

N° 330

**RAPPORT DE MISSION SUR L'ATELIER DE FORMATION
DES FORMATEURS SUR LE DEVELOPPEMENT DE
L'ENTREPRENEURIAT FEMININ**

Yaoundé, 7 - 25 octobre 1991

par NISHYIREMBERE Antoinette



**RAPPORT DE MISSION SUR L'ATELIER DE FORMATION
DES FORMATEURS SUR LE DEVELOPPEMENT DE
L'ENTREPRENEURIAT FEMININ**



Yaoundé, 7 - 25 octobre 1991

par NISHYIREMBERE Antoinette

TABLE DES MATIERES

	<u>Page</u>
INTRODUCTION	2
CHAP. I : LA PROBLEMATIQUE DE LA FEMME DANS LE MONDE DES AFFAIRES	4
1.1. Les obstacles sociologiques	5
1.2. Les obstacles structurels	6
CHAP. II : PROCESSUS DE DEVELOPPEMENT DE L'ENTREPRENEURIAT ET PROFIL ENTREPRENEURIAT	9
2.1. L'Entrepreneuriat en mouvement	9
2.2. Point de la situation sur le développement de l'entrepreneuriat en Afrique	9
2.3. L'entrepreneur, un être spécial : profil entrepreneuriat	11
CHAP. III : LA Création D'UNE ENTREPRISE	15
3.1. Généralités	15
3.2. Les différentes étapes dans la création d'une entreprise	16
CHAP. IV : LA GESTION DE L'ENTREPRISE	34
4.1. Le budget	34
4.2. La gestion financière et comptable	37
4.3. La gestion des ressources humaines	41
CHAP. V : LA FORMATION	43
5.1. Définition	43
5.2. Le cycle de formation	43
CONCLUSIONS	52
ANNEXE : Liste des causes qui font que trop d'entreprises meurent dans les mois et les premières années qui suivent leur démarrage	54

INTRODUCTION GENERALE

L'atelier de formation des Formateurs sur le Développement de l'Entrepreneuriat Féminin tenu à l'hôtel SOFITEL de YAOUNDE du 07 au 25 octobre et organisé par la Banque Africaine de Développement, avait comme objet :

- L'identification et l'amélioration des compétences de formation au développement de l'entrepreneuriat féminin.
- L'élaboration de programmes de formation efficaces pour les institutions dans lesquelles ont été issus les participants.
- Le perfectionnement et l'actualisation des connaissances des participants en faisant le point sur les méthodologies de formation, en s'exerçant aux méthodes de formation et en échangeant les expériences de leurs institutions respectives en matière de formation du personnel et des clients.
- La formation d'un noyau de formateurs appelés d'une part, à assurer effectivement l'identification, la sélection et la formation des entrepreneurs féminins appartenant à différents secteurs de la société et d'autre part, à appuyer et renforcer les ressources humaines des institutions qui mettent en train ou en oeuvre la formation systématique et à long terme des entrepreneurs féminins.

L'Atelier regroupait 37 participants dont 6 hommes et 31 femmes engagés dans des secteurs de formation et/ou d'encadrement venant aussi bien de la Fonction Publique, des Banques et des Organismes non gouvernementaux des pays ci-dessous : Caméroun, Guinée, Bénin, Mali, République Centrafricaine, Zaïre et Rwanda.

La Délégation rwandaise comptait 6 participantes venant de :

- L'Association DUTERIMBERE,
- Le Centre de Formation et de Recherche Coopérative IWACU,
- La Banque Rwandaise de Développement,
- Le Ministère de l'Intérieur et du Développement Communal,
- Le Réseau des Femmes Ouvrant pour le Développement Rural,
- et de la Présidence de la République Rwandaise.

Leur participation active témoignait d'une part, de leurs expériences en cette matière, de leur volonté d'apprendre et d'autre part, de la compétence des intervenants dans la dite formation.

L'approche méthodologique était progressive et participative. Progressive dans le sens où le programme permettait aux participants de passer de la conception de l'idée de création d'une Entreprise (PME-PMI) à la définition des objectifs, des stratégies, des moyens de mise en oeuvre pour créer l'entreprise et aboutir aux méthodes d'éducation des adultes pour transmettre ce qui est appris en passant par la gestion proprement dite des projets.

Ce programme était parsemé d'exposés, de travaux en groupe, des visites des entreprises initiées et gérées par des femmes, des exercices de parler à la télévision, d'échanges d'expériences etc... C'est dans tout cela que réside le caractère participatif de l'atelier.

Pour mieux mesurer l'intégration de la formation par les participants, les organisateurs, à l'occurrence la BAD, avait demandé à chaque délégation de faire un projet dans lequel toutes les étapes essentielles au développement de l'entreprise se retrouveraient. La délégation rwandaise a choisi le thème "construction et gestion d'un home d'accueil et restauration pour les élèves externes des écoles secondaires à Kigali."

Ce projet non seulement correspond au besoin actuel et urgent ressenti par des groupes cibles, mais aussi, il a la chance de pouvoir être concrétisé par des femmes rwandaises entrepreneures qui veulent le réaliser mais qui n'avaient pas les compétences requises pour le monter. Ce projet a été élaboré avec beaucoup d'aisance grâce à la complémentarité de la délégation rwandaise : formation en sciences sociales et en sciences de gestion, expérience en gestion d'entreprises, de homes d'accueil et de restauration pour élèves. Il a été remis à la BAD par le truchement du Directeur de l'Atelier de Formation des Formateurs sur le Développement de l'Entrepreneuriat Féminin et sera renvoyé à la délégation après correction et commentaires.

CHAPITRE I : LA PROBLEMATIQUE DE LA FEMME DANS LE MONDE DES AFFAIRES

La problématique de la femme dans le monde des affaires s'inscrit dans celle plus générale du rôle de la femme dans le processus du développement socio-économique de nos pays.

Dans ce cadre, il n'est pas besoin d'insister sur le fait que la contribution effective de la composante féminine de nos populations aux efforts nationaux de développement est gravement handicapée par des obstacles de toutes sortes.

Cette situation minorisante du rôle socio-économique de la femme devient tout à fait préoccupante lorsqu'il s'agit de certains secteurs particulièrement difficiles comme celui qu'il est convenu d'appeler le monde des affaires.

L'on sait que la mise en place du monde des affaires est relativement récente dans la quasi-totalité de nos pays. Dans de nombreux cas, les hommes d'affaires eux-mêmes cherchent encore leur chemin au prix d'importants efforts qui ne donnent pas toujours les meilleurs résultats. Ils se heurtent notamment à des difficultés d'ordre structurel, économique, voire politique comme on peut le constater dans certains Etats.

En cherchant en toute légitimité à se faire une place dans ce mouvement d'émergence des affaires au sein de nos économies nationales, la femme est appelée à affronter tous ces problèmes. Mais il s'y ajoute d'autres qui sont plus spécifiquement liés à la "condition féminine" dans nos sociétés en pleine mutation.

Ainsi, de nos jours, il est aisé de constater que la participation féminine au monde des affaires est nettement en-deça des potentialités et des capacités prouvées des femmes.

C'est pourquoi il me semble opportun de tenter de dégager ici quelques éléments de diagnostic de cette situation et de réfléchir sur les voies et les moyens de sa transformation radicale au sein d'un développement équilibré de nos jeunes nations.

1.1. Les obstacles sociologiques

1.1.1. Les préjugés sociaux

L'épanouissement économique de la femme dans le monde des affaires se heurte à de nombreux obstacles d'ordre sociologique. Leur identification est en elle-même un début de leur neutralisation sinon de leur disparition à terme, car il y en a que l'on peut surmonter grâce à l'information et à la formation. Il est vrai qu'ils existent dans tous les pays, même les plus économiquement avancés. Ils sont d'autant plus difficiles à vaincre qu'ils sont de ceux-là qui marquent la femme dans sa vie d'épouse et de mère.

La problématique n° 1 et la principale réside dans les préjugés sociaux ancrés dans la mentalité masculine. Et cette réalité est de celles que l'on n'avoue jamais. Bien sûr il y a des exceptions comme à toutes règles. Mais elles n'existent que pour confirmer celles-ci.

Une bonne formation, une bonne connaissance de l'environnement socio-économique et une maîtrise des techniques modernes de commercialisation et de gestion des entreprises, c'est déjà un grand pas dans la promotion des femmes dans le monde des affaires. En s'imposant par leur qualification et leurs compétences techniques aux mécanismes de gestion moderne des entreprises, les femmes plus motivées et mieux "armées" seront plus aptes à faire voler en éclat les obstacles dus à des préjugés qui ont tendance à se perpétuer de façon anachronique.

1.1.2. Les restructurations de la mobilité de la femme dû à son rôle dans la famille (grossesse, allaitement des enfants à bas âge), à la susceptibilité de certains époux, etc... réalités qui limitent ses contacts avec l'extérieur et donc son accès à l'information et à la formation.

1.1.3. Restructuration des possibilités d'éducation et de Formation

Dans certaines sociétés, l'accès des femmes à l'éducation est encore limité, contrairement à leurs frères qui eux ont le choix de leur formation.

1.1.4. L'indifférence générale

En dehors des déclarations officielles qui ne dépassent pas le stade des intentions, l'indifférence officielle et masculine entoure et oblitère le rôle et l'expansion des activités des femmes d'affaires. Elles ne bénéficient donc pas de l'attention qu'elles méritent pour les programmes de formation sans laquelle

formation il leur est difficile de moderniser leur entreprise, ni de les agrandir. Voilà en gros pour ce qui est des obstacles consécutifs aux traditions et aux attitudes négatives à l'égard des femmes d'affaires. Ils sont plus difficiles à combattre parce que subtiles, abstraites et sournoises.

1.2. Les obstacles structurels

1.2.1. Manque de capitaux

En raison du fait que la femme n'inspire pas assez confiance aux banques et aux organismes de crédits en général. Et cela, même en dépit de l'existence d'un programme d'investissement ou d'une ligne de crédits. Et quand exceptionnellement elle obtient le crédit (totalité ou partie de ses besoins) c'est toujours avec une garantie d'un membre ou ami masculin de la famille.

La lourdeur bureaucratique des organismes d'assistance ne prévoit aucune disposition de nature à encourager les femmes d'affaires.

Les meilleures volontés s'épuisent si elles ne s'effondrent.

1.2.2. Absence de sens du risque et de l'organisation nécessaire dans les affaires.

1.2.3. L'ignorance des procédures d'obtention des crédits et de la gestion rationnelle de ces crédits, l'ignorance des stratégies à adopter face au manque de flexibilité des mécanismes et conditions de crédits et des dispositions spéciales pour encouragement des femmes d'affaires.

1.2.4. Absence de politique et de programmes claires pour la promotion et la motivation de femme d'affaires.

1.2.5. Manque d'information sur la situation de l'offre et de la demande dans les zones rurales combinées avec un manque d'éducation de base et de formation.

1.2.6. Manque de devises dans certains pays, devises nécessaires au financement des importations.

1.2.7. Absence totale de suivi de l'évolution du statut de la femme d'affaires.

1.2.8. Le manque ou l'insuffisance de femmes formées aux techniques modernes de commercialisation et de la gestion des entreprises.

1.2.9. Enfin la problématique des domaines d'affaires réservés Ce sont ceux des grands projets et des grands marchés d'Etat.

Les Gouvernements doivent prendre et faire appliquer des mesures incitatives urgentes pour la promotion et l'insertion des femmes dans le secteur du commerce moderne, et de l'industrie. Il faut pour cela, tenir compte des problèmes ci-dessus évoqués et mettre en avant des politiques, des procédures et des mécanismes pour leur solution.

Au stade antérieur à celui de l'industrie, celui du commerce moderne, il faut reconnaître que les femmes sont rares qui ont une bonne maîtrise des techniques modernes de commercialisation et de gestion. Il faut donc définir une stratégie de formation appropriée. Formation qui est le moyen indispensable au succès des entreprises d'import et de distribution. Cette formation doit suivre les axes suivantes :

A. Le développement d'attitudes commerciales et de la capacité d'adaptation au milieu, à ces contraintes et aux opportunités qu'il offre.

Les programmes de formation prélevant de cette catégorie couvriraient divers domaines, tels que :

- l'analyse des réalités politiques, géographiques, légales, psycho-sociologiques et caractérielles des marchés et sources d'approvisionnement,
- l'environnement économique et institutionnel
- les politiques gouvernementales et les mesures incitatives : Facilités, activités et organisations relatives à la promotion commerciale des femmes d'affaires sur le plan national. Par exemple leur participation effective aux bureaux des Chambres de Commerce.
- Les activités et mécanismes d'appui extérieurs au développement et à l'expansion du commerce.

B. L'acquisition d'outils de décision et de gestion opérationnelle

Les programmes de cette phase de la formation doivent permettre l'acquisition et le développement pour la femme d'affaire, des compétences dans :

- l'identification des besoins du consommateur,
- la création, l'acquisition et l'amélioration des produits et services pour la satisfaction des besoins identifiés,
- la promotion des ventes,
- l'exploitation des données (Information) commerciales, quant à la gestion globale de l'entreprise une bonne compréhension de la planification opérationnelle s'impose.

En effet, l'opératrice, si douée soit-elle a besoin d'apprendre comment faire pour :

- la recherche de marché approprié qui implique souvent une investigation sur le terrain,

- la planification et le développement de stratégie et de politique commerciale,
- la planification et la stratégie commerciale appliquée,
- le développement et l'adaptation des marchandises dans le cadre de la planification de la commercialisation, le maintien des prix : calcul des prix de revient et de vente,
- les canaux de distribution,
- la préparation, la mise en oeuvre et le contrôle des plans de marketing,
- l'administration des achats et des ventes,
- la gestion des stocks,
- la préparation des dossiers de crédits et la gestion rationnelle de ces crédits,
- le partenariat inter-africain : l'identification du partenaire adéquat et la procédure de partenariat (association, représentation, etc...)

Cette analyse de la problématique des femmes dans le monde des affaires facilitera l'identification des problèmes et les obstacles à l'expansion de la femme d'affaire.

Les obstacles pourraient être surmontés grâce à une bonne formation et la détermination des femmes à se tirer d'affaires.

En effet, de plus en plus de femmes font preuve d'une détermination et d'une volonté inébranlables, en dépit et face à des injustices flagrantes, des obstacles parfois grossiers qu'elles rencontrent quotidiennement et dans l'exercice de leurs activités commerciales. Ces femmes d'affaires courageuses et opiniâtres devant les discriminations les plus éhontées pour cause de féminité, des femmes refusent d'être des victimes de la société, de ses préjugés et de ses attitudes négatives. Elles font front et luttent. C'est pourquoi, il est indispensable que les femmes obtiennent des armes. Ces armes c'est surtout la formation, la connaissance parfaite des mécanismes de gestion moderne des entreprises. C'est le véritable paravent contre l'indifférence, et toutes les injustices car les femmes ne sont pas nées victimes. Elles le deviendront si elles n'ont ni volonté, ni formation. Nous sommes là pour acquérir cette science indispensable au succès et à l'expansion d'une entreprise moderne.

CHAPITRE II : PROCESSUS DE DEVELOPPEMENT DE L'ENTREPRENEURIAT ET PROFIT ENTREPRENEURIAT

2.1. L'entrepreneuriat en mouvement

Qu'entendons-nous par "Entrepreneuriat" ?

En adoptant le mot "entreprendre dans son sens le plus large, c'est-à-dire prendre la décision de faire quelque chose", chacun de nous peut se considérer entrepreneur; l'entrepreneuriat désignant le fait d'entreprendre quelque chose, et l'entreprise étant le résultat ou la concrétisation de l'entrepreneuriat.

Si nous adoptons le sens restreint, l'entrepreneur est celui qui crée ou veut créer une entreprise. L'entrepreneuriat passe par l'Esprit d'Entreprise qui, semble-t-il, est :

- une disposition d'esprit (goût du risque, ambition personnelle, individualisme, réalisme...) s'appuyant sur des aptitudes à pratiquer certains comportements :

- . aptitudes à prendre des responsabilités
- . courage face aux problèmes
- . patience, autodiscipline, esprit d'épargne
- . capacité de travail supérieure à la moyenne
- . capacité d'adaptation, d'initiative
- . capacité de jugement, auto-contrôle, auto-critique
- . capacité à maîtriser la gestion courante
- . capacité à anticiper, prévoir, se fixer des objectifs
- . capacité à négocier
- . capacité à motiver et entraîner des collaborateurs....

et s'appuyant aussi sur des connaissances et des compétences techniques et de gestion.

Le développement de l'entrepreneuriat inclut alors l'action d'entreprendre, l'entrepreneur (en tant qu'individu) et l'entreprise.

2.2. Point de la situation sur le développement de l'entrepreneuriat en Afrique.

2.2.1. L'esprit d'entreprise : une qualité innée

Depuis des années, en Afrique, l'hypothèse communément répandue et acceptée est que l'esprit d'entreprise et les qualités d'entrepreneurs sont totalement innés : soit on les possède, soit on en est démuné et cela s'observait sur le terrain d'application. On ne pensait donc pas à développer, encore moins à inculquer à des personnes l'esprit d'entreprise, le goût du risque, l'ambition etc... en créant spécialement des programmes au bénéfice des femmes, des hommes ou des jeunes.

2.2.2. L'esprit d'entreprise : une qualité non innée que l'on peut développer

Il y a quelques années, un nouveau courant de pensée a été porté à la connaissance de quelques représentants africains, courant selon lequel l'esprit d'entreprise n'est pas (totalement) inné; on peut "fabriquer" des entrepreneurs. Ce mode de pensée qui a pris naissance en Inde, repose sur une théorie fondamentale : on postule que "l'entrepreneur" existe en puissance chez diverses personnes, que le désir de s'établir à son propre compte et d'améliorer son lot économique est un trait humain très répandu, que les individus différents sont nés par des motifs différents mais que pris ensemble, ils forment "un mouvement" de l'entreprise. Plusieurs d'entre eux, par manque de "confiance en soi", hésitent à sortir de leur coquille. Leur esprit d'entreprise n'est pas suffisamment développé ou nourri, et la peur du risque les retient, même si leur situation économique ou leur profession actuelle ne les satisfait pas. Par conséquent, il faut les aider et répondre à leurs différents besoins en comblant leurs lacunes dans l'information, la motivation et les compétences de base. Ainsi, à partir de certaines qualités minimales on peut "faire" des entrepreneurs.

En d'autres termes l'esprit d'entreprise peut s'acquérir; c'est :

- une disposition d'esprit (que l'on peut aider à naître)
- s'appuyant sur des aptitudes (que l'on peut chercher à développer)
- s'appuyant aussi sur des connaissances et des compétences techniques et de gestion (que l'on peut aider à acquérir par la formation individuelle, ou à renforcer indirectement via le parrainage d'un "professionnel" compétent).

Ce nouveau courant de pensée a débouché dans certains pays sur des programmes de développement de l'esprit d'entreprise, comportant trois grandes étapes :

- 1) une étape pré-formation au cours de laquelle on identifie et choisit les entrepreneurs potentiels à l'aide d'outils éprouvés.
- 2) Une étape de formation proprement dite où on motive le candidat, on renforce ses qualités d'entrepreneur, on l'aide à choisir l'affaire qui lui convient et à formuler son projet, et enfin où on développe ses compétences en matière de gestion.
- 3) Une étape post-formation, au cours de laquelle on fournit des services d'appui et de suivi.

2.3.3. Les chances d'acceptation du nouveau courant de pensée

L'occasion semble propice actuellement pour vendre le développement de l'esprit d'entreprise. En effet, les gouvernements, débordés par le chômage des jeunes, des femmes, des diplômés, des compressés et des déflatés de la fonction publique etc... et dans l'impossibilité de trouver des emplois à toutes ces personnes, n'ont plus qu'une préoccupation : l'emploi indépendant via la création de petites entreprises. Les gouvernements pourraient donc être acquéreurs et par ce biais élargir leurs réservoirs d'entrepreneurs soigneusement choisis, formés et "bien rodés".

En outre, toutes les contre-performances enregistrées dans le passé par les structures de promotion des PME, notamment les structures financières, leur a révélé qu'un bon projet n'est pas suffisant pour avoir une bonne entreprise; il faut un bon promoteur ayant l'esprit d'entreprise.

Elles sont donc, maintenant, en quête d'un nouveau type, d'entrepreneurs.

Et pourquoi les femmes ne représenteraient-elles pas un pourcentage important de cette nouvelle race d'entrepreneurs ? L'occasion n'est-elle pas belle pour embrasser ce beau métier.

2.3. L'entrepreneur, un être spécial : profil entrepreneuriat

Devant les résultats divers obtenus par les différents promoteurs, plusieurs études ont été conduites par des chercheurs et ont abouti au fait que les entrepreneurs qui réussissaient dans les affaires possédaient certaines qualités dont :

- le goût du risque et la prise de risque
- la recherche d'opportunité et l'esprit d'initiative
- la tenacité
- la persuasion et le développement des réseaux de contacts
- la confiance en soi
- la quête continuelle d'information
- le souci de l'excellence et de l'efficacité dans le travail
- le respect des engagements pris
- la fixation d'objectifs
- la planification et le suivi systématique.

2.3.1. Le goût du risque et prise de risque

L'entrepreneur est quelqu'un qui a le goût du risque c'est-à-dire qui est prêt à sacrifier des ressources certaines dans l'espoir d'avoir des ressources plus importantes dans le futur. L'entrepreneur prend effectivement des risques calculés, modérés ou élevés mais prend des risques.

2.3.2. La recherche d'opportunité et l'esprit d'initiative

L'entrepreneur est toujours à la recherche d'opportunités et les saisit quand elles se présentent. Il fait des actions au delà de ce qui est obligatoire et nécessaire. Il prend toujours les devants et n'attend pas que les autres lui disent quoi faire.

2.3.3. La tenacité

L'entrepreneur est tenace, persévérant, il ne se décourage pas, ne se laisse pas abattre par les premières difficultés, les premiers échecs. Il sait tirer les leçons de toutes ses expériences positives ou négatives. Il s'entête et s'y prend tant qu'il le faut pour surmonter un obstacle.

2.3.4. La persuasion et le développement des réseaux de contacts

En affaires, la persuasion et le réseau de contacts sont absolument nécessaires. L'entrepreneur a tout intérêt à savoir persuader, convaincre autrui, rallier les autres à son point de vue. Quant au développement de réseau de contacts, comment peut-il en être autrement en affaires ? Et ce n'est pas à des Africains et Africaines qu'il faut expliquer l'utilité de cette chose.

2.3.5. La confiance en soi

L'entrepreneur est doté d'un haut degré de confiance en soi. Il croit en ses capacités personnelles. Il a de l'assurance. Il ne se laisse pas dominer par le scepticisme et le doute. Il est convaincu que les événements qui surviennent dans la vie de quelqu'un sont déterminés par lui-même. Il est un optimisme né et a une très forte individualité. Son optimisme persistant lui permet de survivre aux démarrages ratés, aux difficultés que tout entrepreneur rencontre quotidiennement.

2.3.6. La quête continuelle d'informations

L'entrepreneur s'évertue à obtenir des informations qui l'aideront à atteindre son but, ou à clarifier ses problèmes ou à mener ses activités.

2.3.7. Le souci de l'excellence et de l'efficacité dans le travail

L'entrepreneur est toujours à la recherche du meilleur pour ses clients. Il agit pour atteindre et améliorer les standards existants mais en même temps il recherche l'efficacité c'est-à-dire trouver les moyens pour produire plus et à moindre coût. Il s'assure que le travail effectué est de bonne qualité.

2.3.8. Le respect des engagements pris

L'entrepreneur respecte ses engagements et tient à terminer ce qu'il commence. Il s'assure que ses employés font leur travail dans les délais et que celui-ci est de bonne qualité.

2.3.9. La fixation d'objectif

L'entrepreneur est capable de se fixer des objectifs clairs et précis, optimum mais réalistes et possibles à atteindre. Il n'opère pas "à l'aveuglette". Il s'assigne des objectifs et se donne un fil conducteur pour y arriver.

2.3.10. La planification et le suivi systématique

L'entrepreneur adopte une démarche logique et systématique pour atteindre ses buts et développer ses affaires. Il se projette dans le futur et adopte une démarche rationnelle et cohérente pour réaliser cette prévision.

Les facteurs qui conditionnent le succès, de toute entreprise qu'il faut connaître et sur lesquels il faut toujours agir sont les suivants.

- Le créateur (homme ou femme) : ses motivations et ses qualités
- son idée
 - . l'existence d'un marché
 - . la possibilité d'exploiter ce marché avec succès
- La conception et la mise en oeuvre de son projet
- La chance ou la bonne étoile.

Dans cette partie nous nous attarderons sur le premier facteur : le créateur, ses motivations et ses qualités.

LE CREATEUR : SES MOTIVATIONS, SES QUALITES

Si la fortune sourit aux audacieux, l'audace ne suffit pas pour créer une entreprise.

Presque tous ceux qui réussissent dans les affaires possèdent des motivations et des qualités qui les distinguent nettement de la moyenne des gens : détermination, volonté d'aller toujours plus loin, tenacité et résistance aux chocs psychologiques, santé, jugement et bon sens, curiosité, ouverture d'esprit, capacité à communiquer aux autres etc...

Il n'existe cependant pas de profil psychologique type du créateur. Bien des dirigeants ont connu la réussite malgré des défaillances sérieuses dans certains des domaines qui viennent d'être mentionnés. Néanmoins, le grand créateur possède presque toujours les quatre qualités suivantes :

- Il est animé d'une volonté farouche de se dépasser et d'aller plus loin
- Il sait faire face aux difficultés et ne s'avoue jamais vaincu
- Il est capable de changer de cap à temps si son idée s'avère non rentable et de "retomber sur ses pieds"
- enfin et surtout, il a appris à se connaître en effet "Qui bien se connaît, mieux réussit".

Apprendre à bien se connaître, à connaître ses objectifs et motivations d'une part, ses forces et ses faiblesses, d'autre part, c'est sans doute le secret de la réussite.

Alors quels sont nos atouts et quelles sont nos faiblesses ?

CHAPITRE III : LA CREATION D'UNE ENTREPRISE

3.1. Généralités

3.1.1. Définition

Une entreprise est un ensemble de moyens (matériels, humains, financiers) mis en oeuvre pour atteindre un objectif.

3.1.2. Catégories d'entreprises

Rien qu'en se limitant au domaine d'activités, les entreprises sont classées en trois catégories :

- Les entreprises commerciales font l'achat et la vente des marchandises dans l'état où ces marchandises ont été achetées (sans transformation).
- Les entreprises industrielles achètent les matières premières et transforment ces matières premières en produits finis.
- Les entreprises de service produisent des biens invisibles.

3.1.3. Activités retrouvées dans toute entreprise

Nous allons citer les cinq activités essentielles à savoir :

- L'activité commerciale (acheter et vendre) : l'achat, la gestion des stocks, la distribution, la promotion, la maintenance du produit vendu, la prospection, le contrôle de la qualité, la fixation des prix, l'administration des ventes etc...
- L'activité technique (produire) : l'approvisionnement, l'achat et la maintenance de l'équipement, la planification de la production, la fabrication, l'étude et la recherche (laboratoire), la sous-traitance etc...
- L'activité financière : la comptabilité, la gestion des ressources financières, le contrôle de gestion, le recouvrement etc...
- L'activité administrative (administrer)
- La gestion des ressources humaines.

3.1.4. Facteurs extérieurs qui peuvent agir sur la création d'une entreprise

Ces différents facteurs relèvent surtout de l'environnement économique, socio-culturel et politique.

- contexte économique : l'inflation, la fiscalité, la conjoncture, le pouvoir d'achat, la concurrence, les infrastructures de communication, le niveau de l'épargne, la monnaie, la politique économique etc...
- environnement socio-culturel : la religion, les habitudes de consommation, les us et coutumes etc...
- environnement politique : sécurité ou insécurité (guerre) etc...

3.2. Les différentes étapes dans la création d'une entreprise

Nous distinguerons les quatre grandes étapes suivantes :

- la naissance de l'idée
- l'étude de faisabilité
- la mobilisation des ressources (financières, humaines et matérielles)
- le démarrage.

3.2.1. L'idée

Dans la création d'une entreprise, il y a, au moins, un créateur et un projet (ou une idée). Il est souhaitable que les deux soient cohérents l'un par rapport à l'autre.

Le créateur doit pouvoir tester l'idée et savoir si le besoin existe. Après avoir bien clarifié le besoin, le créateur doit savoir s'il existe des possibilités de satisfaction et doit préciser le produit capable de satisfaire ce besoin.

3.2.2. L'étude de faisabilité

- Elle comprend
- l'étude de marché
 - l'étude technique
 - l'étude financière et
 - l'étude économique

3.2.2.1. Utilité de l'étude de marché

L'étude de marché sert à rassembler les informations en vue de :

- vérifier si le marché existe réellement et qu'elle est son évolution
- mesurer les potentialités chiffrées du marché pour éclairer nos hypothèses de chiffres d'affaires en montant et en délai.

- connaître le fonctionnement du marché et pour cela il faut :
 - . définir avec précision le produit ou le service
 - . fixer le prix
 - . choisir le mode de vente, le mode de distribution, la localisation
 - . préparer les moyens de la négociation directe (argumentation, force de vente)
 - . déterminer les différents moyens de communication indirecte (nom, logo, image, publicité, relations publiques etc...)

Les différentes étapes de l'étude de marché

- 1ère étape : Faire le point de nos idées et de nos connaissances à priori
- 2ème étape : Réaliser la matérialisation de l'idée (descriptif, maquette, prototype)
- 3ème étape : Collecter les informations (= étude de marché proprement dite) :
 - analyse des caractéristiques de la demande
 - . volume et évolution
 - . type de clientèle
 - . comportements d'achat
 - . besoins des consommateurs
 - . niveau de prix acceptable
 - . âge, sexe, revenu et lieu d'habitation des demandeurs
 - analyse des caractéristiques de l'offre
 - . caractéristique de l'offre
 - . principaux concurrents (forces et faiblesses)
 - analyse de l'environnement :
 - . social et culturel
 - . technologique
 - . économique
 - . démographique
 - . légal et réglementaire
- 4ème étape : Faire l'analyse et les choix stratégiques
 - segmentation du marché
 - choix du couple produit/marché
 - positionnement
- 5ème étape : choisir la politique et les moyens commerciaux
 - politique de produit (produire le "PLUS")
 - politique de prix
 - politique de distribution
 - politique de communication
- 6ème étape : Fixer les chiffres d'affaires prévisionnels.

3.2.2.2. Etude technique d'un projet

Avant de se lancer dans la production proprement dit, une réflexion préalable devrait être faite sur la technologie à utiliser (machines), les sources d'approvisionnement en matières premières (ou en marchandises) et sur la localisation même de la future usine.

Il s'agit des principaux facteurs qui agissent de manière déterminante sur les conditions de fabrication. Outre l'influence qu'ils ont sur les coûts de production, la survie de l'entreprise en dépend.

.1 CRITERE DE CHOIX D'UNE TECHNOLOGIE (OU CHOIX DES MACHINES)

Pour fixer son choix sur les machines, il convient de répondre au moins aux questions suivantes :

1. La technologie identifiée est-elle capable de répondre aux exigences qualitatives du marché ?
2. Les prévisions de vente sont-elles compatibles avec la capacité minimale de production des machines ?
3. Est-il intéressant de choisir des machines fortement utilisatrices de main-d'oeuvre ou celles qui font des économies de main d'oeuvre ?
4. Est-il avantageux d'acheter les équipements neufs ou de seconde main ?
5. Le savoir-faire est-il disponible localement ? (personnel qualifié)
6. Les fournisseurs identifiés sont-ils disposés à accompagner les machines des services suivants :
 - la formation au démarrage ? Et à quel coût ?
 - le service après-vente ? (installation, maintenance et pièces de rechange)
7. Les pièces de rechange sont-elles disponibles localement ?

.2 L'ETUDE DE SOURCES D'APPROVISIONNEMENT

L'intérêt de l'étude des sources d'approvisionnement réside dans le fait que l'initiateur d'un projet devrait s'assurer d'avance que la future entreprise ne sera pas confrontée aux difficultés d'approvisionnement.

Aussi l'entrepreneur dans son étude devra apporter des réponses précises aux questions suivantes :

1. où trouver les matières premières ? (localisation des sources d'approvisionnement)
2. les matières premières sont-elles en quantité suffisante pour assurer la régularité de la production au niveau d'activité souhaitée ?
3. la qualité de ces matières premières est-elle satisfaisante ? On ne devrait pas perdre de vue que des matières premières de qualité médiocre ne peuvent conduire qu'à des produits de mauvaises qualités.
4. le coût d'achat est-il raisonnable ?

Il s'agit d'un facteur qui a un poids important dans les coûts de production. C'est pour cette raison qu'il est recommandé d'étudier la sensibilité du profit aux variations des prix des matières premières.

Il convient de signaler que l'analyse des coût des matières premières devrait tenir compte des coûts de transport jusqu'au site du projet.

REMARQUE : le choix des matières premières doit impérativement tenir compte du cahier des charges du produit.

.3 LA LOCALISATION DU PROJET (REGION D'IMPLANTATION ET SITE)

La localisation du projet est à côté du choix de la technologie, une autre décision capitale dans la conception du projet. Le premier critère de localisation est la proximité entre les matières premières et les marchés, le transport étant un facteur essentiel à considérer. Les autres considérations ont trait à la disponibilité de la main d'oeuvre, aux infrastructures disponibles (eau, électricité, route, moyens de communication ...) aux coûts des locaux (loyers, terrain...) et aux effets sur l'environnement.

.4 ETUDE DES CONDITIONS DE PRODUCTION

Une fois la technologie et les sources d'approvisionnement identifiées, le site du projet retenu, l'entrepreneur peut déjà se poser la question de savoir, comment se déroulera la production ?

La démarche à suivre est la suivante :

1ère étape : établir le cahier des charges du produit

- caractéristique du produit
- facilité à l'emploi
- sécurité, fiabilité
- prix unitaire du marché
- volume probable des recettes

Cahier des charges du produit

UNITE DE VENTE	! PRIX DE VENTE UNITAIRE
! FONCTIONS ASSUREES PAR LE PRODUIT !CARACTERISTIQUES! OBSERVATIONS	
! ! !	
! ! !	
! APTITUDE	. conditions et mode d'utilisation
! A	. manutention
! L'EMPLOI	. entretien/réparation
	. fiabilité (solidité, sûreté, qualité)
	. durée de vie
! ! !	
! REGLEMENTATION	. normes à respecter (sécurité, pollution, etc.)
! EVENTUELLE	. règlement spécial
	. assurances
! ! !	
! PRESENTATION	. conditionnement pour la vente
	. emballage pour le stockage et le transport
! ! !	

2ème étape : Etudier la fabrication du produit

- Etablir les plans, gammes, nomenclature qui décrivent le processus de fabrication
- Etablir les temps de fabrication
- Penser aux coûts d'études techniques
- Définir la qualification du personnel, les effectifs, les prix horaires
- Démarrer le plan d'investissement (équipements nécessaires, outillages spécialisés...)

3ème étape : Choisir entre sous-traiter et fabriquer soi-même le produit

a) Sous-traiter la fabrication

Il est à noter que la sous-traitance qui consiste à faire fabriquer votre produit par une autre entreprise (le sous-traitant) a les avantages suivants :

- elle vous fait éviter de gros investissements (achats de machines)
- elle allège vos besoins d'exploitation (pas de constitution de stocks de matières premières et éléments).

b) Fabriquer soi-même

Fabriquer soi-même vous permet de maîtriser les prix, la qualité, les délais et assure votre indépendance.

Par contre, cette option impose de gros investissements en matériel et stocks (matières premières et en cours). Si l'environnement industriel le permet, il vaut mieux démarrer d'abord par la sous-traitance avant de s'engager dans l'acquisition de l'outil de production. Cette approche réduit les risques sur le projet.

4ème étape : Contacter les fournisseurs

- Préciser vos besoins par un cahier des charges précis
- Négocier en fonction des quantités
- Penser aux conditions de règlement

5ème étape : Etablir un premier calcul des coûts directs

- De main d'oeuvre
- d'achat de matières
- de sous-traitance (éventuellement).

3.2.2.3. L'étude financière

L'étude financière constitue l'élément clé du plan d'affaires. Les éléments du plan d'affaires sont :

- la présentation générale du projet
- l'étude de marché proprement dite
- les moyens commerciaux
- les moyens de production
- le dossier financier

Nous allons détailler tous ces éléments dans les lignes qui suivent.

SCHEMA DE MONTAGE DU DOSSIER FINANCIER DU PLAN D'AFFAIRES

Présentation (du ou des) créateur(s)

NOM

Prénom(s) :

Age :

Adresse :

Ville :

Téléphone :

Situation familiale :

Marié(e) Célibataire Veuf(ve) Divorcé(e) Séparé(e)

Formation : diplôme(s)

Expérience professionnelle :

Activités extra ou para-professionnelles :

Présentation générale du projet

Généralités sur le projet

- . Nature du projet
- . Fiche signalétique de la société

A quel stade en êtes-vous ?

Aides reçues ou espérées

ORGANISMES	TYPE D'AIDE	PREVU	EN NEGOCIA- TION	ACQUIS

Genèse et motivations de votre projet de création

- . Historique et genèse de ce projet

Quels sont les objectifs que vous poursuivez en réalisant ce projet ?

Quelle taille souhaiteriez-vous donner à votre entreprise ?

Comment voyez-vous votre entreprise dans 10 ans ?

Le produit et le marché

Le produit

- . Description précise du produit (du service ou de l'idée)
- . Quels sont les usages secondaires de votre produit ?

Le marché

- A) Quel est votre marché ?
- B) Caractéristiques de la demande
 - Volume et évolution de la demande
 - Type de clientèle et répartition en % des ventes dans le marché
 - Autres points jugés importants sur la demande
- C) Caractéristiques de l'offre
 - Généralités
 - Vos principaux concurrents

Le chiffre d'affaires

- . Part du marché

Chiffre d'affaires prévisionnel

- C.A. 1ère année :
- C.A. 2ème année :
- C.A. 3ème année :



C.A. 1ère année

C.A.	Janv.	Févr.	Mars	Avr.	Mai	Juin	Juill	Août	Sept	Oct.	Nov.	Déc.
Décomposé												

Les moyens commerciaux

- . Politique de produit
- . Politique de prix
- . Politique de distribution
- . Politique de communication
- Autres éléments de la politique commerciale

Les moyens de production (1)

Les moyens en immeubles et terrain

Conditions d'acquisition et d'exploitation

	Coût	1 ^{re} année	2 ^e année	3 ^e année
ACHAT	Immobilisations			
			
	Amortissements annuels			
LOCATION	Charges loyer			
CREDIT- BAIL	Charges crédit-bail			

Les moyens en matériel d'exploitation

Conditions d'acquisition et d'exploitation

	Coût	1 ^{re} année	2 ^e année	3 ^e année
ACHAT	Immobilisations			
NEUF			
	Amortissement annuel			
ACHAT	Immobilisations			
OCCASION			
	Amortissement annuel			
LOCATION	Charges loyer			
CREDIT- BAIL	Charges crédit-bail			

Les moyens de production (2).

Les moyens en éléments incorporels

Les moyens humains

	NOMBRE				
	Salaire brut moyen actuel (mensuel)	Début d'activité	Fin de 1 ^e année	Fin de 2 ^e année	Fin de 3 ^e année
Productifs					
Encadrement					
Commercial					
Administration et direction					
	Masse salariale annuelle (charges sociales incluses)				

Autres points importants :

Les moyens de production (3).

Les fournisseurs et les sous-traitants

Les fournisseurs

Matières premières Marchandises	Montant achat	% des achats	délai de paiement
Fournisseur 1.....			
Fournisseur 2.....			
Fournisseur 3.....			
Total			

Produits finis et semi-finis	Montant	% des achats	délai de paiement
Fournisseur 1.....			
Fournisseur 2.....			
Fournisseur 3.....			
Total			

. Les sous-traitants

Le dossier financier

La démarche

I COMPTE DE RESULTAT PREVISIONNEL	
Charges	Produits
. Charges	. Chiffre d'affaires
. Amortissements	
. Charges financières (non chiffrables au premier passage)	
BENEFICE	PERTE

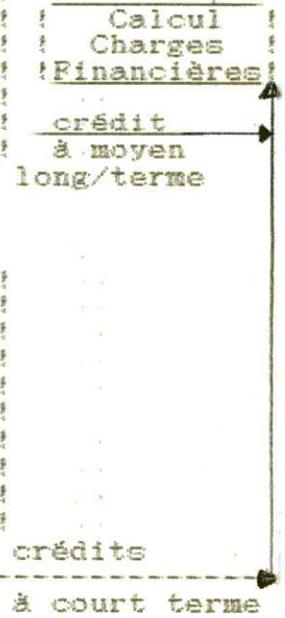
II BILAN DE DEPART	
Actif	Passif
. Immobilisations	. Capital
. Caisse et banque	. Comptes courants
	. Subventions
	. Emprunts

III CALCUL DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT (BFR)	
Stock moyen + crédit client - crédit fournisseurs	

IV PLAN DE FINANCEMENT	
Besoins	Ressources
. Frais d'établissement	. Capital
. Immobilisations	. Bénéfice
. BFR	. Amortissements
. Autres remboursements	. Emprunts MLT

V PLAN DE TRESORERIE	
. Encaissements	
. Décaissements	
. Ecart	- + - + - + -
. Cumul	

VI Vérifications/Calcul du point mort/Calcul du prix de revient	



Le dossier financier (1).

Comptes de résultats prévisionnels

	Année 1	Année 2	Année 3
Ventes de marchandises			
Production vendue			
Production stockée			
Subventions d'exploitation			
A. PRODUITS D'EXPLOITATION			
Achats (y compris sous-traitance)			
Variation de stocks			
Charges extérieures			
1. Sous-total			
B. VALEUR AJOUTÉE A - 1			
2. Rémunération du personnel			
3. Charges sociales			
4. Impôts, taxes et autres versements			
C. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION E - (2+3+4)			
5. Dotation aux amortissements, provisions et autres charges			
D. RESULTAT D'EXPLOITATION C - 5			
6. Produits financiers			
7. Charges financières sur dettes à moyen et long terme			
8. Charges financières sur dettes à court terme			
E. RESULTAT NET AVANT IMPOT D+6-(7+8)			
9. Impôt sur les bénéfices			
10. Dividendes			
F1. RESULTAT NON DISTRIBUE E-(9+10)			
F2. AUTOFINANCEMENT NET E - (9 +10) + 5 ou F1 + 5			

Le dossier financier (2)

Calcul du besoin en fonds de roulement (B.F.R.)

Hypothèses à fournir	Année 1	Année 2	Année 3
. Achats consommés plus sous-traitance en % du C.A.			
. Délai moyen de paiement des fournisseurs et sous-traitants en nombre de mois			
. Stock matières premières en nombre de mois d'achat			
. Stock produits en cours : durée moyenne du cycle de fabrication en nombre de mois			
. Stock produits finis en nombre de mois de vente			
. Délai moyen de règlement des clients en mois			

Vos calculs	Année 1	Année 2	Année 3
RESSOURCES			
. Fournisseurs			
. T.V.A.			
. .			
. .			
1. TOTAL RESSOURCES			
EMPLOIS			
. Stock matières			
. Produits en cours			
. Produits finis			
. .			
. Total stock			
. Clients			
. T.V.A. à récupérer			
. .			
2. TOTAL EMPLOIS			
BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT (2-1)			

Le dossier financier (3)

Bilans prévisionnels sur 3 ans

Actif	Bilan Départ	%	Fin 1° A	%	Fin 2° A	%	Fin 3° A	%
IMMOBILIS. NETTES								
Terrain	
Construction	
Installation	
Matériel	
Autres	
	TOTAL		TOTAL		TOTAL		TOTAL	
STOCK								
Matières premières	
En cours	
Produits finis	
	TOTAL		TOTAL		TOTAL		TOTAL	
REALISABLE ET DISPONIBLE								
Client + Effets à recevoir	
Autres débiteurs	
Caisses + Banque	
	TOTAL		TOTAL		TOTAL		TOTAL	
TOTAL ACTIF								
PASSIF								
PONDS PROPRES								
Capital social	
Réserves + Report à nouveau	
Autofinancement	
	TOTAL		TOTAL		TOTAL		TOTAL	
SUBVENTIONS ET AIDES	TOTAL		TOTAL		TOTAL		TOTAL	
Dettes à L.T.-M.T.	TOTAL		TOTAL		TOTAL		TOTAL	
DETTES A C.T.								
Fournisseurs + Effets à payer	
Etat	
Banques	
Autres dettes à court terme	
TOTAL PASSIF	TOTAL		TOTAL		TOTAL		TOTAL	

Le dossier financier (4)

Le plan de financement

Besoins	Année 1	Année 2	Année 3
PRAIS D'ETABLISSEMENT			
INVESTISSEMENTS :			
. achat d'un fonds			
. investissements immobiliers			
. aménagements			
. matériel			
. autres			
BESOINS EN FONDS DE ROULEMENT			
. constitution			
. accroissement			
REMBOURSEMENT D'EMPRUNTS			
TOTAL DES BESOINS			
RESSOURCES			
CAPITAUX PROPRES			
AUTOFINANCEMENT			
AIDES ET SUBVENTIONS			
CREDITS A LONG ET MOYEN TERMES			
TOTAL DES RESSOURCES			
ECART ANNUEL = Besoins/Ressources			

Le dossier financier (5)

Le plan de trésorerie

	JANV.	FEVR.	MARS	AVRIL	MAI	JUIN	JUIL-DEC.
1. Solde en début de mois							
Encaissements							
d'exploitation							
ventes encaissées							
règlements clients							
hors exploitation							
apport en capital							
emprunts LMT							
contractés							
cession d'immo.							
2. TOTAL							
Décaissements							
d'exploitation							
paiement march.							
approvisionnement,							
matières premières							
fournitures, eau							
énergie...							
autres charges							
externes							
impôts, taxes et							
versements							
assimilés							
charges personnel							
impôt sur les							
bénéfices, TVA							
versée							
charges fin.							
hors exploitation							
rembours. emprunts							
(principal)							
investissement							
en immobilisation							
3. TOTAL							
4. Solde 1 du mois = 2 - 3							
5. Solde fin du mois = 1 + 4							

Le dossier financier (7)

Rentabilité

	! Année 1	! Année 2	! Année 3	!
! Rentabilité d'exploitation	!	!	!	!
! Rentabilité Commerciale	!	!	!	!
! Rentabilité des capitaux	!	!	!	!
!	!	!	!	!

	! Année 1	! Année 2	! Année 3	!
! Point mort	!	!	!	!
! C.A. critique/CA prévu	!	!	!	!
!	!	!	!	!

CHAPITRE IV : LA GESTION DE L'ENTREPRISE

4.1. Le budget

4.1.1. Définition de la notion de budget

Dans le cadre d'un projet ou d'une entreprise, un budget est une évaluation chiffrée de son activité dans le futur. En d'autres termes, il s'agit des prévisions sur une période plus ou moins longue des ressources et des dépenses nées de l'activité de l'entreprise.

4.1.2. Intérêt de l'élaboration d'un budget

Etant donné qu'un budget est la traduction matérielle des moyens à mettre en oeuvre pour atteindre des objectifs programmés, il est indispensable au moins pour deux raisons :

- Il permet au gestionnaire d'éviter des surprises pouvant avoir des conséquences facheuses sur la vie de l'entreprise : le non respect des engagements, vis-à-vis du personnel, des fournisseurs, des clients...
- Il permet de piloter l'entreprise vers les objectifs programmés, donc évite une gestion à tâton.

A ce titre, ce sont ces actes de définition d'objectifs, d'élaboration et de suivi de budget qui constituent ce que l'on appelle la **gestion d'entreprise** ou de projet.

4.1.3. Processus d'Elaboration d'un budget

Lors de l'élaboration d'un budget il ne faut pas perdre de vue que l'entreprise est comme un être humain où tous ses organes sont inter-dépendants. Il serait en effet ridicule d'élaborer un plan de production sans tenir compte du plan commercial ou de fixer des objectifs de production sans se préoccuper du matériel de production.

Il y a lieu de constater que la phase de l'élaboration du budget proprement dit vient juste après la phase de programmation des actions.

La confection du budget consiste à traduire en unités monétaires les programmes d'actions, les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs sectoriels par fonction.

En matière de budget on distingue trois principales catégories :

- les budgets d'exploitation
- les budgets financiers
- les budgets de trésorerie

4.1.3.1. Les budgets d'exploitation

Ceux-ci sont constitués exclusivement par des budgets de recettes et de dépenses.

a) Budget des ventes

Ce budget est calculé à partir des objectifs et programmes de vente. Il doit s'établir à partir des quantités à vendre et des prix de vente envisagés.

Le budget annuel de vente doit par la suite être ventilé en ventes mensuelles.

b) Les budgets de coûts et de charges d'exploitation

Il s'agit ici d'une estimation des coûts et charges nés de l'activité de l'entreprise au niveau des trois fonctions essentielles de l'entreprise :

- fonction commerciale
- fonction production
- fonction administration

Le budget commercial comprend les rubriques suivantes :

- Commissions des vendeurs
- Frais de transport sur les ventes
- Frais de promotion en % du CA
- Salaire des agents commerciaux
- Loyer bureau commercial
- Frais de déplacement des agents commerciaux
- Fournitures de bureau
- Téléphone, Téléx à engager sur les ventes
- Amortissement des immobilisations commerciales

Les rubriques à considérer pour le budget de production sont :

- Les matières premières
- Les rémunérations des ouvriers
- L'énergie
- Les autres fournitures à consommer
- Les frais d'entretien
- L'amortissement du matériel de production

Les principales rubriques qui composent le budget des frais d'administration (ou frais de structure ou frais généraux) sont les suivantes :

- Autres charges externes
 - . Loyers locaux bureaux, entretiens et réparations
 - . Primes d'assurances, études....
- Autres services extérieurs
 - . Personnel temporaire
 - . Honoraires (expert comptable, avocat)
 - . Transport, déplacement et missions
 - . PTT, électricité, eau
- Impôts et taxes
 - . Impôts et taxes
 - . Autres taxes et versements assimilés
- Charges de personnel administratif
 - . Rémunération et charges sociales
- Dotations
 - . Amortissements et provisions
- Autres charges de gestion
 - . Ristournes, jetons de présence
- Charges financières
 - . Charges d'intérêts, et agios bancaires

c) Le budget de résultat : résultat prévisionnel

Le budget de résultat est obtenu à partir des budgets de ventes et des budgets de coûts et charges d'exploitation.

Budget de résultat = budget des ventes - budget des coûts et charges

4.1.3.2. Les budgets financiers

Les budgets financiers représentent les prévisions des flux financiers tels :

- Les recettes des ventes d'une partie des biens de l'entreprise (un véhicule amorti, ou un matériel dont l'entreprise n'a plus besoin...).
- Les subventions reçues
- Les emprunts (bancaires ou autres)
- Les investissements à réaliser : estimation des moyens matériels nécessaires (machines, équipements, installations) à la réalisation des programmes d'activité.
- Les remboursements d'emprunts.

4.1.3.3. La budget de trésorerie

Le budget de trésorerie est en fait une résultante des budgets d'exploitation et d'investissement. Il s'agit des prévisions des encaissements et des décaissements d'argent. Pour son élaboration il faut répartir sur la période de prévision (12 mois d'habitude) les recettes et les dépenses en tenant compte des délais de règlement. Autrement dit, le montant de la recette (ou de la dépense) est inscrit au moment où elle est encaissée (ou décaissée) réellement et non au moment de la facturation.

Par la suite les recettes et les dépenses de la même période sont confrontées pour mettre en évidence les écarts appelés solde de trésorerie.

4.2. La gestion financière et comptable

4.2.1. Gestion financière

Le fonctionnement et le développement d'une entreprise dépendent directement de la satisfaction de sa demande en monnaie; ce qui entraîne trois problèmes à résoudre :

- problème de financement : Les capitaux collectés doivent être engagés dans un processus de production et d'échange qui dégage des surplus.
- problème de rentabilité : L'entrepreneur a des mobiles propres (recherche de revenus, accumulation de capital, exercice du pouvoir); la réalisation de ces objectifs, pose un
- problème de surplus dégagé qui doit trouver une affectation, c'est-à-dire que l'entreprise doit arriver à son autofinancement et à sa solvabilité.

La fonction financière est là pour résoudre tous ses problèmes, elle comporte en quelque sorte deux grandes décisions :

- la décision d'investissement
- la décision de distribution de dividendes.

La gestion financière est donc la recherche de solutions aux principales décisions financières; elle regroupe l'ensemble des décisions et des actes réalisés dans l'accomplissement de la fonction financière de l'entreprise.

La gestion financière doit toujours veiller à ce que la situation financière de l'entreprise soit la plus saine possible. L'expérience prouve que la situation financière d'une entreprise n'est vraiment saine que si celle-ci satisfait à une triple préoccupation :

- Une rentabilité minimale pour assurer le développement et rémunérer de façon satisfaisante les bailleurs de fonds
- Une certaine aisance de trésorerie, afin de faire face assez facilement à toutes les dépenses qui se présentent, prévues ou imprévues. La mise en cessation des paiements doit à tout prix être évitée.
- Une combinaison adéquate entre les différentes catégories d'emplois et de ressources, qui assure une structure saine.

4.2.2. La gestion comptable

La comptabilité est une technique d'enregistrement des opérations d'une entreprise; c'est en termes plus larges un système d'information qui fournit des données chiffrées pour faciliter la prise de décisions de la part des personnes intéressées.

Les états financiers et les autres rapports que dresse le comptable sont essentiels pour assurer le bon fonctionnement de notre société. Les dirigeants, les associés, les investisseurs, les banques et les pouvoirs publics ont tous besoin de ces états et rapports qui résument une multitude d'opérations financières effectuées quotidiennement.

4.2.2.1. Le Bilan

Le bilan recense les différents éléments du patrimoine d'une entreprise en un moment donné. Ce que possède l'entreprise, son actif est classé par ordre de liquidité (aptitude à être transformé en monnaie) croissante. Ses ressources sont classées au passif par ordre d'exigibilité croissante.

Schéma d'un bilan

<u>ACTIF</u>	<u>PASSIF</u>
I. <u>IMMOBILISATIONS</u>	I. <u>CAPITAUX PROPRES</u>
. Immob. incorporelles	. Capital social
. Immob. corporelles	. Réserves
. Immob. financières	. Reports à nouveaux
	. Provisions pour charges
	. Résultats
	II. <u>DETTES A LONG TERME</u>
	. Emprunts
II. <u>VALEURS D'EXPLOITATION</u>	. Autres dettes à long terme
. Stocks MP et MC	
. Stocks Mses	III. <u>DETTES A COURT TERME</u>
. Stocks PF et En cours	. Fournisseurs
	. Etat et organismes sociaux
III. <u>VALEURS REALISABLES</u>	. Effets à payer
. Clients	. Autres dettes
. Effets à recevoir	. Comptes de régul.
. Autres créances	. Banques (découverts)
. Comptes de régul.	
IV. <u>DISPONIBLE</u>	
. Banque	
. Caisse	

4.2.2.2. Le compte d'exploitation

Le compte d'exploitation ou compte de résultat a pour but de retracer l'activité afin d'en dégager le bénéfice, c'est-à-dire l'accroissement de richesse qui en résulte pour l'entreprise. A cet effet le compte d'exploitation regroupe l'ensemble des charges et des produits afférents à la période, en distinguant ce qui est lié à l'activité courante, l'exploitation, du hors exploitation.

Selon les principes d'enregistrement comptables, les produits sont comptabilisés lorsque la prestation a été accomplie dans l'année : c'est le transfert de propriété qui importe et non l'encaissement. Les charges enregistrées sont celles qui ont été "consommées" dans l'année en liaison avec les produits de l'exercice.

Schéma du COMPTE D'EXPLOITATION

<u>CHARGES</u>	<u>PRODUITS</u>
! . Coûts des stocks vendus	! . VENTE DE MARCHANDISES
!	!
!	!
!	!
!	!
! . FOURNITURES EXTERIEURES	! . PRODUCTIONS VENDUES
! (eau, énergie, fournitures	!
! diverses)	!
!	!
! . TRANSPORT	!
!	!
! . SERVICES EXTERIEURS	!
! (loyers, PTT, honoraires,	!
! entretien et services	!
! divers)	!
!	!
!	! . PRESENTATIONS DE SERVICES
! . CHARGES & PERTES DIVERSES	!
! (Assurances et autres	!
! charges)	!
! . FRAIS DE PERSONNEL	!
! . IMPOTS & TAXES	!
! . FRAIS FINANCIERS	!
! . DOTATIONS AUX AMORT.	!
! & PROVISIONS	!
! . IMPOTS/BENEFICES	!
!	!
!	! . PRODUITS & PROFITS DIVERS
!	!
! . RESULTATS (BENEFICES)	! . PRODUITS FINANCIERS
!	!

4.3. La gestion des ressources humaines

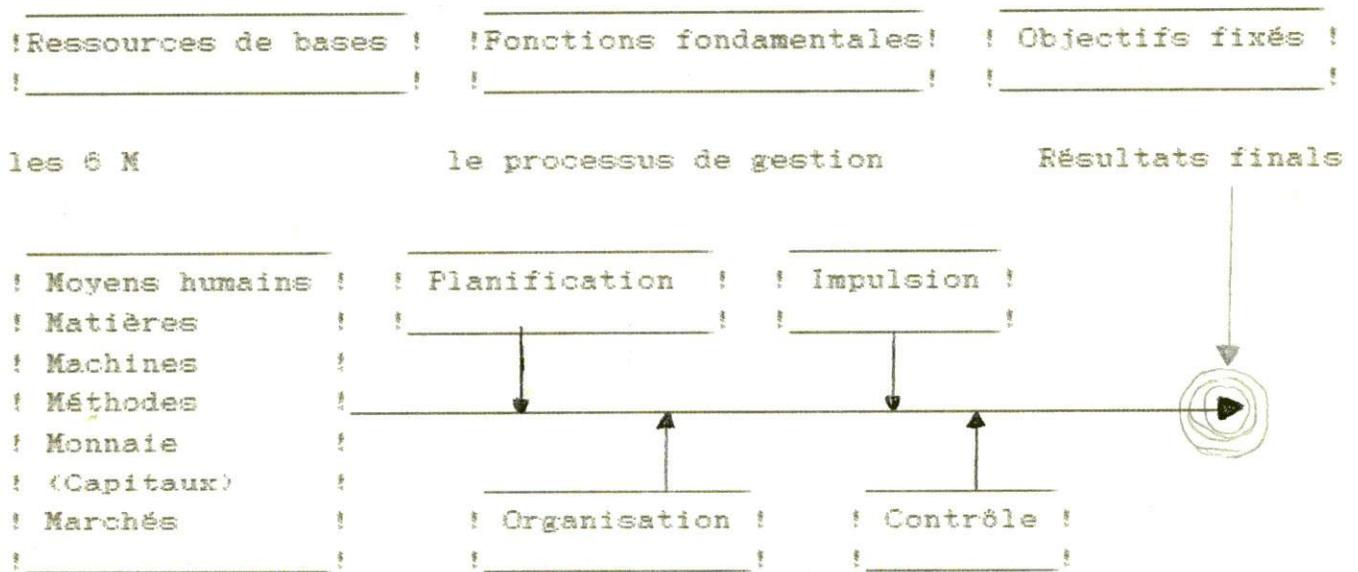
L'expression "gestion des ressources humaines" recouvre la prise en charge dynamique des hommes dans l'entreprise.

Les composantes principales de la gestion des ressources humaines sont :

- la gestion de l'emploi : gestion prévisionnelle de l'emploi;
- programme de recrutement, embauches, plans de carrière et de formation, analyse des postes, évaluation du personnel;
- la gestion des rémunération : grille des salaires; politique des rémunérations;
- la gestion de la formation : plans de formation et mise en oeuvre des actions de formation.

Ces trois composantes sont intimement liées et le chef d'entreprise doit toujours veiller à ce qu'elle concourent à la réalisation de l'objectif fixé.

Nous pouvons schématiser le PROCESSUS DE GESTION comme suit :



Les activités importantes qu'exige chaque fonction fondamentale de la gestion

4.3.1. Planification

- Clarifier, développer et déterminer les objectifs
- Prévoir
- Fixer les conditions et les hypothèses sous lesquelles le travail sera accompli
- Choisir et formuler les tâches permettant d'atteindre les objectifs
- Etablir un plan général de réalisation, en insistant sur la créativité afin de découvrir des moyens nouveaux et meilleurs de réalisation du travail

- Fixer les orientations, les procédures, les normes et les méthodes de réalisation
- Anticiper les problèmes futurs possibles
- Rectifier les plans à la lumière des résultats du contrôle

4.3.2. Impulsion

- Faire participer tous ceux qui subissent l'effet d'une décision ou d'un acte
- Pousser sans cesse les autres à faire de leur mieux
- Motiver les individus
- Organiser des communications efficaces
- Aider les individus à se développer et à atteindre tout leur potentiel
- Récompenser par la reconnaissance du travail bien fait et par une rémunération en conséquence
- Satisfaire les besoins des employés dans les efforts qu'ils font dans leur travail
- Revoir les efforts d'impulsion à la lumière des résultats du contrôle

4.3.3. Organisation

- Décomposer le travail en tâches opératoires
- Regrouper les tâches opératoires en postes de travail opératoires
- Assembler les postes de travail opératoires en unités viables et liées les unes aux autres
- Clarifier les exigences des postes de travail
- Choisir les individus et leur attribuer l'emploi qui convient
- Utiliser et décider l'autorité qui convient
- Fournir des équipements personnels et d'autres ressources
- Adapter l'organisation à la lumière des résultats du contrôle

4.3.4. Contrôle

- Comparer généralement les résultats aux plans
- Apprécier les résultats au regard des normes de réalisation
- Concevoir des moyens efficaces de mesure des activités
- Faire connaître les moyens de mesure
- Transcrire les données détaillées sur des tableaux comparatifs, montrant les écarts
- Suggérer, si nécessaire, des actions correctrices
- Donner des informations aux individus responsables des interprétations
- Adapter le contrôle à la lumière des résultats du contrôle.

CHAPITRE V : LA FORMATION

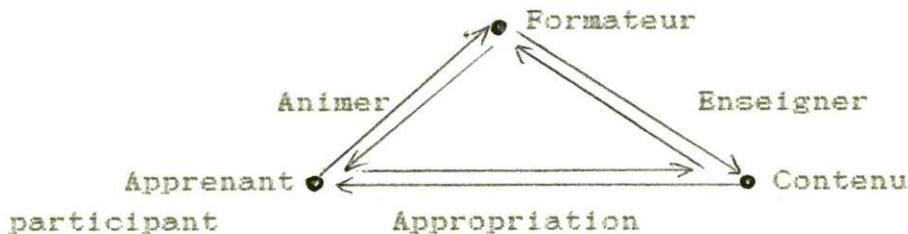
5.1. Définition

La formation est un processus de facilitation de l'apprentissage, c'est en d'autres termes un processus d'adaptation de l'homme à son poste de travail et au milieu du travail.

Pour cette adaptation du personnel, il est nécessaire :

- de transmettre des connaissances :
 - . théoriques : savoir
 - . pratiques : savoir-faire
- de développer des capacités : pouvoir
- de créer ou modifier des comportements : vouloir

La situation de formation peut être schématisée comme suit :



Dans toute formation, il faut créer un **environnement éducatif**

- respect des personnes
- liberté d'expression
- disponibilité de l'information
- recherche du consensus

De ce qui précède, nous pouvons déduire le profil d'un formateur :

- le formateur est un facilitateur
- c'est un agent de changement en terme de comportement, de savoir, d'attitudes et d'habiletés
- c'est un homme de communication.

Le formateur est aussi un **gestionnaire d'un cycle de formation**.

5.2. Le cycle de formation

Un bon plan de formation doit porter sur les points fondamentaux suivants :

- L'identification des besoins de formation
- Le choix des besoins
- La diffusion ou réalisation de la formation
- L'évaluation de la formation

5.2.1. Identification des besoins de formation

Définition des besoins de formation

Les besoins de formation sont définis comme tout ce que les gens souhaitent apprendre pour leur propre bien, pour le bien de l'organisation et pour le bien de la société. La formation peut donc répondre à trois types de besoins :

- Besoins de personnes : La formation a pour but de répondre aux aspirations, aux attentes et aux projets individuels des agents
- Besoins de l'entreprise : La formation doit permettre l'évolution de l'entreprise selon trois axes :
 - . rationalisation
 - . innovation
 - . croissance

Ainsi, la formation permet à l'entreprise d'assurer l'adéquation entre les compétences requises par un poste de travail et les aptitudes possédées par les agents en poste.

- Besoins de l'environnement : Par définition, l'entreprise est un système destiné à produire ce que demande son marché. Dans ce cadre, la formation permet d'enrichir et d'élargir le potentiel des techniques et des compétences possédées par l'entreprise, pour répondre aux exigences du marché.

Pourquoi identifier les besoins ?

On identifie les besoins de formation afin que la formation réponde le mieux aux attentes des participants. En plus, les besoins constituent le point de départ de l'identification et de l'élaboration des programmes de formation.

Les besoins identifiés permettent la définition des objectifs, lesquels objectifs conduisent à l'élaboration des contenus des programmes de formation. Pour qu'il y ait formation, il faut que deux conditions essentielles soient remplies :

- L'individu doit avoir conscience du besoin de s'approprier du contenu des programmes (il faut que l'individu soit motivé)
- Il faut que le contenu soit accessible.

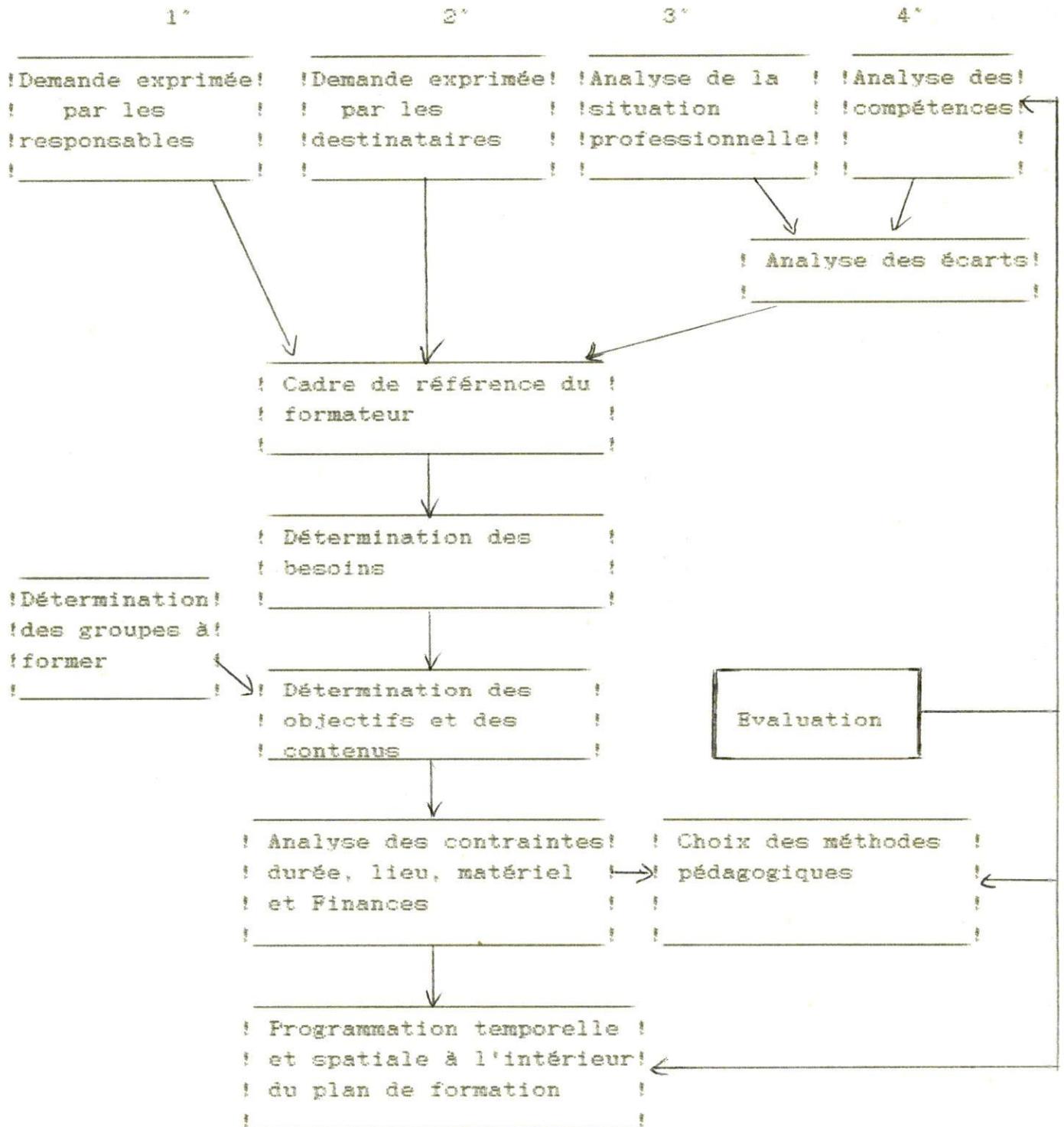
Sources des besoins de formation

En général, on distingue deux grandes sources :

- les participants ou bénéficiaires ou destinataires de la formation
- les organisations notamment celles qui sont demandeurs de la

A côté de cela, les sources des besoins de formation peuvent bien être les problèmes liés au fonctionnement de la cellule de travail ou les projets et objectifs futurs exprimés par la Direction et mettant en évidence les voies de développement de l'entreprise. L'établissement des besoins de formation procède à un compromis de négociation.

Processus à adopter dans l'analyse des besoins de formation



1° Demande exprimée par les responsables des organisations

Définition

Généralement, les responsables des organisations expriment des objectifs qu'ils assignent à la formation de leurs propres agents ou d'une population donnée, mais d'habitude, ces objectifs entrent dans la stratégie globale de l'organisation et reflètent ainsi leurs objectifs institutionnels.

Méthodes à suivre

- Le travail consiste à faire préciser la situation que les responsables jugent comme non satisfaisante.
- Le consultant doit analyser ce qui peut être amélioré ou modifié par la formation et ce qui ne peut pas l'être.
- Il faut quelquefois envisager des actions complémentaires autres que la formation qui doivent être menées pour rendre la formation efficace.
- Il faut déterminer le public concerné par la formation proprement dite et par les actions complémentaires.
- Enfin avec les responsables, il serait nécessaire de déterminer les effets qu'on peut raisonnablement attendre de la formation.

2° Demande exprimée par les destinataires

Il s'agit de l'acte par lequel les destinataires potentiels de la formation expriment ce qu'ils en attendent et les objectifs qu'ils veulent atteindre. Cela peut se faire par des interviews.

Il y a trois formes d'expressions :

- expression individuelle
- expression collective
- absence d'expression

3° Analyse de la situation professionnelle

Définition

Une situation professionnelle est un poste de travail défini par les tâches à accomplir en relation avec d'autres personnes et d'autres postes de travail (en terme de relation professionnelle) inséré dans une hiérarchie et qui utilise des techniques et des connaissances spécifiques.

Une structure est l'ensemble des relations entre les tâches, entre les hommes et des relations entre les tâches et les hommes.

A quoi sert l'analyse d'une situation professionnelle

Elle vise à définir une liste d'activités que la personne à former devra maîtriser dans l'exercice de sa profession. Ces activités peuvent être définies en terme de SAVOIR, de SAVOIR-FAIRE et de SAVOIR-ETRE. Ces activités permettent donc de définir les capacités que les personnes en formation devront maîtriser à la fin de leur formation.

Une tâche est un élément d'une activité.

Les méthodes pour analyser une situation professionnelle

La méthode comprend cinq étapes :

Etape 1 : Décrire les tâches; les tâches se définissent en terme d'actions.

Etape 2 : Elle consiste à identifier les points critiques dans la situation professionnelle telle qu'elle est décrite (points critiques : problèmes les plus fréquents rencontrés dans l'exécution d'une tâche ou dans une situation professionnelle).

Etape 3 : Elle consiste à identifier et à caractériser les relations avec les autres postes de travail (relations fonctionnelles) qui se situent dans la même organisation ou dans d'autres organisations. Ceci pour savoir avec qui notre agent travaille et la nature de ces relations.

Etape 4 : On évoque les relations hiérarchiques. Il faut savoir quel est le chef hiérarchique de notre agent et la nature de ses relations avec son patron.

Etape 5 : Identifier les évolutions possibles vers d'autres postes.

4° Analyse des compétences

Elle permet de connaître le niveau initial de la personne et de fixer le niveau des objectifs compte tenu du programme, de la méthode et de la durée. Elle permet également de situer le niveau de départ de la formation.

Remarque :

Le but d'une action de formation est de donner à un agent la possibilité de faire coïncider, au mieux et le plus vite possible, ses propres connaissances et aptitudes avec les qualifications requises par le poste. Il est donc impératif que ces qualifications soient exprimées clairement et de façon exhaustive dans la description du poste.

5.2.2. Choix des besoins à satisfaire

Le choix des besoins à satisfaire s'effectue selon le processus suivant :

- recensement des besoins;
- hiérarchisation des besoins et choix des priorités;
- choix des besoins.

5.2.2.1. Recensement des besoins

Une étude comparative entre l'analyse de poste avec ses standards de performance et l'analyse des compétences permet, d'une part de recenser l'ensemble des besoins pour chaque élément de l'analyse, et d'autre part de connaître les agents concernés. Le classement le plus homogène possible des besoins par type de besoin et par catégorie d'agent permet une évaluation complète des besoins de formation dans l'entreprise.

Les types de besoins permettent de distinguer notamment :

- l'apport de connaissances de base;
- l'apport de connaissances spécifiques;
- le développement de comportements appropriés;
- le perfectionnement personnel.

5.2.2.2. Hiérarchisation des besoins et choix des priorités

Il est nécessaire de hiérarchiser les différents besoins recensés et faire appel à des critères de priorité.

Ces critères de priorité dépendent en général :

- d'impératifs de production (rentabilité, efficacité)
- d'impératifs de temps
- d'impératifs de moyens (coûts)

5.2.2.3. Choix des besoins à satisfaire dans la formation

Cinq opérations sont nécessaires pour le choix définitif des besoins à satisfaire par la formation :

- Elimination des besoins dont la solution paraît inopportune (raisons stratégiques, politiques);
- Sélection des besoins impératifs et des agents prioritaires;

- Calcul des charges correspondant aux besoins impératifs, par évaluation plus précise de la durée des actions à mener, du nombre de personnes concernées et du coût afférent;
- Comparaison avec les moyens disponibles pour la formation (humains, organisationnels, financiers);
- Décision d'inscription à la formation.

5.2.3. Diffusion ou réalisation de la formation

Le programme de formation étant précisé, et après avoir répondues aux questions suivantes :

- Qui ? . Choix des formateurs;
- Quand ? . Précision de la planification;
- Où ? . Localisation de la formation (salle, atelier, voire...)
- Comment ? . Précision du programme
 - . Ordonnancement des séances
 - . Durée des séances
 - . Choix d'une démarche pédagogique,

et à la suite de la mise en oeuvre administrative, (communication, convocation, information etc...), la diffusion des actions de formation commence. Ceci correspond au transfert des connaissances, dont le rôle est primordiale pour l'atteinte de l'objectif visé.

Il est donc impératif, à ce stade que les formateurs connaissent toutes les règles du jeu de la diffusion, à travers une formation pédagogique adéquate. C'est donc aux formateurs qu'incombent la tâche de choisir **les méthodes, les techniques et les aides pédagogiques** les plus adaptées.

Une méthode est une conception de l'accès au savoir qui se compose d'un montage de diverses techniques qu'il s'agit de mettre en harmonie dans le but poursuivi.

On distingue trois familles de méthodes pédagogiques :

- Méthodes affirmatives
- Méthodes interrogatives
- Méthodes actives

Les méthodes affirmatives peuvent elles-mêmes être présentées en deux sous-classes, à savoir les méthodes expositives et les méthodes démonstratives.

Les méthodes interrogatives font découvrir à l'apprenant ce que le formateur veut enseigner. C'est dire que l'apprenant doit lui seul faire la moitié du chemin. Ce dernier est tracé par le formateur qui pose une suite de questions habiles. C'est une démarche de questionnement.

Une technique est un procédé, une démarche ou un outil pédagogique.

On distingue 16 techniques pédagogiques :

- l'expérimentation, la discussion, l'évaluation
- l'entraînement, la lecture, la démonstration
- l'exposé, l'assimilation, l'étude de cas
- les exercices, la rédaction d'un texte
- la préparation d'un exposé, le projet
- l'enseignement programmé, la manipulation d'objets
- l'enseignement assisté par ordinateur.

Les aides pédagogiques sont des outils utilisés comme des auxiliaires de la formation, ce sont des assistants de l'animateur; exemple : retro-projecteur, tableau noir, livre, enregistrement, film, magnéscope etc...

5.2.4. L'évaluation de la formation

La finalité de toute formation au sein d'une entreprise est de rendre cette dernière plus rentable tant économiquement que socialement. Pour le savoir, il semble logique de l'évaluer. L'évaluation de la formation consiste à comparer une situation initiale à une situation finale.

L'évaluation de la formation a trois fonctions

- fonction de bilan (constant)
- fonction de pronostic
- fonction de diagnostic/orientation

Il y a deux grandes familles d'évaluation :

- évaluation sommative
- évaluation formative

L'évaluation sommative intervient à la fin de la formation et privilégie la fonction bilan. Elle porte essentiellement sur les résultats sans se donner la peine de savoir pourquoi de tels résultats.

L'évaluation formative consiste à s'assurer en cours de formation que le savoir est en train d'être assimilé. Elle privilégie la fonction diagnostic et se penche sur les moyens d'améliorer les résultats.

5.2.4.1. Conditions d'une bonne évaluation

Pour avoir une bonne évaluation, il faut que les points suivants soient remplis :

- il faut bien caractériser la situation initiale
- il faut bien définir la situation finale par les objectifs

Ce sont en général les participants à la formation qui évaluent, mais les organisateurs, les formateurs et les utilisateurs (employeurs) peuvent aussi évaluer.

On peut évaluer pendant la formation, à la fin de la formation ou après la formation (6 mois après).

5.2.4.2. Comment évaluer

Il y a au moins dix façons d'évaluer, mais citons-en les suivantes :

- le questionnaire
- les tests de réussite
- les observations
- l'entretien individuel
- les commentaires des participants
- le check-list
- la qualité des questions posées par les participants

La façon la plus couramment utilisée est le **questionnaire d'évaluation.**

CONCLUSIONS

L'atelier formation des Formateurs sur le Développement de l'Entrepreneuriat Féminin tenu à Yaoundé du 07 au 25 octobre et organisé par la Banque Africaine de Développement regroupait 7 pays africains francophones. Un atelier similaire avait été organisé auparavant pour les pays africains anglophones à Abidjan. L'idée de la BAD d'organiser de tels ateliers avait été née d'un souhait qui avait été exprimé par les femmes d'affaires camerounaises de vouloir développer l'entrepreneuriat féminin en Afrique. C'est d'ailleurs pour cette raison que le deuxième atelier a été abrité par le Camérout.

Le développement de l'entrepreneuriat féminin doit s'inscrire dans les politiques de promotion du secteur privé via la création de petites et moyennes entreprises qui sont préconisées dans plusieurs pays d'Afrique. En effet, la plupart de nos pays qui font face au programme d'ajustement structurel (PAS) sont confrontés au problème de chômage des jeunes diplômés et des compressés de la fonction publique. Suite à l'impossibilité de trouver des emplois à toutes ces personnes, ces pays n'ont plus qu'une préoccupation : l'emploi indépendant grâce à la création de petites et moyennes entreprises. Ces pays doivent donc élaborer des programmes de développement de l'esprit d'entreprise pour tout ce monde là en plus de la recherche des bailleurs de fonds susceptibles de promouvoir ce secteur d'activités.

Néanmoins, il faut tenir en considération le fait que l'épanouissement économique de la femme dans le monde des affaires se heurte à de nombreux obstacles d'ordre sociologiques et structurels. Nous devons donc, nous les femmes, élaborer des stratégies adéquates afin de surmonter tous ces obstacles. Les différentes stratégies qui peuvent concourir à la promotion de l'entrepreneuriat féminin sont entre autres :

- Une bonne formation, une bonne connaissance de l'environnement socio-économique et une maîtrise des techniques modernes de commercialisation et de gestion des entreprises;
- L'organisation d'un réseau d'informations destinées à créer la culture entrepreneuriale et à faire connaître l'entrepreneure et son activité;
- La sensibilisation des femmes afin de les encourager à démarrer des petites et moyennes entreprises (PME); il serait regrettable que les femmes continuent à oeuvrer uniquement dans des secteurs informels;
- La formation, l'information et la sensibilisation aux femmes en vue de leur permettre d'identifier les occasions d'affaires et de

- et enfin la promotion des échanges inter et intrarégionaux, voire même intra-africains.

En ce qui concerne ce dernier point, nous voulons souligner que lors d'un séminaire international sur "L'Entrepreneuriat Féminin et le Développement" qui s'est tenu à Kigali du 11 au 16 juin 1990 et qui était organisé conjointement par l'Institut de Développement Nord-Sud (IDNS) du Canada et le Réseau des Femmes Œuvrant pour le Développement Rural du Rwanda, il a été créé un Réseau Panafricain de Partenaires Féminins (RPPF). Le siège du RPPF a été fixé à Kigali.

La Coordinatrice Centrale est une rwandaise qui faisait partie de notre délégation à l'atelier de Yaoundé. Elle a donné un excellent exposé sur la genèse, les objectifs et le champ d'action du RPPF qui a pour le moment des antennes dans les pays suivants : Caméroun, Burundi, Sénégal, Haïti, Burkina Faso et Zaïre. Tous les participants à l'atelier ont applaudi ce genre de partenariat et ont émis le souhait (pour les pays non membres) d'adhérer au RPPF.

Pour la délégation rwandaise, nous nous sommes assignées la tâche de bien accomplir la mission nous donnée par la BAD à travers cette formation et nous avons demandé à la BAD de nous appuyer autant que possible par un suivi permanent dans nos pays respectifs. La délégation rwandaise a donc décidé d'élaborer un plan d'activités de sensibilisation et de formation qui débutera dans les premiers jours par l'entremise des médias.

A N N E X E

LISTE DES CAUSES QUI FONT QUE TROP D'ENTREPRISES MEURENT
DANS LES MOIS ET LES PREMIERES ANNEES QUI SUIVENT LEUR DEMARRAGE

1. IDEE

1.1. Surestimation de l'idée

Les promoteurs ont tendance à surestimer la viabilité de leur idée de projet et ne prennent pas la précaution de l'évaluer.

1.2. Insuffisance de maturité

Les promoteurs, dans leur précipitation, ne laissent pas le temps à l'idée de mûrir; généralement ils entreprennent les premières démarches de création sans s'assurer de la viabilité de l'idée.

2. ENTREPRENEUR

2.1. Manque de confiance en soi

Les promoteurs manquent d'assurance, hésitent dans les prises de décision et vendent mal leur idée, malgré la pertinence de celle-ci, auprès des bailleurs de fonds ou d'associés potentiels.

2.2. Manque de créativité

De nombreux promoteurs ne font pas preuve d'imagination et ne sont pas tentés par l'innovation. Ils préfèrent imiter d'autres promoteurs ce qui, avec l'exiguïté des marchés, entraîne la saturation du secteur concerné.

2.3. Manque d'expérience

De nombreux entrepreneurs, particulièrement chez les jeunes, manquent d'expérience et de savoir-faire dans un domaine technique ou de la gestion. Ils sont alors amenés à commettre des erreurs qui sont souvent fatales.

2.4. Non respect des engagements

Il est fréquent que des entrepreneurs perdent une bonne partie de leur clientèle pour n'avoir pas respecté les délais de livraison. Il en est de même des banques ou des fournisseurs pour le non-respect des échéances de remboursement.

2.5. Manque de tenacité (ou de persistance)

Face à un obstacle important beaucoup d'entrepreneurs préfèrent abandonner ou changer d'objectifs plutôt que de revenir à la charge ou de trouver d'autres voies et moyens pour contourner l'obstacle.

2.6. Démarrage simultané de plusieurs activités

Face à une sollicitation du marché, les entrepreneurs sont tentés de démarrer d'autres activités et se trouvent alors submergés de problèmes quotidiens.

2.7. Non-disponibilité de l'entrepreneur

L'entrepreneur fait l'objet de nombreuses sollicitations de son environnement socio-culturel qui l'amènent à s'absenter souvent de son entreprise (funérailles familiales, cérémonies religieuses, réunions de famille, mariages, baptême, etc...).

2.8. Etat de santé précaire

La faiblesse des infrastructures sanitaires et la cherté des soins dispensés augmentent la gravité des maladies. L'entrepreneur malade perd beaucoup de temps dans la recherche de soins adéquats et dans le traitement de sa maladie au détriment de son entreprise.

2.9. Stress

Les problèmes fréquents et nombreux dont fait face l'entrepreneur dans la phase de démarrage le rend stressé. Il devient anxieux et perd en efficacité. Des crises de nerfs sont parfois observés.

2.10. Isolement

Souvent par peur de voir son idée reprise par d'autres, l'entrepreneur a tendance à agir seul. Il commet alors des erreurs qu'il aurait pu éviter en se confiant à des spécialistes voire des parents ou amis.

2.11. Analphabétisme

L'entrepreneur analphabète, malgré sa motivation et sa bonne volonté, peut connaître des limites de croissance ou rencontrer certaines difficultés à cause de son handicap (non-respect d'une clause d'un contrat par incompréhension, non-suivi des instructions de montage d'une machine, faibles

2.12. Choix politiques

L'entrepreneur qui s'investit activement dans la politique peut être fortement impliqué dans la vie d'un parti (nécessite de participer aux réunions du parti, à certaines activités, de financer certaines manifestations du parti). Il peut également se voir refuser des contrats de clients de partis d'opposition.

2.13. Mauvais choix des associés

L'entrepreneur qui choisit mal ses associés peut entraver le développement de son entreprise et connaître une situation de blocage. Les divergences peuvent être telles que certains associés préfèrent liquider l'entreprise.

2.14. Conflits familiaux

Plusieurs cas peuvent se présenter :

- un conflit de travail entre l'entrepreneur et un membre de la famille peut se régler en dehors de l'entreprise (réunions de famille)
- transposition d'un conflit familial au sein de l'entreprise
- conflit entre conjoints associés
- etc...

2.15. Retrait d'associés

Des associés importants peuvent se retirer dans la phase de démarrage à un moment où l'entrepreneur a le plus besoin de soutien financier, technique et moral.

2.16. Suffisance

Les entrepreneurs peuvent penser pouvoir régler leurs problèmes tous seuls.

Ils sont peu ouverts à la formation et au conseil.

2.17. Goût pour le prestige

De nombreux entrepreneurs ont tendance à diffuser une image de réussite en acquérant des biens de luxe qui ne sont pas indispensables à la bonne marche de l'entreprise (voitures de luxe, mobilier de prestige, équipements sophistiqués, etc...).

2.18. Attitude vis-à-vis de la qualité

Les entrepreneurs qui ne sont pas conscients de l'importance de la qualité ne font aucun effort pour améliorer leur produits ou services. Leurs clients sont facilement détournés par la concurrence.

2.19. Age

Lorsque l'entrepreneur est trop jeune, il peut éprouver des difficultés à s'investir dans certains secteurs d'activités qui nécessitent une certaine expérience et une certaine maturité (le conseil, la maîtrise d'ouvrage, etc...).

2.20. Sexe

Les femmes entrepreneures peuvent éprouver des difficultés à se faire accepter lorsqu'elles s'investissent dans des secteurs réservés traditionnellement aux hommes (réalisation de chantiers de construction).

2.21. Sens de l'organisation

Le manque d'organisation chez les entrepreneurs est source de nombreuses difficultés (perte de pièces importantes, confusion dans les tâches, baisse de productivité, etc...).

2.22. Opposition de la famille à l'entreprise

Cette situation est très fréquente chez les gens qui quittent un emploi stable pour créer leur propre entreprise. La famille peut également s'opposer à ce qu'un membre de la famille s'investisse dans un métier traditionnellement réservé à un caste (forge, bijouterie, cordonnerie, chant, etc...).

2.23. Excès de confiance en soi

Dans la phase de démarrage, l'entrepreneur peut accepter de nombreuses commandes sans s'assurer de ses possibilités réelles sur le plan technique (capacité de production suffisante), financier (Fonds de roulement suffisant) ou organisationnel. Il se rend tardivement compte qu'il est incapable de répondre à cette demande.

2.24. Sur-évaluation des capacités de l'entrepreneur

L'entrepreneur qui dispose d'une compétence reconnue dans un domaine déterminé peut être tenté de s'investir dans une activité qui dépasse ses capacités techniques.

3. FINANCES

3.1. Insuffisance du Fonds de roulement

Les entreprises qui connaissent une structure du bilan déséquilibrée ont tendance à recourir à un crédit à court terme pour combler l'insuffisance du FDR. Il suffit que ce crédit fasse défaut un jour ou l'autre pour que l'entreprise soit en difficultés.

3.2. Insuffisance des capitaux propres

L'entreprise est souvent amenée à s'endetter considérablement en vue de combler l'insuffisance des capitaux propres. La rentabilité de l'entreprise s'en trouve affectée par le paiement d'intérêts importants; il s'y ajoute l'importance d'un principal dont le remboursement est souvent hypothétique.

3.3. Gestion inefficace de la trésorerie

Peu d'entrepreneurs utilisent le plan de trésorerie comme outil de gestion. Ils font une gestion au jour le jour qui peut les mener vers la cessation de paiement.

3.4. Dépendance à un bien de production loué

La location d'un outil de production peut constituer un risque majeur lorsque le propriétaire décide de reprendre son bien.

3.5. Fonctions importantes sur la trésorerie

L'entrepreneur peut, pour des raisons personnelles, prélever des sommes importantes sur la trésorerie de l'entreprise, entraînant ainsi cette dernière vers la cessation de paiement.

3.6. Difficultés de mobilisation des ressources financières

Dans la plupart des pays africains, le système bancaire est peu ouvert au financement de la PME (risque élevés, manque de compétence).

3.7. Délais de remboursement sous-estimés

Lors du montage du dossier financier, il est fréquent que l'entrepreneur accepte, voire propose des délais de remboursement très courts. A l'échéance il peut se trouver en difficultés de trésorerie.

3.8. Sur-évaluation des gains

Dans ses prévisions, l'entrepreneur qui sur-évalue ses gains peut éprouver d'énormes difficultés à équilibrer ses finances dans la phase de démarrage.

3.9. Sous-évaluation des coûts

Mêmes observations qu'au point 3.8.

3.10. Frais de personnels élevés

L'entrepreneur qui fixe un niveau de salaire élevé supportera des charges salariales élevées. Il s'y ajoute que le temps effectif de travail est souvent inférieur au temps légal pour lequel le salarié est rémunéré.

3.11. Sur-évaluation des besoins financiers

Pour se couvrir contre certains imprévus ou pour réaliser certaines dépenses hors de l'entreprise, les entrepreneurs ont tendance à sur-évaluer leurs besoins financiers. Ils supporteront alors des intérêts élevés sur un montant non-investi dans l'entreprise.

3.12. Détournement des emprunts à des fins personnelles

Les entrepreneurs qui détournent les emprunts à des fins personnelles ont tendance à ne pas respecter les plans d'investissement (acquisition d'équipements de moindre qualité, voire d'occasion, recours au tâcheronnat, etc...).

3.13. Confusion des patrimoines

L'entrepreneur s'approprié les biens de l'entreprise et en fait un usage personnel (règlement des charges familiales par l'entreprise, utilisation des véhicules par la famille etc...)

3.14. Gestion inefficace des créances

L'inexistence d'un système de suivi de la clientèle rend difficile le recouvrement des créances.

3.15. Longs délais de recouvrement des créances auprès de l'Etat

L'entrepreneur qui veut raccourcir ce délai peut perdre beaucoup de temps et d'argent dans les méandres de l'appareil administratif,

3.16. Manque de soutien de la banque

D'une manière générale la banque soutient peu ou mal les PME africaines, pour une série de raisons dont certaines sont liées à des contraintes internes.

4. PLAN D'AFFAIRE

De manière classique le plan d'affaire se subdivise en deux importants aspects :

4.1. le dossier d'entreprise et

4.2. Le plan de gestion (comprenant en fait les plans sectoriels de gestion : plan marketing, plan comptable, etc...)

4.3. Le dossier d'entreprise contient essentiellement l'étude de marché :

- Sous-dossier juridique
- Sous-dossier économique
- Sous-dossier technique
- Sous-dossier financier

Ces sous-dossiers sont des études monographiques plus pointues sur les aspects constitutants de l'activité de l'entreprise.

4.4. Le plan de gestion constitue la phase de la planification opérationnelle par secteur (comptabilité, marketing, gestion des ressources humaines, etc...). Ce faisant l'entrepreneur dessine une série de tableaux de bord pour le management intérieur de l'entreprise.

5. PERSONNEL

5.1. Embauche des parents

Au moment du démarrage les entrepreneurs ont tendance à recruter des parents en vue de minimiser les coûts du personnel. Ceux-ci n'ont pas souvent le profil adéquat.

5.2. Recrutement de personnel sous-qualifié

Le recrutement de personnel sous-qualifié peut avoir une conséquence néfaste sur l'entreprise au moment de son démarrage (rebutis importants, ralentissement du rythme de travail, etc...)

5.3. Non-recrutement de cadres

De nombreux entrepreneurs ont des appréhensions à recruter des cadres. Ceci peut être préjudiciable pour les PME qui connaissent une croissance rapide dans la phase de démarrage.

5.4. Gestion subjective du crédit-client

L'entrepreneur peut avoir des sentiments particuliers et mener une gestion discriminatoire du personnel.

Ceci peut frustrer une partie du personnel et être une source de conflits sociaux.

5.5. Rémunération insuffisante

Un personnel insuffisamment rémunéré peut faire trainer le démarrage de l'entreprise par son manque de motivation.

6. CLIENTS

La relation clients-entreprise dans les PME africaines est particulièrement négligée par l'entreprise qui est plutôt centrée sur une philosophie de type "refiler mon produit au client contre son fric, et tant pis s'il n'en est pas content après".

6.1. Méconnaissance de la psychologie du client. Fait de connaître peu ou pas du tout les goûts, les valeurs, les habitudes, la sensibilité de la clientèle.

6.2. Gestion du risque-client inefficace

6.3. Gestion subjective du crédit-client

La vente à crédit est une option (de transaction) commerciale qui, si pratiquée sans rigueur et sans une évaluation suivie de la capacité réelle à payer du client, pourrait rapidement couler une entreprise : il s'agit ici d'adapter une politique objective et d'efficacité de vente à crédit.

6.4. La satisfaction du client n'est pas une priorité

L'entreprise n'est pas structurée autour de "amener le client à être satisfait maintenant et plus tard, de la prestation et/ou du bien acheté". Et, dans un marché concurrentiel, une entreprise observant un piètre service à la clientèle perdrait rapidement ou à terme sa clientèle (qui serait récupérée par ses concurrents).

6. bis FOURNISSEURS

La fragile santé financière doublée d'un manque de confiance envers l'entrepreneur amènent les fournisseurs à une méfiance pratiquement malade, se traduisant quelquefois par un étouffement de l'entreprise.

6.b.1. Refus de vente

Le fournisseur ne veut pas livrer à la PME soit parce que :

- . absence de confiance entre les parties (pour causes multiples),
- . la commande de la PME est, selon l'évaluation du fournisseur, plus élevée que la capacité de la PME à payer,
- . plusieurs factures du fournisseur sont en souffrance chez la PME,
- . autres raisons liées à l'une comme à l'autre des parties

6.b.2. Retards de livraison

Situation où les intrants de production de la PME lui sont livrés après leur date de réception (et même d'utilisation) convenue contractuellement avec le fournisseur. Les "pourquoi" de cette cause sont répartis entre la PME, le fournisseur, l'administration ou le système économique lui-même.

6.b.3. Changement de politique de crédits

Actions de mettre en place une nouvelle politique de crédit défavorisant fortement la PME, se traduisant par :

- . un raccourcissement des délais de paiements,
- . une augmentation des acomptes à payer à la commande,
- . l'insertion de nouvelles procédures de commande, etc...

7. GESTION

7.1. Styles de gestion inadaptés

L'entrepreneur introduit dans l'entreprise ses méthodes familiales de gestion, à savoir :

- . le paternalisme
- . les colères violentes
- . l'autocratie
- . etc...

7.2. Crise de montée en charge

La faiblesse de la pratique de la prévision dans la PME par l'entrepreneur trop centré sur l'action immédiate, ne permet guère de réguler la maturation (la croissance) de la PME en termes d'étapes, de ressources et de stratégies.

7.3. Sous-évaluation des tâches

L'entrepreneur sous-estime la durée, la quantité et la qualité des activités de la PME se traduisant par une dysfonction préjudiciable, telle que confier une tâche importante à un personnel peu qualifié dû à une erreur d'appréciation de l'entrepreneur ou prévoir un budget-temps trop court pour une tâche capitale attendue par un client prioritaire, etc...

7.4. Gestion inefficace de stocks

- . trop de stock;
- . pas assez de stocks/rupture de stock;
- . avaries dues à une négligence dans la conservation des stocks,
- . stocker en grande quantité un produit peu demandé et onéreux.

7.5. Gestion non-économique des achats et des approvisionnements

Politique non-économique des achats et des approvisionnements due au fait que :

- . l'entrepreneur ne "magazine" pas assez pour avoir un meilleur éventail dans ses choix,
- . l'entrepreneur n'effectue pas ses achats en tenant compte des économies d'échelle, de certaines opportunités, etc...

7.6. Non-respect des délais de livraison

- . la PME sous-évalue les délais d'exécution de la commande (inconsciemment ou sciemment),
- . absence d'honnêteté professionnelle,
- . matière première non disponible,
- . etc...

7.7. Peu de promotion/publicité des produits de l'entreprise

- . le produit/service n'est pas connu de ses consommateurs, du fait que :
 - le coût de la publicité/promotion est trop élevé,
 - la PME ne sait pas comment faire une publicité/promotion pertinente
 - l'entrepreneur estime que ce n'est pas nécessaire.

la publicité/promotion constitue une action de longue haleine dont les retombées peuvent être futures (ou immédiates) et quelquefois non perceptibles.

7.8. Incapacité à fixer un prix de vente optimal.

La presque totalité des PME informelles fixe le prix de vente au "pifomètre" sans un calcul conséquent du prix. La PME ne connaît pas le seuil de rentabilité de son produit/service.

8. INFORMATION

8.1. Ignorance de la valeur de l'information

- . la PME n'est pas encore prête à payer pour l'information;
- . elle n'est pas plus prête à former son personnel à mieux traiter l'information;
- . etc...

8.2. Gestion inefficace de l'information

L'information n'apparaît pas encore à la PME distinctement comme étant importante. L'entrepreneur sait confusément que bien des choses en dépendent mais il ne réalise pas encore que c'est une ressource aussi chère que l'argent !

- . l'information n'est pas stockée systématiquement pour usage ultérieur;
- . collecte inefficace de l'information à tous les niveaux de l'entreprise;
- . la PME se contente de peu d'informations quand il lui en faut plus, très souvent (par exemple, connaître les statistiques générales d'une région du point de vue agricole, économique, climatique ou démographique pour étayer une stratégie commerciale donnée).

9. IMPOTS - TAXES ET COTISATIONS

Les PME comprennent très peu la raison pour laquelle elles doivent payer des impôts, des taxes ou des cotisations; aussi s'arrangent-elles pour ne pas en payer, ni en totalité ou quelquefois pas du tout. Ceci est valable pour les cotisations aux diverses caisses.

9.1. Retard du paiement des impôts

Le paiement des impôts n'est pas effectué à temps, ce qui donne des impôts accumulés d'année en année jusqu'à des sommes très importantes quelquefois. Le paiement en une seule fois de ces sommes au Service des Impôts entraîne souvent la fermeture de la PME.

9.2. Surtaxation due au manque d'informations comptables formelles

Les PME informelles, pour la plupart, n'ont pas un service de comptabilité (elle ne peuvent s'en payer un !). Les PME formelles n'ont pas toutes un service comptable structuré pouvant établir un bilan de la PME. A défaut de bilan (de la PME), les services des impôts (FISC) imposent très souvent de manière aléatoire la PME, en lui attribuant de facto un chiffre d'affaires.

9.3. Fraude douanière

La majorité des intrants de production des PME sont importés à des tarifs douaniers très élevés incitant pratiquement à la fraude. Le risque lié à la fraude douanière (fausse déclaration ou absence de déclaration d'importation d'un bien taxable) est une saisie avec forte pénalité que la PME ne peut, dans bien des cas, payer.

9.4. Non-versement des cotisations sociales

L'immatriculation du personnel PME, si elle n'avantage pas la PME ou ne constitue pas une contrainte incontournable pour la PME, est rarement effectuée. (Si ce n'est que les cotisations ne sont pas faites de façon régulière).

9.5. Non-respect de la réglementation en vigueur

La réglementation en vigueur est rédigée en langue française, anglaise, etc... donc inaccessible aux entrepreneurs peu ou pas scolarisés.

Cette réglementation est rédigée dans un langage technique (ésotérique) peu compréhensible par les entrepreneurs.

Cette réglementation n'est ni expliquée ni disponible aux PME; ce sont les fonctionnaires qui l'appliquent dans toute sa rigueur.

Conséquences :

- . ignorance
- . rejet
- . incompréhension

10. ETAT

10.1. Concurrence déloyale de l'Etat

Se traduit par le fait que l'Etat produit le même bien ou service que les PME avec l'application d'un traitement de faveur (absence ou réduction de droits de douane sur les importations de PME de l'Etat ou absence ou réduction sur les impôts et taxes). Conséquences : la PME privée est moins concurrentielle et perdra son marché.

10.2. Non-respect des délais de paiement

L'Etat, s'il paye, le fait avec d'énormes retards dévaluant du même coup le montant dû à la PME. Ce retard des paiements peut être :

- structurel lié aux procédures et à la lenteur, ou
- dû au désir d'obtenir un pot-de-vin de l'entrepreneur.

10.3. Textes réglementaires abusifs

Textes réglementaires, sans possibilités de recours, rédigés unilatéralement par l'Etat et appliqués avec coercition sur la PME.

10.4. Fiscalité inadéquate (voir 9. Impôts et Taxes)

La fiscalité inadéquate est l'une des principales raisons du peu d'expansion économique des PME. Elle date de la période coloniale et sa révision (dans certains pays) ne tient pas compte de la spécificité des PME informelles

11. CATASTROPHES

La survenance inattendue d'un événement significatif violent frappant la PME ou ses promoteurs pourrait constituer, à coup sûr une cause de disparition de la PME. c'est le cas lors :

- du décès (sans relève) de l'entrepreneur,
- de certains procès,
- d'accidents, etc.

12. EQUIPEMENT

12.1. Insuffisance ou absence d'équipement de base

Par souci d'économie (exagéré quelquefois), la PME se "débrouille" pendant longtemps avec seulement quelques équipements surutilisés, usés et même fortement affectés. Conséquence : le produit baisse de qualité et/ou en quantité.

12.2. Maintenance insuffisante des équipements

- Les PME, pour la majorité, ne paient pas de services de professionnels pour la maintenance (contrat de maintenance) des équipements.
- Les périodes d'arrêt pour maintenance des équipements ne sont pas non plus respectées.
- La maintenance est confiée à "Dieu Tout-Fuissant qui verra à ce que rien ne tombe en panne".
- Les clauses de garantie (ne pas ouvrir l'appareil dans sa période de garantie) ne sont pas respectées.

Conséquences : en cas de panne sérieuse, la production peut être arrêtée, avec de longs délais préjudiciables de réparation.

12.3. Surévaluation des besoins en équipement et sous-utilisation de l'équipement

- Se traduit par un investissement trop important en équipement, dont la capacité dépasse largement les besoins de la PME. L'appréciation des besoins d'équipement étant faite par l'entrepreneur qui peut être attiré par la mode ou le prestige plutôt que par l'utilitaire. C'est présentement le cas pour la micro-informatique dans le PME.
- Cet investissement trop important, "non nécessaire", constitue le financement requis par un autre poste (quelquefois important) de l'entreprise.

