

GUIDE 104



COMMENT METTRE EN ŒUVRE UNE ACTIVITÉ
GÉNÉRATRICE DE REVENUS
DANS LE CADRE D'UN MICROPROJET DE SOLIDARITÉ INTERNATIONALE



Agence Micro Projets

30 ans de microprojets

Incubateur d'initiatives solidaires

Ce guide est une initiative de l'Agence des Micro Projets (AMP). Il fait suite à :

- une enquête auprès de huit associations de solidarité internationale françaises ayant mis en œuvre des projets de création et de renforcement d'activités génératrices de revenus (AGR) ou de projets d'entrepreneuriat. La majorité de ces associations a été financièrement soutenue par l'AMP ;
- une analyse bibliographique auprès d'acteurs de référence ayant conçu des guides et outils adaptés.

Ce guide propose d'accompagner les associations dans la mise en place d'AGR dans le cadre de microprojets de solidarité internationale en fonctionnant par étapes clés. Des conseils pratiques et des témoignages sont cités et des exemples illustrent la multitude d'initiatives possibles.

ANTENNA FRANCE - <http://antenna-france.org/>

Antenna France est une association de solidarité internationale engagée dans le combat contre la malnutrition et l'extrême pauvreté. La mission d'Antenna France est de mettre en place des fermes locales de production et distribution de spiruline (micro algue riche en micro nutriments), autonomes et financièrement viables en Afrique, Madagascar et Asie du Sud-Est. Antenna France fait partie du réseau de la Fondation suisse Antenna engagée dans la recherche et la diffusion de technologies adaptées aux besoins essentiels des pays en développement.

ARCANNE

L'association Arcanne a été créée en 1996 avec pour objectif de travailler à l'émergence d'une conscience basée sur le respect de l'environnement et ce particulièrement dans le domaine de la construction en France et à Madagascar. L'association mène des projets de développement international dans les domaines du logement, de la culture, de l'environnement et de l'économie solidaire.

ASSOCIATION DE CRÉATION DE VALEURS POUR UN DÉVELOPPEMENT ÉQUITABLE ET DURABLE
<http://afcvded-assoc.blogspot.fr>

L'A.F.C.V.D.E.D et la structure partenaire locale ont été créées en 2008 autour de la construction d'un centre d'éducation de base non formelle à Tougouzagué au Burkina Faso. En parallèle de ce projet et toujours dans ce village, l'association propose des activités d'alphabétisation des femmes, de maraîchage et de formation à la production de moringa.

ARUTAM - <http://arutam.free.fr>

Présente en Equateur et au Pérou, l'association Arutam accompagne les peuples autochtones dans les processus d'intégration et de confrontation à la modernité, en valorisant leurs traditions et leurs savoir-faire, tout en contribuant à la préservation des espaces naturels.

AUTEUR: Marine Lalique, responsable de l'Observatoire des microprojets, Agence des Micro Projets.

L'Agence des Micro Projets (AMP) est un programme de la Guilde Européenne du Raid, association reconnue d'Utilité Publique, soutenu financièrement par l'Agence Française de Développement. L'AMP a pour vocation de valoriser l'approche par microprojet. Elle est le centre ressource national d'accompagnement et de financement des petites et moyennes associations françaises.



Agence Micro Projets
30 ans de microprojets
Incubateur d'initiatives solidaires



BATIK INTERNATIONAL - www.batik-international.org

Créée en 1998, BATIK International conçoit et met en œuvre des projets internationaux dans les domaines de l'emploi, la formation professionnelle et la création d'activités économiques. Au travers des actions (formation, études, évaluations, assistance technique) qu'elle développe en partenariat avec des acteurs locaux (ONG, pouvoirs publics locaux, entreprises...), l'association s'emploie à tisser des liens privilégiés entre l'Europe, l'Asie orientale et la Méditerranée où prennent place ces projets.

DIIN LAMA FRANCE - www.diinlamafrance.org

L'association Diin Lama France vient en appui à l'association locale Diin Lama et au village de Tangassogo au Burkina Faso. L'association a pour objectif la sauvegarde du patrimoine culturel et le développement communautaire. Ses actions sont déterminées en fonction des besoins analysés par Diin-Lama Burkina, et réalisées selon les priorités locales.

KAOSSANGA

L'association vient en aide à des personnes en difficulté dans les villes et villages des pays en développement. Les actions ont pour objectifs de permettre aux villageois d'améliorer leurs conditions de vie en développant des activités économiques ainsi que de favoriser les échanges culturels et commerciaux. L'association intervient aussi pour la promotion de sources d'énergies écologiques.

MANO A MANO FRANCE - www.manoamanoperou.org/fr/activitesfrance.html

L'association travaille depuis plus de 20 ans avec Mano a Mano Peru dans le bidonville de la Ensenada au nord de Lima et n'a cessé d'évoluer selon les besoins des communautés. Ayant pour perspective l'amélioration des conditions de vie des habitants et de leurs enfants, elle œuvre à mettre en place plusieurs activités où les habitants sont à la fois acteurs et bénéficiaires.

RIVAGES NDI AWANE - www.facebook.com/people/Rivages-Tekane-Ndiawane/100005673047644

L'association Rivages NDiawane a été créée en février 2002 à Limoges par des ressortissants mauritaniens vivant en France et des amis français. L'objectif principal de l'association est de soutenir le développement économique, social et culturel du village de Tekane notamment dans le domaine de l'éducation, de l'agriculture et des activités culturelles.

SOMMAIRE

INTRODUCTION - QU'EST CE QU'UNE ACTIVITÉ GÉNÉRATRICE DE REVENUS ?

CHAPITRE 1 - LES PRÉALABLES AU LANCEMENT D'UNE AGR

- P. 7 Étape #1 : Se fixer sur une activité pertinente
- P. 8 Étape #2 : Vérifier l'existence de débouchés
- P. 9 Étape #3 : Définir le plan de commercialisation de son produit
- P. 10 Étape #4 : Préciser son plan de production
- P. 11 Étape #5 : Justifier la viabilité économique du projet

CHAPITRE 2 - LA GESTION ET LE SUIVI D'UNE AGR

- P. 13 S'assurer des compétences managériales et techniques sur le terrain
- P. 14 Lancement et suivi de la fabrication et de la vente
- P. 15 Anticipation et gestion du risque

CHAPITRE 3 - DES EXEMPLES D'INITIATIVES

- P. 17 Agriculture - Élevage
Agriculture - Agronomie
Développement urbain – Espace communautaire
- P. 18 Éducation – Éducation de base
Éducation - Formation professionnelle
Entrepreneuriat – Service
Entrepreneuriat - Artisanat
- P. 19 Environnement - Gestion des ressources naturelles
Santé – Accès soin santé primaire
Santé - Nutrition
Eau – Accès à l'eau

ANNEXES - LA BOÎTE À OUTILS

- P. 21 Les grandes questions d'une étude de marché
- P. 22 Le compte d'exploitation prévisionnel
- P. 23 Tableau comparatif des structures : association, GIE et coopérative.
- P. 24 Le chronogramme et les fiches de suivi de trésorerie
- P. 25 Le suivi de la production et des stocks
- P. 26 Glossaire

▶ AVANT PROPOS

La mise en place d'une activité génératrice de revenus à l'échelle d'un micro-projet de solidarité internationale représente un gage de pérennité financière.

De nombreux porteurs de projets se lancent donc dans la création ou le renforcement d'activités lucratives pour contribuer à la viabilité financière d'une structure sociale ou pour renforcer les revenus de populations défavorisées.

Cependant, ces activités sont complexes à mettre en œuvre sur le terrain et à pérenniser, comme en témoignent les difficultés fréquemment rapportées par les associations : faiblesse des débouchés, surestimation des bénéficiaires au départ du projet, nécessité de respecter des normes de qualité, difficultés dans la gestion des stocks et de la trésorerie, etc.

Pour assurer la réussite d'un tel projet, il faut suivre une démarche qui se rapproche de celle d'un micro-entrepreneur et disposer de compétences adaptées. Ce guide est un appui méthodologique générique mais néanmoins complet, adapté aux porteurs de microprojets. Il intègre un ensemble de conseils pratiques et accessibles pour permettre aux associations d'anticiper les points de blocage et de mettre en œuvre une activité génératrice de revenus pérenne en respectant les exigences de l'approche par microprojet.



INTRODUCTION

QU'EST CE QU'UNE
ACTIVITE GENERATRICE
DE REVENUS ?

Les AGR dans les microprojets

« Une activité génératrice de revenus (AGR) est une activité commerciale qui consiste à vendre des biens et / ou des services marchands au profit d'une entité ou d'un groupe d'individus. Sa mise en œuvre nécessite des moyens humains, financiers et matériels organisés. »

A l'échelle d'un microprojet, une AGR peut correspondre à une activité qui génère des revenus réguliers pour des individus ou un groupe d'individus (coopérative agricole, femmes artisanes, etc.) mais également pour une structure sociale (école, centre de santé, bibliothèque, etc.).

Les secteurs d'activités des AGR dans le cadre de microprojets de solidarité internationale sont variés : transformation de produits agro-forestiers, élevage, maraîchage, artisanat, commerce, hôtellerie et restauration, etc.

Pourquoi mettre en place une AGR ?

Mettre en œuvre une activité génératrice de revenus dans le cadre d'un microprojet comporte plusieurs objectifs :

- Couvrir tout ou partie des **frais de fonctionnement d'une structure sociale** (école, centre santé, centre de formation etc.);
- Contribuer à l'**autonomie financière** d'un microprojet ;
- Permettre un **renforcement des moyens d'existence** des bénéficiaires sur le long terme ;
- **Créer des emplois** et favoriser le dynamisme économique dans la zone ;
- **Former un groupe de bénéficiaires à un métier** et à la gestion d'une activité ;
- Promouvoir des **opportunités égales entre les femmes et les hommes**.

Typologie des AGR

Il existe différents types d'activités génératrices de revenus, qui reflètent une logique entrepreneuriale plus ou moins forte :



FORMATION DE FEMMES EN MARAÎCHAGE ET VENTE D'UNE PARTIE DE LA PRODUCTION, ASSOCIATION SHUKALI, SÉNÉGAL.

Les projets sociaux qui peuvent générer eux-même des revenus.

Dans le cadre de microprojets de solidarité internationale avec un objectif social de production d'un bien ou d'un service par les bénéficiaires, une partie de la production peut être affectée à la vente afin de dégager des ressources financières.



UN CENTRE DE FORMATION AGRICOLE PROPOSE DES VISITES ORGANISÉES ET DES CLASSES DE DÉCOUVERTE SUR SON SITE, ASSOCIATION EAU DE COCO, MADAGASCAR.

Faire de certaines activités d'un projet une source de revenus.

Dans le cadre d'un microprojet, les investissements et le matériel acquis peuvent être utilisés pour réaliser une activité qui génère des revenus.



CONSTRUCTION D'UNE PORCHERIE POUR COUVRIR LES FRAIS DE FONCTIONNEMENT D'UNE ÉCOLE, ASSOCIATION SOS POUR L'AFRIQUE, BURKINA FASO.

Création ex nihilo d'une AGR pour soutenir la viabilité financière d'un projet ou d'une structure sociale.

Il s'agit à ce stade d'un véritable projet de micro-entreprise. L'activité qui va générer des revenus n'a rien à voir avec l'activité sociale et nécessite des moyens et une organisation particulière.



APPUI À LA MODERNISATION ET AU DÉVELOPPEMENT DE L'APICULTURE, ASSOCIATION NORMANDIE GUINÉE, GUINÉE.

Projet d'entrepreneuriat, création ou renforcement d'une activité économique pour une micro entreprise ou un groupement d'individus.

L'ensemble des activités du microprojet concerne la création ou le renforcement d'activités économiques lucratives.

CHAPITRE 1

LES PRÉALABLES AU LANCEMENT D'UNE AGR

- ✓ LA ZONE D'ACTION ENVISAGÉE RÉUNIT LES CONDITIONS NÉCESSAIRES : CLIMAT, RESSOURCES NATURELLES, ACCÈS AUX BIENS DE PRODUCTION
- ✓ LA CAPACITÉ TECHNIQUE NÉCESSAIRE EXISTE OU PEUT ÊTRE CRÉÉE
- ✓ LES ACTIVITÉS N'ENTRAÎNENT PAS DE PROBLÈMES SOCIAUX OU CULTURELS
- ✓ LES OPPORTUNITÉS COMMERCIALES EXISTENT ET ONT ÉTÉ VÉRIFIÉES
- ✓ LA RENTABILITÉ FINANCIÈRE PRÉVISIONNELLE EST SATISFAISANTE

Il ne faut pas se précipiter sur une première idée mais bien étudier si cette idée répond à des besoins, si elle est adaptée au contexte et si c'est la meilleure solution envisageable.

Le diagnostic préalable

Avant toute chose, il est important de définir avec précision l'AGR que l'on souhaite développer et être certain que l'activité, si elle est menée à bien, apporte une réponse pertinente aux besoins exprimés. Il faut analyser en amont les besoins réels et réfléchir ensuite à la finalité de l'action et à la nature des bénéficiaires.

▶ **IMPORTANT :** Un projet qui n'implique pas les acteurs locaux dans la phase d'identification risque de ne pas bénéficier du soutien et de l'adhésion des populations lors de sa mise en œuvre, voire même de créer de fortes oppositions.



UN PROJET À DESTINATION D'UN GROUPEMENT DE FEMMES

RÉUNION DE LANCEMENT D'UN PROJET

Le choix d'une approche participative

L'étape du diagnostic des besoins ne peut se faire qu'avec l'implication de l'ensemble des parties prenantes au micro-projet et nécessite une vision réaliste du terrain. Adopter une démarche participative est d'autant plus important que la mise en place d'une AGR pour un groupe ciblé de bénéficiaires peut créer des tensions.

Questionner les parties prenantes du projet sur les opportunités qu'elles entrevoient à l'AGR, et également sur les difficultés auxquelles elles pourraient être confrontées. Bien cerner les enjeux permettra de ne pas attendre trop du projet. Les retours d'expériences des associations soulignent que la durée entre l'idée de l'activité et la génération effective de revenus est longue et souvent sous-estimée. Dans certains cas, il est prudent de prévenir en amont les bénéficiaires que les gains immédiats seront limités, et d'adapter le projet dans les cas où les besoins à court terme sont importants.

Le partenaire local: entre entrepreneuriat et développement social

Un projet d'AGR navigue souvent entre les sphères du social et de l'entrepreneuriat. Par exemple, le passage d'une activité traditionnelle à une production plus importante nécessite de développer une stratégie commerciale. Il peut s'agir d'une démarche nouvelle pour certains bénéficiaires et donc d'un aspect à envisager pour la viabilité culturelle du projet. A ce

titre, la sélection du partenaire est délicate car, s'il remplit une mission sociale, il n'est généralement ni un entrepreneur ni un commercial. Il est judicieux, dans la phase de diagnostic et tout au long de l'activité, de solliciter l'avis de personnes connaissant le monde de l'entreprise et du business.

Une activité adaptée

Dans le choix de l'activité, penser à réaliser un diagnostic des moyens (géographie, ressource naturelle, technique) requis pour la mettre en place. L'activité doit être adaptée à la zone d'action sous peine d'être confrontée à de multiples difficultés après le lancement.

Penser notamment à l'impact que peuvent avoir les éléments suivants sur la réussite de votre projet : degré d'enclavement et densité du réseau routier sur la zone, climat, relief, saisons, disponibilité des matières premières, présence d'un réseau électrique, exigence de qualité sur le produit sélectionné, moyens de production disponibles, etc.



L'ASSOCIATION ARUTAM, DANS LE CADRE D'UN PROJET DE FABRICATION D'HUILES ESSENTIELLES AU PÉROU A DU S'ADAPTER AUX CONDITIONS LOCALES DE SÉCHAGE DES FRUITS, DE STOCKAGE ET DE PRODUCTION EN MILIEU TROPICAL.

▶ **IMPORTANT:** Renforcer les activités traditionnelles.

Il est souvent préférable de commencer avec des activités pour lesquelles la population possède un savoir culturel et une expérience préalable. Dans de nombreux cas, la population développe déjà des activités susceptibles de générer des revenus. La meilleure orientation pour un microprojet est de soutenir ces AGR existantes, en aidant la population à réduire les obstacles qu'elle rencontre.

LES QUESTIONS PRÉLIMINAIRES INDISPENSABLES

1. OÙ SE SITUE LE PROJET ? QUEL EST LE CONTEXTE SOCIO-ÉCONOMIQUE ?
2. QUELS SONT LES BESOINS IDENTIFIÉS ? QUELS PROBLÈMES FAUT-IL RÉSOUDRE ?
3. QUE SOUHAITEZ-VOUS PRODUIRE ? QUELLE EST LA FINALITÉ DE L'AGR ?
4. QUELS SONT LES BÉNÉFICIAIRES DU PROJET ? QUELLES SONT LES PARTIES PRENANTES DU PROJET ?
5. EST-CE QUE L'ACTIVITÉ PROPOSÉE CORRESPOND AUX BESOINS ? QUELLE EST LA PLUS VALUE DE CETTE ACTIVITÉ ?
6. EST-CE QUE L'ACTIVITÉ EST ADAPTÉE AU CONTEXTE LOCAL (CLIMAT, RESSOURCE, CULTURE) ?
7. EST-CE QUE LE PROJET BÉNÉFICIE DU SOUTIEN DES HABITANTS ?

Les opportunités de marché doivent guider la mise en œuvre d'une AGR. Il est essentiel d'aller à la rencontre des producteurs et des potentiels acheteurs avant de se lancer dans une activité.

Qu'est ce qu'une étude de marché ?

La réalisation d'une étude de marché permet de vérifier l'existence de débouchés, quelque soit la taille du projet. L'objectif est de recueillir des informations afin de valider ou corriger des hypothèses sur :

- la **demande** (exemple: «les classes moyennes urbaines sont très demandeuses en produits maraîchers de qualité», «les sacs fabriqués seront entièrement vendus aux touristes et expatriés de la capitale»),
- l'**offre** («très peu de producteurs ou de coopératives de la région produisent du charbon vert», «il n'y a aucun vendeur de cochon sur cette zone»),
- l'**environnement du marché** («c'est un marché en pleine expansion grâce à la diffusion des technologies solaires», «il est facile d'obtenir la certification bio auprès du gouvernement»).

► **IMPORTANT** : L'appellation « étude de marché » peut intimider ceux qui, ne se sentant pas suffisamment compétents, préféreront éviter ou négliger cette étape. Or, une étude de marché reste avant tout une affaire de méthode et de bon sens !



VENTE DE PRODUITS DANS UNE BOUTIQUE ANNEXE D'UN CENTRE DE FORMATION, ASSOCIATION PEUPLE SOLIDAIRES SAINT-LÔ, BURKINA FASO.

Une étude de marché, pourquoi ?

Pour vérifier les débouchés et l'opportunité de se lancer dans l'activité.

- Réunir suffisamment d'informations permettant de **fixer les hypothèses sur le futur chiffre d'affaires** et apporter des éléments concrets qui serviront à établir le budget prévisionnel,
- **Fixer de manière la plus cohérente possible son prix de vente**, choisir les moyens de distribution de son produit et envisager des moyens de communication adaptés,
- **Prendre conscience des points faibles** de son activité.

QUESTIONS CLÉS D'UNE ÉTUDE DE MARCHÉ

BOITE À OUTILS #1 : COMMENT RÉALISER UNE ÉTUDE DE MARCHÉ ?

- QUE VA-T-ON VENDRE ET POURQUOI ?
- À QUI VENDRE ? OÙ VENDRE ?
- EST-CE QUE LE PRODUIT CORRESPOND À UN BESOIN NON COMBLÉ SUR LE MARCHÉ ?
- À QUEL PRIX EST-CE QUE VOUS POURREZ VENDRE LE PRODUIT ?
- Y A T-IL DES CONTRAINTES EN TERMES DE RÉGLEMENTATION ?

Comment obtenir ces informations ?

Il est nécessaire de mener **une enquête sur le terrain** auprès de la clientèle potentielle, des vendeurs et des producteurs. Vous pouvez également observer les concurrents. Des renseignements pertinents, notamment sur le prix et la qualité des produits, peuvent être ainsi obtenus. Les informations sur les coûts de production, les sources d'approvisionnement et sur les marges bénéficiaires sont plus difficiles à obtenir: les marchands n'aiment pas livrer ces données à d'éventuels concurrents! La partie terrain de l'étude de marché peut aussi être déléguée à des professionnels.

Pour obtenir des informations sur le marché à l'échelle nationale, dans le cas où vous souhaitez commercialiser à une plus large échelle votre production, renseignez-vous auprès des chambres de commerce et de l'industrie, des chambres de métiers, des organismes et syndicats professionnels. Pensez à consulter également les sites internet spécialisés.

FOCUS : Le marché mondial

Dans le cas d'un positionnement sur un marché international, déplacer son analyse en conséquence : analyser les prix imposés dans le pays visé, les dynamiques de la demande pour ce produit dans le pays, la réglementation à l'exportation et sur le contrôle qualité des produits ainsi que l'ensemble des frais et des délais liés à l'exportation.

FOCUS : Les produits agricoles : quelques questions spécifiques

- Y a t-il une saisonnalité dans la production du produit ?
Quelle est la période de récolte et de vente sur les marchés ?
À quel moment de l'année les ménages achètent-ils ce produit ?
- Existe-t-il des possibilités alternatives de transformation ?
- Quelles doivent être les conditions de stockage ?
- Comment fluctue le prix de vente du produit tout au long de l'année ?

La définition d'une stratégie commerciale désigne le fait d'adapter les biens et/ou services que l'on va produire de façon à satisfaire les besoins des clients identifiés. En d'autres termes, il s'agit des décisions à prendre pour atteindre les objectifs de vente.

Des décisions importantes

Les connaissances du marché, de la clientèle et de la concurrence issues de l'étude de marché permettent de **définir une stratégie commerciale**. L'objectif est de proposer un produit qui satisfasse ses clients et d'en vendre suffisamment pour dégager un bénéfice. C'est une étape délicate qui nécessite réflexion, logique et créativité car il faut faire des choix concernant :

- **Le produit** (image ou dessin) : définition des caractéristiques du produit et de sa meilleure adéquation aux besoins (fonctionnalité, emballage, qualité, etc.)
- **La clientèle** : clientèle cible et gamme du produit visé (haut de gamme, grand public, etc.)
- **La distribution** : choix du circuit et des zones de distribution (lieu de vente, vente directe ou via des intermédiaires, réseau de vente, etc.). La distribution peut emprunter les canaux commerciaux traditionnels mais également des circuits plus informels, de proximité ou liés à des réseaux de solidarité internationale.
- **La communication** : actions à entreprendre pour faire connaître et informer les consommateurs des qualités et des avantages du produit (publicité, promotion, mécénat, etc.)



ADAPTER SES PRODUITS
À SA CLIENTÈLE CIBLE

« Bien analyser l'ensemble de la chaîne de distribution de votre produit, de la production à la vente au détail, et cibler clairement sur quelle activité vous souhaitez vous positionner. Il ne faut pas essayer de tout faire mais plutôt envisager de laisser certains aspects à des personnes plus compétentes. »

« Commencer par produire peu pour une clientèle ciblée et augmenter au fur et à mesure votre production. Privilégier les produits dérivés et transformés et la commercialisation au détail. »

« Dans le cas de nouveaux produits, sensibiliser et tester le marché en amont. »

LES CINQ RÈGLES D'OR DE LA COMMERCIALISATION OU LES « 5 P » EN ANGLAIS

1. PRODUIT :

Le produit doit être de bonne qualité, facilement disponible, bien entreposé, bien emballé et séduisant.

2. LIEU :

Le lieu où le produit est mis en vente doit être central, facile à trouver et propre, et le produit doit y être bien présenté et bien entreposé.

3. PRIX :

Le prix du produit doit être raisonnable, concurrentiel et clairement affiché. Envisagez des prix spéciaux pour attirer la clientèle et proposez des conditions de paiement avantageuses.

4. PROMOTION :

La promotion du produit doit être assurée par de bons slogans, des noms bien trouvés, des marques distinctives et une bonne présentation du produit.

5. VENDEURS :

Les vendeurs doivent être polis, honnêtes, motivés et assurer un bon service à la clientèle.

Lorsque l'on se lance dans la mise en œuvre d'une AGR il est important de bien dimensionner son projet compte tenu des débouchés mais également des moyens techniques et humains disponibles.

Les points essentiels à considérer

Avant de se lancer dans l'activité, il est utile de dresser une liste précise et exhaustive des investissements et dépenses à réaliser pour lancer son AGR. Vous pouvez aller à la rencontre de structures similaires, demander des devis, des conseils, rencontrer vos fournisseurs potentiels. Pensez également aux besoins de formations des personnes travaillant sur le projet.



- › **Construction** : Est-ce qu'il est nécessaire de construire un entrepôt pour la production ? Pour le stockage ? Pour la vente ?
- › **Équipements et fourniture** : De quoi a-t-on besoin en terme d'équipement (machine, emballage, outillage...) et de fourniture (électricité, eau, etc.) ? Sont ils disponibles localement ? Nécessité d'importer ?
- › **Matières premières** : De quelles matières premières a-t-on besoin ? En quelle quantité, où et comment se les procurer ?
- › **Transport** : De quel type de moyen de transport a-t-on besoin ? Quand et comment peut-on l'organiser ?
- › **Main-d'œuvre** : Est-il nécessaire d'employer des salariés ? Quel volume horaire ? Qui fera quoi ?
- › **Formation** : Que faut-il savoir faire ? Une formation est-elle nécessaire ? Comment l'organiser ? Combien de temps prendra-t-elle ?

Modèle de liste des ressources nécessaires à la mise en place de l'activité

Rubriques	Nous avons besoin de	Nous avons déjà	Ce qu'il nous faut acheter et où
Construction			
Equipements / Fournitures			
Matières premières			
Transport			
Main-d'œuvre			
Formation			
Publicité / Promotion			

Le plan de financement des dépenses d'investissement et de lancement

Estimer ensuite le coût des dépenses de lancement de l'activité à l'aide du tableau ci dessous. Dans le cadre d'un microprojet de développement à l'international, **ces dépenses sont souvent financées par des subventions publiques, des fonds propres de l'association française ou des fonds privés**. Estimez les dépenses pour un cycle entier de production (c'est-à-dire le temps nécessaire pour produire un lot ou une série de produits).

Modèle de liste pour estimer les coûts de démarrage

Rubriques	Ce qu'il nous faut acheter	Quantité	Coûts
Construction			
Equipements / Fournitures			
Matières premières			
Transport			
Main-d'œuvre			
Formation			
Publicité / Promotion			

Avant de se lancer dans une AGR, le porteur de projet doit anticiper si son activité a des chances d'être rentable à moyen terme, et si l'activité permettra de dégager plus d'argent qu'elle n'en dépense.

Un compte d'exploitation prévisionnel : pourquoi ?

Le compte d'exploitation prévisionnel est un tableau qui résume, par semaine, mois ou année, les recettes espérées de l'activité et l'ensemble des coûts d'exploitation.

Pour établir un compte d'exploitation prévisionnel, il faut être capable en amont du projet d'estimer les quantités vendues, le prix de vente, les coûts variables ainsi que les charges fixes.

► **IMPORTANT : Un bailleur ne financera pas votre projet si vous ne lui donnez pas des justifications de la pérennité économique sur le moyen / long terme.**

Une vision pluriannuelle

Le compte d'exploitation prévisionnel se présente, en général, sur au moins 3 années d'exploitation. Pour faciliter l'établissement du compte d'exploitation annuel, il est conseillé de l'établir d'abord par mois, voire semaine. Tenir compte de la saisonnalité de votre activité quand vous passez du compte mensuel au compte annuel (exemple : la vente de certains produits maraîchers frais ne peut se faire qu'à une certaine période de l'année).

Dépenses de lancement et coûts d'exploitation

Le compte d'exploitation ne présente que les recettes et coûts une fois l'activité lancée. Dans le cadre de microprojets de solidarité internationale, les investissements et charges de lancement (année 0) ne vont généralement pas être couverts par les recettes issues de la vente (recettes d'exploitation) mais par un financement dédié (dotation de l'Agence des Micro Projets, divers cofinancements, fonds propres de l'association). Les dépenses d'investissement n'apparaissent donc pas en coûts réels sur le compte d'exploitation, mais peuvent néanmoins être valorisées.



LES BÉNÉFICES DE CE RESTAURANT D'INSERTION PERMETTENT DE PAYER LE SALAIRE DE TROIS EMPLOYÉS.

« Limiter autant que possible les charges au lancement de l'activité. Il faut faire des investissements à hauteur de l'activité, penser à la qualité du produit et ne pas faire de dépenses inutiles ».

« Ne soyez pas trop optimiste ! Les recettes prévisionnelles sont souvent basées sur des projections optimistes (marché soutenu et au plus haut) mais il est important de prendre en compte les cycles et les fluctuations. En règle générale ne pas se lancer dans des investissements très lourds ni être trop gourmand sur les profits espérés. Mieux vaut être réaliste sur l'échelle de son activité et la faire évoluer en fonction des résultats. »

LES ÉLÉMENTS D'UN COMPTE D'EXPLOITATION

BOÎTE À OUTILS #2 : COMMENT FAIRE UN COMPTE D'EXPLOITATION PRÉVISIONNEL ?

LE COMPTE D'EXPLOITATION EST UN TABLEAU DE SYNTHÈSE DES DIFFÉRENTES RECETTES ET DÉPENSES DE L'ACTIVITÉ DURANT UNE PÉRIODE DONNÉE.

► Vente des marchandises / services

► **Charges variables** : achat de matières premières, achat de fournitures, énergie, frais de transport, autre frais de commercialisation, communication et de promotion

► **Charges fixes** : loyers, entretiens et réparations, frais de publicité, salaires et main d'œuvre

► Provision pour amortissement

Le calcul suivant permet de se rendre compte si le résultat prévisionnel de son activité est positif ou négatif, autrement dit si l'activité se traduit par des pertes ou des bénéfices :

$$\text{RÉSULTAT} = \text{VENTES} - \text{CHARGES} - \text{AMORTISSEMENT}$$

Fixer son prix de vente

Réfléchir au prix que les consommateurs sont prêts à payer et calculer pour ce prix le résultat espéré. Si cela correspond à un résultat négatif ou insuffisant, changer de stratégie : reconsidérer le prix de vente, changer de clientèle cible, envisager les coûts qui pourraient être diminués.

► IMPORTANT : L'amortissement : la clé de la pérennité des équipements

Pour que votre projet dure dans le temps, le matériel que vous avez acquis dans le cadre du projet doit pouvoir être renouvelé lorsqu'il sera trop usé. Pour cela, il est nécessaire de mettre de l'argent de côté, c'est ce que l'on appelle les **provisions pour amortissement**. Exemple : Si un ordinateur a été acheté 500 euros et que l'on estime qu'il faudra en acheter un nouveau dans 5 ans, on devra mettre 100 euros de côté par an pour tenir compte de son usure. Ces 100 euros seront comptabilisés dans les dépenses mais seront toujours présents sur le compte en banque. Après 5 ans, il y aura sur le compte 500 euros qui permettront d'acheter un nouvel ordinateur.



CHAPITRE 2

LA GESTION ET LE SUIVI DE L'AGR

La réussite d'une AGR dépend autant de l'activité choisie que des capacités et des connaissances du groupe qui la mène.

Évaluer les besoins

Pour conduire une AGR, les porteurs du projet doivent être capables de travailler en groupe et de maîtriser des tâches variées : gestion de projet, suivi technique, négociation, comptabilité, management, marketing, communication, etc. Pour une meilleure gestion de l'activité, il est nécessaire d'évaluer les points faibles et **d'organiser des séances de formation**. Penser notamment à ces différents volets :

- ▶ **Appui technique** : l'ensemble des bénéficiaires doit maîtriser les techniques de production. Proposer aux bénéficiaires des formations pratiques !
- ▶ **Gestion de l'activité** : la comptabilité et la gestion des stocks demandent de la rigueur et des connaissances spécifiques !
- ▶ **Communication** : ne négligez pas le marketing ! Être un bon commercial ne s'improvise pas, et les personnes impliquées sur les volets communication et marketing doivent être compétentes.

L'appui organisationnel

Accompagner un groupement dans la création d'un projet économique pérenne implique de développer les compétences des membres en matière d'auto-organisation. L'appui à la gestion communautaire concerne notamment :

- **La définition d'un objectif commun** : Les membres du groupement doivent partager une vision, des valeurs, une mission et s'accorder sur les objectifs de leur action.
- **Le choix du statut juridique de la structure** : Dans le cadre de microprojet, la gestion de l'activité est en général assurée localement par une association, par un groupement d'intérêt économique (GIE) ou par une coopérative. Mais de multiples statuts existent. Bien se renseigner sur les conditions sous lesquelles une association peut vendre. Et vérifier si, dans le cadre de ses activités commerciales, la structure est soumise à la TVA et à l'impôt.
- Pour être reconnu légalement, les statuts doivent être bien définis.

BOÎTE À OUTILS #3 : TABLEAU COMPARATIF DES STRUCTURES ASSOCIATION, GIE ET COOPÉRATIVE.

- **La définition du fonctionnement du groupe**. Les membres de la structure doivent :
 - Connaître le rôle et la composition des différents organes qui composent le groupement (ex : assemblée générale, bureau exécutif, comité de gestion, président, trésorier, etc.)
 - Pouvoir définir avec précision les rôles et responsabilités de chaque personne dans l'activité (organisation du travail, responsable caisse, responsable suivi, responsable contrôle, etc.).
 - Maîtriser les techniques de communication et d'organisation (animation des réunions, gestion des conflits, etc.)
 - Définir les règles et les procédures de fonctionnement de l'organisation (cotisation, procédure d'adhésion, bureau, etc.)



« Nous avons relevé un problème d'organisation au sein même de l'association : le rôle des membres n'était pas toujours respecté et les personnes techniques prenaient parfois des décisions sans consulter les autres membres. Nous avons donc mis en place des formations sur la gestion de groupement afin que les statuts soient rappelés et les objectifs d'une association expliqués clairement. »

FOCUS : Exercer dans la légalité : La formalisation de son activité.

Est-ce que le groupement a le droit de vendre ? Sous quel statut ? Dans quelle limite de volume ? Est-ce que l'activité est soumise au paiement de charges salariales et de l'impôt ? La formalisation consiste à se rapprocher des institutions compétentes et à déclarer son activité au travers d'une immatriculation qui autorise à exercer. Rechercher des renseignements notamment auprès des chambres de commerce et de l'industrie ou des chambres artisanales.

Le temps de la formation

Il ne faut pas perdre de vue que les personnes impliquées sur le terrain dans un projet de développement ont souvent d'autres activités et qu'elles ne seront pas disponibles à tout moment. En milieu rural par exemple, pensez aux périodes des travaux agricoles qui occupent souvent les hommes et les femmes une bonne partie de la journée. Interrogez-vous et adaptez-vous : Quelle est la meilleure période pour organiser les formations ? Est-ce que tous les membres auront le temps de les suivre ?

En outre, les formations doivent être prévues sur plusieurs années et s'adapter aux difficultés et points de blocages observés sur le terrain (technique, gestion de l'activité, problèmes organisationnels)

Privilégier le travail de groupe

Travailler en groupe, plutôt qu'individuellement, permet aux bénéficiaires de combiner leurs compétences et leurs ressources et d'en faire le meilleur usage. Ils peuvent ainsi échanger leurs points de vue et leurs idées et choisir les meilleures solutions, sans compter qu'un groupe est en meilleure posture que des individus dans les négociations.

Les porteurs du projet doivent planifier les différentes activités et éviter d'improviser.

La planification

Le chronogramme, qui décrit de manière claire les principales étapes en fonction des objectifs prévus, ne doit pas être perdu de vue durant toute la phase de lancement de l'activité. Réaliser un suivi très rapproché des investissements nécessaires au fonctionnement de l'activité (construction, achat matériel d'exploitation..).

► **IMPORTANT :** « La gestion de l'AGR doit être contrôlée et transparente. Il est nécessaire de définir très tôt comment les bénéfices de l'activité seront affectés. »

BOÎTE À OUTILS #4 : LE CHRONOGRAMME ET LE SUIVI CAISSE

Le suivi de la phase de production

Le suivi est l'examen périodique du déroulement des activités en vue de déterminer dans quelle mesure les intrants et le calendrier d'exécution se déroulent selon le plan. Il est important de garder le plan en tête mais également de savoir s'adapter : des changements sont en permanence nécessaires. Il est important de mettre en place des outils de suivi complets mais simples, que les personnes en charge du projet pourront utiliser.

► **Cahier de caisse :** Outil dans lequel sont enregistrés tous les mouvements d'entrées ou de sorties d'espèces de la caisse. Ce cahier peut être tenu en version papier ou en version informatique et il permet de connaître à tout moment le solde disponible dans la caisse.

► **Journal de banque :** Outil qui retrace toutes les opérations bancaires (dépôt et retrait d'argent de la banque) et permet ainsi de savoir à tout moment le solde d'argent disponible en banque. Ce journal peut être tenu en version papier et/ou en version informatique.

► **Cahier de suivi de la production et des stocks :** les fiches de suivi de la production et des stocks permettent de suivre la quantité produite, l'utilisation de matières premières, le volume des stocks de matières premières et de produits finis.

Ces fiches peuvent être utilisées dans une optique de contrôle (quantité des stocks, volume d'achat...) mais également dans une démarche analytique : analyser dans le temps si la gestion de la production est adaptée et faire des prévisions sur le volume des ventes futures.

BOÎTE À OUTILS #4 ET #5 : LES FICHES DE SUIVI (CAISSE, BANQUE, PRODUCTION, STOCKS)

- ✓ SUIVI DES ACHATS DE MATIÈRES PREMIÈRES
- ✓ SUIVI DE LA PRODUCTION DE PRODUITS FINIS
- ✓ SUIVI DES STOCKS DE MATIÈRES PREMIÈRES
- ✓ SUIVI DES STOCKS DE PRODUITS FINIS ET VALEUR MARCHANDE DES STOCKS

« Le suivi des décaissements et de la caisse est primordial »

« Vérifier régulièrement que l'activité ne soulève pas de nouveaux problèmes : jalousies, rivalités entre bénéficiaires et non bénéficiaires, querelles sur l'utilisation des bénéfices... »

« Faire un point sur les achats et les ventes de façon hebdomadaire »

« Bien définir en amont la répartition des bénéfices »

« Organiser des points réguliers et des réunions réunissant les parties prenantes au projet pour discuter des difficultés rencontrées, de l'avancement du projet et identifier d'éventuels points de blocage »

► **IMPORTANT :** Pour différentes raisons, le marché peut évoluer. Tout au long de l'activité économique, il faut être dans une démarche pro-active et commerciale et rester à l'écoute de ses clients actuels et continuer à en prospecter de nouveaux. Même une fois l'activité lancée, continuer à affecter des ressources à la démarche commerciale.

FOCUS : Une AGR pour financer une structure sociale : Dans quel ordre ?

La mise en place d'une AGR représente souvent un volet particulier d'un projet plus large, où l'AGR a vocation à participer au financement et à la pérennité d'une structure sociale. Dans ce cas, il est conseillé de commencer à travailler sur la mise en place de l'AGR en parallèle du volet social pour s'assurer de la capacité de l'activité à dégager des revenus.

Tout projet comporte des événements imprévus. Analyser les risques vise à réduire la probabilité d'échec ou d'incertitude des facteurs pouvant affecter son projet.

Discuter des risques

Le préalable consiste à répertorier, de manière la plus exhaustive possible, tous les événements qui pourraient représenter un risque pour le bon déroulement du projet. Certains risques sont associés au groupe lui-même (risque interne) alors que d'autres risques échappent à la maîtrise du groupe (risque externe). Une fois l'identification réalisée, analyser de manière plus ou moins détaillée leurs causes et leurs incidences potentielles.

« Nous avons rencontré des difficultés que nous n'avions pas prévues liées à l'environnement politique au Burkina Faso, qui a dissuadé les touristes étrangers de se rendre dans le pays et a largement diminué les recettes espérées de notre centre d'hébergement touristique. »

Veille stratégique des risques

L'analyse des risques doit se faire au démarrage mais également tout au long de la durée de vie d'un projet. La veille est une activité continue de surveillance active de l'environnement du projet pour en anticiper les évolutions.

LES PRINCIPAUX RISQUES

RISQUES EXTERNES

Risques politiques et économiques

- Conflit, guerre
- Changement de réglementation et politique
- Nouvel impôt, nouvelle taxe
- Crise économique, inflation
- Variation du taux de change
- Modification des règles techniques, des normes de qualité du produit

Risques marché

- Nouvelle concurrence
- Difficulté à obtenir une licence, un brevet...
- Perception erronée du besoin
- Changement dans la demande et dans le prix de vente

Risque fournisseurs

- Défaillance d'un fournisseur-clé
- Augmentation des prix des matières premières

Risques environnement

- Climat, risque météorologique
- Pandémie

RISQUES INTERNES

Management du projet

- Objectif irréaliste (délai ou budget insuffisant)
- Non-disponibilité de certaines technologies
- Mauvais choix de conception
- Mauvaise coordination du projet

« Si du personnel doit être embauché, prévoir dans les contrats les solutions à adopter au cas où l'activité ne se déroulerait pas comme espérée. »

« Penser à la réutilisation possible de la structure de production en cas de chute de la demande, ou encore à la possibilité de proposer des produits dérivés. Est-ce qu'une autre activité pourra être mise en place ? »

« Prévoir les aléas éventuels dans le budget. Anticiper différents scénarios et réfléchir concrètement aux impacts que pourraient avoir les risques identifiés sur le projet »

« Dans l'analyse du risque, adopter une vision de toute la filière : connaître toute la chaîne de production permet d'identifier de potentiels maillons faibles »

CHAPITRE 3

DES EXEMPLES D'INITIATIVES

La description des projets financés par l'Agence Micro Projets, les bilans et les évaluations éventuelles sont disponibles sur le site de l'AMP, onglet *Observatoire* : <http://www.agencemicroprojets.org/observatoire/les-fiches-projets/accueil>



THÉMATIQUE : AGRICULTURE - ÉLEVAGE

Association : Diin Lama France

Pays : Burkina Faso

Titre projet : Production ovine pour des groupements féminins

Budget prévisionnel total : 15 564 euros

PRÉSENTATION DU PROJET : Doter 20 femmes d'une unité de production ovine individuelle afin de leur permettre de s'autonomiser économiquement.

ACTIVITÉS PRINCIPALES : Construction de bergeries individuelles pour 20 femmes ; fourniture, à chaque femme d'un bélier et de deux brebis, formation technique (nourriture des animaux, hygiène, soins, etc.), formation à l'entrepreneuriat, suivi vétérinaire.

TÉMOIGNAGE DE L'ASSOCIATION : « Au départ, nous avons pensé mettre en place une activité de transformation et commercialisation de produits issus des noix de karité. Nous avons abandonné cette idée en raison de l'éloignement géographique du village, de l'absence d'électrification et des fortes exigences de qualité sur ce



marché. Nous nous sommes alors tournés vers l'activité traditionnelle d'élevage dans l'optique de la professionnaliser et de la rendre rentable ».

DIFFICULTÉS RENCONTRÉES : « Nous avons été confrontés à une épizootie de peste qui a entraîné le décès de 18 animaux. La chute du nombre de bêtes dans le cheptel a un impact sur tout le projet : baisse des ventes, baisse des naissances, baisse des revenus. Il est nécessaire d'anticiper les risques dans le budget. »

CONSEILS : « Dans le cadre d'un tel projet, il est important de mener deux types de formations des bénéficiaires : sur les aspects économiques mais également sur l'activité elle-même et les règles pour les mener dans de bonnes conditions. »

THÉMATIQUE : AGRICULTURE - AGRONOMIE

Association : Afrique et Nouvelles Interdépendances

Pays : Cameroun

Titre : Renforcement des capacités de commercialisation de productrices de produits vivriers

Budget prévisionnel total : 66 129 euros

PRÉSENTATION DU PROJET : Proposer des solutions pour limiter les difficultés rencontrées par une coopérative agricole pour commercialiser leur production sur les marchés locaux. Le projet vise à renforcer le cycle production-transformation-commercialisation et à garantir une stabilité économique aux bénéficiaires.



ACTIVITÉS PRINCIPALES : Définition d'une stratégie fondée sur les besoins du marché, formation sur les techniques de commercialisation, appui à la mise en place de techniques de gestion comptable et financière, achat d'une camionnette et formation du chauffeur, mise en place d'un planning pour les transports collectifs et pour la location individuelle.

TÉMOIGNAGE DE L'ASSOCIATION : « L'union des femmes agricultrices leur a permis de réaliser d'importantes économies d'échelle et de vendre les produits issus de leur champs sur les marchés de Yaoundé. En effet, la taille de la camionnette leur a donné la possibilité de vendre une quantité de produits telle que les coûts de transport sont devenus négligeables. »

DIFFICULTÉS RENCONTRÉES : « Le projet prévoyait une utilisation de la camionnette dans le cadre de déplacements des villageois afin de dégager de petites ressources financières pour l'association. Ces déplacements n'ont pas eu lieu car ils préfèrent la location d'un minibus plus confortable. »

CONSEILS : « La sensibilisation et la mobilisation des agricultrices bénéficiaires et actrices du projet, lors de formations, causeries et évènements culturels sont très importantes pour la cohésion de groupe. »

THÉMATIQUE : DÉVELOPPEMENT URBAIN - ESPACE COMMUNAUTAIRE

Association : Rivage N'Diawane

Pays : Mauritanie

Titre : Construction d'un marché locatif pour la coopérative des femmes de Tékane

Budget prévisionnel total : 38 000 euros

PRÉSENTATION DU PROJET : Doter la coopérative des femmes de Tékane et les habitants de la commune d'un lieu dédié aux activités commerciales avec la construction d'un marché locatif couvert et organisé. L'argent généré par la mise en fonctionnement du marché servira en priorité à l'entretien et la maintenance dudit marché et le projet permettra aux femmes d'augmenter leurs ventes et donc leurs revenus.

ACTIVITÉS PRINCIPALES : S'assurer de la disponibilité de terrains constructibles, définir l'organisation fonctionnelle du marché, élaborer les plans et réaliser la construction, mettre en place le processus de gestion locative.

TÉMOIGNAGE DE L'ASSOCIATION : « Les loyers perçus permettent un auto finance-



ment de la structure et également d'envisager sérieusement son amélioration. Grâce aux progrès matériels et sanitaires que ce marché couvert apporte, on peut espérer une meilleure fréquentation du marché et une amélioration de la qualité des produits vendus. »

DIFFICULTÉS RENCONTRÉES : « Le succès du projet va dépendre de la réussite des différentes phases d'étude. Les problèmes à résoudre pour l'association sont les suivants : disponibilité des terrains constructibles, établissement des devis et définition du processus de gestion locative. »

CONSEILS : « S'assurer que le projet émane d'une demande collective formulée à plusieurs reprises et s'appuyer sur des acteurs locaux, aussi bien pour la construction que pour la gestion. »

THÉMATIQUE : ÉDUCATION - ÉDUCATION DE BASE

Association : Apiflordev**Pays :** Burkina Faso**Titre :** 150 ruches pour les enfants de Sindou**Budget prévisionnel total :** 13 515 euros

PRÉSENTATION DU PROJET : Création d'un rucher école de 150 ruches afin de dégager des ressources pour le financement de la scolarisation de jeunes défavorisés.

ACTIVITÉS PRINCIPALES : Extension du rucher, formation d'une quinzaine de jeunes à l'apiculture moderne.

TÉMOIGNAGE DE L'ASSOCIATION : « Le responsable des activités culturelles de l'association vient d'une famille où l'apiculture est traditionnellement développée. Il a donc une certaine connaissance des abeilles, de la manière de les attirer et cela représente un gage de succès du passage à l'apiculture moderne. »

DIFFICULTÉS RENCONTRÉES : « L'apiculture est dépendante des aléas et notamment des risques sanitaires. Dans le cadre de ce projet, la première grande miellée de mars/avril a été particulièrement mauvaise en raison des conditions météorologiques (brume persistante, mauvais ensoleillement ayant compromis la floraison des arbres.) »

CONSEILS : « Il est important de mettre en place des mesures de surveillance et de prévention contre les risques sanitaires et météorologiques. »



THÉMATIQUE : ÉDUCATION - FORMATION PROFESSIONNELLE

Association : AFCVDED**Pays :** Burkina Faso**Titre :** Centre d'Education de Base Non Formelle à Tougozague**Budget prévisionnel total :** 27 600 euros

PRÉSENTATION DU PROJET : Création d'un centre d'hébergement et d'un restaurant pour participer au financement des frais de fonctionnement de l'association locale et d'un centre d'éducation de base non formelle.

ACTIVITÉS PRINCIPALES : Construction et aménagement du centre de formation et du centre d'hébergement/restaurant, début des formations.

TÉMOIGNAGE DE L'ASSOCIATION : « La création d'un hébergement touristique a été décidée car les terrains de l'association sont situés sur une route très empruntée par les touristes étrangers pour se rendre au Pays Dogon (Mali), dans un endroit très reposant qui pouvait aussi attirer les Burkinabés pour des week-ends. »

DIFFICULTÉS RENCONTRÉES : « La situation politique au Burkina Faso a limité le nombre de touristes. »

CONSEILS : « Le calcul de l'investissement à mettre en place doit être exhaustif et précis et réalisable financièrement et techniquement. »



THÉMATIQUE : ENTREPRENEURIAT - SERVICE

Association : Mano a Mano**Pays :** Pérou**Titre :** Mise en place d'un restaurant solidaire

PRÉSENTATION DU PROJET : Développer et structurer les activités d'un petit restaurant informel pour en faire une micro-entreprise d'insertion.

ACTIVITÉS PRINCIPALES : Adapter le menu, renforcer les mesures d'hygiène, structurer le restaurant comme micro-entreprise, communiquer sur le restaurant et démarcher de nouveaux clients.

TÉMOIGNAGE DE L'ASSOCIATION : « En 2014, le restaurant a acquis le statut de micro-entreprise. Les impôts sont payés chaque mois et l'entreprise a été déclarée auprès de la municipalité de Comas. Actuellement le restaurant fonctionne 6 jours par semaine avec une moyenne de 50 repas servis et les bénéfices couvrent trois salaires »

DIFFICULTÉS RENCONTRÉES : « À la fin de l'année les ventes ont baissé à cause de l'ouverture d'un autre restaurant à deux maisons de la nôtre avec tout le confort pour les clients. »

CONSEILS : « Il faut d'abord devenir autonome au niveau financier pour prétendre financer d'autres activités. En outre il ne faut pas se décourager et être persévérant. »



THÉMATIQUE : ENTREPRENEURIAT - ARTISANAT

Association : Afrika Tiss**Pays :** Burkina Faso**Titre :** Création d'un centre de perfectionnement en couture**Budget prévisionnel total :** 23 350 euros

PRÉSENTATION DU PROJET : A l'issue du programme, les jeunes couturières peuvent intégrer une coopérative et sont en mesure de percevoir un revenu régulier sur leurs activités. Un pourcentage sur les commandes réalisées est prélevé afin de couvrir les frais d'inscription des futures bénéficiaires du programme.

ACTIVITÉS PRINCIPALES : Aménagement et équipement d'un local, formation approfondie en coupe, montage et confection, réalisation d'une production-test et accompagnement socio-professionnel des bénéficiaires.

TÉMOIGNAGE DE L'ASSOCIATION : « Alors que les jeunes femmes sont généralement livrées à elles-mêmes à l'issue de leur formation, la finalité du programme est l'insertion professionnelle des apprenantes à leur sortie grâce aux développements des partenariats avec des créateurs locaux et internationaux. »

DIFFICULTÉS RENCONTRÉES : « Le marché est en constante évolution et il faut le surveiller, notamment la concurrence. »

CONSEILS : « L'inclusion dans le programme de formation d'un module en entrepreneuriat permet de développer le goût de l'initiative privée en matière de réalisation de projet. »



THÉMATIQUE : ENVIRONNEMENT - GESTION DES RESSOURCES NATURELLES

Association : Arutam

Pays : Pérou

Titre : Production huile d'aguaje au Pérou

Budget prévisionnel total : 181 916 euros

PRÉSENTATION DU PROJET : Projet de production et commercialisation d'huile d'aguaje et de ses dérivés pour trouver une activité forestière source de revenus alternatifs à la déforestation.

ACTIVITÉS PRINCIPALES : Construction et équipement d'une fabrique de transformation de l'aguaje, création d'une association de producteurs, formation des employés et lancement de la production.

TÉMOIGNAGE DE L'ASSOCIATION : « Le projet a débuté sur une série d'obstacles (volume de production irrégulier et qualité inégale, coûts de production élevés, commercialisation difficile). Nous avons changé l'échelle de notre projet pour une dimension plus locale et avons renforcé l'organisation du travail et la stratégie commerciale (promotion, packaging). Les ventes ont alors considérablement augmentées. »

DIFFICULTÉS RENCONTRÉES : « Les conditions de séchage des fruits, de stockage et de production en milieu tropical ont mal été appréhendées au démarrage du projet. »

CONSEILS : « Privilégier les réseaux de commercialisation régionaux puis nationaux : ne pas aller vers l'international tout de suite, surtout pour des produits nouveaux ou peu connus, favoriser les produits qui peuvent se vendre au détail et localement. »



THÉMATIQUE : SANTÉ - ACCÈS SOIN SANTÉ PRIMAIRE

Association : Kibouj

Pays : Madagascar

Titre : Un bateau-ambulance pour populations enclavées

Budget prévisionnel total : 25 200 euros

PRÉSENTATION DU PROJET : Améliorer les conditions de santé des populations riveraines de la forêt primaire de Farankaraina par la fourniture d'un bateau ambulance permettant l'évacuation directe des malades vers un hôpital. La pirogue sera en parallèle proposée à la location pour des sorties de tourisme, permettant ainsi de financer une partie des frais de fonctionnement.

ACTIVITÉS PRINCIPALES : Installation du moteur sur le bateau et formation à la maintenance mécanique, réhabilitation en parallèle de deux centres de santé.

TÉMOIGNAGE DE L'ASSOCIATION : « L'idée du « bateau-ambulance » nous a été suggérée par différents partenaires. L'idée utopique, de prime abord, a lentement germé dans nos têtes au fil des missions successives. Pas de solution par la forêt : donc à défaut d'hélicoptère, il restait l'océan et le bateau... »

DIFFICULTÉS RENCONTRÉES : « Il est difficile dans le cas de ce projet d'estimer en amont combien de sorties à l'année le bateau pourra effectuer pour des touristes et des événements privés et ainsi concevoir un plan d'exploitation prévisionnel fiable. »

CONSEILS : « S'appuyer sur ses réussites pour continuer de nouveaux projets et laisser les projets techniques (ex : énergie solaire) à des associations spécialisées. »



THÉMATIQUE : SANTÉ - NUTRITION

Association : Antenna

Pays : Burundi

Titre : Lutte contre la malnutrition au Burundi

Budget prévisionnel total : 116 174 euros

PRÉSENTATION DU PROJET : Lancer une ferme de production et de distribution de spiruline de 600 m² pour répondre à la demande croissante de spiruline au Burundi. La vente de 2/3 de la production sur le marché local permet de couvrir l'ensemble des frais de fonctionnement de la ferme tout en subventionnant 1/3 pour les plus démunis.

ACTIVITÉS PRINCIPALES : Réalisation des installations de la ferme de production, recrutement et formation de l'équipe exploitante, actions de sensibilisation à la nutrition et à la spiruline, distribution humanitaire et sociale et mise en place du réseau commercial, promotion et marketing.

TÉMOIGNAGE DE L'ASSOCIATION : « Antenna fait généralement le choix de confier la commercialisation du produit (spiruline) à une personne externe au projet, spécialisée dans ce domaine. »

DIFFICULTÉS RENCONTRÉES : « Une difficulté fréquente dans le domaine de la création d'entreprise sociale est la surestimation des revenus générés, en outre il faut du temps pour faire connaître un produit nouveau et souvent les budgets de promotion et communication ne sont pas très élevés. »

CONSEILS : « Confier la commercialisation à une structure externe au projet, tester en amont le produit et monter des partenariats avec des entreprises. »



THÉMATIQUE : EAU - ACCÈS À L'EAU

Association : ISSAMA

Pays : Mali

Titre : Accès à l'eau potable pour les jeunes détenus du centre de détention et de réinsertion de Bollé au Mali

Budget prévisionnel total : 29 270 euros

PRÉSENTATION DU PROJET : Mise en place et gestion d'un système d'adduction d'eau potable dans l'enceinte d'un centre de détention pour mineurs à Bamako géré par un comité de pilotage réunissant l'administration pénitentiaire, un représentant des détenus et une association locale. Création d'une activité d'ensachage et de vente d'eau potable permettant à des détenus volontaires d'accéder à un apprentissage professionnel. La vente des sachets permet de rémunérer les travailleurs et de couvrir les frais de maintenance des équipements.

ACTIVITÉS PRINCIPALES : Réalisation du forage, installation du comité de pilotage, formation en assainissement et ensachage, évaluation et mutualisation.

TÉMOIGNAGE DE L'ASSOCIATION : « L'ensachage est une activité qui va générer des revenus. Elle est donc à forte valeur ajoutée pour insérer les jeunes et entretenir d'une façon autonome le forage. »

CONSEILS : « Il est important d'agir dans un contexte multi-acteurs en sollicitant et en formant des partenaires avec les entités compétentes. »



ANNEXES

LA BOITE À OUTILS

- #1 : LES GRANDES QUESTIONS D'UNE ÉTUDE DE MARCHÉ
- #2 : LE COMPTE D'EXPLOITATION PRÉVISIONNEL
- #3 : TABLEAU COMPARATIF DES STRUCTURES :
ASSOCIATION, GIE ET COOPÉRATIVE.
- #4 : LE CHRONOGRAMME ET LES FICHES DE SUIVIS DE TRÉSORERIE
- #5 : LE SUIVI DE LA PRODUCTION ET DES STOCKS
- #6 : GLOSSAIRE

DÉFINIR LES TENDANCES ET LA RÉGLEMENTATION SUR LE MARCHÉ

Cette première étape a pour objectif de préciser le marché sur lequel le bien ou le service sera vendu :

- À quelle échelle se positionner : marché local, régional, national ou international ?
- Le marché est-il en expansion, en stagnation ou en déclin ?
- Quelle est l'importance du secteur d'activité dans l'économie du pays ?
- Où souhaitez-vous vendre vos productions ?
- Est-il nécessaire d'obtenir des autorisations spéciales pour exercer l'activité et vendre le produit / service ?
- Est-ce qu'il faut justifier de qualifications particulières pour exercer l'activité ?
- Est-ce que le lancement de l'activité nécessite des investissements importants ?

DÉFINIR LA DEMANDE

L'étude de la demande permet de définir ses clients potentiels, jusqu'à pouvoir dresser le portrait type de sa clientèle.

- Quels sont les potentiels acheteurs et consommateurs (hommes, femmes, enfants, âge, éducation) ?
- Où habitent-ils ?
- Quelles sont leurs habitudes de consommation ?
- Combien peuvent-ils se permettre de payer pour le bien / service ?
- À quel moment ont-ils besoin du bien/service ?
- Quelles sont les attentes des futurs clients vis-à-vis du produit (qualité, conditionnement, hygiène...) ?
- Que pensent-ils de l'offre proposée par les concurrents ? Qu'est-ce qui pourrait être amélioré ?

DÉFINIR LA CONCURRENCE

Il est important de connaître ses concurrents directs, c'est-à-dire les structures proposant un produit ou un service identique, et ses concurrents indirects, c'est à dire offrant un produit ou service différent mais satisfaisant le même besoin. L'objectif est de définir la position que l'on adoptera vis-à-vis de la concurrence (différenciation par la qualité, par le prix, par la gamme, par le packaging, collaboration...). L'étude de l'offre doit conduire à identifier :

- Est-ce qu'il y a déjà des personnes qui vendent ce produit / service ?
- Où vend la concurrence ?
- Que vend la concurrence et à qui ?
- Quel prix est demandé ?
- Quelles conditions de paiement sont offertes (espèces au comptant, crédit, troc) ?

CONCLUSION : EST-CE QU'IL Y A DE LA PLACE SUR LE MARCHÉ POUR MON PRODUIT ?

Mener une analyse des points positifs et négatifs qui ressortent de votre étude de marché ainsi que des menaces et opportunités qui peuvent entrer en jeu dans le futur (dynamique du marché, incertitude, risque, opportunité positive, développement espéré, etc.). C'est ce qu'on appelle en anglais la méthode SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Voir également la partie Anticipation et gestion du risque du Chapitre 2.

	INTERNE	EXTERNE
POINTS FORTS	FORCES – Coopérative déjà connue dans le quartier – Prix bas garantis avec le fournisseur – Faible concurrence dans la zone	OPPORTUNITES – Demande en augmentation auprès des jeunes – Possibilité d'expansion car le produit est consommé à l'échelle nationale – Diminution du coût des matières premières
POINTS FAIBLES	FAIBLESSES – Éloignement du marché (20 kilomètres) – Investissement préalable important	MENACES – Possible essoufflement de la demande lié à un effet de mode – Certification difficile à obtenir

COMPTE D'EXPLOITATION PRÉVISIONNEL MENSUEL

	Cout Unitaire Mensuel	Nombre d'Unité	Total mensuel
CHARGES			
Achats de matières			
Autres achats			
Local			
Energie (eau, électricité,...)			
Autres charges (entretiens, maintenance...)			
Publicité / communication			
Transport / commercialisation			
Salaires			
Dotations aux amortissements			
Impôts taxes			
TOTAL CHARGES			

	Cout Unitaire Mensuel	Nombre d'Unité	Total mensuel
PRODUITS			
Ventes de marchandises			
Autres produits			
TOTAL PRODUITS			

RESULTAT (TOTAL PRODUITS - TOTAL CHARGES)

COMPTE D'EXPLOITATION PRÉVISIONNEL SUR 3 ANS

	Année 1	Année 2	Année 3
	Total	Total	Total
CHARGES			
Achats de matières			
Autres achats			
Local			
Energie (eau, électricité,...)			
Autres charges (entretiens, maintenance...)			
Publicité / communication			
Transport / commercialisation			
Salaires			
Dotations aux amortissements			
Impôts taxes			
TOTAL CHARGES			

	Année 1	Année 2	Année 3
	Total	Total	Total
PRODUITS			
Ventes de marchandises			
Autres produits			
TOTAL PRODUITS			

RESULTAT (TOTAL PRODUITS - TOTAL CHARGES)

Ce tableau est indicatif mais ne représente pas les cas particuliers de chaque pays.

Source : Agriculteurs Français et Développement International, Feuille n°7

	ASSOCIATION	GROUPEMENT D'INTÉRÊT ÉCONOMIQUE	COOPÉRATIVE
OBJECTIFS	Une association est une convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente leurs connaissances ou activité dans un but autre que de partager des bénéfices.	Dans un GIE, l'objet a pour but de faciliter et de développer l'activité économique des membres, d'améliorer les résultats de cette activité. L'objet doit être un prolongement de l'activité économique des membres mais ne peut pas constituer l'activité entière en tant que telle.	Une coopérative rassemble des personnes qui se sont groupées pour atteindre un but commun, par la constitution d'une entreprise gérée collectivement. Elle a pour objet d'être le mandataire de ses membres pour exercer des fonctions économiques et sociales répondant à des besoins communs de ceux-ci.
FORMALITÉS CONSTITUTIVES	Enregistrement auprès de la Région.	Immatriculation au Registre du commerce et des sociétés.	Enregistrement auprès du service du Registre.
ORGANES DE GESTION	Aucun organe obligatoire. Les organes définis par chaque association doivent être définis dans les statuts.	Assemblée Générale Administration par une personne physique (Président) ou morale (Conseil d'Administration). Chaque membre peut avoir un nombre de voix différent – à fixer dans les statuts.	Assemblée Générale Conseil d'Administration. 1 membre = 1 voix.
COMMERCE	Non spécifié dans la loi mais une association ne peut pas partager de bénéfices entre les membres (cf ci-dessous).	Le GIE peut se charger de la vente des produits de ses membres, à condition que le commerce ne soit pas l'activité principale des membres.	Les coopératives peuvent avoir pour objet de faciliter l'écoulement des produits de ses membres, qu'ils soient agricoles, artisanaux, industriels ou miniers. Elle peut aussi assurer des activités de distribution, d'approvisionnement, de consommation et de collecte de produits pour ses membres.
BÉNÉFICES	Les fonds de l'association ne peuvent être utilisés que pour l'exécution des activités de l'association. Ils ne peuvent en aucun cas être distribués entre les membres.	Le GIE ne donne pas lieu par lui-même à réalisation et à partage des bénéfices. Cependant, s'il en réalisait, ces derniers seraient automatiquement considérés comme étant ceux de ses membres en proportion de leurs droits dans le groupement.	Le montant d'excédents restant après alimentation des fonds de réserve légal et statutaire peut être distribué aux membres selon décision de l'AG.

1) LE CHRONOGRAMME

Rubrique	Calendrier				
	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai
Construction unité productive					
Achat équipements					
Achat matières premières					
Production					
Vente de produits					
Reconstitution stock matières premières					
Production					
Vente de produits					
Reconstitution stock matières premières					

Source : Grdr

2) CAHIER DE CAISSE

Établir un cahier de caisse mensuel. Le report constitue le solde du journal à la fin du mois précédent. Vous pouvez éventuellement mentionner également le nom de la personne qui a effectué le paiement dans la rubrique observation.

Date	Désignation	N° pièce justificative	Entrées	Sorties	Solde caisse	Observations
01/01/2016	Report		5000		5000	
02/01/2016	Achat mangues			500	4500	
03/01/2016	Achat bocaux			500	4000	
04/01/2016	Facture livreur (paiement liquide)			200	3800	
15/01/2016	Vente confiture		1000		4800	
16/01/2016	Vente sirop		1000		5800	
17/01/2016	Retrait Caisse – Alimentation banque			4000	1800	
...						

Source : Grdr

3) JOURNAL DE BANQUE

Outil qui retrace toutes les opérations bancaires (dépôt et retrait d'argent de la banque) et définit en même temps la disponibilité en banque.

Date	Libellé	P J	Entrées	Sorties	Solde
17/01/2016	Retrait caisse-Versement		4000		4000
18/01/2016	Frais loyer	Chèque n°1		1000	3000
...					

Source : Grdr

FICHE DE SUIVI DE LA PRODUCTION

Enregistrer au jour le jour les mouvements des matières premières et des produits finis

SUIVI DES ACHATS DE MATIÈRES PREMIÈRES

Date	Matières premières	Quantité	Prix Unitaire	Prix Total	Observations
02/01/2016	Achat mangues	500	1	500	
03/01/2016	Achat bocaux	1000	0,5	500	
...					

Source : Grdr

SUIVI DES PRODUITS FINIS

Attention, il s'agit de la production réalisée, mais pas nécessairement vendue. On valorise la production au prix de vente espéré. Ce tableau permet de calculer, pour une période choisie, le nombre total de biens produits.

Date	Produit	Quantité	Prix Unitaires	Prix Total	Observations
10/01/2016	Confiture Mangue	150	10	1500	
10/01/2016	Sirop Mangue	300	5	1500	
...					

Source : Grdr

SUIVI STOCK MATIÈRE PREMIÈRE : FICHE MANGUE

Attention : Faire une fiche pour chaque matière première

Date	Désignation	Quantité			Observations
		Entrées	Sorties	Solde	
02/01/2016	Achat mangues	500		500	
04/01/2016	Utilisation mangues		400	100	
...					

Source : Grdr

SUIVI STOCK DE PRODUITS FINIS : FICHE CONFITURE

Attention : faire une fiche pour chaque produit fini

Date	Désignation	Quantité			Valeur		Observations
		Entrées	Sorties	Solde	Prix unitaire	Prix total	
10/01/2016	Production (confiture)	150		150	10	1500	
15/01/2016	Vente (confiture)		100	50	10	1000	
...							

Source : Grdr

Amortissement du matériel

L'amortissement comptable d'un bien d'investissement consiste à enregistrer dans les comptes de l'entreprise (ou de l'association) la perte de valeur inéluctable de ce bien au cours de sa durée de vie, du fait de son usure ou de son obsolescence. Le montant de l'amortissement comptable est généralement calculé en divisant sa valeur d'achat par sa durée d'utilisation définie selon des critères physiques, techniques ou juridiques. C'est ce qu'on appelle l'amortissement linéaire.

Charges

Dépenses mises en œuvre pour réaliser le chiffre d'affaires.

- Les charges variables, ou coûts variables, sont liées à la réalisation du chiffre d'affaire. Elles sont proportionnelles au volume des ventes effectuées (coût des matières premières, frais de transports sur les achats ou sur les ventes, taxes liées aux produits vendus, etc.)
- Les charges fixes sont les dépenses qui doivent être réalisées de toute façon, presque indépendamment du niveau de vente (loyer, publicité, salaires, etc.)

Chiffre d'affaires

Montant des ventes, toutes taxes comprises, effectuées durant une période donnée.

Chronogramme

Outil qui permet de programmer dans le temps les différentes actions à mettre en œuvre en fonction des objectifs.

Compte d'exploitation prévisionnel

Outil comptable qui prévoit, sur la base d'informations réalistes, quelles seront les ressources et les dépenses que le projet aura à engager durant une certaine période. Il sert à démontrer la viabilité de l'activité économique.

Gestion des stocks

Enregistrement par opération et par matière des entrées et des sorties de matières premières et des produits finis destinés à la vente.

Fiscalité

Ensemble des règles de droit relatives aux impôts ; la fiscalité gouverne l'imposition de l'activité économique des particuliers et des entreprises.

Marketing

C'est un processus consistant à analyser les opportunités qui existent sur un marché et à choisir un positionnement, des plans d'action ainsi qu'un système de contrôle qui permettent à l'entreprise de remplir sa mission et d'atteindre ses objectifs.

Résultat net de l'activité

Différence entre le chiffre d'affaires et la somme des charges fixes et charges variables.

Risque

Le risque est un aléa, un événement indésirable dont l'apparition n'est pas certaine, ayant pour conséquence la possibilité que le projet n'aboutisse pas conformément aux objectifs.

Trésorerie

Argent dont l'entreprise ou la structure dispose à un moment donné pour faire face à ses engagements.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

BIBLIOGRAPHIE

ACF International. (2009). *Activités génératrices de revenus : un concept clé pour une sécurité alimentaire pérenne.* Service Sécurité Alimentaire et Moyens d'existence. ACF International.

AIDES. (2005). *Les activités génératrices de revenus et l'accès aux soins.* Afrique 2000.

Chambre de Commerce et d'Industrie de Rennes. (2013). Découvrez les sources d'information à votre disposition pour organiser votre étude de marché. CCI Rennes.

GRDR Migration-Citoyenneté-Développement. (2011). *Guide pratique : Accompagnement de la micro-entreprise dans la région de Ziguinchor.* GRDR.

Groverman, V. (1996). *Manuel de référence du promoteur de groupe.* Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture. FAO.

ONG Afrique Verte. (2011). *Guide des apprenants sur la gestion des unités de transformation.* Cellule formation. ONG Afrique Verte Niger.

WEBGRAPHIE

Agence des Micro Projets – Onglet Observatoire

www.agencemicroprojets.org

Réseau Pratiques

<http://www.interaide.org/pratiques/>

MENTIONS LÉGALES

Guide méthodologique 04

EDITEUR

La Guilde Européenne du Raid

N° CPPAP : 0212 G 83995

N° ISSN : 1298-7182

DATE DE PUBLICATION

Août 2016

CONCEPTION GRAPHIQUE

Le Cercle Agency

MISE EN PAGE

Sarah Minchin

ICONOGRAPHIES

@ Associations ADVDED, Afrikatiss, Afrique et Nouvelles Interdépendances, Antenna, Apiflordev, Arutam, Diin Lama France, Eau de coco, ISSAMA, Kibouj, Mano a Mano, Normandie Guinée, Peoples Solidaires, Rivages Ndiawane, Sos pour l'Afrique, Sukhali

IMPRIMERIE

Fidesprint, 2 Rue Kellermann, 59100 Roubaix

PARTENAIRE FINANCIER ET INSTITUTIONNEL

Agence Française de Développement (AFD)

Tous droits de reproduction réservés. © La Guilde.
www.la-guilde.org



► RÉSUMÉ

La mise en place ou le renforcement d'une activité génératrice de revenus (AGR) sont souvent envisagés à l'échelle d'un microprojet de solidarité internationale. Il s'agit d'une véritable opportunité pour permettre le renforcement sur le long terme des moyens d'existence d'une population cible ou pour contribuer à la pérennité financière de structures sociales.

À la frontière d'un projet social et d'un projet économique, le succès sur le long terme d'une AGR va résider notamment dans la capacité des parties prenantes à adopter une démarche entrepreneuriale. L'Agence des Micro Projets souhaite, à travers ce guide, apporter une aide méthodologique aux associations porteuses de projets qui ne seraient pas familières de cette démarche.

Illustré de témoignages d'associations, ce guide résume les étapes clés à suivre et propose de nombreux conseils pratiques pour réussir à mettre en place des activités qui génèrent des revenus pérennes et équitables dans le cadre d'un projet de solidarité internationale.



Agence des Micro Projets
7, rue Pasquier – 75008 Paris
Tel : 01 45 49 03 65
contact@agencemicroprojets.org
www.agencemicroprojets.org

