

INTRODUCTION

Le projet commun UGAMA/CSC-UNDP-WBI s'inscrit dans l'optique de développement de la communauté paysanne d'abord par le renforcement des capacités ensuite par l'incitation à l'accès et à l'utilisation des crédits dans de petits projets générateurs de revenus. Son Objectif général est de contribuer aux initiatives de réduction de la pauvreté par le renforcement des capacités des communautés dans leurs efforts de développement tels qu'identifiés et priorisés par les communautés elles-mêmes.

L'objectif spécifique relatif au thème de gestion financière et gestion des crédits dans ce projet est le renforcement des capacités des groupes de solidarité, associations et coopératives dans la mobilisation des ressources, le développement institutionnel, la gestion et le développement des affaires.

Pour ce thème, les résultats attendus sont:

- ☞ Développement du module de formation sur le thème « gestion financière et gestion des crédits ».
- ☞ Des projets et propositions de financement sont élaborés pour accéder aux fonds de crédit auprès des institutions de microfinance et la mobilisation de l'épargne est renforcée.

Dans ce cadre un module sur la gestion financière et gestion des crédits a été préparé et révisé. Il comprend deux parties, la première est subdivisée en quatre thèmes: l'étude des marchés, l'approvisionnement, les coûts et la comptabilité. La deuxième partie traite du crédit, sa nature, sa gestion et parle des modalités de préparation du plan d'affaires.

Première partie :

LA GESTION FINANCIERE

Notions

La gestion se définit par quatre fonctions cardinales : prévoir/planifier, organiser, diriger/coordonner et contrôler.

Prévoir : c'est mener une réflexion aboutissant à l'accomplissement effectif des objectifs

Organiser : c'est spécifier les responsabilités de chacun et canaliser les énergies complémentaires de tous les intervenants

Diriger ou coordonner : c'est faire converger avec rigueur et clairvoyance des résultats disparates vers un résultat commun

Contrôler : c'est comparer, à partir des indicateurs et paramètres préétablis, les résultats atteints aux besoins exprimés dans la définition des objectifs.

En définitive, la gestion est connue comme une science de l'administration qui requiert la collecte, l'analyse des informations qui débouchent à la prise de décisions.

Thème 1 :

L'ETUDE DES MARCHES

L'analyse s'effectue sur toutes les composantes du marché à savoir :

La situation de la clientèle : l'analyse porte sur l'effectif des clients potentiels, leur emplacement, leurs préférences, leurs comportements

La demande : Il s'agit d'évaluer l'état de la demande avant de se décider d'entreprendre une action ; la demande peut être liée à la situation géographique, climatique ou par le changement survenu dans la possession du revenu.

L'offre : on peut estimer à partir de la demande, les quantités à offrir sur le marché ; une offre excessive ne profite pas au vendeur.

La concurrence : l'étude doit dégager les concurrents, leur force et leur faiblesse. Les produits similaires ou substituables peuvent handicaper l'écoulement normal des produits.

Le marketing (du market : marché et ing pour désigner une action qui continue) c'est tout ce que vous faites pour savoir qui sont vos clients, quels sont leurs besoins et ce qu'ils veulent. C'est aussi tout ce que vous faites pour satisfaire leurs besoins et réaliser un bénéfice en :

Leur procurant les biens et services dont ils ont besoin

Fixant des prix qu'ils acceptent de payer

Leur apportant une information qui les amène à acheter vos biens et services

Leur facilitant l'accès à vos biens et services

Les piliers du marketing (les 5 P).

Le produit : quel genre de produit est capable de satisfaire le client ? La couleur, la grandeur, la présentation, ... influencent la décision d'acheter.

Exemple : Les pommes de terre de grande dimension sont appréciées pour la consommation alors que celles de petite dimension sont préférées pour la semence. Le producteur doit alors connaître le produit qu'il faut pour sa clientèle.

La place : La meilleure place est celle qui est proche du client. D'autres techniques peuvent être utilisées notamment l'approvisionnement à domicile, le self service...

Exemple : Le quartier musulman n'est pas indiqué pour le commerce des viandes de porc, non plus les boissons alcoolisées ne se vendent pas mieux auprès des protestants alors que l'on peut espérer un chiffre d'affaires satisfaisant en fournissant des légumes fraîches aux restaurants de la ville.

Le prix : Le meilleur prix doit ressortir de l'analyse de la demande, le coût et les prix des concurrents. Le prix doit permettre au vendeur de réaliser son bénéfice et être accessible à l'acheteur.

Exemple : Mon coût de revient est de 500 Frw, le bénéfice de 75 Frw, donc le prix de vente est 575 Frw. Si mes concurrents vendent à 560 Frw il y a risque de ne pas avoir des clients sauf si mes marchandises ont des caractéristiques qui les différencient des autres de même classe.

La promotion / publicité : ces actions touchent le client et l'incitent à aimer et à acheter le produit. Le client doit être informé de mes produits par la publicité et la promotion permet de rattacher le client à la marchandise choisie. On peut utiliser plusieurs outils : les pancartes, les affiches, la radio, la télé, ..., la remise, la réduction des prix suivant la quantité achetée...

Le personnel : son comportement, attitudes, habillement, accueil, sont des atouts qu'il faut développer et renforcer dans toute entreprise. Certaines personnes achètent non pas par ce qu'elles avaient programmé de le faire mais plutôt par ce qu'elles en ont été incitées par des vendeuses avisées.

Le port des uniformes, les détails sur l'utilisation de tel ou tel produit, le sourire, le service rapide... attirent le client et le déterminent.

Thème 2 :

APPROVISIONNEMENT

L'approvisionnement concerne les immobilisations, la matière première et les produits finis.

L'achat d'équipement : l'équipement c'est l'ensemble des machines, outillage et du matériel de bureau dont on a besoin.

L'achat de matière première : Les fabricants ont besoin de matière première pour fabriquer les marchandises qu'ils sont amenés à vendre. Ce sont donc l'ensemble du matériel et des pièces détachées qui entrent dans la production des biens

L'achat de produits finis : les commerçants achètent et vendent des produits finis qui ont été produits par les fabricants.

LES ETAPES DE L' APPROVISIONNEMENT

Savoir ce que vous voulez

S'assurer que vous connaissez bien ce que souhaitent vos clients et leurs besoins ; cela permet de prendre des décisions sur :

- Les marchandises et équipements à acheter

- Les quantités nécessaires

- Le prix d'achat et de vente

- La période à laquelle vous aurez besoin de ces marchandises, matériels ou équipements

S'informer sur les différents fournisseurs

Trouver les réponses aux questions telles que :

Le type de marchandises, matériels ou équipements que chaque fournisseur peut vous offrir

Le prix, les remises et les facilités de paiement qu'ils peuvent vous accorder

Les conditions de livraison

La confiance qu'on peut accorder à ces fournisseurs

On peut aussi se proposer de s'approvisionner en groupe enfin de bénéficier des remises sur les achats en gros et économiser sur les coûts de transport.

Contacteur les fournisseurs

Pour avoir des informations sur

- Les différentes marchandises, matériels et équipements qu'ils vous proposent

- Les prix et les conditions de paiement

- Les conditions de livraison

Choisir le meilleur fournisseur

Comparer les devis enfin de savoir exactement ce que chaque fournisseur offre

Etudier les conditions qui conviennent à vos affaires, voir si les prix sont abordables, quelles sont les remises, les facilités de paiement, les conditions de livraison et toute autre facilité offerte par ces fournisseurs

Passer la commande

Calculer bien les quantités à commander (la plus petite quantité que l'on peut commander)

Le contenu de chaque commande en gros

Vérifier les marchandises reçues

Voir la conformité avec le bordereau de livraison qui contient la liste des marchandises qui vous ont été envoyées

D'autres fournisseurs offrent une facture à la place d'un bordereau. Vérifier que vous avez reçu à temps tout ce que vous aviez commandé. Ne signer pas le bordereau de livraison et ne payez pas tant que le problème d'erreur n'est pas résolu.

Vérifier la facture et payer la commande

La facture renseigne sur les quantités offertes et indique comment vous devez payer le fournisseur.

Assurez vous que vous avez reçu ce que vous avez commandé, que les prix et les sommes sont conformes. En général, on paye en espèce ou par chèque. Assurez vous que l'on vous remet un reçu comme preuve de paiement.

On trouve dans le stock la matière première ou les produits finis destinés à la vente. La connaissance du stock permet de planifier les achats et la détermination des prix de vente.

LE RELEVÉ DE STOCK

Faire un relevé de stock signifie :

Enregistrer toutes les entrées de stock dans votre entreprise

Enregistrer toutes les sorties de stock de votre entreprise

Les relevés de stock sont importants parce qu'ils vous disent :

Quelle marchandise ou quel matériel vous avez vendus ou utilisés

Quelle quantité de vos marchandises ou matériel vous avez vendu ou utilisés

Quand vous avez vendu ces marchandises ou ces matériels

Quelle quantité de marchandises ou matériel vous reste en stock

Vous pouvez utiliser les informations sur les relevés de stock pour trouver :

Quel stock se vent vite

Quel stock il faut encore renouveler

Quand il faut passer de nouvelles commandes

En quelle quantité il faut passer ces nouvelles commandes

Si des quantités du stock ont disparu

Lorsque vous faites vos propres relevés de stock, vous pouvez vous servir de fiches, de registres, d'un cahier de feuilles volantes d'un classeur ou de tout autre document convenant à votre entreprise.

Assurez vous que vos fiches de stock sont à jour et sans erreurs. Un relevé de stock qui n'est pas à jour vous fournit des informations erronées et risque de vous amener à prendre des décisions fausses pour votre entreprise. Trouvez et enregistrez le niveau de commande pour les marchandises que vous vendez beaucoup ou les matériels que vous utilisez beaucoup.

Exemple d'une fiche de stock

Produits : Haricots

Date	Libellé	Entrées	Sorties	Soldes

L'INVENTAIRE

L'inventaire est l'exercice qui consiste à compter, puis à enregistrer votre stock sur une fiche d'inventaire.

L'inventaire vous aide à savoir :

S'il y a du stock en moins et combien

S'il y a du stock endommagé ou en mauvais état

Quelle marchandise se vend vite et lesquelles se vendent peu ou pas

Quels matériels et pièces détachées vous utilisez le plus souvent et lesquels vous utilisez moins

Quand il faut repasser la commande

Suivre les étapes ci-après pour faire un inventaire :

Assurez-vous que votre stock est bien arrangé

Préparer votre fiche d'inventaire

Compter le stock et enregistrer la quantité sur les fiches d'inventaire

Recopier les informations de votre fiche de stock avec votre liste d'inventaire

Ecrivez les quantités correctes sur votre fiche de stock

Thème 4 :

LES COÛTS

Toutes les dépenses qui servent à la constitution du coût de revient doivent être connues et appréciées. Il s'agit des dépenses de transport, loyers, salaires, ...
La connaissance des coûts permet de fixer le prix de vente avec un pourcentage de bénéfice

EXEMPLE :

Un menuisier ayant obtenu une commande de fabrication d'une porte a calculé le coût des planches nécessaires s'élevant à 6 500 F. Le client a promis de donner 7 000 F et le menuisier l'a accepté puisqu'il y a une différence de 500 F seulement. Il n'a pas tenu compte de tous les coûts : main d'œuvre, colle, vernis, amortissement du matériel...

Il y a lieu de distinguer les coûts directs de fabrication, les coûts indirects qui forment en tout les coûts totaux.

Les coûts directs comprennent les dépenses liées à l'acquisition de la matière première ou des produits finis destinés à être vendus; la main d'œuvre directe attachée à la fabrication des biens et services rentrent aussi dans ces coûts.

Les coûts indirects sont surtout les dépenses d'administration qui ne peuvent pas être affectées de façon directe aux unités fabriquées. Les coûts totaux forment le coût de revient du bien auquel on ajoute une marge bénéficiaire dans le calcul du prix de vente.

Le calcul des coûts permet à l'entreprise :

- A établir les prix
- A minimiser les dépenses et les contrôler
- A mieux prendre les décisions concernant l'entreprise
- A mieux planifier

LE CALCUL DES COÛTS POUR LE FABRICANT ET POUR LE PRESTATAIRE DE SERVICES

Quatre étapes doivent être suivies pour calculer les coûts :

Le calcul des coûts directs de matières premières

Faire le calcul dans la fiche de calcul du prix de revient
Enregistrer les différentes matières qui font partie, ou qui sont directement liées au produit et service
Inscrire le prix d'achat de chaque matière première
Additionner le total des coûts des matières premières dont vous avez besoin pour confectionner un article

Le calcul des coûts directs de main d'œuvre

Compléter la fiche de salaire afin d'obtenir les informations sur tous les coûts de main-d'œuvre
Calculer ensuite le temps de production ainsi que les coûts directs de main d'œuvre pour fabriquer un article

Le calcul des coûts indirects

Compléter la fiche de calcul des coûts indirects pour obtenir les informations nécessaires sur tous les coûts autre que les coûts directs

Trouver les coûts indirects par heure dans le formulaire de calcul des coûts de production

La somme des coûts totaux

Faire la somme de tous les coûts de l'article considéré dans la fiche de calcul du prix de revient.

Thème 5 :

LA COMPTABILITE

La tenue des livres comptables signifie enregistrer les transactions: échanges d'argent contre une marchandise.

Ces enregistrements permettent de vérifier:

- Le contrôle des liquidités
- Le fonctionnement de l'entreprise
- La présentation des résultats aux partenaires
- La programmation des activités

Il faut donc :

- Faire des enregistrements de façon régulière
- Ranger toute la documentation et les justificatifs
- Tenir un registre des dettes
- Analyser les résultats de toutes les inscriptions

Un système simplifié de tenue d'une comptabilité

Procéder de la façon suivante :

Pendant les heures d'ouverture de votre entreprise, enregistrer toutes les transactions réglées en espèces

Conserver les reçus et autres pièces comptables pour toutes les dépenses effectuées par votre entreprise

Si vous vendez à crédit, enregistrer toutes les transactions à crédit en utilisant le compte client

A la fin de la journée, remplissez correctement votre journal.

Tenir une comptabilité pour améliorer votre entreprise

Servez-vous des étapes suivantes pour analyser vos ventes, vos coûts, vos bénéfices ainsi que tous les autres comptes de l'entreprise :

Comparer et analyser les ventes en recherchant si elles augmentent ou diminuent

Comparer et analyser les coûts et voir ceux qui sont élevés et pourquoi

Servez-vous du compte des pertes et profits pour calculer la marge bénéficiaire, voir si le bénéfice est plus important ou plus petit qu'auparavant

Et prendre des décisions.

Les écritures de clôture

La fin d'une période (généralement l'année) est marquée par l'établissement des écritures de clôture. Ces écritures aboutissent au bilan et au compte de résultat

Le bilan

C'est un tableau à deux colonnes ; l'actif et le passif

L'actif comprend tout le patrimoine physique à une date donnée, c'est-à-dire les biens immobilisés, les valeurs d'exploitation, les valeurs réalisables et les valeurs disponibles.

Le passif ou l'ensemble des dettes de l'entreprise comprend le capital apporté par le (ou les) propriétaire(s) et les capitaux étrangers.

Exemple d'un bilan établi le 31/12/N

ACTIF		PASSIF	
Maisons	920 000	Capital propre	2 230 040
Matériel	284 350	Emprunt	1 000 000
Stock	2 346 925		
Banque	120 000	Résultat	478 335
Caisse	37 100		
TOTAL	3 708 375	TOTAL	3 708 375

Le compte de résultat

C'est un tableau qui établit une comparaison entre recettes d'exploitation et les charges de la période. Il faut également ressortir le résultat de la période.

Exemple d'un compte de résultat

CHARGES		PRODUITS	
Achats	6 724 400	Stock	368 895
Charges d'exploitation	1 395 180	Vente	8 161 900
Résultat	478 335	Produits	67 120
TOTAL	8 597 915	TOTAL	8 597 915

NB : Les charges d'exploitation comprennent notamment les transports, les achats de services, les matières et fournitures, les salaires, les intérêts, les impôts et autres charges et pertes relatives à l'activité.

Il peut y avoir des charges ou des produits exceptionnels ou hors exploitation.

Deuxième partie :

LA GESTION DES CREDITS

Notions

Le crédit est une somme d'argent que l'on prête à une personne à qui on fait confiance. Il diffère du don, il est remboursé avec intérêt à des dates et modalités convenues.

La garantie :

Les types de garanties exigés pour couvrir le crédit sont :

- Les biens immeubles
- Les biens meubles
- La caution solidaire
- Le projet financé

Le débiteur :

Le demandeur de crédit doit :

- Connaître les caractéristiques d'un crédit
- Connaître les retombées d'un crédit non remboursé
- Savoir épargner, fructifier l'argent, travailler

Le créancier doit :

- Connaître son débiteur
- Programmer des visites chez son débiteur
- Connaître les causes du retard de remboursement
- Il ne doit pas se borner à la possession des garanties pour ne pas suivre la mise en pratique du projet financé

LE PLAN DE REMBOURSEMENT DU CREDIT

Est établi de commun accord avec l'emprunteur. Il décrit le crédit, le taux d'intérêt, la durée et la périodicité des remboursements et les montants.

Exemple :

Emprunt : 3 061 760 F
Taux d'intérêt annuel : 16%
Durée de remboursement: 12 mois (remboursement à capital constant en fin de période).

Période	Emprunt restant	Capital payé	Intérêts payés	Annuité
0.	3061760	255167	40823	295990
1.	2806593	255167	37421	292588
2.	2551426	255167	34019	289186
3.	2296259	255167	30617	285784
4.	2041092	255167	27215	282382
5.	1785925	255167	23812	278979
6.	1530758	255167	20410	275577
7.	1275591	255167	17008	272175
8.	1020424	255167	13606	268773
9.	765257	255167	10203	265370
10.	510090	255167	6801	261968
11.	254923	254923	3399	258322
TOTAUX		3061760	265334	3327094

Les grandes causes à la réticence d'utiliser le crédit

Projet bien conçu : bon nombre de personnes ne savent pas préparer un projet rentable/bancable

Garanties : souvent les garanties exigées ne sont pas disponibles

Les intérêts : on dit souvent que les intérêts sont très élevés

Beaucoup d'instructions : le trajet de demande de crédit est très long et ennuyeux

Les conséquences survenues aux débiteurs défaillants : certaines gens craignent de subir les mêmes conséquences que leurs voisins qui n'ont pas bien remboursé le crédit.

Les changements climatiques : affectent les agriculteurs qui n'ont pas confiance à la situation du climat.

NOTIONS SUR L'ETUDE DES PROJETS

Le dossier de projet reprend les éléments suivants :

- La dénomination du projet
- L'adresse du promoteur
- L'objet du projet et les problèmes à résoudre par le projet
- La localisation du projet
- L'étude financière et économique du projet
- La valeur financière de tout le projet
- Le marché du projet
- Le matériel du projet
- La durabilité du projet
- L'expérience du promoteur

Le promoteur du projet doit indiquer obligatoirement sa part, en matériel ou en argent, dans la réalisation du projet.

EXEMPLE

Titre du projet : Projet de petit commerce de sorgho

Adresse du promoteur : Nom et prénom
Localisation, âge, occupation,...

Objet du projet : Le projet vise le commerce du sorgho d'une quantité de 2536 Kg par mois pour satisfaire le marché et d'atteindre un bénéfice net mensuel de 39 137 Frw

Période impartie au projet : le projet va durer six mois et pourra être renouvelé

Localisation du projet : le projet opérera au centre commercial de..... Identifié suite aux potentialités de marché qu'il offre.

Raison de choix de ce projet : le sorgho connaît plusieurs usages dans la région (fabrication des boissons traditionnelles, farine pour la bouillie, semence...). Les cas de perte due à la détérioration du produit n'arrivent pas souvent au sorgho, le bénéfice est assuré. En plus, la demande de sorgho dans la région est de loin satisfaite.

Estimation des besoins au démarrage du projet :

500 Kg de sorgho pour 60 000 frw

5 sacs à 750 Frw

Une balance de 8 000 Frw

Un seau de 1000 Frw

BILAN INITIAL

ACTIF		PASSIF	
Sorgho 134 kg	17 420	Capital	20 000
Caisse	2 580		
TOTAL	20 000	TOTAL	20 000

Vue d'ensemble des ressources des fonds

Libellé	Montants
EMPLOIS	
Sorgho	60 000
Sacs	750
Balance	8 000
Seau	1 000
TOTAL	69 750
RESSOURCES	
Caisse	2 580
Don	10 000
Emprunt	57 170
TOTAL	69 750

Plan de remboursement du crédit

Crédit : 57 170

Intérêt : 16% par an

Durée : 6 mois

Durée (mois)	Capital restant dû	Remboursement en capital	Intérêts payés	Total
1	57 170	9 528	762	10 290
2	47 642	9 528	635	10 163
3	38 114	9 528	508	10 036
4	28 586	9 528	381	9 909
5	19 058	9 528	254	9 782
6	9 530	9 530	127	9 657
Total		57 170	2 667	59 837

Tableau des amortissements

Libellé	Quantité	Valeur	Durée de vie (an)	Amort. annuel	Amort. mensuel
Sacs	5	750	1	750	63
Balance	1	8 000	10	800	67
Seau	1	1 000	2	500	42
TOTAL		9 750		2 050	172

Plan de trésorerie

	1	2	3	4	5	6
A. RECETTES						
1. Report		106 600	136 041	165 609	195 304	225 126
2. Fonds de départ						
Caisse	2 580					
Don	10 000					
Crédit	57 170					
3. Ventes	367 720	367 720	367 720	367 720	367 720	367 720
TOTAL	437 470	474 320	503 761	533 761	563 024	592 846
B. DEPENSES						
Achat sorgho	288 240	304 320	304 320	304 320	304 320	304 320
Transport	12 010	12 680	12 680	12 680	12 680	12 680
Main d'œuvre	9 608	10 144	10 144	10 144	10 144	10 144
Achat sacs	750					
Achat balance	8 000					
Achat seau	1 000					
Remboursement crédit	9 528	9 528	9 528	9 528	9 528	9 528
Intérêt sur crédit	762	508	635	381	254	127
Amortissement	172	172	172	172	172	172
Taxes	800	800	800	800	800	800
TOTAL	330 870	338 279	338 152	338 025	337 898	337 773
DIFFERENCE	106 600	136 041	165 609	195 304	225 126	255 073

NB : Achat de 2 402 Kg de sorgho le premier mois car on a en stock 134 Kg

Compte d'exploitation prévisionnel

Produits	1	2	3	4	5	6
Ventes	367 720	367 720	367 720	367 720	367 720	367 720
Autres						
TOTAL	367 720	367 720	367 720	367 720	367 720	367 720
Charges						
Stock initial	17 420					
Achat sorgho	288 240	304 320	304 320	304 320	304 320	304 320
Transport	12 010	12 680	12 680	12 680	12 680	12 680
Main d'œuvre	9 608	10 144	10 144	10 144	10 144	10 144
Intérêts	762	508	635	381	254	127
Amortissement	172	172	172	172	172	172
Taxes	800	800	800	800	800	800
TOTAL	239 012	328 751	328 624	328 497	328 370	328 243
Différence (gain)	38 708	38 969	39 096	39 223	39 350	39 477

Total de bénéfice dans 6 mois : 234 823 Frw
Moyenne mensuel : 234 823 : 6 : 39 137 Frw