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## **2** Deuxième étape 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:



- a) l'approvisionnement en intrants (le/la coordonnateur/trice de l'approvisionnement)
- b) la transformation/production/prestation de service (coordonnateur de production)
- c) la tenue des livres comptables /caisse - (le/la comptable)
- d) le marketing et les ventes (le/la coordonnateur/trice-marketing)
- e) la gestion/l'organisation générale (le/la gérant(e))

**(les fonctions sont suivies de propositions de titres entre parenthèses, mais ces titres peuvent être changés selon les préférences du groupe).**

D'autres fonctions peuvent être ajoutées selon la nature de l'entreprise. Discutez des différentes fonctions avec le groupe et aidez-le à choisir la personne la mieux capable de se charger de chaque fonction. S'il est vrai que tout le monde doit aider dans tous les travaux où c'est possible, il vaut mieux qu'une personne soit spécialement chargée d'un domaine particulier.

Chaque fonction a pour objectif de coordonner le travail à faire. Les membres du groupe qui remplissent une fonction devront s'assurer (a) de la bonne marche de la partie de l'affaire dont ils sont responsables, et (b) que les personnes qui travaillent avec eux savent ce qu'elles doivent faire, comment et quand le faire.

L'Animateur de groupe doit s'assurer:

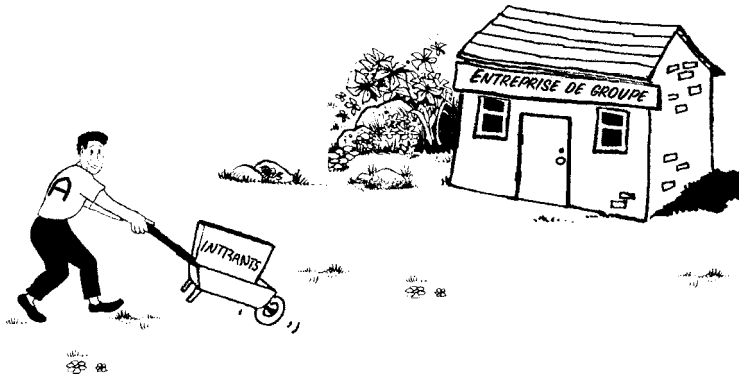
- que le groupe est conscient que chaque membre doit apporter sa contribution à toutes les parties de l'affaire.
- que les coordonnateurs ou responsables savent que leur rôle est de coordonner les activités et de travailler avec le groupe, et non pas de donner des ordres aux autres.



Bien entendu, les membres du groupe peuvent toujours changer de fonctions par la suite s'ils décident qu'ils aimeraient changer d'activité dans l'entreprise, mais il faut qu'ils aient le savoir-faire nécessaire.

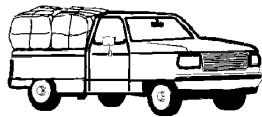


## Le coordonnateur ou responsable de l'approvisionnement



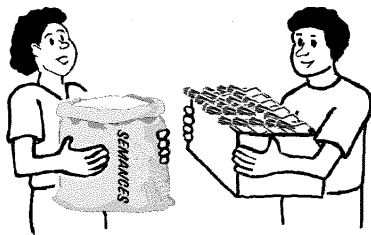
### Le/la responsable de l'approvisionnement sera chargé de:

- s'assurer que tous les intrants dont l'affaire a besoin sont disponibles à temps et au prix convenu. Cette responsabilité comprend les tâches suivantes, entre autres:
  - aller au marché ou chez le fournisseur pour acheter ces intrants;
  - amener les intrants jusqu'aux locaux de l'entreprise ou les y faire transporter;
  - chercher des fournisseurs de remplacement si le fournisseur contacté ne tient pas parole.
- prendre des dispositions pour emmagasiner les intrants. Par exemple, pour une boulangerie, il peut être moins cher d'acheter la farine en gros. Le responsable de l'approvisionnement devra s'assurer qu'elle est gardée dans un endroit à l'abri des rats, souris, insectes et de l'humidité;
- s'assurer qu'il y a, à tout moment, assez d'intrants en magasin pour que l'entreprise produise sans interruption. La quantité gardée en magasin ne doit pas trop dépasser ce qui est nécessaire, car d'habitude, les intrants doivent être payés avant que les ventes n'apportent des rentrées d'argent. Il faut comparer les avantages des achats en gros avec les inconvénients et leurs coûts.





- négocier les prix avec les fournisseurs et obtenir un approvisionnement régulier. Le responsable de l'approvisionnement pourra aussi voir si les fournisseurs accepteront différentes formes de règlement, par exemple:
  - un crédit ou délai de paiement; le groupe ne règle l'achat que lorsque le produit aura été vendu. Ceci pourrait aider l'entreprise en particulier au début.



- le troc, c.à.d. que le fournisseur donne des intrants à l'entreprise en échange de biens ou de services que le groupe produit. Par ex, si le groupe produit des légumes, il pourrait proposer de payer en légumes les graines qu'il achète.

**La personne qui remplit cette fonction doit être quelqu'un qui:**

- a la volonté et le temps de se rendre sur les marchés et dans différents endroits pour trouver des fournisseurs;
- sait parler et négocier avec les gens et obtenir les meilleurs prix;
- sait lire, écrire, et faire des calculs simples, car il faudra conclure des accords avec les fournisseurs d'intrants.

**Le coordonnateur ou responsable de la production**



**Le coordonnateur ou responsable de la production sera chargé:**

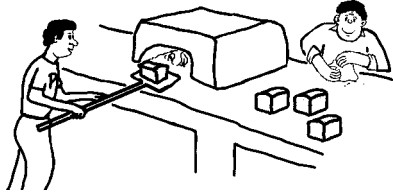
- de s'assurer que le produit fini est:
  - d'une qualité constante et conforme aux normes
  - produit dans les quantités qu'il faut
  - produit au moment où il le faut
  - au prix le plus bas praticable pour la qualité qu'il faut
- de former les autres membres du groupe pour qu'ils sachent, si nécessaire, comment produire cet article;
- de s'assurer que le nombre de travailleurs est suffisant à tout moment.

Ces responsabilités signifient que cette personne sera très impliquée dans la production, mais cela ne signifie pas que ce responsable est la seule personne travaillant à la production de ce que vend l'entreprise. Le responsable de la production coordonne la production, mais il ne produit pas tout.

**La personne remplissant cette fonction doit être quelqu'un qui:**

- a les compétences techniques nécessaires pour faire le travail, ou dans le cas contraire, est disposé à recevoir une formation;
- n'a pas peur d'être sur les lieux de l'entreprise régulièrement et de rester plus longtemps que les autres.

Prenons par exemple une boulangerie: le/la coordonnateur/trice de la production est chargé d'assurer la cuisson du pain et de vérifier que les baguettes sont bien faites et de qualité homogène. Soit il fera la cuisson lui-même, soit il s'assurera que quelqu'un d'autre la fait. Prenons le cas d'un champ de légumes ou produits vivriers: le/la responsable va coordonner ou organiser le travail de préparation du sol, d'ensemencement, d'enlèvement des mauvaises herbes, de récolte, ainsi que d'autres opérations.



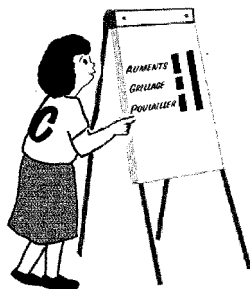
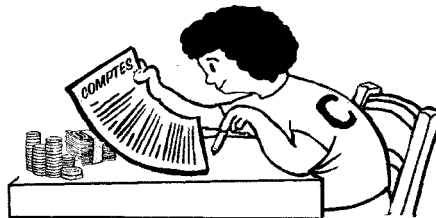
Si le produit fini de l'entreprise est beaucoup plus complexe, le groupe peut préférer répartir les fonctions de coordonnateur de la production entre deux personnes.

Si l'entreprise produit un service ou une prestation, cette fonction reste nécessaire. Les responsabilités seront probablement à peu près les mêmes que celles énumérées pour la production, mais le groupe peut décider d'appeler cette personne «coordonnateur/trice ou responsable des prestations».

## Le comptable

### Le comptable sera chargé:

- d'enregistrer dans un livre/ cahier, etc. les contributions des membres, combien d'argent a été dépensé et sur quoi, combien d'argent reçu par les ventes;



- de tenir les comptes de manière simple afin que tout le monde dans le groupe puisse comprendre où est allé son argent dans l'exploitation de l'entreprise et comment l'argent obtenu par les ventes a été utilisé.
- de préparer des bilans simplifiés, ainsi que des comptes de profits et pertes, de trésorerie pour faire le suivi de l'affaire.
- d'informer régulièrement le groupe sur les sommes d'argent dépensées, économisées, gagnées ou perdues.

### La personne remplissant cette fonction doit être quelqu'un qui:

- est lettré à un niveau au moins minimum, et peut faire des calculs simples;
- est bien organisé, de nature disciplinée, a le sens du travail régulier, pour que les dossiers soient bien en ordre et à jour;
- comprend les notions de profits et pertes et sait comment les calculer. (notions expliquées plus loin dans ce livre)

## Le coordonnateur ou responsable du marketing

### Le Coordonnateur ou responsable du Marketing sera chargé de:



- savoir ce que les clients veulent;
- de s'assurer que le produit fini est bien celui que veulent les clients (et d'informer le groupe sur les modifications éventuelles à apporter au produit, à la prestation, ou à l'emballage);
- de s'assurer que les clients savent que le produit est disponible et où le trouver. Le responsable aura donc à programmer et organiser la publicité et la promotion du produit.
- de vérifier que toutes les dispositions nécessaires pour la vente ont été prises (étal/kiosque, autorisation de vente, transport du produit sur les lieux de vente, boîte pour garder l'argent, etc.).
- de coordonner l'envoi de membres du groupe, hommes ou femmes, comme vendeurs.
- de suivre ce que font les concurrents.



### La personne remplissant cette fonction doit être quelqu'un qui:

- est extraverti, vivant, sociable
- a plein d'idées
- aime travailler avec les gens
- aime parler aux gens

## Le gérant ou responsable de gestion

### Le/la gérant(e) ou responsable de gestion sera chargé:

- de s'assurer que les différentes composantes ou parties de l'activité de l'entreprise fonctionnent ensemble harmonieusement. Ceci signifie qu'il/qu'elle doit toujours chercher à savoir ce qui se passe dans toutes les parties de l'entreprise et s'il y a des problèmes.
- d'être associé à toutes les décisions importantes.
- de faire en sorte que le groupe reste motivé.



### La personne remplissant cette fonction doit être quelqu'un qui:

- est un bon chef
- est accepté et écouté par le groupe
- est capable de bien travailler avec tout le monde dans le groupe



- est capable de se faire une idée d'ensemble de l'entreprise et ne se contente pas de connaître seulement les détails
- peut prendre rapidement de bonnes décisions.

## **3** Troisième étape: 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?





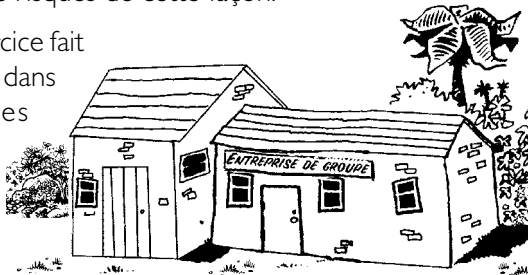
## Quatrième étape: Choisir la taille de l'entreprise



La taille ou la dimension de l'entreprise va dépendre en premier lieu de la taille du marché, c.à.d. du nombre de clients qu'il y aura pour le produit.

Ayant estimé le nombre de clients potentiels, c'est-à-dire possibles, combien le groupe a-t-il les moyens d'investir dans l'affaire pour qu'elle démarre? La taille des locaux, du terrain, le nombre des équipements, etc., tout ceci dépendra de la quantité d'argent et d'autres ressources dont dispose le groupe. Généralement, toutefois, même si le groupe a des ressources suffisantes pour créer une grande entreprise, il vaut mieux commencer «petit» et grandir avec l'augmentation des ventes. Il y a moins de risques de cette façon.

Rappelez au groupe l'exercice fait à la 1<sup>re</sup> Partie, 1<sup>re</sup> Etape, dans lequel l'une des causes majeures des échecs des petites entreprises est justement le fait de commencer trop grand et d'être trop ambitieux.

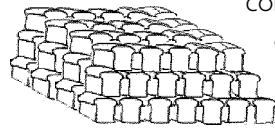


Aidez le groupe à décider ce qui serait la meilleure dimension pour son entreprise en posant des questions telles que:

- Combien y a-t-il de clients potentiels? (ils doivent le savoir après l'étude de faisabilité).
- La production et les ventes vont-ils changer au cours de l'année? Vont-ils varier au cours d'une semaine?

- Ayant établi un objectif (de production/ventes), combien de temps cela va-t-il demander? Les membres du groupe pourront-ils consacrer tout le temps qui sera nécessaire à la gestion de l'entreprise?

- Combien d'unités par jour (ou par semaine, ou par période, selon la nature de l'entreprise choisie) seront produites? Une boulangerie produit



combien de baguettes ou de pains par jour? Un atelier de poterie produit combien d'objets de poterie par jour? Combien de sacs d'oignons peut-on récolter dans la saison?

- Quelle est la plus petite taille à laquelle on peut commencer?
- Combien le groupe peut-il investir dans les opérations de démarrage?
- Quels sont les coûts fixes minima? (le niveau le plus bas des coûts fixes).
- Peut-on faire les choses autrement?
- Comment le groupe va-t-il décider que l'on peut ou que l'on doit agrandir l'activité d'entreprise?
- Existe-il d'autres groupes qui, probablement, vont se lancer dans la même affaire? Les entreprises existantes vont-elles commencer à faire le même produit ou offrir la même prestation? Combien de temps leur faudra-t-il pour commencer? Y aura-t-il de la place pour tout le monde?



---

---

---

---



## **Cinquième étape: 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.



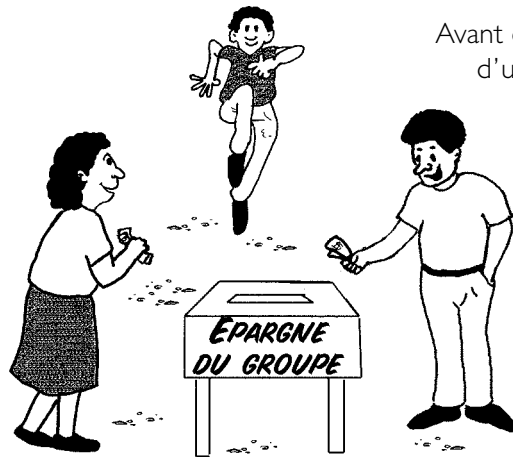
Le groupe est donc prêt à démarrer.

Les divers coordonnateurs ou 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 ou gérante), la fonction de coordination/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 plupart des activités dans la liste qui suit peuvent être menées en même temps. Ces activités doivent être placées sous la responsabilité des différents coordonnateurs dont les titres sont indiqués entre parenthèses. Le responsable de la gestion (gérant(e)) devra être informé de l'évolution de chaque activité, et participer aux principales décisions prises dans tous les domaines de l'entreprise. Les principales activités de la phase de lancement sont les suivantes:

- fourniture de fonds
- recherche et choix des locaux
- obtention des équipements et approvisionnements
- préparatifs pour la vente
- vérification/test du produit fini et emballage

### La réunion de fonds (le/la comptable)



Avant de se lancer dans la création d'une petite entreprise, le groupe aura nécessairement constitué une épargne commune pendant quelque temps. C'est cet argent qui sera son fonds de départ.

Au moins une partie du financement de l'affaire doit venir du «fonds commun d'épargne» du groupe, car ainsi, les membres seront plus mobilisés et

déterminés à voir le succès de l'entreprise. Mais il peut être nécessaire de chercher de l'argent aussi ailleurs, s'il faut des équipements ou des terres que le groupe n'a pas les moyens de payer. Les sources possibles de financements complémentaires sont les parents, les prêts accordés par des banques ou institutions financières, les ONGs ou les organismes de l'Etat. Mais d'habitude, ces organismes ou institutions ne prêtent pas à de petits groupes, sauf si le groupe a constitué une épargne suffisante ou peut offrir des garanties (de la terre, des bâtiments, etc. que la banque ou l'institution financière gardera si jamais le groupe ne remboursait pas l'argent prêté).

L'argent du groupe peut être confié soit responsable de la gestion, soit au comptable. Mais le groupe peut juger préférable de le mettre à la banque.

#### Les apports

Il est facile de calculer le partage des coûts quand chaque membre du groupe contribue la même somme d'argent et fournit la même quantité de travail. En pratique, les choses se passent différemment. Au départ, le groupe doit donc se mettre d'accord sur le travail que chaque membre fournira et sur la somme d'argent que chacun(e) contribuera.

Certains membres ne peuvent pas, ou ne veulent pas apporter, en argent et en temps, autant que les autres. Certains membres peuvent contribuer sous une autre forme, par ex. en fournissant les locaux ou des outillages.

Les membres du groupe doivent décider, ensemble, comment ils vont répartir les coûts (en argent, temps, et autres formes d'apports) et les bénéfices éventuels de l'affaire.

Tous ces points sont des questions à trancher par le groupe, comme faisant partie des règles que le groupe s'est fixées (voir 3<sup>e</sup> Etape, ci-dessus).



### **Combien d'argent faut-il pour démarrer?**

Au début d'une entreprise, il n'y a pas de rentrées d'argent du tout. Beaucoup d'argent sera peut-être dépensé en loyers, électricité, matériaux, transport, etc. Le groupe doit donc se rappeler que jusqu'à ce que les produits soient vendus, ce qui se fera dans l'avenir, aucun argent ne rentrera dans l'entreprise.

Le groupe a déjà estimé tous les coûts de l'affaire et décidé de sa taille. Il faut maintenant ajuster ces chiffres estimatifs aux locaux réels qui ont été choisis et aux véritables prix à payer pour les intrants nécessaires.



Aidez le groupe à faire les ajustements de calculs portant sur les fonds dont il aura besoin pour le démarrage. Faites-le en posant les questions suivantes:

- Quel est l'écart entre l'argent disponible dans le fonds d'épargne du groupe et la somme d'argent qu'il faut?
- Comment combler l'écart (s'il y en a un)? S'il n'y pas d'autres sources de financement, existe-t-il des parties du plan de lancement de l'entreprise qui peuvent être réalisées avec moins d'argent, au moins au départ? Pour cela, il faut examiner tous les domaines d'activité de l'entreprise - locaux, terrain, équipements, main d'oeuvre, matériaux, transport.

- Dans quel domaine peut-on dépenser moins? On pourra peut-être prendre un local qui a des défauts mais qui est moins cher, ou même utiliser un local du domicile d'un des membres du groupe.
- Peut-on emprunter les équipements ou les outillages au lieu de les acheter?

Il faudra maintenant examiner à nouveau le prix de vente estimatif (voir 1<sup>re</sup> Partie - 3<sup>e</sup> Etape), pour s'assurer que ce prix va couvrir les coûts. Si ce n'est pas le cas, quels sont les coûts qui peuvent être réduits?



Aidez le groupe à préparer une liste définitive des coûts et des sources de financement. Evitez de supposer qu'il sera possible d'emprunter de l'argent, à moins d'en être vraiment sûr.

Il faut aussi mettre un peu d'argent de côté pour les urgences. Cet argent ne sera utilisé que pour couvrir des dépenses imprévues (quelque chose tombe en panne, est volé, se gâte, ou les prix des intrants augmentent brusquement). Dans toute entreprise, il y a toujours des problèmes, et il est important de réserver un peu d'argent pour ces cas.

Pour chaque somme de 5000 FCFA investis dans l'entreprise, le groupe devra réserver par exemple 500 FCFA. S'il faut 75 000 FCFA pour commencer l'entreprise, le groupe doit s'assurer qu'il réserve 7 500 FCFA, -il disposera au total de 82 500 FCFA. Cet argent (7 500 F) supplémentaire sera le fonds de réserve pour les urgences.

### **Chercher et trouver les locaux (le responsable de la production)**

Pour mener ses activités, le groupe a besoin d'un endroit convenable pour fabriquer son produit/offrir ses prestations. Dans certains cas, la production des articles et leur vente peuvent se faire dans deux endroits différents.





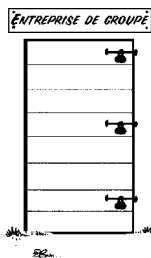
Par exemple, on peut cultiver des produits vivriers à un endroit et les vendre dans un marché plusieurs kilomètres plus loin. Par contre, pour la poterie, il sera peut-être plus facile de vendre les articles directement sur le lieu de fabrication.

Une entreprise telle que la vaccination des poulets se fera principalement partout où il y a des élevages de volailles. D'autres entreprises de services (ex: une boucherie, un atelier de réparation de bicyclettes, une boutique d'articles divers) doivent se trouver non loin de la communauté et de la clientèle envisagée. Des affaires telles que le commerce de céréales ou la fourniture de prestations agricoles ou vétérinaires simples (vaccination, déparasitage d'animaux d'élevage, taille des arbres fruitiers, désinsectisation des cultures) n'ont besoin que d'un petit local et d'un moyen facile de contacter le groupe, car le travail se fera dans les champs ou les domiciles de la communauté.

Quelle que soit l'entreprise, le local choisi doit être:

- assez facile d'accès pour les membres du groupe, en particulier s'ils doivent y travailler tous les jours.
- visible et accessible pour la clientèle si le produit doit être vendu sur place.
- suffisamment sûr, si les vols sont fréquents.

Si l'entreprise a besoin d'électricité, de gaz ou d'eau, le groupe devra voir s'ils sont disponibles sur place ou si on peut les obtenir.

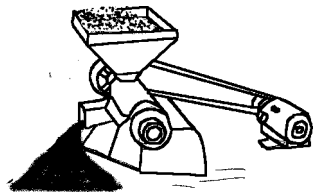
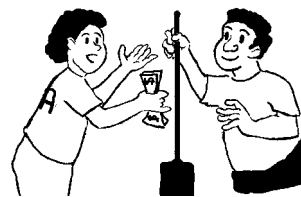


Le local doit être suffisamment grand pour contenir la production de la première année; ce sera encore mieux si on peut l'agrandir plus tard. Si un membre du groupe ou un parent dispose déjà d'un local, ce serait peut-être une bonne solution. Dans ce cas, il faudra que le groupe règle la question de savoir s'il faut payer un loyer ou si le membre du groupe qui fournit ce local peut être autorisé, en échange, à réduire sa contribution au fonds d'épargne commun.

## Obtenir les équipements et fournitures (le responsable de l'approvisionnement/celui de la production)

### MAGASIN D'OUTILS

Beaucoup d'entreprises ont besoin d'équipements. Au démarrage de l'entreprise, les coûts et les risques doivent être aussi bas que possible; par conséquent, lorsque c'est possible, il peut être préférable de louer les équipements jusqu'à ce que l'entreprise tourne normalement, au lieu de les acheter. La location



est souvent plus chère à long terme, mais elle peut être nécessaire au début d'une entreprise, quand le groupe n'a pas beaucoup d'argent.

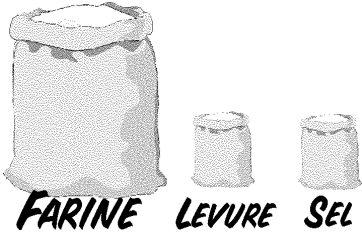
Le groupe a besoin de trouver des fournisseurs de confiance qui lui fourniront les équipements et les matériaux.

Lorsque l'on cherche des fournisseurs, il faut garder à l'esprit que:

- les fournisseurs locaux sont généralement les plus faciles à joindre, et s'ils ne sont pas moins chers que les autres, on peut peut-être mieux compter sur eux que sur des fournisseurs inconnus.
- si l'entreprise a besoin de fournitures régulièrement, le groupe pourra peut-être obtenir des réductions de prix.
- au lieu d'avoir plusieurs fournisseurs pour de petites quantités, et de changer de fournisseurs souvent, il vaut mieux choisir un ou quelques fournisseurs qui paraissent convenir pour la nature de l'entreprise. Ce sont des fournisseurs qui donneront des matériaux ou des intrants de bonne qualité à des prix justes, et sur qui le groupe pourra compter pour obtenir ses intrants chaque fois que nécessaire. En faisant des commandes régulièrement, le groupe pourra sans doute, à la longue, négocier un meilleur prix.
- Se rappeler qu'il vaut mieux, toujours, connaître un fournisseur supplémentaire «de secours», au cas où il y aurait des problèmes avec le fournisseur habituel.

Le groupe devra acheter suffisamment d'intrants ou de fournitures pour la première période de production. Si cette période de production est très courte, comme dans une boulangerie, il faudra prévoir pour plus qu'une période afin d'éviter les retards pendant que le groupe attend les livraisons.

Prenons une boulangerie par ex: le groupe doit prévoir suffisamment de farine, de sel, de sucre, etc. pour faire face à la production de pains de la première journée. Le stock doit aussi être suffisant pour couvrir les quelques jours suivants; il est donc raisonnable d'acheter plusieurs jours d'intrants en même temps.



Par contre, un groupe cultivant des légumes n'achètera que juste assez de semences et d'engrais pour une saison. Acheter plus serait dépenser de l'argent sans nécessité, sans compter que les semences conservées longtemps peuvent se gâter.

### **La préparation à la vente (le responsable marketing)**

L'animateur doit aider le responsable-marketing et tout le groupe à s'organiser et à faire des préparatifs pour la vente du produit. En particulier, le groupe doit examiner:

- où le produit se vendra et les frais que cela impliquera.
- comment et à quel moment il sera vendu.
- qui le vendra.
- quelle promotion et quelle publicité seront faites pour amener les gens à essayer le produit.

Les clients potentiels ont besoin de savoir: la nature du produit fabriqué par le groupe, à quels endroits et à quel moment on peut l'acheter.

Plus les clients potentiels auront, à l'avance, des informations sur les produits du groupe, plus on aura de chances de vendre ce/s produit/s. Pendant cette phase, le groupe doit essayer de réfléchir et trouver des idées pour faire la promotion et la publicité de l'entreprise, et ensuite mettre en application ces idées.

### Faire la promotion de l'entreprise



Lancez une discussion entre les membres du groupe sur la meilleure manière de faire connaître leur produit aux co-habitants de leur quartier ou village, et d'obtenir que ceux-ci essayent le produit.

Demandez aux membres du groupe comment ils ont eux-mêmes découvert pour la première fois de nouveaux produits ou services. Comment peuvent-ils utiliser ces exemples pour faire la promotion de leur propre affaire?

Faire la liste de ces exemples de méthodes sur un tableau ou une feuille de papier, en ajoutant (si elles ont été oubliées dans la discussion) quelques idées tirées de la liste suivante:



- faire la publicité du produit à l'aide d'un panneau ou d'affiches dans le quartier/village;
- faire des réunions avec les co-habitants, où le groupe parlerait de son produit - ou en parler lors d'autres réunions prévues de ces co-habitants;
- parler du produit aux amis et parents et leur demander d'en parler autour d'eux;
- organiser une manifestation (vente promotionnelle ou inauguration) qui ferait parler du produit et de l'entreprise;
- distribuer quelques échantillons gratuits, ou bien faire une démonstration sur les lieux de vente;
- peut-on imaginer d'autres moyens de faire la publicité de ce produit et de l'entreprise?



### Le lieu de vente



Avant que les produits finis ne soient prêts, le groupe doit commencer à préparer le lieu de vente.

Le lieu de vente doit être propre et attirer les clients. Le groupe doit également choisir la personne qui s'y rendra tous les jours pour vendre. Selon le volume du travail, la vente occupera peut-être deux personnes ou plus. Si les activités de production demandent plus de monde, seulement une ou deux personnes s'occuperont des ventes.

### Les vendeurs/vendeuses



La présentation de ceux ou de celles qui vendent le produit doit être propre et agréable. Ils doivent se comporter avec gentillesse et de manière amicale envers les clients, parce qu'en tant que clients, nous sommes toujours mieux disposés à acheter à quelqu'un que nous trouvons sympathique. Les vendeurs/vendeuses sont en eux-mêmes une publicité pour le produit.



Mais le meilleur «vendeur» d'un produit sera le/la client(e) satisfait(e); si vous achetez quelque chose et que



vous en êtes satisfait, vous en parlerez à vos amis et à vos parents. Un client



satisfait fera la publicité et la promotion du produit, sans pourtant être payé pour le faire. Et il sera plus efficace qu'un vendeur ordinaire, car les gens sont plus facilement convaincus par leur famille et amis que par n'importe quel étranger.

Pour le groupe, il est donc nécessaire que les clients soient satisfaits et restent fidèles à son produit. On obtient ce résultat principalement en produisant un bon produit, mais la politesse et la gentillesse des vendeurs ou vendeuses aide aussi beaucoup à atteindre ce résultat.

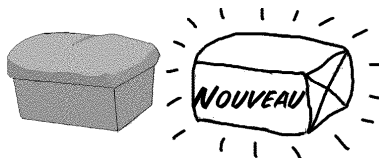
### **L'emballage et la présentation du produit**

Il faut que le groupe essaye de savoir, à l'avance, avant la mise en vente, si la qualité de l'emballage jouera ou non un rôle dans le succès du produit auprès de la clientèle. La présentation (s'il est agréable à regarder, visible, bien placé, etc) du produit le rendra souvent plus « attractif » aux yeux des clients que les produits vendus par les concurrents. Le produit emballé dans une boîte ou un sac en plastique ou en papier, va « attirer » davantage les clients. Autre exemple: les fruits et légumes entassés en pyramide seront plus jolis que s'ils sont placés n'importe comment ou laissés par terre.



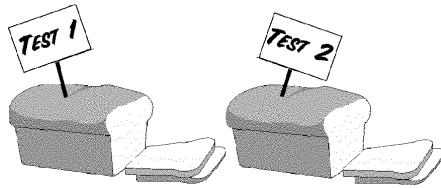
Engagez une discussion avec le groupe sur les facteurs qui leur donnent envie d'acheter une marchandise. Achèteront-ils cette marchandise plus souvent si elle est bien présentée ou bien emballée?

Si oui, comment faire pour mieux présenter le produit du groupe? Demandez aux membres du groupe d'aller deux par deux regarder dans les magasins et marchés la présentation et l'emballage des articles. Quels articles se vendent le mieux? D'après les constatations du groupe, ce succès s'explique-t-il (beaucoup, un peu,...) par la qualité et la nature de l'emballage?



Pour décider quel type d'emballage choisir pour le produit du groupe, il est important de comparer les coûts de différents emballages, de choisir l'emballage le plus pratique, et celui dans lequel il est facile de mettre ce produit fini.

### **Tester: l'essai de production et l'emballage (responsables de production/de marketing)**



Une fois les équipements et les outillages installés dans les nouveaux locaux, et tous les intrants achetés, la production pourra démarrer.

Dans certaines entreprises, il est possible de faire des essais, de tester le produit, avant de passer à la pleine production. Par exemple, dans une boulangerie, le groupe peut cuire quelques pains d'abord, avant de faire une fournée complète. Si l'entreprise fabrique des boissons sucrées, la préparation de quelques bouteilles d'abord servira d'essai.

S'il l'activité permet des essais de production, ce sera une bonne idée de montrer le produit-échantillon à des clients potentiels et de leur demander leur avis et leurs conseils. De cette façon, on sera sûr que le produit correspond à ce que les clients veulent. On aura aussi commencé à nouer de bonnes relations avec la clientèle.





## ***RESUME***

A ce stade, le groupe, après avoir choisi une idée d'entreprise "faisable", sera arrivé à la planification/organisation de l'affaire, et aux préparatifs de démarrage.

En particulier, le groupe aura déjà:

- réparti les fonctions entre ses membres
- convenu d'un ensemble de règles gouvernant le groupe
- décidé de la taille de leur affaire
- calculé les coûts de lancement et d'exploitation
- rassemblé leurs contributions et les autres fonds (éventuellement) nécessaires
- trouvé le local où installer l'affaire
- acheté tous les équipements et approvisionnements nécessaires
- décidé des méthodes de promotion de l'entreprise, et commencé cette publicité
- monté un lieu de vente
- mis le produit à l'essai et décidé du meilleur emballage dans lequel placer le produit pour la vente

Le groupe a maintenant besoin d'apprendre un certain nombre de choses sur la manière de gérer l'entreprise, de tenir les comptes et les dossiers, et de faire le suivi des travaux et activités.



2<sup>e</sup> Partie: La planification préalable

---



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## 3e Partie: La gestion de l'entreprise associative



### Tenir les comptes, garder les dossiers

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

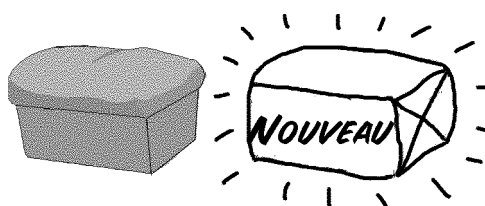


L'Animateur doit s'assurer que le groupe est bien sensibilisé à l'importance de la tenue des comptes et des dossiers et qu'il ne considère pas cela comme une perte de temps.

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:

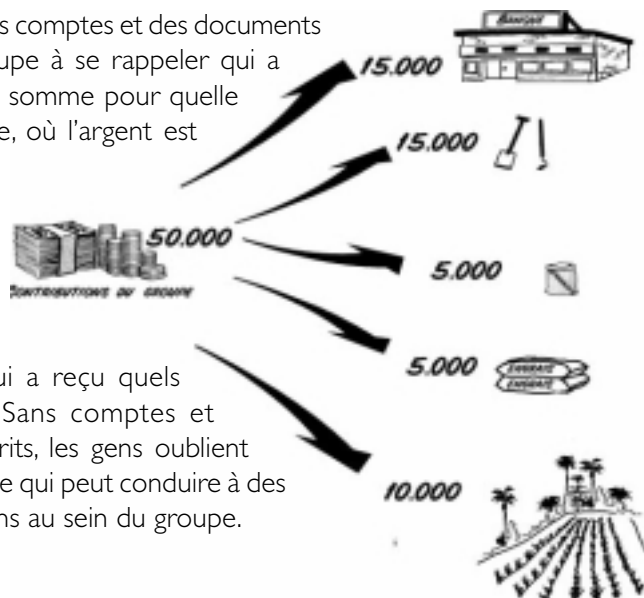


- Si le groupe n'a pas de trace écrite de ce qui est dépensé et gagné, et s'il survient un problème, le groupe ne l'apprendra que quand il sera trop tard. Le fait que l'argent rentre ne veut pas dire que l'affaire fait des bénéfices. En tenant les comptes, on peut voir si l'affaire prospère ou ne prospère 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 a baissé pendant l'exploitation.



Le Comptable aura à expliquer ces points régulièrement aux membres du 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.

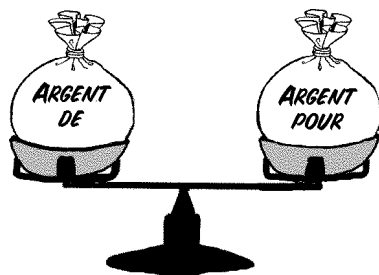
Pour savoir de combien d'argent il dispose, le groupe doit examiner d'où l'argent vient et ce qui en a été fait. Cette information est enregistrée dans ce qu'on appelle une feuille de bilan. Une feuille de bilan est comme les deux plateaux d'une balance: elle indique, d'un côté, la quantité d'argent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

Chaque fois qu'un achat est fait pour les besoins de l'affaire, cet achat doit être inscrit dans la feuille de bilan. Ceci permet de se rappeler facilement à quoi l'argent a servi et combien il en reste.

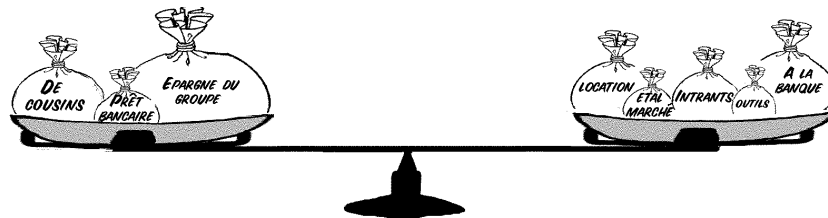
La feuille de bilan sert à enregistrer deux choses:



- tout l'argent qui est mis dans l'entreprise (l'argent qui vient de l'épargne du groupe, des prêts faits au groupe, etc.)
- tout ce qui été fait avec l'argent ci-dessus (il a été utilisé pour acheter des choses, versé en banque, etc.)

On appelle ce compte le bilan parce que ces deux listes ci-dessus doivent s'équilibrer comme les plateaux d'une balance: si on fait le total des deux listes séparément, les deux sommes obtenues doivent être les mêmes. Pourquoi? Parce que, dans l'entreprise, le groupe ne peut pas dépenser plus d'argent qu'il n'a investi; tout l'argent qu'il a mis dans l'entreprise a servi à quelque chose (même si cet argent est laissé à dormir dans une boîte).

Vérifier que les deux listes «s'équilibrent» (que la somme de l'une est égale à celle de l'autre), c'est un moyen de s'assurer que rien n'a été oublié dans les calculs. Ce calcul doit être fait aussi souvent que le groupe l'estime nécessaire pour ses réunions de groupe. Si entre les réunions,



rien n'a été acheté ou vendu, il ne sera pas nécessaire d'établir une nouvelle feuille de bilan. Quand le groupe reçoit beaucoup d'argent ou que beaucoup d'argent sort, c'est un bon moment pour refaire la feuille de bilan. La feuille de bilan est une photographie de l'argent du groupe au moment où les calculs sont faits.

L'Animateur devrait utiliser l'exemple suivant pour expliquer cette feuille de bilan aux membres du groupe:

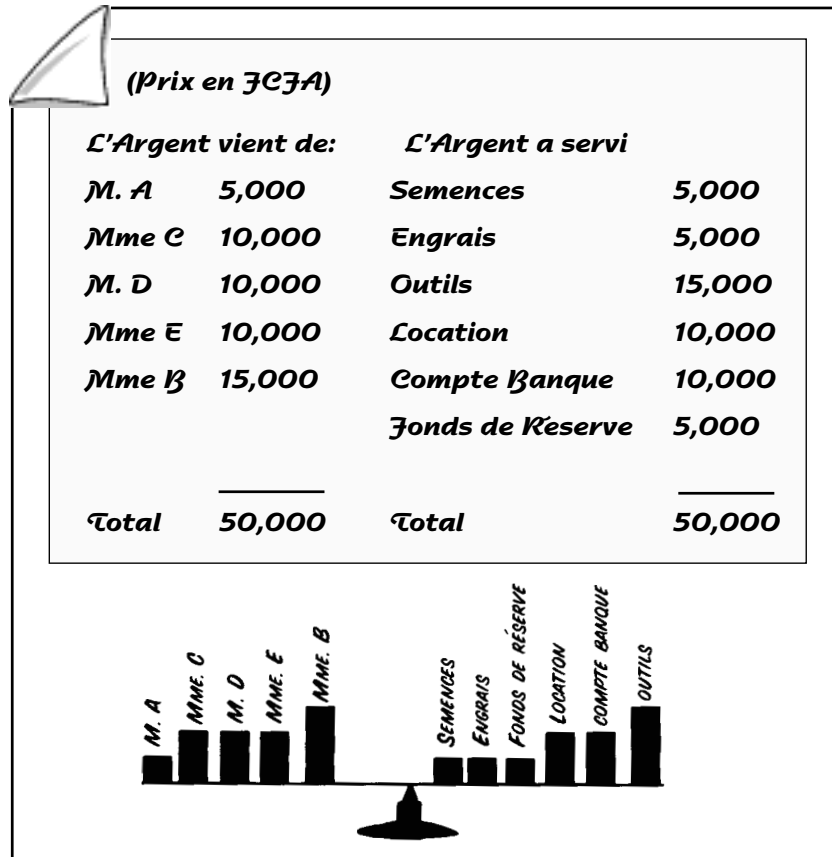
Le groupe a décidé de cultiver des légumes:

Pour lancer l'affaire, ils décident du montant que chacun/chacune peut apporter et ils mettent l'argent ensemble.

Ils achètent ensuite des semences pour 5000 FCFA, des engrais pour 5000 FCFA, des outils pour 15 000 FCFA, et payent la location du terrain dont ils ont besoin, ce qui coûte encore 10 000 FCFA. Ils estiment que les outils achetés tiendront pendant dix récoltes et qu'ils n'auront donc pas besoin d'en acheter de nouveaux jusque là. Ils décident aussi de mettre 10 000 FCFA dans un compte bancaire groupé et de garder ce qui leur reste, soit 5 000 FCFA, comme fonds de réserve en cas d'urgence; cette dernière somme est à conserver pour les imprévus et ne doit pas être utilisée pour les dépenses quotidiennes ordinaires.

La feuille de bilan, refaite, se présente comme suit:

Partie	Éléments
ACTIF (Gauche)	M. A
	Mme. C
	M. D
	Mme. E
	Mme. B
PASSIF (Droite)	SEMENCES
	ENGRAIS
	FONDS RÉSERVE
	LOCATION
	COMPTE BANCAIRE
	OUTILS



En expliquant tout ceci aux membres du groupe, il faut s'assurer qu'ils comprennent pourquoi le montant en banque (10 000 FCFA) est rangé dans la liste des sommes utilisées, et non dans celle de l'origine de l'argent investi.

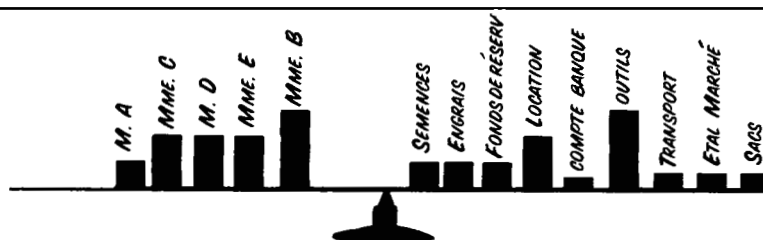
Aidez-les à voir qu'il faut distinguer deux opérations séparées:

- collecter de l'argent
- employer cet argent à différents usages

Mettre l'argent en banque, ou même dans la boîte d'épargne du groupe, c'est employer cet argent à différents usages.

Après la première récolte, le groupe retira 7 500 FCFA de son compte bancaire (laissant 2 500 FCFA en banque), et sur ces 7 500 F, dépensa 2 500 FCFA pour acheter des sacs d'emballage pour les légumes, 2 500 FCFA pour louer un étal au marché, et 2 500 F en tickets de bus/taxi-brousse pour vendre leurs légumes en ville. La feuille de bilan, refaite, se présenta comme suit:

<i>L'Argent vient de:</i>		<i>L'Argent a servi à</i>	
<i>M. A</i>	<b>5,000</b>	<i>Semences</i>	<b>5,000</b>
<i>Mme C</i>	<b>10,000</b>	<i>Engrais</i>	<b>5,000</b>
<i>M. D</i>	<b>10,000</b>	<i>Outils</i>	<b>15,000</b>
<i>Mme E</i>	<b>10,000</b>	<i>Location</i>	<b>10,000</b>
<i>Mme B</i>	<b>15,000</b>	<i>Sacs</i>	<b>2,500</b>
		<i>Transport</i>	<b>2,500</b>
		<i>Étal Marché</i>	<b>2,500</b>
		<i>Compte Banque</i>	<b>2,500</b>
		<i>Fonds de Réserve</i>	<b>5,000</b>
<b>Total</b>	<b>50,000</b>	<b>Total</b>	<b>50,000</b>



Quand ils quittèrent le marché, ils avaient vendu tous leurs légumes pour 30 000 FCFA. Ils étaient très contents. Mais avaient-ils vraiment gagné plus d'argent qu'ils n'en avaient dépensé?

(Demandez au groupe de répondre avant de continuer).

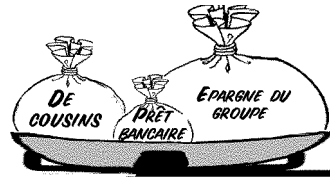
Les membres du groupe doivent pouvoir dire s'ils ont ou non fait un bénéfice; tant qu'ils ne le sauront pas, ils ne pourront pas dire si leur affaire marche bien ou non, ni même s'ils doivent replanter la saison prochaine.

L'Animateur doit aider le groupe à calculer ses premiers bilans.



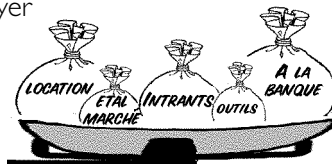
Demandez au groupe d'où vient l'argent investi dans l'entreprise. Les sources de financement peuvent être:

- les apports des membres du groupe
- les prêts accordés par des parents
- les bénéfices remis dans l'affaire après qu'elle aura fonctionné pendant un certain temps
- le prêt d'une banque ou d'ailleurs quand l'affaire aura été satisfaisante depuis un certain temps



L'Animateur doit maintenant demander comment l'argent a été utilisé. Où est-il parti? Qu'est-ce que le groupe en a fait?

- une partie de l'argent a servi à acheter des choses qui sont consommées dans la fabrication du produit (par exemple: pour l'entreprise de culture de légumes, ces choses sont, entre autres, les semences, les engrais, les sacs d'emballage, ...).
- une partie de l'argent a servi à payer l'utilisation par l'entreprise de choses qu'elle ne peut garder (par exemple, la location du terrain, le transport en bus, taxis, camions, etc. pour se rendre au marché pour vendre les légumes).
- une partie de l'argent a servi à l'achat de choses nécessaires à l'exploitation de l'affaire et qui serviront encore dans l'avenir pour la production (comme par ex. une charrue, des pelles, une table pour le marché).
- une partie de l'argent n'a pas été dépensée; elle est gardée par le groupe comme économies ou placée à la banque.



L'Animateur doit s'assurer que les deux côtés du bilan s'équilibrent et que le groupe comprend les calculs effectués.



La feuille de bilan ne montre que la quantité d'argent mise dans l'entreprise et en quoi il a été dépensé. Le bilan ne montre pas si l'entreprise a fait ou non un bénéfice. La feuille de bilan est nécessaire pour éviter les désaccords concernant les domaines dans lesquels l'argent a été dépensé; en enregistrant tout, le bilan permet aussi de voir facilement à quels endroits il serait possible de réduire les frais.

Pour savoir s'il a fait ou non un bénéfice, le groupe est obligé, en utilisant les informations enregistrées dans le bilan, d'établir un autre compte appelé le compte de profits et pertes.

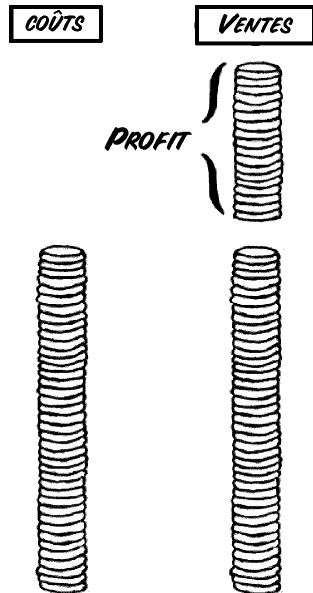
### **Le compte de profits et pertes**

Ici, les calculs montreront au groupe si l'argent qu'ils ont mis dans l'entreprise a augmenté ou diminué par rapport à leur investissement de départ. L'Animateur doit expliquer au groupe qu'il faudra calculer deux choses:

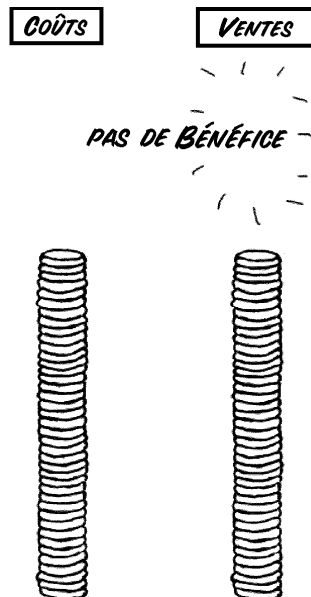
- combien d'argent a été reçu du fait de la vente des produits (les recettes des ventes);
- combien cela coûte de produire et mettre en vente le produit du groupe (les coûts).

La différence entre les deux (ventes moins les coûts) indiquera si le groupe a réalisé ou non un bénéfice (noter: bénéfice = profit).

Ces calculs doivent être faits une ou deux fois par an, car de nombreux coûts sont difficiles à répartir sur des périodes plus courtes. Par exemple, il n'est pas très utile de calculer le bénéfice d'une journée, car il y a des jours où on ne vend rien, et d'autres où on vend en une seule fois la production de plusieurs mois.



Si l'argent des ventes dépasse les coûts, l'argent investi par le groupe a augmenté, et le groupe a fait un bénéfice.

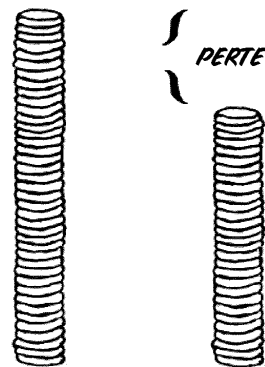


Si les ventes sont égales aux coûts, le groupe a seulement couvert ses dépenses: pas de bénéfice, pas de perte.

COÛTS

VENTES

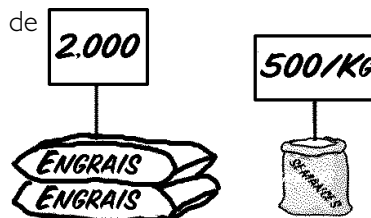
Si l'argent reçu des ventes est inférieur aux coûts, le groupe a fait une perte.



Les coûts dont on parle sont les dépenses faites dans une seule période comptable. (le compte de profits et pertes couvre une période donnée, et le groupe décide du nombre de fois qu'il va en faire - généralement, c'est une fois par récolte ou une fois l'an). De nombreux coûts dans ce compte sont les mêmes que ceux du bilan, mais il y a une importante différence: certains coûts du compte profit et pertes doivent être répartis sur plus d'une période; il s'agit des coûts des équipements et outillages.

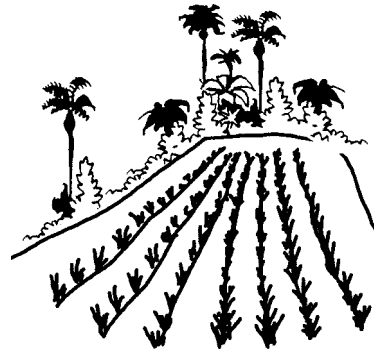
Les coûts sur une période de production sont les dépenses pour:

- Tout ce qui, dans cette période comptable, est entré directement dans la fabrication du produit (exemple: dans le cas des producteurs de légumes, ce sont: les semences, les engrais, les sacs d'emballage, les frais de transport pour les amener au marché, le prix de la location de l'étal ou du kiosque, contribuent directement à la production).

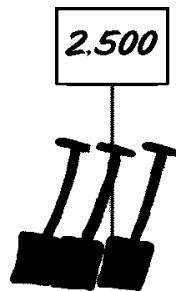


- Tout ce qui, dans cette période comptable, a été nécessaire pour exploiter l'affaire et que l'on paye à intervalles réguliers, tels le loyer du terrain et des locaux, l'autorisation de vente ou les taxes municipales, etc.

Si le groupe décide de faire un compte de profits et pertes plus souvent qu'il ne paye ces coûts, alors il faut enregistrer seulement une partie de ce coût. Par exemple, le groupe peut avoir à payer une fois par an 20,000 FCFA pour la location du terrain, mais il fait deux récoltes dans l'année. Le compte de profits et pertes sera établi après la vente de chaque récolte, donc deux fois l'an. Dans ce cas, on n'enregistrera, dans un compte de profits et pertes, que la moitié de la location annuelle, soit 10,000 FCFA, comme coût du terrain sur une période de production.



- Une partie des éléments dont le groupe a besoin pour produire, éléments qui durent longtemps et que le groupe pourra utiliser dans l'avenir (charrue, pelles, table pour le marché si elle a été achetée et non louée, par ex.); le coût total de chaque élément sera divisé entre plusieurs périodes de production.

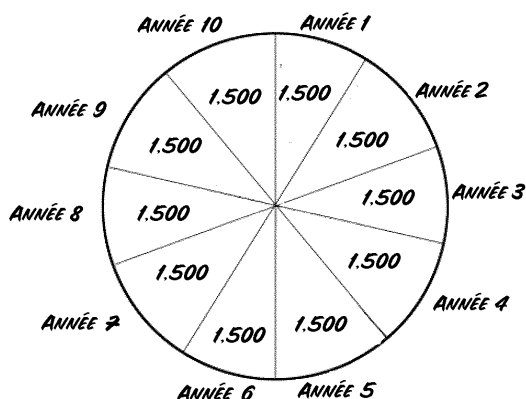
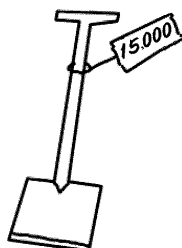


Le groupe, en effet, a dû acheter quelques équipements et outils qu'il emploie dans l'entreprise et qui resteront bons pendant quelques années. Ces achats sont des coûts qui doivent être enregistrés dans les coûts de l'entreprise. Ils ont été payés en une seule fois, ils appartiennent au groupe et ils serviront pendant plusieurs années. Il faudra seulement les remplacer au bout d'un certain temps.

Pour toutes ces raisons, on fait comme si on «dépensait» sur chaque période de production ou période comptable, seulement une partie du coût global de ces outils. Et c'est cette petite partie qui est enregistrée dans le compte.

Pour calculer la fraction du coût des équipements et outils qui est «dépensée» la première année, le coût total de ces outils et équipements est divisé par le nombre d'années ou de récoltes pendant lesquelles les outils resteront bons (leur «durée de vie») et que le groupe pourra continuer à les utiliser:

Prenons par exemple le groupe de cultivateurs de légumes, ils ont acheté des outils pour 15 000 FCFA et ils pensent que ces outils dureront pendant dix récoltes (ou dix ans); après, ils devront en acheter de nouveaux. Pour chaque récolte (et chaque compte de profits et pertes), c'est le 1/10<sup>e</sup> du coût global de ces outils qui sera enregistré comme coût des équipements (15 000 F divisé par 10 = 1 500 F).



Ainsi, après une année/récolte, la valeur des outils sera de 13 500 F (15 000 F - 1 500 F), c'est-à-dire le coût initial moins la fraction qui a été utilisée pendant l'année. Après la deuxième année, les outils vaudront 1 500 F de moins encore, c.à.d. 13 500 F - 1 500 F = 12 000 F. De cette manière, la valeur des outils sera lentement utilisée sur 10 ans; à la fin de la 10<sup>e</sup> année, ils n'auront plus de valeur. Jusqu'à cette date cependant, ils conservent une certaine valeur et doivent figurer dans les comptes.

Un compte de profits et pertes ne peut pas être établi tant que l'affaire n'a pas tourné pendant suffisamment de temps et n'a pas vendu une partie de sa production. L'Animateur doit utiliser l'exemple suivant pour expliquer le compte de profits et pertes au groupe et comment faire les calculs. Plus tard, lorsque l'affaire aura tourné pendant un certain temps, l'Animateur devra aider le groupe à établir son premier compte de profits et pertes.



Après sa première production saisonnière, le compte de profits et pertes du groupe de cultivateurs de légumes va ressembler à ceci:

<b>Coût de la production</b>		<b>Ventes de Légumes</b>
<b>Semences</b>	<b>5,000₣</b>	<b>30,000₣</b>
<b>Engrais</b>	<b>5,000₣</b>	
<b>Location</b>	<b>10,000₣</b>	
	<i>(1/2 de location annuelle)</i>	
<b>Table au marché</b>	<b>2,500₣</b>	
<b>Sacs</b>	<b>2,500₣</b>	
<b>Transport</b>	<b>2,500₣</b>	
<b>Outils</b>	<b>1,500₣</b>	
	<i>(15,000/10 - fraction du coût des outils)</i>	
<b>Total</b>	<b>29,000₣</b>	<b>29,000₣</b>
<b>Bénéfice</b>		<b>1000₣</b>

Les ventes (30 000 F) moins les coûts (29 000 F) donnent un bénéfice de 1000 F

**COÛTS**

**VENTES**

**PROFIT**

**OUTILS**

**TRANSPORT**

**SACS**

**ETAL MARCHÉ**

**LOCATION**

**ENGRAIS**

**SEMENCES**

Nous constatons que, bien que le groupe se soit réjoui d'avoir vendu tous leurs légumes pour 30 000 FCFA, quand on soustrait de ces ventes le coût de la culture, le bénéfice n'a été que de 1,000F

Qu'est ce que cela veut dire? Qu'ils/qu'elles n'ont pas perdu d'argent, mais que ces associés n'en ont pas gagné beaucoup non plus. Il leur faut donc examiner attentivement leur feuille de bilan et leur compte de profits et pertes. 1 000 FCFA de bénéfice, c'est trop peu pour le travail qu'ils y ont mis; ils doivent donc mieux s'organiser pour faire un bénéfice plus important la saison prochaine.





Le groupe des cultivateurs de légumes organisa donc une réunion pour savoir comment faire pour augmenter les bénéfices. Avant de tenir des comptes, ils avaient pensé qu'il



suffisait de produire et de vendre plus de légumes. Mais ayant regardé leurs comptes, ils s'aperçoivent maintenant qu'une production plus importante n'aurait pas augmenté leurs bénéfices. Ils se disent qu'ils doivent au contraire réduire certains coûts.

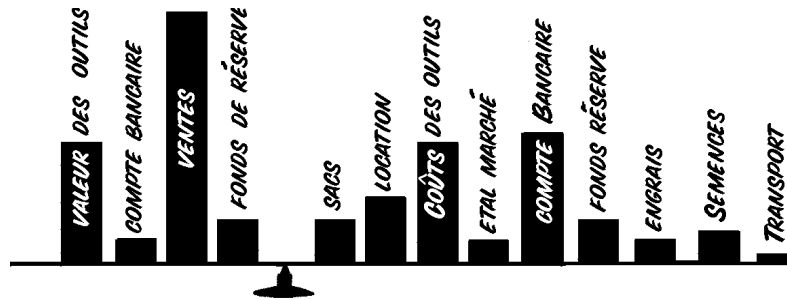
- un membre du groupe déclare que l'animateur rural de la localité vient de lui parler d'un nouvel et meilleur engrais qui ne coûte que 2 500 FCFA au lieu de 5 000 FCFA.
- un autre membre du groupe fait remarquer qu'il n'est pas vraiment indispensable que tout le monde aille au marché pour vendre; on pourrait envoyer seulement deux membres du groupe, ce qui économiserait le transport.
- un troisième dit que si le groupe achète, la saison prochaine, 2 500 F de sacs en plus, les légumes seraient mieux emballés et on pourrait les vendre un peu plus chers.

La saison suivante, le groupe acheta 4 000 FCFA de semences, le nouvel engrais à 2 500 FCFA, et il s'entendit avec le propriétaire du terrain sur un prix de location plus bas, fixé à 7 500 F pour une saison. Le groupe dépensa alors 5 000 FCFA en achetant de meilleurs sacs, 2 500 FCFA pour l'étal du marché, et 500 FCFA pour le transport. (il avait mis l'argent provenant de la vente des légumes à la banque, car il savait qu'il en aurait besoin pour préparer la récolte prochaine).



Cette fois, ils n'eurent pas besoin d'acheter d'autres outils, puisqu'ils pouvaient utiliser les outils de la saison passée. Quand ils allèrent vendre leurs légumes à la 2e saison, leur bilan se présenta comme suit:

<i><b>L'Argent vient de</b></i>		<i><b>L'Argent a servi à</b></i>	
<i><b>Vente de légumes de la récolte passée</b></i>	<i><b>30,000</b></i>	<i><b>Semences</b></i>	<i><b>4,000</b></i>
<i><b>Valeur des Outils (15,000-1,500)</b></i>	<i><b>13,500</b></i>	<i><b>Engrais</b></i>	<i><b>2,500</b></i>
<i><b>Solde en banque</b></i>	<i><b>2,500</b></i>	<i><b>Location</b></i>	<i><b>7,500</b></i>
<i><b>Fonds de Réserve</b></i>	<i><b>5,000</b></i>	<i><b>Étal marché</b></i>	<i><b>2,500</b></i>
		<i><b>Sacs</b></i>	<i><b>5,000</b></i>
		<i><b>Transport</b></i>	<i><b>500</b></i>
		<i><b>Outils</b></i>	<i><b>13,500</b></i>
		<i><b>Compte Bancaire</b></i>	<i><b>10,500</b></i>
		<i><b>Fonds de Réserve</b></i>	<i><b>5,000</b></i>
<i><b>Total</b></i>	<i><b>51,000</b></i>	<i><b>Total</b></i>	<i><b>51,000</b></i>



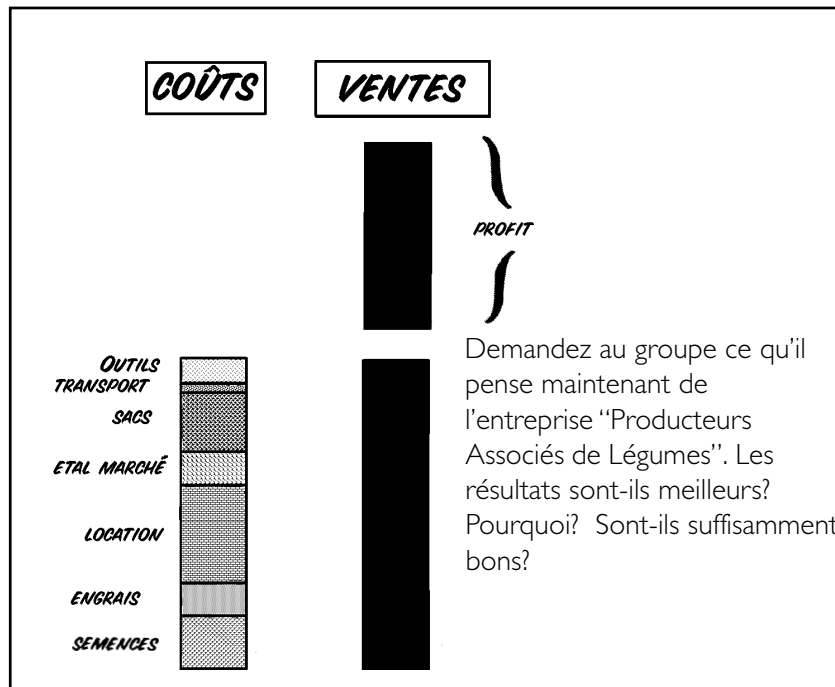
Les 10 500 F en banque correspondent au restant de l'argent après le paiement de toutes les dépenses de cette saison.

Les outils apparaissent des deux côtés du bilan pour montrer comment cet argent a été utilisé. Ces outils ont une valeur de

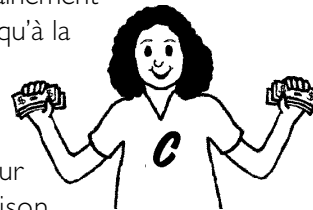
13 500 F au début de la saison, mais comme on en a toujours besoin, on a «investi» le même montant pour les garder dans l'entreprise.

L'emballage des légumes étant mieux fait, et la terre mieux cultivée (les graines et l'engrais étaient meilleures), les ventes totales du groupe ont été plus importantes que la saison d'avant, et se sont élevées à (supposons) 35 500 FCFA. Le compte de profits et pertes du groupe s'est présenté comme suit:

<b>Coût de la Production</b>		<b>Ventes de Légumes</b>
<b>Semences</b>	<b>4,000</b>	<b>37,500</b>
<b>Engrais</b>	<b>2,500</b>	
<b>Location</b>	<b>7,500</b>	
<b>Étal marché</b>	<b>2,500</b>	
<b>Sacs</b>	<b>5,000</b>	
<b>Transport</b>	<b>500</b>	
<b>Outils (15,000/10)</b>	<b>1,500</b>	
<b>Total</b>	<b>23,500</b>	<b>23,500</b>
	<b>Bénéfice</b>	<b>14,000</b>



L'entreprise de production de légumes a certainement beaucoup mieux fait à la deuxième récolte qu'à la première. Ainsi, nous constatons qu'avec ces deux comptes, le compte de bilan et le compte de profits et pertes, le groupe peut beaucoup mieux voir l'état de santé de leur entreprise et peut essayer à chaque saison d'améliorer les résultats. Lorsque les bénéfices commenceront à être assez importants, une partie de ces bénéfices pourra être partagée entre les membres du groupe selon les accords passés au départ (voir 2e Partie, Etape 3). Lorsque l'entreprise fait ses premiers pas, le groupe ne doit pas attendre de gros bénéfices, parce que, dans toutes les entreprises, il faut réinvestir de l'argent pour qu'elles se développent.

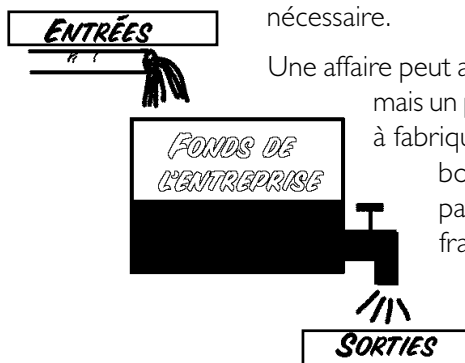


Le groupe ne doit pas aussi oublier que tôt ou tard les outils devront être remplacés et il faudra de l'argent pour cela. Quels sont les autres coûts futurs pour lesquels il faudra prévoir de l'argent?

Dans les débuts, les membres du groupe doivent être préparés à prendre très peu d'argent sur les bénéfices de l'entreprise. Au fur et à mesure que l'affaire se développera, toutefois, on pourra prendre une plus grande partie des bénéfices pour rémunérer le travail des membres du groupe.

### La trésorerie

Un autre aspect de la tenue des comptes important pour le groupe, c'est la trésorerie. Gérer la trésorerie signifie savoir quand l'argent sort de l'entreprise et quand il rentre, de manière à être certain qu'il y aura assez d'argent pour couvrir les dépenses lorsque nécessaire.

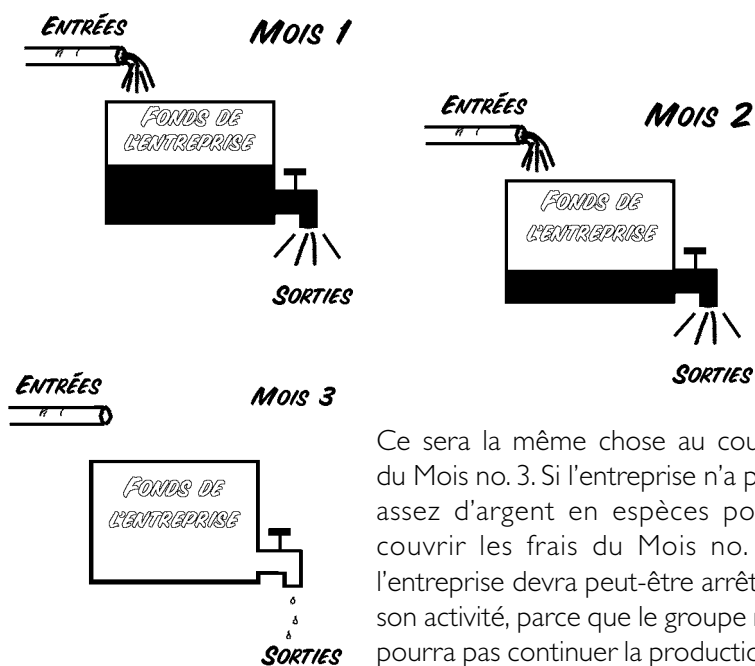


Une affaire peut avoir un très bon produit à vendre, mais un produit cher et qui prend du temps à fabriquer. Même si ce produit donne de bons bénéfices, l'entreprise devra payer, longtemps à l'avance, tous les frais de production.

Si l'entreprise n'a pas d'argent pour régler ces coûts lorsque c'est nécessaire et que les fournisseurs exigent d'être payés, l'entreprise peut être obligée de fermer.

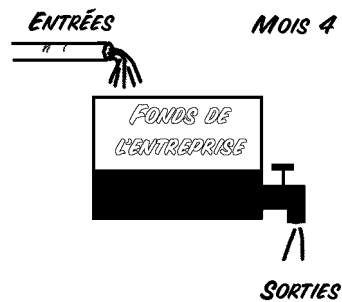
L'Animateur doit expliquer la notion de trésorerie, en s'aidant de l'exemple suivant:

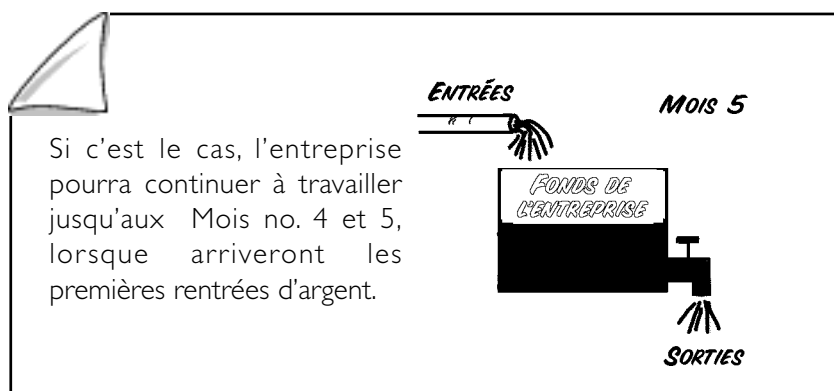
Une entreprise qui fait pousser des vivriers a besoin d'acheter des semences, de l'engrais, et des sacs d'emballage plusieurs mois avant de pouvoir encaisser de l'argent par les ventes. Au cours des Mois no. 1 et no. 2, l'argent sortira de l'entreprise, mais rien ne rentrera.



Ce sera la même chose au cours du Mois no. 3. Si l'entreprise n'a pas assez d'argent en espèces pour couvrir les frais du Mois no. 3, l'entreprise devra peut-être arrêter son activité, parce que le groupe ne pourra pas continuer la production.

Mais si, d'avance, le groupe a étudié la trésorerie et sait quelles sommes d'argent vont rentrer et sortir, il saura qu'il aura besoin d'argent au cours du Mois no. 3 et s'organisera pour être sûr qu'il y a assez d'argent disponible.





Les volumes ou flux d'argent qui rentrent et sortent d'une entreprise varient selon les périodes, les saisons, les années. En préparant un tableau de la trésorerie au début de la période de production, le groupe saura combien il peut espérer recevoir d'argent chaque mois, et combien il lui faudra dépenser chaque mois. En examinant la différence entre les entrées et les sorties tous les mois, il pourra organiser les travaux de manière à éviter l'épuisement des fonds disponibles au milieu de l'année. Si, pour un mois donné, il voit qu'il aura sans doute à dépenser plus d'argent qu'il n'en a de disponible, il pourra à l'avance réfléchir aux solutions à apporter à ce problème.



Demandez au groupe de faire des suggestions pour résoudre ce problème. N'ajoutez les idées suivantes que si elles n'ont pas été données par le groupe:

- Pourrait-on réduire une dépense ou la reporter?
- Le groupe peut-il essayer de négocier un délai de paiement avec un fournisseur pour ce mois là?
- Y a-t-il des éléments qu'on pourrait payer peu à peu, par mensualités au lieu de tout en même temps?
- Les membres peuvent-ils faire un apport exceptionnel pour ce mois là?

Pour le premier cycle de production, -avant de commencer-, le groupe doit avoir assez d'argent pour couvrir tout ce dont il aura besoin - tous les coûts fixes et variables plus une petite réserve pour les urgences.



A l'aide de l'exemple suivant, l'Animateur aidera à faire comprendre le tableau de trésorerie, et son utilité pour la gestion de l'entreprise, puisqu'il montre les moments où il faut avoir de l'argent disponible.

Posez des questions comme celles-ci:

- Combien d'argent faudra-t-il dans le mois no. 1? (13 000 FCFA)
- Combien d'argent faudra-t-il avoir avant de pouvoir encaisser la première rentrée d'argent? (17 000 FCFA)

	mois 1	mois 2	mois 3	mois 4	mois 5	mois 6
<b>Dépenses</b>						
<b>Dépenses Démarrage</b>						
Grillage	-2,500					
Poussins	-7,500					
Aliments	-1,500					
Cartons Aliments	-1,000					
Cuvettes eau	-500					
<b>Dépenses d'Exploitation</b>						
Aliment		-1,500	-1,500	-1,500	-1,500	-1,500
Vaccins			-1,000	-1,000	-1,000	-1,000
<b>Revenus</b>						
Vente d'Oeufs					+3,000	+4,000
Vente de Poulets				+5,000	+7,500	+7,500
<b>TOTAL</b>	-13,000	-1,500	-2,500	+2,500	+8,000	+9,000

Le signe "moins" (-) signifie des dépenses (l'argent sort de l'entreprise); le signe "plus" (+) signifie des rentrées d'argent. Les chiffres de ce tableau ne sont pas ceux des coûts de l'entreprise ou de ses bénéfices; ces chiffres indiquent seulement les moments auxquels l'argent sera nécessaire et combien, tout au long de la saison.



A partir du tableau, le groupe voit facilement que dans le mois no. 1, il faudra prendre un minimum de 13,000 FCFA sur leurs économies pour couvrir les dépenses, dans le mois no. 2 ils auront besoin de 1,500 FCFA, et dans le mois no. 3, il leur faudra 2,500 F. Après, les rentrées d'argent seront supérieures aux sorties.

Cette entreprise a donc besoin d'au moins 17,000 FCFA (13,000 + 1,500 + 2,500) pris sur son épargne ou des prêts pour couvrir les dépenses des trois premiers mois. Un peu d'argent doit aussi être mis dans le fonds de réserve pour faire face aux difficultés imprévues (voir la 2e Partie, Etape 5).

A l'aide du tableau suivant, l'Animateur doit expliquer que les sorties d'argent peuvent être plus élevées que les rentrées d'argent à n'importe quel moment de la vie d'une entreprise, - et pas seulement au début.



Par exemple, dans le cas de la ferme avicole, on voit que le groupe est obligé d'acheter davantage de poulets au 7<sup>e</sup> mois, ce qui les fait dépenser plus que ce qu'ils gagnent pour ce mois.

Leur tableau de trésorerie pour la deuxième moitié de l'année va donc ressembler à ceci:

	mois 7	mois 8	mois 9	mois 10	mois 11	mois 12
<b>Dépenses d'Exploitation</b>						
Poulets	-10,000					
Aliment	-3,000	-3,000	-3,000	-3,000	-3,000	-3,000
Vaccins	-1,000	-2,000	-2,000	-2,000	-2,000	-2,000
<b>Revenus</b>						
Vente d'Oeufs	+4,000	+4,000	+7,000	+9,000	+9,000	+9,000
Vente de Poulets	+7,500	+7,500	+10,000	+12,500	+12,500	+12,500
<b>TOTAL</b>	-2,500	+6,500	+12,000	+16,500	+16,500	16,500

Dans ce cas donc, le groupe devra s'assurer qu'il a suffisamment d'argent pour couvrir tout autant les dépenses du 7<sup>e</sup> mois que celles des premiers mois de l'année.



L'Animateur doit maintenant aider le groupe à préparer un tableau de trésorerie simplifié montrant à quels moments on aura besoin des différents montants d'argent pour un cycle complet de l'entreprise (de l'achat de tous les intrants à la vente).

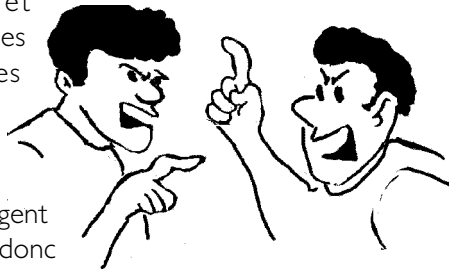
## La répartition des profits ou des pertes entre les membres du groupe



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 petits bénéfices, 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.

Il sera nécessaire de prendre sur une partie des bénéfices pour entretenir ou remplacer les équipements ou les locaux au fur et à mesure de leur usure (voir plus loin).

Décider combien, quand et comment faire cette répartition des bénéfices peut conduire à des tensions et à des désaccords au sein du groupe. En effet, il se peut que certains membres aient fourni plus de travail ou plus d'argent que d'autres. Ces membres vont donc s'attendre à recevoir une plus grande partie des bénéfices. Cette question est à trancher par le groupe dans son ensemble; le mieux serait même qu'elle soit résolue avant le début des travaux (voir 2<sup>e</sup> Partie, Étape 3).



Quand l'entreprise est arrivée à produire un revenu régulier, le groupe peut estimer qu'il faut rémunérer les membres pour leur temps de travail dans l'entreprise, ceci en dehors de la répartition des bénéfices à chaque saison.

Un autre problème peut se poser si l'entreprise fait une perte. Il est très facile de blâmer les autres pour les problèmes qui se posent à l'entreprise, mais souvent, les problèmes ne sont pas dûs à une personne. Ils peuvent être le résultat d'une mauvaise préparation ou organisation du groupe dans son ensemble. Si l'entreprise fait une perte, ou des bénéfices très faibles, il sera nécessaire que le groupe examine à nouveau chaque partie de l'affaire pour voir comment l'améliorer la prochaine fois.

## L'entretien des locaux et de l'équipement

Tout équipement doit être un jour ou l'autre remplacé lorsqu'il est usé.

Pour rester en bon état, les bâtiments aussi ont besoin de réparations. Si le local est loué, ce sera peut-être au propriétaire de le faire, mais souvent, le groupe devra faire ses propres réparations et son entretien.



D'habitude, c'est plus cher de remplacer quelque chose qui est usé que de l'entretenir pour le garder en bon état. La rouille se répand très vite. Une fois que les insectes sont rentrés dans un magasin, ils font rapidement beaucoup de dégâts. Donc, l'entreprise fera plus de bénéfices si le groupe peut garder plus longtemps ses équipements et ses locaux en bon état.

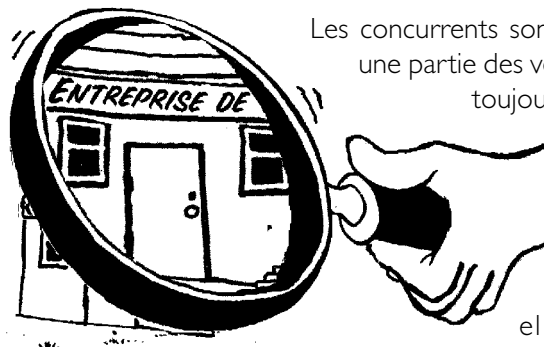
Il y a des endroits en particulier qui doivent être toujours en bon état, ce sont ceux qui reçoivent les clients, le bureau ou le(s) point(s) de vente; ces endroits sont une publicité pour l'entreprise. Si les clients voient des locaux ou des équipements délabrés ou mal entretenus, ils peuvent penser que le groupe ne sait pas faire son travail correctement.

Cela ne coûte pas grand chose de garder les équipements et les locaux en bon état; par contre, les remplacer coûte très cher.

Il est nécessaire que le groupe mette de côté une partie de ses bénéfices pour assurer les frais d'entretien au fur et à mesure; il ne faut donc pas employer ou répartir tous les bénéfices. Exemple: si on estime que l'équipement va durer 10 saisons et qu'il coûte 15 000 FCFA, il faudra 15 000 FCFA pour le remplacer. L'Animateur doit s'assurer que le groupe est sensibilisé sur cette question, et qu'il conserve une partie des bénéfices pour les frais d'entretien et de renouvellement.

## Le suivi de l'activité

Comment se porte l'entreprise?



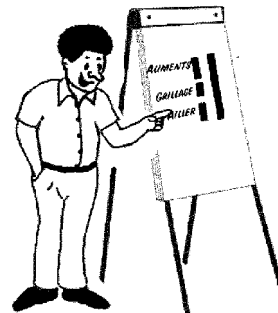
Les concurrents sont-ils en train de prendre une partie des ventes? Les gens veulent-ils toujours le produit, ou veulent-ils quelque chose d'autre? Les ventes augmentent-elles ou diminuent-elles?

Les entreprises peuvent réussir au début, mais elles ne continuent à prospérer que si elles

maintiennent les normes, s'intéressent constamment à ce qui se passe sur leur marché, font les modifications nécessaires. C'est pourquoi le groupe doit, constamment, réfléchir à la question de savoir si son entreprise se porte bien ou mal, tout en étant attentif à ce que font les concurrents.

Le/la comptable du groupe doit tenir le groupe informé sur le bilan, la trésorerie, les comptes de profits et pertes, afin qu'ils connaissent à tout moment le degré de prospérité, c.à.d. la situation de l'affaire. Le/la responsable du marketing doit aussi informer le groupe de toute modification dans ce que veulent les clients du produit, et dans la situation des concurrents. Le produit du groupe est-il devenu plus ou moins populaire? Y a-t-il de nouveaux produits? La concurrence a-t-elle trouvé de nouvelles idées? Y a-t-il de nouveaux concurrents sur ce produit?

Toutes les idées tendant à l'amélioration ou au développement de l'entreprise peuvent être discutées au cours des réunions régulières du groupe. Les idées doivent être bien accueillies et encouragées, pas seulement celles du directeur/responsable de la gestion, ou du comptable, ou du responsable-marketing, mais celles de n'importe quel membre du groupe impliqué dans l'affaire.



## La commercialisation/le marketing

Que pourrait-on faire pour augmenter le nombre d'acheteurs du produit du groupe? Peut-on rendre le produit plus attirant pour la clientèle? Par un meilleur emballage, un meilleur lieu de vente ou un plus grand nombre de points de vente? Les prix - c'est-à-dire peut-être des remises pour achats en gros, des offres spéciales, des ventes complémentaires, des cadeaux, etc.?

Ou bien, n'est-il pas possible d'améliorer le service? Par exemple, si le groupe garantit que les paniers qu'il fait

sont de très bonne qualité, il peut dire aux clients que s'ils découvrent un défaut dans les premiers jours qui suivent, ils pourront ramener le panier et le faire

remplacer.

Ceci encouragera davantage de clients à essayer les paniers, en les achetant.

Si les clients sont très contents du produit, ils en parleront à leurs amis et à leurs familles

qui viendront aussi acheter.



Les membres du groupe doivent chercher non seulement à vendre leur produit à des clients «d'un jour», mais à fidéliser les clients, de façon à ce qu'ils reviennent acheter dans l'avenir: Par exemple, si, un jour, on a vendu des pains à une famille, il faut se dire que cette famille va sûrement en acheter quelque part le lendemain ou le jour après. Il serait intéressant soit de leur demander de passer une commande régulière, soit de leur proposer de livrer du pain chez eux régulièrement, soit de leur accorder une remise pour des achats réguliers.



Lancez une discussion avec le groupe, en demandant par quelles autres méthodes il est possible de fidéliser la clientèle. Demandez aux membres du groupe:

- Avec qui/quel commerçant aiment-ils acheter?
- Pourquoi?

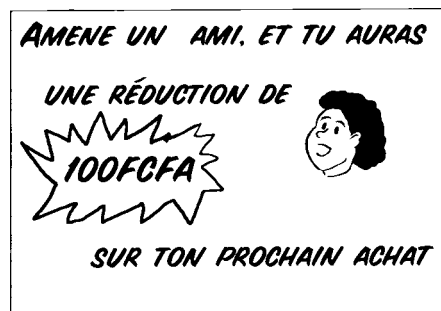
Même quand on ne vend que des légumes, il est important d'être agréable avec les clients. Servir un client gentiment, lui demander, par exemple, quels légumes il/elle achète souvent, etc., tout ceci fera une bonne impression sur le/la client(e). Si les clients pensent que les légumes de Monsieur ABC sont de la même qualité que ceux des autres vendeurs, mais que l'accueil est meilleur chez M. ABC, ils iront chez lui. Mais il faut aussi dire au groupe que l'accueil et le sourire ne serviront à rien si les légumes ne sont pas au moins aussi bons que ceux des autres vendeurs.

Le groupe peut penser qu'il est possible d'augmenter la clientèle, et donc que le moment est venu d'agrandir l'entreprise.



Demandez aux membres du groupe si, à leur avis, on pourrait avoir plus de clients, et comment faire pour les attirer:

- ces clients supplémentaires possibles, viendront-ils de la zone où le produit se vend, ou d'un autre village/ quartier?
- est-il possible d'adapter le produit pour qu'il plaise aussi à ceux, dans la communauté, qui ne l'achètent pas actuellement?
- est-il possible d'inciter les acheteurs du produit à amener de nouveaux clients? (ex: en leur disant: Amène un ami, et tu auras une réduction de 100 FCFA sur ton prochain achat).



- est-il possible de produire d'autres articles, qui accompagnent le produit principal du groupe, de sorte que les clients puissent acheter les deux?

Par exemple, si l'entreprise produit des foyers améliorés, peut-on vendre aussi du charbon de bois, ou des casseroles?

Ou bien une boulangerie pourrait ouvrir un salon de thé et vendre des gâteaux et même des glaces.



### La promotion de l'entreprise

Les gens, s'ils ne savent pas que le produit est en vente, ne pourront pas l'acheter.

Le groupe aura déjà discuté, pendant l'étape de planification, des moyens possibles de promotion du produit. Les posters (affiches) placardés dans la zone géographique peuvent contribuer à cette publicité. Une autre méthode consiste à visiter chaque maison de la zone et à vendre le produit du groupe, c.à.d. à faire du porte-à-porte.

On peut aussi voir s'il serait acceptable de faire la publicité ou la démonstration du produit au cours d'assemblées d'habitants de la zone géographique.



Un tableau publicitaire devant le lieu de vente ou de production est aussi utile, car tous ceux qui viennent ou passent sont ainsi informés de ce que fabrique ou fait le groupe.

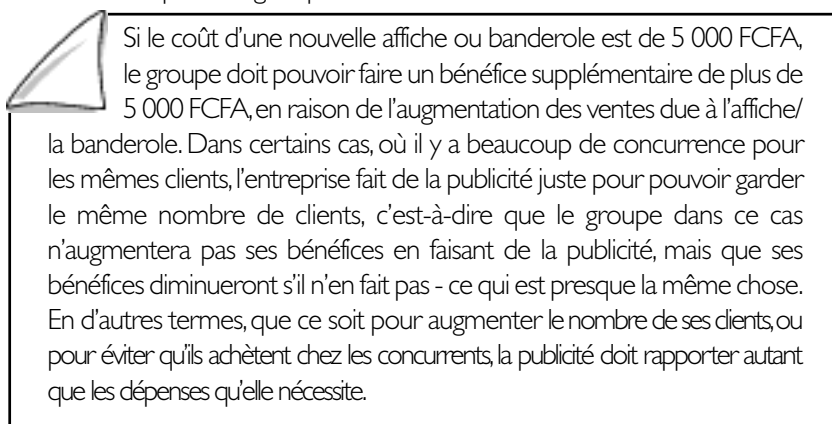


Il ne faut pas penser que la publicité est quelque chose qui se fait uniquement au début, pour lancer l'entreprise; il faut continuellement réfléchir aux moyens de faire cette publicité, afin d'augmenter le nombre de clients qui connaissent le produit.

Cependant, quand une publicité a été vue pendant longtemps, les gens ne la remarquent plus. C'est comme une bague ou une montre mise pour la première fois: on la «sent» sur son bras ou son doigt. Mais après un moment on ne la remarque que lorsqu'on veut l'enlever. La publicité, c'est la même chose. Après un certain temps, les gens ne font plus attention. C'est là le bon moment de faire une nouvelle affiche ou d'essayer un autre moyen de promotion.

En conséquence, le groupe doit essayer de réfléchir à d'autres moyens de promotion de leur produit, pour que le public garde à l'esprit l'existence de ce produit et les activités du groupe. Il faudra aussi faire la publicité de tout produit nouveau qui serait créé dans le cadre de cette entreprise.

En choisissant une méthode de promotion publicitaire, le groupe doit en examiner le coût. Tout ce qui est dépensé en publicité doit être rentable; ceci veut dire que la publicité doit entraîner plus de ventes, et donc plus de bénéfices pour le groupe.



Si le coût d'une nouvelle affiche ou banderole est de 5 000 FCFA, le groupe doit pouvoir faire un bénéfice supplémentaire de plus de 5 000 FCFA, en raison de l'augmentation des ventes due à l'affiche/ la banderole. Dans certains cas, où il y a beaucoup de concurrence pour les mêmes clients, l'entreprise fait de la publicité juste pour pouvoir garder le même nombre de clients, c'est-à-dire que le groupe dans ce cas n'augmentera pas ses bénéfices en faisant de la publicité, mais que ses bénéfices diminueront s'il n'en fait pas - ce qui est presque la même chose. En d'autres termes, que ce soit pour augmenter le nombre de ses clients, ou pour éviter qu'ils achètent chez les concurrents, la publicité doit rapporter autant que les dépenses qu'elle nécessite.

Un bon emballage, une bonne présentation, peuvent aussi contribuer à la promotion du produit, en le rendant plus attractif que le produit de la concurrence.

Les promotions sont un autre moyen d'attirer de nouveaux clients et, aussi, de récompenser les anciens clients pour leur fidélité (ce qui les encourage à rester). Les échantillons, les offres spéciales, les cadeaux, (par ex. du charbon avec un foyer amélioré ou un fourneau vendu), tout ceci constitue des promotions susceptibles de rendre le produit du groupe plus intéressant pour les clients que les produits des concurrents.

Ces articles achetés en gros et donnés en cadeaux lors de promotions, reviendront beaucoup moins chers au groupe que ce qu'ils coûteraient au client.

Une promotion, c'est aussi un événement, quelque chose de nouveau que les gens iront voir: Les gens s'intéressent à tout ce qui est nouveau et différent; ils iront donc volontiers voir les articles du groupe s'ils apprennent que quelque chose de nouveau se passe.



Animez une discussion du groupe sur les moyens possibles d'attirer de nouveaux clients et également, de continuer de vendre aux mêmes clients. Les principales idées viendront probablement des membres travaillant dans le marketing et les ventes, puisque ce sont eux qui ont affaire aux acheteurs du produit, et qu'ils seront mieux informés de ce que veulent ou aimeraient avoir les clients. Néanmoins, n'importe quel membre du groupe peut avoir des idées intéressantes à proposer.

## Développer l'entreprise commune

Le groupe doit envisager d'étendre les activités de l'entreprise lorsque:

- l'affaire se porte bien, et les bénéfices sont bons
- ET QUE les ventes sont bonnes et vont sans doute augmenter
- ET QUE le marché (le nombre de clients potentiels) est suffisamment grand.

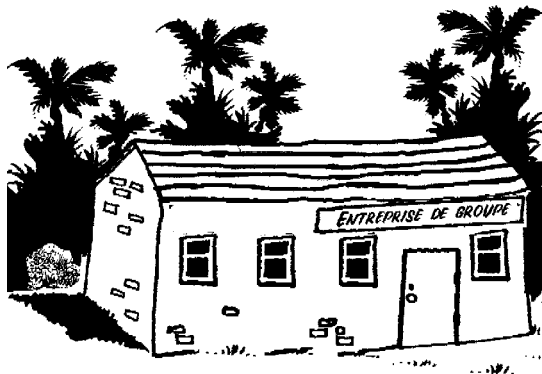
Développer les activités de l'entreprise signifie davantage de dépenses (rappelez-vous les coûts de démarrage de l'entreprise). En conséquence, le groupe ne doit pas chercher à étendre ses activités trop vite, car ils pourraient découvrir qu'ils ont dépensé tout leur argent et qu'il n'y a pas assez de clients.



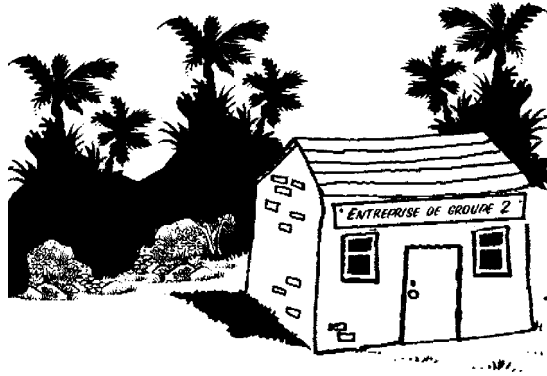
La préparation de ce développement des activités doit se faire de la même manière que la préparation du lancement de l'entreprise. Il faut une étude de faisabilité couvrant la plupart des points indiqués pour les débuts de l'entreprise; il faut aussi une étape de planification semblable.

Comment le Groupe doit-il étendre ses activités d'entreprise?

Doivent-ils seulement agrandir l'affaire au même endroit? (en produisant plus de légumes, plus de casseroles? en agrandissant leur boucherie?)



Ou bien, doivent-ils mettre en route d'autres petites entreprises - soit faire la même activité dans d'autres endroits, soit commencer de nouvelles entreprises.



Si l'affaire s'étend, y aura-t-il assez de clients? Ou sera-t-on obligé de commencer à vendre dans d'autres communautés? Y -a-t-il d'autres boutiquiers qui pourraient aider à vendre une

partie des produits du groupe? Il est possible de développer les activités de la plupart des entreprises non seulement en produisant

une plus grande quantité de la même

chose, mais aussi en produisant des articles ou

des prestations complémentaires du produit principal.

L'Animateur doit discuter avec le groupe des différents moyens d'expansion de l'entreprise quand elle est devenue suffisamment prospère.

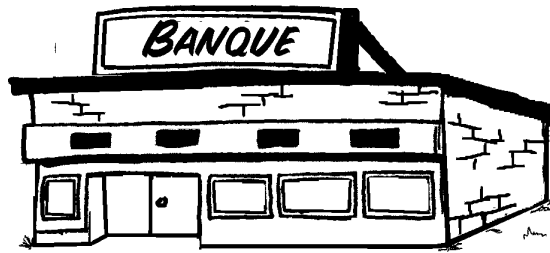
## Comment financer le développement des activités de l'entreprise

Si l'entreprise du groupe est très prospère, le groupe pourra fort bien économiser assez d'argent pour étendre ses activités à partir de l'épargne collective de ses membres. Souvent cependant, on a besoin de fonds extérieurs, et à ce stade, il est possible que des banques, des ONG et peut-être des Réseaux ou Associations de Groupements d'Entreprises (voir chapitre suivant) puissent aider le groupe à développer ses activités économiques.

### Les prêts bancaires

Quand de l'argent est emprunté à une banque, il doit être remboursé avec un intérêt. Dans les pays

islamiques, les banques ne perçoivent pas d'intérêt, mais les prêts d'argent ne sont pas gratuits, puisque les banques islamiques perçoivent autre chose (part des bénéfices, frais, etc.) selon le montant emprunté et le temps pendant lequel le prêt est accordé (semaines, mois, années, etc.). Ceci signifie que le montant du prêt doit être remboursé en ajoutant une certaine somme d'argent sur la valeur du prêt, somme qui change selon la banque ou l'institution qui prête.



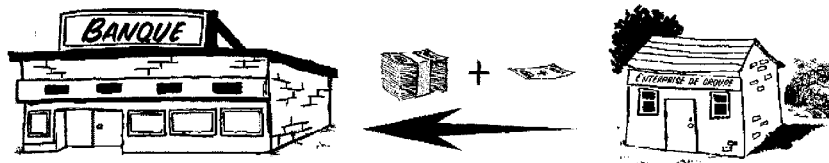
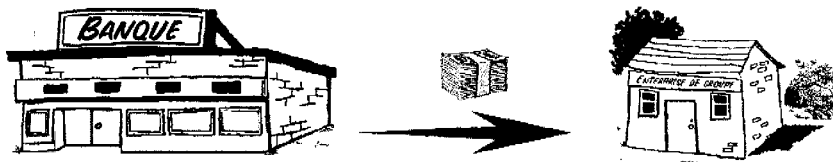
Le Groupe des Cultivateurs de Légumes a besoin d'emprunter 60,000 FCFA à la banque et ils sont d'accord pour les rembourser sur 12 mois. Chaque mois, ils auront à rembourser 5,000 FCFA (60,000 FCFA/12) à la banque.

Cependant, dans ce cas, la banque leur facture 500 FCFA supplémentaires pour chaque 5,000 FCFA du prêt (10 %). Au total donc, le groupe devra rembourser à la banque 60,000 FCFA + 6,000 FCFA = 66,000 FCFA.

Or, 66,000 FCFA divisé par 12 mois = 5,500 FCFA à rembourser par mois au lieu de 5,000 FCFA.

Si la banque avait demandé 1,000 FCFA pour chaque 5,000 FCFA (20 %), le groupe aurait dû rembourser 60,000 FCFA + 12,000 FCFA = 72,000 FCFA, ce qui revient à 72,000 FCFA divisé par 12 mois = 6,000 FCFA par mois.

Ainsi, plus le taux d'intérêt ou les frais bancaires montent, plus le groupe devra rembourser d'argent à la banque.



Evidemment, ce sera bien mieux s'il peut emprunter de l'argent sans payer d'intérêt ou de frais, car ainsi, il fera plus de bénéfices. Mais cela peut valoir la peine d'emprunter à la banque, si le groupe a montré que son affaire peut être prospère et que l'entreprise lui rapportera plus d'argent qu'il n'aura à rembourser à la banque en demandant un prêt. Le groupe doit être certain, toutefois, qu'il gagnera plus d'argent qu'il ne faudra rembourser; d'habitude, il est donc mieux de commencer avec un petit prêt et de montrer que l'on peut rembourser ce prêt sans problème, avant de demander un prêt plus important. Souvent, en effet, les groupes empruntent des sommes plus importantes qu'il ne faudrait, ce qui leur cause des difficultés.

La plupart des banques et institutions de prêt acceptent de prêter à des groupes disposés à engager la responsabilité du groupe; cela veut dire que chaque membre est responsable du remboursement de la totalité du prêt, et que si un membre ne paie pas sa part, les autres doivent payer sa part à sa place. Si le groupe ne rembourse pas son prêt, il ne pourra plus obtenir de prêt dans l'avenir; il n'aura plus la confiance de la banque, et cela nuira aussi aux chances des autres groupes d'obtenir des prêts.



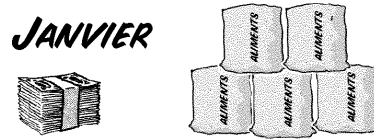
Tout en expliquant comment fonctionne un prêt, l'Animateur doit expliquer au groupe que la question de prendre ou non un prêt doit être examinée soigneusement. En effet, le non-remboursement du prêt (à cause d'une soudaine chute des ventes ou d'un autre problème inattendu) peut conduire le groupe devant les tribunaux, et lui faire perdre l'entreprise, dont la banque deviendra propriétaire.

Avant d'emprunter de l'argent, le groupe doit donc mesurer avec soin sa capacité à rembourser le prêt; pour cela, il doit voir combien de bénéfices supplémentaires il pourra retirer de l'emploi du prêt dans les activités de l'entreprise. Si, d'après les calculs, l'augmentation attendue des bénéfices ne pourra pas couvrir les frais et intérêts bancaires, le prêt n'est pas une bonne idée.

## **L'inflation**

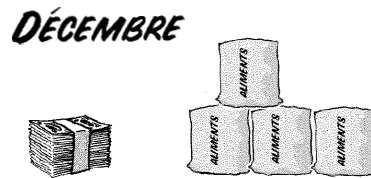
L'inflation, c'est une augmentation générale de tous les prix dans le pays. L'inflation est liée à l'état de santé économique du pays dans son ensemble; le groupe ne peut donc rien faire à ce sujet. Une forte inflation signifie que les prix continuent de monter, de sorte qu'il est plus difficile de s'organiser à l'avance pour les coûts.

Par exemple, il y a inflation quand un sac d'aliments de volaille qui coûtait 5 000 FCFA l'an dernier, coûte cette année 6 000 FCFA. De même quand un poulet vendu 2 000 FCFA l'an dernier vaut cette année 2 500 FCFA.



**10.000 → 5 SACS**

Les aliments de volaille et les poussins doivent être achetés à des prix qui continuent de grimper pendant que les poulets sont encore en élevage. Si l'inflation est très forte, le groupe peut se retrouver sans argent pour élever ses poulets, avant qu'ils ne soient assez grands pour être vendus. Bien que cette année, il pourrait les vendre plus chers



**10.000 → 4 SACS**

que l'année dernière, il pourrait manquer d'argent très tôt, autrement dit, avoir un problème de trésorerie. Dans les zones de forte inflation, les groupes d'entreprises doivent épargner des sommes bien plus importantes afin de pouvoir financer leurs entreprises jusqu'au moment où les ventes pourront se faire.





## **RESUME**

Arrivé à ce stade, le groupe aura compris:

- pourquoi la tenue des comptes aide à rendre les entreprises plus prospères:

Pour le comptable du groupe, seront devenus familiers:

- la feuille de bilan
- le compte de profits et pertes
- la trésorerie

Le groupe aura aussi décidé quand et comment répartir les bénéfices, comment faire face à des pertes, et il aura examiné et discuté des questions suivantes:

- L'entretien des bâtiments et des équipements
- Les méthodes pour faire le suivi de la situation de l'entreprise
- Comment conserver les clients et augmenter leur nombre
- Quand et comment développer les activités et comment financer cette expansion.

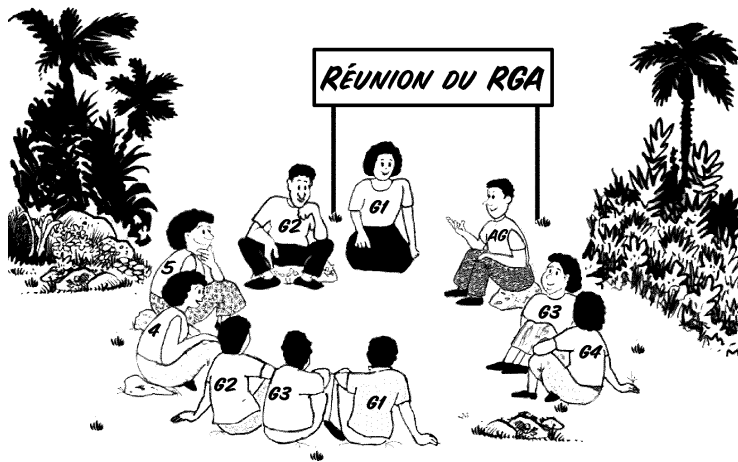
Maintenant, le groupe devrait avoir acquis la plupart des notions dont il a besoin pour gérer son entreprise

Examinons maintenant le rôle que peuvent jouer les Réseaux de Groupements en aidant au développement d'une entreprise associative.



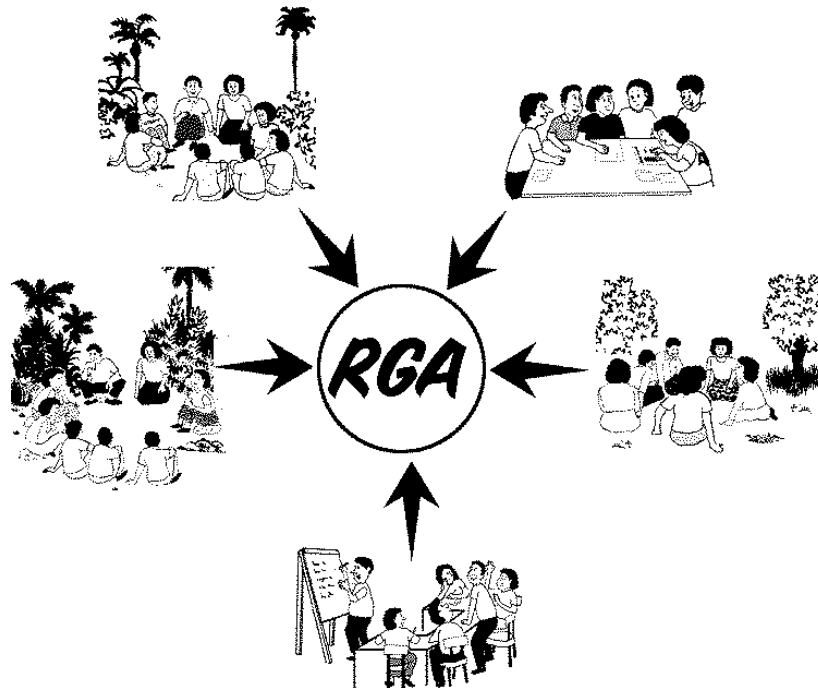


## 4e Partie: Le rôle des réseaux de groupes associatifs



Un réseau de groupes associatifs (RGA) est une fédération informelle réunissant un certain nombre de groupes qui veulent s'entraider dans des domaines d'intérêt commun. Un RGA a pour but de permettre l'échange d'informations entre les groupes, de leur faciliter l'accès aux ressources et de représenter les intérêts de ces groupes au sein d'organisations locales. Les groupes qui gèrent de petites entreprises peuvent tirer grand profit de leur qualité de membre d'un RGA, car ces réseaux offrent aux petites entreprises individuelles certains des avantages qu'elles auraient si elles étaient plus grandes. Ces avantages sont par exemple:

- au moyen des achats en gros, un plus grand accès aux intrants et des prix plus bas;
- le marketing commun de leurs produits;
- l'accès à des prestations qu'un groupe individuel aurait plus de difficulté à obtenir; telles l'assistance technique, les crédits.



Les réseaux, qui sont une réussite dans un certain nombre de pays, peuvent jouer un rôle important dans le développement rural en reliant les groupes entre eux; le réseau peut ainsi représenter efficacement un grand nombre de personnes. Les réseaux augmentent les chances de succès des petits groupes d'entrepreneurs, de producteurs ou de commerçants; ils contribuent ainsi à améliorer les niveaux de vie en zone rurale.

Les RGA ne sont pas nécessairement tous organisés de la même manière, puisque chacun d'entre eux répond aux problèmes particuliers que les groupes-membres du réseau rencontrent dans leur région.

Quand les groupes d'entrepreneurs associés auront travaillé avec succès pendant quelque temps (généralement deux à trois ans), l'Animateur aura à initier une discussion parmi ses membres sur les avantages possibles de la constitution d'un Réseau de Groupements Associés, et sur ce que les groupes individuels pourraient en tirer. Partout où l'Animateur sait qu'il existe des groupes d'associés dans une zone qui auraient avantage à se

constituer en réseau, l'Animateur doit en informer ces groupes et s'efforcer de les amener à se rencontrer pour en discuter.

La participation à un RGA n'est pas forcément avantageuse pour tous les groupes sans exception. L'Animateur doit donc, avec les groupes individuels, examiner soigneusement les avantages et les inconvénients d'un Réseau.

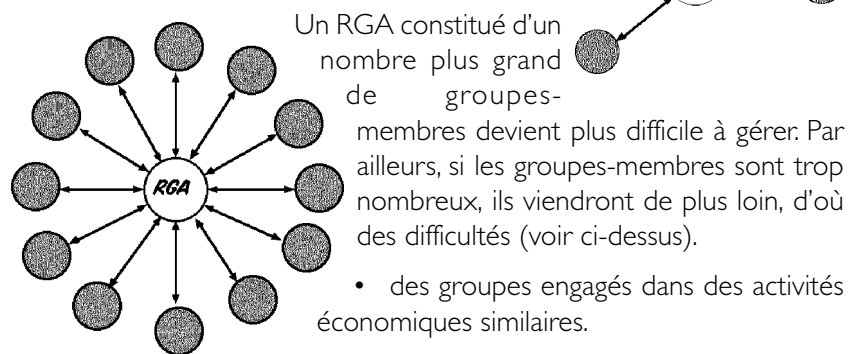
### Quels sortes de groupes doivent constituer un réseau?

En général, les RGA qui fonctionnent le mieux réunissent:

- des groupes pas trop éloignés les uns des autres;

Lorsque les groupes sont éloignés, il leur est plus difficile de se réunir et les décisions tendent à être prises par quelques personnes ou une personne seulement; les décisions ne sont pas vraiment représentatives de l'ensemble du groupe. Et quand les groupes-membres s'estiment mal représentés, ils peuvent avoir envie de quitter le Réseau.

- un petit nombre de groupes-membres - généralement de trois à dix.

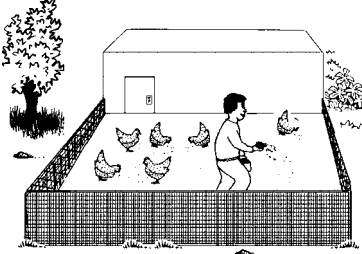


Lorsque les groupes-membres ont des activités génératrices de revenus qui sont très différentes, ils n'ont pas beaucoup d'intérêts et de problèmes communs; il est donc difficile pour le Réseau de traiter tous les problèmes avec la même efficacité.

Mais d'autre part, si les activités des groupes-membres sont exactement les mêmes et que ces groupes sont proches les uns des autres, ils peuvent se faire concurrence. Dans ce cas, même si la constitution d'un RGA peut conserver son utilité, ce Réseau doit orienter son action vers la réduction des coûts par les achats en gros et le marketing commun. Le RGA peut aussi aider ses groupes-membres à commercialiser leurs produits sur une zone géographique plus grande; il les aidera ainsi à créer un marché assez grand pour tout le monde.

Prenons un exemple: s'il existe plusieurs groupes d'éleveurs de poulets dans une zone, un Réseau pourrait mener les activités suivantes:

- acheter en gros les aliments de volaille;
- louer les services d'une personne pour vacciner tous les poulets des différents élevages;
- obtenir des conseils pour de meilleurs aliments ou de meilleures méthodes d'élevage.

A black and white line drawing of a person standing in a fenced-in chicken coop. The person is wearing a hat and is looking down at several chickens. There is a small building with a door in the background, and some trees and bushes around the coop.

Mais le marché peut être si petit qu'il n'y a pas assez de clients pour les différents groupes d'éleveurs. Dans ce cas, même si les poulets sont de meilleure qualité et moins chers, il y aura une limite à la quantité de poulets que les clients de la zone auront besoin d'acheter.

Au lieu de transformer les groupes-membres en concurrents qui s'arrachent les mêmes clients, le Réseau peut les aider à vendre des poulets dans d'autres marchés proches, peut-être en organisant les moyens de transport jusqu'à ces villages ou quartiers.

Lorsque les groupes-membres ont des activités différentes, un RGA ne peut pas faire des achats en gros au profit de tous ses membres; il peut aider, cependant, dans des domaines tels que la commercialisation en commun des produits des différents groupes, la représentation des groupes auprès des organismes d'Etat, des banques, etc.

Prenons un exemple: si un groupe produit des paniers, un autre des poulets, un troisième des produits vivriers, un RGA peut aider les trois groupes en:

- faisant transporter leurs produits au marché;
- prenant un seul kiosque au marché;
- obtenant un prêt d'une banque;
- agissant en représentant de tous les groupes pour présenter leurs problèmes aux autorités locales.



Un RGA peut donc être utile de différentes façons, et l'Animateur doit discuter avec le groupe de ses différentes possibilités d'action. Cela les aidera à décider si cela vaut la peine d'en créer un. Comme les groupes eux-mêmes à leurs débuts, le RGA doit commencer avec des objectifs simples et réalistes; il doit éviter de voir trop grand ou de vouloir faire trop de choses à la fois. Si les différents groupes manifestent le désir d'avoir un RGA qui s'occupera de différents problèmes, l'Animateur doit les aider à choisir les objectifs les plus importants qui doivent être abordés en premier.

### **Comment former un réseau de groupes associatifs (RGA)**

Il se peut qu'un RGA existe déjà dans la zone géographique, mais dans le cas contraire, les groupes associatifs peuvent décider, après discussion sur son utilité pour eux, d'en former un. La constitution d'un RGA se fait en plusieurs étapes,







qui partent de la volonté de s'entendre avec d'autres groupes d'entrepreneurs jusqu'à l'accord sur les termes d'une constitution ou loi fondamentale pour le Réseau et son adoption.

Une fois qu'un certain nombre de groupes associatifs sont d'accord, chacun de son côté, sur les avantages qu'une telle association leur donnerait, l'Animateur doit aider ces

groupes à prendre contact les uns avec les autres. S'il y a, dans une zone, beaucoup de groupes qui veulent former un RGA, il sera peut-être bon d'envisager la formation de deux ou plusieurs RGA. Il est généralement très utile que différents groupes tiennent une réunion ensemble pour discuter de façon informelle de leurs activités et problèmes respectifs. Tous les membres des groupes doivent assister à cette première rencontre.

Une fois que les problèmes communs ont été dégagés et précisés, les groupes deviennent très réceptifs à l'idée d'agir ensemble pour les aborder.

L'Animateur doit aider les membres du groupe à réfléchir et discuter des problèmes communs qu'un RGA pourrait résoudre.

L'étape suivante, dans la formation d'un RGA, consistera pour chaque groupe à désigner des représentants. La personne désignée par chaque groupe pour le représenter doit être quelqu'un qui:

- est intéressé par ce rôle et disposé à l'assumer;
- est directement intéressé par les questions et les problèmes que le RGA essayera de résoudre;
- sait parler aux autres et présenter les problèmes;
- a la confiance des autres membres du groupe.

Ensuite, une deuxième réunion doit être organisée; c'est une réunion à laquelle les représentants des différents groupes auront à discuter de ces

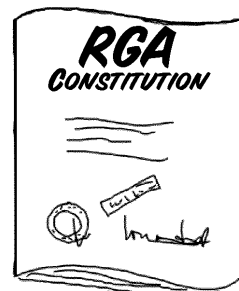
questions dans le détail et à se mettre d'accord sur les problèmes communs qu'ils doivent examiner ensemble dans le cadre du Réseau. Il sera aussi nécessaire qu'ils établissent des objectifs clairs pour le Réseau, objectifs qui serviront de lignes directrices pour leurs futures activités. En définissant ces objectifs, il est important de:

- rester réaliste et pratique;
- sélectionner un nombre restreint d'activités dans lesquelles le Réseau a des chances d'être plus efficace que ses groupes-membres individuellement.

L'ensemble des représentants devra ensuite commencer à faire un projet de constitution ou loi fondamentale pour le Réseau, projet qui devra être discuté et obtenir l'accord de tous les groupes constitutifs séparément, chacun à sa propre réunion.

Comme cela se fait pour la formation d'une petite entreprise en association, la loi fondamentale d'un Réseau doit couvrir des aspects tels que:

- la raison, le but et les objectifs du RGA
- les conditions d'adhésion, de départ, etc.
- la fréquence et le but des réunions
- le rôle des représentants
- le mode de règlement des litiges et désaccords
- la nature et le nombre des comptes et documents à tenir
- les modalités d'auto-financement du Réseau
- comment seront employées les contributions financières ou autres des groupes constitutifs

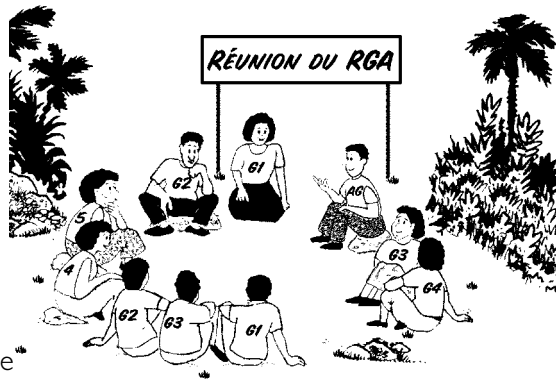


## Comment gérer un réseau de groupes associatifs

Une fois les objectifs du Réseau définis, sa loi fondamentale approuvée par tous, et les contributions des groupes-membres réunies, le Réseau est prêt à démarrer ses activités.

Les représentants des groupes auront besoin de se rencontrer régulièrement. Il faut toutefois bien accueillir la participation d'autres membres que les représentants lorsque des décisions importantes sont en jeu.

Tout comme dans un groupe individuel, il faudra, assez tôt, répartir les rôles au niveau du Réseau. Quelqu'un devra se charger de s'occuper des fonds, quelqu'un d'autre devra assurer la présidence, et une 3<sup>e</sup> personne le secrétariat. Il peut être



nécessaire d'avoir des personnes chargées d'activités spécifiques, cela dépend des objectifs du Réseau. Par exemple, si le principal objectif du RGA est d'effectuer des achats en gros, il vaut mieux que quelqu'un coordonne les activités qu'entraîne cet objectif (ex. la recherche de fournisseurs, la négociation de contrats, la livraison aux différents groupes, etc.).

Il faudra tenir à jour les comptes et les livres sur le nombre de groupe-membres, leurs contributions financières ou autres, l'emploi de l'argent du RGA etc., à peu près de la même façon que pour les groupes individuels.

## Quels services le réseau peut-il fournir?

### 1. Les achats en gros

En général, l'achat d'une grande quantité d'une marchandise revient moins cher que l'achat de petites quantités. Puisque les intrants d'un petit groupe sont moins importants que ceux d'un grand, il est logique d'acheter une grande quantité de marchandises, assez pour tous les groupes, et de les répartir entre les groupes selon leurs besoins. Du fait qu'il achète en grandes quantités, le Réseau aura un plus grand pouvoir de négociation et pourra obtenir un prix plus bas, ou bien pourra acheter auprès d'un grossiste au lieu d'un détaillant.



Si par exemple, quatre groupes-membres d'un RGA font des cultures vivrières, chaque groupe aura besoin d'engrais et de semences. S'ils achètent chacun de son côté 50 kilos d'engrais, cela coûtera plus que s'ils achètent 200 kilos en une seule fois qui seront ensuite répartis entre les quatre groupes.

### 2. L'aide au financement des groupes-membres

Un RGA peut aider ses groupes-membres de différentes façons en matière de financement:

- Le fonds d'épargne du RGA

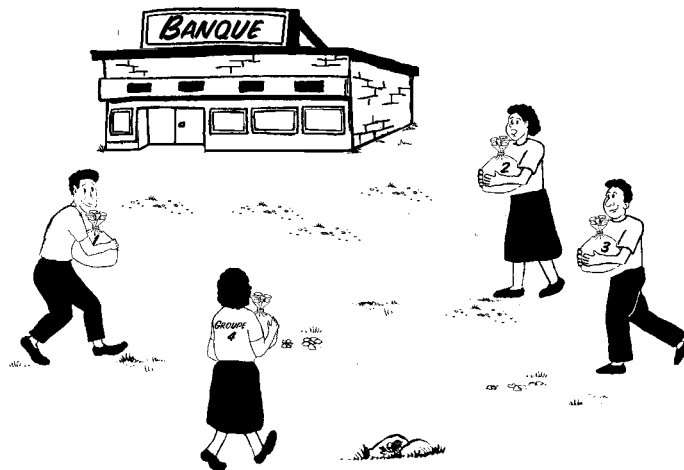
La création d'un fonds d'épargne dans lequel les groupes-membres verseront leurs bénéfices excédentaires. Ce montant pourrait ensuite être prêté à ceux des groupes-membres qui auraient besoin d'un complément de financement.

Un groupe demanderait un prêt ponctuel pour faire face à un problème de trésorerie, ou pour une urgence, ou pour financer l'expansion de son activité.

Un emprunt au Réseau pourrait être plus facile à obtenir qu'un emprunt à la banque. Le RGA pourrait demander au groupe-membre de payer une somme définie pour cette prestation (le prêt), et, une fois le prêt remboursé, cette somme serait reversée dans le fonds d'épargne du groupe pour aider à l'augmenter.

- **Les prêts bancaires**

Le RGA pourrait aider les groupes-membres à préparer des dossiers de demandes de prêts auprès des banques locales.

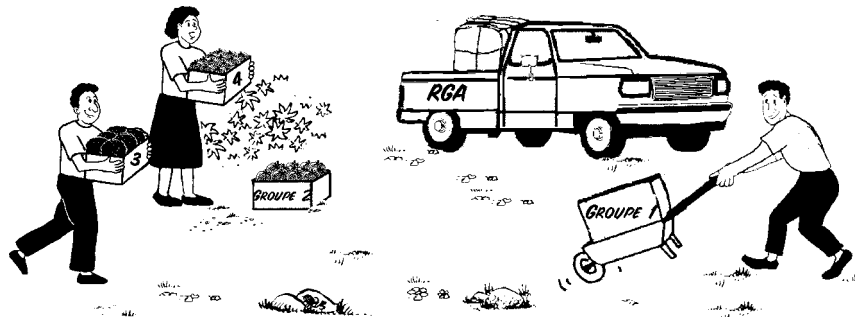


Lorsque plusieurs groupes-membres ont besoin d'un prêt, le RGA peut tenter de négocier un prêt global (le total de ces besoins) auprès de la banque, en obtenant des conditions plus favorables puisque le montant est plus élevé. Un peu comme dans le cas des achats en gros, le RGA aurait un plus grand pouvoir de négociation. Le prêt global obtenu peut être ensuite réparti entre les groupes-membres qui sans cela auraient fait des demandes individuelles.

Les groupes-membres peuvent trouver avantageux de garder une partie ou la totalité de leurs fonds avec le Réseau. Ceci peut inciter les groupes à économiser régulièrement, en officialisant les contributions financières. L'argent pourra alors être gardé dans un compte d'épargne à la banque. Souvent, en effet, les banques accordent des conditions plus favorables lorsque l'épargne est plus importante: les groupes-membres peuvent donc juger utile de garder leurs fonds dans un même compte à la banque.

### 3. La commercialisation/le marketing communs

Comme pour l'achat en commun des approvisionnements, un RGA peut aider ses groupes-membres dans la commercialisation de leurs produits. Le déplacement jusqu'au marché est quelquefois cher; il n'est pas forcément nécessaire que chaque groupe-membre envoie quelqu'un au marché pour assurer la vente. Pour économiser sur les frais des transport, il est peut-être faisable de ne déplacer qu'un ou deux représentants de l'ensemble des groupes-membres.

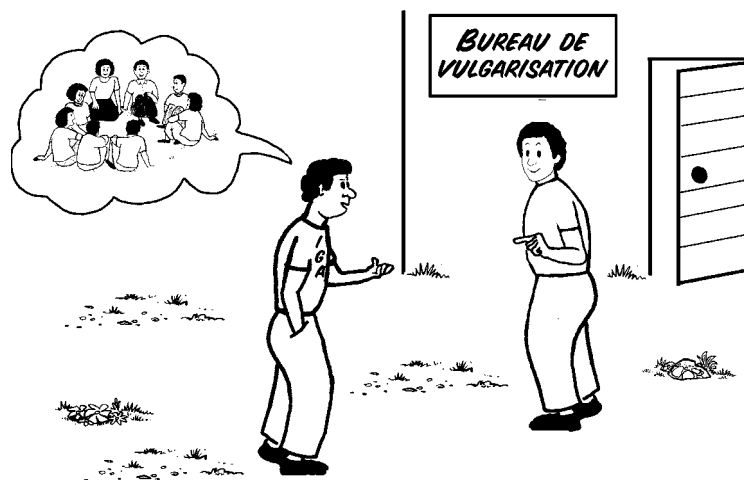


Certaines productions sont aussi plus faciles à vendre en gros à un commerçant qu'au détail à des clients. Le nombre peut faire la force, et un RGA représentant plusieurs groupes-membres pourrait négocier un meilleur prix avec les acheteurs en gros. Ce n'est pas toujours vrai, cependant, et, dans certains cas, les groupes-membres peuvent préférer assurer individuellement la vente de leurs produits, en pensant qu'ils en auront un meilleur prix que si quelqu'un d'autre s'en charge.

La commercialisation groupée présente un autre avantage: un certain nombre de produits différents peuvent être réunis pour être vendus dans un seul magasin ou point de vente au marché. Un RGA peut aussi prendre des dispositions pour permettre la vente des produits ou des prestations de ses groupes-membres dans divers lieux de vente que les groupes agissant seuls ne pourraient pas atteindre.

#### **4. La représentation des groupes-membres auprès de l'Etat et d'autres organisations**

A travers ses groupes-membres, un Réseau de Groupes Associatifs représente beaucoup de gens. Un RGA peut donc les représenter auprès des services de l'Etat au niveau local (départements, régions, etc.), et auprès des autres organisations, et ceci plus facilement que les groupes agissant seuls. Les services de vulgarisation en zone rurale, les organismes de développement, les Organisations non-gouvernementales (ONG), etc. travaillent toujours plus facilement avec des groupes organisés qu'ils ne peuvent le faire avec des personnes individuelles. Plus un groupe est grand et plus il est représentatif, plus il sera facile à ces services et organisations de l'aider.

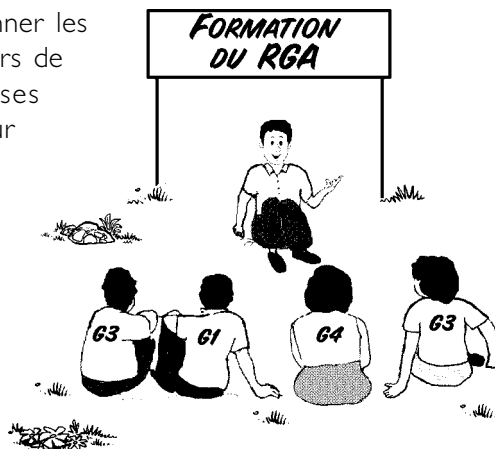


Par exemple, les encadreurs agricoles ne peuvent pas atteindre facilement les agriculteurs individuels; les services de vulgarisation dispensent donc leurs conseils à travers les groupements d'agriculteurs. Dans tous les domaines -agriculture, santé, nutrition, etc., les RGA peuvent contacter des animateurs et formateurs pour qu'ils rendent des visites de formation aux groupes ou aux membres d'un certain nombre de groupes. Il serait difficile ou impossible d'obtenir des formations individuelles.

Deux pays, le Sri Lanka et la Zambie, possèdent un nombre considérable de RGA. Les services de vulgarisation utilisent maintenant largement ces réseaux pour mieux faire passer leurs messages. Les organismes étatiques, les ONG et les organisations internationales ont aussi commencé à privilégier les zones qui possèdent des Réseaux de Groupes Associatifs puissants et actifs. Ils préfèrent aider ces zones, car les RGA constituent un moyen efficace de faire passer ces aides.

## 5. La formation des membres

Un RGA peut aussi se donner les moyens d'organiser des cours de formation adaptés pour ses groupes-membres, ou pour quelques personnes dans chacun des groupes, avec l'aide d'organismes de l'Etat, d'ONG, et ainsi de suite. Il peut s'avérer très difficile pour une personne d'organiser des cours de formation, mais si les groupes-membres le demandent en passant par le RGA, les organismes d'aide et d'encadrement sont souvent disposés et capables d'assurer cette formation.



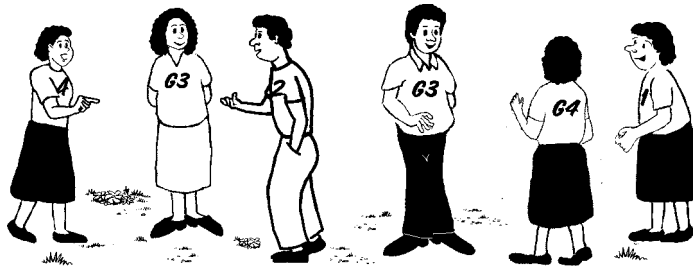


## 6. Les échanges d'idées et d'informations entre les groupes

En échangeant les leçons de leur expérience, les groupes-membres pourront surmonter de nombreux problèmes parmi ceux qu'ils rencontrent inévitablement. L'un des groupes peut avoir connu un même problème auparavant, ce qui lui permettra de donner des indications utiles sur la manière dont il l'a résolu.

Mais même en l'absence de problèmes particuliers, parler à d'autres groupes permet de s'informer sur de nouvelles opportunités, d'améliorer un produit ou de développer une activité. Exemple: un groupe A de producteurs de vivriers pourra informer un autre groupe-membre B du Réseau, qui est éleveur de volaille, que dans le marché où le groupe A se rend d'habitude, il n'y a pas encore de vendeur de poulets.

En dernier lieu, le simple fait d'entrer en contact avec d'autres groupes aide à renforcer les groupes eux-mêmes.





## **RESUME**

Les réseaux de groupes associatifs peuvent aider leurs groupes-membres à s'entraider par les moyens suivants:

- l'achat en gros des intrants
- des financements groupés (fonds d'épargne commun et demande groupée de prêts)
- la commercialisation en commun des produits
- l'organisation de séances de formation pour les groupes-membres
- l'échange d'idées et d'informations entre les groupes

La formation d'un RGA peut être d'une très grande utilité pour les groupes qui en sont membres. Lorsque ces groupes d'entrepreneurs associés ont atteint un certain stade, ils doivent envisager la possibilité de travailler avec d'autres groupes en mettant en place un réseau de groupes associatifs.

