

**MONTAGE D'UN MICRO PROJET**  
-----  
*quelques éléments méthodologiques*

## SOMMAIRE

<b>PREAMBULE</b>	<b>4</b>
<b>PRESENTATION DE LA FORMATION</b>	Erreur ! Signet non défini.
<b>L'ÉTUDE TECHNIQUE</b>	<b>12</b>
<b>Objectif de l'étude technique</b>	<b>12</b>
<b>Définition de l'activité</b>	<b>12</b>
Définitions de quelques concepts .....	12
Typologie simplifiée des projets .....	12
Définir son idée avec précision .....	13
<b>Enumération et quantification des besoins</b>	<b>14</b>
Définition de quelques concepts .....	14
Les moyens durables .....	15
Les besoins consommables.....	15
Les moyens humains .....	15
<b>Analyse des contraintes du projet</b>	<b>15</b>
Contraintes liées au produit, au service ou à la prestation .....	16
Contraintes liées au client ou au bénéficiaire .....	16
Contraintes de moyens .....	16
Autres types de contraintes importantes .....	16
<b>Conclusion</b>	<b>17</b>
<b>ÉTUDE DE MARCHÉ OU DES ATTENTES DES BÉNÉFICIAIRES</b>	<b>18</b>
<b>Objectif de l'étude de marché</b>	<b>18</b>
<b>Connaître et comprendre son marché</b>	<b>18</b>
Les moyens simples de recherche d'informations .....	18
Caractériser les attentes, identifier, localiser et quantifier la demande.....	19
<b>Définir une stratégie pour développer l'activité</b>	<b>19</b>
<b>ETUDE ECONOMIQUE ET FINANCIERE</b>	<b>21</b>
<b>Objectifs de l'étude</b>	<b>21</b>

<b>Le plan de financement initial</b> .....	<b>22</b>
Le recensement des besoins financiers durables .....	22
Le recensement des ressources durables.....	23
<b>Le compte de résultats prévisionnel</b> .....	<b>23</b>
Approche simplifiée du compte de résultats prévisionnel .....	24
Approche classique du compte de résultats prévisionnel.....	25
<b>Le plan de trésorerie</b> .....	<b>26</b>
<b>Le seuil de rentabilité</b> .....	<b>27</b>
<b>Liste Bibliographique</b> .....	<b>32</b>

## PREAMBULE

Le FSD-Casamance s'est fixé comme objectif de participer à l'établissement d'une paix durable en Casamance en apportant un soutien aux initiatives de la société civile et des collectivités locales dans le processus de reconstruction et de désenclavement de cette région. Axés sur l'amélioration des conditions de vie des populations défavorisées, il doit plus spécifiquement concourir à apporter aux Casamançais des perspectives de vie plus favorables en encourageant la création d'emploi pour les jeunes et l'intégration des personnes affectées par le conflit dans le tissu économique local.

Pour atteindre cet objectif, le FSD-Casamance se place dans une logique d'aide à l'investissement en proposant un co-financement pour favoriser la mise en œuvre de micro-projets portés par la société civile ou les collectivités locales. Dans ces conditions, le FSD-Casamance s'inscrit dans une logique d'appui à la demande.

La conception d'un projet est un processus souvent complexe et périlleux qui nécessite un état d'esprit et des compétences particulières. Il met en jeu plusieurs facteurs difficilement maîtrisables au départ (une activité, des compétences, des moyens financiers, du matériel...) qui sont autant de source de problèmes potentiels et de risques d'échec. Dans ces conditions, le taux de réussite des projets est d'une manière générale relativement faible. Les porteurs de projet qui réussissent sont ceux qui se préparent pour franchir les différentes embûches qui jonchent le parcours qui mène de l'idée à la réalisation d'un projet.

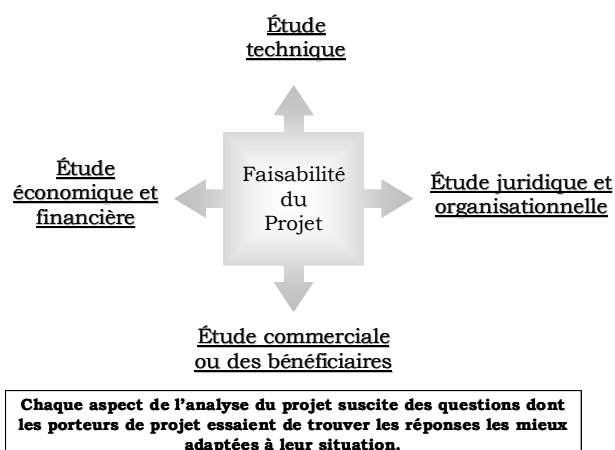
Étudier la faisabilité d'un projet qu'il soit à vocation économique ou sociale consiste à simuler le fonctionnement de l'activité considérée par le projet de manière à se rendre compte de l'ensemble des facteurs qui interviennent et déterminent la viabilité ou non du projet. En d'autres termes, il s'agit, en se positionnant dans le contexte du projet, d'étudier chacune de ses composantes.

Ceci conduit donc à appréhender le projet sous quatre angles :

- > *Sous l'angle technique,*
- > *Sous l'angle commercial ou Sous l'angle du bénéficiaire<sup>1</sup>,*
- > *Sous l'angle économique et financier,*
- > *Sous l'angle juridique et organisationnel*

Ces quatre domaines constituent les préliminaires indispensables pour s'assurer que le projet repose sur des bases saines. Sans ce préalable, l'initiative risque de s'évanouir à cause d'un environnement mal maîtrisé : d'un marché mal appréhendé, d'un financement mal quantifié, et de ressources humaines mal ciblées...

L'étude de ces quatre composantes et de leurs interrelations permet de repérer ces dangers, de prévoir les risques d'échec et d'y faire face. Telles sont les questions essentielles que nous nous poserons tout au long de ce document.



<sup>1</sup> On différencie ici les projets économiques qui recherchent la satisfaction du client, des projets socio-communautaire qui recherchent la satisfaction de l'utilisateur du service.

Ce document est donc destinée à apporter une gamme d'outils méthodologiques variés et complémentaires pour renforcer les compétences en montage de projet des porteurs de projet. Toutefois, elle ne prétend pas constituer un modèle stricto sensu tant les approches et les démarches méthodologiques ayant fait leur preuve dans ces domaines sont nombreuses et variées. Il sera donc toujours utile de s'enrichir d'autres approches et expériences.

Les aspects théoriques de ce document procurent un schéma logique d'intervention plutôt qu'un cadre rigide à appliquer strictement. Les méthodologies doivent donc s'adapter en fonction des situations et ne doivent en aucun cas, s'appliquer à la lettre.

## INTRODUCTION A LA NOTION DE MICROPROJET

### LA NOTION DE PROJET

#### L'origine du projet

Un projet trouve sa justification autour d'acteurs mobilisés pour résoudre un problème ou améliorer une situation. Les motivations qui poussent un individu ou un groupe à s'investir au niveau d'un projet proviennent toujours d'une volonté légitime de changer l'existant.

Ces raisons peuvent regrouper une multitude de domaines à des degrés de difficultés différents. Il peut s'agir de problèmes techniques, sociaux ou économiques concernant une activité, un individu ou une collectivité.

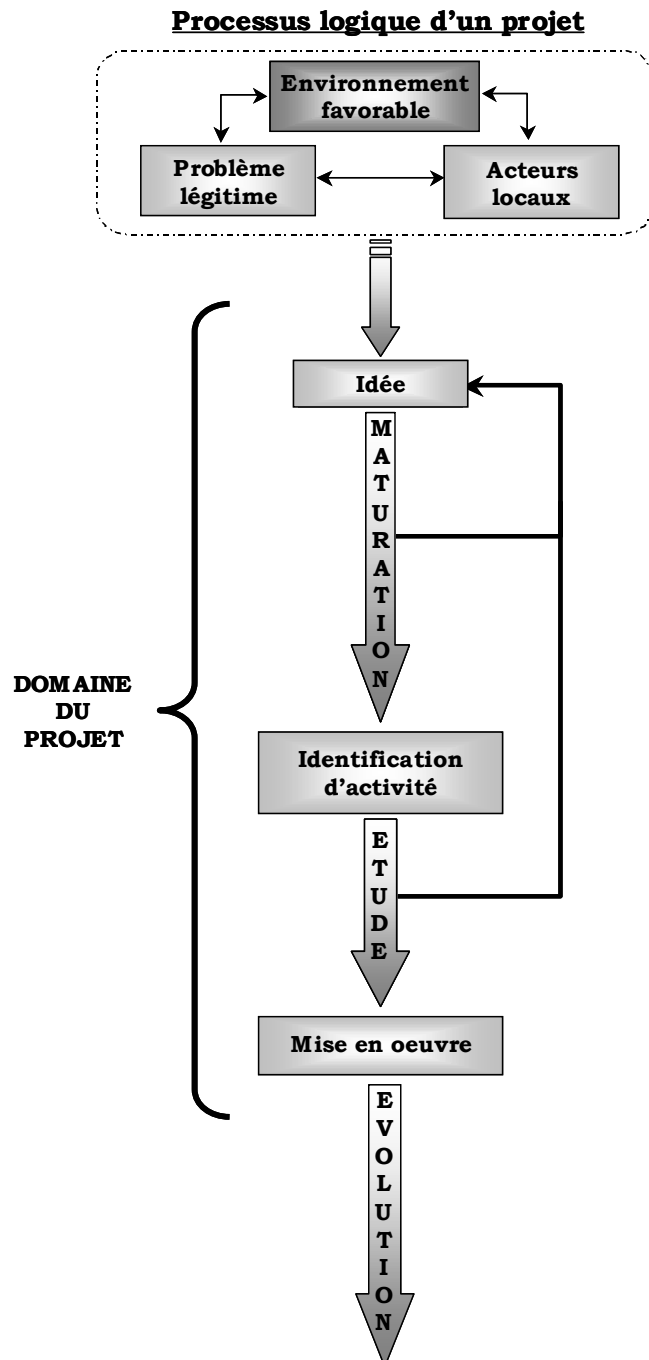
Si chaque projet repose sur un problème légitime à résoudre, à l'inverse, tous les problèmes légitimes rencontrés ne préfigurent pas automatiquement d'un projet. Il doit également exister, en plus d'une mobilisation locale, un environnement suffisamment favorable pour que des solutions puissent être mises en oeuvre.

#### Le processus logique d'un projet

S'inscrire dans une logique de projet c'est décider d'emprunter un chemin inhabituel ou se mêle risques et inconnus et de tout faire pour parvenir à en maîtriser les contours afin d'aboutir à une situation sécurisée et apprivoisée. S'inscrire dans un processus de projet consiste à suivre une démarche qui part d'éléments abstraits afin de mettre en place un ensemble concret, réfléchi, formalisé, organisé, planifié... En d'autres termes, le processus logique d'un projet représente l'enchaînement des étapes qui permet de passer d'une idée à la mise en oeuvre d'une activité opérationnelle.

De manière générale, le processus logique d'un projet se construit autour des trois étapes suivantes :

- > *une phase de maturation,*
- > *une phase de conception et d'étude de faisabilité,*



> *une phase de mise en œuvre,*

La phase de maturation qui représente les prémisses du projet, débute dès que des personnes décident de se mobiliser pour résoudre un problème donné. Cette étape consiste à essayer d'identifier de manière exhaustive les différentes idées où pistes de solutions qui pourraient permettre d'améliorer la situation. Par exemple, les habitants d'un village qui rencontrent des difficultés pour scolariser leurs enfants faute d'infrastructures, pourraient envisager la construction d'une école dans le village, la mise en place d'un moyen de transport économique pour scolariser les enfants au niveau du village voisin qui dispose d'une école... En étudiant brièvement l'ensemble de ces possibilités, il devrait être possible de retenir l'activité la plus appropriée pour répondre au problème posé.

Suite à cette phase de maturation, les porteurs de projets rentrent dans une démarche qui consiste à concevoir concrètement la mise en œuvre de l'activité retenue. Pour cela, un certain nombre d'études sociales, techniques et économiques seront nécessaires. Elles permettront également de vérifier l'intérêt et la faisabilité du projet retenu.

Dans le cas où ces études détermineraient une infaisabilité d'ordre social, technique ou économique, le projet ou l'activité serait alors redéfini et réexaminé dans le cadre d'une autre démarche.

Par contre, dans le cas où les études indiquent que le projet a de forte chance d'être viable, les porteurs peuvent rentrer dans la dernière phase qui correspond à la mise en œuvre de l'activité.

L'ensemble de ces étapes constitue ce que l'on appelle, le cycle du projet. En fonction des problèmes identifiés, le cycle d'un projet peut représenter un processus relativement long pouvant s'étendre sur plusieurs mois ou même sur plusieurs années (notamment les gros projets d'investissement du type réalisation de barrages hydrauliques, ouvertures de routes etc.). En d'autres termes, les étapes et démarches nécessaires pour passer d'une idée à la mise en œuvre d'une activité risquent de s'inscrire dans la durée.

Les deux premières étapes du processus logique du projet conditionnent le succès de sa mise en œuvre ultérieure. Une idée de projet mal mûrie avec une étude de faisabilité bâclée ou réalisée « à la va vite » entraînera un échec certain du projet.

### **Quelques exemples de projets**

Le terme projet recouvre une large gamme de situations différentes.

Le développement d'une activité socio-communautaire comme la construction d'un centre de santé, d'une école, l'aménagement d'un forage, ou le développement d'une activité économique comme la mise en place d'une démarche de vente groupée des productions, l'intégration de la culture attelée sur une exploitation, le développement d'une nouvelle production, la mise en place d'une activité de petit élevage, la création d'une activité de vente d'intrants (semences et engrais) ou d'outillages agricoles, la construction d'un lieu de stockage, la mise en place d'un atelier de transformation représentent bien évidemment des exemples de projets.

Toutefois, les démarches visant la résolution de problèmes techniques, de conflits peuvent être également considérées comme des projets. Les projets ne concernent pas uniquement la mise en œuvre de grandes activités, ils peuvent représenter des démarches assez élémentaires comme mettre en relation deux personnes, diffuser une information, apporter une réponse simple à une situation bloquée... En effet, dans de nombreux cas, les réponses à un problème posé seront souvent très élémentaires et ne nécessiteront pas forcément la mise en œuvre de grands moyens.

Cependant pour être éligible au FSD-Casamance Les domaines d'intervention des projets soutenus devront s'articuler autour :

- ▷ *Du tourisme solidaire ;*
- ▷ *De la valorisation des ressources naturelles ;*
- ▷ *Du développement de mode de commerce plus équitable, solidaire...*

Exemple de quelques domaines d'intervention en matière de tourisme solidaire :

- *Construction, restructuration et réhabilitation de campements villageois ;*
- *Développement d'activités touristique ;*
- *Structuration et promotion du tourisme solidaire en Casamance ;*
- *Mise en valeur du patrimoine écologique et culturel casamançais ;*
- *Renforcement des capacités professionnelles des intervenants casamançais de la filière tourisme solidaire ;*
- *Amélioration de l'environnement du tourisme solidaire (infrastructures, équipements...).*

Les différentes activités des porteurs de projets, à ce niveau, devront être orientées de manière très claire sur la promotion d'un « tourisme durable » où s'articulent territoire et développement et qui permettent ou favorisent la mise en place de formes de tourisme mieux maîtrisées par les populations et mieux intégrées dans le territoire. En effet, les risques de dérives vers un tourisme non maîtrisé sont réels et auraient à long terme des effets négatifs pour les communautés locales. Par ailleurs, les projets devront également mettre en évidence qu'ils peuvent jouer un rôle de catalyseur du développement socio-économique des territoires et de sauvegarde et de diffusion des cultures et des modes de vies locaux.

Exemple de quelques domaines d'intervention en matière d'exploitation des ressources naturelles :

- *Exploitation et mise en valeur des ressources naturelles ;*
- *Amélioration de la gestion des ressources naturelles ;*
- *Professionnalisation des organisations communautaires inscrites sur ces filières ;*
- *Amélioration de la prise en compte des enjeux environnementaux dans les stratégies locales de développement.*

Les différents microprojets devront clairement montrer qu'ils tiennent compte de la fragilité de certaines ressources et qu'ils s'inscrivent effectivement dans une logique de mise en valeurs au sens large comprenant notamment l'établissement de stratégies raisonnées et durables en matière d'approvisionnement.

Exemple de quelques domaines d'intervention en matière de commerce équitable, solidaire... :

- *Mise en place de certification ;*
- *Soutien aux développements de filières de production et de transformation locale ;*
- *Projets économiques mettant en avant une répartition plus équitable des ressources.*

La signification des termes équitables et solidaires s'entend de manière assez globale et ne se limite pas strictement aux définitions utilisées dans le cadre de filières certifiées.



## **LA NOTION DE PORTEUR DE PROJET**

Le porteur de projet, peut être une personne physique (une femme, un homme) ou une personne morale (Organisation Non Gouvernementale, groupements et associations etc.) qui décide de mettre en œuvre une activité qui vise à résoudre un problème identifié. Par exemple, le paysan qui décide d'acquérir une presse à briques pour contribuer à la résolution de la précarité de l'habitat dans son village, le groupement qui décide de l'acquisition de moyen de transport en vue de l'évacuation de ses produits sur des marchés hebdomadaires sont des porteurs de projets.

Toutefois, les porteurs de projets éligibles au financement du FSD-Casamance devront faire partie exclusivement de l'un des deux groupes suivants :

- ▷ Groupe n°1 : Les personnes morales de droit privé à caractère collectif représentant la société civile, telles que les ONG, les associations, les coopératives, les GIE, etc.
- ▷ Groupe n°2 : Les personnes morales de droit public à caractère local, telles que les collectivités territoriales (Région, communes, communautés rurales) et leurs établissements publics.

Dans ces conditions, les porteurs de projet individuel ne pourront pas déposer de requête.

## **LES GRANDES ETAPES DE LA CONCEPTION D'UN PROJET**

---

### **PREPARER LE PASSAGE DE L'IDEE A L'ACTION**

#### **Préciser le contexte de son projet : le cadrage des objectifs**

Le cadrage des objectifs est ou devrait être la première étape que doit mener un porteur de projets. Il consiste en une analyse préalable qui doit permettre de mieux apprécier le contexte du projet et de vérifier sa cohérence. Il repose sur trois notions fondamentales :

- ▷ L'enjeu,
- ▷ La finalité,
- ▷ L'objectif.

#### **L'enjeu**

La première chose à faire lorsque l'on accompagne un porteur de projet est de se demander pourquoi cette personne se lance dans ce projet ? Quelles sont ses motivations profondes ? Quel problème cherche-t-elle à résoudre ? En d'autres termes, ce que l'on recherche à ce niveau c'est de découvrir le véritable enjeu qui pousse à vouloir mener un projet. Les raisons, les problèmes, les causes qui justifient le projet.

Cette phase, si elle apparaît a priori évidente, cache le plus souvent de grandes difficultés. En effet, on constate régulièrement que les premières raisons qu'énonce une personne qui souhaite s'investir ou qui s'investit déjà dans un projet, ne sont pas justifiées et qu'ils en existent d'autres plus profondes. Ce constat est d'autant plus vrai lorsqu'il s'agit de capter un financement ou une aide matérielle.

D'une manière générale, il est important ici de consacrer le temps nécessaire afin que puisse émerger les véritables enjeux ou problèmes. C'est sur la base de l'énoncé de ces problèmes que va se définir le projet. Si l'enjeu est mal défini, il y a toutes les chances d'identifier une activité qui ne permettra pas de résoudre le problème posé puisqu'il ne correspond finalement pas au véritable besoin.

Une grande partie des projets bloqués en zone rurale s'explique souvent par le fait que l'enjeu est mal identifié.

#### **La finalité**

Une fois l'enjeu clairement et précisément défini, il est important de déterminer le plus exactement possible les résultats que l'on souhaiterait atteindre. En d'autres termes, par rapport au problème identifié, quel changement souhaitons-nous apporter ? Ces résultats attendus correspondent à la finalité.

De la même manière que pour l'enjeu, il est possible d'éprouver quelques difficultés à définir la finalité recherchée, notamment dans le cas de projets économiques qui présentent généralement une finalité sociocommunautaire, compte tenu de la nécessité d'uniformité sociale que l'on constate dans certains villages.

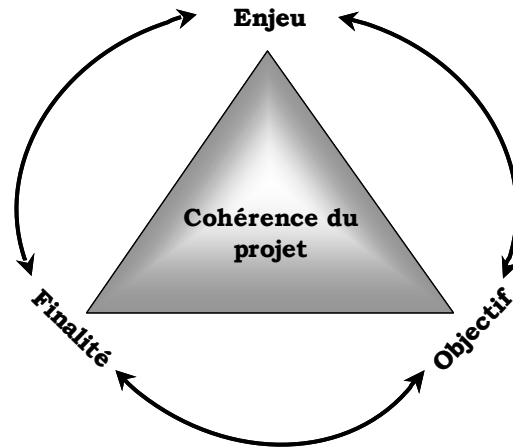
Il est important de quantifier précisément les choses à ce niveau, puisque la finalité conditionnera en grande partie le choix de l'activité à conduire dans le projet. Par exemple, un groupement féminin qui recherche la diversification du revenu de ses membres n'envisagera pas la même activité pour un résultat souhaité représentant une augmentation mensuelle de 5.000 Fcfa ou de 30.000 Fcfa. Dans le cas d'une boutique villageoise, l'activité variera selon qu'on recherche à rendre disponible dans le village des produits de première nécessité à moindre coût ou que l'on attende de l'activité une plus value pour sécuriser le budget familial.

## L'objectif

L'objectif répond à la question que faut-il faire ? Sous-entendu quelle activité doit-on mener pour passer de l'enjeu à la finalité. L'objectif du projet désigne ce qui concrètement va être réalisé pour résoudre le problème posé et atteindre les résultats attendus.

## Le cadrage des objectifs

Le cadrage des objectifs consiste à évaluer en profondeur le triptyque Enjeu-Finalité-Objectif : Vérifier que l'activité considérée (l'objectif) va bien permettre de résoudre les problèmes posés (Enjeu) et de parvenir aux résultats attendus (Finalité) ; Le cadrage des objectifs est sans doute la phase la plus importante d'un projet. C'est sur cette étape que repose une grande partie de la réussite future du projet. Il permet à la fois de montrer la cohérence du projet et de mieux discerner son contexte.



L'enjeu et la finalité représentent des constantes. Lorsqu'elles sont identifiées, le projet est fixé à 80 %. Seul l'objectif peut éventuellement changer. En effet, il existe généralement plusieurs possibilités pour résoudre un problème posé.

Par exemple, dans le cadre d'un projet qui consisterait à accroître les résultats d'une activité donnée, on pourrait envisager de rationaliser l'activité afin de diminuer les charges ou au contraire diversifier l'activité pour accroître le chiffre d'affaires.

## **L'ÉTUDE TECHNIQUE**

---

### **OBJECTIF DE L'ÉTUDE TECHNIQUE**

L'étude technique constitue l'une des étapes de la conception et de l'analyse de faisabilité d'un projet. Elle représente un préalable dans le sens où elle jette les premières bases du projet. Toutefois, elle est amenée à évoluer en fonction des différentes informations et des conseils qui seront reçus tout au long de la préparation du projet.

Elle doit d'une part permettre de répondre à la question « *que faut-il faire pour mener l'activité étudiée ?* » et d'autre part aboutir à une description précise de celle-ci. En d'autre terme, on va chercher à définir le contenu précis de l'activité qui permet d'obtenir un produit, vendre ou rendre un service, et énumérer et quantifier les différents besoins durables, en consommable et humains pour mener cette activité en ayant soin de lever les contraintes qui pourraient à terme fragiliser le projet.

Dans ces conditions et de manière générale, l'étude technique s'articulera autour des trois points suivants :

- > *Définition de l'activité,*
- > *Énumération et quantification des besoins,*
- > *Analyse des contraintes du projet.*

### **DEFINITION DE L'ACTIVITE**

#### **Définitions de quelques concepts**

Il est d'emblée important de définir quelques termes :

- Produit :** Ce qui se crée par un processus naturel ou grâce au travail de l'homme ; Bien.
- Service :** Ensemble d'activités qui satisfont des besoins, mais ne consistent pas dans la production d'objets matériels.
- Client :** Personne qui achète les services de quelqu'un, des objets ou des marchandises.
- Bénéficiaire :** Personne qui tire un avantage de quelque chose.

#### **Typologie simplifiée des projets**

Il est également nécessaire de présenter et classer grossièrement l'ensemble des projets qu'il est possible de rencontrer. Ceux-ci peuvent présenter des variations importantes susceptibles de déterminer des logiques d'études et d'analyses différentes. On distinguera d'une manière générale les projets liés à :

- a) une activité de production,
- b) une activité de service à des fins privées,
- c) une activité de service à des fins socio-communautaires,
- d) une activité commerciale à des fins privées,
- e) une activité commerciale à des fins socio-communautaires.

- a) les activités de production consistent à créer à partir d'un outil de production des produits destinés à la vente en gros ou au détail. Ex : production agricole, production piscicole, fabrication de savons, transformation des produits agricoles...
- b) Les activités de service à des fins privées consistent à rechercher un profit en vendant une prestation à un client à partir d'un savoir-faire ou d'un investissement. Ex : transporteur, consultant, maçon...
- c) Les activités de service à des fins socio-communautaires respectent le même principe à la différence que le profit n'est pas l'objectif fondamental même si la prestation peut-être payante, on recherche plutôt la satisfaction des usagers (pour différencier du client). Ex : Service délocalisé d'une mairie, création et gestion de forage...
- d) Les activités commerciales à des fins privées réfèrent l'ensemble des activités de recherche de profit à partir de l'achat et la vente de bien à des clients. Ex : commerce ambulancier, pharmacie vétérinaire privée, commerçant...
- e) De la même manière que pour les activités de service, les activités commerciales à des fins socio-communautaires recherchent la satisfaction du bénéficiaire. Ex : pharmacie communautaire, magasin communautaire...

### Définir son idée avec précision

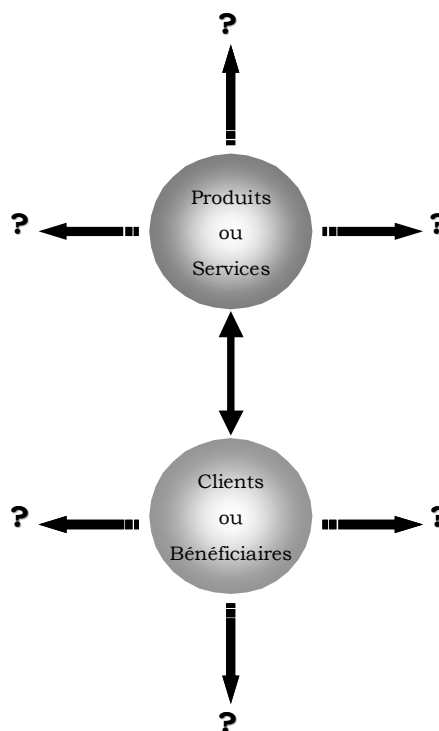
Cette étape primordiale doit conduire à cadrer les points clefs du projet. Elle va donc orienter de manière importante la suite de l'étude et de l'analyse. Elle doit aboutir à la définition précise des produits ou des services ainsi que des clients ou des bénéficiaires correspondants, tels qu'ils sont imaginés a priori. Cette étape peut prendre du temps et n'est jamais figée. Elle nécessitera sans doute de nombreux va et vient, et d'importantes remises en causes...

Elle exigera également de s'informer au travers de documents ou de personnes ressources. A ce niveau, des échanges d'expériences dans des domaines similaires peuvent s'avérer très enrichissants et permettre au porteur de projet de voir plus clair dans sa réflexion. Ce type de démarche, pour être le plus profitable, demandera bien évidemment une préparation préalable.

Cette étape consiste donc à apporter des réponses aux questions qu'il est nécessaire de se poser pour définir le produit ou le service et les clients ou les bénéficiaires.

#### > Définir les produits ou les services

- Quels sont les produits ou services principaux que vous voulez vendre ou rendre ?
- A quels besoins ou utilisation vont-ils répondre ?
- Le produit est-il unique ou fait-il partie d'une gamme ?
- Quelles sont les caractéristiques du produit ?
- Quels sont les critères de choix du produit ?
- Avec quel conditionnement le produit sera-t-il vendu ?
- Quels sont les produits ou services complémentaires que vous pourriez proposer ?



- Comment se différencient-ils de la concurrence ?
- Quels sont « les plus » que vous apporterez ?
- ...

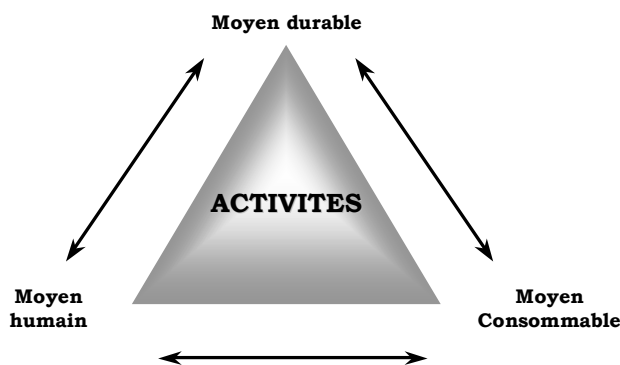
> Inventorier les clients potentiels ou les bénéficiaires qui seront visés

- Quels peuvent être les clients ou bénéficiaires ?
- Comment sera t-il possible de les toucher ?
- Qu'est-ce qui justifie de retenir ces cibles ?
- Où sont-ils localisées ?
- ...

**Cette liste de questions ne sert bien évidemment qu'à illustrer ces propos et ne représente en aucun cas une démarche stricte à suivre. Il en sera de même pour la suite du document.**

### **ENUMERATION ET QUANTIFICATION DES BESOINS**

De manière générale, une activité représente l'utilisation raisonnée d'un certain nombre de moyens durables, humains et consommables. Dès lors que le projet commence à être relativement bien défini, il devient nécessaire et possible de préciser l'ensemble des besoins qu'exigent la mise en œuvre de l'activité. Cette partie de l'analyse nécessitera également de se rapprocher de compétences techniques et de rechercher de l'information précise sur l'ensemble de ces moyens.



### **Définition de quelques concepts**

#### **Les moyens durables :**

Ils représentent des biens de toutes natures, non pour être vendus ou transformés, mais pour être utilisés d'une manière durable comme instrument de travail : terrain, construction, matériels et outillage, matériels de transport, fonds de commerce, brevet... l'acquisition de ces moyens est réalisée pour plusieurs années. On emploiera également à ce niveau le terme d'investissement durable.

#### **Les moyens consommables :**

Ils représentent aussi des biens de toutes natures mais ceux-ci sont absorbés régulièrement dans le fonctionnement de l'activité et doivent donc être continuellement renouvelés : matière première, intrant, fourniture... On parlera également à ce-niveau de besoin consommable. On inclura également ici les différentes charges inhérentes aux fonctionnements de l'activité : eau, électricité, carburant, entretien...

#### **Les moyens humains :**

Ils représentent l'ensemble des individus et de leurs compétences participant à la réalisation de l'activité : Responsables, employés, bénévoles...

Remarques : La mise en place de moyen durable, notamment dans le cas d'un bâtiment, peut demander l'utilisation de matière première et de fourniture (par exemple sable, ciment, brique...). Ces dernières, même si elles s'apparentent à des moyens consommables, sont considérées comme des moyen durables parce qu'elles interviennent dans la réalisation d'un investissement qui sera utilisé pendant plusieurs années.

#### Les moyens durables

- Quels sont les moyens durables nécessaires pour l'activité ?
- Sont-ils disponibles, où, à quel prix ?
- Quelles sont leurs capacités de production et leurs performances ?
- Quelles sont leurs contraintes d'utilisation (entretien, durée de vie...)?
- Peuvent-ils s'adapter facilement à l'environnement local (accès à l'eau, électricité...)?
- ...

#### Les besoins consommables

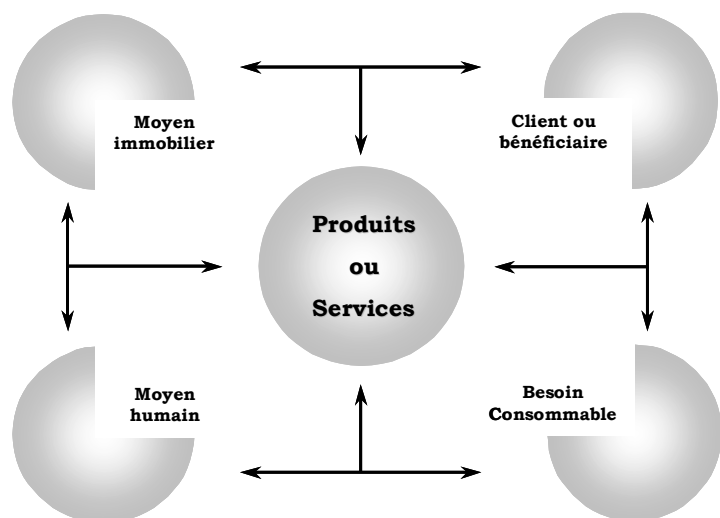
- Quels sont les besoins consommables nécessaires pour l'activité ?
- Sont-ils disponibles, où, à quel prix ?
- Quels sont les différents fournisseurs ?
- Quels sont les délais de paiement ?
- Quels sont les délais d'approvisionnements ?
- ...

#### Les moyens humains

- Quels sont les besoins en compétence et savoir-faire ?
- Où les trouver ?
- Comment se pose le problème de la formation ?
- Type de contrat ?
- Niveau de rémunération ?
- ...

### **ANALYSE DES CONTRAINTES DU PROJET**

En parallèle ou de manières complémentaires, il est indispensable d'identifier les différents problèmes qui risquent de se poser dans la mise en œuvre du projet. Comme on l'a indiqué auparavant, une activité consiste à mettre en relation des moyens durables, des moyens humains, et des besoins en consommable pour créer un produit ou un service et rechercher la satisfaction d'un client ou d'un bénéficiaire. Or si les étapes précédentes permettent de mieux identifier les différents éléments du projet, il est également important de



mieux les comprendre. En effet, chacun d'eux va déterminer un certain nombre de contraintes qu'il sera nécessaire d'anticiper pour que le projet soit viable. Dans le cas

contraire, il sera nécessaire de reprendre le projet. Cette partie constitue sans doute l'une des étapes les plus importantes.

### Contraintes liées au produit, au service ou à la prestation

La nature du produit, du service ou de la prestation, leurs caractéristiques, entraînent des contraintes multiples à ne pas négliger.

<i>Exemples</i>	
Le projet consiste :	Contraintes :
<ul style="list-style-type: none"> <li>- à faire bénéficier d'eau potable à l'ensemble du village</li> <li>- à mettre en place un atelier piscicole</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- choix de la localisation des forages,</li> <li>- modalités de prise en charge du service,</li> <li>- ...</li> <li>- pertes pendant le cycle de production,</li> <li>- localisation excentrée nécessite un système de gardiennage,</li> <li>- ...</li> </ul>

### Contraintes liées au client ou au bénéficiaire

Le client peut caractériser un marché nouveau, en décollage, en pleine maturité, en déclin, saturé, fermé, peu solvable, très éclaté, etc...

<i>Exemples</i>	
Le marché est	Contraintes
<ul style="list-style-type: none"> <li>- à créer</li> <li>- très encombré</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- temps de réaction de la clientèle</li> <li>- nécessité de prévoir des moyens qui vous permettront de se démarquer des concurrents</li> </ul>

### Contraintes de moyens

Les processus de fabrication, les matières premières, la gestion des ressources humaines peuvent également constituer des contraintes importantes.

<i>Exemples</i>	
L'activité se caractérise par	Contraintes
<ul style="list-style-type: none"> <li>- des difficultés d'approvisionnement</li> <li>- des difficultés de recrutement de personnel compétent</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- la nécessité de constituer des stocks importants</li> <li>- le temps et le coût nécessaire à la mise en place de vos équipes</li> </ul>

### Autres types de contraintes importantes

Certains projets devront peut-être également faire face à des contraintes juridiques. Des activités sont parfois protégées ou répondent à des normes bien précises. Par exemple, un projet autour de la pêche ou de la chasse devra se référer à la législation locale...

Il est bien évident que l'activité doit tout à fait être adaptée aux porteurs de projet et bien leur correspondre. Dans le cas où le projet est porté par un groupe, il est forcément nécessaire de vérifier la cohérence du groupe, au niveau des attentes de chacun mais également de leur participation.

Enfin, dans le cadre de projets privés, il sera sans doute indispensable de conduire des démarches au niveau du village pour faire accepter les initiatives par la communauté compte tenu de la prévalence dans certain endroit d'une pesanteur sociale qui a tendance à limiter la réalisation de projets individuels.



## **CONCLUSION**

Cette première phase permet de mieux cerner son projet. En d'autre terme, on est passé d'une idée à quelque chose de plus concret et mieux maîtrisé. A ce stade la cohérence ou non du projet est vérifié. Par ailleurs, s'il est possible d'indiquer que le projet est irréaliste et qu'il est préférable de suspendre les démarches, à l'inverse, l'étude technique ne peut parvenir à déterminer précisément la faisabilité et la rentabilité du projet étudié. Il est donc indispensable de mener d'autres études complémentaires pour confirmer et préciser les premiers résultats positifs.

L'étude technique ne constitue pas une étape à part entière ou indépendante. En effet, les résultats des études complémentaires suivantes risquent d'entraîner des modifications techniques plus ou moins importantes. Cette étude sera donc dans un premier temps en perpétuelle changement pour être de plus en plus définie et précise au fur et à mesure de l'avancée de l'analyse de faisabilité du projet.

## **ÉTUDE DE MARCHÉ OU DES ATTENTES DES BÉNÉFICIAIRES**

---

Cette phase peut débuter dès lors que l'activité envisagée par le projet étudié commence à devenir cohérente.

### **OBJECTIF DE L'ÉTUDE DE MARCHÉ**

Réaliser une étude de marché ou étudier les attentes des bénéficiaires dans le cadre d'un projet socio-communautaire, représente dans la majeure partie des cas une opération relativement simple qui peut-être facilement réalisée par un porteur de projet. Cette démarche essentielle constitue avant tout une affaire de bon sens. En effet, elle consiste à rechercher, au travers d'outils rudimentaires, (recherche documentaire, entretien, rencontres...) des réponses relativement précises à des questions souvent élémentaires :

- Qu'allons nous vendre, pourquoi et à qui ?
- Quel service allons nous fournir, pourquoi et à qui ?
- A quel besoin correspond le produit ou le service ?
- Comment vendre le produit ?
- Comment mettre à disposition le service ?
- Quelle est la concurrence ?
- Quels sont les moments propices d'achat du produit ou d'utilisation du service ?
- A combien peut-on estimer le chiffre d'affaires prévisionnel ?
- ...

De manière synthétique ce que l'on va rechercher consiste à :

#### > *Bien connaître et comprendre le marché :*

- En caractérisant précisément les attentes des clients ou des bénéficiaires,
- En identifiant, caractérisant et quantifiant la demande.

#### > *Définir une stratégie pour développer l'activité.*

- En caractérisant la concurrence pour essayer de se distinguer,
- En se rapprochant aux mieux des attentes des clients ou bénéficiaires.

Quel que soit le type de projet, une étude de marché, sans être une science exacte, permet de réduire fortement les risques de revers. Dans ces conditions, il ne faut surtout pas la négliger. Elle doit être menée progressivement en essayant de rester le plus objectif possible. En outre, le contenu d'une étude de marché n'est valable qu'à un moment donné. Une étude préalablement réalisée ne correspondra jamais exactement à un autre projet.

Par ailleurs, même si cela peut sembler paradoxal, les projets socio-communautaires, qui ne recherchent pourtant aucun profit mais la satisfaction des bénéficiaires, n'échapperont pas à cette étude. En effet nombreux sont les exemples d'échecs suite à une demande des populations mal étudiée et la mise en place d'un projet mal adapté.

### **CONNAÎTRE ET COMPRENDRE SON MARCHÉ**

Il est indispensable que les porteurs de projet s'impliquent directement et de manière importante dans cette phase qui consiste à rechercher de l'information. Cela sera pour eux très formateur et les aidera à mieux maîtriser leur future activité.

### **Les moyens simples de recherche d'informations**

Les possibilités de recherche d'informations, compte tenu de la situation des zones rurales en Casamance, seront relativement limitées. Elles tourneront essentiellement autour de démarches de terrain.

Des entretiens préparés avec des personnes ressources ciblées ; techniciens, fournisseurs, agent de développement peuvent représenter des sources d'informations importantes.

La réalisation d'enquêtes par entretiens ou sondages auprès des clients ou bénéficiaires potentiels peut s'avérer indispensable.

Si l'activité le permet, il peut s'avérer très intéressant de réaliser des démonstrations en faisant tester le produit.

L'observation de la concurrence, si elle n'est pas facile, représente une source d'informations souvent très utile.

### **Caractériser les attentes, identifier, localiser et quantifier la demande**

Ce qu'il faut c'est affiner au maximum les caractéristiques du produit ou du service que l'on souhaite développer ; Essayer de savoir précisément ce que recherche le client ou le bénéficiaire lorsqu'il utilise le produit ou le service. Quels sont leurs attentes en matière de qualité, de présentation, de condition d'emploi, de prestations complémentaires ? Quels sont leurs habitudes en la matière (si elles existent) ? Attendent-ils quelque chose de différent, une amélioration de l'existant ?

Il est aussi important de pouvoir caractériser les futurs clients ou bénéficiaires. Est-ce que ce sont des femmes, des hommes, des enfants, des professionnels ? Sont-ils concentrés, dispersés, de passage, à proximité, éloignés ? Ceci permet également de formuler des hypothèse par rapport à la quantification des futurs clients ou bénéficiaires. Par ailleurs, dans certains projets les clients et les utilisateurs pourront être différent.

Il est indispensable à ce niveau de se rendre compte du comportement d'achat ou d'utilisation du service. La demande est-elle ponctuelle, accidentelle, périodique, saisonnière, régulière ? Les achats ou l'utilisation du service sont-ils programmés, aléatoire, fait en urgence ? Quels sont les volumes potentiels ?

En recoupant ces différents éléments d'information recueillis, on vérifie que les clients ou les bénéficiaires existent réellement, qu'ils ont des besoins identifiés à satisfaire, qu'actuellement ces besoins ne sont pas ou mal satisfaits, qu'ils sont suffisamment nombreux, que l'on peut les atteindre sans difficulté et qu'ils ont un pouvoir d'achat suffisant. Il est normalement faisable d'évaluer également le nombre de clients potentiels sur la zone d'intervention et de mesurer leur volume possible de consommation ou d'utilisation du service et de déterminer le chiffre d'affaires prévisionnel de l'activité.

A titre d'exemple, pour recueillir ces informations il est possible de réaliser une démarche en deux temps. Une première partie consisterait à mener une enquête qualitative au-travers d'entretiens ouverts réalisés sur un nombre limité de personnes bien identifiés (quelques clients ou bénéficiaires, concurrents et technicien). Ensuite sur la base des résultats précédents, une enquête quantitative auprès des clients ou bénéficiaires, pourrait être conduite pour chiffrer précisément les choses.

### **DEFINIR UNE STRATEGIE POUR DEVELOPPER L'ACTIVITE**

Cette étape consiste à redéfinir précisément le produit ou le service et déterminer les modalités de leur mise à disposition. En effet, l'analyse des résultats de l'étude de marché va permettre de mieux adapter l'offre aux attentes et réalités du milieu :

- Que doit-on faire évoluer dans le projet ?
- Quelles modifications apporter au produit ou au service,

- Que doit-on mettre en place pour permettre de parfaitement coller aux attentes des clients ou des bénéficiaires ?
- Comment est-il possible de se différencier de la concurrence ?
- ...

Ces éléments vont pouvoir porter à plusieurs niveaux :

- > *Sur le produit lui même : format, quantité, qualité...*
- > *Sur la distribution du produit : mode de distribution, localisation, prix...*

Par ailleurs, il sera parfois indispensable de conduire des actions de sensibilisation, notamment au-niveau de certains projets socio-communautaires ou de « marketing ».

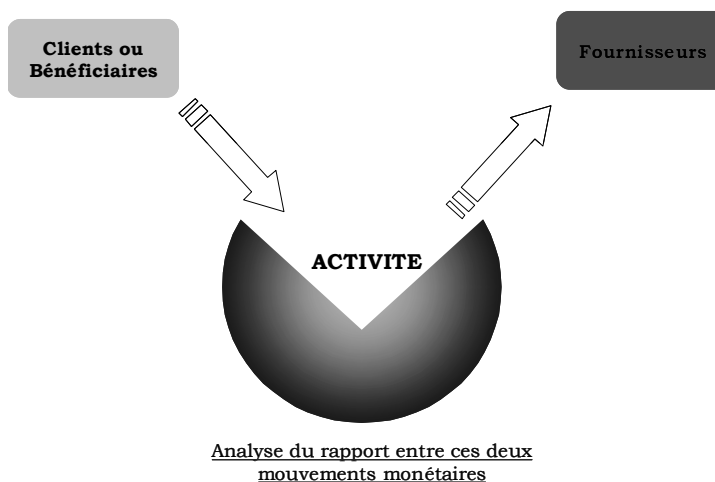
Cette partie conclue l'étude de marché. Elle aboutit à montrer la faisabilité ou non du projet. A partir de ce moment le projet est presque totalement fixé. Dans ces conditions, il est important de revenir sur l'étude technique pour intégrer l'ensemble des évolutions et changements.

## ETUDE ECONOMIQUE ET FINANCIERE

### OBJECTIFS DE L'ETUDE

A ce moment de la conception et de l'analyse, on a montré la faisabilité du projet : Il est cohérent ; il répond à de véritables attentes solvables ; l'ensemble des contraintes peut être résolue ; l'activité est clairement définie et quantifiée ; les porteurs de projet sont en parfaites adéquations et savent ce qui les attendent... Par contre, on ne connaît toujours pas véritablement la viabilité et/ou la rentabilité du projet.

Un projet, comme on l'a constaté dans l'étude technique et l'étude de marché, va nécessiter de réaliser différents mouvements financiers de sorties et de rentrées. Les sorties vont correspondre aux dépenses monétaires en direction des fournisseurs relatives à la réalisation des investissements, d'éventuelles embauches d'employés, d'achats réguliers de matières, de règlements des différentes charges... les rentrés vont essentiellement représenter les ventes au sens large.



L'objectif de cette étude va consister à étudier ces différents mouvements financiers afin de déterminer ou non la rentabilité et/ou la viabilité de l'activité. Or ceux-ci n'évoluent pas de la même manière dans le temps.

Dans ces conditions, il sera nécessaire de réaliser 4 approches différentes :

- > *Le plan de financement initial,*
- > *Le compte de résultat prévisionnel,*
- > *Le plan de trésorerie,*
- > *Le calcul du seuil de rentabilité.*

Cette démarche essentielle doit conduire à la construction d'un projet cohérent et viable puisque chacune des options techniques prises trouve sa traduction financière et sa répercussion sur les équilibres financiers.

Si le déséquilibre est trop important, le projet doit être remanié et la structure financière adaptée en conséquence.

L'analyse économique et financière représente sans doute l'étape la plus délicate de l'analyse de faisabilité. Elle va faire appel à des logiques et des notions qui sont parfois difficilement maîtrisables et très éloignées des réalités. Aussi, il pourra être toujours utile de demander conseil. **Par ailleurs, le cadre théorique qui va suivre demandera sans doute d'être simplifié ou fortement adapté aux différentes situations qui vous concernent.**

## **LE PLAN DE FINANCEMENT INITIAL**

L'objectif de cette partie est de déterminer le montant total des dépenses qu'il est indispensable d'apporter pour pouvoir débiter et conduire l'activité. En parallèle, il est également important d'identifier à ce-niveau la manière dont le porteur de projet

Le plan de financement représente un tableau à deux colonnes. Celle de gauche correspond aux besoins de financement durables et celle de droite aux ressources durables.

Besoins		Ressources	
-		-	
-		-	
-		-	
<b>Total</b>		<b>Total</b>	

Ce que l'on va rechercher, c'est l'équilibre entre ces deux colonnes. Mais dans le cas où les besoins financiers sont supérieurs aux moyens que peuvent apporter ou trouver les porteurs de projet, il faudra soit redimensionner le projet, soit y renoncer.

### **Le recensement des besoins financiers durables**

Dans la plus grande partie des cas rencontrer en zone rurale, les besoins durables vont représenter :

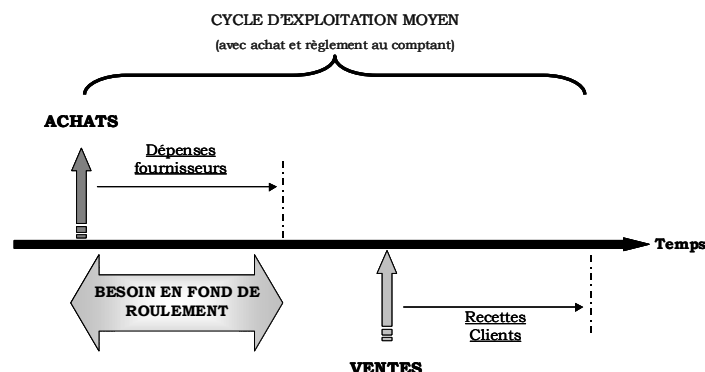
- > *les investissements durables,*
- > *les besoins en fonds de roulement,*
- > *et éventuellement les frais d'établissements de la structure.*

### **Les investissements durables**

Ils correspondent aux besoins durables identifiés lors de l'étude technique, et constituent donc au sens large les dépenses relatives à la mise en place de l'outil de production et aux équipements. Cela comprend essentiellement, les achats de terrain, matériels, machines, mobilier, véhicules, ordinateurs, construction, agencements, installations<sup>2</sup>... (on les appelle également immobilisations corporelles). A titre d'information, il sera également possible de trouver des immobilisations incorporelles (brevet, fonds de commerce...) et des immobilisations financières (avance de loyer...).

### **Les besoins en fonds de roulement (BFR)**

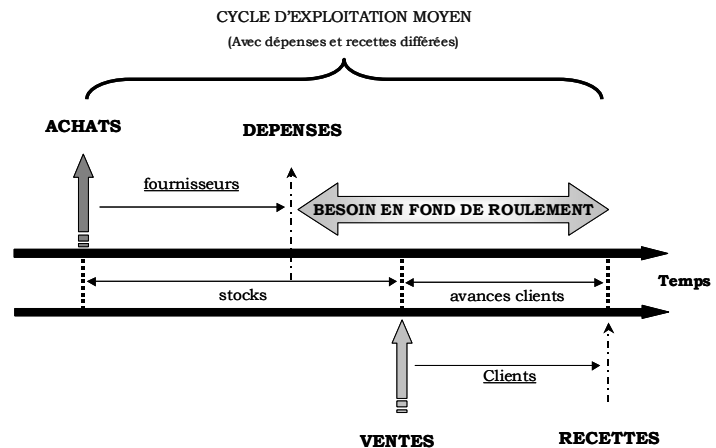
De manière générale, dans une activité, il existe toujours un décalage entre les dépenses et les recettes. Ce décalage correspond au fonds de roulement. Avant de compter sur les recettes que vas générer l'activité, il est nécessaire de dépenser pour faire fonctionner l'activité. En effet, on achète dans un premier temps des matières premières ou des produits, qu'on transforme ou qu'on stocke dans un second temps, pour les vendre dans un troisième temps. Il est indispensable de comptabiliser ces dépenses parce



<sup>2</sup> Fiscalement les investissements sont comptabilisés hors taxes (sauf dans le cas où il n'est pas possible de récupérer la TVA). La TVA relève d'un problème de trésorerie à court terme, alors que le plan de financement initial traite des besoins de financements constants.

quelles représentent de l'argent immobilisé, qu'il est indispensable d'avancer.

Prenons un exemple simple : un grossiste achète 10 sacs de cajou début juillet à 10 000 Fcfa le sac qu'il revend au mois d'octobre à 15 000 Fcfa. Ce grossiste doit donc financer son activité à hauteur de 100 000 Fcfa entre juillet et octobre. Ceci constitue son besoin en fonds de roulement pour cette période.



Dans le calcul du BFR deux cas peuvent se présenter : soit les achats et les ventes se réalisent au comptant ; soit il existe un décalage entre le moment où l'on achète et celui où l'on paye (dans le cas où il existe des facilités de paiement ou de règlement par exemple).

Dans le premier cas, sans doute le plus courant en zone rurale, le BFR correspond aux dépenses nécessaires à réaliser pour faire tourner l'activité avant de pouvoir obtenir des recettes. Dans le second cas, il représente la même chose mais nécessite de prendre en considération les décalages entre l'action et la dépense ou la recette effective.

### Les frais d'établissement de la structure

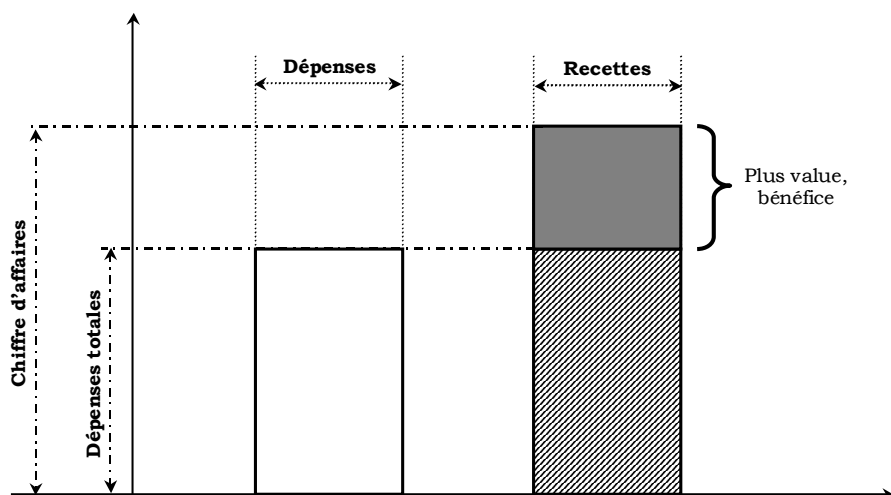
Ils correspondent aux différents frais relatifs à la mise en place et la reconnaissance juridique de la structure.

### Le recensement des ressources durables

Il existe essentiellement trois possibilités pour financer son activité. Les premières correspondent aux apports financiers (ou nature) que vous allez pouvoir faire. Pour compléter ces apports, il existe en théorie la possibilité de contracter un crédit. Mais l'offre de crédits est faible et souvent très mal adaptée au monde rural. Enfin, il subsiste toujours l'éventualité de rechercher la possibilité d'obtenir une subvention.

### LE COMPTE DE RESULTATS PREVISIONNEL

La réalisation du compte de résultats permet de se rendre compte si l'activité considérée permet de dégager des bénéfices dans le cadre d'un projet privé ou arrive à l'équilibre en couvrant l'ensemble des dépenses dans le cadre d'un projet socio-communautaire.



En d'autres termes, on va chercher à savoir si l'activité prévisionnelle va générer un montant de recettes suffisant pour couvrir les dépenses entraînées par l'utilisation des moyens durables, humains et consommables nécessaires à la réalisation de l'activité.

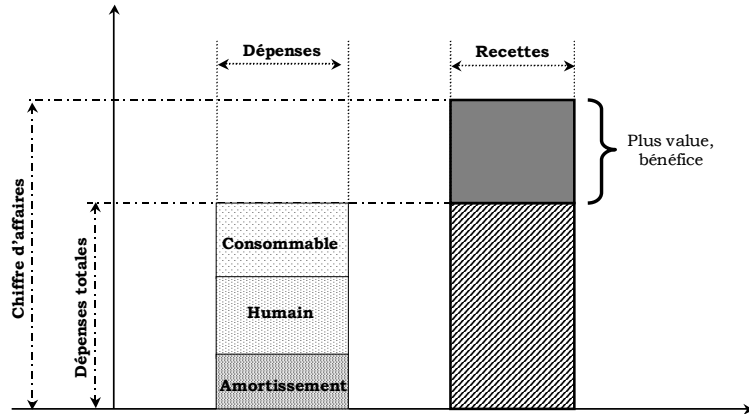
Cette opération consiste donc à déduire du chiffre d'affaires prévisionnel annuel, estimé lors de l'étude de marché, la totalité des dépenses et des charges annuelles afin de déterminer la plus value ou le bénéfice.

### Approche simplifiée du compte de résultats prévisionnel

La méthode la plus simple pour établir un compte de résultats prévisionnel est la création d'un tableau à double entrée, l'une correspondant aux dépenses l'autres aux recettes.

Les recettes représentent le chiffre d'affaire équivalent à l'ensemble des ventes auxquelles peuvent s'ajouter éventuellement d'autres encaissements notamment des produits financiers.

Concernant les dépenses, elles peuvent se subdiviser en trois catégories. La première recense l'ensemble des dépenses annuelles liée aux moyens consommables comprenant également les charges consécutives au fonctionnement matériel de l'activité (achat matière, intrant, fourniture, eau, électricité, carburant, transport, entretien...). La seconde comptabilise l'ensemble des



dépenses annuelles dépendant des moyens humains. Enfin la troisième correspond aux moyens durables. A ce niveau, comme ces derniers sont utilisés pendant plusieurs années avant leur renouvellement, il est nécessaire de calculer une somme théorique annuel qui prend en compte la dépréciation de l'investissement pour permettre à terme de le réitérer. Pour simplifier cette somme théorique annuelle se calcul à partir du montant total de l'investissement divisé par le nombre d'année d'utilisation avant renouvellement. Cette somme représente les amortissements. Même si ce montant ne correspond à aucune dépense réel, il permet de vérifier que l'activité va bien permettre de renouveler les investissements durables. Par ailleurs dans le cadre d'une activité formelle il réduit la base imposable et donc génère une économie fiscale.

DEPENSES		RECETTES	
> Moyens consommables :		> Chiffre d'affaires	
-			
-			
-			
> Moyens humains :		> Autres	
-			
-			
-			
> Amortissements :			
-			
-			
-			
<b>TOTAL</b>		<b>TOTAL</b>	



## Approche classique du compte de résultats prévisionnel

De manière classique la déduction des charges suit un ordre préétabli.

En premier lieu on déduit, pour obtenir la marge, l'ensemble des achats liés aux matières premières dans le cadre d'une activité de production, aux produits vendus dans le cadre d'une activité commerciale. Concernant, une activité de service la marge équivaut souvent au chiffre d'affaire.

Ensuite on déduit les autres charges (externes) : eau, électricité, transport, entretien, réparation, déplacement... pour atteindre la valeur ajoutée.

Suit la déduction des salaires et des charges sociales quand elles existent, voir de certains impôts (taxe professionnelle...) pour obtenir l'excédent brut d'exploitation (EBE). Ce chiffre représente ce que l'activité a réussi à générer comme bénéfice.

Il faut encore déduire les frais consécutifs à la dépréciation des investissements immobiliers quand ils existent. Par exemple, prenons le cas où l'activité nécessite l'achat d'un véhicule. Celui-ci ne pourra pas être utilisé à vie et il faudra au bout d'un certain temps le changer. En d'autre terme, tous les ans le véhicule va perdre une partie de sa valeur. Il faut donc prévoir de l'argent pour pouvoir de nouveau réinvestir au moment voulu lorsque le véhicule sera hors d'usage. Ces prévisions s'appellent les dotations aux amortissements. Leur déduction de l'EBE permet d'obtenir le bénéfice courant.

Reste enfin pour obtenir le bénéfice net à déduire les impôts lorsque ceux-ci existent.

### COMPTE DE RESULTAT

	Année 1	Année 2	Année 3
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>			
- Achats consommés pour la production			
- Marchandises consommées			
<b>MARGE BRUTE</b>			
- Autres charges externes :			
- eau			
- électricité			
- transport			
- entretien			
- réparation			
- fournitures			
- matériels			
- ...			
<b>VALEUR AJOUTEE</b>			
- Charges de personnel			
- ...			
<b>EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>			
- Dotation aux amortissements			
<b>RESULTAT AVANT IMPOT</b>			
- Impôts			
<b>RESULTAT NET COMPTABLE</b>			

**LE PLAN DE TRESORERIE**

Le plan de trésorerie permet de mettre en évidence, mois par mois, l'équilibre ou le déséquilibre entre les encaissements qui proviennent des ventes et les décaissements qui résultent des achats et charges. L'intérêt de ce plan consiste à identifier les périodes de déséquilibre afin d'intervenir à l'avance pour trouver des solutions.

Le plan de trésorerie représente un tableau qui énumère tous les décaissements et tous les encaissements prévus au cours de la première année, en les ventilant mois par mois.

	JANVIER	FEVRIER	MARS	AVRIL	MAI	JUIN	JUILLET	.....
<b>ENCAISSEMENTS</b>								
- CA réalisé :								
- comptant								
- à 60 jours								
- à 90 jours...								
- Autres encaissement :								
-								
-								
<b>TOTAL T1</b>								
<b>DECAISSEMENTS</b>								
- Achats effectués :								
- paiement marchandises								
- approvisionnement MP								
- Autres charges externes :								
- transport								
- fournitures								
- entretien								
- eau								
- électricité								
-								
-								
-								
- frais de personnel								
- Impots								
<b>TOTAL T2</b>								
<b>SOLDE (T1-T2)</b>								

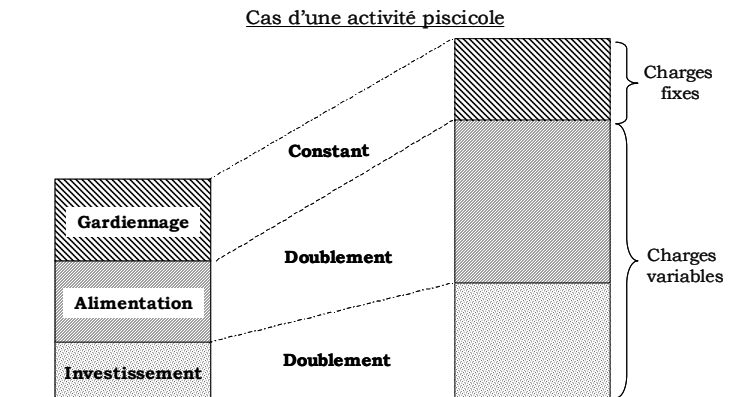
## LE SEUIL DE RENTABILITE

Il existe le plus souvent deux types de charges lorsque l'on mène une activité :

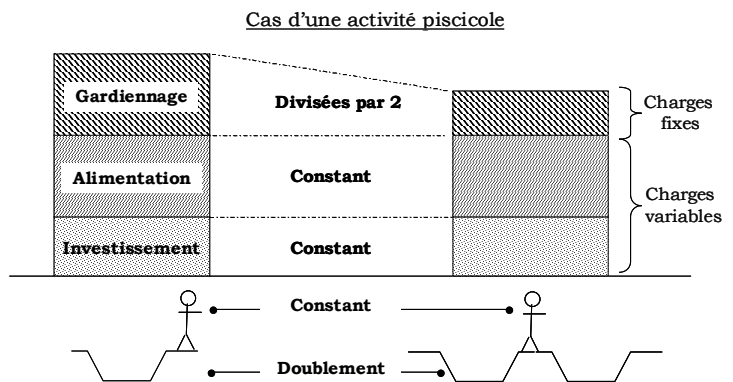
- > Les charges fixes : Elle représente les dépenses inévitables que l'activité fonctionne ou pas ; loyers, salaires... Ces charges sont constantes quel que soit le niveau de l'activité.
- > Les charges variables : Elle représente les dépenses qui dépendent directement du niveau de l'activité ; achat de matière première, transport pour la vente... Plus l'activité est importante plus ces charges sont importantes et inversement.

Le seuil de rentabilité ou point mort représente le niveau d'activité minimum à atteindre pour couvrir les charges fixes. Il constitue un indicateur intéressant pour évaluer la rentabilité de l'activité. Il se calcule de la manière suivante :

Évolution des charges lors du doublement de la production



Évolution du prix de revient lors du doublement de la production



Il se calcule de la manière suivante :

$\text{CHIFFRE D'AFFAIRES} - \text{CHARGES VARIABLES} = \text{MARGE SUR COÛTS VARIABLES}$
$\frac{\text{MARGE SUR COÛTS VARIABLES}}{\text{CHIFFRE D'AFFAIRES}} = \text{TAUX DE MARGE SUR COÛTS VARIABLES}$
$\frac{\text{CHARGES FIXES}}{\text{TAUX DE MARGE SUR COÛTS VARIABLES}} = \text{SEUIL DE RENTABILITE}$

Il peut-être également intéressant de déterminer le prix de revient du produit. Celui-ci représente le prix de production d'une unité, il permet d'indiquer combien à coûté la production d'une unité. Il est calculé en divisant la totalité de la production (en unité, kg, ou l...) sur le total des charges.

## ETUDE ORGANISATIONNELLE ET JURIDIQUE

La réflexion autour du statut de la structure qui va devoir porter le projet peut-être dicté par des motifs stratégiques, organisationnels, juridiques et/ou économiques.

La structure juridique représente le cadre légal dans lequel va s'exercer l'activité. Ce cadre légal entraîne un certain nombre de conséquences tant au niveau social que fiscal.

Le choix du statut juridique doit donc être étudié minutieusement avec, si possible, l'aide d'un conseil spécialisé. Il reposera sur :

- > *La nature de l'activité.*
- > *L'objectif de l'activité.*
- > *La volonté de s'associer.*
- > *L'engagement financier.*
- > *Le fonctionnement de l'activité*
- > *Le régime social des porteurs de projet.*
- > *Les conséquences sur le régime fiscal.*

A titre indicatif, vous trouverez ci-dessous les critères de différenciation des structures les plus courantes.

### Comparaison des organisations

Critères	Coopérative	GIE	Association
Membres fondateurs minimums	Sept	Deux	Deux
Capital social	Exigé (minimum 1000 Fcfa)	Non exigé	Pas de capital social
Types de membres	Physiques ou morales	Physiques ou morales	Physiques ou morales
Pièces exigées pour l'inscription	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Statut type en 4 exemplaires</li> <li>• Procès verbal de l'AGC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dénomination du GIE</li> <li>• Noms, raison sociale, adresse du siège, n° d'immatriculation du registre commercial</li> <li>• Durée pour laquelle le GIE est constitué</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Déclaration (titre et objet de l'association, siège et noms des dirigeants)</li> <li>• 2 exemplaires du statut et RI</li> </ul>
Territoire	Libre mais fixé par le statut	Libre	Libre
Activité principale	Economique	Economique	Non lucrative
Lieu d'enregistrement	Bureau de la S/ Préfecture puis transmission au bureau de la Coopération et de la Mutualité pour agrément	Demande d'immatriculation au registre du commerce	S/ préfecture ou préfecture
Organes obligatoires	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AG du Conseil d'Administration</li> <li>• Président</li> <li>• Vice président</li> </ul>	Libre	Libre
Calcul des voix	Une personne, une voix	Selon contrat sinon 1 membre, 1 voix	
Réunions obligatoires	AG minimum 2 fois / an CA minimum 1 fois/ mois	Libre	Libre
Prise de décision (majorité requise)	Majorité absolue pour l'AG	Libre ou en AG	
Système comptable	Comptabilité sous forme commerciale (comptabilité en partie double)	Libre	Libre
Contrôle des comptes	Par commissaire aux comptes désigné par l'AG 40 jours avant chaque AG + contrôles inopinés	Libre ou prévu dans le contrat si émission d'obligations	Libre
Impôt sur les sociétés	Exonéré de déclarer	Imposition au titre du (BIC), ou sur option impôts sur les sociétés	Exonéré de déclarer
Réception des dons, legs et subvention		?	Permise ( ? )
Adhésion	Libre ou fixée par le statut	Libre ou fixée par le contrat	Libre sous réserve des statuts
Exclusion	Fixée par le statut mais préavis de 1 mois Part sociale remboursée après 5 ans	Fixée par le contrat	Définie dans les statuts
Responsabilité d'un membre vis-à-vis des dettes de l'organisation	Limité à 5 fois le montant de la part sociale	Indéfiniment responsable mais part fixée par le contrat	

### Comparaison des sociétés commerciales

Critères	Entreprise individuelle	SARL	SA
Nombre d'associés	Un seul	Au moins deux	Au moins 1
Formalités de constitution	Simple : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Immatriculation au RC et SCIFE</li> <li>• Patente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Statuts authentiques</li> <li>• Enregistrement</li> <li>• RC + SCIFE</li> <li>• Relation avec organismes sociaux</li> </ul>	
Capital social initial	Aucun minimum exigé	1.000.000 FCFA à libérer dès la création. Possibilité d'apport en nature	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 10 millions de FCFA</li> <li>• Libération par quart</li> <li>• Possibilité d'apport en nature</li> </ul>
Responsabilité des associés	Illimitée	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilité limitée au montant des apports</li> <li>• Cependant, possibilité pour le tribunal de mettre en cause la responsabilité personnelle des gérants, du PDG, des directeurs, dirigeants de fait ou de droit.</li> </ul>	
Révocation des organes de direction	Le chef d'entreprise est son propre patron	Les gérants sont révoqués par les associés représentant la majorité du capital social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Révocation possible du PDG à la majorité des membres du conseil d'administration.</li> <li>• Révocation des membres du directoire à la majorité du conseil de surveillance</li> </ul>
Imposition des bénéfices de l'entreprise	Bénéfices industriels et commerciaux (BIC) au taux en vigueur	Impôts sur les sociétés (IS) au taux en vigueur	Impôts sur les sociétés (IS) au taux en vigueur
Rémunération des dirigeants	Bénéfices industriels et commerciaux (BIC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gérants minoritaires et PDG ou Directeurs Généraux: salaires déductibles des bénéfices de l'entreprise, dirigeants imposés au titre de l'impôt sur le revenu des salaires ;</li> <li>• Gérants majoritaires des SARL : rémunération déductible mais imposition des salaires au régime de BIC</li> </ul>	

## Conclusion

---

Un projet correspond à une action qui met en animation, des moyens, du temps des hommes, des compétences sans certitude absolue d'atteindre les résultats escomptés. Afin d'accroître le taux de réussite des projets, il est capital de bien se préparer.

Compte tenu de l'orchestration que demande un projet, il est primordial qu'au sein des porteurs de projet s'organise une équipe qui prenne en charge les différentes responsabilités que nécessitent la conduite d'un projet. Cela sera d'autant plus vrai que le groupe porteur de projet sera important.

Le rôle de cette équipe s'articulera autour de trois points :

- > *Organisation et planification* : Mener la réflexion sur le cadrage des objectifs piloter la conception du projet ; répartir les responsabilités au niveau des différentes étapes qui composent le schéma logique de réalisation...
- > *Animation* : Conduire les activités de manière concertée ; rendre compte de l'avancement du projet et des différentes étapes ; mener des débats pour les grandes prises de décisions...
- > *Suivi et évaluation* : vérifier et contrôler l'avancement du projet...

La mise en place de cette équipe doit être suffisamment réfléchie. Par exemple par rapport à un projet concernant l'aménagement d'un point d'eau, si l'équipe est uniquement composée d'hommes, alors que ce sont les femmes les principales utilisatrices de ce type d'infrastructure, il y a de forte chance que le projet n'avancera pas. A ce niveau, le rôle de l'accompagnateur n'est pas décisionnel. Il permet d'aider à identifier les critères (disponibilité, compétence, intérêt...) sur lesquels devraient s'établir le choix.

Par ailleurs, les porteurs de projet ne doivent pas évoluer dans un environnement fermé. Il est essentiel de rechercher le plus possible une ouverture vers l'extérieur. Celle-ci peut correspondre à des échanges avec d'autres porteurs de projet inscrits sur des problématiques similaires. Si ces opérations sont bien préparées, elles peuvent apporter une aide précieuse et faciliter par la suite la conception du projet en identifiant à l'avance au travers de l'expérience des autres certains problèmes et leur résolution. Par ailleurs, l'étude d'un projet et sa mise en œuvre nécessite le plus souvent l'intervention ponctuelle de personnes ressources, soit pour apporter de l'information pratique, réaliser une étude ou conduire une formation...

Dans le cadre de projet collectif et même si cela risque d'être considérablement compliqué, il peut être très utile d'essayer de mettre en place un système de suivi interne du projet. Celui-ci doit permettre :

- > *de vérifier l'état d'avancement du projet,*
- > *de présenter régulièrement les résultats marquants qu'ils soient négatifs ou positifs,*
- > *et d'adapter le programme de réalisation en conséquence.*

Il est avant tout important de retenir de ce cadre théorique relatif à la conception et l'analyse de faisabilité de projet qu'une activité repose sur un certain nombre de points clefs spécifiques qu'il est indispensable d'étudier en profondeur.

Dans ces conditions, le contenu de ce document sera nécessairement à adapter à chacune des situations rencontrées sur le terrain. Si les grandes parties, étude technique, étude de marché, analyse économique et financière, étude juridique et organisationnelle, doivent être

présentes dans l'analyse, leurs contenus peuvent varier en fonction des points clefs du projet.

## Liste Bibliographique

- AGRO-PME ; *Conférence de Yaoundé sur la création d'entreprise en Afrique* ; 1998.  
Anonyme ; Guide pour entreprendre au Mali ; AFVP, Coopération française ; 1996.  
APCE ; *Guide Pratique du Créateur* ; Ministère de l'Economie et des Finances et de l'Industrie ; 2002.  
Develey D. ; *Le guide de création d'entreprise en Afrique*. Paris, L'Harmattan, 1990.  
Hénault G. et M'Rabet R. ; *L'Entreprenariat en Afrique Francophone: Culture, Financement et développement* ; Paris, Universités Francophones, 1990.  
PASR-Coopération française ; Accompagnement de porteur de projet ; 2004  
POUGOUE P-G., ANOUKAHA F et NGUEBOU ; *Le droit des sociétés commerciales et du groupement d'intérêt économique OHADA* ; Presse Universitaires d'Afrique, 1998.  
SOLNIK B. ; *Gestion Financière* ; Nathan, 1988.