



**USAID** | **WEST AFRICA**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

## Femme chef d'entreprise? Oui, je peux! *Le savoir-faire pour réussir une entreprise au Mali*



**Septembre 2005**

**PN-ADE-162**



**INTERNATIONAL BUSINESS INITIATIVES**  
*Global technology—local solutions*



## Avant-Propos

Conscientes de l'évolution rapide de l'économie globale de nos jours, les femmes africaines commencent à y jouer de plus en plus un important rôle. Avec les nombreuses réformes économiques de ces dix dernières années, l'opportunité a été offerte au secteur privé africain d'accroître et de prouver sa compétitivité sur le marché mondial. Durant cette même décennie, les femmes africaines ont utilisé leurs connaissances traditionnelles des marchés pour mener leurs activités génératrices de revenus. Actuellement l'accès à l'éducation tertiaire, leur permet de se lancer dans de nombreuses activités commerciales. Ainsi, les femmes ouest africaines opèrent dans différents domaines d'activités tels que la restauration, la vente de produits cosmétiques, l'architecture, la médecine, l'enseignement, l'hôtellerie, les cybercafés, l'exploitation des mines (diamant...), la presse, les moulins à céréales, la blanchisserie....

De 2002 à 2005, IBI - International Business Initiatives a travaillé sur un projet financé par l'Agence Américaine pour le Développement International (USAID), intitulé la Croissance Economique à travers l'Entrepreneuriat Féminin aux pays de la CEDEAO (ECOGEE). Avec le soutien de IBI, les femmes d'affaires ouest africaines ont pu bénéficier de formations, établir un réseau régional de femmes chefs d'entreprise, développer des compétences techniques dans le domaine des nouvelles technologies de l'information et de la communication, et renforcer des liens commerciaux. Grâce aux travaux effectués, les femmes d'affaires de la CEDEAO, ont pu accroître leurs débouchés économiques régionaux et internationaux, leurs opérations commerciales, et leurs profits.

Par rapport à d'autres propriétaires d'entreprises, les femmes chefs d'entreprise ouest africaines doivent surmonter beaucoup d'obstacles, dont le plus important était l'absence d'une source centralisée d'informations pour les femmes d'affaires. Ce manuel a pour ambition d'apporter les réponses appropriées par une méthode faite de clarté, de simplification et de précision, aux femmes désireuses de mettre sur pied leurs entreprises avec succès.

Ce présent ouvrage décrit les étapes, les procédures, et les coûts liés au démarrage d'une entreprise par une gestion concurrentielle et profitable. Des guides ont été développés pour six pays parmi lesquels IBI a travaillé en collaboration : le Ghana, le Mali, le Niger, le Nigeria, le Sénégal, et la Sierra Leone. Les manuels couvrent des domaines tels que la planification des affaires, les ressources humaines, les stratégies de marketing, et la gestion financière. Nous espérons que ce manuel constituera pour les utilisatrices une étape importante qui comblera ce besoin d'informations.

Ce travail a été financé par le projet ECOGEE sous l'accord de coopération portant le numéro 688-A-00-02-00064-00 avec le bureau régional de l'USAID, le Programme régional de l'Afrique de l'Ouest (WARP). IBI aimerait remercier USAID/WARP de l'occasion de mettre en œuvre ce projet, et le Bureau pour la croissance économique, l'agriculture et le commerce (EGAT) et l'Office des femmes dans le développement (WID) de l'USAID de leur soutien dans nos efforts.

IBI aimerait aussi reconnaître Monsieur Souleymane KOUYATE, pour l'excellent travail de recherche et de synthèse accompli au Mali ainsi que Sasha Resnick, Natalie Domond, Nadine Duplessy Kearns, Elizabeth Burden, et Paul Hurwit pour leurs contributions.

*Les opinions exprimées dans la présente publication sont celles des auteurs et ne représentent pas nécessairement les points de vue de l'USAID.*



## Table des Matières

Chapitre 1. Facteurs à prendre en compte lors de la création d'une entreprise .....	1
Chapitre 2. La vie d'une femme chef d'entreprise .....	5
Chapitre 3. Votre plan de développement d'entreprise .....	9
Chapitre 4. Choisir le statut juridique de votre entreprise .....	21
Chapitre 5. Comment démarrer votre entreprise.....	29
Chapitre 6. Impôts, taxes et obligations douanières .....	35
Chapitre 7. Dépenses courantes et services publics.....	39
Chapitre 8. Intégrer les ressources humaines dans votre entreprise .....	41
Chapitre 9. Gérer vos fonds .....	45
Chapitre 10. Les secrets du financement .....	57
Annexe 1. Adresses utiles .....	63
Annexe 2. Tableau des notaires .....	66
Annexe 3. Formulaire utiles .....	68



# Chapitre 1. Facteurs à prendre en compte lors de la création d'une entreprise

Quand vous pensez à créer une entreprise, il convient de vous poser certaines questions, telles que les suivantes:

- Est-ce que je connais bien le secteur correspondant au produit ou service en question?
- Est-ce que je dispose des ressources nécessaires? Est-ce que je serai en mesure de me les procurer?
- Comment ma famille pourra-t-elle se débrouiller dans ces conditions?
- Est-ce que j'ai les compétences nécessaires pour faire aboutir mon entreprise?

Dans le chapitre 3, nous traitons plus en détail quelques-unes de ces questions. Sont présentés ci-après certains facteurs qu'il faut prendre en compte:

## Choix du concept sous-tendant votre entreprise

Vous commencerez par choisir le type d'entreprise à démarrer. C'est là votre concept commercial, lequel doit englober le produit ou la prestation que vous voudrez proposer, la clientèle que vous espérez attirer, les modalités d'écoulement de vos produits ou prestations, ainsi que les besoins des clients auxquels votre entreprise s'efforcera de satisfaire. En vous expliquant en détail ce concept d'entreprise, vous augmenterez vos chances de réussir.

## Compétences techniques

Toute femme chef d'entreprise doit faire preuve des compétences techniques nécessaires à la production de biens ou la prestation de services. Par exemple, si vous désirez créer un salon de coiffure, il faudra que vous sachiez laver, faire une mise en plis et coiffer les cheveux ou trouver un employé qui pourra le faire. Faute de posséder ces compétences, vous aurez du mal à démarrer et gérer un tel fonds de commerce.

## Situation familiale

Le soutien de votre famille est une condition sine qua non. La création et la direction d'un fonds de commerce prennent beaucoup de temps et risquent, donc, d'entrer en conflit avec vos responsabilités envers vos proches. Dès que votre famille consent à votre plan commercial et vous donne leur soutien, vous pourrez consacrer le temps requis à votre entreprise.

## Caractéristiques et compétences personnelles relevant de l'esprit d'entreprise

Vous serez le membre le plus important de l'entreprise projetée, la réussite de cette dernière dépendant ainsi de votre dynamisme. Puisque c'est vous qui serez chargée de la gestion dudit fonds de commerce, il vous faudra des caractéristiques et compétences relevant de l'esprit d'entreprise :

- **Motivation:** Vous devrez vous montrer extrêmement motivée par votre concept d'entreprise et enthousiasmée pour les perspectives de création et de gestion de votre fonds de commerce. Vos projets doivent s'inspirer de vos intérêts et désirs, et non pas du fait que vous n'avez pas d'autres fonctions professionnelles. La motivation augmente les chances de la réussite de votre entreprise.

- **Sens de l'engagement:** Il faudra que, pour vous, votre entreprise prime toute autre chose et que vous acceptiez d'y consacrer le temps, les soins et les ressources nécessaires.
- **Tolérance à l'égard du risque:** Investir dans une entreprise, cela pose des risques, y compris celui de la faillite. Vous serez tenu de faire face à de tels dangers, cependant que vous aurez à apprendre à courir des risques calculés.
- **Compétences en matière de prise de décision:** Une femme chef d'entreprise douée doit pouvoir prendre des décisions pénibles ayant un impact sur son entreprise.
- **Relations avec autrui:** La femme chef d'entreprise doit savoir entretenir des relations avec ses clients et fournisseurs.
- **Connaissance de soi:** La femme chef d'entreprise sage connaît ses points forts et faibles en matière de gestion. Pour compenser ses faiblesses, elle pourra faire appel à des consultants ou employés qui s'y connaissent en la matière.

#### **Autres facteurs clés**

Parmi les autres facteurs qu'il faut prendre en compte lors du démarrage d'une entreprise ou de la préparation d'un plan de développement d'entreprise, nous pouvons citer les suivants :

- **Clients possibles et potentiel de marché :** Vous devrez identifier vos clients possibles et définir leurs besoins. Par ailleurs, il importe d'estimer le chiffre d'affaires que vous pourrez rapporter à partir de votre marché cible.
- **Concurrence :** Vous aurez à connaître vos concurrents potentiels, c'est-à-dire, les firmes qui écoulent sur votre marché ciblé des produits ou services assimilés ou de remplacement.
- **Ressources/capitaux :** Vous aurez à déterminer les ressources dont vous aurez besoin, celles dont vous disposez déjà, les sources possibles de ces moyens, ainsi que les modalités de paiement de ceux-ci. Pour réussir ou démarrer un fonds de commerce, les moyens nécessaires peuvent être décomposés comme suit:
  - **Ressources humaines:** Les employés constituent la ressource la plus importante de n'importe quelle entreprise.
  - **Moyens matériels:** Il s'agit ici de terrains, bâtiments, machines, matériel et ressources naturelles concourant à l'accomplissement de vos objectifs commerciaux. Pourtant, ces moyens entraînent des coûts. Donc, vous pourrez, en tant que la femme chef d'entreprise débutante, implanter votre entreprise chez vous. Par ailleurs, il vous sera loisible de recourir à des agences de communication ou commerciales pour faire taper vos courriers à la machine ou vous procurer d'autres services de secrétariat.
  - **Moyens financiers:** Le fonctionnement des établissements exige qu'on dispose d'argent liquide et de facilités de crédit. C'est par l'intermédiaire du financement qu'on obtient des ressources matérielles et incorporelles, et, pour se faire consentir des fonds, on fera le plus souvent appel à des amis et des parents, des banques et des établissements financiers non bancaires (par exemple, des caisses d'épargne).



Quoiqu'il en soit, la quasi-totalité des entreprises réussies comptent sur leurs fonds propres pendant les deux premières années de fonctionnement.

- **Moyens incorporels** : Par exemple, les informations.
- **Marketing**: Dans ce domaine, vous devrez identifier vos clients potentiels, les produits ou prestations à proposer, le système de distribution de ces derniers, les moyens de publicité destinés à pousser le client à faire l'achat et la fixation des prix.
- **Caractère unique**: Il faudrait que votre produit ou service fasse procurer au client quelque chose d'unique que celui-ci ne pourrait obtenir ailleurs, qu'il s'agisse d'une notion novatrice ou d'un brevet d'invention, ou bien, d'une modification qui vient améliorer un produit ou service préexistant. En d'autres termes, les gens doivent effectivement avoir besoin de votre produit/prestation. Sinon, aucune campagne de marketing ne saurait en assurer la réussite.
- **Saturation du marché**: En arrêtant la notion de base de votre fonds de commerce, vous aurez à savoir s'il existe plus de dispensateurs, fournisseurs ou prestations/produits du même genre qu'il n'y en a de clients. Bien que votre idée soit peut-être géniale, il se peut tout de même que le secteur concerné ne vous fournisse pas suffisamment de créneaux, car trop de gens proposent déjà quelque chose de similaire.
- **Emplacement**: En raison de son rapport durable avec la rentabilité, l'emplacement d'une entreprise est un facteur clé qui mérite d'être analysé de manière réfléchie. Le mauvais endroit constitue un obstacle qui se révèle particulièrement destructeur à l'égard de toute activité de vente au détail. Pour cette dernière, la circulation constitue la clé de la rentabilité. Une entreprise qui se situe hors de la zone de circulation principale verra se compromettre sa prospérité, voire sa survie même. Par ailleurs, la croissance d'une firme amène parfois à la nécessité de s'élargir, ce qui obligera le propriétaire à se décider à développer son activité sur le même site, le cas échéant, ou bien, à déménager vers une autre zone. Quelqu'en soit la motivation, le choix de l'emplacement risque de faire engager une dépense importante ; c'est une décision que, une fois mise en oeuvre, vous devrez assumer. Donc, avant de démarrer une activité commerciale, il sera nécessaire que vous vous informiez des facteurs qui devraient conditionner votre décision :
  - Proximité du marché ciblé
  - Proximité des sources de main-d'œuvre
  - Moyens de transport
  - Disponibilité des matières premières requises
  - Taille de la population/du marché potentiel
  - Aspects démographiques (tranches d'âge, sexe, répartition) de la population.



## Chapitre 2. La vie d'une femme chef d'entreprise

### Avant-propos

Toute personne qui crée une entreprise est *entrepreneur*. Une femme qui crée une entreprise est *femme chef d'entreprise*. Or, ces entrepreneurs/femmes chefs d'entreprise doivent faire preuve d'un nombre de caractéristiques personnelles et de compétences de gestion, dont:

- Le sens de l'engagement et de la résolution
- L'empressement à courir des risques et la capacité de tolérer l'ambiguïté et l'incertitude
- La créativité, l'autonomie et l'adaptabilité
- Le désir ardent de briller
- La capacité de traiter avec les clients et les fournisseurs
- La faculté de prendre des décisions.

Comme il a été indiqué au chapitre 1, les femmes chefs d'entreprise doivent posséder toute une gamme de compétences pour qu'elles puissent réussir leur entreprise. Cependant, il n'y en a que très peu qui savent prendre en main toutes les fonctions connexes, allant de la commercialisation et des prestations jusqu'à la comptabilité. En d'autres termes, vous devez posséder des connaissances en différents domaines, tels que le marketing, la comptabilité et la gestion des ressources humaines, sans pour autant devoir les maîtriser à fond. Bien au contraire, une fois vos points faibles connus, vous serez libre de recourir à des consultants ou employés qui s'y connaissent.

La qualité d'entrepreneur est assortie et d'avantages et d'inconvénients. Vous jouissez de l'autonomie, vous prenez vos propres décisions et vous pourrez travailler chez vous. De plus, dans cette capacité il vous sera possible de vous concentrer sur un nombre sélectionné de clients clés. Par contre, vous devrez passer de longues heures de travail, en sachant qu'à tout moment vous courrez le risque de la faillite et de la perte de vos capitaux. En réalité, la faillite commerciale se voit souvent, puisque moins de la moitié des entreprises nouvelles restent viables au bout des cinq premières années.

### Les Femmes chefs d'entreprise

Vous feriez bien de réfléchir d'une manière réaliste à ce que vous serez capable d'accomplir aux différentes étapes de votre vie. Par exemple, si vous avez de jeunes enfants, il serait peut-être difficile de remplir vos obligations familiales en même temps que vous leur assurerez les soins dont ils auront besoin. A ce stade, la perspective de déplacement dans le cadre d'une entreprise régionale ou internationale serait peut-être à reporter à plus tard. Par la suite, au fur et à mesure que vos enfants grandissent, il se peut que vous disposiez de plus de temps à consacrer au développement de votre fonds de commerce. Si, par contre, vous comptez procurer aux enfants une éducation privée, vous voudrez en toute probabilité éviter tout risque d'ordre financier.

On assiste actuellement à un phénomène en voie de croissance : la création par des femmes de fonds de commerce dans des secteurs qui étaient autrefois considérés comme étant du ressort exclusive des hommes. Il importe, donc, de prévoir les obstacles supplémentaires que vous heurterez inévitablement en créant une telle entreprise. Dans ce contexte, il faudra accepter de vous informer de tout ce qui concourt à la réussite des hommes dans ces domaines et des avantages qui vous sont propres.

### **Conditions requises pour vous assurer du succès commercial**

Quels éléments seront susceptibles d'assurer votre succès dans le monde des affaires? En général, les entrepreneurs tendent à faire preuve des caractéristiques suivantes:

- **Energie:** Il faut des réserves abondantes d'énergie pour fonder et diriger votre propre entreprise. L'une des récompenses les plus importantes consiste en la satisfaction qu'inspire chez la femme chef d'entreprise le développement d'un fonds de commerce dont la réussite provient de ses propres efforts.
- **Esprit d'initiative:** La propriétaire d'un petit fonds de commerce doit posséder un esprit d'initiative qui lui permet d'agir avec autonomie. Pour les individus attirés par les petites entreprises, ce sont plutôt l'indépendance et la créativité qui priment la possibilité de sécurité d'emploi à long terme dont pourrait jouir l'employé d'une société déjà bien établie.
- **Esprit d'ordre:** Il est essentiel que vous apportiez un soin méticuleux à la tenue des archives. A tout le moins, vous devriez tenir un livre des éléments d'actif (capitaux et biens) que vous injectez dans l'entreprise, des dépenses, des revenus et des commandes. Ce sont des informations dont aurez besoin vous-même, des banquiers, des consultants et d'autres acteurs.
- **Apparence:** Il faudrait s'habiller de façon à assurer votre succès. Vos clients et relations d'affaires doivent pouvoir s'approcher de vous, ce qui veut dire qu'il faut vous habiller d'une manière séante. Par ailleurs, de par votre comportement, vous devez signaler votre empressement à vous montrer utile et prévenante envers vos clients. Une attitude qui dépeint l'intégrité et l'honnêteté constitue un atout des plus importants. Vous devez aussi pouvoir faire la présentation attrayante de votre entreprise à toute occasion, en vous munissant de cartes de visite professionnelles, brochures d'entreprise, papier à lettre à en-tête professionnel, ...
- **Savoir-faire et expériences techniques:** Il faut que vous disposiez, soit actuellement soit dans un avenir proche, d'un bon savoir-faire technique en rapport avec le produit que vous écoutez, ainsi que des connaissances générales sur votre secteur. Une période de travail en tant qu'employé d'une firme bien implantée aidera à vous préparer à assumer les responsabilités de propriétaire. En effet, une expérience préalable de relations avec employés, clients et fournisseurs dans le secteur en question ou une industrie assimilée, ainsi que la participation antérieure à la direction d'une entreprise pareille, peut s'avérer inestimable lors de la création de votre propre firme. Vous devriez aussi vous tenir informée des nouveaux développements susceptibles d'avoir un impact sur votre fonds de commerce.
- **Compétences en matière d'administration:** Vous devez faire preuve d'aptitudes pour la direction de votre entreprise, y compris la prise de décisions concernant les emplois du temps des employés, la définition des fonctions de ces derniers, le contrôle de tout aspect des opérations quotidiennes et la constitution et la tenue des archives.
- **Jugement:** Vous aurez à apprendre à anticiper la façon dont les différentes décisions prises conduiront aux résultats possibles, afin de vous donner les plus grandes chances de choisir la solution optimale dans chaque cas.

- **Sens de modération et patience:** Vous devez vous abstenir de réagir de manière exagérée à des circonstances survenues ou d'intervenir prématurément. Une bonne femme chef d'entreprise doit se comporter de façon pondérée afin de pouvoir arrêter calmement les dispositions efficaces à prendre. Ainsi, vous devez prendre conscience tout au début des limitations de vos employés, pour que vous ne vous attendiez pas à ce qu'ils se montrent tout de suite experts en la matière.
- **Capacité de communication efficace:** La communication efficace s'avère cruciale pour le fonctionnement rationalisé de votre entreprise. Vous devez savoir vous entretenir avec vos clients et employés. Faute de communiquer sans ambiguïté vos pensées, vous risquez de perdre du temps, de l'énergie, des clients et des stocks.
- **Leadership:** C'est grâce au leadership que vous pourrez maintenir en l'état les voies hiérarchiques au sein de votre firme. En tant que propriétaire, vous devez savoir le moment et la façon d'agir, quand il faut parler et quand il faut écouter autrui, quand il faut appliquer rigoureusement le règlement ou, au contraire, quand vous devez le faire avec flexibilité. Avant tout, il vous faudra cultiver l'aptitude pour bien juger les personnes en général et les employés en particulier.
- **Aptitude pour la gestion:** Vous devez entretenir des bonnes relations avec vos clients. Cela se fait sur la base de la connaissance du consumérisme, et, donc, des politiques de valeur, de sécurité, de satisfaction et de fixation des prix. Le terme de valeur signifie que le consommateur se procure quelque chose qui vaut la dépense qu'il aura engagée. Vous devez, par ailleurs, prendre en considération la sécurité et de votre produit et de vos locaux. Dans ce contexte, il faut non seulement vendre un produit dont la bonne utilisation peut être assurée en toute sécurité, mais aussi fournir une protection adéquate du lieu dans lequel le client peut en acheter. Lors de la vente du produit, il vous faudrait connaître suffisamment bien les produits de vos concurrents, de façon à pouvoir indiquer à l'acheteur les avantages et les limitations d'un article particulier. Votre entreprise doit maintenir des stocks suffisants du produit et de pièces de rechange, en assurant, le cas échéant, l'accès facile aux installations de réparation. Loin d'être exorbitant, le prix de vente doit être fixé de façon à rapporter un profit suite à la production, l'emmagasinement, le transport, le marketing et la vente des biens en question. En tant que femme chef d'entreprise intelligente, il est nécessaire que vous vous teniez au courant des tendances de consommation en voie d'évolution, de la législation et du règlement, pour que vous puissiez modifier et commercialiser le produit dans le cadre de circonstances changeantes.
- **Sens de responsabilité envers la communauté:** La nécessité d'intégrer des soucis d'ordre communautaire, déontologique et social aux pratiques commerciales intéresse un nombre toujours croissant d'hommes et de femmes d'affaires. Il est, en effet, possible que, en tant que particulier, la femme chef d'entreprise voie dans l'obligation de se conformer à de hautes normes de conduite des affaires. En l'absence de telles normes, les clients peuvent en imposer de l'extérieur. Parmi lesdites responsabilités, on peut souligner celles qui suivent:
  - S'assurer que vos prestations et produits sont de haute qualité et salubres.
  - Mettre en place de bonnes pratiques environnementales
  - Faire preuve d'intégrité dans la conduite de toutes vos opérations
  - Embaucher des habitants des communautés dans lesquelles votre activité se poursuit

- Mettre sur pied une infrastructure sociale au profit des communautés que vous desservez
- Appuyer les efforts de bienfaisance.

### **Pourquoi certaines entreprises font-elles faillite?**

Il n'y a pas toutes les entreprises dont la mise en route se voit couronnée de succès. En fait, certaines disparaissent avec une vitesse surprenante, tandis que d'autres agonisent. Et puis, d'autres encore, quoique démarrant de manière louable, cessent de progresser rapidement. Très souvent, le souci de proposer de nouveaux produits ou de pénétrer dans de nouvelles régions géographiques que la femme chef d'entreprise connaît mal entraîne l'effondrement de son fonds de commerce. Il arrive même que la réussite rend la femme chef d'entreprise trop confiante et suffisante. Parallèlement, il se peut que l'entreprise croisse à une cadence si rapide que la gestion échappe au contrôle effectif et à la bonne gestion de la directrice, ce qui conduirait à la qualité en baisse des produits et prestations.

- **Changement d'avis:** Multiples sont les périls qui attendent ceux qui se mettent à leur propre compte. Tout d'abord, après avoir fondé une entreprise, vous risquerez de vous rendre compte que cela ne vous fait pas plaisir. Comme l'a dit une personne qui avait quitté une grosse société pour en créer une petite, "En tant que cadre au sein d'une compagnie de grande taille, les questions à traiter sont plutôt d'ordre stratégique. On s'efforce de mettre en oeuvre des programmes ayant un impact sur des milliers de personnes. Tandis que, en gérant une petite entreprise, on trouve les questions moins complexes, on s'inquiète chaque jour de la situation des stocks, car un cash-flow négatif peut augurer la mort de son entreprise." Pour lui, la surprise la plus désagréable a été la suivante : "Que de quantités énormes d'articles il fallait vendre! On ne fait que vendre. Je ne voulais point être vendeur. Je voulais être cadre. La survie est dure. Tout entrepreneur doit pouvoir faire valoir son entreprise, sinon il devra fermer boutique."
- **Mauvaises évaluations:** Dans le monde des petites entreprises, les petites erreurs, ça n'existe pas. C'est un point que soulèvent à maintes reprises les entrepreneurs. Certaines méprises risquent de causer de graves difficultés pour les entreprises nouvelles ou de petite taille, voire d'entraîner leur effondrement. C'est parfois une éventualité absolument accablante.
- **Concurrence:** Quand s'acharnent les concurrents, ce sont les petites entreprises qui en souffrent les premières.
- **Difficultés de financement:** Scénario courant : Dans un premiers temps, la femme chef d'entreprise estime qu'elle n'a aucune difficulté financière. Subitement, un événement imprévu vient la bouleverser. Etant donné le périmètre restreint de son entreprise, toute difficulté de ce genre met toute son entreprise en grand désordre. Comme l'a fait remarquer une femme chef d'entreprise, " Je me rappelle devoir tâcher de trouver de quoi nourrir ma famille."
- **Décès:** Le sort d'une entreprise à la suite du décès de la femme chef d'entreprise constitue l'une des mesures à long terme du succès de celle-ci. Or, un établissement ne saurait survivre à la femme chef d'entreprise que s'il est satisfait à l'une de deux conditions : soit le fonds de commerce s'introduit en Bourse, soit la femme chef d'entreprise a pourvu à la succession ordonnée.

### **Chapitre 3. Votre plan de développement d'entreprise**

Les plans de développement d'entreprise, on ne parle que de ça! Pourquoi les gens sont-ils tellement obsédés par ces plans commerciaux? Sont-ils réellement si nécessaires?

En fait, l'un des avantages les plus importants de cet instrument consiste en ceci, que le plan de développement d'entreprise vous oblige à rassembler des données sur les prix à pratiquer, ce qui vous aidera à calculer les sommes d'argents que vous pourrez gagner en écoulant le produit ou service proposé par votre entreprise. De plus, en dressant un tel plan, vous aurez à mener de la recherche sur vos concurrents et vos clients éventuels. Ainsi, vous pourrez déterminer l'importance de la marge bénéficiaire qu'il vous sera loisible de rajouter, tout en restant concurrentielle. Ensuite, le plan de développement vous permettra de ventiler les coûts que vous engagerez dans le cadre de la fabrication et la commercialisation de votre produit. L'analyse de rentabilité que vous mènerez dans ce contexte vous autorisera à préciser le nombre minimum d'unités à vendre afin de pouvoir couvrir l'ensemble de vos coûts. En partant de ces données, vous saurez si vos coûts sont trop élevés ou, par contre, que vous pourrez engager plus de dépenses tout en maintenant en vigueur la marge bénéficiaire permise par le marché.

En ce qui concerne les entreprises s'occupant de la vente de services, le plan de développement constitue un outil parfaitement adapté, car il vous aidera à cerner et à régler avec précision le service que vous proposez. Dans les économies africaines, le secteur des services représente un pourcentage important de la totalité des activités commerciales. Aussi est-il de la première importance que vous prévoyiez la proposition d'une prestation unique à un prix que vous et votre clientèle trouverez abordable. C'est précisément à ce résultat que vous pourrez parvenir en menant la recherche et la planification rendues nécessaires par la préparation d'un plan de développement.

Puisqu'un plan de développement expose dans leurs grandes lignes tant le concept sous-tendant votre entreprise que les objectifs de celle-ci, il vous aide à atteindre vos buts et à gagner les bénéfices escomptés. Or, bien des futurs entrepreneurs ont formé une idée sans pour autant avoir dressé un plan de mise en oeuvre correspondant. Certains vendent depuis longtemps un produit quelconque, sans pourtant savoir ce que leurs clients en pensent ou avoir établi la comparaison entre ce produit et ceux de leurs concurrents. Cependant, ces données s'avéreront précieuses au fur et à mesure que les propriétaires des fonds de commerce pénètrent dans de nouveaux marchés ou prévoient de nouvelles gammes de produits. En préparant un plan de développement, l'entrepreneur analyse la rentabilité de son produit, met sur pied des stratégies commerciales adaptées et réalise des modifications afin de parvenir à ses objectifs à court, à moyen et à long terme.

D'habitude, on fait des affaires pendant deux ou trois ans avant de se présenter à une banque en vue d'un emprunt destiné à financer le développement de son entreprise. A ce stade, le plan de développement doit comporter la situation historique du fonds de commerce en question, ainsi que les prévisions financières correspondantes. Cette situation aidera à indiquer le degré de stabilité financière et les perspectives d'avenir proche de l'entreprise. Il s'agit là de renseignements que les banquiers et investisseurs considèrent comme étant très importants lors de leur examen de toute demande d'un crédit ou d'un emprunt. Les banques estiment que la plan de développement d'entreprise constitue la preuve écrite du succès. En effet, c'est en analysant le plan de développement, les antécédents bancaires et les états

financier d'un client que le banquier décidera ou non l'octroi d'un financement en faveur de l'entrepreneur.

On compare communément le plan de développement à un ensemble de bleus. Pas plus qu'un architecte ne ferait pas construire une maison sans disposer d'une série de plans ou de bleus, aucun entrepreneur ne devrait fonder une entreprise en l'absence d'un plan de développement bien conçu. Si, toutefois, on soutient couramment qu'il incombe aux entrepreneurs de mettre par écrit leurs idées et prévisions de coûts dans un plan de développement, en revanche il est vrai que certains ont bien établi des entreprises rentables sans recourir à un plan de développement. Il arrive parfois que, en proposant un produit ou service recherché et bien positionné sur le marché approprié et moyennant un peu de chance, on peut mettre en route assez vite un fonds de commerce. Malgré cela, une analyse détaillée menée au départ permettra vraisemblablement à l'entrepreneur d'économiser du temps et de l'argent, deux intrants précieux nécessaires lors du démarrage. Qui plus est l'entrepreneur qui cherche un financement ou la participation dans une co-entreprise sera normalement tenu de déposer un plan de développement.

Même si, à l'origine, vous ne disposeriez pas des connaissances requises pour rédiger un plan de développement complet, il serait tout de même bon que vous dressiez un plan rudimentaire. Ensuite, vous pourrez le compléter au fur et à mesure que vos rassemblez des données de marché et mettez au point votre stratégie. Vous devriez tenir à l'esprit que le plan de développement constitue, en fait, un instrument de travail susceptible d'être modifié pour refléter tout développement ou changement nouveau intervenu au sein de votre entreprise. Voici les éléments qu'il faut intégrer dans votre plan de développement :

1. **Page de couverture:** Celle-ci tient lieu de la page de titre. Vous devriez citer les informations suivantes
  - Raison sociale, adresse et numéro de téléphone de votre entreprise
  - Noms et prénoms, fonctions et numéro de téléphone du propriétaire et des dirigeants de l'entreprise
  - Mois et année où vous avez préparé votre plan
  - Nom et prénoms de la personne qui a rédigé le plan.
2. **Résumé analytique:** Il s'agit ici d'exposer, dans le cadre d'une brève vue d'ensemble d'un ou de deux pages, le contenu de votre plan de développement. Vous devriez esquisser votre style de gestion, vos points forts et objectifs, ainsi que les raisons pour lesquelles votre fonds de commerce finira par réussir. Il faudrait que les objectifs soient clairement exposés et intéressants pour le lecteur. Dans le cas où vous vous chercheriez à vous faire accorder un emprunt ou à financer un crédit, ce résumé devrait indiquer les raisons pour lesquelles vous demandez un financement, le montant ainsi sollicité et les modalités de remboursement du prêt ou des fonds consentis par l'investisseur en question. C'est parce que cette section constitue la récapitulation du plan de développement tout entier qu'on établit toujours ce résumé en tout dernier lieu, c'est-à-dire, après la rédaction des autres éléments du plan.
3. **Vue d'ensemble sur l'entreprise:** Il faut résumer les aspects critiques suivants de votre entreprise:
  - *Description de l'entreprise:* Dans plusieurs paragraphes brefs, décrire votre entreprise, ses antécédents historiques et son caractère unique.



- *Cahier des charges*: Un bon cahier des charges (déclaration de la mission de l'entreprise) devrait doter l'entreprise concernée d'une vision et d'une orientation professionnelle pour les 5 à 10 ans à venir, sans qu'on soit obligé de le modifier tous les deux ou trois ans. Il définit la raison d'être de votre entreprise, cependant qu'il invite les employés et la direction à s'efforcer de conserver, voire de renforcer, la position concurrentielle spécifique de celle-ci. Comme il est difficile de bien rédiger un cahier des charges, vous devriez y consacrer suffisamment de temps, en animant des séances de remue-méninges avec votre personnel.
- *Buts à court et à long terme*: Tout d'abord, il faut répondre à la question suivante : "Quel est votre métier?" Rappelez-vous non seulement que la façon dont vous caractérisez votre fonds de commerce influe sur le positionnement de marché de votre entreprise, mais aussi que cette caractérisation sera pour beaucoup dans le succès de cette dernière. Après avoir répondu à cette question, vous êtes conseillée d'énumérer et de définir vos objectifs à court et à long terme (en vous rappelant que les objectifs à court terme conduisent inévitablement à des objectifs à long terme).
- *Descriptif des produits et des services proposés*: Fournir un descriptif technique du produit ou service que vous proposez, y compris
  - Brève description des produits ou services concurrentiels
  - Différences entre votre produit et ceux de vos concurrents (caractères uniques, brevet d'invention, connaissances spéciales, formation particulière, ...)
  - Raisons pour lesquelles les clients souhaiteront acheter votre produit/service, c'est-à-dire, l'argument de vente)
  - Mode de fabrication du produit
  - Avantages et inconvénients (et comment vous allez y remédier) de votre produit
  - Capacité de production et délais de réalisation (actuels et prévisionnels)
  - Prix de vente
  - Certifications ou permis prescrits ou obtenus en vue de se conformer aux normes de qualité du secteur
- *Structure juridique*: La structure juridique définit le type d'entreprise que vous dirigez, qu'elle soit un établissement de détail, en gros, de fabrication, de service ou de développement de projet. Indiquez s'il agit d'une nouvelle entreprise ou de l'extension de votre fonds de commerce. Il convient également de citer dans leurs grandes lignes les antécédents de l'entreprise lorsque vous mentionnez le statut juridique de celle-ci (par exemple, entreprise unipersonnelle, société en nom collectif ou co-entreprise).
- *Propriétaires principaux*: Enumérez les propriétaires principaux, y compris les fondateurs, investisseurs, employés supérieurs et administrateurs. Vous devriez les identifier, en précisant leurs contributions, leur formation, leur expérience dans le secteur concerné, ainsi que le rôle qu'ils jouent dans la gestion de l'entreprise. Enumérez également toute association ou relation d'affaires que vous auriez nouée afin d'augmenter la rentabilité de votre entreprise.
- *Emplacement et installations*: Décrire toutes les installations physiques connexes et l'emplacement de ces dernières. Détailler le matériel et les procédés de

fabrication/production que vous utilisez pour produire le produit en question. Outre les adresses elles-mêmes, vous devriez indiquer en quoi vos installations répondent à vos besoins commerciaux et à vos heures d'ouverture.

- *Gestion*: Dressez la liste des dirigeants, en précisant leurs fonctions, compétences et salaires prévus.
- *Personnel*: Enumérez vos employés, leurs postes, fonctions, aptitudes et salaires/rémunération. Il convient également de présenter les prévisions d'embauche.

4. **Plan et stratégie de marketing**: Expliquer comment vous entendez assurer l'écoulement de votre produit ou service, en identifiant la clientèle ciblée et en précisant les moyens de publicité que vous voudriez utiliser.

- *Vue d'ensemble et objectifs de votre stratégie de marketing*: Résumez brièvement les buts de votre stratégie de marketing et les objectifs spécifiques y correspondant.
- *Branche d'activité*: Cette section, qui se présente normalement en deux parties, constitue la première composante de votre analyse de marché. Elle fournira une vue d'ensemble sur la branche d'activité concernée, en comportant un bref résumé de la position de votre entreprise par rapport à d'autres établissements proposant un produit identique ou comparable. Une vue d'ensemble de ce genre comprendra les éléments suivants

- Taille de la branche d'activité
- Secteurs appartenant à cette branche d'activité
- Portée géographique
- Variété des produits et produits/services complémentaires
- Acteurs principaux et profils de clientèle
- Marchés et clients inclus dans la branche d'activité
- Niveau de compétitivité dans la branche d'activité concernée (élevé, moyen ou faible) et l'existence d'obstacles entravant l'entrée dans le secteur
- Estimation du chiffre d'affaires de la branche d'activité pour l'année en cours, l'année écoulée et prévisionnel
- Tendances économiques, sociales ou politiques influant sur cette branche d'activité et les influences qu'exercent celles-ci
- Analyse des perspectives à long terme.

On peut s'informer de la branche d'activité choisie en s'entretenant avec des clients, en se procurant des données et statistiques auprès des organismes d'Etat compétents, en ligne et aux salons interprofessionnels, et en examinant les produits concurrentiels. Il est également possible de tirer des aperçus de groupes de discussion. Vous pourriez vous poser les questions suivantes pour savoir comment votre entreprise pourra s'insérer dans la branche d'activité souhaitée:

- Quels produits/services sont écoulés par les soins de votre entreprise?
- Quels sont vos concurrents et quelle est la part de marché de chacun d'entre eux?
- Qu'est-ce qui fait la différence entre votre entreprise et vos concurrents? Quel est votre avantage concurrentiel?

- Si vous venez juste de lancer votre activité, quels sont les obstacles qui entravent votre entrée dans le secteur ciblé?
  - Quel est votre marché cible?
  - Quelle stratégie proposez-vous pour vous tenir au courant des tendances du secteur et pour devancer vos concurrents?
- *Analyse de marché et concurrence:* Identifier votre marché ciblé, soit les gens auxquels vous allez vendre votre produit ou service, ou, en d'autres termes, vos clients. Il importe ici de préciser les éléments suivants
    - *Définition des marchés cibles:* En général, il convient de connaître le plus possible concernant vos clients. En effet, tout effort de recherche que vous déploieriez vous permettra de sonder leurs préférences, habitudes d'achat et attitudes relatives à vos produits et prestations, ainsi que leurs tendances d'achat futures (c'est-à-dire, leur décision d'acheter à l'avenir ce produit à une fréquence identique, plus élevée ou moindre). Ces informations vous aideront à positionner votre produit, non seulement en vue de gagner une part de marché accrue, mais également pour encourager de nouveaux clients. Un effort de recherche mené parmi vos clients s'avère indispensable afin d'assurer votre succès. Parmi les facteurs à considérer, on peut citer l'âge, le sexe, les sites et lieux de résidence, les revenus, le niveau d'éducation, le mode de vie, les développements susceptible d'avoir une incidence sur les tendances de la clientèle et, enfin, la classification des clients (particuliers, marchands en gros, secteur privé, organisations, détaillants ou collectivités).
    - *Analyse prévisionnelle:* Sur la base des recherches conduites sur vos marchés cibles, calculez le volume de votre produit que, à votre avis, vous pourrez écouler, et ce, en déterminant le volume de produits comparables déjà mis sur le marché, le nombre d'individus qui achètent actuellement ce produit (estimation bien fondée) et en sachant si le marché est susceptible de se développer. En disposant de telles informations, vous serez en mesure de mieux déterminer les tendances de marché escomptées, à savoir votre part de marché pour l'année à venir, le pourcentage d'acheteurs réguliers, le nombre de nouveaux clients, la fréquence d'achat et les préférences de la clientèle. De plus, vous serez mieux fondée à embaucher des employés supplémentaires, à accélérer la cadence de la production, à développer de nouvelles gammes de produits ou à élargir votre marché cible actuel.
    - *Concurrents:* Comme il a été dit plus haut, évaluer vos concurrents influe de manière importante sur votre capacité pour décider des mesures stratégiques en vue du positionnement de votre produit ou de la modification de celui-ci pour qu'il reste compétitif. Vous pourrez, par exemple, mener cette évaluation en achetant des échantillons desdits produits pour ensuite les mettre à l'essai en les comparant au vôtre. En ce faisant, il faudrait considérer attentivement le prix, la qualité et le fonctionnement.<sup>1</sup> Il conviendrait aussi d'énumérer vos concurrents et

---

<sup>1</sup> Pour obtenir des informations précieuses en retour concernant votre produit, vous pouvez organiser un groupe de discussion ou test en aveugle parmi des clients futurs. Le groupe de discussion réunit d'habitude entre 8 et 10 individus (de préférence des étrangers), lesquels vous feront part de leur avis impartial concernant votre produit. Dans ce contexte, l'animateur pose des questions précises sur les qualités souhaitées du produit, la mesure dans laquelle ces clients l'apprécient et toute modification éventuelle susceptible de l'améliorer. En tant que technique, le groupe de discussion fournit à l'entreprise l'occasion de faire appel aux lumières des consommateurs et de poser des questions destinées à la commercialisation plus efficace de votre produit.

leurs produits. A côté de chacun de ces derniers, mettez une brève description, en commentant les points forts et faibles. Mettez également par écrit vos observations quant aux chiffres d'affaires de ces produits et des vôtres et aux différences entre ceux-ci.

- *Stratégie de marché:* Expliquer la méthodologie de vente de votre produit en vue de parvenir à la croissance et la rentabilité durables à long terme. Dans cette section, il faut inclure les éléments suivants:
  - Description générale: Quel pourcentage de votre budget sera alloué à la stratégie de marché? Réfléchissez bien à ce point, en cherchant à savoir si ce montant s'avère raisonnable à la lumière des demandes du marché et des efforts de vos concurrents.
  - Ventes et distribution: Dans quels endroits et à l'aide de quelles méthodes allez-vous écouler votre produit (par exemple, dans des magasins de vente au détail ou kiosques, par catalogue, sur le plan international ou régional, en ligne sur des sites Web commerciaux, ...)? Énumérez les moyens de promotion/de publicité dont vous entendez faire usage, y compris contacts personnels, agents ou courtiers d'import-export, Internet, brochures, dépliants, journaux et autres publications, TV/radio, Gouvernement américain, associations professionnelles, catalogues, salons, ...
- *Mesures d'encouragement/promotionnelles:* Si vous dirigez une nouvelle entreprise ou que vous avez un nouveau produit, vous devriez arrêter les moyens de diffusion d'information que vous voudriez utiliser. Bien des entrepreneurs distribuent des échantillons gratuits ou des coupons de remise lors de la première commande placée. Il est conseillé d'ouvrir vos locaux au grand public ou d'organiser dans vos bureaux une petite fête pour de futurs clients. De plus, il serait bon de mettre sur pied un site Web attrayant et instructif.
- *Conditionnement:* Le conditionnement constitue souvent un outil de commercialisation stratégique, car c'est la première chose que voit le consommateur. Pour les entreprises dont les concurrents commercialisent des produits similaires, le conditionnement sert à marquer la distinction entre ces derniers et votre produit. Parmi les éléments à considérer, on peut citer la qualité, la solidité, l'attrait et les exigences particulières nécessitées par certains articles (par exemple, les produits agricoles).
- *Étiquetage:* L'étiquetage est tout aussi important, et notamment si vous avez des clients à l'étranger. Or, certains pays, dont les États-Unis, ont promulgué des exigences d'étiquetage de produit, surtout en ce qui concerne les produits agricoles. En règle générale, le label, qui doit présenter un caractère créatif, comportera, outre le nom du produit, les coordonnées de votre entreprise. On voudra peut-être y inscrire aussi la taille, le poids, la certification, la composition, la date d'expiration, les indications relatives à l'entretien ou de la manutention et le pays d'origine. De plus, de nombreux fonds de commerce se servent et d'un label et d'une étiquette. Cette dernière, qui est de plus grand format, permettra de fournir de plus amples renseignements et d'assurer une utilisation plus créative de couleurs et de logos de marketing.

- *Fixation des prix:* Vous devez exposer la stratégie de fixation des prix dont vous ferez usage pour conserver votre part de marché. Dans ce domaine, il existe plusieurs options. Une fois vos concurrents évalués, vous aurez à décider si le prix de votre produit sera beaucoup plus élevé ou plus faible que celui de ceux-ci, ou qu'il se situera aux alentours de ce dernier. Il faut toujours garder à l'esprit que la stratégie de fixation de prix n'implique pas que le choix de chiffres spécifiques. Il vous incombera de justifier vos prix en comparant la compétitivité et la qualité de votre produit aux normes du secteur. De plus, il faudrait ventiler la structure de prix par volume. En d'autres termes, votre prix unitaire doit fluctuer en fonction de l'importance des commandes. C'est, donc, à vous de décider les fourchettes de prix sur la base de l'analyse que vous aurez menée. A cet égard, les données de prix suivantes vous aideront à fixer votre prix:

Coût de production ou d'acquisition de l'article:

Coûts d'exploitation (frais généraux):

Pourcentage de majoration:

Prix suggéré:

Prix concurrentiel:

Prix au-dessous de ceux des concurrents:

Prix fort:

Vos prix, s'alignent-ils sur votre image de marque? Oui/Non

Votre stratégie de prix, couvre-t-elle vos coûts, en prévoyant des bénéfices raisonnables? Oui/Non.

Parmi les options qui se présentent, vous pouvez opérer une analyse de rentabilité, surtout si votre entreprise ou produit est nouveau. Une telle analyse permettra à la femme chef d'entreprise de déterminer le chiffre d'affaires nécessaire, sur le plan unitaire et financier, afin que ce chiffre d'affaires couvre tous les frais engagés. Une fois le seuil de rentabilité atteint, l'entreprise commencera à réaliser un bénéfice. Grâce à l'analyse de rentabilité, les entreprises déjà bien implantées seront à même d'apprendre à réduire le seuil de rentabilité et, ainsi, à augmenter leurs bénéfices. Or, si l'analyse de rentabilité est facile à opérer lorsqu'il s'agit d'un produit dont le nombre d'unités peut être compté avec précision, en revanche elle peut sembler problématique si vous proposez une prestation. Que faire? Dans ce cas, vous pouvez considérer votre taux par heure ou par jour comme étant une seule unité. Sur cette base, l'analyse vous indiquera le nombre d'heures ou de jours pendant lesquels il vous faudra travailler audit taux afin d'atteindre le seuil de rentabilité (le calcul se trouvera au chapitre 9).

- *Choix d'une marque :* La commercialisation de votre marque exige que vous choisissiez une raison sociale et que vous fassiez s'enraciner la réputation de votre entreprise et de votre produit dans le grand public, et ce, en utilisant des logos et des bouts de phrase destinés à nourrir automatiquement chez le client la reconnaissance de votre produit. Avec le temps, le label, la publicité et le logo ainsi choisis en viendront à symboliser la qualité de ce dernier. Parmi les exemples de commercialisation de la marque aux Etats-Unis, nous pourrions citer

la boîte rouge et blanche et le style d'écriture associés à la marque *Coca-Cola*, ou bien les arches dorées de la société *McDonald's*. Or, la création d'un vrai nom de marque ne peut se faire à bon marché ; elle risque d'impliquer de lourds investissements dans la publicité et les moyens de communication. La commercialisation d'une marque n'est pas indispensable pour faire aboutir votre fonds de commerce. Pourtant, il faudrait bien y réfléchir, et notamment si vos concurrents poursuivent des stratégies fondées sur la reconnaissance de leur marque propre.

- *Publicité/relations publiques*: En concevant une stratégie de marketing, il faudra que vous vous focalisiez sur le choix de moyens par lesquels les consommateurs parviendront à la découverte de votre produit. De quel type de publicité aurez-vous besoin? Quels sont les montants des investissements que vous serez prêt à y consentir tout au début? Vous pourrez opter pour la communication de bouche à oreille, des annonces de journal, des dépliants, le mécénat d'entreprise, des spots de radio ou de télévision, l'Internet ou l'établissement d'un réseau de relations par courrier électronique. A cette même fin, il conviendrait également de participer à des salons. De même, en acceptant de faire des interviews et des interventions de conférence ou en adressant des communiqués de presse en matière de développement de votre communauté, vous vous mettez sur la bonne voie afin de à mettre en vedette votre entreprise. Enfin, la publicité et les promotions et encouragements de vente vont bien ensemble. Lors de vos campagnes de publicité, vous voudrez peut-être faire imprimer un coupon de remise dans un journal ou sur votre site Web.
- *Etablissement d'un réseau de relations*: La création d'un réseau de relations permet de disposer d'un outil de marketing puissant, lequel peut s'avérer hautement efficace à un coût minimum pourvu qu'il soit employé correctement. Les entrepreneurs doivent privilégier ce réseau avant tout autre chose, en le développant à tous les échelons. Vous devriez toujours garder dans votre sac à main un ensemble de cartes de visite professionnelles prêtes à distribuer, car vous pourriez à tout moment rencontrer un client ou associé stratégique futur. Pour nouer des relations de ce genre, vous pouvez fréquenter des associations de femmes chefs d'entreprise, des chambres de commerce et certaines associations sectorielles. En assistant à des briefings gouvernementaux et réunions avec le centre de promotion de l'investissement et le ministère du commerce de votre pays, vous pourrez non seulement vous présenter aux autres participants, mais aussi vous tenir au courant des derniers événements.
- *Salons interprofessionnels*: Les salons permettent également d'établir des relations extrêmement fructueuses. Mais attention! Avant d'y assister ou d'y présenter votre produit, il faut absolument faire les préparatifs nécessaires. Vous devriez être en mesure de prononcer un argument de vente de trois minutes sans hésitation et de répondre à toute question d'ordre technique. Or, ces préparatifs pouvant bien prendre des mois, cela vaut la peine d'inaugurer cet effort de très bonne heure, en anticipant les questions éventuellement posées par les clients lors de séances de remue-ménages. Si, par ailleurs, vous comptez y présenter votre produit, il faudra que celui-ci soit complètement mis au point et que vous ayez déjà lancé une étude du marché. Les salons donnant souvent lieu à des

commandes directes, vous devriez connaître votre capacité de production pour être certaine de pouvoir exécuter la commande moyenne ainsi passée.

- *Expédition et logistique:* Le commerce régional et international soulève souvent les problèmes d'expédition et de logistique. Il importe, donc, non seulement de saisir les procédés à suivre, mais également de bien peser les options existantes : expédition aérienne, routière ou maritime. Certes, le choix final sera dicté en partie en fonction des délais de réalisation du client et de la date limite de livraison, mais il se peut aussi que le prix y soit pour quelque chose. Si vous faites une expédition internationale mais que le conteneur ne se trouve pas complètement rempli, vous devriez alors étudier la possibilité de regrouper plusieurs livraisons dans le même conteneur. En effet, partager un conteneur avec une autre entreprise peut permettre et à vous et à l'acheteur d'économiser de l'argent. Par ailleurs, lorsqu'il s'agit de faire transporter des produits destinés à l'usage agricole, le conditionnement doit obligatoirement être suffisamment résistant pour conserver les biens en l'état et pour éviter l'endommagement pendant le transport.
- *Stratégie de financement:* Les options de financement, que nous traiterons plus loin dans un autre chapitre, sont d'une importance critique. Votre stratégie de financement présente, à vous et aux prêteurs et investisseurs potentiels, un tableau de la stabilité financière de votre fonds de commerce, car elle comportera vos comptes financiers tant historiques que prévisionnels. Les comptes de résultats (de pertes et profits) prévisionnels constituent un outil de planification et de gestion capable de contrôler les opérations commerciales. Ils permettent à la propriétaire/directrice de se former une idée du revenu gagné par mois et pour l'exercice, et ce, sur la base de prévisions raisonnables du chiffre d'affaires, des coûts et des frais mensuels. En haut de chaque état financier, vous devriez inscrire la raison sociale de votre entreprise, le type d'état en question et la période de temps correspondante.

Les comptes financiers font état des finances passées, actuelles et prévisionnelles. Suivent les états principaux à intégrer dans votre plan de développement. Les efforts que vous y consacrerez seront plus facilement déployés si vous préparez les différents états dans l'ordre présenté ci-après, car chacun d'entre eux fait appel à des données inscrites sur celui qui le précède. Donc, votre stratégie financière devrait comprendre les composants suivants:

- Résumé de vos besoins de financement (à préparer uniquement si vous cherchez un financement): Exposez les raisons pour lesquelles vous demandez un financement et le montant des fonds ainsi sollicités.
- Situation de cash-flow pro forma (budget): Etat qui démontre les rentrées et sorties d'argent sur une période de temps donnée. Cet outil sert à la planification interne et présente un intérêt particulier pour le prêteur, car il esquisse les modalités de remboursement de l'emprunt. La situation de cash-flow indique *le volume d'argent* qui est censé rentrer dans votre entreprise et en sortir, ainsi que *les moments où* ces flux doivent avoir lieu.

- Préviation de revenus sur trois ans: Il s'agit d'un compte de résultat (de pertes et profits) pro forma où figurent les prévisions établies pour votre entreprise pour les trois années à venir. Vous devez faire usage des montants des revenus et des dépenses figurant sur la situation de cash-flow pro forma en tant que chiffres correspondant à la première année, en dressant ensuite vos prévisions pour les deux années suivantes sur la base des tendances économiques et sectorielles escomptées.
- Bilan prévisionnel: Ce document établit à titre prévisionnel l'actif, le passif et la valeur nette de l'entreprise jusqu'à la fin de l'exercice suivant.
- Analyse de rentabilité: Exprime en dollars ou en revenu total le seuil auquel les dépenses de l'entreprise sont en parfait équilibre avec le chiffre d'affaires. On peut effectuer cette analyse soit mathématiquement, soit à l'aide de l'art graphique. Les chiffres de revenu et de dépense seront tirés de la prévision de revenu de trois ans.
- Compte de pertes et profits (compte de résultat historique): Etat qui résume votre activité financière sur une période de temps donnée, par exemple par mois ou par exercice. En tant que compte rendu de l'ensemble de vos activités commerciales, il constitue un outil d'évaluation précieuse. Une fois le grand livre clos et arrêté, les montants des revenus et des dépenses seront transcrits sur cet état.
- Bilan (historique): Le bilan donne votre situation financière à une date précise. Il fournit un tableau de votre rentabilité à un moment précis, en révélant la solidité ou la faiblesse de votre situation financière. D'habitude, on le prépare à la fin de l'exercice comptable en question. Ce document présente l'actif, le passif et la valeur nette de l'entreprise.
- Analyse des états financiers: Cette analyse établit des comparaisons sur la base de votre compte de résultat et de votre bilan. Vous pouvez y inclure les analyses suivantes:
  - Analyse de liquidité (fonds de roulement nets, ratio de liquidité générale, ratio de liquidité immédiate)
  - Analyse de rentabilité (marge bénéficiaire brute, marge bénéficiaire d'exploitation, marge bénéficiaire nette)
  - Ratios d'endettement (ratios endettement-actif et endettement-fonds propres)
  - Analyses d'investissement (rendement des capitaux investis)
  - Analyse d'état financier verticale : Met en lumière les rapports des différentes composantes figurant sur un même état financier
  - Analyse d'état financier horizontale : Analyse de pourcentage des majorations et baisses des postes figurant sur l'état financier comparatif
- Antécédents financiers de l'entreprise: Ce document résume les données financières de votre entreprise couvrant la période qui s'étend depuis sa création jusqu'à l'heure actuelle. Si vous avez préparé la partie restante de la



section financière, vous devriez disposer de toutes les informations qu'il vous faut transcrire sur ce document.

- Documents justificatifs: Il convient toujours d'attacher les documents justificatifs nécessaires à la fin du plan de développement. Parmi ceux-ci, on peut citer les suivants:
  - Curriculum vitae de vos employés clés
  - Etats financiers de la propriétaire
  - Rapports de solvabilité
  - Baux, hypothèques et marchés d'achat
  - Lettres de référence
  - Contrats
  - Documents juridiques en rapport avec votre structure légale, vos droits de propriété et votre assurance
  - Tout document justificatif non compris dans le texte principal, dont analyses de coût, tarifs publicitaires, analyses concurrentielles et informations relatives aux expéditions.



## Chapitre 4. Choisir le statut juridique de votre entreprise

Le Mali fait partie d'une organisation interétatique de 16 Etats africains dénommée l'OHADA (l'Organisation pour l'Harmonisation du Droit des Affaires en Afrique). Par conséquent, les modalités de création et de gestion des entreprises commerciales sont fixées par les dispositions du traité constitutif de l'OHADA.

### **L'Organisation pour l'Harmonisation du Droit des Affaires en Afrique (OHADA)**

Le traité relatif à l'harmonisation du droit des affaires en Afrique a été signé le 17 octobre 1993 à Port-Louis (Ile Maurice). Ce traité a pour objectif de favoriser, sur le plan économique, le développement et l'intégration régionale, ainsi que la sécurité juridique et judiciaire de cette zone. Depuis sa création, l'OHADA a adopté huit Actes uniformes qui régissent les activités commerciales dans les Etats membres. Ces huit Actes uniformes portent sur les domaines suivants:

1. Droit commercial général
2. Droit des sociétés commerciales et des groupements d'intérêt économique
3. Droit des sûretés
4. Procédures simplifiées de recouvrement et voies d'exécution
5. Procédure collective d'apurement du passif
6. Droit de l'arbitrage
7. Organisation et harmonisation de la comptabilité des entreprises
8. Contrats de transport routier de marchandises

Il est très important que, en tant que commerçante, vous gardiez votre propre copie des ces Actes uniformes. Il serait utile de vous familiariser avec leurs dispositions, lesquelles régiront plusieurs aspects structurels et judiciaires de votre entreprise.

Pour de plus amples information sur l'OHADA, veuillez consulter leur site officiel [www.ohada.com](http://www.ohada.com).

### **Choisir un statut juridique**

Quelle que soit l'activité qui sera exercée – industrielle, commerciale, artisanale, etc., le choix d'une forme juridique se fera entre les possibilités suivantes:

- s'immatriculer comme entreprise individuelle
- créer une société commerciale
- créer un groupement d'intérêt économique (GIE).

Il y a plusieurs facteurs qui influencent la décision de constituer une entreprise individuelle, de créer une société commerciale ou un GIE. Pour les commerçants qui souhaitent créer une société dans l'un des Etats membres de l'OHADA, ils seront obligés de choisir l'une des formes prévues par *l'Acte uniforme sur le droit des sociétés commerciales et du groupement d'intérêt économique (GIE)*. Adopté le 17 avril 1997, cet acte prévoit les règles de fonctionnement des sociétés commerciales et des GIE.

Afin de choisir le meilleur statut juridique pour votre entreprise, il faudra analyser les avantages et inconvénients de chacun d'entre eux. Dans ce chapitre, nous allons comparer

jusqu'à dans les petits détails les différentes structures juridiques caractérisant les entreprises au Mali, afin de vous aider à choisir la forme qui conviendra le mieux à votre situation.

La forme et le statut juridique de votre entreprise vont déterminer:

- le capital minimum exigé pour le démarrage de l'entreprise
- les frais et procédures impliqués dans l'immatriculation de l'entreprise
- les risques financiers associés
- le montant des impôts que vous serez tenue de verser
- si vous serez responsable indéfiniment des dettes sociales
- le processus de prise de décision
- ce qui arriverait en cas du décès ou de l'absence de l'un des propriétaires ou associés

Afin de choisir le meilleur statut juridique pour votre entreprise, il faudrait analyser les avantages et inconvénients de chacun d'entre eux. Dans ce chapitre, nous allons comparer le détail de chaque type de structure juridique des entreprises au Mali, afin de vous aider à choisir la forme qui conviendrait le mieux à votre situation.

Nous procédons maintenant à l'analyse et à la comparaison des huit types d'entreprises autorisés par l'OHADA:

- Entreprise individuelle
- SNC: Société en nom collectif
- SCS: Société en commandite simple
- SARL: Société à responsabilité limitée
- SA: Société anonyme
- Société en participation
- Société de fait
- GIE: Groupement d'intérêt économique

Il est à noter que la SNC et la SCS ne sont pas des formes typiquement rencontrées au Mali. Une explication de leur structure juridique est incluse dans ce chapitre, sans pour autant qu'on en fasse mention dans la suite du manuel.

### **Entreprise individuelle**

Il s'agit ici d'une entreprise individuelle est une entreprise qui appartient à une seule personne, c'est-à-dire, à une *personne physique*. C'est est la forme d'entreprise la plus simple et la plus répandue. Dans ce genre, le propriétaire seul exerce tous les pouvoirs d'administration et de gestion. Il/elle en rapporte retire personnellement tous les bénéfices, mais en même temps reste sans limitation responsable des dettes sociales. Cette structure est à conseiller lorsque les risques de l'activité sont peu importants et les investissements limités.

Suivent ci-dessous quelques avantages et inconvénients de l'entité dite entreprise individuelle:

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contrôle total de l'affaire par l'entrepreneur</li> <li>- Absence de partage des bénéfices</li> <li>- Souplesse et rapidité des prises de décision</li> <li>- Pas de notion de « capital social »</li> <li>- Pas d'apport</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsabilité illimitée des dettes de l'entreprise par l'entrepreneur</li> <li>- Risque de disparition de l'entreprise avec le décès de l'entrepreneur</li> <li>- Faible crédibilité vis-à-vis des partenaires</li> <li>- Forme juridique empêchant la participation au moyen de capitaux extérieurs</li> </ul>

### Les Sociétés commerciales

Créer une société consiste à donner naissance à une *personne morale*, une entité artificielle créée conformément à la législation en vigueur. Elle est juridiquement distincte des associés fondateurs et a des droits et des devoirs similaires à ceux des personnes naturelles.

La structure de la société commerciale exige beaucoup plus que ne le fait l'entreprise individuelle. Pour être légalement reconnue et pour bien fonctionner, la société commerciale nécessite:

- un nom, désigné communément la *dénomination sociale* ou *raison sociale*
- un domicile ou *siège social*
- un minimum d'apports, désigné le *capital social*, qui constituent son patrimoine initial permettant de faire face à ses premiers investissements et premières dépenses
- la désignation d'un ou de plusieurs *dirigeants*, chargés de l'administration quotidienne
- la création des *statuts*, qui établissent les règles de la société et qui régissent son fonctionnement.

Toutes les sociétés sont désignées par une dénomination sociale qui doit être immédiatement précédée ou suivie des mots ou du sigle indiquant leur statut juridique, par exemple, SCS, SNC, SARL, etc. Dans toutes les sociétés, sauf celles qui sont unipersonnelles (on va en parler tout à l'heure), les décisions mentionnées ci-dessus devraient être prises en étroite collaboration de tous les associés.

### SNC: Société en nom collectif

S'agissant de la société en nom collectif (SNC), tous les associés sont commerçants et répondent sans limitation et solidairement aux dettes sociales. Cette structure est utile pour les commerçants qui désirent une société fermée composée uniquement de personnes qu'ils connaissent bien et en qui ils ont confiance. La SNC n'a pas de capital social minimum, mais doit être constituée par au moins deux associés, qui peuvent être des personnes physiques ou morales. Chaque associé peut faire au profit de la société, un apport en numéraire, en industrie ou en nature.

Quoique la gestion de la SNC soit souple, les associés sont toutefois obligés de tenir une assemblée générale (AG) au moins une fois par an. Lors des AG, tous les associés se réunissent pour prendre les grandes décisions, dont, par exemple, la modification des statuts, l'approbation des comptes, etc... La SNC peut avoir un ou plusieurs gérants, mais si la structure de la gestion n'est pas précisée dans les statuts, tous les associés agissent au nom et pour le compte de la société.

Suivent les avantages et inconvénients de la SNC:

<b>Avantages</b>	<b>Inconvénients</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Aucun capital minimum n'est exigé</li><li>- Elle peut être créée par deux associés</li><li>- La gestion est souple</li><li>- Des apports en numéraire et en industrie sont autorisés</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Les associés sont sans limitation et solidairement responsables des dettes sociales de la société</li><li>- Les parts sociales ne peuvent être cédées qu'avec le consentement de tous les associés</li><li>- La retraite ou le décès d'un associé, entraîne la dissolution de la société</li></ul>

### **SCS : Société en commandite simple**

La société en commandite simple (SCS) est une structure juridique au sein de laquelle coexistent deux catégories distinctes d'associés, à savoir:

- *Les associés commandités*, qui ont la responsabilité indéfinie et solidaire des dettes sociales
- *Les associés commanditaires (en commandites)*, qui ont la responsabilité seulement dans la limite de leurs apports.

Pour créer une SCS, il faut deux associés au minimum, un commandité et un commanditaire. Cette structure est conseillée à ceux souhaitant mettre en place une collaboration à au moins deux, dont l'un qui s'est formé des idées et s'intéresse à prendre des risques, et un autre qui désire y injecter des capitaux mais qui est prêt à renoncer à son droit de contrôle sur la gestion pour limiter sa responsabilité.

La SCS n'exige aucun capital minimum. Les statuts précisent le montant ou la valeur des apports des associés, ainsi que la part apportée par chaque associé commandité ou commanditaire. Les apports en industrie sont limités aux seuls commandités. Les parts sociales ne peuvent être cédées qu'avec le consentement de tous les associés.

Dans la société en commandite simple, tout acte de gestion externe est effectué par les associés commandités ou par les gérants désignés par eux; il est interdit aux commanditaires d'y participer. Les associés commandités détiennent les mêmes pouvoirs que le font les associés d'une SNC. A l'instar de la SNC, la SCS doit convoquer une assemblée générale (AG) au minimum une fois par an. Lors des AG, tous les associés se réunissent pour prendre les grandes décisions, par exemple la modification des statuts, l'approbation des comptes, etc...

Nous présentons ci-dessous les avantages et inconvénients de la SCS:

<b>Avantages</b>	<b>Inconvénients</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aucun capital minimum</li> <li>- Pas de délai de libération des apports</li> <li>- Les grandes décisions sont prises en AG</li> <li>- La gestion est assurée uniquement par les associés commandités</li> <li>- Le décès d'un associé commanditaire n'entraîne pas la dissolution de la société</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Difficulté de cession des parts sociales</li> <li>- La gestion est assurée uniquement par les commandités</li> <li>- Les commandités sont indéfiniment et solidairement responsables des dettes sociales de l'entreprise et des commanditaires</li> <li>- Le décès d'un associé commandité, s'il était le seul, nécessite son remplacement par un nouvel commandité</li> </ul>

### **SARL: Société à responsabilité limitée**

Au sein de la SARL, ou société à responsabilité limitée, les associés ne sont responsables des dettes sociales que jusqu'à concurrence de leurs apports. Le capital est divisé en parts sociales. Cette structure permet de limiter la responsabilité des associés, tout en assurant la pérennité de l'entreprise. C'est une structure juridique très répandue qui convient bien aux personnes désirant se livrer à une exploitation commerciale sans assumer personnellement la qualité de commerçant. Il faut au moins deux associés pour créer la SARL

Le capital social de la SARL doit être de 1.000.000 FCFA, qui doivent être libérés intégralement au moment de la constitution de la SARL. Ce capital sera divisé en parts sociales égales dont la valeur nominale ne peut être inférieure à 5.000 FCFA. Les apports peuvent être en numéraire ou en nature.

La direction compte un ou plusieurs gérants, associés ou non, mais obligatoirement des personnes physiques. Tout gérant est nommé par les statuts ou par l'assemblée générale. Il détient les pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société, sous réserve des pouvoirs attribués aux assemblées générales. Tous les associés se réunissent en assemblée générale (AG) au minimum une fois par an pour prendre les grandes décisions, dont la modification des statuts, l'approbation des comptes, etc...

Il y a deux types d'assemblées générales, à savoir 1) ordinaire et 2) extraordinaire:

- *Attributions de l'assemblée générale ordinaire:* statuer sur les états financiers de synthèse de l'exercice écoulé; autoriser la gérance des opérations subordonnées dans les statuts à l'accord préalable des associés; procéder à la nomination et au remplacement des gérants et, le cas échéant, du commissaire aux comptes; approuver toute convention entre la société et l'un quelconque de ses gérants.
- *Attributions de l'assemblée générale extraordinaire:* L'assemblée générale extraordinaire a compétence pour modifier les statuts de la société.

La nomination d'un *commissaire aux comptes* est facultative. Elle devient obligatoire dans l'un des cas suivants:

- capital social supérieur à 10.000.000 CFA
- chiffre d'affaires supérieur à 250.000.000 CFA
- effectif permanent supérieur à 50 personnes

**La société unipersonnelle à responsabilité limitée (SURL)** est une SARL constituée par un seul associé. Elle est soumise aux mêmes règles que celles régissant la SARL, à cette différence presque toutes les décisions sont prises par l'associé unique.

Le tableau ci-après présente les avantages et inconvénients de la SARL et de la SURL:

<b>Avantages</b>	<b>Inconvénients</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsabilité limitée aux apports</li> <li>- Gestion plus souple</li> <li>- Société pourra survivre en cas du décès d'un associé</li> <li>- Capital social minimum exigé n'est pas très élevé</li> <li>- Pour la SURL, contrôle total de l'affaire par l'associé unique, sans partage des bénéfices</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Libération du capital social quel que soit son montant</li> <li>- Associés ne peuvent céder librement leurs parts sociaux</li> <li>- Société soumise à l'impôt sur les sociétés</li> <li>- 1.000.000 CFA minimum, qui doivent être libérés intégralement au moment de la constitution de la SARL ou de la SURL</li> </ul>

### **S.A: Société anonyme**

La société anonyme (S.A.) est une société de capitaux dont le capital est divisé en actions. Les associés de la SA, les actionnaires, ne supportent leurs pertes qu'à concurrence de leurs apports. Les droits des actionnaires sont matérialisés par les actions, dont le montant minimum est de 10.000 F CFA. La société anonyme est ainsi dénommée parce que sa dénomination sociale ne révèle pas le nom des actionnaires.

La SA peut être créée moyennant le concours de deux associés (ou un associé unique pour ce qui est de la société anonyme unipersonnelle, qui sera décrite plus tard) au minimum et exige un montant du capital de 10.000.000 CFA. Il y a deux manières de constituer une SA: 1) en lançant un appel public à l'épargne, ou 2) en ne pas lançant un appel de ce genre. Le capital minimum est de 10.000.000 F CFA si la société ne fait pas d'appel public à l'épargne et 100.000.000 F CFA si elle le fait.

La gestion de la SA est plus complexe que ne l'est celle des autres types de société. Pour les SA composées de plus de 3 personnes, on marque une distinction entre l'administration et la direction. Les différents rôles se répartissent entre:

- *Le Conseil d'administration (CA)*, composé de 3 à 12 membres, détient les pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société. Il précise les objectifs de la société et l'orientation qui doit être donnée à son administration. Il exerce un contrôle permanent de la gestion telle qu'assurée par le PDG ou le DG
- *Le Président du CA* préside les réunions du CA et les assemblées générales,
- *Le Directeur Général (DG)* est nommé par le conseil d'administration et assure la direction générale de la société
- *Le Président-Directeur Général (PDG)* est le titre attribué au président du CA lorsqu'il/elle exerce les fonctions du DG assorties de celles du président du CA

Pour toute SA dont le nombre d'associés est inférieur à trois, on voit plus souvent la désignation d'un seul administrateur général.

La SA convoque annuellement des assemblées générales. La nomination de commissaires aux comptes est obligatoire dès la constitution de la SA.



Le tableau ci-après expose les avantages et inconvénients de la SA:

<b>Avantages</b>	<b>Inconvénients</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Risque partagé entre les associés</li> <li>- Responsabilité des associés strictement limitée au montant de leurs apports</li> <li>- Facilité et souplesse de transmission des actions</li> <li>- Crédibilité vis-à-vis des partenaires (banquiers, clients, fournisseurs...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capital social minimum exigé plus important que pour les autres formes juridiques</li> <li>- Procédure de constitution assez longue (3 à 6 semaines) avec des coûts élevés</li> <li>- Instabilité du président (révocation sans préavis et sans indemnité par le conseil d'administration)</li> <li>- Société soumise à l'impôt sur les sociétés</li> </ul>

**La société anonyme unipersonnelle** est une S.A. constituée d'un seul actionnaire. Elle est soumise aux mêmes règles que celles régissant la SA, mais l'associé unique est seul responsable des dettes sociales jusqu'à concurrence de ses apports. La S.A. unipersonnelle est dirigée par l'associé unique, qui prend le titre d'administrateur général. En tant que tel, il assume sous sa responsabilité l'administration et la direction générales de la société. Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société.

Suivent les avantages et inconvénients de la SA unipersonnelle:

<b>Avantages</b>	<b>Inconvénients</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsabilité de l'associé unique strictement limitée au montant de son apport</li> <li>- Contrôle total de l'affaire par l'associé unique</li> <li>- Absence de partage des bénéfices</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capital social minimum exigé plus important que celui des autres formes juridiques</li> <li>- Procédure de constitution assez longue (3 à 6 semaines) avec des coûts élevés</li> <li>- Société soumise à l'impôt sur les sociétés</li> </ul>

### **Société de fait et Société en participation**

La société de fait et la société en participation sont pratiquement inexistantes dans le cadre des activités commerciales réalisées au Mali. Les petites et moyennes entreprises et les micro-entreprises sont plutôt érigées sous forme de groupement d'intérêt économique (GIE) ou de société à responsabilité limitée.

*La société de fait* est constituée en l'absence de formalités légales et parfois sans acte écrit. Son existence n'étant déduite que du comportement des parties, il n'existe pas de cadre légal de sa constitution. Elle est donc régie par la volonté des associés (au nombre de deux au moins) et matérialisée par un contrat dont la forme et le contenu sont laissés à la libre appréciation des signataires.

*La Société en participation* naît de la volonté des associés, qui conviennent librement de l'objet, de la durée, des conditions de fonctionnement, des droits des associés et de la finalité la société. Elle est donc fondée sur l'autonomie de la volonté : c'est la règle de la liberté contractuelle qui s'y applique, et non la législation en vigueur. Par conséquent, les parties ne sont pas soumises à la rigueur de la loi. Les associés sont à l'abri des poursuites lorsque un autre associé ou le gérant fait écran entre eux et des tiers.

Sont exposés ci-dessous les avantages et inconvénients de la société de fait et la société en participation:

<b>Avantages</b>	<b>Inconvénients</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La simplicité, la discrétion, la souplesse de constitution comme de fonctionnement</li> <li>- Constituée au mépris des formalités légales et parfois sans acte écrit</li> <li>- Son existence est déduite du comportement des parties</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chaque associé peut être tenu indéfiniment et solidairement des engagements des autres</li> <li>- Leurs propres biens ne sont donc pas à l'abri des créanciers de la société poursuivies</li> <li>- Elle n'a pas de personnalité morale parce qu'elle est non immatriculée</li> </ul>

### **Groupement d'intérêt économique (GIE)**

Le GIE est un groupement qui permet à plusieurs entreprises préexistantes de se regrouper pour faciliter ou développer leur activité économique, tout en conservant leur indépendance. Il se distingue des autres types de société par le fait que, bien que le GIE soit une personne morale, au lieu d'avoir pour objectif de poursuivre une activité professionnelle nouvelle, il se propose de faciliter l'exercice de l'activité de ses membres. Le GIE est la structure juridique la plus commune choisie par les femmes chefs d'entreprise.

Le GIE peut être créé sans capital et avec un minimum de deux personnes physiques ou morales. Si le GIE est créé avec un capital, chaque associé peut faire des apports en numéraire et/ou en nature, pour lesquels il n'y a pas de minimum. Si le GIE n'a pas de capital, il fonctionne en tant qu'association. Les membres sont tenus pour responsables des dettes du groupement en faisant appel à leur patrimoine propre. Ils agissent solidairement quant au remboursement des dettes du GIE, sauf si une convention avec un tiers particulier limite cette responsabilité.

L'administration du GIE est librement organisée par les statuts du GIE, ou, à défaut, par l'assemblée générale composée de ses membres. La nomination des dirigeants, la durée de leurs fonctions, et leur responsabilité sont précisées par les statuts. Il est loisible au GIE d'accepter l'adhésion de nouveaux membres; de même, les membres existants peuvent démissionner dans les conditions prévues par les statuts. La désignation d'un commissaire aux comptes n'est pas obligatoire.

Le tableau suivant expose les avantages et inconvénients du GIE:

<b>Avantages</b>	<b>Inconvénients</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Peut être créé sans capital</li> <li>- Délai de constitution rapide</li> <li>- Coût de constitution faible par rapport aux sociétés</li> <li>- Les membres déterminent librement le mode de fonctionnement du GIE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsabilité des membres du GIE qui sont tenus pour responsables des dettes du groupement en faisant appel à leur patrimoine propre. Ils agissent solidairement quant au remboursement des dettes du groupement, sauf convention contraire avec un tiers co-contractant.</li> <li>- GIE ne peut, par lui-même, avoir pour but la recherche et le partage de bénéfices</li> </ul>

Vous vous êtes maintenant familiarisées avec les types d'entreprises autorisés sur le territoire des Etats membres de l'OHADA. Le prochain chapitre vous expliquera comment démarrer l'un quelconque de ces fonds de commerce.

## Chapitre 5. Comment démarrer votre entreprise

Ce chapitre vous servira de guide de démarrage de votre entreprise, une fois que vous aurez choisi sa structure juridique. Il vous expliquera, étape par étape, la durée, les coûts associés et les services impliqués dans les procédures que vous aurez à accomplir pour que votre entreprise soit reconnue légalement par l'Etat.

Dans ce chapitre, les étapes de démarrage seront expliquées telles qu'elles se rapportent aux entreprises les plus souvent mises sur pied au Mali, à savoir:

- Entreprise individuelle
- SARL : Société à responsabilité limitée et SURL : Société unipersonnelle à responsabilité limitée
- SA : Société anonyme et SAU : Société anonyme unipersonnelle
- GIE : Groupement d'intérêt économique

Il est à noter que les étapes à suivre risquent d'évoluer dans le temps. Il est donc, toujours important de vous renseigner auprès de la chambre de commerce et d'industrie ou du service gouvernemental chargé du contrôle des entreprises dans votre pays.

### **Immatriculation au Registre du Commerce et du Crédit Mobilier (RCCM)**

Toute société ayant rempli les conditions prévues par l'Acte uniforme sur le droit commercial général doit être immatriculée au *Registre du Commerce et du Crédit Mobilier (RCCM)* dans le premier mois d'exploitation de son activité. Ce registre est tenu par le Tribunal de commerce de la juridiction sous la compétence de laquelle ledit fonds de commerce est exploité. C'est dans ce registre que s'inscrit toute entité, qu'il s'agisse de personne physique ou morale, qui s'engage dans une activité commerciale quelconque. C'est, donc, sur la base de cette immatriculation que la société ainsi reconnue acquiert son statut juridique. Seules les sociétés en participation ne sont pas tenues de respecter cette exigence.

Selon l'OHADA, le dossier de demande d'immatriculation doit contenir:

- un extrait de naissance
- un extrait du casier judiciaire
- un extrait de mariage, le cas échéant
- un certificat de résidence
- une copie du titre de propriété du local, d'un certificat de bail du local, ou du contrat de location (lieu d'exercice de la profession)
- une autorisation d'exercice pour les étrangers

Se trouve ci-annexé le formulaire de demande d'immatriculation officiel. En plus de l'immatriculation au RCCM, les entreprises doivent remplir plusieurs formalités fiscales, sociales, et administratives. Pour mieux expliquer les étapes à suivre, nous détaillons ci-dessous la procédure de démarrage de l'entreprise selon la chronologie suivante:

- création juridique de l'entreprise
- formalité fiscale
- agréments et autorisations divers

- formalités sociales

Il faut savoir que, en ce qui concerne les formalités citées ci-dessus, vous pouvez vous rendre au *Centre des Formalités des Entreprises (CFE)* qui se trouve au sein de la Chambre de Commerce et d'Industrie de votre localité et qui vise à centraliser les démarches que doivent accomplir les commerçants et sociétés commerciales. Ce service s'occupe des immatriculations au registre du commerce, des modifications de statuts et des cessations d'activité. Dans un délai de 48 heures, il assure la vérification, le traitement et la diffusion des dossiers auprès des organismes destinataires (Tribunal de Commerce, Direction Nationale des Impôts, Institution Nationale de Prévoyance Sociale, Office Nationale de la Main d'œuvre et de l'Emploi, Direction Nationale des Industries, Direction Nationale du Commerce et de la Concurrence – DNCC).

### **Le Centre National de Promotion des Investissements (CNPI)**

Le CNPI, créé en 1996 par l'Etat malien, collabore sur le plan national, bilatéral et multilatéral avec les organismes et institutions intéressés par le développement du secteur privé au Mali.

Au sein du CNPI il existe un *Guichet unique*, chargé de recevoir et d'instruire les dossiers de création d'entreprise et les demandes d'agrément conformément au Code des Investissements. Puisque le CFE s'occupe exclusivement des sociétés commerciales, c'est le Guichet unique qui délivre les autorisations d'exercice pour les secteurs suivants: Industrie, BTP, immobilier, cabinets d'architecture, bureaux d'ingénieurs-conseils, culture, tourisme, transports publics de passagers ou de marchandises, établissements classés dangereux, insalubres et incommodes, travaux cartographiques et topographiques.

Le Guichet unique n'est pas habilité à surveiller les secteurs du commerce, des mines, de l'éducation et de la santé.

*Le Guichet unique de la Direction Nationale du Commerce et de la Concurrence (DNCC)* est chargé de la délivrance des autorisations d'import-export.

## **Création juridique de l'entreprise**

### **Entreprise individuelle**

La seule formalité à remplir en vue de la création juridique de l'entreprise individuelle consiste en l'immatriculation au Registre du Commerce et du Crédit Mobilier (RCCM) dans le premier mois d'exploitation de son fonds de commerce. Pour accomplir cette procédure, vous devrez prévoir entre 2 à 7 jours.

Nous présentons ci-après la procédure de création de l'entreprise individuelle:

<b>Formalités</b>	<b>Documents requis</b>	<b>Lieux d'accomplissement</b>	<b>Durée</b>
Immatriculation au Registre du Commerce et du Crédit Mobilier (RCCM)	Le dossier d'immatriculation	Tribunal de commerce ou Centre de formalités des entreprises (CFE)	2 à 7 jours

## **Les Sociétés commerciales**

S'agissant de la société commerciale, il faut passer par trois étapes pour créer l'entreprise en question, la durée estimative en étant d'entre 2 et 4 semaines.

### *Etape 1 : Etablissement des statuts*

L'importance des statuts réside dans le fait qu'ils servent de règles de comportement de la société. Les statuts s'avèrent indispensables pour la direction et ne peuvent être modifiés qu'avec l'accord de l'assemblée générale. Les statuts doivent indiquer : la forme juridique de la société, le siège, le montant du capital social, les apports de chaque associé, et les modalités de fonctionnement, ainsi que les compétences dont doit faire preuve la direction et la dissolution de la société.

L'établissement des statuts devrait se dérouler de la manière suivante:

- Rédaction des statuts par acte authentique (acte notarié ou sous seing privé)
- Tenue de l'assemblée générale
- Signature des statuts par tous les associés
- Enregistrement des statuts
- Etablissement d'une déclaration de conformité: une déclaration par laquelle les fondateurs affirment que la constitution de la société a été réalisée en conformité avec l'Acte uniforme relatif au droit des sociétés
- Production des statuts en plusieurs exemplaires, dont:
  - un pour le siège social
  - un pour l'enregistrement fiscal
  - deux pour le RCCM
  - deux photocopies pour le CFE
  - une photocopie pour chaque associé.

### *Etape 2 : Immatriculation au Registre du Commerce et du Crédit Mobilier*

Les sociétés commerciales suivent les mêmes procédures que les entreprises individuelles quant à l'immatriculation au RCCM. Le dossier d'immatriculation pour les sociétés commerciales doit obligatoirement comporter les statuts de la société et les pièces d'état civil des associés.

### *Etape 3 : Publication d'un avis dans un journal d'annonces légales*

L'Etat exige souvent que les nouvelles entreprises fassent publier leur acte de constitution dans un journal d'annonces légales.

### *Les Coûts associés*

En ventilant les coûts de constitution d'une société, il faut rendre compte:

- des honoraires du notaire, qui sont normalement déterminés en fonction du montant du capital
- des droits d'enregistrement des statuts (de 1500 à 2000 FCFA par page)
- des frais d'immatriculation au greffe du tribunal
- des frais de publication dans un journal d'annonces légales
- des patentes et droits licence.

Le tableau ci-dessous récapitule les formalités en matière de création d'une société commerciale:

Formalités	Documents requis	Lieux d'accomplissement	Coût	Durée
1) Etablissement et enregistrement des statuts 2) Immatriculation au Registre du commerce 3) Publication d'un avis dans un journal d'annonces légales	- le dossier d'immatriculation - les statuts - les pièces d'identité ou passeport des associés	Etude de notaire (il faut obligatoirement passer par un notaire)	Entre 215.000 et 700.000 selon le montant du capital	2 à 4 semaines

### **GIE : Groupement d'intérêt économique**

Le GIE se distingue de la société commerciale par le fait que, bien que celui-ci soit une personne morale, les formalités sont tout de même moins lourdes. En effet, le groupe coûte moins cher à constituer, et la mise en route s'avère normalement plus rapide, cette étape initiale prenant entre 2 et 3 semaines.

Formalités	Documents requis	Lieux d'accomplissements	Durée
1) Etablissement des statuts, règlement intérieur et procès verbaux (PV) de constitution 2) Enregistrement des statuts, règlement intérieur, PV 3) Immatriculation au Registre du Commerce	- le dossier d'immatriculation - une copie de la carte d'identité de tous les membres - extrait du casier judiciaire du Président	Tribunal du commerce ou CFE pour tout	2 et 3 semaines

### **Formalité fiscale**

#### **Carte d'identification fiscale**

Toute entreprise, personne physique ou morale, exerçant une activité sur le territoire du Mali doit disposer d'une carte d'identification fiscale, qui est délivrée par *le Service des impôts*. Pour ce faire, elle doit faire remplir un formulaire au centre d'impôt dont elle relève. Ce dernier expédie le formulaire rempli à la Direction Nationale des Impôts (cellule informatique qui saisit les informations et établit la carte d'identification fiscale), pour ensuite renvoyer celle-ci vers le centre d'impôt d'origine qui la délivre au demandeur. Normalement, l'immatriculation prend entre 3 et 4 jours.

#### **Agréments et autorisations divers**

Pour certains secteurs, il faut détenir, une autorisation, et parfois une licence, délivrée par tous les ministères et directions nationales sectorielles intéressés par la nature de l'activité de l'entreprise, avant de pouvoir procéder à l'exploitation de vos activités commerciales. Dès que vous aurez choisi le secteur dans lequel votre activité se poursuivra, il faudra vous renseigner auprès des ministères concernés, dont la Direction Nationale du Commerce et de

la Concurrence (DNCC), les Directions Nationales des différents ordres d'Enseignement ou la Direction Nationale de la Santé.

**Formalités sociales**

Vous pouvez vous renseigner auprès du Guichet unique ou Centre des Formalités des Entreprises pour savoir quelles formalités sociales vous devez remplir.





## Chapitre 6. Impôts, taxes et obligations douanières

Le paiement des impôts et des taxes constitue l'une des responsabilités légales auxquelles que les femmes chefs d'entreprise doivent satisfaire. Les taux des taxes et des impôts risquent de varier d'une année à l'autre sur la base des postes du budget du gouvernement et de la politique fiscale arrêtée. Il est donc impossible que ce manuel récapitule toutes les lois sur les impôts qui régneront de manière permanente. Ce chapitre sert plutôt de guide d'impôts et de taxes courantes, et en particulier, les impôts communément applicables aux types d'entreprises discutés dans ce manuel. La liste complète des taux se trouve annexée au Code général des Impôts.

### Taxes et impôts

La fiscalité au Mali comprend deux types: les impôts directs et indirects.

#### Les impôts directs

Ils sont constitués par:

- L'impôt sur les Bénéfices Industriels et Commerciaux (IBIC)
- L'impôt sur les bénéfices agricoles
- L'impôt sur les sociétés
- Les patentes et licences

#### *Impôt sur les Bénéfices Industriels et Commerciaux (IBIC)*

L'IBIC est applicable à tous les revenus qui ne sont pas classés dans l'une des quatre autres catégories imposables. L'IBIC frappe par conséquent tous les bénéfices provenant de l'exercice d'une activité lucrative, qu'elle soit commerciale, industrielle, artisanale ou de service, menée par toute personne physique ou morale. Il est prélevé sur le bénéfice réalisé par les contribuables qui ont un chiffre d'affaires annuel hors taxe supérieur à 30 millions de FCFA. Le bénéfice imposable est le bénéfice net, déterminé d'après les résultats d'ensemble des opérations de toute sorte effectuées par les personnes physiques et morales (en tenant compte de certaines déductions prévues par le Code des Impôts.)

Les taux de l'IBIC sont de:

- 35% pour les sociétés de capitaux avec un minimum d'imposition (auquel les sociétés même déficitaires sont soumises) à hauteur de 0,75% du chiffre d'affaires
- 15% pour les personnes physiques
- 10% pour autres personnes (ouvriers et artisans utilisant principalement la main-d'œuvre familiale).

#### *Impôt sur les bénéfices agricoles (IBA)*

Les bénéfices provenant d'exploitations agricoles (agriculture, élevage, aviculture, pisciculture, sylviculture) sont quasiment exonérés de toute imposition au Mali. Il n'existe aucun texte d'application à cet égard. Le Code se contente de prévoir que le bénéfice agricole soumis à l'impôt devrait être déterminé forfaitairement, quelle que soit l'importance du chiffre d'affaires de l'exploitation, sauf option du contribuable pour le régime du réel. Le taux d'imposition est de 10%.

### ***Impôt sur les sociétés (IS)***

L'impôt sur les sociétés (IS) est au taux unique de 35%.

### ***Patentes et licences***

La patente professionnelle est due par toute personne engagée dans le commerce ou une activité lucrative. Ne sont pas soumis à la patente les travailleurs salariés, les administrations et les collectivités, les contribuables exonérés de l'IBIC, les sociétés à capitaux, les assujettis à l'impôt synthétique, les exportateurs de bétail et les transporteurs assujettis à la taxe sur les transports routiers. Le produit de la patente aide à alimenter le budget de la commune sur le territoire de laquelle la profession est exercée. Pour être commerçant import-export, l'opérateur économique doit obtenir une patente valable d'une durée de trois ans dans l'une de trois catégories:

- Catégorie 1 : Jeunes diplômés, qui bénéficient d'une exonération de 100% en première année, 50% en deuxième année et 25% en troisième année
- Catégorie 2 : Nationaux non jeunes diplômés, au coût de 500 000 FCFA
- Catégorie 3 : Etrangers, plus de 500 000 FCFA

**La licence** est un impôt local perçu au profit de la Commune ou de la Région. Elle est due par toute personne se livrant à la vente en gros ou au détail de boissons alcooliques ou fermentées, à raison d'une licence par établissement de vente. La contribution de licence ne comprend qu'un droit fixe qui varie suivant la catégorie de l'établissement imposable et son lieu d'exploitation. Les contribuables relevant de l'impôt synthétique sont exempts du paiement du droit de licence.

### **Les impôts indirects**

Les impôts indirects comprennent:

- La taxe sur la valeur ajoutée (TVA)
- L'impôt spécial sur certains produits (ISCP)
- La taxe sur les activités financières (TAF)

### ***La Taxe sur la Valeur Ajoutée (TVA)***

La TVA est applicable aux opérations relevant d'une activité économique englobant les livraisons de biens et les prestations de services effectuées au Mali à titre onéreux par un contribuable, quel qu'il soit. Sont réputées activités économiques, les activités du secteur industriel, commercial, artisanal, agricole et de services. La TVA est déductible. Sont assujetties à la TVA les personnes physiques ou morales publiques ou privées qui effectuent à titre habituel ou occasionnel des opérations soumises à la TVA, quel que soit leur statut juridique. A ce titre, les assujettis sont :

- Les contribuables qui réalisent un chiffre d'affaires hors taxe supérieur à 30 millions de F CFA
- Les revendeurs de produits importés ou acquis sur le marché national, ainsi que les importateurs
- Les producteurs
- Les entrepreneurs de travaux immobiliers
- Les prestataires de service.

La base d'imposition est constituée par:

- La valeur en FCFA franco frontière pour les produits importés
- Toutes les sommes reçues ou à recevoir en contrepartie des prestations
- Les montants des marchés et factures en rapport avec les travaux immobiliers.

Le taux de la TVA est de 18%, qui sont applicables sur la base d'imposition.

### ***Impôt Spécial sur Certains Produits (ISCP)***

Il s'agit d'un impôt perçu au cordon douanier à l'occasion de l'importation de certains produits au nombre de soixante-quinze, répartis entre le matériel et les produits de l'agriculture, les noix de cola, les boissons alcoolisées, le tabac, les carburants et lubrifiants, les véhicules, les munitions et les produits miniers figurant au tarif des douanes. L'ISCP est déclaré et recouvré dans les mêmes conditions et délais que le sont les droits et taxes de douane pour les produits importés. Pour les produits nationaux, l'ISCP est déclaré et recouvré dans les mêmes conditions et délais que la TVA.

### ***La Taxe sur les Activités Financières (TAF)***

Cette taxe frappe les opérations qui se rattachent aux activités bancaires, financières et, d'une manière générale, au commerce des valeurs et de l'argent. Les assujettis sont les banques, les établissements financiers, les agents de change, les escompteurs, les remisiers et, plus généralement, tous les professionnels du commerce des valeurs et de l'argent, à l'exception des opérations de crédit-bail, les intérêts et commissions relatifs aux opérations réalisées sur le marché monétaire, les opérations d'assurance, les agios. Le fait générateur est constitué par l'encaissement du prix ou de la rémunération en question.

### ***Droits et taxes douanières***

Les formalités de dédouanement sont accomplies généralement par les commissionnaires en douane agréés, appelés couramment « transitaires ». Les marchandises à l'importation font l'objet d'une vérification de leur valeur, nature, provenance..., et ce, par les soins de la COTECNA, qui est implantée dans les principaux ports d'expédition des marchandises.

### **Modalités et lieux de paiement des impôts et des taxes douanières**

#### ***Impôts***

Le paiement des impôts directs s'effectue auprès du Trésor. La perception des impôts indirects a lieu au niveau du centre des impôts de la localité où l'entrepreneur exerce ses activités. A Bamako, le service des impôts dispose de huit (8) centres répartis dans les six (6) communes qui composent la ville. A l'intérieur des Cercles, on fait les versements réglementaires au service des Perceptions.

Les dates limites suivantes sont en vigueur au Mali:

- Paiement des impôts directs : fin avril de chaque année
- Dépôt de bilan : le 31 mars de chaque année
- Déclaration foncière : le 31 mars de chaque année.

Tout dépassement du délai ainsi imparti encourt une pénalité pouvant s'élever à 100% du montant exigible. Une fois la déclaration et le dépôt de bilan réalisés, le service des impôts envoie au contribuable un avertissement portant sur le montant à payer au titre de l'impôt et

le délai de paiement. Les impôts directs sont payables par versements échelonnés, alors que les impôts indirects doivent être réglés par mensualité.

### **Le Tarif extérieur commun (TEC)**

Le Mali fait partie de l'Union économique et monétaire ouest africaine (UEMOA), qui applique un tarif extérieur commun. Dans le cadre du TEC, les produits venant de l'extérieur, c'est-à-dire, de pays non membres de l'UEMOA, seront sujets à un taux unique de droit de douane. Actuellement, les sept autres pays de la CEDEAO s'avancent vers l'adoption d'un seul TEC unique. L'objectif final est de mettre sur pied d'ici fin 2007 une union douanière sur les territoires des pays de la CEDEAO.

Les catégories tarifaires sont les suivantes:

- 0 % pour les besoins sociaux essentiels
- 5 % pour les matières premières, les machines et outils de fabrication
- 10 % pour les produits intermédiaires
- 20 % pour les biens de consommation finale

Pour de plus amples informations sur les taxes et impôts imposés aux entreprises et les patentes et licences nécessaires pour votre entreprise, veuillez consulter le Code des impôts et le Ministère qui régit le secteur dans lequel vous exercez vos activités.

## Chapitre 7. Dépenses courantes et services publics

Pour assurer le bon fonctionnement de votre entreprise, vous aurez à prendre en compte des dépenses courantes, dont l'électricité, le loyer, l'assurance, l'Internet... Veuillez trouver ci-dessous une liste de quelques compagnies ou ministères qui pourront vous aider à vous abonner aux services nécessaires.

### Electricité

Compagnies/Ministères	Adresse
Ministère des Mines, de l'Energie et de l'Eau	Quartier du Fleuve – BP 1909 Bamako – Mali Tél: 223.222.41.84
EDM – Energie du Mali	Square Patrice Lumumba – BP 69 Bamako – Mali Tél: 223.222.30.20

### Télécommunication

Compagnies/Ministères	Adresse
SOTELMA	BP 740 – Bamako - Mali Tél: 223.221.52.80 Web: <a href="http://www.sotelma.ml">http://www.sotelma.ml</a>
MALITEL	BP: E 43 Avenue Kassé KEITA Bamako – Mali Tél: 223.670.97.09 / 222 47 31 Web: <a href="http://www.malitel.com.ml">http://www.malitel.com.ml</a>
IKATEL	Web: <a href="http://www.ikatel.net/">http://www.ikatel.net/</a>

### Assurances

Compagnies/Ministères	Adresse
UTM – Union Technique de la Mutualité Malienne	Medina Coura – Rue 31 Porte 111 BP E 1083 Bamako - Mali Tél: 223.221.33.49 E-mail: <a href="mailto:utm@afribone.net.ml">utm@afribone.net.ml</a> Web: <a href="http://www.malipages.com/utm">http://www.malipages.com/utm</a>
AGF MALI ASSURANCES - ALLIANZ GROUP	Avenue de la Nation BP E 4447 Bamako - Mali Tél: 223.222.41.65 Fax: 223.223.00.34 E-mail: <a href="mailto:agf.mali@agf-ml.com">agf.mali@agf-ml.com</a> Web: <a href="http://www.agf-afrique.com">http://www.agf-afrique.com</a>
COLINA ASSURANCES	Avenue Modibo Keita BP E 154 Bamako - Mali Tél: 223.222.57.75 Fax: 223.223.24.23 E-mail: <a href="mailto:c-mali@colina-sa.com">c-mali@colina-sa.com</a> Web: <a href="http://www.colina-sa.com">http://www.colina-sa.com</a>

CNAR SA – Caisse Nouvelle d’Assurance et de Réassurance du Mali	Quartier du Fleuve – Square Lumumba BP 568 Bamako - Mali Tél: 223.221.31.17 Fax: 223.221.23.69 E-mail: <a href="mailto:cnar@africone.net.ml">cnar@africone.net.ml</a> Web: <a href="http://www.malipages.com/cnar">http://www.malipages.com/cnar</a>
---	--

### Poste

Compagnies/Ministères	Adresse
ONP – Office Nationale des Postes	Bamako – Mali Tél: 223.222.54.35

### Cybercafé

Un certain nombre de cybercafés sont mis à la disposition des entrepreneurs. Ils vous serviront à la consultation de messagerie, à l’envoi et la réception de mails, à la recherche sur le Web, etc. Quoique leurs horaires d’ouverture varient, ces établissements sont normalement ouverts entre 9h et 00h. Les tarifs qu’ils pratiquent varient entre 250 CFA à 500 CFA par heure, mais un nombre toujours croissant de cybercafés proposent le paiement d’un abonnement.

## **Chapitre 8. Intégrer les ressources humaines dans votre entreprise**

Il arrive souvent aux femmes chefs d'entreprise détenant une petite entreprise qu'elles n'ont ni le temps ni les moyens nécessaires pour mettre sur pied un service de ressources humaines. Ceci malgré que l'embauche d'individus qualifiés et la gestion du personnel d'une entreprise s'avèrent tout aussi importantes, voire encore plus cruciales, que ne l'est le développement d'un produit permettant de faire concurrence. Quelque soit la taille du fonds de commerce et l'importance de ses ressources, il existe des mécanismes simples susceptibles d'être mis en oeuvre pour assurer la bonne gestion des ressources humaines.

### **Le manuel de l'employé**

Le manuel de l'employé fournit l'occasion idéale d'exposer à l'intention des employés les conseils nécessaires quant à la conduite permise et non permise au lieu de travail. Ce manuel présente dans leurs grandes lignes les politiques et les procédures de la société, en faisant état des attentes de l'employeur sous une forme simple et facile à lire.

L'employeur devrait donner à toute nouvelle embauche un exemplaire du manuel, cette dernière devant reconnaître par un récépissé dûment signé son acceptation desdites politiques. Le manuel de l'employé, qui est destiné au personnel dans son intégralité, doit comporter de brèves descriptions des politiques sociales concernant les aspects suivants:

- Heures de travail
- Intervalles de rémunération
- Avantages en nature (jours fériés, congés payés et pension d'invalidité)
- Vêtements de travail
- Mesures disciplinaires
- Déclaration "à volonté" permettant à chaque partie de résilier le lien les unissant à tout moment et pour n'importe quel motif ou sans motif aucun.

Il convient parfois d'y inclure une déclaration d'accueil, une politique de lutte contre le harcèlement, ainsi qu'une déclaration de la part de l'employeur concernant l'égalité des chances.

### **Embauche du personnel**

Le personnel constitue l'une des ressources les plus précieuses de la femme chef d'entreprise. Une fois la décision prise d'engager quelqu'un, vous devriez en tout premier lieu rédiger un profil du poste à remplir, lequel devra préciser les conditions requises et les aptitudes nécessaires pour bien s'acquitter de ses fonctions. Ce profil présentera également dans leurs grandes lignes les responsabilités professionnelles et les attentes de l'employeur.

Ceci fait, on peut procéder au processus de recrutement proprement dit. Le premier pas à faire consiste à mettre une annonce en empruntant les moyens adaptés, dont peut-être un journal ou une revue d'affaires, des universités, chambres de commerce ou autres endroits où afflueraient éventuellement des candidats qualifiés. Vous feriez toujours bon de proposer en interne le poste parmi vos salariés, car il se peut que l'un de vos employés possède les aptitudes requises. De plus, l'embauche en interne permet d'économiser du temps et de l'argent. S'il arrive couramment que les entrepreneurs cherchent à remplir les postes vacants en faisant appel à des amis et des parents, il vous faudra tout de même vous rappeler que la

personne sélectionnée doit avoir les aptitudes nécessaires, faute de quoi des problèmes multiples risqueront de se soulever à long terme.

### **Contrat de travail**

Vous devriez garder à l'esprit que, lors de l'engagement d'un employé, il est dressé un contrat liant le salarié et l'entreprise. Il existe trois types de d'embauche au Mali sur lesquels nous allons élaborer toute à l'heure:

- contrat à durée déterminée
- contrat à durée indéterminée
- contrat à l'essai

Ensuite, le contrat de travail ainsi rédigé devrait préciser en toutes lettres les conditions régissant les fonctions du salarié, dont:

1. Conditions de travail:
  - Heures de travail
  - Périodes de repos
  - Pauses-repas
  - Congé annuel
  - Mesures d'hygiène et de sécurité du travail.
2. Rémunération et méthode de calcul de celle-ci
3. Période d'essai et conditions d'essai
4. Licenciement:
  - Délai d'avis de licenciement
  - Mutation
  - Discipline
5. Procédures de résolution de différend
6. Principes directeurs établissant le lien entre rémunération et productivité
7. Description détaillée des services essentiels au sein de l'établissement
8. Liberté de syndicalisme
9. Droits et responsabilités et de l'employé et de l'employeur

### **Types de Contrats**

#### *Contrat à Durée Déterminée (CDD)*

Le contrat est à durée déterminée lorsque cette durée est précisée à l'avance, par la volonté des parties ou lorsqu'elle est assortie d'un terme, c'est-à-dire d'un événement futur et certain dont l'avènement met fin au contrat. Aucun travailleur ne peut conclure avec la même entreprise plus de deux CDD.



Il ne peut être mis fin à un CDD, avant terme, qu'en cas de:

- faute lourde
- accord des parties constaté par écrit;
- ou de force majeure.

#### *Contrat à durée indéterminée (CDI)*

Ce type de contrat, qui n'est assorti d'aucun terme ou dont la durée n'est pas précisée, est appelé contrat à durée indéterminée.

C'est un contrat de travail dont le lien formel entre l'employeur et le salarié n'est soumis à aucune formalité juridique. Il peut être mis par écrit, verbal, ou même tacite. La preuve de son existence peut être rapportée par tout moyen, et peut être étayée par des témoignages ou indices.

Le CDI prend fin dès:

- le licenciement, qui ne peut intervenir que lorsqu'il y a motif légitime (faute professionnelle, inaptitude physique, cause économique, cessation d'activité)
- la démission du travailleur.

#### *Contrat de qualification professionnelle*

Le contrat de qualification professionnelle est d'une période de 6 mois, renouvelable deux fois. Il permet de bénéficier de certains avantages fiscaux. Pour de plus amples informations sur ce type de contrat, consultez le code de travail.

### **Cotisations sociales**

#### *Le code de prévoyance sociale*

Le présent code comprend les régimes suivants:

- un régime de prestations familiales
- un régime de réparation et de prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles
- un régime de retraite (vieillesse, invalidité, décès-survivants)
- un régime de protection contre la maladie

Les entreprises sont tenues d'assurer aux travailleurs un service médical et sanitaire. En attendant l'instauration d'un régime d'assurance maladie, ils bénéficient des prestations et garanties prévues par le Code du Travail : c'est ainsi que l'employeur leur maintient le salaire en cas d'arrêt du travail.

Pour de plus amples informations sur les régimes du Code de prévoyance sociale et sur le Code de travail au Mali, veuillez consulter le site Web <http://www.justicemali.org/codes.htm>



## Chapitre 9. Gérer vos fonds

**“Bilans, comptes de résultat et états du flux de trésorerie (cash-flow) ... on ne cesse pas d’en parler, mais, en réalité, de quoi s’agit-il?”** Gérer bien votre argent est indispensable pour le succès de votre fonds de commerce. Nous voulons tous savoir la façon dont nos fonds sont affectés et les modalités des nos décaissements, tout en vérifiant si nos recettes couvrent bien nos coûts. Pour ce faire, il faut comprendre la comptabilité de base, dont les notions rudimentaires nous autoriseront à tenir un plan comptable mis à jour et des livres bien organisés. Nous pourrions ainsi nous informer à tout moment de la situation de l’entreprise et nous orienter au fur et à mesure que nous nous efforçons d’en améliorer la rentabilité. Une fois les grands livres mis en état, on peut procéder à l’interprétation des bilans, comptes de résultat et états de cash-flow. Aussi pourrez-vous comparer entre elles vos performances financières passées et actuelles avant de passer à la fixation de vos objectifs financiers futurs. Même si vous faites vérifier vos comptes par un cabinet d’experts-comptables, c’est en vous tenant au courant de vos finances jusqu’à dans les plus petits détails que, assistée par votre direction, vous pourrez veiller sur la bonne orientation de vos activités professionnelles. Les analyses que vous opérerez vous permettra de répondre à des questions de la première importance : De quoi est-ce que j’ai besoin pour augmenter mes bénéfices de 5, 10 ou 20 pour cent? Combien est-ce que je devrais investir afin d’exploiter un nouveau marché extérieur?

Pour bien vous mettre en route, il conviendrait de définir, et ensuite d’énumérer, tous les comptes que vous porterez au grand livre. A cet égard, il faudrait attribuer à chaque compte un numéro de référence individuel. Par exemple, vous pourrez enregistrer votre budget de dépenses sous le numéro 1000, et votre compte d’actif sous le numéro 1010. Quoique cela ne soit pas nécessaire tout au début, bon nombre d’experts-comptables conseillent d’espacer ces références, pour que, au fur et à mesure que se développe votre entreprise, vous pourrez rajouter des comptes en gardant l’ordre numérique établi à l’origine. Nous présentons ci-dessous un plan comptable modèle correspondant à un produit précis.

### Comptes d’actif

#### *Actif de roulement*

500.000	Petite caisse
550.000	Comptes clients
600.000	Stocks fournitures
610.000	Stocks matières premières
650.000	Stocks produits finis

#### *Immobilisations*

700.000	Matériel
750.000	Bâtiment administratif
775.000	Mobilier
800.000	Terrains
850.000	Dépréciation

### **Comptes de passif**

900.000	Comptes fournisseurs
950.000	Salaires à payer
1.000.000	Impôts à payer
1.500.000	Autres éléments du passif

### **Comptes de produits**

1.100.000	Chiffre d'affaires
1.150.000	Produits financiers

### **Comptes de dépense**

1.200.000	Publicité
1.250.000	Frais bancaires
1.300.000	Avantages en nature
1.350.000	Déplacements

### **Comptes de coûts de marchandises vendues**

1.400.000	Coûts de fabrication du produit
1.450.000	Coûts directs de la main-d'oeuvre
1.500.000	Electricité
1.750.000	Divers

Lors la création de votre fonds de commerce, il est possible que vous fassiez usage d'un plan comptable simplifié. Si cette méthode fait l'affaire au début, il faut vous rappeler que, avec la croissance et la solidité accrue de votre entreprise, vous allez vouloir rajouter des postes à votre plan, afin d'établir un tableau plus exact de vos grands livres.

Sur la base de votre conception du plan comptable, vous constituerez un grand livre correspondant à chacun des comptes cités en référence. Quoiqu'il existe certainement des progiciels conçus en vue de faire ces calculs, la tenue personnelle des ces livres ne s'avère pas difficile. Ne figure pas dans le grand livre toute inscription comptable relevant de la période en question. Bien au contraire, le grand livre ne fait que résumer fidèlement les transactions entreprises dans leur intégralité.

Si votre entreprise est de petite taille et que ses opérations se poursuivent uniquement en liquide, l'essentiel de votre grand livre pourra être compris dans votre carnet de chèques. Ce dernier comporte plusieurs éléments d'information qui servent de base indispensable du grand livre, à savoir le solde de trésorerie cumulatif et la date, le montant et l'objet de l'inscription. Cependant, dans le cas où vous entendriez acheter ou vendre sur votre compte comme le font la plupart des entreprises, un registre de trésorerie ou carnet de chèques ne suffira pas en lui-même pour rendre compte des opérations de grand livre. Même en ce qui concerne les entreprises qui fonctionnent uniquement sur la base du liquide, on ne saurait pas utiliser un carnet de chèques en tant que source unique des informations à porter sur le bilan.

Les documents de base constituent un composant important de tout grand livre. Parmi les exemples de documents de base, nous citerons des exemplaires de factures adressées aux clients ou soumises par les fournisseurs. Ces documents sont d'une importance cruciale, car

ils esquissent une “trace de vérification” dont disposez vous ou votre expert-comptable pour remonter en arrière et examiner les transactions financières en rapport avec votre fonds de commerce. Pour ne citer qu’un exemple, supposons qu’un client soutient qu’il n’a jamais reçu de facture de votre entreprise. Dans ce cas, le document de base (votre exemplaire de la facture contestée) en votre possession vous autorisera à rejeter sa réclamation. Par ailleurs, votre comptable aura besoin de tels documents lors de la préparation de votre déclaration d’impôts. La gamme de documents de base comprend également les chèques payés, les notes dressées par les services publics, les dossiers de taxes sur la masse salariale et les déclarations de prêt.

Toute inscription portée sur le grand livre se fera en partie double. En d’autres termes, toute opération financière de votre entreprise implique le mouvement d’argent (ou d’un engagement de paiement) d’un endroit à un autre. Par exemple, quand vous émettez un chèque de paie, la somme d’argent correspondante est prélevée sur votre compte salarial (trésorerie) pour être ensuite virée entre les mains de l’employé en question (dépense). Quand vous vendez des biens moyennant un paiement à compte, vous enregistrez une vente (revenu), tout en veillant à ce que cette opération soit inscrite sur le journal pour ensuite vous assurer du recouvrement ultérieur du montant exigible (compte client).

S’appelle le système de débit/de crédit le mécanisme par lequel on porte les inscriptions sur le grand livre. Si vous comprenez même un peu ce système, vous êtes déjà en voie de saisir votre comptabilité dans son ensemble.

Comme il a été indiqué ci-dessus, tout montant débité doit donner lieu à un crédit équivalent et en compensation. Là où les débits et les crédits ne sont pas égaux, les livres ne seront pas en équilibre. Tout système de comptabilité automatique a pour avantage clé le fait qu’il assurera le contrôle de vos inscriptions de débit/ crédit au fur et à mesure que vous les effectuez, ce qui réduit de beaucoup les chances de la mise en déséquilibre des livres.

Toute inscription de débit ou de crédit augmente ou réduit d’autant le solde comptable. On peut présenter en résumé ces rapports de base de la façon suivante:

Désignation de compte	Débit	Crédit
Actif	Hausse	Baisse
Passif	Baisse	Hausse
Capital propre	Baisse	Hausse
Revenu	Baisse	Hausse
Dépense	Hausse	Baisse

Dans le grand livre, les débits sont toujours inscrits à gauche, et les crédits à droite.

Le plus souvent, les inscriptions de grand livre s’effectuent comme suit:

Date	Désignation de compte	Débit	Crédit
Date			
	<i>Désignation du compte débité</i>	Montant	
	<i>Désignation du compte crédité</i>		Montant
	Brève description de l’opération (facultative)		

Par exemple:

30/12/04

Argent	100.000	
Capital		100.000

\*Propriétaire fait un apport de 100.000 FCFA à l'entreprise

31/12/04

Machine centrifugeuse de mangue	50.000	
Comptes fournisseurs		50.000

\*Achat à crédit d'une machine centrifugeuse, montant net à 30 jours

Dès que vous aurez maîtrisé la tenue des grands livres, vous devrez vous familiariser avec les trois états financiers principaux, à savoir le *bilan*, le *compte de résultat* et l'*état de cash-flow*. Quand on mène une analyse sur la base de ces documents pris ensemble, ceux-ci donnent un tableau exact de la situation financière actuelle de l'entreprise, ainsi que des perspectives d'avenir proche.

### **Bilan**

Le bilan constitue un tableau instantané des ressources propres de l'entreprise (éléments d'actif) et son endettement (éléments de passif et fonds propres) tel qu'il existe à un moment donné (souvent à la clôture d'une période comptable, par exemple, d'un trimestre ou d'un exercice). Le bilan aide le propriétaire à faire le point de la solidité financière du fonds de commerce concerné. L'entreprise, est-elle en mesure de se développer? Peut-elle parer facilement aux hauts et bas financiers usuels liés aux recettes et dépenses? Devrait-on prendre au nom de l'entreprise des mesures pour faire accroître ses réserves de caisse? De plus, le bilan, considéré conjointement avec les comptes de résultat, constitue un élément de la soumission des états financiers exigés par les prêteurs potentiels, tels les banques, les investisseurs ou les fournisseurs, lesquels cherchent à déterminer le montant du crédit à consentir à la firme.

Pour ce qui est du bilan, la formule suivante tient toujours vrai:

$$\text{Actif} = \text{Passif} + \text{Fonds propres}$$

L'*actif* englobe tous les biens appartenant à l'entreprise, soit des articles ayant une valeur réelle.<sup>2</sup> Ces actifs sont classés soit de roulement, soit à long terme, selon la facilité avec laquelle on peut les liquider. L'*actif de roulement*, dont la trésorerie, les comptes courants de chèques ou les comptes clients, se prête à la conversion en liquide dans l'espace d'une année civile, tandis que l'*actif à long terme* ou l'*actif immobilisé* comprend terrains, bâtiments, mobilier de bureau, machinerie et véhicules. Mis à part les terrains, la plupart de l'actif immobilisé doit faire l'objet de la dépréciation.

---

<sup>2</sup> Certains éléments d'actif, dont les employés, ne sont pas inscrits. Si les employés sont une ressource précieuse et qu'ils contribuent d'une manière significative à la rentabilité de l'entreprise, en revanche il est difficile de déterminer objectivement leur valeur monétaire.

Sont les *éléments de passif* l'intégralité des dettes et engagements que doit l'entreprise à ses créanciers, fournisseurs ou banques concernés et qui sont exigibles dans l'espace d'un an. Par ailleurs, on tend à classer le passif en éléments à court et à long terme. *Le passif à court terme* comprend les comptes fournisseurs (c'est-à-dire, l'argent dû aux créanciers, fournisseurs et vendeurs), les effets de banque, les obligations hypothécaires, les versements échelonnés pour véhicules, ainsi que la masse salariale cumulée. *Le passif à long terme* comprend les obligations d'endettement dont l'échéance se situe au-delà d'un an, telles que les prêts bancaires à échéance prolongée et les remboursements obligatoires.

De même, les capitaux propres sont classés en tant qu'élément de passif. Ayant pris une participation dans l'entreprise, chacun des actionnaires en est propriétaire. Mais c'est sur la base de cette participation, et non sur celle de la détention de biens particuliers, que l'actionariat possède la société. Déduction faite de tous les engagements sociaux, la valeur restante (valeur nette) d'une entreprise constitue les fonds propres, soit le montant des capitaux investis par les propriétaires plus tout bénéfice éventuel découlant des activités commerciales. Les *bénéfices non distribués* comprennent les profits qu'on réinvestit dans le fonds de commerce. La situation des actionnaires d'une société donnée peut être assimilée à celle des propriétaires d'une société à responsabilité limitée (SARL), qu'on appelle les membres de cette dernière.

#### Bilan modèle

Société dite Tout à la Mangue, SARL  
Bilan au 31 décembre 2004

<b>ACTIF</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
<i>Actif de roulement</i>		
Trésorerie/montants équivalents en liquide	50.000	50.000
Comptes clients	175.000	150.000
Stocks	125.000	100.000
<b>Total actif de roulement</b>	<b>350.000</b>	<b>300.000</b>
<i>Actif immobilisé</i>		
Usine et installations	100.000	100.000
<i>Moins dépréciation</i>	(60.000)	(50.000)
Terrains	40.000	40.000
Goodwill/immobilisations incorporelles	10.000	35.000
<b>Total actif</b>	<b>440.000 FCFA</b>	<b>425.000 FCFA</b>

<b>PASSIF ET FONDS PROPRES</b>		
<i>Passif</i>		
Comptes fournisseurs	100.000	77.500
Masse salariale cumulée	17.500	22.500
Impôts exigibles	30.000	25.000
<b>Total passif</b>	<b>147.500 FCFA</b>	<b>125.000 FCFA</b>

<i>Fonds propres</i>		
Fonds propres	200.000	200.000
Bénéfices non distribués	92.500	100.000
<b>Total fonds propres</b>	<b>292.500 FCFA</b>	<b>300.000 FCFA</b>
<b>PASSIF ET FONDS PROPRES</b>	<b>440.000 FCFA</b>	<b>425.000 FCFA</b>

### Compte de résultat

Le compte de résultat (désigné aussi le compte de pertes et profits) présente en résumé la situation de pertes ou de profits sur une période de temps donnée, qui est normalement d'un an. Les propriétaires de petites entreprises y recourent afin de cerner les domaines dans lesquels le budget correspondant a été dépassé ou respecté. Il devient, donc, possible de mettre le doigt sur les postes ayant donné lieu à des dépenses imprévues. De plus, moyennant les comptes de résultat, on peut suivre toute augmentation spectaculaire du volume des retours de produits ou des coûts des marchandises vendues considérés en tant que pourcentage des chiffres d'affaires. Le compte de résultat met en relief les modalités d'affectation de la plus grande partie des recettes, cependant qu'il permet de comparer les performances de la société à celles de l'année précédente. Et enfin, comme facteur le plus important, il permet de conclure ou non à la rentabilité de l'entreprise.

Le compte de résultat se répartit en deux volets, recettes et dépenses. Les poste *recettes* sert à mesurer les rentrées de nouveaux éléments d'actif dans l'entreprise, tandis que celui des *dépenses* quantifie les sorties (l'utilisation) de ces éléments. Par conséquent, le résultat *bénéfice net* signifie l'augmentation de l'actif et des fonds propres, tandis la *perte sèche* signale la baisse de ces deux postes. En deux mots, là où les recettes s'élèvent au-dessus des dépenses, l'entreprise aura bien gagné des bénéfices. Si, par contre, les dépenses dépassent les recettes, on a enregistré une perte.

### Compte de résultat modèle

Société dite Tout à la Mangue, SARL  
Compte de résultat 2003 et 2004

	<b>2003</b>	<b>2004</b>
Chiffre d'affaires	1.000.000	1.450.000
<i>Moins</i> coût des marchandises vendues	(375.000)	(440.000)
<b>Marge brute sur chiffre d'affaires</b>	<b>625.000</b>	<b>1.010.000</b>
<i>Moins</i> dépenses d'exploitation	(275.000)	(285.000)
<i>Moins</i> dépréciation	(50.000)	(50.000)
<b>Bénéfices d'exploitation</b>	<b>300.000</b>	<b>675.000</b>
Autres revenus	25.000	32.500



<b>Bénéfices avant intérêts et taxes</b>	<b>325.000</b>	<b>707.500</b>
<i>Moins charges financières</i>	(40.000)	(40.000)
<i>Moins taxes</i>	(97.500)	(212.250)
Bénéfice net d'exploitation (bénéfice ou perte)	<b>187.500</b>	<b>455.250</b>
(disponible pour paiement de dividende)		
<i>Moins dividende ordinaire</i>	s/o	s/o
<b>Bénéfices non distribués</b>	<b>187.500 FCFA</b>	<b>455.250 FCFA</b>

Il est essentiel que le propriétaire d'entreprise comprenne ce qui est compris sous chaque rubrique exposée ci-dessus et qu'il s'assure de l'intégration de toutes les données pertinentes à chacune d'entre elles. Suit la définition de chacune des rubriques :

Le *chiffre d'affaires* donne les recettes gagnées par l'entreprise, moins l'ensemble des remboursements, rabais, ou réductions.

S'entend par le terme *coût des marchandises vendues* les coûts totaux liés directement à la fabrication ou à l'acquisition des produits vendus, y compris les matières premières, le conditionnement et les matériaux d'étiquetage, ainsi que toute charge interne en rapport direct avec les procédés de fabrication.

La *marge brute sur chiffre d'affaires* montre la rentabilité de l'activité principale de l'entreprise. Une firme dont la marge brute s'avère importante dispose de plus d'argent à affecter au développement et au marketing d'un produit ou, alternativement, à transférer aux investisseurs. En règle générale, les investisseurs suivent de près l'évolution des pourcentages de la marge brute, car ces changements indiquent souvent les causes entraînant les mouvements à la hausse ou à la baisse de la rentabilité de la société. Par exemple, il se peut que la baisse de la marge brute résulte de fluctuations du prix pratiqué par le secteur concerné, lesquelles auraient forcé l'entreprise à réduire ses prix. Une telle baisse pourrait également être signe de la mauvaise gestion.

Les *dépenses d'exploitation*, qui englobent les dépenses générales et administratives, sont celles engagées dans le cadre de l'exploitation quotidienne du fonds de commerce. Typiquement, on regroupe sous cette rubrique les dépenses de vente/marketing, la masse salariale, les échantillons de produit distribués, la publicité, les déplacements des employés, la participation à des salons et conférences, la recherche et le développement, le matériel de location, les loyers, les services publics (électricité, climatisation, chauffage) et d'autres éléments de frais généraux (téléphone, fournitures de bureau, assurances, télécopies et photocopies).

La *dépréciation* (ou *amortissement*) signifie la perte progressive de la valeur du matériel et des immobilisations corporelles de l'entreprise pendant leur durée de vie utile. Le plus souvent, la dépréciation constitue un poste séparé sur le compte de résultat. L'amortissement linéaire est la méthode la plus simple de calcul de la dépréciation. On part du prix d'achat ou

d'acquisition d'un élément d'actif, en en déduisant ensuite la valeur de récupération (en d'autres termes, le prix auquel ce bien serait écoulé sur le marché actuel) et en divisant le produit ainsi obtenu par le nombre total d'années de vie utile auquel l'entreprise pourra raisonnablement s'attendre. Dans le contexte de la comptabilité, ce nombre d'années restantes s'appelle souvent la *durée de vie utile*.

$$\text{Amortissement linéaire} = \frac{\text{Prix d'acquisition du bien} - \text{valeur de récupération}}{\text{Durée de vie utile.}}$$

Les *bénéfices d'exploitation* sont les recettes que l'entreprise tire de ces activités principales, déduction faite du coût des marchandises vendues et des dépenses d'exploitation générales. Les bénéfices se calculent à l'exclusion des charges financières, des produits financiers découlant d'entreprises non liées et des taxes. Les bénéfices d'exploitation ont une importance majeure, car ils permettent de savoir si l'entreprise est fondamentalement rentable. Suit un simple calcul des bénéfices d'exploitation :

$$\text{Bénéfices d'exploitation} = \text{Marge brute} - \text{dépenses générales/administratives} - \text{Dépréciation.}$$

Les *autres revenus* sont générés par des affaires menées hors du périmètre normal de l'activité de l'entreprise, par exemple en donnant à bail à une autre firme une partie de son bâtiment ou en réalisant des gains de change.

$$\text{Le bénéfice avant intérêts et taxes} = \text{bénéfices d'exploitation} - \text{autres revenus.}$$

*Bénéfice net d'exploitation (bénéfice ou perte)*: Il s'agit ici du résultat financier final, ou peut-être le poste le plus important du compte de résultat. Cet article, qui se calcule en déduisant du bénéfice net avant intérêts et taxes ces deux derniers éléments, permet d'évaluer les performances de la firme après avoir rempli toutes ses obligations. En d'autres termes, l'entreprise, est-elle parvenue à enregistrer un bénéfice ou une perte sur une période de temps donnée? Le bénéfice intéresse tout particulièrement les investisseurs, car il permet de savoir si la firme dispose de fonds à distribuer aux actionnaires ou à réinvestir dans l'entreprise en vue de la croissance de celle-ci (*bénéfices non distribués*).

### **Etat du flux de trésorerie (cash-flow)**

L'état de cash-flow comporte une analyse de la liquidité de l'entreprise, moyennant laquelle le propriétaire sera à même d'estimer ses besoins futurs en liquide à allouer aux activités opérationnelles, de placement et de financement. Ce compte rendu identifie les sources effectives de l'argent rentrant dans l'entreprise, les modalités d'affectation de cet argent et l'évolution du solde de trésorerie. Parmi les sources typiques d'argent, nous pouvons mentionner le chiffre d'affaires, l'émission d'actions, les emprunts et les cessions d'actifs. La firme fait normalement usage des fonds en liquide pour le développement et le marketing de ses produits, le rachat d'actions, le remboursement des prêts, l'acquisition d'actifs, la paiement des taxes et la distribution de dividendes. L'état de cash-flow, qui se trouve ventilé sous les rubriques opérations, investissements et financement, fait état de l'ensemble des changements intervenus et enregistrés sur le bilan en fonction des incidences sur la trésorerie qu'ils ont produites sur la période de temps indiquée (normalement l'exercice de l'entreprise). Bien des établissements opèrent la consolidation de leur état de cash-flow pour mieux illustrer l'évolution telle qu'elle se poursuit d'une année à l'autre.

La gestion du cash-flow d'une entreprise doit être prioritaire. Les entreprises continuent de poursuivre leurs activités commerciales non seulement parce qu'elles sont rentables, mais aussi parce que le propriétaire sait prévoir et gérer le volume d'argent en liquide dont le besoin se fait sentir à court et à long terme. En effet, gagner un bénéfice ne garantit pas nécessairement la vie durable d'une firme. En réalité, le nombre d'entreprises ayant fait faillite par manque de cash-flow dépasse celui des fonds de commerce qui s'effondrent à cause de leur incapacité pour gagner un profit. D'où la nécessité de marquer la distinction entre bénéfice et gestion du cash-flow. Si chaque vente d'un produit génère des recettes, il est possible que le versement correspondant soit différé lorsque le client achète à crédit. Mais en même temps, l'entreprise doit pouvoir payer ses fournisseurs et employés et rembourser ses créanciers. Il faut, donc, une réserve d'argent suffisamment importante pour garantir la continuité des opérations. Quand les encaissements ne se trouvent pas à la hauteur des décaissements, l'entreprise subira en toute probabilité une pénurie de trésorerie. Aussi est-il d'une importance primordiale de pouvoir prévoir les flux d'argent en même temps que les profits escomptés.

L'état de cash-flow précise les différences entre les rentrées et les sorties d'argent sur une période donnée. Dans le contexte de l'analyse financière, un cash-flow net positif affiché sur plusieurs périodes signale la capacité de l'entreprise en question pour générer un excédent d'argent. Par contre, un cash-flow négatif cumulé permet de déterminer le montant en liquide supplémentaire nécessaire pour en faire avancer l'activité. La préparation d'un état de cash-flow correct exige qu'on fasse des estimations exactes et bien fondées. On ne devrait pas surestimer les prévisions de ventes, sous-estimer les coûts, ne tenir aucun compte des valeurs marchandes ou des forces des concurrents ou compter sur des prêts non garantis. Ce sont là des hypothèses risquées pouvant entraîner la sous-estimation du cash-flow, car l'entreprise pourra se trouver dans impossibilité de satisfaire à ses engagements de paiement. Pour éviter cette situation, de nombreux propriétaires d'entreprise émettent trois états de cash-flow, afin de décrire le scénario le plus pessimiste et optimiste, ainsi que la perspective la plus probable.

Suite à l'analyse des cash-flows, l'entrepreneur risque de trouver qu'il n'existe pas assez d'argent liquide pour appuyer son activité. Outre la nécessité d'augmenter le chiffre d'affaires, les dispositions énumérées ci-dessous pourront améliorer la situation de cash-flow:

1. Réduire les frais généraux
2. Réduire les délais de remboursement de crédit accordés aux clients, et notamment ceux qui sont lents à effectuer les versements ou qui ne respectent pas les échéances
3. Facturation en temps réel, c'est-à-dire dès l'achèvement des travaux
4. Appliquer la règle des 80/20 en vue de contrôler de près les stocks, les comptes clients et les comptes fournisseurs
5. Rajouter des pénalités de retard de paiement, si possible
6. Améliorer le mécanisme de recouvrement en constituant une équipe chargée du recouvrement au sein de la comptabilité
7. Mettre sur pied le triage plus sélectif des clients pouvant acheter à crédit
8. Augmenter lentement les prix (pourvu qu'ils s'alignent sur les normes du marché)
9. Mettre en oeuvre une politique de crédit rigoureuse, en assurant la formation du personnel pour qu'il la respecte
10. Négocier des conditions de crédit de plus longue durée auprès des fournisseurs
11. Améliorer la performance de fabrication et assurer la gestion des travaux en cours
12. Prévoir l'extension du délai de remboursement des emprunts.

**Etat de cash-flow modèle (annuel, ventilé par mois)**

Mois	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Solde de trésorerie au début de la période												
<b>Cash-flow d'exploitation</b>												
+ Chiffre d'affaires												
+ Autres recettes												
- Achats de matériaux												
- Salaires												
- Avantages en nature												
- Loyer												
- Services publics												
- Téléphone												
- Fournitures de bureau												
- Publicité												
- Assurances												
<b>Total partiel: Trésorerie d'exploitation</b>												
<b>Cash-flow destiné au placement</b>												
+/- Achats/ventes de matériel												
+/- Placements (titres, obligations)												
+/- Actifs non destinés à l'exploitation												
<b>Total partiel: Produits des placements</b>												
<b>Cash-flow de financement</b>												
+/- Recettes/remboursement des emprunts												
+/- Dividendes												
<b>Total partiel: Argent en caisse provenant du financement</b>												
<b>Cash-flow total pour la période</b>												
<b>Solde de trésorerie à la fin de la période</b>												

**Analyse de rentabilité**

Si l'analyse de rentabilité ne constitue pas une composante standard des analyses comptables, en revanche elle s'avère extrêmement importante dans le cadre des entreprises nouvellement lancées et des prévisions en matière de gammes de produits nouvelles. L'analyse de

rentabilité permet de prévoir le chiffre d'affaires nécessaire pour que les produits des ventes couvrent les dépenses dans leur intégralité et que l'entreprise devienne rentable. Pour les entreprises start-up, elle sert de point de repère permettant d'évaluer les prévisions de ventes et de s'assurer que les opérations commerciales seraient bien axées en fonction des objectifs à atteindre. Par ailleurs, cette analyse intéresse les sociétés déjà bien implantées, car elle aide à indiquer les moyens à utiliser pour faire baisser le seuil de rentabilité et augmenter le bénéfice social.

Le calcul du seuil de rentabilité exige qu'on détermine les frais fixes et variables, et ce, conformément aux hypothèses suivantes:

- Prix de vente par unité moyen (PV): le prix qui vous revient par unité vendue
- Coût variable par unité moyen (CV): le coût variable (y compris matériaux directs, main-d'oeuvre, frais généraux variables, transports) de chaque unité vendue
- Marge contributive (MC): Chiffre d'affaires (PV) – coûts variables (CV)
- Coûts fixes (CF): Les coûts fixes ne varient pas. Ils comprennent le loyer/locaux, la plupart des frais généraux et administratifs, les intérêts et la dépréciation
- Unités, ou nombres d'articles vendus ou fabriqués: L'analyse de rentabilité se base sur l'hypothèse selon laquelle le nombre d'unités fabriquées pendant une période donnée serait égal au nombre d'articles vendus pendant la même période.

On atteint le seuil de rentabilité quand le chiffre d'affaires total est égal au total des coûts tant fixes que variables.

- Calculer le nombre d'unités fabriquées ou vendues correspondant au seuil de rentabilité:  
 $PV(X) = CV(X) + CF$

En remaniant la formule pour dégager la valeur de X, le nombre d'unités correspondant au seuil de rentabilité se calcule comme suit:

$$X = CF/(PV - CV) \text{ ou } X = CF/MC$$

- Calculer les recettes de rentabilité de la façon suivante:  
Recettes de rentabilité = (unités de rentabilité) (prix de vente)

### **Exemple**

En nous référant à notre entreprise imaginaire, dite Tout à la Mangue, SARL, chaque pot de confiture de mangue se vend à un prix de 2500 FCFA chacun. Le coût de fabrication de chaque pot est de 500 FCFA, et les coûts fixes pour la période en question s'élèvent à 50.000 FCFA. Donc:

$$PV = 2500 \text{ FCFA}$$

$$CV = 500 \text{ FCFA}$$

$$CF = 50.000 \text{ FCFA}$$

Unités correspondant au seuil de rentabilité:

$$X = CF / (PV - CV)$$

$$= 50.000 \text{ FCFA} / (2500 \text{ FCFA} - 500 \text{ FCFA})$$

$$= 50.000 \text{ FCFA} / 2000 \text{ FCFA}$$

$$= 25 \text{ unités}$$

Chiffre d'affaires de rentabilité = (unités de rentabilité) (PV) = 25 x 2500 FCFA = 62.500 FCFA.

Autrement dit, on aurait à vendre 25 pots de confiture de mangue afin d'atteindre le seuil de rentabilité, ce qui donne un chiffre d'affaires de 62.500 FCFA.

## Chapitre 10. Les secrets du financement

Certes, la faculté d'accéder à des lettres de crédit, des prêts, des lignes de crédit, d'une assurance-exportation ou des fonds de roulement faciliterait considérablement la croissance et le développement des fonds de commerce à propriété féminine. Et pourtant, les entreprises africaines de ce genre ont du mal à se procurer un financement à court ou à long terme. Handicapées par un accès restreint aux informations et aux moyens nécessaires, les femmes entrepreneurs ont, en effet, moins de chances de satisfaire aux exigences des prêteurs, ce qui se traduit par le sous-financement de leurs activités commerciales. Dans ce contexte, existe-t-il un secret dont peuvent se prévaloir les femmes afin de se voir accorder plus facilement du crédit? Malheureusement qu'il n'y en a pas. En fait, c'est en mieux prévoyant les dispositions à prendre, en soumettant des propositions de qualité et en comprenant bien les types of financement disponibles que vous pourrez faire davantage concurrence.

### Préparation et planification

Vous devez savoir que chaque institution bancaire ou financière aura dressé sa propre liste d'exigences auxquelles doivent satisfaire les demandeurs de financement. Parmi celles-ci, on peut citer des états financiers historiques préalablement vérifiés, un degré de solvabilité correct, ainsi qu'un bien donné en nantissement (par exemple, un bâtiment ou un terrain). De plus, en déposant une demande de fonds de roulement ou de prêt à moyen ou à long terme, vous aurez peut-être à y joindre un plan commercial complet, y compris un plan de gestion, des prévisions de bénéfices et un calendrier de remboursement. Pour des conseils concernant la rédaction d'un plan commercial, vous êtes invitée à vous référer au chapitre 3.

### Types de financement

Le financement est accordé sous diverses formes, dont le microfinancement, le financement par capitaux propres, les emprunts, les lettres de crédit, les polices d'assurance à l'exportation, ... Il s'agit alors de choisir le type de financement qui sied le mieux à votre propre fonds de commerce. En commençant par l'identification de vos besoins et des moyens couramment disponibles, vous devez ensuite vous demander s'il faut demander un microfinancement, une lettre de crédit, une ligne de crédit, un emprunt, ..., ou, par contre, s'il vous faudra partir à la recherche d'investisseurs individuels prêts à prendre une participation dans votre fonds de commerce. Pour ce faire, il importe de comprendre quels sont les divers types de financement, et notamment le microfinancement, le financement par capitaux propres et le financement par l'emprunt.

Il est possible que, pour bien des entreprises qui viennent d'être lancées ou qui font partie du secteur informel, le microfinancement soit l'outil le plus adapté. Les établissements de microfinancement ont bien pris conscience du fait que de nombreux fonds de commerce de petite taille se trouvent dans l'impossibilité de se faire consentir du crédit auprès des banques ou organismes de crédit compétents. Ces établissements prêtent, donc, de petites sommes d'argent en faveur de petites entreprises et de coopératives, dont la plupart sont détenues par des femmes. La fourchette de prêt va de 25.000 FCFA jusqu'à 50.000.000 FCFA. Si les capacités de l'organisme le permettent, l'établissement concerné sera en mesure de proposer des emprunts, des services de paiement, des virements de fonds et de l'assurance. Parallèlement, nombre de programmes de microfinancement sont mis à disposition par des organismes divers, dont, par exemple, coopératives, organisations à but non lucratif et multilatérales et collectivités internes et étrangères. Dans *la plus grande partie* de ces programmes, les clients souhaitant puiser dans les ressources du fonds sont tenus d'y adhérer

et d'y verser des cotisations, en tant soit de particuliers soit d'entreprises. Chaque programme arrêtant ses propres critères et conditions de prêt, il importe de s'informer des facilités de prêt dans votre pays et de choisir le programme qui conviendra le mieux à votre situation.

Dans le cas où votre fonds de commerce disposerait d'états financiers vérifiés qui remontent à plusieurs années, il existe différentes options de financement qu'il vaudrait la peine d'examiner. Pourtant, vous devriez bien noter que la plupart des banques africaines imposent des critères d'application rigoureuse, le processus d'habilitation durant de ce fait assez longtemps. S'agissant du financement, les gens ont tendance à considérer en bloc toutes les modalités disponibles, au lieu de marquer les différences importantes entre elles et de connaître les différentes incidences que celles-ci pourraient avoir sur leur entreprise.

Il existe deux types principaux de financement, à savoir le financement par capitaux propres et par l'emprunt. Un *financement par capitaux propres* se met en place lorsqu'un particulier ou une société d'investissement fait un placement dans une entreprise ou un projet. Dans ce cas, on s'attend à ce que, au fur et à mesure que se développe le fonds de commerce e question, la part de la propriété, et donc, des bénéfices, revenant à l'investisseur, se trouvera augmentée d'autant. Pour bien des petites entreprises, l'actionnariat comprend communément des membres de famille et des amis du propriétaire. Par contre, certaines sociétés d'investissement prennent des participations dans de nouvelles firmes dont la création remonte à 2-3 années ou dans des fonds de commerce initialement lancés. Ces sociétés s'appellent des spécialistes du capital risque. Outre la prévision du rendement des capitaux investis, lesdits spécialistes procèdent à l'analyse de l'avantage concurrentiel, la qualité, la direction de l'entreprise concernée, ainsi que les tendances de croissance du secteur impliqué avant de faire des placements.

Pour la plupart des entrepreneurs, le *financement par l'emprunt* est connu sous le nom de prêt. A la différence du financement par capitaux propres, le financement par l'emprunt oblige l'entrepreneur à nouer des relations avec le prêteur, lequel canalise immédiatement les fonds consentis vers celui-ci (le débiteur). Par la suite, l'entrepreneur rembourse par versements échelonnés cette somme, assortie des intérêts cumulés. Le prêteur et le débiteur se mettent d'accord sur les conditions de remboursement de l'emprunt, dont la durée de la période de remboursement et l'échéance de l'emprunt. Dans le cadre de cette modalité de financement, le produit découlant du prêt correspond à la différence entre le taux auquel le prêteur emprunte ses fonds et le taux d'emprunt qu'il pratique vis-à-vis de l'entrepreneur débiteur. Pour ne citer qu'un exemple, une banque qui emprunte des fonds à un taux de 8 pour cent pourrait se décider à vous accorder un prêt à un taux de 18 pour cent. De nombreux entrepreneurs optent pour le financement par l'emprunt, car, pourvu que l'entreprise satisfasse aux critères mis en place par la banque, le processus de prêt s'accomplit le plus souvent sans difficulté, et qu'ils peuvent se procurer des fonds sans devoir céder une partie de la propriété du fonds de commerce.

### **Financement par capitaux propres**

*Votre propre argent* : Vous oubliez peut-être que l'argent qui vous appartient constitue souvent votre meilleure source de financement. Les frais bancaires et les intérêts faisant défaut, un tel investissement peut paraître logique du point de vue économique, d'autant plus qu'il laisse entendre aux investisseurs potentiels que vous prenez en charge une partie du risque associé à votre entreprise. En effet, l'engagement financier que vous assumez renforcera la confiance des investisseurs en réduisant leur risque. Simultanément, vos apports



entraîneront forcément la diminution des capitaux qu'ils auront à y injecter, ce qui conduira à son tour à l'octroi d'un taux d'intérêt plus restreint. S'il s'agit d'un projet relativement neuf, c'est-à-dire une entreprise qui remonte à moins de trois ans ou un fonds de commerce nouvellement lancé, il faudrait prévoir un investissement lourd. Il arrive très rarement qu'on réussisse à obtenir un financement à 100 pour cent à affecter à une entreprise nouvelle. Si, contre toute attente, on se procure un tel financement, le taux d'intérêt serait en toute probabilité beaucoup plus élevé que ne le sont ceux pratiqués typiquement sur le marché. Les taux dans certains pays se situant aux alentours de 20-25 pour cent, le financement à 100 pour cent ne s'avère pas économiquement viable. Par conséquent, il serait bon d'assurer l'apport de 20 à 30 pour cent prélevés sur vos propres fonds, même si, en ce faisant, vous seriez forcée à réduire la taille de votre fonds de commerce.

*Amis et membres de votre famille (le plus souvent capitaux propres) :* Dans certains cas, des emprunts accordés par vos amis et des membres de votre famille constitueront la deuxième option préférée. Ici encore, vous pourrez éviter de payer des frais bancaires et intérêts. L'inconvénient de cet arrangement consiste en le fait que, puisque les amis et parents ne concluent que rarement des marchés entre eux, le remboursement de ces emprunts relève purement et simplement de votre bonne foi.

*Associations/joints ventures avec création de société commune (capitaux propres) :* Avant de soumettre une demande d'emprunt ou de ligne de crédit auprès d'une banque, l'entrepreneur peut se décider à lancer une association ou joint venture avec création de société commune. En récompense d'un placement dans l'entreprise, l'associé concerné deviendra détenteur d'une participation dans celle-ci et aura droit à sa part des bénéfices.

## **Financement par l'emprunt**

### *Financement par l'emprunt à moyen/long terme*

*Emprunts:* Dans le cadre d'une convention conclue entre la banque ou l'organisme financier et le client, le prêteur finance une somme d'argent donnée, laquelle devra être remboursée par versements partiels échelonnés sur une période de temps spécifique et à un taux d'intérêt fixé d'un commun accord. Les intérêts, dont le paiement est typiquement exigible mensuellement, sont indexés sur le taux de base national. Les taux d'intérêt et les conditions de remboursement faisant l'objet de négociations, vous devriez rechercher le montage de prêt le plus compétitif. Parmi les instruments de financement par l'emprunt, nous citons ici le prêt d'exploitation commerciale, ou de fonds de roulement. Dans ce cas, le prêteur accorde un prêt destiné aux opérations commerciales, telles que le développement de produits ou l'extension de l'activité de l'entreprise. L'octroi de ce type d'emprunt est décidé en fonction de l'examen des états financiers de la firme, de sa croissance prévue et des bénéfices escomptés tels qu'ils seront générés tout au long de la période de remboursement. Bien qu'un emprunt de fonds de roulement soit destiné aux opérations commerciales proprement dites, le prêteur n'acquiert aucune part des capitaux propres ou de la propriété.

*Financement par l'emprunt à court terme (très recherché par les fonds de commerce):* Le financement à court terme renvoie aux prêts à être remboursés en quelques années. Puisqu'ils sont très populaires dans le commerce et qu'ils sont donc connus sous le nom de finance commerciale, ces emprunts servent au financement de transactions effectives, telles que l'achat de marchandises ou de matériel. Les conditions de remboursement stipulent des laps de temps allant de 30 jours remboursement net jusqu'à une échéance de près d'un an quant

aux produits consommables et marchandises, ou jusqu'à cinq ans lorsqu'il est question de l'acquisition de matériel ou de machines. Dans le domaine de la finance commerciale, la banque ou organisme prêteur s'attend à ce que le produit des ventes objet de la transaction soit affecté à la réduction du partie du montant de prêt restant à rembourser. L'excédent des fonds sera porté au crédit du compte de l'emprunteur. Dans ce cas, la lettre ou ligne de crédit se trouvera renouvelée.

Exemple: On vous donne une ligne de crédit de 50.000 FCFA. Vous dépensez 25.000FCFA et vous remboursez 20.000 FCFA, ce qui vous laisse un crédit de 30.000. D'habitude, une lettre ou ligne de crédit reste disponible jusqu'à une échéance convenue d'un commun accord par vous et votre prêteur.

*Ligne de crédit:* Telle qu'émise par une banque ou un établissement financier, une ligne de crédit donne au demandeur l'accès à un montant fixe d'argent non détenu dans son compte en banque. C'est un instrument renouvelable ; c'est-à-dire, au fur et à mesure que le titulaire rembourse la partie des fonds effectivement empruntée, le plafond de crédit se rétablit progressivement et automatiquement jusqu'à ce qu'il atteigne le niveau arrêté à l'origine. Lors d'une opération commerciale, l'acheteur et le fournisseur montent le marché dans l'hypothèse de la mise en place de la ligne de crédit.

<b>Acheteur</b>	<b>Vendeur</b>
Accepte d'acheter le produit.	Accepte d'expédier le produit moyennant l'ouverture de la ligne de crédit.
Demande à la banque d'émettre la ligne de crédit.	La ligne de crédit comporte la garantie du paiement lors de la présentation des documents requis. Expédie les biens, en présentant les documents d'expédition à la banque en vue du paiement.
Vérifie la conformité des documents. Paiement s'effectue immédiatement ou à l'échéance de la traite.	Le paiement s'effectue lors de la réception ou l'acceptation des documents.

*Lettre de crédit:* La lettre de crédit représente une garantie, émise par une banque de dépôt au nom de la cliente concernée, que celle-ci applique à une transaction commerciale ou obligation de paiement. En effet, la banque s'engage à verser, dans un délai précis, une somme prévue à l'avance dès la réception chez cette dernière de certains documents. Elle permet à l'entreprise d'emprunter à plusieurs reprises, de rembourser, puis d'emprunter encore une fois le crédit disponible, dans son intégralité ou en partie.

*Découvert:* Ligne de crédit permettant aux titulaires du compte de dépenser des montants de crédit qui dépassent leurs dépôts existants.

*Assurance-exportation:* Ce type d'assurance, dont l'utilisation se limite aux opérations de commerce à l'exportation, fournit aux acheteuses la possibilité de bénéficier de conditions de paiement entraînant le prolongement de leur calendrier des versements, lesquelles ne sauraient pas être consenties par le fournisseur. La police d'assurance-exportation sert de garantie de paiement en faveur du fournisseur, qui autorise l'acheteur à régler le marché sur

une période de temps, dont 30, 60 ou 180 jours net à payer. Dans ce contexte, il existe des établissements de crédit publics et privés, dont l'établissement gouvernemental américain dit la U.S. Export-Import Bank (visiter [www.exim.gov](http://www.exim.gov)). C'est auprès de cet organisme que les acheteurs étrangers (à l'exclusion des ressortissants américains) peuvent souscrire une assurance-exportation au moment d'acquérir des biens américains, tels que du matériel, des consommables et des denrées alimentaires.

Cette assurance profite à tous les acteurs concernés. Etant donné que la cliente fait alors son premier marché et que l'opération entraîne des risques accrus du fait de la distance géographique séparant l'acheteuse et le vendeur, il se peut que la firme vendeuse refuse d'accorder à l'acheteur le prolongement des conditions de paiement (par exemple de 60 jours), et qu'elle insiste sur le versement à l'avance du prix tout entier de la transaction. Une fois ce paiement reçu, le fournisseur effectue l'expédition du bien en question.

Pourtant, du point de vue de l'acheteuse, cet arrangement n'est pas favorable. En tout premier lieu, elle ne dispose pas à l'origine de la totalité du prix du marché. Bien au contraire, elle entend payer le fournisseur en prélevant la somme correspondante sur le produit de la revente du bien ainsi acheminé. Deuxièmement, de son côté elle ne connaît pas le fournisseur et hésite, donc, à payer à l'avance. Il n'est pas certain que le bien soit livré en temps opportun, si jamais livraison il y a. Ou bien, la livraison risque d'être endommagée. Si, donc, elle verse dès l'origine l'intégralité de la facture, elle ne sera pas plus tard en position de force pour négocier les réparations requises, dans le cas où elle ne trouverait pas la livraison acceptable.

C'est dans ces circonstances que l'acheteuse et le fournisseur optent pour une assurance-exportation. En ce faisant, la femme chef d'entreprise pourra régler la facture dans un délai de 60 jours, condition de paiement qu'elle préfère. Et le fournisseur est content, lui aussi, car on lui aura versé le prix total de la transaction, sans devoir attendre l'expiration du délai de 60 jours.

*Garantie de remboursement de prêt:* Moyennant une garantie de remboursement de prêt, qui est assimilée à l'assurance-exportation, l'acheteuse pourra acheter des biens à l'étranger en tant qu'importatrice. Pour ce qui est de plus grosses opérations, la garantie de remboursement écarte le risque de défaut de paiement auquel devrait affronter sans cela la banque concernée, car c'est plutôt l'établissement de crédit impliqué qui se porte garant de l'emprunt. Si l'acheteuse (ou l'emprunteuse) se trouve en défaut de paiement ou qu'elle omet d'effectuer le versement de prêt requis, l'établissement de crédit compétent versera à la banque le montant impayé. Par conséquent, la banque ne court aucun risque financier, elle sera en mesure de proposer à l'emprunteuse des taux d'intérêt et des calendriers de remboursement compétitifs. En Afrique, les taux dans certains pays peuvent monter jusqu'à 25 pour cent, tandis que, dans certains cas, la garantie de remboursement de prêt permet aux banques américaines et internationales concernées de proposer des taux beaucoup plus faibles, soit aux environs de 12 pour cent, aux acheteuses africaines désirant acheter des biens américains. Par conséquent, non seulement les taux d'intérêts sont plus intéressants, mais aussi les banques acceptent plus volontiers de financer les emprunts correspondants, car elles ne sont pas obligées de compenser le risque de défaut de paiement. Pour de plus amples informations, prière de visiter le site [www.exim.gov](http://www.exim.gov).

Les descriptifs ci-dessus vous permettront de vous informer des types de financement auxquels vous pourrez accéder, le cas échéant. C'est maintenant à vous de choisir la modalité la plus adaptée à votre entreprise.



## Annexe 1. Adresses utiles

### Les organismes d'assistance aux entreprises:

#### **Association pour la Promotion des Entreprises Privées**

Zone Aci 2000, B.P. 912 - Bamako

Tél: (223) 229 70 07 / 223 10 72 - Tél/Fax: (223) 229 70 06

#### **Centre National de la Promotion des Investissements (CNPI)**

Hamdallaye ACI 2000, Av. Cheick Zayed, BP 1980 - Bamako

Tél: (223) 229 22 79 / 229 52 12 - Fax: (223) 229 80 85

Email: [cnpi@spider.toolnet.org](mailto:cnpi@spider.toolnet.org)

Site Web: <http://www.cnpi-mali.org/index.html>

#### **Chambre de Commerce et d'Industrie du Mali**

Place de la Liberté, B.P. 46 - Bamako

Tél: (223) 22 50 36 / 222 96 45 / 222 57 62 - Fax: (223) 222 21 20

Email : [ccim@cefip.com](mailto:ccim@cefip.com)

#### **Centre de Formalités des Entreprises - CFE**

BP 46, Place de la Liberté - Bamako

Tél.: 222 50 36 / 222 57 62 / 222 96 45 - Fax: 222 21 20

Email: [Tradepointccim@sotelma.ml](mailto:Tradepointccim@sotelma.ml) ou [tpmali@spider.toolnet.org](mailto:tpmali@spider.toolnet.org) ou [ccim@cefip.com](mailto:ccim@cefip.com)

#### **Centre du Secteur privé (CSP)**

Zone Aci 2000, B.P. 912 - Bamako

Tél.: (223) 229 70 07 - Fax: (223) 229 70 06

Email: [edi.csp@csp-mali.org](mailto:edi.csp@csp-mali.org)

#### **Direction Nationale du Commerce et de la Concurrence (DNCC)**

B.P. 201 - Bamako

Tél: (223) 221 23 14 / 221 49 28 - Fax: (223) 221 35 77 / 221 80 46

#### **Direction Nationale des Industries**

BP 278 - Bamako

Tél: 222 57 56 / 221 71 56 - Fax: 22 61 37

Email: [dnind@datatech.toolnet.org](mailto:dnind@datatech.toolnet.org)

#### **Fonds d'Appui à la Formation Professionnelle et à l'Apprentissage**

Tél: 222 14 72

Email: [fafpa@datatech.toolnet.org](mailto:fafpa@datatech.toolnet.org)

#### **INPS - Institut National de Prévoyance Sociale**

Square Patrice Lumumba BP 53 – Bamako

Tél: 221 25 54 / 221 60 30 - Fax: 221 47 31

**Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat**

Bamako

Tél: 22 92 08 / 22 43 87 / 22 80 58 - Fax: 23 02 67

**Tribunal du commerce**

710 Rue 240 Hippodrome BP 2878 Bamako

Tél: 221 31 66

**Les Institutions financières:**

**BOA** - Bank of Africa 418, Avenue de la Marne, BP 2249 Bozola - Bamako

Tél: 221 85 89 / 222 46 72 / 222 47 61 - Fax: 221 46 53

Email: [boamali@datatech.toolnet.org](mailto:boamali@datatech.toolnet.org)

Sites Web: <http://www.pelnet.com/boa/> ou <http://www.pelsys.com/boa/> ou <http://mali.group-boa.com/>

**BCS-SA**, Banque Commerciale du Sahel

BP 2372, BP 2372 - Bamako

Tél: 221 01 95 / 221 01 97 - Fax: 221 05 35 / 222 55 43

Email: [bcs@cefib.com](mailto:bcs@cefib.com)

**BDM**, Banque de Développement du Mali

Av. Modibo Keita, BP 94 - Bamako

Tél: 222 20 50 / 222 40 88 - Fax: 222 50 85 / 222 42 50

Email: [info@bdm-sa.com](mailto:info@bdm-sa.com)

Site Web: <http://www.bdm-sa.com/>

**BHM**, Banque de l'Habitat du Mali

Rue de Métal Soudan, Quartier du Fleuve, BP 2614 - Bamako

Tél.: 222 91 90 / 222 93 42 - Fax: 222 93 50

Email: [bhm@bhm.malinet.ml](mailto:bhm@bhm.malinet.ml)

**BICIM** - Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie du Mali

Immeuble Nimagala, Boulevard du Peuple B.P. B 72 BAMAKO

Tél.: 223 33 70 - Fax: 223 33 73

Email: [bicim-sa@cefib.com](mailto:bicim-sa@cefib.com)

**BIM SA** - Banque Internationale pour le Mali, Bd de l'Indépendance

BP 15 - Bamako

Tél.: 222 51 11 / 222 50 89 - Fax: 222 45 66

Email: [bim@malinet.ml](mailto:bim@malinet.ml)

Site Web: <http://www.malinet.ml/bim/index.html>

**BMCD** - Banque Malienne de Crédits et Dépôts

Av. Modibo Keita, BP 45 - Bamako

Tél.: 222 53 36 - Fax: 222 79 50

Email: [bmcd@malinet.ml](mailto:bmcd@malinet.ml) et [infbmcd@cefib.com](mailto:infbmcd@cefib.com)

Site Web: <http://bmcd-mali.com/>

**BNDA** - Banque Nationale de Développement Agricole  
Quartier du Fleuve, BP 2424 - Bamako  
Tél.: 222 64 64 / 22 66 33 - Fax: 222 29 61  
Email : [bnda@malinet.ml](mailto:bnda@malinet.ml)

**CRÉDIT INITIATIVE SA**  
Quartier du fleuve, BP 3284 - Bamako  
Tél.: 223 28 11  
Email: [cisa@cefib.com](mailto:cisa@cefib.com)

**ECOBANK**  
Quartier du Fleuve, BP E 1272 - Bamako  
Tél.: 223 33 00 - Fax: 223 96 74  
Email: [ecobankml@ecobank.com](mailto:ecobankml@ecobank.com)  
Site Web: <http://www.ecobank.com>

**EQUIP-BAIL**  
Rue 376, Porte 1319 Niaréla BP E566 - Bamako  
Tél.: 221 37 77 - Fax: 221 37 78  
Email: [eqb@datatech.toolnet.com](mailto:eqb@datatech.toolnet.com)

**SOMAFI** - Société Malienne de Financement  
Immeuble Air Afrique, BP E 3643 - Bamako  
Tél.: 222 18 66 - Fax: 222 18 69  
Email: [somafi@malinet.ml](mailto:somafi@malinet.ml)

## Annexe 2. Tableau des notaires

N°	Date de nomination	Prénom et Nom	Résidence
1	1978	Maître Moussa Samba SIDIBE	Bamako-BP 1549 Tél: 221 23 83
2	1978	Maître Gaoussou HAIDARA	Bamako-BP 1279 Tél: 222 35 24/222-56-47 Email: <a href="mailto:ghaidara@datatech.toolnet.org">ghaidara@datatech.toolnet.org</a>
3	1981	Maître Karamoko CAMARA	Bamako-BP E 195 Tél: 221 81 10
4	1985	Maître Tidiani DEME	Bamako-BP945 Tél: 222 47 39
5	1985	Maître Abdoulaye Sékou SOW	Bamako-BP1631 Tél: 222 61 08 Email: <a href="mailto:as_sow@yahoo.fr">as_sow@yahoo.fr</a>
6	1986	Maître Ahmadou TOURE	Bamako-BP 1868 Tél: 222 62 49 Fax: 223 01 46 Email: <a href="mailto:atoure@cefib.com">atoure@cefib.com</a>
7	1987	Maître Madinan SYLLA AG ERLAF	Bamako-BP 1273 Tél: 222 29 74 Fax 223-83-92 Email: <a href="mailto:mesylla@spider.toolnet.org">mesylla@spider.toolnet.org</a>
8	1987	Maître Garba GUINDO	Mopti-BP 11 Tél/Fax 243 03 34 E-mail: <a href="mailto:garbag@rib.net.ml">garbag@rib.net.ml</a>
9	1987	Maître Alkaïdi Mamoudou TOURE	Sikasso-BP 275 Tél: 262 03 92
10	1988	Maître Youssouf KOUYATE	Bamako-BP 3125 Tél: 222 65 24
11	1989	Maître Mohamed Houssouba DICKO	Segou BP 224 Tél: 232 01 94
12	1989	Maître Mamadou Kanda KEITA	Bamako-BP E 422 Tél/Fax: 222 83 76/ 222 36 72 Email: <a href="mailto:etudekanda@datatech.net.ml">etudekanda@datatech.net.ml</a>
13	1989	Maître Amadou DIOP	Bamako-BP 17735 Tél: 222 60 35 Fax 223 32 43 Email: <a href="mailto:mdiop@spider.toolnet.org">mdiop@spider.toolnet.org</a>
14	1989	Maître Yacine FAYE SIDIBE	Bamako-BP 3075 Tél: 222 55 63 Fax: 223 32 43 Email: <a href="mailto:yacinefaye@yahoo.fr">yacinefaye@yahoo.fr</a>
15	1989	Maître Moussa FAYE	Bamako-BP 6015 Tél: 222 41 29 Fax: 229 04 49 Email: <a href="mailto:faye@afribone.net.ml">faye@afribone.net.ml</a>
16	1991	Maître Fatimata DICKO ZOUBOYE	Bamako-BP 2016 Tél: 229 20 73 Fax: 223 81 00



			Email: <a href="mailto:etudezouboye@cefib.com">etudezouboye@cefib.com</a>
17	1992	Maître Benaba SOGOBA	Bamako-BP 3000 Tél: 223 19 25 Email: <a href="mailto:bsogoba@hotmail.com">bsogoba@hotmail.com</a>
18	1992	Maître Amadou DIALLO	Bamako-BP E 2575 Tél: 223 03 28 Fax 223 38 60 Email: <a href="mailto:maitrediallo@cefib.com">maitrediallo@cefib.com</a>
19	1992	Maître Gaoussou DIAWARA	Bamako-BP 2663 Tél: 222 69 14
20	1992	Maître Alassane T.SANGARE	Bamako-BP 5074 Tél: 223 06 73 Fax: 223 42 13 Email: <a href="mailto:alassane@spider.toolnet.org">alassane@spider.toolnet.org</a>
21	1992	Maître Céline CAMARA SIB	Bamako-BP 1493 Tél: 222 97 97 Email: <a href="mailto:sib@spider.toolnet.org">sib@spider.toolnet.org</a>
22	1997	Maître Ibrahima N'DIAYE	Kayes BP 396 Tél: 252 21 76 Email: <a href="mailto:ibndiaye@afribone.net.ml">ibndiaye@afribone.net.ml</a>
23	1997	Maître Madina DEME COULIBALY	Bamako-BP 1945 Tél: 223 48 93 Fax 223 72 91 Email: <a href="mailto:demcoul@malinet.ml">demcoul@malinet.ml</a>
24	1997	Maître Oumou Mallet KANE DIALLO	Bamako-BP E 142 Tél/Fax 223 24 04
25	1997	Maître OUANE Haoua TRAORE	Bamako-Rue 533-Porte 143 Quinzambougou
26	1999	Maître Yacouba Massaman KEITA	Bamako-BP E 2221 Tél: 229 39 96 Fax 229 39 98
27	2001	Maître Demba KONE	Bamako –BP-E 1321 Tél: 222 01 13
28	2001	Maître Mohamed Lamine Ag HAMID	Sikasso-BP 451 Tél: 262 17 21
29	2001	Maître Seyni Sana DIARRA	KOUTIALA-BP 221 Tél: 264 05 57
30	2001	Maître Sidiki DIAWARA	Bamako-BP E 5462 Tél: 223 82 43

### Annexe 3. Formulaire utiles

#### Exemple de déclaration de constitution de personne morale

COUR D'APPEL DE BAMAKO

REPUBLIQUE DU MALI  
UN PEUPLE-UN BUT- UNE FOI

-----  
TRIBUNAL DE COMMERCE  
DE BAMAKO

### **REGISTRE DU COMMERCE ET DU CREDIT MOBILIER**

M.O

#### **DECLARATION DE CONSTITUTION DE PERSONNE MORALE**

#### **RENSEIGNEMENTS RELATIFS A LA PERSONNE MORALE**

**DENOMINATION : SEN INGENIERIE CONSULT MALI**

**NOM COMMERCIAL :**

**ENSEIGNE :**

**SIGLE :**

**FORME DE L'ETABLISSEMENT CREE : Bamako Hamdallaye ACI 2000 avenue Cheick zayed Immeuble Postel 2000**

**FORME JURIDIQUE : SOCIETE A RESPONSABILITE LIMITE**

**N°RCCM du siège :**

**CAPITAL SOCIAL :**

- apport en numéraire : UN MILLION (1000000 FRANCS CFA
- apport en nature : NEANT
- **DUREE : quatre vingt dix neuf (99) ans**
- **DATE DE SIGNATURE DES STATUTS : 09 avril 2004**

#### **RENSEIGNEMENTS RELATIFS A L'ACTIVITE**

**ACTIVITE :**

**La société a pour objet au mali et à l'étranger**

- **La consultation en développement**

- **La prestation de services**

**Et généralement toutes opérations**

**financières, commerciales, industrielles, civiles, mobilières, immobilières, ou autres se rattachant directement ou indirectement aux objets ci dessus ou tout objet similaire ou connexe et de nature à favoriser le développement du patrimoine social.**

**Exemple de carte d'identification fiscale**

**MINISTERE DES FINANCES  
DIRECTION NATIONALE  
DES IMPOTS**

**REPUBLIQUE DU MALI  
UN PEUPLE UN BUT UNE FOI**

**CARTE D'IDENTIFICATION FISCALE**

N° Fiscal: *084103800G*

***SEN- INGENIERIE XXX MALI***

Créé(e) le: *05/03/2003*

à *BAMA KO*

Service : *CENTRE DE BAMA KO 4*

Immatriculé le: *24/02/2004*

M.o

A.P. Porto Novo 23/24 juin 1999

**DECLARATION  de CONSTITUTION DE PERSONNE MORALE**  
**ou  d'OUVERTURE d'un ETABLISSEMENT SECONDAIRE**  
**ou  d'OUVERTURE d'une SUCCURSALE d'une personne morale ETRANGERE**

**RENSEIGNEMENTS RELATIFS A LA PERSONNE MORALE**

1 DENOMINATION: \_\_\_\_\_  
 2 NOM COMMERCIAL: \_\_\_\_\_ ENSEIGNE: \_\_\_\_\_, SIGLE: \_\_\_\_\_  
 3 ADRESSE DU SIEGE: \_\_\_\_\_  
 4 ADRESSE DE L'ETABLISSEMENT CREE: \_\_\_\_\_  
 5 FORME JURIDIQUE: \_\_\_\_\_, N° R.C.C.M. du siège: \_\_\_\_\_  
 6 CAPITAL SOCIAL: \_\_\_\_\_ DONT NUMERAIRES: \_\_\_\_\_, DONT EN NATURE: \_\_\_\_\_  
 7 DUREE: \_\_\_\_\_

**RENSEIGNEMENTS RELATIFS A L'ACTIVITE ET AUX ETABLISSEMENTS**

8 **ACTIVITE: ACTIVITE PRINCIPALE:** (préciser) \_\_\_\_\_  
 9 Date de début \_\_\_\_\_, Nbre de salariés prévus: \_\_\_\_\_  
**PRINCIPAL ETABLISSEMENT OU SUCCURSALE:**  
 10 Adresse: \_\_\_\_\_  
 11 Origine:  Création,  Achat,  Apport,  Prise en location gérance,  Autre  
 12 (préciser): \_\_\_\_\_  
 13 Précédent exploitant: Nom: \_\_\_\_\_, Prénoms: \_\_\_\_\_  
 14 Adresse: \_\_\_\_\_, N° RCCM: \_\_\_\_\_  
 Loueur de fonds (nom/dénomination, adresse): \_\_\_\_\_  
**ETABLISSEMENTS SECONDAIRES:** (autres que celui créé)  Non,  Oui (préciser):  
 Adresse: \_\_\_\_\_  
 Activité: \_\_\_\_\_

**ASSOCIES TENUS INDEFINIMENT ET PERSONNELLEMENT (\*)**

15 (\*) La totalité des renseignements relatifs à ces associés doit IMPERATIVEMENT figurer sur le formulaire complémentaires M.o Bis annexé.  
**RESUME DES INFORMATIONS:**

NOM	PRENOM	DATE LIEU DE NAISS.	ADRESSE

**RENSEIGNEMENTS RELATIFS AUX DIRIGEANTS (\*) (\*\*)**

16 (\*) Concerne les Gérants, Administrateurs ou associés ayant le pouvoir d'engager la personne morale  
 (\*\*\*) Les renseignements ne pouvant figurer ci-dessous doivent IMPERATIVEMENT être reportés sur le formulaire M.o Bis annexé.

NOM	PRENOM	DATE LIEU DE NAISS.	ADRESSE	FONCTION(***)

(\*\*\*) Préciser: Gérant, PDG, Administrateur, Associé

**COMMISSAIRES AUX COMPTES**

17

NOM	PRENOM	DATE LIEU DE NAISS.	ADRESSE	FONCTION
				TITULAIRE
				SUPPLEANT

LE SOUSSIGNE (préciser si mandataire) \_\_\_\_\_  
 demande à ce que la présente constitue  **DEMANDE D'IMMATRICULATION AU R.C.C.M.**

Fait, à \_\_\_\_\_  
 Le \_\_\_\_\_  
 Signature : \_\_\_\_\_

18 La conformité de la déclaration avec les pièces justificatives produites en application de l'Acte Uniforme sur le Droit commercial général a été vérifiée par le Greffier en Chef soussigné qui a procédé :  
 à l'inscription le \_\_\_\_\_, sous le NUMERO \_\_\_\_\_