

Créer une entreprise

1. La naissance du projet
2. L'étude préalable
3. L'étude financière
4. Réaliser le projet

Avant de se lancer, bien mûrir la question

“ Quand on décide de repartir au pays, et qu'on veut se lancer dans une entreprise, il est très important de mûrir la question, de se former solidement, de se préparer moralement et techniquement. Au début, mon atelier de menuiserie marchait bien, j'étais plein d'illusions et de projets, je pensais que j'allais changer les choses. Mais je ne connaissais pas bien le terrain. J'ai eu beaucoup de clients, souvent des parents proches, qui ne m'ont pas payé. Et puis, il faut avoir les moyens de sa politique. Moi par exemple, je n'avais pas pensé à l'amortissement des machines, cette ignorance m'a coûté cher. Quand le groupe électrogène est tombé en panne, j'ai pensé tout abandonner, retourner en France. ”

S. D., menuisier (métallique et bois) depuis 1984,

Entreprendre : les 7 règles d'or du CIDS ¹

1. Pouvoir être seul et persévérer.
2. Être innovateur.
3. Savoir tout faire.
4. Être avare.
5. Avoir des amis.
6. Savoir compter comme un paysan.
7. Ne pas chercher la lune.

¹ CIDS (Collectif des Ingénieurs pour le Développement du Sahel) : organisme d'appui aux migrants porteurs de projets économiques dans la région de Kayes au Mali (adresse page 71).

Créer une entreprise est passionnant mais difficile. Les promoteurs, même s'ils utilisent au mieux leur énergie et leurs connaissances, ont besoin de conseils et de méthodes pour mener à bien leur projet. Il ne s'agit pas ici d'être complet¹, ni de fournir des recettes toutes faites. Notre but est de proposer une démarche méthodologique et de fournir quelques recommandations, issues de l'expérience de migrants déjà réinstallés.

Diriger une entreprise : un métier exigeant

La réussite d'un entrepreneur repose sur sa capacité à évaluer la situation du marché, à s'approvisionner en matières premières, à mobiliser de la main-d'œuvre et à produire. Entreprendre nécessite une réelle autonomie.

La position sociale de l'entrepreneur et ses facultés à communiquer sont également déterminantes pour commercialiser les produits ou les services de l'entreprise et pour rechercher des financements.

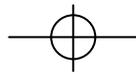
On ne naît pas entrepreneur, on le devient

Les qualités pour entreprendre ne sont pas données à tout le monde. Il est cependant possible de se former au métier de chef d'entreprise, d'acquérir des compétences et une qualification dans des domaines spécifiques comme la comptabilité et la gestion, la commercialisation, etc.

Démarrer petit, l'activité évoluera

Afin de maîtriser la croissance de l'entreprise, mieux vaut ne pas voir trop grand au début. Commencer par un projet raisonnable, prendre le temps de se forger une expérience est le meilleur moyen d'assurer des bases solides à l'entreprise et de ne pas mettre en danger son capital initial.

¹ De nombreux ouvrages spécialisés traitent en détails de la création d'entreprise (cf. Bibliographie, p. 95).



La naissance du projet

1. Etre prêt à entreprendre
2. Trouver une idée
3. Prendre conseils

1. Etre prêt à entreprendre

Quels que soient ses objectifs, la réussite d'une petite entreprise dépend d'abord des sacrifices que son promoteur est prêt à consentir et de sa capacité à s'y investir.

Quelles questions se poser ?

- Pourquoi créer cette entreprise ?
- Quelles expériences professionnelles utiliser (quelle était l'activité professionnelle avant de venir en France, quels emplois ont été occupés en France ?)
- Quel type d'activité mener (artisanale, agricole, commerciale...)?
- Quelles sont les qualités et les compétences indispensables pour réussir dans ce domaine ?
- Quel niveau de formation générale et professionnelle nécessite ce type d'entreprise ?
- A quel type de travail ma personnalité est-elle adaptée ?
- Où s'installer (au village, ailleurs à la campagne, en ville...)?
- Sur qui et sur quoi compter pour monter ce projet ?

* Se former :
1ère partie, page 14.

Un bilan personnel et professionnel aidera à mieux cerner les connaissances acquises et ce qu'il reste à apprendre pour réaliser le projet (formation en gestion, par exemple). Toute expérience antérieure doit être mise à profit.

2. Trouver une idée

En matière de création d'entreprise, il n'existe pas de bonne ou de mauvaise idée en soi. L'important est d'avoir les motivations et les compétences pour mettre cette idée en œuvre et que celle-ci corresponde à des besoins réels.

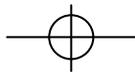
L'extrait du journal burkinabé *Entreprendre* fournit un bon exemple d'analyse, sur le tas, des besoins d'un quartier.

Soyez à l'écoute !

“ Tous les jours, vous êtes en contact avec beaucoup de personnes, que ce soit à la maison, chez des amis, ou même en ville. Tous les jours vous participez à des discussions et vous entendez les conversations des uns et des autres, sachez écouter et observer. Vous avez pu identifier des besoins à partir de commentaires. Par exemple, vous avez entendu : “J'ai des problèmes pour déjeuner le matin, car il n'y a aucune boulangerie à moins de 2 km de chez moi...” Ou : “Hier, j'ai fait tout le quartier sans avoir de quoi manger : il n'y a aucun bon restaurant dans mon quartier...” Toutes ces plaintes peuvent être une façon très simple de découvrir une idée d'entreprise. Écouter attentivement votre entourage, c'est une source d'idées nouvelles. ”

Extrait du journal burkinabé « *Entreprendre* », janvier 1997.

Ainsi, dans le cas où le projet consiste à ouvrir un restaurant, il faudra s'assurer qu'une clientèle existe vraiment. Il faudra savoir si d'autres restaurants ont déjà ouvert dans les environs et, dans cette hypothèse, pourquoi ils ont fermé ; il faudra connaître les restaurants des quartiers proches, leur clientèle,



etc.

Les allers et retours au pays doivent être mis à profit pour observer le type d'activité intéressante à développer dans un quartier, ou dans un village, et pour vérifier que le projet est viable.

2. Prendre conseils

** Les organismes d'appui aux projets économiques des migrants : Fiche 1,*

En France, comme dans certains pays, des structures associatives ou publiques peuvent accompagner la démarche de création d'entreprise en aidant à :

Formuler l'idée du projet

C'est-à-dire se poser les bonnes questions, exposer clairement l'idée du projet, argumenter ses choix et prévoir les différentes étapes de sa mise en œuvre. Des conseils et des contacts fort utiles pour le montage du projet pourront aussi être apportés.

Réaliser une étude sur le terrain

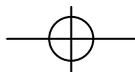
L'étude préalable, sur le terrain (cf. page 34), a pour but de confirmer ou de modifier les choix envisagés. Il s'agit d'une véritable enquête pour compléter les prévisions techniques, économiques et humaines du projet. Ce travail nécessite rigueur et méthode.

Compte tenu de leur situation en France, certains migrants n'ont que peu de temps pour analyser la faisabilité de leur projet. Même succincte, l'étude sur le terrain reste indispensable.

** Les structures d'appui à la réinsertion et à la création d'entreprises : Fiche 1, page 61.*

S'orienter pour le financement

Un certain nombre d'associations ont l'expérience de l'aide aux migrants qui montent une entreprise. Leur connaissance de projets semblables (même secteur d'activité, ou même région) permettra d'évaluer grossièrement le "coût du projet".



* *Les contacts
en Afrique : Fiche 3,*

Ces associations connaissent également les possibilités de financement (subventions ou crédits), et la marche à suivre pour y accéder.

Monter le projet

Sur place, pour monter le projet, certaines structures spécialisées (administrations, professionnels, bureaux d'études, associations...) aideront plus spécifiquement à :

- mener l'étude préalable ou l'étude de marché ;
- s'informer sur l'environnement juridique et fiscal ;
- rencontrer d'autres entrepreneurs ;
- rechercher des partenaires financiers.

L'entrepreneur devra choisir l'organisme d'appui en fonction de son domaine de compétences et de ses contacts dans le pays.

• **Attention !** Les structures d'appui peuvent aider, mais l'entrepreneur est seul responsable de son projet.



L'étude préalable

1. Les objectifs de l'étude sur le terrain
2. La localisation de l'entreprise
3. Les débouchés : l'étude de marché
4. Des choix techniques adaptés
5. Quel statut juridique pour l'entreprise ?

La réflexion menée en France ne suffit pas pour mettre au point un projet. Le principal travail consiste à étudier sur place la réalité.

1. Les objectifs de l'étude sur le terrain

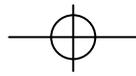
* *Les contacts en Afrique : Fiche 3,*

L'étude à mener sur le terrain est une véritable enquête qui vise à réunir et vérifier toutes les informations nécessaires au fonctionnement de la future entreprise : sa localisation, son mode d'organisation et de financement, sa place sur le marché (évolution des prix de produits similaires, offre et demande de ces produits sur le marché), les possibilités et le prix de location d'un atelier, les coûts du transport de marchandises...

Cette étude est le meilleur moyen, pour l'entrepreneur, de maîtriser tous les aspects de son projet. Les informations obtenues le confirmeront dans ses choix, ou l'obligeront à réorienter son projet (cf. le témoignage page suivante).

Mais ce travail nécessite du temps, des compétences et une bonne connaissance de l'environnement. Il est parfois utile de recourir à un bureau d'études, un consultant local ou une association expérimentée dans le domaine choisi.

- **Attention !** Choisir l'intervenant avec soin. Pour éviter des déboires, se renseigner au préalable sur le coût de plusieurs



Savoir changer de projet

“ Quand j'ai appris qu'un programme pouvait m'aider à créer une entreprise, j'ai tout de suite pensé à acheter un moulin à mil pour travailler et gagner ma vie au village. Un bureau d'études de Kayes m'a accompagné pour voir, sur le terrain, si mon idée était bonne. En fait, après avoir fait le tour des concessions, nous nous sommes aperçus qu'il y avait déjà une dizaine de moulins à mil dans les familles. Mon projet était par terre, il n'y avait pas assez de clients pour la farine de mil ; par contre il n'y avait pas beaucoup de légumes et de fruits dans le village. Après cette visite, on a fait un autre projet de périmètre irrigué à quelques kilomètres du village. Aujourd'hui ça marche très bien pour moi. ”

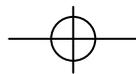
S. T. Maraïcher dans la région de Kayes au Mali

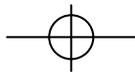
prestataires, sur leurs compétences et surtout sur leurs références. Attention aux études clés en main, réalisées sur papier dans l'espace confiné d'un bureau. Les organismes d'appui en France pourront aiguiller sur des opérateurs de terrain fiables.

Lors de l'étude préalable, il est également profitable de prendre contact avec des entrepreneurs installés depuis plusieurs années et d'observer le fonctionnement d'entreprises semblables à celle que l'on veut créer. Si certains entrepreneurs risquent de considérer le projet comme concurrent à leur activité, d'autres seront disposés à partager leur expérience.

2. La localisation de l'entreprise

Le choix de son emplacement compte beaucoup pour la réussite d'une entreprise. La position d'un magasin dans une rue commerçante ou celle d'un atelier dans une zone où sont





regroupés de nombreux artisans, favorise le contact avec la clientèle...

Il importe d'étudier soigneusement :

- le pays où l'on souhaite s'installer : sa situation géographique, politique, économique et sociale ;
- la région : le nombre d'habitants, le climat, les principales productions, la localisation des marchés, les voies de communication... ;
- la localité : les habitudes des habitants, les jours de marché... ;

Là-bas personne venait, ici j'ai beaucoup de clients

“ Je suis rentré au pays en 1990, avec un peu d'argent et un peu de terres. Je voulais créer un petit restaurant. Mais à cause de la vente d'alcool, j'ai eu beaucoup de mal à trouver un local. J'en ai trouvé un à la périphérie de la ville. Là-bas, personne ou presque ne venait. J'étais prêt à fermer boutique. Alors je suis venu en centre ville. Ça n'a pas été facile : j'ai vendu mes terres pour payer. Ici ça va mieux, j'ai beaucoup plus de clients. ”

S. M., restaurateur à Bamako au Mali.

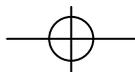
- l'emplacement le mieux adapté : sa situation dans le village, le coût de la location, les équipements collectifs...

2. Les débouchés: l'étude de marché

Il est aussi important de bien connaître l'environnement commercial de l'entreprise : la clientèle, les produits concurrents, les prix et leur évolution, les quantités produites au niveau local et régional...

L'étude de marché a pour but d'analyser avec précision le secteur d'activité choisi et de positionner l'entreprise dans son environnement.

Ce qu'on appelle le « marché » est constitué par les fournis-



seurs de matières premières, les acheteurs, et les entreprises concurrentes qui proposent le même service ou le même produit.

Exemple d'étude de marché pour un produit agroalimentaire, présenté par le réseau TPA¹

- Quelles sont les qualités que le produit fabriqué doit avoir pour être vendable sur le marché ?
- Qui sont les consommateurs de ce produit ?
- Existe-t-il des saisons pour ce produit, lesquelles ?
- Quel prix le consommateur paie-t-il pour les qualités de ce produit ?
- Quelles quantités les consommateurs achètent-ils ?
- Sous quelle forme souhaite-t-il consommer le produit, comment et quand le consomme-t-il ?
- Quel fabricant fournit déjà le produit aux consommateurs ?
- Les consommateurs sont-ils satisfaits de ce produit ? Si non que doit apporter le produit nouveau, si oui quels arguments les feront-ils changer de produit ou de vendeur ?
- Y a-t-il surproduction pour ce produit, ou y a-t-il une demande non satisfaite ?
- Combien de personnes sont susceptibles d'acheter ce produit ?
- Où sont vendus les produits concurrents, selon quels circuits de commercialisation ?
- Dans quels emballages sont-ils conditionnés et comment sont-ils présentés sur les lieux de vente ?
- A quel prix sont-ils vendus, quelle est la marge bénéficiaire des commerçants ?
- Comment et par qui les commerçants sont-ils approvisionnés ?

¹ Bulletin du réseau TPA, Transformation des Produits Agroalimentaires, Paris, décembre 1996.

• **Attention !** Il n'est pas toujours avisé de vouloir vendre un produit absent du marché : cette absence peut être justifiée par



Bien connaître la demande

“ Au Tchad, une fédération d'artisans en relation avec un organisme d'appui s'est lancé dans la production de charrettes asines modernes et de qualité qui n'existaient pas sur le marché local. Les charrettes auparavant disponibles n'étaient pas fiables et coûtaient très cher à l'entretien. Malgré leur qualité, les charrettes modernes se sont très mal vendues car leur prix était beaucoup trop élevé pour les paysans qui ont continué à acheter les charrettes plus traditionnelles. ”

D. A., coopérant au Tchad.

3. Des choix techniques adaptés

des raisons d'ordre agroclimatique (le produit s'abîme trop vite), économique (coûts de production supérieurs au prix de vente possible) ou culturel. A l'inverse, un produit déjà présent sur les marchés locaux ne se vendra pas forcément bien.

La réflexion doit également porter sur les choix techniques adaptés à l'objet de l'entreprise, à sa localisation et à ses moyens financiers.

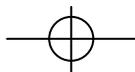
Pour une activité de maraîchage par exemple, quelles seront les plantes cultivées et leurs caractéristiques (besoin en eau, rendements moyens...), les travaux et cycles de cultures (labour, semis...), les parcelles à cultiver, les outils et les techniques adéquats (système d'irrigation, charrue, bêche...).

Pour une activité artisanale, quel sera le produit fini, quels seront les matières premières, les machines et les outils, les différentes étapes de la fabrication.

Pour une activité de commerce ou de services, quels seront les produits ou les services vendus, l'emplacement du magasin, les fournisseurs, les clients, les moyens de transport...

L'achat du matériel

Il est préférable de s'orienter vers des techniques simples, conformes aux capacités de l'entreprise. Les outils et les



Un choix technologique inadapté

“ Pour irriguer le périmètre maraîcher que j'avais confié à ma famille restée au village, j'ai acheté une motopompe solaire. C'était un peu cher à l'achat mais je pensais qu'après, je n'aurais pas de carburant à payer. En fait, la pompe n'était pas vraiment adaptée à la surface à irriguer, le débit d'eau pour arroser la parcelle était trop petit et surtout je n'avais pas prévu d'avoir à renouveler l'onduleur électrique au bout de trois ans. Cette pièce coûtait près de 500 000 Fcfa ; c'était trop cher, les ventes de fruits et légumes ne permettaient pas à la famille de payer cela. Aujourd'hui, la pompe ne marche plus, le périmètre ne rapporte pas grand chose, et c'est dur car il faut maintenant arroser à la main. ”

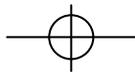
K. M. Migrant installé en France, originaire de la région de Kayes au Mali.

machines doivent être faciles à entretenir, robustes et réparables sur place.

L'achat de matériel en France n'est pas toujours la meilleure solution. Il est souvent préférable d'acheter du matériel moins perfectionné, mais qui ne restera pas en panne pendant des mois à cause de pièces détachées introuvables ou parce qu'il n'existe pas de réparateurs compétents pour ce type de machine dans la région.

- **Attention !** La panne prolongée d'une machine peut mettre en danger la vie de l'entreprise.

Le choix du matériel doit tenir compte de son prix, de son état (neuf ou d'occasion), de sa durée de vie espérée, de ses per-



4. Quel statut juridique pour l'entreprise ?

* *Les contacts en Afrique : Fiche 3,*

formances, du « service après-vente » (SAV) et de son coût de fonctionnement. Un faible prix d'achat peut masquer des défauts qui entraîneront de lourdes dépenses ultérieures. De même, un équipement surdimensionné par rapport aux besoins risque d'entraîner une dépense trop élevée pour les capacités de l'entreprise.

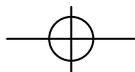
Une entreprise est soumise à des règles juridiques et administratives, à un statut. La législation diffère en fonction du pays, de la taille de l'entreprise, du secteur d'activité, etc.

- **Attention !** Les démarches juridiques et administratives prennent souvent du temps ; en tenir compte lors de la mise en œuvre du projet.

Différents types de statuts d'entreprises existent : les sociétés civiles professionnelles, les entreprises individuelles, les sociétés à responsabilité limitée, les groupements d'intérêts économiques... Chaque statut a ses avantages et ses inconvénients. Se renseigner auprès de la chambre de commerce et d'industrie ou à la direction nationale du secteur d'activité dont dépend l'entreprise (artisanat, agriculture, industrie), mais aussi auprès des entrepreneurs déjà installés ou des associations corporatistes du secteur choisi (par exemple, l'association des commerçants de la commune).

Dans le cas d'une structure collective avec associés (association, groupement d'intérêt économique, etc.), un règlement intérieur est obligatoire. Celui-ci précise les tâches, les droits et les responsabilités de chaque membre.

Dans certains pays, comme le Mali ou le Sénégal, un guichet unique permet de s'informer et de réaliser l'ensemble des



3

L'étude financière

1. L'évaluation des besoins financiers
2. Les sources de financement
3. La prévision de la rentabilité
4. Le dossier de projet d'entreprise

démarches administratives nécessaires à la création d'une entreprise.

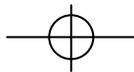
- **Attention !** S'il s'agit de créer une entreprise dans une activité fortement réglementée, comme les professions médicales (médecin, infirmier, aide-soignant), il est essentiel de connaître les autorisations administratives et les diplômes professionnels nécessaires à l'exercice de chaque spécialité.

Créer une entreprise coûte de l'argent. Il importe donc, avant de s'engager, de répondre précisément à ces trois questions essentielles :

1. L'évaluation des besoins financiers

- quel apport (en argent et en matériel) est nécessaire pour démarrer et faire vivre l'entreprise ?
- quels seront les besoins en trésorerie ?
- l'activité sera-t-elle rentable, pourra-t-elle faire vivre la famille ?

Pour évaluer les besoins financiers d'une entreprise, il faut distinguer deux domaines totalement différents : le coût des investissements d'une part, et le coût de fonctionnement d'autre part.



a. Le coût des investissements

Au démarrage de l'entreprise, il est généralement nécessaire d'acheter un terrain, un local, des machines (par exemple : une motopompe, un puits, un bâtiment, un poste de soudure électrique, un véhicule...) ou de procéder à des aménagements. Ces dépenses constituent les investissements.

- **Attention !** La plupart de ces équipements ont une durée de vie limitée. Il faut prévoir leur renouvellement dès le démarrage des activités, et mettre régulièrement de l'argent de côté pour faire face à leur renouvellement.

b. Les coûts de fonctionnement et le fonds de roulement

1. Les coûts de fonctionnement

Acheter une machine, ou un véhicule, ne suffit pas ; il faut aussi les faire fonctionner. Pour une voiture par exemple, il faudra payer l'essence, l'assurance, les frais d'entretien.

D'une manière générale, les coûts de fonctionnement comprennent toutes les dépenses nécessaires au démarrage et à la conduite de l'activité. L'achat des matières premières et leur

Un exemple à ne pas suivre

“ On a acheté un terrain. On a construit un magasin grâce à l'argent des cotisations des migrants en France. Ça nous a coûté 180 000 FF. Tout l'argent a été dépensé dans les murs. Il ne restait plus un sou pour l'ouverture du magasin. On a eu une subvention mais elle a juste permis de terminer les travaux de construction. Le magasin a fonctionné quelques temps grâce à l'argent des migrants et d'une subvention de l'État français, mais ça n'a pas suffi, il a fallu fermer la boutique. On avait beaucoup de clients mais très peu de marchandises en stock car on n'avait plus d'argent pour le fonds de roulement. ”

M. S., région de Tambacounda

stockage, les loyers, les charges et les impôts, les salaires et l'alimentation des ouvriers ou des apprentis font ainsi partie des coûts de fonctionnement.

2. Le fonds de roulement

Dès le départ, et une fois les investissements réalisés, il faut en permanence faire face aux dépenses : c'est le rôle du fonds de roulement. Ce fonds, constitué dès le démarrage de l'activité, finance le fonctionnement de l'entreprise en attendant les premiers revenus. Par la suite, les ressources propres de l'entreprise, c'est-à-dire les recettes, viendront alimenter ce fonds.

Dans le cas d'une activité agricole par exemple, plusieurs mois s'écoulent entre l'achat des semences et des engrais (dépenses), et la vente de la récolte (recettes).

En cas de besoin, le fonds de roulement peut être alimenté par des crédits négociés avec les fournisseurs, ou par le paiement partiel et anticipé du client.

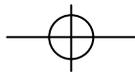
Pour mettre en œuvre un projet d'entreprise, deux types de financement existent : les fonds propres et les financements extérieurs (crédits et subventions).

a. Les fonds propres

On attend de celui qui a un projet d'entreprise qu'il soit le premier à y croire et à y investir. D'où l'importance des fonds propres, c'est-à-dire la part d'argent personnel ou familial que l'entrepreneur apporte à l'entreprise. Une partie de l'apport personnel peut également provenir d'emprunts auprès de relations (ou d'associés) avec qui l'entrepreneur, dans ce cas, fonde une société.

- **Attention !** « L'argent appelle l'argent » : plus l'apport personnel est important, plus il est facile de négocier une subvention ou un crédit auprès d'une institution publique ou d'une

2. Les sources de financement



* Les programmes d'aide aux migrants : le PDLM (Fiche 2, page 67).

banque.

b. Les financements extérieurs

1. Les crédits

L'obtention d'un crédit auprès d'une banque pour démarrer ou développer une petite entreprise est difficile. Il n'est en effet pas évident pour une banque d'apprécier le risque que représente le financement d'une nouvelle structure qui n'a pas encore fait ses preuves. Le banquier limite généralement son engagement à la hauteur de la mise de fonds du créateur. Il considère que les fonds propres doivent évaluer au moins l'emprunt sollicité. Ainsi, il est souvent préférable de commencer l'activité, et de négocier un prêt sur la base des premiers résultats.

De plus, la décision du banquier repose souvent sur sa relation à l'entrepreneur et sur le dossier de création de l'entreprise, qui permet de juger de sa future rentabilité. L'entrepreneur doit bien connaître son dossier et savoir argumenter sa demande de façon claire et précise (cf. p. suivante : Le dossier de projet d'entreprise).

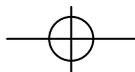
2. Les subventions

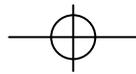
Certains programmes d'aide à la création d'entreprises accordent des subventions. C'est le cas du Programme de Développement Local Migrations (PDLM) au Sénégal, au Mali et en Mauritanie, destiné aux migrants.

- **Attention !** Pour obtenir un crédit (ou une subvention) auprès d'une banque ou d'une administration, il faut généralement justifier de fonds propres (voir ci-dessus) et rédiger un dossier clair et détaillé décrivant le projet et son mode de financement.

3. La prévision de la rentabilité

Evaluer la rentabilité économique consiste à prévoir sur une période donnée (généralement trois ans) la totalité des





dépenses (charges) et des recettes (produits).

Dans cet exercice, qui aboutit au compte de résultat prévisionnel, il faut prendre en compte :

- toutes les dépenses (les charges), en dehors des investissements, nécessaires au fonctionnement de l'entreprise (coûts salariaux, de transport, d'électricité, dotation en amortissements, remboursement des crédits, etc.) ;
- et toutes les recettes (le produit), c'est-à-dire toutes les ventes

4. Le dossier de projet d'entreprise

de marchandises ou de services que devrait réaliser l'entreprise.

Une entreprise est viable lorsque les recettes sont supérieures aux dépenses, qu'elles parviennent à rembourser les crédits éventuels et à renouveler le fonds de roulement et les équipements, qu'elles dégagent un bénéfice.

Dans le cas d'une rentabilité nulle ou d'une opération trop risquée, il sera nécessaire d'adapter le projet, voire de l'abandonner.

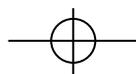
a. Le dossier de projet : outil de réflexion

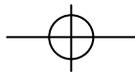
Pour décrire précisément un projet d'entreprise, il est important de consigner et d'organiser toutes les données de l'étude préalable dans un dossier.

Ce document reste provisoire tant que l'étude n'est pas terminée. C'est un outil de travail qui aide à formuler ses idées et à bien cerner les éléments constitutifs du projet. Il évolue en fonction de l'avancement des recherches et de la réflexion.

Le dossier de projet d'entreprise est :

- une mémoire des informations recueillies ;
- un guide pour organiser le travail ;





- un outil pour communiquer avec les organismes d'appui ;
- un document préparatoire aux demandes de financement.

b. Le dossier de projet : outil pour la demande de financement

Le dossier de projet, une fois la phase de réflexion terminée, servira à établir les demandes de prêts (ou de subventions) auprès des organismes financiers.

Si l'aspect des formulaires à remplir diffère selon les organismes, un certain nombre d'informations clefs devront invariablement figurer :

Présentation du promoteur

Le curriculum vitae (CV) du promoteur accompagne généralement le document. Une lettre détaillant les objectifs, les motivations, la connaissance du secteur d'activité et la réflexion qui a conduit le demandeur à l'idée du projet présenté peut être imposée.

Présentation du projet d'entreprise

Devront figurer :

- les objectifs et l'activité de l'entreprise ;
- sa localisation ;
- les éléments juridiques et administratifs constitutifs de l'entreprise : son statut juridique, son organisation interne (qui fait quoi) le régime fiscal, le type de charges sociales.

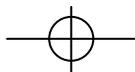
L'étude de marché

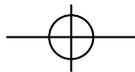
Quels seront les produits fabriqués ou vendus, leur marché (analyse de l'offre et de la demande).

Les aspects techniques

Estimation de la production, besoins en matières premières, choix des équipements. Mode d'organisation.

Plan de financement





4

Réaliser le projet

1. Programmer l'activité
2. La gestion : un outil de suivi et de prévision
3. Faire connaître son entreprise

1. Programmer l'activité

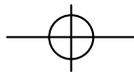
Lorsque le projet s'avère viable et que l'entrepreneur a réuni les premiers fonds, la mise en œuvre des activités peut commencer. L'entrepreneur met alors au point un calendrier du déroulement des activités (voir page suivante le calendrier de démarrage d'une exploitation agricole polyvalente dans la vallée du fleuve Sénégal).

Tenir compte, pour démarrer l'activité, du délai nécessaire aux démarches administratives, à la constitution de l'ensemble des fonds propres, à l'obtention des financements extérieurs (crédits ou subventions), au dédouanement des biens d'équipements, etc. Ces délais sont parfois très longs.

Crédits ou subventions n'arrivent pas toujours à temps

“ Je suis rentré en juin 1997. On m'avait promis un financement dans les quelques mois à venir. Nous sommes en avril 1998 et je n'ai toujours rien reçu. Je ne tiens plus, je n'ai plus d'argent et je songe à revendre le matériel que j'ai acheté pour pouvoir faire face à mes dépenses et à celles de ma famille. ”

D. S. artisan à Dakar, Sénégal

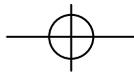


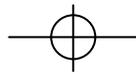
48 Réaliser le projet

Créer une entreprise

Calendrier de démarrage d'une exploitation agricole polyvalente dans la vallée du fleuve Sénégal (région de Bakel)

Travaux	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O
Phase de démarrage		•	•	•	•	•	•					
Nettoyage et aménagement de la parcelle nouvellement acquise		•	•	•	•	•	•					
Dessouchage (après autorisation du service des Eaux et Forêts)		•	•	•	•	•	•					
Aménagement (après études topographiques)		•	•	•	•	•	•					
Achat et mise en place d'une motopompe		•	•	•	•	•	•					
Clôture d'un petit périmètre pour lancer une première expérience de maraîchage		•	•	•	•	•	•					
Mise en place des premières cultures de contre-saison (culture de maïs et de niébé)		•	•	•	•	•	•					
Première culture pendant l'hivernage								•	•	•	•	•
Culture d'hivernage : mil, maïs et riz								•	•	•	•	•
Préparation du terrain et de la trouaison pour la plantation de fruitiers sur la nouvelle parcelle								•	•	•	•	•
Aménagement des plantations de fruitiers pendant la saison froide	•	•	•	•	•							
Plantation d'arbres fruitiers : manguiers, citronniers, orangers, papayers	•	•	•	•	•							
Plantation de la bananeraie	•	•	•	•	•							
Mise en place du jardin maraîcher entre les plantations de fruitiers	•	•	•	•	•							
Culture de contre-saison : maïs et niébé	•	•	•	•	•							





• **Attention !** Entre le démarrage d'une activité et les premières rentrées d'argent (notamment dans le domaine agricole, tributaire des saisons), il peut s'écouler un temps important pendant lequel il faudra subvenir aux besoins de la famille, sans toucher aux fonds propres réservés à l'entreprise.

Soulignons également qu'il est dangereux d'investir tout son argent et de démarrer trop rapidement une activité sans avoir correctement cerné les réalités économiques dans lesquelles doit s'insérer l'entreprise.

2. La gestion : un outil de suivi et de prévision

De nombreux entrepreneurs considèrent, à tort, que la gestion et la comptabilité sont trop compliquées, qu'il s'agit de paperasserie. Pourtant à tout moment, l'entrepreneur doit savoir où en est son entreprise : est-ce qu'elle gagne de l'argent, est-ce qu'elle en perd ? Il doit anticiper, prévoir les évolutions possibles : gérer une entreprise est en effet complexe.

Mais il est possible, dans un premier temps, de recourir à une boutique de gestion ou à un bureau d'études local qui aideront à s'initier aux principes de gestion et de comptabilité. Le recours à un organisme d'appui (ONG par exemple) est également recommandé.

a. Le suivi des recettes et des dépenses

Les règles comptables de base sont simples : les appliquer est une véritable nécessité pour la survie et le développement de l'entreprise. Par exemple, il est indispensable de connaître exactement l'argent qui entre et qui sort de la caisse. Pour cela, il faut remplir quotidiennement le « journal de caisse », justifier chaque opération par un reçu ou une facture, classer soigneusement toute pièce comptable, tenir ses comptes en ordre.

Un suivi rigoureux permettra en outre de mieux dialoguer avec les organismes de financement ou de contrôle (l'administration, les banques, etc.).



b. La maintenance et le renouvellement des équipements

Les équipements (les machines, les véhicules ...) font partie du capital, de la richesse de l'entreprise. Ils nécessitent un entretien régulier, des réparations et leur remplacement est à prévoir au bout d'un certain temps. La provision pour l'entretien et le renouvellement des équipements est une réalité comptable incontournable.

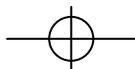
Par exemple, M. C. achète une motopompe de 1 000 000 Fcfa. Sa durée de vie prévisible est de 5 ans. Pour renouveler cet équipement indispensable, il faut mettre de côté chaque année, c'est-à-dire « provisionner », un cinquième de la valeur de la motopompe, soit 1 000 000 F divisés par 5 = 200 000 Fcfa. Ce calcul, qui doit être établi pour chaque bien matériel appartenant à l'entreprise, aboutit à ce qu'on appelle « la dotation en amortissement » ou « provision pour renouvellement ».

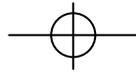
2. Faire connaître l'entreprise

Faire connaître son entreprise n'est pas si facile

“ Je suis rentré au Sénégal en 1995 et j'ai créé la société R. (bureau d'études et d'informations). Au cours de précédents voyages je m'étais aperçu que mes qualités professionnelles en gestion et en expertise pouvaient servir ici. Mais le problème quand on démarre une entreprise, c'est d'être crédible, tout fonctionne par relations ; l'image de l'entreprise se gagne difficilement et se perd en un clin d'œil. J'avais de très bonnes idées, mais quand je téléphonais pour répondre à des marchés, on ne connaissait pas du tout l'entreprise. J'étais frustré. Alors je me suis dit, il faut faire du bruit autour de l'entreprise. J'ai créé un journal d'annonces gratuit pour faire connaître mon entreprise. Aujourd'hui, tout le monde à Dakar nous connaît et on commence à vraiment gagner de l'argent avec le journal et les études que l'on nous confie. ”

H. N. 34 ans, 10 ans en France,
bureau d'études à Dakar au Sénégal.





Il est faux de penser que le « bouche à oreille » suffit à faire connaître une entreprise. Sur la base de ce principe, de nombreux entrepreneurs croient que s'ils font du bon travail, les clients viendront. Malheureusement la réalité du marché est tout autre. Pour vendre, il faut connaître son marché, convaincre la clientèle.

Connaître son marché, c'est connaître les prix des produits concurrents, les circuits d'approvisionnement et de distribution, les différents types de clientèles intéressées par les produits ou les services de son entreprise, etc. Tous ces éléments, recueillis lors de l'étude de marché (cf. Les débouchés, l'étude de marché : page 36), sont déterminants pour le succès de l'entreprise.

