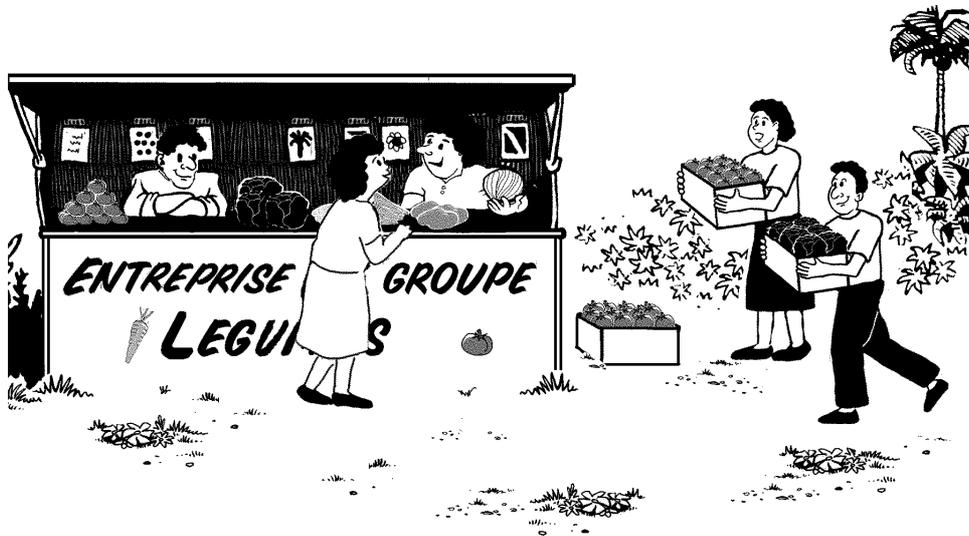




Conseils pour la réussite d'une **petite ou** **microentreprise de** **groupe**

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**

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 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

Introduction	I
Comment ce livre est-il structuré?	3
Note à l'intention des pays musulmans	6
Comment faut-il adapter ce livre?	6
Première partie: Le choix du projet	9
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
Deuxième partie: La planification préalable	43
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.

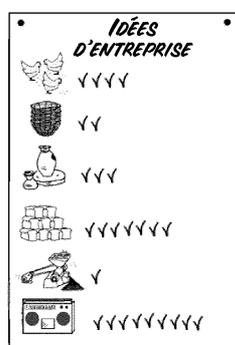
On peut développer certains de ces "facteurs de succès", ou remédier à leur absence. L'Animateur pourra suggérer des solutions. Par exemple, s'il y a 30 membres dans le groupe, il peut proposer de créer 2 ou 3 entreprises.

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.

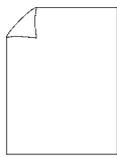


Une association ou un réseau de groupements peut offrir différentes sortes de services ou de prestations: cela

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.



