



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50<sup>th</sup> anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

## FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

## CONTACT

Please contact [publications@unido.org](mailto:publications@unido.org) for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at [www.unido.org](http://www.unido.org)

E. A. Fröhlich   P. M. Hawranek   C. F. Lettmayr   J. H. Pichler

---

# *Manuel pour les petites entreprises industrielles*

---

*Conception et  
évaluation  
des projets*

---



ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR  
LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL

SÉRIE D'ÉTUDES GÉNÉRALES



E. A. Fröhlich   P. M. Hawranek   C. F. Lettmayr   J. H. Pichler

---

# *Manuel pour les petites entreprises industrielles*

---

*Conception et  
évaluation  
des projets*

---



ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR  
LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL

SÉRIE D'ÉTUDES GÉNÉRALES

Vienne, 1997

Les appellations employées dans la présente publication et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI) aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites.

La mention d'une firme ou de produits commerciaux dans le présent document ne signifie pas que ceux-ci ont l'aval de l'ONUDI.

ID/SER.O/16

PUBLICATION DE L'ONUDI  
Numéro de vente : UNIDO.94.2.F  
ISBN 92-1-206171-0

## *Avant-propos*

La Stratégie internationale du développement pour la quatrième Décennie des Nations Unies pour le développement donne le rang de priorité le plus élevé à l'atténuation de la pauvreté. Je suis persuadé que cet objectif est étroitement lié au développement industriel rural et à la promotion des petites entreprises industrielles. Ce n'est donc pas un hasard si les responsables et les spécialistes de l'économie s'intéressent de plus en plus au développement du secteur des petites entreprises. Une des principales raisons de cet état de choses est la nécessité urgente de créer des emplois, en particulier dans les pays en développement à croissance démographique rapide. Tout indique que les petites entreprises permettent une meilleure rentabilité du capital avec des investissements inférieurs par travailleur que les entreprises plus importantes à forte intensité de capital. Pour accroître l'utilisation de la main-d'œuvre dans une situation de capitaux rares, il faut donc une politique de développement efficace qui encourage la création de petites entreprises.

En plus des créations d'emplois et d'une meilleure répartition des revenus, les petites et moyennes entreprises présentent divers avantages liés au développement économique. Elles produisent essentiellement pour les marchés intérieurs, utilisant en général des ressources locales, et elles font appel aux technologies et capacités locales tout en les développant. De plus, les entreprises les plus performantes ont de grandes chances de s'agrandir et jouent, de ce fait, une fonction de couveuse. L'assistance aux petites et moyennes entreprises est donc l'une des priorités de l'ONUDI.

Le *Manuel pour les petites entreprises industrielles : conception et évaluation des projets* vise à faciliter la promotion des petites entreprises industrielles. Il contient des directives concernant la planification, l'analyse, l'évaluation et la réalisation de projets d'investissement tout en tenant parfaitement compte des caractéristiques des petites et moyennes entreprises et en évitant le piège consistant à les traiter comme de simples copies de grands projets. Ce *Manuel* a également pour objet de permettre d'économiser des ressources financières rares en transférant la majeure partie de l'œuvre d'évaluation des données du niveau de l'entreprise au niveau sous-sectoriel où il est possible de créer des profils de petites entreprises performantes et de les utiliser comme référence pour l'évaluation des divers projets.

Ce *Manuel* complète le *Manuel de préparation des études de faisabilité industrielle* (deuxième édition) et devrait être utilisé en liaison avec le logiciel COMFAR III *Expert*, également mis au point par l'ONUDI. Il faut espérer que ce *Manuel* recevra le même accueil que les autres publications de l'ONUDI dans le domaine de l'élaboration et de l'évaluation des projets.

*Le Directeur général,*  
Mauricio de Maria y Campos

## Remerciements

“Nous adressons des remerciements particuliers au Gouvernement autrichien pour son appui financier généreux sans lequel ce *Manuel* n’aurait jamais vu le jour.”

# Préface

Le *Manuel pour les petites entreprises industrielles : conception et évaluation des projets* a été conçu pour répondre à des problèmes fréquemment évoqués dans ce domaine et à l'absence de plus en plus gênante de démarche complète et systématique en ce qui concernait le développement des petites entreprises industrielles et l'évaluation des investissements nécessaires. Ces considérations ont finalement abouti à l'élaboration d'un projet qui devait être réalisé en commun par le Service des études de faisabilité de l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI) et l'Institut viennois de recherche sur les petites entreprises (Institut für Gewerbe- und Handwerksforschung) qui est affilié à l'Université d'économie de Vienne. Ce projet a bénéficié du soutien du Gouvernement autrichien.

Ce *Manuel* a été conçu pour faciliter la planification, l'analyse, l'évaluation et la réalisation de projets industriels de petite et moyenne dimension. Se fondant sur des expériences très nombreuses dans le domaine des petites entreprises, il vise à faire comprendre les complexités et les particularités du secteur ainsi que les caractéristiques qui le distinguent du secteur des grandes entreprises industrielles. On examinera les forces et les faiblesses des petites entreprises industrielles par rapport aux grandes ainsi que la situation particulière de ce secteur, notamment dans les domaines économique, sectoriel, interindustriel et institutionnel.

Lorsqu'il s'agit d'élaborer des projets concernant des petites entreprises, il faut se rappeler que les investissements ne sont pas simplement des versions miniaturisées de grands investissements, mais doivent être examinés en fonction de leurs propres caractéristiques et de leurs propres besoins.

Nous remercierons deux consultants qui nous ont apporté un concours précieux : M. Rik Donckels, directeur de l'Institut des petites entreprises de l'Université catholique de Bruxelles, et M. Jan Degadt, recteur de la faculté d'économie de cette Université. Ils ont examiné avec beaucoup d'attention le premier projet, ont fait des observations précieuses et ont élargi la liste des références. Des experts de l'Institut viennois de recherche sur les petites entreprises ont également participé à l'élaboration de certains des chapitres. Les données concernant les deux cas cités dans l'annexe ont été fournies par M. E. Sammer, de Munich, qui a tiré parti de son expérience internationale dans le domaine des consultants pour la gestion des petites entreprises, en particulier en Asie.

Toutes ces contributions ont grandement facilité l'élaboration et la rédaction de ce *Manuel*, et les auteurs souhaitent exprimer ici l'expression de leur gratitude.



## TABLE DES MATIÈRES

	<i>Pages</i>
Avant-propos .....	iii
Préface .....	v
Notes explicatives .....	xiv
Introduction .....	1
A. But de ce <i>Manuel</i> .....	1
B. Plan du <i>Manuel</i> .....	2

### PREMIÈRE PARTIE. ÉTUDES DE PRÉINVESTISSEMENT DANS LE SECTEUR DES PETITES ENTREPRISES INDUSTRIELLES

A. Principales caractéristiques des petites entreprises industrielles .....	7
B. Définition des projets de petites entreprises industrielles .....	12
C. Part du secteur des petites entreprises industrielles dans l'économie ...	16
D. L'environnement des projets d'investissement dans des petites entreprises .....	17
E. Recherche, élaboration et promotion de projets .....	25
F. Structure proposée pour les études de préinvestissement .....	33

### DEUXIÈME PARTIE. RECHERCHE ET ANALYSE DE POSSIBILITÉS D'INVESTISSEMENT : ÉLABORATION ET ÉVALUATION DE PROJETS AU NIVEAU SOUS-SECTORIEL

*Chapitre*

<b>I. Études d'opportunité</b> .....	41
A. Objectifs .....	41
B. Portée et teneur .....	43
C. Sources des données .....	43
D. Services institutionnels et services de consultation .....	44
E. Organisation des travaux .....	44
F. Banque de données pour des données concernant des sous-secteurs et des projets .....	44
G. La note de synthèse .....	45
<b>II. Le chef d'entreprise et les ressources humaines</b> .....	47
Introduction .....	47
A. La direction et la gestion de l'entreprise .....	47
B. Différences socioculturelles dans les caractéristiques des chefs d'entreprise .....	51

C.	Besoins en ressources humaines .....	54
D.	Ressources humaines disponibles .....	56
E.	Développement de l'esprit d'entreprise : besoins en formation et institutions nécessaires .....	57
F.	Coûts des ressources humaines .....	59
<b>III.</b>	<b>Le rôle de l'environnement des entreprises .....</b>	<b>61</b>
	Introduction .....	61
A.	Évaluation de l'environnement socio-économique .....	62
B.	Cadre politique et obstacles .....	64
C.	Conditions macro-économiques .....	66
D.	Concurrence et coopération .....	67
E.	Évaluation de l'infrastructure institutionnelle .....	68
F.	Évaluation des coûts relatifs à l'environnement des entreprises .....	69
<b>IV.</b>	<b>Lieu d'implantation, site et impact sur l'environnement .....</b>	<b>70</b>
	Introduction .....	70
A.	Facteurs particuliers aux petites entreprises .....	70
B.	Aspects stratégiques du choix du lieu d'implantation .....	71
C.	Facteurs déterminant le lieu d'implantation .....	71
D.	Caractéristiques du site .....	77
E.	Incidences sur l'environnement .....	77
F.	Choix du lieu d'implantation .....	78
G.	Coûts liés au lieu d'implantation .....	80
<b>V.</b>	<b>Analyse du marché et politique de commercialisation .....</b>	<b>81</b>
	Introduction .....	81
A.	Recherche sur la commercialisation, analyse de marché et position sur le marché .....	81
B.	Étude de marché au niveau sous-sectoriel .....	83
C.	Portée de l'étude de marché .....	86
D.	Définition et analyse du marché .....	88
E.	La position stratégique de l'entreprise .....	94
F.	Formulation et évaluation de la politique de commercialisation .....	96
G.	Volume des ventes et recettes .....	104
<b>VI.</b>	<b>Procédés et moyens de production .....</b>	<b>105</b>
	Introduction .....	105
A.	Échelle de production .....	106
B.	Programme de production et utilisation de la capacité .....	108
C.	Existence, choix et acquisition de la technologie .....	108
D.	Impact sur l'environnement .....	110
E.	Ingénierie et investissement .....	111
F.	Apports matériels et fournitures .....	112
G.	Garantie de qualité .....	114
H.	Recherche-développement .....	114
I.	Politique d'approvisionnement .....	115

<i>Chapitre</i>	<i>Pages</i>
J. Coûts d'investissement .....	115
K. Coûts de production .....	116
L. Capacité de production techniquement réalisable .....	117
<b>VII. Organisation et contrôle .....</b>	<b>119</b>
Introduction .....	119
A. Organisation et gestion .....	119
B. Fonctions dans l'organisation .....	121
C. Principes d'organisation .....	123
D. Style de gestion .....	125
E. Conception de l'organisation .....	126
F. Contrôle et établissement de rapports .....	127
G. Projection des coûts structurels .....	129
<i>Appendice</i> : exemple de structure organique .....	131
<b>VIII. Exécution du projet .....</b>	<b>134</b>
Introduction .....	134
A. Direction du projet .....	134
B. Création d'une nouvelle entreprise .....	135
C. Agrandissement d'une entreprise .....	135
D. Assainissement .....	137
E. Sources de capitaux et de financement .....	137
F. Gestion et organisation du projet .....	139
G. Campagne de commercialisation pendant la phase de préproduction .....	140
H. Achat du site, ingénierie détaillée et passation de marchés .....	140
I. Construction et installation .....	140
J. Réception, approvisionnement en matériels et en services, et essais de fonctionnement .....	140
K. Calendrier d'exécution .....	141
L. Budget d'exécution .....	141
<b>IX. Analyse financière et économique .....</b>	<b>144</b>
Introduction .....	144
A. Principaux aspects de l'analyse et critères d'évaluation .....	145
B. Analyse des estimations des coûts d'investissement .....	146
C. Fonds de roulement .....	148
D. Composition de l'actif disponible .....	150
E. Composition du passif à court terme .....	151
F. Coûts de production .....	151
G. Coûts directs et indirects .....	153
H. Outils comptables et financiers .....	153
I. Méthodes d'évaluation des investissements .....	156
J. Analyse financière dans des conditions d'incertitude .....	165
K. Analyse de sensibilité .....	166
L. Analyse du seuil de rentabilité .....	166
M. Ajustement pour tenir compte de l'inflation .....	167
N. Évaluation économique .....	168

TROISIÈME PARTIE.  
PRÉPARATION ET ÉVALUATION DE PROJETS  
D'INVESTISSEMENT PARTICULIERS

<b>X. Études de faisabilité spécifiques</b> .....	172
Introduction .....	172
A. Note de synthèse .....	174
B. Esprit d'entreprise et ressources humaines .....	174
C. Conjoncture .....	176
D. Implantation, site et environnement .....	178
E. Analyse du marché et politique de commercialisation .....	180
F. Installations de production et facteurs de production nécessaires .....	186
G. Organisation et contrôle .....	188
H. Exécution du projet .....	189
 <i>Appendice</i> : formulaires pour la préparation d'études de faisabilité ...	191
 <b>XI. Analyse financière de projets déterminés</b> .....	207
Introduction .....	207
A. Utilisation des tableaux .....	207
B. Coût des ressources humaines .....	207
C. Incidences financières de la conjoncture .....	209
D. Coûts liés à l'implantation et au site .....	209
E. Budget de la commercialisation .....	210
F. Coût des installations de production et des facteurs de production .....	211
G. Coût de l'organisation et du contrôle .....	213
H. Budget de mise en œuvre .....	213
I. Évaluation financière .....	213
 <i>Appendice</i> : tableaux pour l'analyse financière .....	217
 <b>XII. Évaluation du projet</b> .....	247
Introduction .....	247
A. Questionnaires .....	247
B. Évaluation du comportement et des aptitudes des chefs d'entreprise .....	248
C. Évaluation de la conjoncture .....	250
D. Évaluation des caractéristiques du lieu l'implantation et du site .....	251
E. Évaluation des facteurs de réussite commerciale .....	251
F. Évaluation des caractéristiques de production et des moyens de production nécessaires .....	252
G. Mise en œuvre des projets, régime juridique de l'entreprise et financement .....	252
 <i>Appendice</i> : questionnaires .....	254

ANNEXE  
DEUX ÉTUDES DE CAS

Cas 1 .....		271
Cas 2 .....		283

**Tableaux**

1.	Structure d'entreprises en Autriche et en Bolivie : nombre d'employés et production industrielle brute, 1983 .....	16
2.	Structure des dimensions dans le secteur manufacturier autrichien, 1988 .....	16
3.	Pourcentage des petites entreprises (<20 employés) dans l'ensemble des petites et moyennes entreprises (<500 employés) .....	17
4.	Comparaison des caractéristiques des chefs d'entreprise en Europe et aux États-Unis .....	52
5.	Exemple caractéristique de participation au processus de prise de décisions ..	56
6.	Bénéfice annuel net .....	163
7.	Objectifs de vente par période et par marché .....	184
8.	Projection de la production et du personnel .....	275
9.	Financement d'AMW (Asia) Ltd. ....	277
10.	Paiements et remboursements annuels au titre des intérêts .....	278
11.	Structure des coûts de la production d'AMW (Asia) Ltd. en Europe .....	279
12.	Coûts de production d'AMW (Asia) Ltd. ....	279
13.	Cash-flow actualisé d'AMV (Asia) Ltd. ....	280
14.	Compte de résultat net .....	281
15.	Mouvements de trésorerie (cash-flow) pour la planification financière .....	282

**Figures**

I.	Étude intégrée de l'entreprise familiale .....	11
II.	Études d'opportunité sous-sectorielles dans le cadre du cycle d'un projet .....	42
III.	Grappe d'industries de la chaussure en Italie .....	76
IV.	Étapes du choix du lieu d'implantation .....	79
V.	Recherche concernant la commercialisation, analyse du marché et position de l'entreprise sur le marché .....	82
VI.	Objectif d'une recherche sur la commercialisation au niveau sous-sectoriel et au niveau des projets .....	85
VII.	Comment obtenir les données sur le marché .....	89
VIII.	Le cycle de vie d'un produit .....	91
IX.	La politique de commercialisation .....	97
X.	Étapes de l'élaboration d'une politique de commercialisation .....	98
XI.	Stratégies de base concernant les produits et les marchés (matrice d'Ansoff) .....	98
XII.	Articulation des différents secteurs fonctionnels d'une entreprise .....	106
XIII.	Organigramme type pour une fabrique de structure métallique .....	133
XIV.	Structure de l'actif et du passif .....	147
XV.	Origine des éléments de coûts pour le calcul de la rentabilité .....	154
XVI.	Types de mouvements de fonds .....	159
XVII.	Valeur actualisée nette et classement des projets .....	161
XVIII.	Illustration du seuil de rentabilité .....	167
XIX.	Structure de la demande .....	183
XX.	Parallèle entre les questions posées dans une étude d'opportunité et dans une étude de faisabilité .....	189
XXI.	Profils de quatre types de chefs d'entreprise établis à partir des réponses au questionnaire II-1 .....	249

	<i>Pages</i>
XXII. Organigramme d'AMW (Asia) Ltd. ....	277
XXIII. Formulaire V-1 dûment rempli sur la segmentation du marché .....	285
XXIV. Formulaire V-2 dûment rempli pour le segment de marché A .....	286
XXV. Formulaire V-2 dûment rempli pour le segment de marché B .....	287
XXVI. Formulaire V-2 dûment rempli pour le segment de marché C .....	288
XXVII. Profil de M. Pionnier, avec indication de ses réponses au questionnaire II-1 .....	292

**Formulaires pour la préparation d'études de faisabilité  
(appendice au chapitre X)**

II-1. Total des besoins en ressources humaines .....	191
II-2. Matrice du personnel technique .....	192
II-3. Participation à la prise de décisions .....	193
II-4. Évaluation des besoins de formation .....	194
III-1. Régime applicable en matière de capitaux, d'impôts, de taxes et d'abattement .....	195
IV-1. Définition des besoins de l'emplacement et du site .....	196
V-1. Segmentation du marché .....	197
V-2. Description du marché .....	198
V-3. Analyse des concurrents .....	199
V-4. Énoncé des objectifs de marketing .....	200
V-5. Définition des stratégies et des mesures de marketing .....	201
VI-1. Description des principaux éléments de machines et de matériel .....	202
VI-2. Schéma du processus de production .....	203
VI.3. Quelques grandes caractéristiques des facteurs de production et de l'approvisionnement .....	204
VII-1. Organisation .....	205
VIII-1. Exécution du projet, évaluation des activités dont l'échelonnement dans le temps est déterminant .....	206

**Tableaux pour l'analyse financière  
(appendice au chapitre XI)**

II-1. Estimation des coûts salariaux types .....	217
II-2. Attribution des coûts salariaux aux centres de coûts .....	218
III-1. Régime fiscal .....	219
IV-1. Estimation des coûts d'investissement : achat du terrain et préparation du site .....	220
IV-2. Estimation des coûts d'investissement : ouvrages de génie civil, structures, bâtiments .....	221
V-1. Définition du programme des ventes .....	222
V-2. Estimation des coûts types : coûts de commercialisation .....	223
VI-1. Estimation des coûts d'investissement fixes : machines et matériel de production .....	224
VI-2. Estimation des coûts d'investissement fixes : matériel et services auxiliaires .....	225
VI-3. Estimation des coûts d'investissement fixes : protection de l'environnement .....	226
VI-4. Estimation des coûts d'investissement fixes : immobilisations incorporelles .....	227
VI-5. Estimation du fonds de roulement nécessaire .....	228
VI-6. Estimation des coûts types : coûts de production .....	229
VII-1. Estimation des coûts d'investissements : matériel de bureau, etc. ....	230

VII-2.	Estimation des coûts types : frais généraux d'administration . . . . .	231
VIII-1.	Estimation des coûts d'investissements : mise en œuvre du projet . . . . .	232
VIII-2.	Estimation des coûts d'investissements : dépenses de préproduction . . . . .	233
VIII-3.	Projection du total des coûts d'investissement initiaux . . . . .	234
VIII-4.	Sources et conditions de financement . . . . .	235
IX-1.	Total net du fonds de roulement nécessaire . . . . .	236
IX-2.	Coût total des produits vendus . . . . .	237
IX-3.	Programme de production et de vente . . . . .	238
IX-4.	Total des flux financiers . . . . .	239
IX-5.	Total du service de la dette . . . . .	240
IX-6.	Mouvements de trésorerie (cash-flow) pour la planification financière . . . . .	241
IX-7/1.	Cash-flow actualisé : total du capital investi . . . . .	242
IX-7/2.	Cash-flow actualisé : capital social investi . . . . .	243
IX-8.	Compte de résultat net . . . . .	244
IX-9.	Projection du bilan . . . . .	245
IX-10.	Ratios et indicateurs financiers . . . . .	246

### Questionnaires (appendice au chapitre XII)

II-1.	Évaluation des valeurs et des attitudes des chefs d'entreprise . . . . .	255
II-2/1.	Évaluation des compétences des chefs d'entreprise décisives pour le succès de l'entreprise . . . . .	256
II-2/2.	Évaluation des points forts et des points faibles personnels : autorité et qualifications de chef d'entreprise, expérience . . . . .	257
III-1.	Évaluation des politiques et des programmes, des mesures d'appui et des restrictions des pouvoirs publics . . . . .	258
III-2.	Évaluation de l'importance de l'infrastructure institutionnelle . . . . .	259
III-3.	Évaluation des services d'information et de consultants . . . . .	260
IV-1.	Évaluation des facteurs concernant le lieu d'implantation et des caractéristiques du site . . . . .	261
V-1.	Évaluation des facteurs de réussite commerciale . . . . .	262
VI-1.	Évaluation des caractéristiques de production . . . . .	263
VI-2.	Évaluation des caractéristiques technologiques . . . . .	264
VI-3.	Évaluation des caractéristiques des matières premières, des fournitures et de l'approvisionnement . . . . .	265
VIII-1.	Évaluation des aspects juridiques d'une entreprise . . . . .	266
VIII-2.	Évaluation des sources de fonds . . . . .	267

### Notes explicatives

Sauf indication contraire, le terme "dollar" s'entend du dollar des États-Unis.

Les sigles et acronymes suivants sont utilisés dans la présente publication :

ANASE	Association des nations de l'Asie du Sud-Est
CNUCED	Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement
COMFAR <i>III Expert</i>	Modèle informatisé de l'ONUDI pour l'analyse et l'évaluation des études de faisabilité, troisième génération, utilisé depuis 1994
MBA	marge brute d'autofinancement
PNB	produit national brut
TRI	taux de rentabilité interne
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques

# Introduction

## A. But de ce *Manuel*

Pour concevoir et évaluer des projets d'investissement pour de petites entreprises industrielles, il est utile de comprendre les caractéristiques de ce secteur économique, en particulier dans la mesure où ce secteur et les activités de préinvestissement diffèrent du secteur des grandes entreprises industrielles et de ses activités de préinvestissement.

Ce *Manuel* a pour but de mieux faire comprendre ces différences et ainsi de servir à la promotion des petites entreprises industrielles. L'importance du secteur des petites entreprises pour une économie est largement reconnue; cela n'implique pourtant pas nécessairement que la nécessité de sa promotion soit aussi reconnue. Les études sur le terrain prouvent à l'évidence l'importance du rôle des petites et moyennes entreprises économiques dans le développement économique et, en particulier, dans les créations d'emplois, mais les politiques d'industrialisation de la plupart des pays en développement tiennent rarement compte de ce facteur. Les réglementations commerciales, les dispositions législatives, les encouragements aux investissements et l'accent mis sur les investissements dans le secteur public, qui est souvent financé avec l'aide étrangère, sont discriminatoires à l'égard des petites entreprises.

Il ne faudrait pas considérer le développement économique d'un pays comme coupé de celui du reste du monde. De nos jours, même les économies les moins développées font partie d'un réseau international dense et interdépendant fondé sur la communication, le commerce, la coopération technique et d'autres services. Les petites entreprises industrielles produisent en général pour les marchés régionaux ou locaux et utilisent des ressources locales. Leur promotion intéresse peu les investisseurs étrangers, et ce pour plusieurs raisons. Tout d'abord, les liens extérieurs tendent à se limiter à des importations peu importantes de machines et à un volume d'exportations relativement réduit. De plus, les petits projets d'investissement sont en général moins intéressants du fait de leur coût d'administration considéré en général comme élevé. En outre, il est plus difficile de contrôler le rendement des investissements du fait des systèmes de comptabilité qui sont généralement rudimentaires.

Pour toutes ces raisons, les projets d'investissement pour les petites entreprises ne bénéficient généralement pas des appuis dont ils ont besoin pour compenser leur handicap par rapport aux grands projets. La promotion de projets d'investissement concernant des petites entreprises par les gouvernements peut même avoir des effets négatifs si elle se traduit par une surcharge de procédures administratives qui limitent l'esprit d'entreprise au lieu de le stimuler.

Le *Manuel* a pour but de faciliter la planification, l'analyse, l'évaluation et la réalisation de projets d'investissement concernant de petites entreprises industrielles et d'informer le lecteur de la richesse de la documentation concernant cette question [1]. Il s'appuie également sur l'expérience d'experts du domaine des petites entreprises et informe sur les complexités et les particularités du secteur qui

diffèrent, dans une large mesure, de celles du secteur des grandes entreprises. Il contient des formulaires, des listes et des questionnaires permettant d'obtenir les informations nécessaires aux divers stades d'un projet. Ces formulaires, ces listes et ces questionnaires se trouvent dans les appendices aux chapitres de la troisième partie : chapitre X (projets d'état financier), chapitre XI (listes) et chapitre XII (questionnaires).

Enfin, le *Manuel* souligne les différences entre les petits et les grands projets industriels, insistant sur les caractéristiques des investissements concernant les petites entreprises et leurs études de préinvestissement.

## B. Plan du *Manuel*

La démarche intégrée suivie tout au long du *Manuel* tient compte des situations d'une économie au niveau national, aux niveaux sectoriel et régional et enfin au niveau de l'entreprise.

La première partie traite des besoins et des activités de préinvestissement dans le secteur des petites entreprises industrielles et présente ses caractéristiques, dans la mesure où elles diffèrent de celles du secteur de la grande industrie.

La deuxième partie concerne la recherche et l'analyse des possibilités de petits investissements industriels, insistant sur l'élaboration et l'évaluation des projets au niveau sous-sectoriel. Les études d'opportunité à ce niveau permettent d'établir des profils de petites entreprises industrielles performantes et d'analyser leurs forces et leurs faiblesses tout en définissant les conditions à remplir et les obstacles à surmonter pour créer et faire fonctionner des entreprises viables. Ces profils peuvent être fondés sur une recherche au niveau sous-sectoriel ou sur des informations provenant d'entreprises et de projets analogues. Les formulaires, les listes et les questionnaires ont été conçus pour systématiser et faciliter l'évaluation et le traitement des données.

La troisième partie porte sur les questions intéressant le niveau de l'entreprise, en particulier l'élaboration et l'évaluation de projets d'investissement concrets. Les études d'opportunité et les études de faisabilité étant proches l'une de l'autre du point de vue de la conception et les données sous-sectorielles étant généralement disponibles, il devrait être possible de limiter le coût de ces études, en particulier si elles sont relativement simples. Dans le cas de projets concrets, il ne serait pas nécessaire de faire des recherches approfondies, ni de charger du personnel spécialisé de recueillir des données; on pourrait se contenter de faire appel à des agences et à des compétences locales.

Pour terminer, deux cas sont présentés dans l'annexe du *Manuel*. Ces cas prouvent qu'une démarche systématique pour l'élaboration et l'évaluation de projets de petits investissements est non seulement souhaitable, mais peut se révéler rationnelle et économique.

Le *Manuel* indique un moyen d'économiser les ressources financières en transférant une grande partie des travaux d'évaluation des données du niveau du projet au niveau sous-sectoriel. Il met en garde contre le danger de traiter des projets de petits investissements industriels comme de simples répliques de grands projets. Les petites entreprises industrielles, contrairement aux grandes entreprises, sont généralement impliquées dans un réseau dense de relations économiques, interindustrielles et institutionnelles. Cette caractéristique des petites entreprises est un élément essentiel qui permet de mieux comprendre la philosophie de ce *Manuel*. On pourrait dire aussi :

Tout comme une petite entreprise industrielle ne devrait pas être considérée comme une version miniaturisée d'une grande entreprise, un petit projet d'investissement industriel n'est pas non plus simplement une réplique miniaturisée d'un grand projet d'investissement industriel [2].

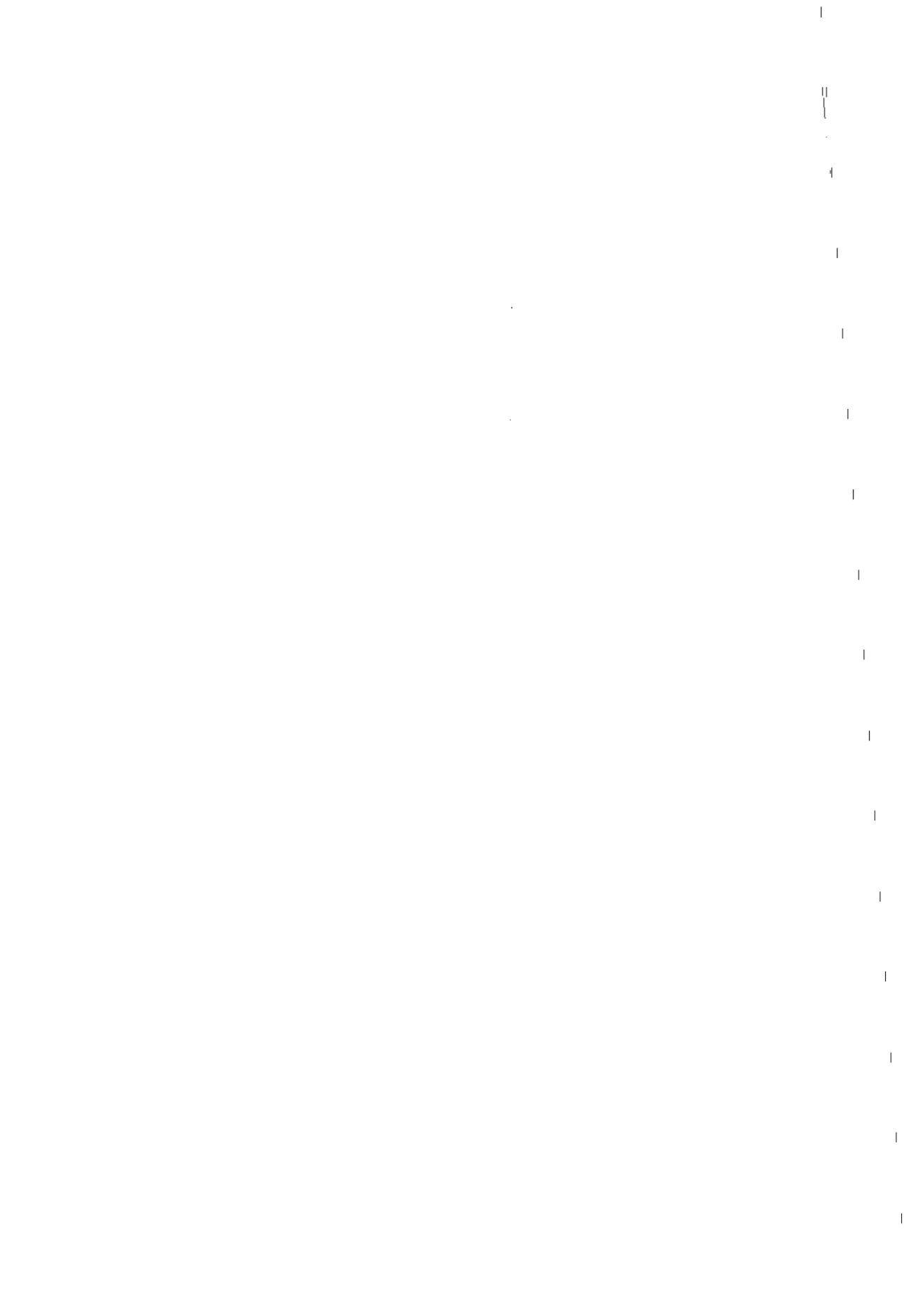
### Références

1. Voir, notamment, J. G. Covin et P. S. Dennis, "Strategic management of small firms in hostile and benign environments", *Strategic Management Journal*, n° 1 (1989), p. 75 à 87; D. A. Curtis, *Strategic Planning for Smaller Businesses* (Lexington, Massachusetts, Lexington Books, 1983); J. C. Dilts et G. E. Prough, "Strategic options for environmental management: a comparative study of small versus large enterprises", *Journal of Small Business Management*, n° 2 (1989), p. 31 à 38; K. Noonan et J. E. Van Kirk, "Key factors in strategic planning", *Journal of Small Business Management*, n° 7 (1982), p. 1 à 7; C. B. Shrader, C. L. Mulford et V. L. Blackburn, "Strategic and operational planning, uncertainty, and performance in small firms", *Journal of Small Business Management*, n° 4 (1989), p. 45 à 60.
2. J. A. Welsh et J. F. White, "A small business is not a little big business", *Harvard Business Review*, n° 4 (1981), p. 18 à 32. Voir également le *Manuel de préparation des études de faisabilité industrielle* (publication des Nations Unies, numéro de vente : F.91.III.E.18).



**PREMIÈRE PARTIE**

**Études de préinvestissement  
dans le secteur des petites  
entreprises industrielles**



## **A. Principales caractéristiques des petites entreprises industrielles**

### *1. Production décentralisée et marchés locaux*

Les petites entreprises industrielles sont caractérisées par leur fonctionnement décentralisé et leur dépendance à l'égard des marchés locaux. Ceci est particulièrement vrai pour les petites entreprises des pays en développement où la majorité de la population vit encore dans des régions rurales et des petites villes, où les services de transport sont déficients. Les petites entreprises industrielles qui bénéficient de ce fonctionnement décentralisé sont celles qui traitent des produits agricoles et des matières premières encombrantes et lourdes ou bien celles qui fabriquent des produits périssables ou qui doivent être réfrigérés pendant le transport. Favorisées sont également les petites entreprises qui subviennent aux besoins locaux, comme les réparations et les services, les produits de boucherie et les produits laitiers, les meubles, et les blocs de béton ou tout autre matériau de construction. Les petites entreprises industrielles étant situées près de leurs sources d'approvisionnement et de leurs marchés, elles ont en général une bonne connaissance de ces derniers et bénéficient de coûts de transport moins élevés que leurs concurrents plus grands; ce facteur leur donne souvent un avantage décisif, bien qu'elles ne bénéficient pas des économies d'échelle. En outre, contrairement aux grandes entreprises, les petites entreprises font l'économie d'études de marché et d'opérations de commercialisation coûteuses [1].

### *2. Produits et services pour des demandes diverses*

Une autre caractéristique importante et une force potentielle des petites entreprises industrielles est leur capacité à satisfaire des demandes très diverses en offrant des produits faits à la demande, comme des meubles intégrés ou des souliers faits à la main [2]. Aussi bien dans les pays en développement que dans les pays industrialisés, le secteur des petites entreprises se caractérise par sa capacité à satisfaire des demandes individuelles. Cela implique des livraisons en volumes limités où les possibilités de production en série et d'économies d'échelle sont restreintes. Des exemples typiques sont les boutiques de tailleurs, l'industrie du vêtement, la construction d'installations industrielles, les produits alimentaires spécialisés et les produits de l'artisanat.

Pour satisfaire une demande diverse, il faut pouvoir fabriquer des produits spéciaux ou des produits en petites séries qui exigent en général un haut degré de souplesse. Les petites entreprises bénéficient de certains avantages, car elles ne sont pas soumises aux procédures bureaucratiques qui gênent l'organisation et la gestion des grandes entreprises et les privent de cette souplesse. Pour satisfaire la demande individuelle, il faut mettre au point des produits nouveaux et chercher des marchés

nouveaux pour ces produits [3], faire preuve de souplesse en ce qui concerne les conditions de paiement, les formes spéciales de livraison et d'autres services.

### 3. *Le rôle central du chef d'entreprise*

Le rôle le plus important du chef d'entreprise consiste à assumer le risque commercial (risque financier) et à coordonner (gérer) l'entreprise, c'est-à-dire maintenir les rouages en mouvement. Chaque pays a besoin, pour son développement socio-économique, de chefs d'entreprise qui s'acquittent avec succès de ces diverses responsabilités. Le risque financier est assumé par le propriétaire de l'entreprise ou, dans le cas d'un projet nouveau, par l'investisseur potentiel, qui fournit le capital social (ou risque). En fait, même si les besoins en capitaux des petites entreprises industrielles tendent à augmenter, celles-ci restent caractérisées par l'abondance de la main-d'œuvre et les éléments individuels par rapport aux grandes entreprises à forte intensité de capital : la fonction de coordination et d'intégration d'un chef d'entreprise l'emporte donc sur la fonction prise de risque.

*Le caractère individuel est peut-être l'élément le plus marquant des petites entreprises industrielles à cause du rôle capital joué par le chef d'entreprise ou le directeur général et de sa personnalité, de sa formation professionnelle et de ses qualités et moyens personnels [4]. Ces aspects sont typiques des petites entreprises et s'opposent à l'élément instrumental qui prédomine dans les grandes entreprises [5].*

La fonction de coordination et d'intégration du chef d'entreprise inclut un certain nombre de tâches de gestion : détermination des principaux objectifs de l'entreprise, établissement des priorités, détermination des forces et des faiblesses fondamentales afin d'élaborer les stratégies appropriées et acquisition des ressources nécessaires et coordination de leur emploi. Ces décisions sont normalement vitales pour le succès et la survie d'une entreprise et doivent donc être prises par le chef de l'entreprise lui-même.

Une autre fonction essentielle du chef d'entreprise consiste à coordonner et à intégrer les activités conformément aux objectifs principaux, c'est-à-dire la stratégie de l'entreprise ainsi qu'à s'adapter à la demande du marché et à d'autres facteurs externes dont dépend le succès, sinon la survie, de l'entreprise. Il est en général plus facile de combiner ces activités dans une petite entreprise; par contre, les possibilités de déléguer des responsabilités sont limitées, si bien que presque tout doit être fait par le chef d'entreprise lui-même qui doit donc être un homme universel, créatif et dynamique, tout en ayant le sens de l'organisation et de l'administration [6].

### 4. *Chef d'entreprise, propriétaire et gérant de l'entreprise*

Dans le domaine des petites entreprises industrielles, c'est encore le chef d'entreprise propriétaire, qui a hérité de son capital social ou qui l'a économisé, qui prédomine. Les capacités de gestion nécessaires et l'aptitude à risquer des capitaux sont donc réunies en une seule personne qui devient le centre de l'activité. Ceci est

vrai également dans les cas de coopération entre le propriétaire et le chef d'entreprise ou dans les cas d'entreprises familiales. Les directeurs sont chargés des fonctions de chefs d'entreprise en qualité d'employés de l'entreprise qu'ils dirigent; contrairement aux propriétaires-chefs d'entreprise, en général, ils ne risquent pas leur propre capital. Ils n'ont pas la même liberté de décision et doivent rendre compte aux propriétaires.

Les fonctions de gestion, qu'elles soient exercées par le propriétaire-chef d'entreprise ou le directeur d'une petite entreprise, restent cependant le facteur décisif quelle que soit la forme de la capitalisation. Il est donc important que le propriétaire-chef d'entreprise ait des capacités en matière de gestion, alors que le directeur devrait être encouragé à participer à la fois aux risques et aux profits de l'entreprise. Dans une affaire prospère, il semble que les aspects gestion et direction personnelles soient plus importants que les aspects financement et responsabilités. Il faut donc donner une importance particulière à la formation à la gestion et à l'utilisation des forces et des capacités personnelles. L'importance moindre des capitaux à risque est typique de la tendance que l'on constate actuellement dans les entreprises des pays industrialisés où l'intensité en capital s'accroît au moment où la part du capital social ou du capital à risque diminue. Cette observation vaut également pour les entreprises familiales.

### 5. *Entreprises gérées collectivement et entreprises familiales*

On ne peut pas demander à un chef d'entreprise d'être un génie universel [7] et d'être à la fois son propre directeur exécutif, le directeur du personnel et des finances, l'expert en commercialisation, le vendeur, l'acheteur, l'inventeur, le contremaître, le comptable et même beaucoup plus. Une telle universalité entraînerait presque nécessairement une certaine médiocrité dans au moins quelques-unes des fonctions. Le partage des fonctions de chef d'entreprise et de directeur, en particulier dans ce qu'on appelle les entreprises familiales, est fréquent dans le secteur des petites entreprises, sans doute parce qu'il offre divers avantages par rapport à une entreprise dirigée par une seule personne<sup>1</sup>.

Les entreprises familiales sont de très loin les plus courantes. A l'échelle du monde, on peut dire que 90 % des entreprises sont de petites entreprises et que 80 % de celles-ci sont des entreprises familiales. Comme on peut le voir à la figure 1, la petite entreprise familiale appartient généralement à des couples ou à des parents qui assurent la gestion collective et partagent les tâches de direction en fonction de leurs motivations, de leurs compétences et de leur expérience personnelles. Il n'est pas rare que les partenaires d'une entreprise familiale ne soient liés par aucun accord ou contrat légal. La forme la plus commune est le partage d'une entreprise par deux partenaires, où l'un est responsable, par exemple, de la comptabilité, des ventes et du personnel alors que l'autre s'occupe de la formation des apprentis, des achats, de la production et de la mise au point des produits. Une telle division du travail est efficace et tient compte des valeurs, aptitudes, niveau de formation et compétences de chacun. Lorsqu'il y a des femmes qui ont des responsabilités à la fois familiales et professionnelles, il convient de veiller à une répartition appropriée des tâches.

---

<sup>1</sup>On peut tirer de l'histoire économique des exemples de formes de coopération plus ou moins couronnées de succès. On peut citer par exemple les coopératives de crédit, d'achat, de stockage et autres coopératives qui ont pu tirer partie d'économies d'échelle sans sacrifier leurs forces personnelles. Les petites coopératives de production, préconisées par les socialistes utopistes (comme Saint-Simon, Louis Blanc et Charles Fourier) ont été expérimentées très souvent au cours des cent cinquante dernières années, mais ont rarement été couronnées de succès.

## *Forces des entreprises familiales*

L'une des forces reconnues des entreprises familiales réside dans le fait qu'elles ont la capacité à faire face aux changements et aux défis sociaux grâce à leur souplesse et à leur capacité à combiner l'esprit d'entreprise et l'efficacité avec la responsabilité et la motivation sociales. Contrairement à des démarches plus analytiques qui tendent à séparer et à éliminer les aspects familiaux, considérés comme négatifs, les démarches intégrées, fondées sur la famille, s'efforcent de mettre en valeur les contributions positives de celle-ci. De ce fait, les familles possédant une entreprise devraient avoir comme fonction sociale essentielle de motiver les jeunes non seulement en vue de prendre leur succession, mais également afin de promouvoir un climat propice aux petites entreprises aux niveaux public, institutionnel et administratif. Pour le développement socio-économique d'un pays, des entreprises familiales florissantes peuvent constituer un modèle de normes pour les affaires et la vie quotidienne. Par exemple, des apprentis travaillant dans de petites entreprises bien gérées trouvent souvent une atmosphère familiale, un engagement personnel, de l'aide et, éventuellement, des conseils, lorsque des problèmes se posent<sup>2</sup>. Une autre force de l'entreprise familiale — démontrée par la recherche et, notamment, des études empiriques — est leur capacité à mieux faire face que les entreprises non familiales à des problèmes de succession. En effet, un chef d'entreprise est en général mieux en mesure de juger les talents d'un successeur potentiel jeune en matière de gestion et de direction (par exemple, la prédominance des talents en matière d'innovation ou d'administration et d'organisation)<sup>3</sup>.

## *Faiblesses des entreprises familiales*

Les entreprises familiales ont aussi des faiblesses dont il faut tenir compte lorsque l'on analyse les entreprises d'un sous-secteur. En général, il y a plus de travail et les journées de travail sont plus longues que dans les grandes entreprises. Il est presque inévitable que ces éléments aient des répercussions sur d'autres aspects importants de la vie — culturel, social, personnel et spirituel. L'importance considérable donnée à l'entreprise qui, dans des cas extrêmes, peut entraîner une obsession des gains matériels et une dévotion fanatique au travail, décourage souvent les fils et les filles des petits chefs d'entreprise de reprendre celle-ci.

Il y a des moyens de remédier à ces faiblesses<sup>4</sup> :

- Des politiques et des trains de mesures bien définis et appropriés de la part des pouvoirs publics, notamment des réglementations et des mesures d'encouragement, qui créeraient un climat positif pour la création d'entreprises familiales dont on sait qu'elles sont un facteur positif dans la société. Les subventions ne peuvent remplacer de telles politiques.

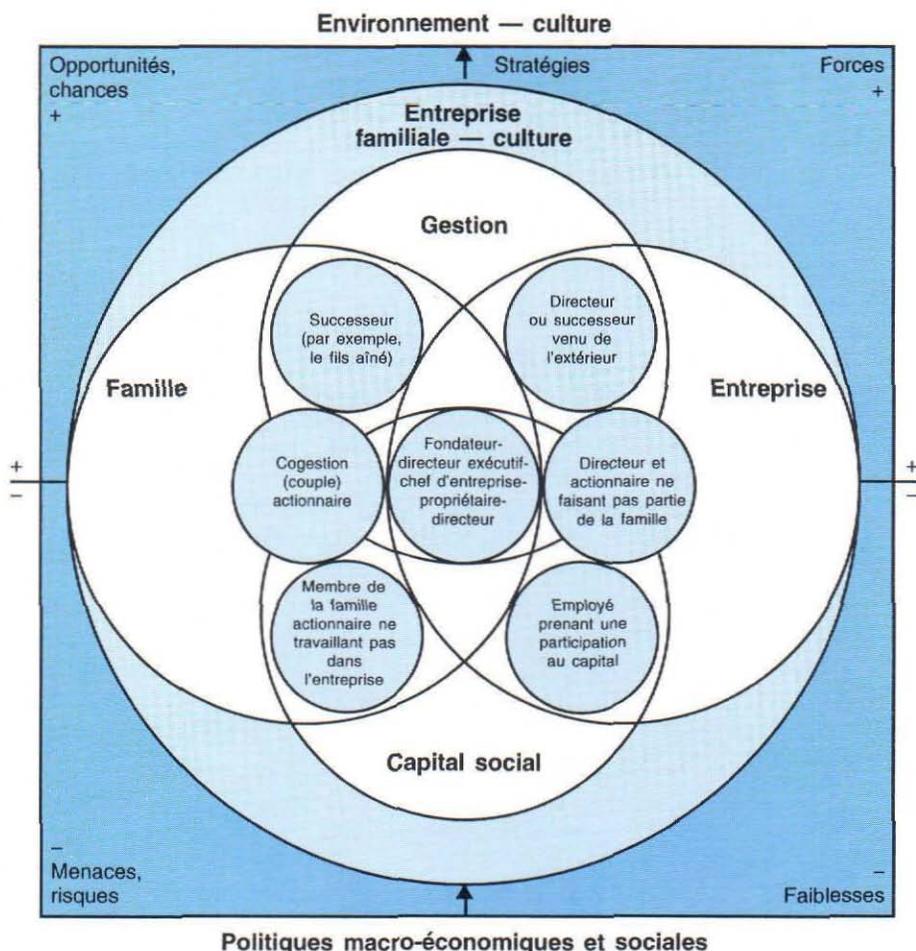
---

<sup>2</sup> Des petites entreprises familiales peuvent compenser les désavantages sociaux d'un employé en lui donnant une deuxième chance grâce à un complément de formation ou à un emploi motivant. Des entreprises familiales peuvent également transmettre des valeurs et des comportements plus acceptables par la société, comme le montrent des études empiriques et des données provenant des États-Unis. Le Family Firm Institute fait par exemple remarquer que chez les chefs de petites entreprises ou les chefs d'entreprises familiales le nombre des divorces est nettement moins élevé (environ 7 %) que dans l'ensemble des pays industrialisés (jusqu'à 30 %).

<sup>3</sup> On trouvera chez Fröhlich et Pichler [6] une topologie des entrepreneurs.

<sup>4</sup> Ces stratégies et remèdes ne s'appliquent pas seulement aux entreprises familiales, mais à l'ensemble du secteur des petites entreprises.

Figure 1. Étude intégrée de l'entreprise familiale



- Des mesures économiques et fiscales indirectes visant, par exemple, à favoriser la formation de capital-risque et à encourager la formation de bureaux d'ingénieurs-conseils et de recherche spécialisés dans les petites entreprises. L'intervention bureaucratique directe est en général beaucoup moins efficace du fait des caractéristiques des petites entreprises en général et des entreprises familiales en particulier.
- Il faudrait laisser une plus large place à la coopération interentreprises et intraentreprises, notamment par la création de réseaux. Cela suppose des codes de comportement et de conduite des affaires appropriés (voir également chapitre III).

### 6. Stratégies de coopération

La coopération avec d'autres entreprises peut offrir des avantages à des petites entreprises qui se sont développées si rapidement que leur chef ne peut plus assumer toutes les tâches professionnelles. Comme exemple traditionnel de stratégie

de coopération, on peut citer les coopératives d'exportation, d'achat et de stockage; les coopératives de production n'ont été couronnées de succès que dans des cas exceptionnels.

Les coentreprises sont une autre forme de coopération qui offre des perspectives très intéressantes, en particulier lorsqu'il s'agit de partenariat entre petites entreprises industrielles de pays en développement et de pays industrialisés<sup>5</sup>. Ce genre d'accord peut, par exemple, permettre l'accès à des marchés nouveaux et un transfert de technologie moderne. Les chefs de petites entreprises créatifs et dynamiques ont plus de chances de réussir dans ce domaine que les autres.

## 7. *Sous-traitance*

La sous-traitance peut être un moyen d'assurer la survie d'une entreprise. Il serait, par exemple, possible de produire des biens ou des services pour un client qui se chargerait de les vendre. On trouve ce genre d'opération surtout dans le domaine des biens d'équipement ou dans la production et l'assemblage d'outils et de machines agricoles, comme des pompes à eau électriques. Des rapports sur des opérations de sous-traitance, en particulier au Japon, ont été publiés dans le monde entier. Ces rapports informent essentiellement sur l'orientation commerciale des petites entreprises et sur leurs liens étroits avec d'autres entités industrielles. Le rôle croissant de la sous-traitance s'explique par les facteurs suivants [9] :

- On utilise mieux la capacité dans les installations où le processus de production est irrégulier et n'est pas normalisé
- Il y a moins de conflits sociaux en période de récession car il est plus facile, du point de vue politique, de réduire les commandes que le nombre de travailleurs
- Il est possible d'éviter les coûts élevés de la main-d'œuvre dans les catégories où les salaires sont soumis à des réglementations officielles ou influencés par des groupes de pression
- "Les salaires sont nettement plus bas dans les petites entreprises que dans les grandes entreprises des pays en développement, même si l'on tient compte des différences d'âge et de compétence" [10].

Des études récentes [11] ont montré qu'il est faux de croire que la sous-traitance ne peut s'appliquer que dans les industries de travail des métaux ou dans les industries qui produisent des éléments de véhicules. Les activités de sous-traitance peuvent concerner tous les secteurs. Il est cependant vrai que ce système est généralement recommandé pour les entreprises qui ont déjà une structure appropriée et dont les effectifs sont de 20 à 100 employés.

### **B. Définition des projets de petites entreprises industrielles**

On considère souvent qu'il y a dans la production un secteur primaire (agriculture, industries extractives, production de pétrole et d'autres matières premières), un secteur secondaire (industriel) et un secteur tertiaire (fabrication à petite échelle de produits de haute qualité et fourniture de services) [12]. Par services, on entend

---

<sup>5</sup>Le cas I analysé dans l'annexe concerne un entrepreneur de pays industrialisé qui cherche un partenaire approprié dans un pays en développement, en particulier pour des transferts de technologie et un partage des marchés.

non seulement les réparations, les services, la maintenance et l'entretien matériel, mais aussi le financement, la commercialisation, le transport, le tourisme et les services d'ingénieurs-conseils ainsi que la fourniture de services publics comme l'enseignement, la santé publique, la législation et la sécurité sociale.

Dans les pays industrialisés, le seul secteur dans lequel les taux d'emploi augmentent régulièrement est celui du secteur tertiaire. A cause de la mécanisation et de l'automatisation croissantes des secteurs primaire et secondaire, l'emploi dans ce secteur décline ou stagne. Le secteur tertiaire est dominé par des petites entreprises; les grandes entreprises sont plutôt l'exception. Les petites entreprises jouent cependant aussi un rôle très important dans le secteur de la fabrication (secteur secondaire), puisque celui-ci compte pour plus de 90 % des entreprises et plus de 50 % de l'emploi dans la plupart des industries. Il convient également de mentionner que la plupart des petites entreprises industrielles du secteur manufacturier fournissent également des services (réparations, commercialisation), si bien que la frontière entre le secteur secondaire et le secteur tertiaire ne peut pas être tracée de manière trop rigide.

### 1. Définition des petites entreprises

Pour distinguer les petites entreprises des moyennes entreprises, on peut considérer l'importance du capital fixe ou le nombre de personnes employées. Les critères varient selon les pays et il n'y a pas de définition universelle. En ce qui concerne la petite et moyenne industrie manufacturière, considérée comme concrétisée par des petites entreprises industrielles, nous avons, dans ce *Manuel*, choisi les caractéristiques plutôt que la valeur des actifs, le volume des ventes ou le nombre des employés, même si ces chiffres quantitatifs sont nécessaires et sont considérés dans notre étude, pour l'évaluation des projets ou des entreprises.

Une entreprise peut être considérée comme petite si son chef s'occupe du processus de production ainsi que des tâches administratives et commerciales, qui sont généralement partagées par d'autres membres de la famille. On a défini les grandes entreprises comme des sociétés où le chef d'entreprise dirige l'administration et l'organisation, mais ne s'occupe pas de la production. Cette définition est applicable au niveau sectoriel, mais elle est difficile à utiliser dans le domaine de la recherche statistique générale et dans le domaine de l'économie politique<sup>6</sup>.

#### *Définition par valeur des actifs et nombre des employés*

Dans le monde entier, les statisticiens et les économistes se réfèrent à des critères faciles à mesurer : par exemple, nombre d'employés, ventes et montant des investissements. Dans les pays en développement, même l'utilisation d'énergie est un critère utilisé, mais le facteur le plus souvent déterminant est le nombre d'employés. Si l'on prend la valeur des actifs ou des investissements comme critère, on peut considérer comme typiques des petites entreprises des sous-secteurs à forte intensité de capital des sommes variant entre 50 000 et 500 000 dollars et, pour les sous-secteurs où des machines plus complexes sont nécessaires (par exemple,

---

<sup>6</sup>Le mot "petit" change de sens non seulement selon les pays [13], mais selon le but et l'industrie, par exemple dans le domaine des politiques concernant les impôts, le commerce ou le crédit [14]. Dans le contexte de la structure et du développement économique, la comparabilité des données est plus importante, en particulier pour les comparaisons internationales. C'est aussi la raison pour laquelle les pays industrialisés et les pays en développement s'abstiennent d'utiliser des critères soumis à variation (chiffre d'affaires, capital, etc.) et utilisent des données comme le nombre d'employés en équivalent-plein temps.

l'imprimerie), entre 100 000 dollars et 1,5 à 2 millions de dollars. Si l'on prend le nombre d'employés, on considère comme petites les entreprises des pays industrialisés qui ont moins de 500 employés; dans les pays en développement, cela signifie pas plus de 20 à 100 employés. Les petites entreprises de cette dimension appartiennent évidemment au secteur industriel structuré de l'économie, mais diffèrent cependant des grandes entreprises dont la question a été examinée dans le *Manuel de préparation des études de faisabilité industrielle* [15]. Dans les pays en développement, "grand" signifie plus de 100 employés, au Japon plus de 200, en Europe plus de 500 et, aux États-Unis, plus de 1 000.

### *Caractéristiques quantitatives plus complexes*

Un avantage des petites entreprises industrielles pour le développement économique est leur utilisation plus efficace de capitaux rares. Les petites entreprises industrielles utilisent moins de capitaux et davantage de main-d'œuvre que de grandes entreprises. Si les capitaux sont rares, les petites entreprises industrielles peuvent aussi produire davantage et créer plus d'emplois [16]. Par ailleurs, des recherches sur l'intensité et la productivité des facteurs montrent que les biens d'équipement peuvent rarement être utilisés à pleine capacité dans les petites entreprises, ce qui réduit la productivité du capital.

Les grandes entreprises utilisent des machines coûteuses pour remplacer la main-d'œuvre bon marché, ce qui réduit l'intensité en main-d'œuvre mais n'augmente pas nécessairement la productivité du capital mesurée par le rapport sortant/intrant<sup>7</sup>. On peut trouver dans de nombreux pays des preuves supplémentaires des avantages des petites entreprises. Par exemple, elles forment des apprentis [18]. On peut également noter la part extrêmement grande qu'elles prennent dans les innovations (aux États-Unis, plus de 74 %) [14] et dans le transfert rapide des innovations aux petites entreprises. En Autriche, par exemple, le délai entre la mise au point d'un produit et son introduction sur le marché était inférieur à deux ans dans 83 % des cas pour les petites entreprises contre 74 % dans les grandes entreprises (500 employés et plus).

## 2. *Secteur structuré et non structuré*

On manque souvent de statistiques pour étudier les activités du secteur manufacturier, du secteur du commerce et du secteur des services, que l'on appelle aussi le secteur non structuré. Ces activités sont particulièrement importantes dans de nombreux pays en développement où elles donnent la possibilité à des chefs d'entreprise d'exercer leurs talents, mais elles sont rarement suffisamment grandes pour parvenir à l'efficacité de la production ou pour assurer la survivance à moyen terme. Parfois, elles ne sont même pas la profession principale des personnes concernées.

Le secteur non structuré des pays en développement peut être comparé au secteur de l'"économie parallèle" des pays industrialisés. Leur importance pour le développement est loin d'être négligeable. Selon Muegge [19], on estime qu'au Pérou, par exemple, 60 % de l'ensemble de la production nationale provient du secteur non structuré. En Italie, on estime à 25 % la part de l'économie parallèle dans le produit intérieur brut.

---

<sup>7</sup>En Inde, par exemple, les entreprises comptant entre 10 et 49 employés avaient une plus forte intensité de main-d'œuvre que les grandes entreprises, selon une étude de 32 industries pendant une période de quatre ans. Un certain nombre d'études confirment que la productivité du capital est généralement meilleure dans les petites et moyennes entreprises [17].

Il ne faut pas oublier que, dans de nombreux pays, les statistiques ne tiennent souvent pas compte des entreprises du secteur non structuré en dessous d'une certaine dimension, c'est-à-dire des entreprises qui ont moins de 10 ou 20 employés, connues sous le nom d'entreprises artisanales ou familiales. Même si ces entreprises sont reconnues légalement, elles ne peuvent pas, du fait de leurs dimensions très réduites, être comparées avec des petites entreprises industrielles modernes et elles sortent donc du cadre du présent *Manuel* [20].

### 3. Définition adoptée pour le présent Manuel

A partir de la documentation considérée et de considérations pratiques mentionnées dans les sections précédentes, on peut établir une définition opérationnelle du niveau des entreprises et des investissements aux fins du présent *Manuel* (voir encadré).

*Pour qu'un investissement dans une petite ou une moyenne entreprise industrielle soit considéré comme un projet de petite entreprise industrielle, il faut réunir les conditions suivantes :*

- *L'entrepreneur et sa famille ou ses partenaires jouent un rôle central dans les prises de décisions.*
- *La production est essentiellement destinée au marché local et adaptée à la diversité de la demande.*
- *La valeur des actifs ou de la totalité des investissements initiaux, dans le cas d'une entreprise nouvelle, est inférieure à 2 millions de dollars mais supérieure à 50 000 dollars.*
- *Le nombre d'employés, sauf mention contraire dans un pays donné, est de l'ordre de 20 à 100, ou de 20 à 100 en équivalent-plein temps si des employés à temps partiel ou des apprentis y travaillent.*

Le présent *Manuel* ne tient donc pas compte des catégories d'entreprises ci-après :

- Entreprises très petites, parfois appelées "petites petites" (petites entreprises de moins de 10 employés ou relevant du secteur informel)<sup>8</sup>
- Entreprises moyennes (entreprises ayant de 100 à 500 employés)
- Grandes entreprises (entreprises ayant plus de 500 employés)<sup>9</sup>.

<sup>8</sup>La plupart des caractéristiques des petites entreprises s'appliquent aussi aux entreprises qui ont moins de 20 employés et il serait donc possible d'appliquer les notions définies dans le présent *Manuel* aux très petites entreprises industrielles. Cependant, certaines des questions des questionnaires ne s'appliqueraient pas, aussi bien pour les études d'opportunité que pour les études de faisabilité. L'application de cette notion aux très petites entreprises continue à faire l'objet d'une recherche constante.

<sup>9</sup>Pour l'élaboration et l'évaluation de projets concernant le secteur des entreprises industrielles moyennes et grandes, la lecture du *Manuel de préparation des études de faisabilité industrielle* [15] est recommandée.

### C. Part du secteur des petites entreprises industrielles dans l'économie

Les données figurant aux tableaux 1 et 2 ci-après font ressortir la part généralement importante prise par les petites entreprises dans les pays industrialisés et dans les pays en développement.

Si la limite supérieure pour les moyennes entreprises est fixée à 500 employés et pour celle des petites entreprises à 20 employés, comme cela est fait couramment dans les pays industrialisés, on voit que les petites entreprises sont les plus importantes (voir tableau 3).

Comme cette répartition se retrouve dans de nombreux pays, elle peut être utilisée pour l'élaboration des études de faisabilité ou d'opportunité au niveau sous-sectoriel.

**Tableau 1. Structure d'entreprises en Autriche et en Bolivie : nombre d'employés et production industrielle brute, 1983**

Dimension de l'entreprise	Part du total (%)					
	Entreprises		Employés		Production industrielle brute	
	Bolivie	Autriche	Bolivie	Autriche	Bolivie	Autriche
Petite (0-4 employés)	81	58	27	6	2	6
Moyenne (5-49 employés)	17	37	30	32	21	24
Grande (49 employés)	2	5	43	62	77	70
	100	100	100	100	100	100

Sources : Institut viennois de recherche sur les petites entreprises, *Small Industrial Business Structure Report* (Vienne, 1988); R. Gomez, J. Espejo et C. Machicado, *Elementos para una estrategia industrial en Bolivia* (La Paz, Ministerio de Industria, Comercio y Turismo et Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit, 1988).

**Tableau 2. Structure des dimensions dans le secteur manufacturier autrichien, 1988**

Nombre d'employés	Part du total (%)		
	Entreprises	Employés	Produit brut
0	20,9	0	—
1-4	37,0	6	4
5-9	18,1	8	6
10-19	11,3	10	8
20-49	7,0	14	12
50-99	2,6	12	12
100-499	2,1	27	28
Total <500	99,7	77	71
500 et plus	0,3	23	29
Total	100,0	100	100

Source : Österreichisches Statistisches Zentralamt (ÖSTAT), calculs faits par l'Institut viennois de recherche sur les petites entreprises.

**Tableau 3. Pourcentage des petites entreprises (<20 employés) dans l'ensemble des petites et moyennes entreprises (<500 employés)**

(En pourcentage)

Secteur	Suisse	Ex-République fédérale d'Allemagne	Autriche	Pays-Bas
Industries manufacturières	85	88	86	88
Construction	87	90	82	93

Source : Institut viennois de recherche pour les petites entreprises.

## D. L'environnement des projets d'investissement dans des petites entreprises

Lorsque l'on tient compte des principales caractéristiques des petites entreprises industrielles, il apparaît clairement que les investissements en biens fixes, tels que les achats de terrain et la construction et l'installation de machines complexes, ne sont pas aussi importants pour l'évaluation des projets que dans le cas des grands projets industriels. Pour commencer, lorsqu'il s'agit d'évaluer des projets d'investissement pour de petites entreprises industrielles, il faut mettre davantage l'accent sur les biens d'équipement non matériels, en particulier les talents de chef d'entreprise des investisseurs ou des directeurs de l'entreprise. En deuxième lieu, le succès d'un projet de petite entreprise dépend largement de l'environnement commercial, de l'infrastructure, de la présence d'éléments importants et de l'absence de facteurs défavorables. Ces différences sont plus importantes que pour les grandes industries, car elles déterminent les principes de la conception et de l'évaluation du projet.

L'importance moindre des moyens financiers nécessaires à la création de petites entreprises constitue également une différence. Cet aspect ne doit pas être négligé, car le coût d'un travail détaillé sur la conception et l'évaluation serait trop élevé par rapport au niveau de l'investissement général et des avantages que les investisseurs et les institutions financières pourraient en retirer. Seulement dans le cas où les données du projet peuvent être partagées par un nombre suffisant de projets analogues, les parties impliquées, banques, agences de promotion et bureaux d'ingénieurs-conseils, peuvent se permettre de fonder les décisions concernant les investissements et le financement sur des études détaillées et fiables. Si ces données n'existent pas encore, il faudra considérer les projets comme des projets ou des études pilotes dans lesquels les données et les facteurs de succès caractéristiques du sous-secteur sont évalués en vue de la constitution de bases de données pour l'élaboration et l'évaluation de projets analogues à l'avenir.

### 1. Impact de l'environnement socioculturel

#### *Le climat socioculturel et l'esprit d'entreprise*

Le rôle central et vital du créateur d'entreprise est l'une des caractéristiques principales des petites entreprises et il ne fait pas de doute que le potentiel d'un pays ou d'une région dans ce domaine est l'un des principaux facteurs de succès pour les investissements dans des petites entreprises.

## *Esprit d'entreprise : culture et image*

On peut trouver dans pratiquement tous les pays une tradition de l'esprit d'entreprise, que ce soit dans le commerce ou l'industrie ou dans les deux. Dans les cas où cette tradition a peu de vigueur ou a disparu au cours de l'histoire, il est très difficile de recréer un potentiel dans ce domaine. De bien des manières, la tradition est un facteur important, en particulier pour le développement des petites entreprises. On peut citer, par exemple, les horlogers suisses, les verriers de Gablonz et les producteurs indiens d'instruments médicaux, dont les produits sont célèbres dans le monde entier du fait des talents des chefs d'entreprise et des motivations trouvant leur source dans la tradition familiale.

La présence ou l'absence de personnes de talent dotées de l'esprit d'entreprise dépend, dans une grande mesure, du climat économique et de son influence sur les créations d'entreprises. Le succès de telles créations est étroitement lié à l'image de l'esprit d'entreprise, au niveau social de l'entrepreneur et à l'adoption d'objectifs et de techniques de gestion adaptés au milieu socioculturel. Lorsque ces activités se heurtent à des obstacles ou à une discrimination évidente, par exemple du fait de règlements limitatifs, comme c'était le cas dans les pays à économie planifiée pendant plusieurs décennies, le potentiel dans ce domaine est pratiquement inexistant. Une image négative du créateur d'entreprise peut créer une situation analogue. Dans certains pays, par exemple, la création d'entreprise n'est pas considérée comme une solution valable parce que la société ne la considère pas comme une profession honorable. Elle est très souvent considérée comme le moyen de faire des bénéfices, d'accumuler du pouvoir et de concrétiser des motifs surtout matérialistes et, donc, négatifs. Dans un tel contexte, beaucoup d'hommes d'affaires parfaitement compétents renoncent à une telle carrière.

Dans un tel climat, il est peu probable que des petites entreprises (disons, jusqu'à 10 ou 20 employés) deviendront des moyennes entreprises (avec de 20 à 500 employés), ce qui est une évolution nécessaire pour franchir l'écart entre les très petites et les très grandes entreprises manufacturières. Des principes éthiques concernant le comportement des chefs d'entreprise, concrétisés dans certains pays par des codes de comportement pour les divers sous-secteurs, contribuent à améliorer la qualité de l'image.

Il est intéressant de noter que les positions individualistes traditionnelles selon lesquelles les principes éthiques sont non seulement inutiles dans les affaires mais aussi gênent le succès vont de pair avec l'image négative de l'entrepreneuriat. Si l'on en croit un projet de recherche internationale sur les petites entreprises réalisé il y a quelques années, le chef d'entreprise efficace semble néanmoins contredire cette image négative [11].

Deux aspects de la promotion des investissements dans le secteur des petites entreprises industrielles devraient faire l'objet d'une attention particulière en ce qui concerne l'entrepreneuriat :

- Qu'est-ce qui est fait pour favoriser les carrières de chef d'entreprise ?
- Quelles tâches du chef d'entreprise, notamment l'élaboration et l'évaluation des projets d'investissement, doivent être adaptées aux conditions culturelles locales ?

On peut partir de l'hypothèse que les éléments sociaux de la gestion tels que le comportement, la motivation et la responsabilité dépendent étroitement des conditions culturelles. Les éléments techniques de la gestion, comme le calcul des investissements et des autres coûts et la planification financière, peuvent par contre ne pas tenir compte de la culture (controverse universaliste-culturaliste de Braun [21]).

## *Environnement socioculturel et projets d'investissement*

La conception et l'évaluation de projets d'investissement, qu'ils soient grands ou petits, ne doivent pas se limiter à des facteurs commerciaux, technologiques, financiers et économiques quantitatifs. Les facteurs qualitatifs ou facteurs de succès "doux", tels que ceux qui tiennent à l'environnement socioculturel, doivent être évalués avec soin et inclus dans l'étude. En particulier dans le cas d'investissements pour de petites entreprises, des facteurs tels que la tradition, l'allégeance à la famille ou à la tribu, la coutume, la religion, l'art, le droit, le savoir-faire et l'éthique peuvent avoir une influence notable sur le succès d'un investissement [22]. Les aspects de la gestion dépendant de la culture, c'est-à-dire la langue et la communication, qui reflètent l'histoire et la tradition, ne peuvent guère être appréciés par des étrangers [23]. Parmi les autres facteurs qui ne devraient pas être négligés dans une étude figurent les modes de perception et de pensée qui ont été acquis depuis la naissance [24] et qui ne peuvent être compris que par ceux qui ont eu une expérience analogue.

Parmi les autres facteurs dépendant de la culture et qui peuvent influencer sur le succès d'un projet d'investissement, on peut citer les valeurs, les normes et les habitudes traditionnelles [25] sur des questions telles que le temps, les résultats et le travail, le bien-être économique, le changement et les relations sociales; ces valeurs et ces attitudes sont la conséquence d'une histoire, d'une structure sociale et d'une répartition de la richesse particulières, pour ne nommer que quelques-unes des influences possibles.

### *2. Impact des politiques de développement sectorielles et régionales*

Pendant près de trois décennies, des années 50 jusqu'au milieu des années 70, les efforts de développement industriel ont porté essentiellement sur la création de grandes entreprises. Le modèle qui a été adopté, en particulier en Europe de l'Est et dans les pays industrialisés de l'Ouest, comportait des entreprises importantes et intégrées; on attendait de ces investissements un effet multiplicateur et une accélération du développement économique. Pour les responsables économiques, les planificateurs des gouvernements et les gestionnaires des pays en développement, ce système paraissait le mieux adapté pour rattraper leur retard rapidement, et des projets et des technologies clefs en main ont été importés dans l'espoir qu'ils stimuleraient d'autres investissements, notamment pour les petites et moyennes entreprises, et permettraient une croissance économique rapide. Cette croyance ferme dans les avantages inconditionnels des grandes entreprises a prévalu jusqu'aux années 70. Quelques pays seulement ont reconnu le rôle que jouaient les petites entreprises industrielles dans leurs politiques de développement.

Les premières tentatives visant à créer des conditions juridiques favorables au développement des petites entreprises industrielles ont été faites dans les années 50 et 60 par quelques pays industrialisés, comme les États-Unis, la République fédérale d'Allemagne et l'Autriche, et par quelques pays en développement, comme la Bolivie, le Pakistan et l'Indonésie.

Des politiques promotionnelles ont été adoptées dans le secteur des petites entreprises pour compenser les faiblesses caractéristiques de ce secteur de l'économie :

- Un traitement égal des petites et des grandes entreprises pour les questions administratives entraîne souvent une discrimination contre les petites entreprises, en particulier dans les procédures bureaucratiques telles que les règlements fiscaux et douaniers, l'accès aux services publics ainsi qu'au financement et aux moyens de production [26].

- Le développement du secteur de la petite industrie dépend étroitement de l'adaptation de l'infrastructure socio-économique.
- De nombreuses observations tendent à prouver que le secteur des petites entreprises industrielles crée davantage d'emplois que le secteur des grandes entreprises<sup>10</sup>.
- L'expérience d'un certain nombre de pays en développement renforce la théorie selon laquelle les petites entreprises obtiennent, avec des investissements moindres par travailleur, une productivité plus élevée du capital que les entreprises plus grandes et à plus forte intensité de capital [28]; les entreprises industrielles employant de 50 à 200 personnes, souvent classées parmi les moyennes industries, semblent obtenir les meilleurs résultats dans ce domaine.
- Les petites entreprises industrielles ont la particularité de produire essentiellement pour le marché local et d'utiliser en général des ressources également locales. La production décentralisée pour les marchés locaux pourrait donc créer des emplois et des revenus dans les régions rurales et limiter ainsi l'exode rural.
- Les petites entreprises les plus prospères ont de grandes chances de se développer et de servir de couveuses, contribuant ainsi au développement économique.
- Les petites entreprises industrielles utilisent et développent des techniques et des compétences essentiellement locales.

D'un point de vue économique général, on peut donc dire que le secteur des petites entreprises industrielles combine l'efficacité économique et la faible intensité d'importation avec une influence positive sur les créations d'emplois et la répartition des revenus.

### *Mesures de promotion*

Les mesures habituelles visant à promouvoir des projets d'investissement industriel sont des réductions fiscales et tarifaires à long terme, des subventions généreuses et la mise à disposition gratuitement de sites ou de bâtiments. Dans la plupart des pays en développement, ce sont cependant uniquement les grands projets industriels qui bénéficient de ces mesures de promotion; les petites entreprises essaient d'atténuer ou d'éviter ce genre de discrimination. Dans le cas où, par exemple, l'offre de matières premières, de machines, de pièces, d'informations, de services de consultants et d'activités de formation est hautement bureaucratifiée et centralisée, les petites entreprises industrielles qui sont très souvent situées loin du centre ont de grosses difficultés à obtenir les éléments nécessaires au fonctionnement de leurs installations. De plus, elles ne disposent pas du personnel administratif sachant obtenir des informations sur les subventions de l'État, des exemptions fiscales, des licences et autres mesures de promotion. La recherche a montré que c'est là un problème grave pour les petites entreprises, même dans les pays industrialisés [29]. Il faudra donc que les agences de services de consultation et de services de gestion pour les petites entreprises et celles qui s'occupent de l'élaboration et de l'évaluation de projets d'investissement ou de réhabilitation s'informent des mesures

---

<sup>10</sup>La recherche montre que l'intensité de main-d'œuvre des petites entreprises est de quatre à dix fois plus élevée [27].

de promotion existantes, quelle que soit par ailleurs l'opinion qu'elles aient sur l'efficacité générale de ces mesures.

Du point de vue administratif, les mesures de promotion les plus importantes au niveau intermédiaire de l'économie sont les suivantes :

- Encourager les investissements, notamment par une dépréciation accélérée des actifs, des garanties de financement, des dons et des intérêts subventionnés.
- Promouvoir l'innovation, notamment la recherche-développement de produits ou de procédés nouveaux ou améliorés, notamment en transformant des prêts en dons en cas d'échec.
- Créer et subventionner des institutions de recherche dans le domaine socio-économique et dans le domaine des sciences naturelles.
- Créer des conseils et des institutions consultatifs décentralisés dans le domaine de l'industrie et de la technologie.
- Créer et appuyer des coopératives, notamment dans le domaine du financement, de la commercialisation et des achats.

Ces mesures sont utilisées non seulement par les pays industrialisés [30], mais également par la plupart des pays en développement car elles ont été recommandées par les organisations internationales [31]. Au-delà de ces mesures politiques relativement habituelles, d'autres instruments ont été appliqués avec succès par des pays en développement ces dernières années : encouragement de la sous-traitance, fourniture de services d'information et de formation et de services techniques. L'infrastructure matérielle est aussi parfois fournie sous la forme de petits domaines industriels [32]. Aujourd'hui, il n'y a guère de pays qui n'ait appliqué ou au moins essayé d'appliquer certains de ces instruments de promotion des petites entreprises.

### *3. Concurrence et coopération*

Pour les petites entreprises en général, la concurrence sauvage n'est pas nécessairement l'environnement le plus souhaitable. La promotion de certaines formes de coopération et la mise en place des institutions nécessaires à cet effet, dans un esprit essentiellement compétitif, montrent que l'environnement qui en découle est favorable aux petites entreprises. La concurrence dans ces cas-là n'est pas seulement une lutte pour des parts de marché car, pour être avantageuse du point de vue économique, la concurrence doit se développer dans des conditions équitables et avec une réglementation appropriée. Même dans les systèmes économiques occidentaux les plus libéraux, il y a de telles règles et réglementations. En fait, le succès et la force relative de ces systèmes semblent résider, au moins en partie, sur un mélange approprié de structures concurrentielles et de coopératives.

### *4. Dépendance des petites entreprises à l'égard de l'infrastructure institutionnelle*

#### *Appui institutionnel décentralisé*

Qu'elles soient nationales ou internationales, la plupart des mesures visant à promouvoir le développement de petites entreprises décentralisées ne pourraient jamais atteindre leur objectif sans une infrastructure institutionnelle décentralisée. Les

corps intermédiaires, c'est-à-dire les diverses formes d'associations professionnelles, y compris les chambres d'industrie et de commerce, constituent le noyau d'une infrastructure institutionnelle développée pour les petites entreprises. Outre qu'elles complètent le travail des services officiels s'occupant du développement sectoriel et régional, ces associations professionnelles fournissent les services dont ont besoin leurs membres, c'est-à-dire qu'elles les représentent auprès des organes officiels, elles organisent des services d'enseignement professionnel, de formation et de consultation, et assurent un appui pour la commercialisation de la production. On trouve de telles associations aux divers niveaux de l'économie et il faudrait les consulter lors de l'élaboration et de l'évaluation d'études d'opportunité au niveau sous-sectoriel car, en plus du rôle qu'elles jouent dans la mise en œuvre de politiques de développement, elles constituent généralement aussi une source précieuse d'informations. Parfois, ces institutions fournissent aussi un appui financier pour l'élaboration et l'évaluation de propositions de projet et pour la création d'entreprises nouvelles.

On néglige souvent le fait que des petites entreprises industrielles décentralisées ont besoin d'un appui également décentralisé. Des services centralisés ne peuvent pas rendre de grands services pour la recherche et la promotion en faveur des petites entreprises, l'enseignement professionnel et les services consultatifs en matière de gestion pour ce qui est des achats, de la commercialisation, de la fondation d'une entreprise ou de conseils sur la fiscalité. Il faudrait s'efforcer, surtout dans les pays en développement, de combler le vide entre les petites entreprises, d'une part, et les pouvoirs publics et l'infrastructure institutionnelle d'appui, d'autre part [29].

Le secteur des petites entreprises industrielles a souvent de la peine à se procurer les services d'experts et les services spécialisés dont il a besoin. Le chef d'une petite entreprise assume généralement les responsabilités suivantes : concepteur-projeteur, directeur financier, ingénieur, contremaître, contrôleur de la qualité, assembleur et fournisseur de services. Au début de ce siècle, un écrivain a donné à ce type de chef d'entreprise le nom de "M. Microcosme" [7]. Il va de soi que la plupart des chefs d'entreprise ont des faiblesses, au moins, dans quelques domaines, si bien qu'un environnement favorable présente une importance vitale pour le succès des petites entreprises.

### *Services de consultants*

Compte tenu de la capacité limitée d'un chef d'entreprise à résoudre tous les problèmes économiques et techniques, il ou elle doit fréquemment s'adresser à des experts extérieurs, notamment lorsqu'il s'agit d'améliorer la formation, la production, l'organisation et le contrôle de la qualité. Les grandes entreprises, elles, disposent de leurs propres experts chargés des plus importants services de la société (planification des opérations, comptabilité, organisation du personnel, recherche-développement, finances, commercialisation, ventes, achats, production) et ces services sont quelquefois, en plus, divisés selon les groupes de produits, les centres de profits ou les centres de coûts.

### *5. Besoins en matière de ressources*

La plupart des petites entreprises industrielles font appel à des ressources locales pour les matières premières, les ressources humaines et les moyens financiers. Le volume de ressources nécessaires aux petites entreprises est en général beaucoup plus faible que celui qui est nécessaire aux grandes opérations industrielles et ces entreprises peuvent utiliser des ressources qui seraient insuffisantes pour des

entreprises plus grandes<sup>11</sup>. Cette considération peut être très importante pour l'élaboration de programmes de développement économique dans des pays dotés de ressources naturelles limitées (gisements de minéraux, production agricole, ressources en eau, etc.), ainsi que de ressources humaines et financières limitées. Une autre caractéristique des petites entreprises industrielles est qu'elles nécessitent moins de capitaux par employé que des grandes entreprises industrielles et qu'elles utilisent en général des technologies moins complexes et moins coûteuses<sup>12</sup>. La question des technologies appropriées ne se limite cependant pas à la disponibilité et à l'utilisation de machines, d'installations ou de licences, mais concerne aussi l'utilisation d'équipements, de matières premières et de fournitures, notamment d'énergie, locale ou importée; le besoin d'experts nationaux ou étrangers, les besoins en infrastructure, les capacités d'absorption et d'adaptation des technologies; et, enfin et surtout, les incidences culturelles, socio-économiques et écologiques des technologies, également dans le cadre des objectifs et des politiques de développement.

### *Besoins en ressources humaines*

Pour les petites entreprises, le capital humain (et il s'agit là aussi bien de dirigeants compétents que d'employés ayant reçu la formation appropriée, ambitieux, motivés et fiables) est plus important que les autres formes de capital. Plus une entreprise est petite, moins le capital matériel (ou réel) a d'importance. Ce qui est plus important, ce sont les investissements en capital social, humain ou intellectuel, par exemple les investissements dans le domaine de l'enseignement professionnel et de la formation. Ces investissements nécessitent cependant aussi un certain niveau d'infrastructure sociopolitique et économique : par exemple, des dispositions constitutionnelles et juridiques adaptées ainsi que des politiques économiques, monétaires et commerciales favorables [35]. Les petites entreprises industrielles ont besoin d'un équilibre adéquat entre le capital matériel et le capital humain.

Pour évaluer quelque chose d'aussi complexe que le capital humain, il faut analyser des facteurs tels que les valeurs et le comportement des cadres et les formes d'organisation. Dans le contexte du développement, il est particulièrement important que le système d'enseignement soit en mesure d'assurer la formation qui correspond aux besoins économiques et technologiques. Les indicateurs qui ressortent de telles analyses vont au-delà des facteurs classiques de la main-d'œuvre et du capital; ils concernent également le niveau d'instruction, la sécurité sociale, la maturité démocratique et une tradition de négociations collectives. Ces indicateurs jouent un rôle plus important dans l'évaluation de l'environnement socioculturel que la valeur des investissements en capital matériel, en particulier pour les pays en développement et, notamment, pour les petites entreprises industrielles de ces pays [36].

### *Besoins en ressources financières*

L'accès aux moyens financiers est l'un des problèmes qui gênent le plus le développement des petites entreprises. On estime généralement que des facilités de

---

<sup>11</sup>La quantité et la qualité des ressources naturelles, y compris l'énergie, disponibles en un endroit donné sont en général une condition déterminante de la dimension d'une entreprise, en particulier dans les pays en développement.

<sup>12</sup>La question de la technologie appropriée [33] pour les petites entreprises industrielles et du transfert de technologie entre les pays industrialisés et les pays en développement [34] a fait l'objet de nombreux travaux de recherche par des ingénieurs, des scientifiques et des économistes depuis la fin des années 70.

crédit et des systèmes de garantie du crédit appropriés pour les petites entreprises sont nécessaires pour leur permettre de résoudre le problème des emprunts, mais il n'y a pas de modèle universel applicable partout. Les banques et les agences officielles de développement jouent un rôle plus important dans les pays en développement que dans les pays industrialisés, comme l'a montré la Conférence sur le financement des petites et moyennes entreprises qui s'est tenue à Belgrade en 1988. Ceci est vrai de l'Inde qui a créé en 1987 un Fonds national pour la formation de capital social, et du Nigéria où le gouvernement a lancé en 1988 un programme bancaire pour la dotation en capital social de petites entreprises industrielles. L'auto-financement, notamment sous la forme de réinvestissement des bénéficiaires, a été considéré comme d'une grande importance pour les petites entreprises et même d'une très grande importance dans certains sous-secteurs [11]. Également très importants sont le financement à court terme, les prêts bancaires et, dans une moindre mesure, les crédits fournisseurs.

Même dans les pays où les systèmes de crédit bancaire ou de crédit de coopératives sont bien développés, les formes ci-après de financement ont été considérées comme moins importantes pour les petites entreprises que pour les grandes entreprises : a) financement à moyen terme et à long terme par des institutions publiques, prêts fournis par des partenaires, capital social fourni par de nouveaux partenaires, crédit provenant d'employés ou participation de ces derniers, location avec option d'achat, et b) financement à court terme au moyen de traites, de paiements d'avances, de subventions et d'affacturage.

## *6. Potentiel du marché pour les petites entreprises industrielles*

Nous avons déjà vu que les petites entreprises n'ont pas besoin de marchés importants pour prospérer. Un de leurs avantages est qu'elles peuvent fonctionner sur des marchés à capacité limitée, par exemple sur des marchés locaux très décentralisés, sur des segments du marché auxquels les grandes firmes n'ont pas facilement accès ou dans des créneaux du marché. Pour atteindre leurs objectifs de commercialisation en dépit des capacités limitées du marché, les petites entreprises ont besoin d'avantages comparatifs. Ces avantages sont peut-être plus faciles à obtenir sur les marchés locaux et sur des marchés dont la dimension correspond à la dimension et à la capacité des petites entreprises. Il est intéressant de noter à ce sujet que les petites entreprises développent généralement leurs activités lorsque les marchés s'ouvrent et deviennent plus facilement accessibles, c'est-à-dire lorsque des routes et d'autres moyens de transport sont développés. La recherche confirme le rapport entre la dimension de l'entreprise et la dimension du marché ainsi que l'orientation vers les marchés locaux [37].

Des facilités d'accès à d'autres marchés locaux peuvent, dans certains cas, offrir des possibilités commerciales nouvelles à des petites entreprises. En général, cependant, les petites entreprises n'exportent pas vers des marchés lointains, sauf dans le cas de sous-traitance ou de coentreprises, car l'exportation suppose un personnel très spécialisé et se limite donc au domaine des grandes entreprises. L'exportation devient une option stratégique pour les petites entreprises industrielles seulement si elles coopèrent avec de grandes entreprises, des agences correspondantes, des maisons d'exportation, des coopératives d'exportation, des chaînes d'exportation, etc., ou si elles se spécialisent dans un produit déterminé pour un groupe cible donné.

## 7. *Orientation stratégique des petites entreprises industrielles*

Par orientation stratégique, on entend la fixation d'objectifs à long terme et de mesures de planification pour atteindre ces objectifs, tout en tenant compte des forces et faiblesses internes et des possibilités externes, en particulier des possibilités et des menaces du marché<sup>13</sup>. L'orientation stratégique de la gestion et des décisions commerciales a été mise au point pour permettre aux entreprises de s'adapter à l'évolution rapide de l'environnement commercial, qui est devenue la règle aujourd'hui. Correctement appliqué, ce peut être un facteur de succès et pas seulement pour les grandes entreprises; ce système est cependant encore exceptionnel dans les petites entreprises. Les directeurs et les planificateurs pensent souvent que l'orientation stratégique n'est pas souhaitable car, à leur avis, elle limite la souplesse.

La question qui se pose est donc de savoir si l'orientation stratégique est un outil de gestion viable pour les petites entreprises industrielles. Les études récentes sur cette question [11] confirment que, dans les petites entreprises, les plans fixés à long terme sont rarement un outil de gestion, même si les théories modernes sur la gestion préconisent fortement ce genre de planification.

Un des arguments les plus forts contre la planification stratégique formalisée dans les petites entreprises est que son coût est en général supérieur à ses avantages. Il est par ailleurs admis qu'une certaine forme de planification, peut-être moins rigide, utilisant la démarche stratégique, est nécessaire pour les petites entreprises, en particulier pour tenir compte de l'évolution rapide du climat commercial. En outre, si cette orientation stratégique est adaptée aux besoins et au potentiel des petites entreprises, elle devrait accroître la souplesse au lieu de la diminuer et permettre à la direction de profiter d'ouvertures commerciales et de faire face à des défis futurs [38].

### **E. Recherche, élaboration et promotion de projets**

La nécessité d'études de préinvestissement, sous la forme d'études d'opportunité et d'études de faisabilité, est évidente pour les grands investissements industriels, où les échecs et une mauvaise affectation de ressources pourraient devenir très coûteux. Pour les petits projets d'investissement, cette nécessité est moins évidente car les coûts supplémentaires des études de préinvestissement risquent d'être trop élevés par rapport au coût total du projet. Cet obstacle peut être contourné si les études portent sur un certain nombre de projets analogues. Des études d'opportunité pour plusieurs entreprises évalueraient les facteurs de succès, les forces et les faiblesses caractéristiques du sous-secteur (voir deuxième partie) et pourraient être utilisées lorsque l'on évalue des projets d'investissement individuel (voir troisième partie).

Les arguments principaux pour des études de préinvestissement pour des petites entreprises industrielles sont les suivants :

- Affectation optimale des ressources
- Réduction des taux d'échec pour les jeunes entreprises
- Suppression des croissances déséquilibrées
- Promotion de projets avec des informations pour les investisseurs et les financiers potentiels.

---

<sup>13</sup>Une telle orientation est connue sous le nom de SWOT (sigle anglais pour forces, faiblesses, opportunités et menaces).

## 1. Recherche de créneaux

La recherche de créneaux commence avec l'exploration des marchés en vue de déterminer leur potentiel (besoins des consommateurs non satisfaits). En particulier dans les pays en développement, le désir de remplacer les produits importés a été un point de départ pour de nombreux projets d'investissement, y compris pour la création d'entreprises ou le développement de capacités de production locales. Les arguments économiques traditionnels en faveur du remplacement des importations sont qu'ils allègent les pressions sur la balance des paiements, réduisent l'endettement international, permettent de mieux utiliser les ressources et de créer des emplois, favorisent la création de compétences et la promotion de l'autosuffisance, accroissent la valeur ajoutée, diversifient la production et améliorent les structures économiques.

Ces considérations sont généralement plus intéressantes au niveau sectoriel qu'au niveau de l'entreprise. En outre, le remplacement des importations en tant que moyen de développer les capacités locales a également des limites :

- Il est difficile de modifier le comportement des consommateurs, en particulier leur préférence pour des produits traditionnels et la structure de la demande.
- Il est possible que les structures commerciales soient immuables.
- Il se peut que les ressources nécessaires (matières premières, énergie, compétences et technologie) ne soient pas disponibles.
- La libéralisation du commerce, l'intégration régionale et l'exposition à des marchés élargis accroissent les pressions de la concurrence.

Pour découvrir des possibilités nouvelles et potentielles de marché pour les petites entreprises industrielles, il faut tenir compte des facteurs ci-après :

- Demande locale non satisfaite (notion de l'offre locale)
- Potentiels du chef d'entreprise (capacités personnelles, initiatives, savoir-faire)
- Possibilités d'appliquer ou d'adapter les technologies nouvelles (transfert de technologie)
- Chances de tirer parti de contacts personnels
- Avantages de l'agglomération des entreprises ou des grappes d'industries relevant d'un secteur déterminé.

## 2. Élaboration et analyse des projets au niveau sous-sectoriel

Quand l'idée d'un projet d'investissement dans une petite entreprise a mûri — en analysant le commerce extérieur en vue d'un remplacement possible des importations, en lisant les journaux techniques ou en déterminant la demande des clients — l'étape suivante se déroule généralement au niveau sectoriel ou sous-sectoriel ou dans le cadre d'une zone géographique limitée. A ce niveau intermédiaire, c'est-à-dire au-dessus du niveau de l'entreprise individuelle, diverses institutions spécialisées dans l'aide aux petites entreprises peuvent participer à l'élaboration et à l'analyse du projet; très souvent, ces institutions sont liées à des organisations professionnelles ou à des agences promotionnelles, à des universités ou à des organisations officielles s'occupant des petites entreprises. Certaines institutions promotionnelles

sont indépendantes; la plupart relèvent de ministères. Dans les pays en développement, l'élaboration des projets et les diverses formes d'analyse sont fréquemment réalisées par des banques de développement, des organismes officiels ou des ministères. On trouve souvent, même au niveau sous-sectoriel, des institutions chargées de la recherche-développement technologique, des essais de qualité, etc.

L'élaboration et l'analyse des projets aux niveaux sectoriel, sous-sectoriel ou au niveau d'une région géographique (voir deuxième partie du *Manuel*) ne serviront pas seulement pour le choix et la promotion des projets d'investissement, mais fourniront aussi des informations et des suggestions utiles pour un programme global de recherche-développement sur les petites entreprises.

### *Objectifs des études de préinvestissement*

Pour réduire les risques liés à la mise en œuvre d'un projet, les études de préinvestissement devraient respecter une démarche systématique en ce qui concerne la recherche, l'élaboration, la promotion et l'évaluation du projet. On doit tout d'abord se préoccuper de l'élaboration du projet, qui comporte la recherche des objectifs stratégiques et des alternatives possibles. Les objectifs stratégiques concernent les grandes décisions économiques telles que l'emplacement, la dimension et les lignes de production. Les études de préinvestissement devraient également déterminer l'organigramme de l'entreprise, notamment en ce qui concerne les fonctions de gestion et les fonctions techniques, et elles devraient présenter des suggestions concernant l'importance et la composition de l'équipe du projet, appuyées par des plans d'organisation et des calendriers. La plupart de ces études et des autres activités préparatoires incluent la détermination des paramètres financiers et des analyses coûts-avantages du projet. Pour l'évaluation, il est important de prendre en compte les facteurs externes et la situation économique de l'ensemble du secteur ainsi que la situation au niveau de l'entreprise. L'analyse financière devra prendre en compte tous les coûts, actuels et futurs, notamment aux niveaux des préinvestissements et de l'élaboration du projet, coûts que l'on a tendance à oublier lorsque les activités ne sont pas menées selon ces normes. L'évaluation correcte des avantages doit inclure les recettes périodiques futures.

Les études de préinvestissement aux niveaux sectoriel et sous-sectoriel et au niveau de la région géographique permettent d'atteindre des objectifs qui peuvent être établis et définis dans les plans de développement économique. Dans ces plans, ce sont généralement les grands projets qui dominent et les objectifs des petits projets d'investissement industriel ont tendance à être formulés de manière moins claire. Lorsque l'on dispose d'un certain nombre d'études d'investissement pour de petites entreprises industrielles, les projets peuvent être inclus dans les plans et dans les budgets nationaux de développement.

Les politiques de développement reconnaissent aujourd'hui qu'un équilibre entre les petites, les moyennes et les grandes entreprises est un facteur de stabilité favorable à la croissance. La promotion des petits projets d'investissement industriel prend une place de plus en plus grande dans les politiques de planification du développement et les objectifs des projets doivent être compatibles avec ces politiques.

### *Sources des données et instruments de l'analyse*

L'utilisation de méthodes d'analyse micro, meso et macro-économiques pour élaborer des études de préinvestissement est toujours limitée à cause de leur coût élevé. Pour cette raison, il faut parfois se contenter d'estimations approximatives et

de projections générales. On pourrait, par exemple, utiliser des données concernant les coûts moyens dans le sous-secteur, les différences de coûts selon les régions, etc. La mise en place de banques de données faciliterait cette démarche.

Des données comme le temps utilisé par unité produite, par poids ou volume, peuvent aussi être calculées en partant de lignes de produits analogues. En utilisant des chiffres relatifs (pourcentages ou rapports), on peut éviter les problèmes de comparabilité provoqués par l'inflation ou les différentes monnaies.

Lorsque l'on ne dispose pas de données appropriées, on peut faire appel à des entreprises ou à des experts qui fourniraient des estimations fondées sur l'expérience.

*A mesure que les banques de données se développeront, les données provenant de projets en cours ou de projets passés seront de plus en plus utilisées pour projeter les coûts ou les recettes. Il faut ajuster ces banques de données pour tenir compte des tendances et des changements que peuvent provoquer les taux de change, l'inflation, les taux d'intérêt, la législation du travail, etc. Il faut vérifier la fiabilité, la disponibilité et la vérifiabilité des données que l'on veut utiliser pour l'élaboration et l'évaluation des projets. Ces données seront publiées et elles serviront d'indicateur ou de norme qui seront généralisés pour tenir compte des règlements protégeant les données. Les bases de données concernant les projets de petites entreprises devraient contenir les éléments ci-après :*

- Profil du chef d'entreprise, des cadres et du personnel
- Environnement et infrastructure institutionnelle
- Caractéristiques de l'emplacement et des locaux particulières au sous-secteur
- Analyse du marché et notions de commercialisation
- Capacité de production; besoins en moyens de production et disponibilité de ces besoins
- *Fonctions de gestion : organisation, coordination et contrôle*
- Réalisation du projet, gestion par étape
- Disponibilité de services financiers, accès au financement et conditions de financement
- Analyse et évaluation de projets micro et macro-économiques.

Les instruments et les méthodes doivent être choisis en fonction du groupe cible et ils devraient donc être aussi simples et compréhensibles que possible. Pour les études d'opportunité, particulièrement, il faut calculer les alternatives en ce qui concerne des modifications possibles des coûts en déterminant les fourchettes vraisemblables. Pour les études de faisabilité, on peut utiliser les coûts moyens de la région; si cela n'est pas possible, on peut fonder les estimations sur l'étude d'opportunité. *Le choix d'une alternative donnée doit être justifié par des informations claires précisant les critères utilisés.*

En rassemblant les données sur les formulaires et en les traitant par une version modifiée du logiciel COMFAR *III Expert*<sup>14</sup>, on peut améliorer la comparativité des données et des rapports non seulement pour les projets de petites entreprises, mais également pour les projets d'entreprises de taille moyenne.

---

<sup>14</sup>Une licence d'utilisation du COMFAR (Modèle informatisé pour l'analyse et l'évaluation des études de faisabilité) peut être obtenue auprès de la Division de la promotion des investissements et de la technologie de l'ONUDI.

## *Portée des études de préinvestissement*

Les études de préinvestissement se composent d'études d'opportunité et d'études de faisabilité. Les études d'opportunité qui seront traitées dans la deuxième partie du *Manuel* concernent, la plupart du temps, plusieurs projets et tendent à avoir un caractère plus général que les études de faisabilité, qui seront traitées dans la troisième partie et qui concernent un projet déterminé. La forme et la teneur des études d'opportunité sont déterminées largement par la portée du projet prévu. Les caractéristiques fondamentales de ce projet sont traitées dans le présent *Manuel* qui s'occupe des petits projets. Le *Manuel de préparation des études de faisabilité industrielle* [15] s'intéresse, par contre, davantage aux projets moyens et aux grands projets.

Il est possible d'élaborer des études d'opportunité pour des petits projets d'investissement industriel au niveau des régions ou des secteurs. Contrairement aux études d'opportunité et de préfaisabilité des grands projets industriels, les études d'opportunité au niveau subsectoriel pour les petites entreprises industrielles portent sur des facteurs caractéristiques d'un sous-secteur plutôt que d'un projet individuel. En ce qui concerne le degré de détail, l'ampleur et la fiabilité, elles tendent cependant à ressembler aux études de préfaisabilité de grands projets industriels.

Les études d'opportunité diffèrent donc en ce qui concerne la portée générale, la dimension du projet, le degré de concrétisation et la complexité. Si l'on ne tient pas compte des études d'appui traitant d'aspects précis comme les marchés, l'emplacement, la technologie et les ressources, ces différences n'ont aucune influence sur la structure des études. Elles peuvent cependant entraîner une modification du centre d'intérêt.

Les études de faisabilité devraient fournir toutes les informations dont on a besoin pour réaliser un projet donné, y compris les calendriers de mise en œuvre.

## *Types d'études d'opportunité*

Les études portant sur une région géographique traitent du développement général de cette région sans favoriser un secteur particulier. Elles peuvent considérer une région (de préférence homogène) clairement circonscrite ou un certain nombre de régions présentant des caractères socio-économiques et culturels similaires. Les différences résultent de la taille de la région choisie : plus une région est petite, et plus les possibilités d'investissement et de projets sont précises et limitées.

Les études sectorielles intéressent généralement une industrie particulière ou un groupe d'industries connexes. Dans le contexte des études d'opportunité, elles s'intéressent aux possibilités offertes par les marchés, les ressources humaines et la technologie — ou les matières premières pour des industries déterminées, ainsi que la possibilité de les transformer en projets réussis. Les analogies tirées de comparaisons sectorielles ou sous-sectorielles interrégionales ou internationales doivent être adaptées à la situation sectorielle et régionale.

Les études d'appui concernent généralement un aspect fonctionnel. Elles fournissent souvent des informations complémentaires détaillées aux niveaux régional et sectoriel. Parmi les sujets traités le plus souvent par ces études figurent les conditions culturelles et socio-économiques, le marché, les ressources et l'infrastructure. Le coût de ces études d'appui est, la plupart du temps, compris dans le coût général de l'étude d'opportunité. Si l'on dispose déjà d'études contenant les données et les informations nécessaires, il sera possible de réduire le coût des études d'opportunité.

### 3. Appui institutionnel

#### *Le rôle de l'infrastructure institutionnelle et des systèmes d'information*

Pour l'élaboration, l'évaluation et la promotion de petits projets d'entreprises industrielles, il faut un réseau d'institutions appropriées. Les données économiques nécessaires pour les études d'opportunité au niveau sous-sectoriel ainsi que pour les études de faisabilité individuelles peuvent être évaluées et stockées dans des banques de données sur le sous-secteur. Ces données peuvent être exploitées par des organisations de promotion habilitées à cette fin ou par des organismes de financement ou d'autres organismes s'occupant du développement des petites entreprises. Ces banques de données institutionnalisées pour le développement des petites entreprises peuvent être organisées aux niveaux national, régional et international, avec l'assistance d'organisations internationales et nationales dont certaines ont une expérience approfondie dans ce domaine. Comme nous l'avons mentionné ci-dessus dans le présent *Manuel*, le partage des données réduira le coût des études de préinvestissement et améliorera la qualité et l'efficacité de l'évaluation des investissements. En l'absence de banques de données institutionnalisées, l'information nécessaire peut être obtenue auprès de consultants; le coût de ces services peut cependant être excessivement élevé et ne pas se justifier, sauf si les données peuvent être partagées entre un certain nombre de projets analogues.

Les données concernant un projet précis, en particulier les données technologiques ou techniques, peuvent également être obtenues dans des villes liées par des accords de partenariat, des associations professionnelles et des sociétés spécialisées (organisations non gouvernementales). Dans le cadre de ces activités, une assistance technique et une assistance en matière de gestion comprenant parfois une formation professionnelle sont souvent fournies aux pays en développement par des experts qui ne sont que partiellement rémunérés par les bénéficiaires. Ces experts, qui sont souvent eux-mêmes des chefs de petites entreprises, peuvent être membres de bureaux consultatifs techniques dont beaucoup ont contribué notablement au succès de projets de petites entreprises. Ces bureaux consultatifs techniques sont généralement composés de chefs d'entreprise et de représentants d'instituts de recherche, d'associations professionnelles, d'enseignement professionnel et de centres de formation. Les centres consultatifs techniques apportent souvent une assistance qui prend la forme de transfert de technologie, de la solution de problèmes techniques, de services d'enseignement professionnel, du développement des capacités, de gestion de la qualité des produits et de l'acquisition de machines, d'outils, de pièces détachées, de matières premières et de fournitures industrielles [39].

Parmi les institutions s'occupant de la promotion des petites entreprises dans les pays en développement, les organisations non gouvernementales jouent un rôle particulièrement important et leur contribution au secteur de la petite entreprise est sans doute supérieure à celle des agences de développement multinationales et nationales dont l'assistance technique est encore orientée vers la grande industrie. Les organisations non gouvernementales aidant les petites entreprises collaborent généralement avec les institutions nationales de financement, les chambres de commerce et d'industrie ou des instituts s'occupant de recherche-développement pour les petites entreprises. Elles font appel essentiellement à des consultants en matière de gestion et à des experts techniques du pays.

## *Bases de données pour les projets*

Le présent *Manuel* utilise, dans une grande mesure, des cas plus anciens et analogues pour lesquels les bases de données de l'ONUDI contiennent une documentation importante. Les questionnaires figurant dans la troisième partie visent à faciliter l'évaluation des données et l'accès à l'information. L'évaluation et l'analyse des données doivent être confiées à des experts et constituent une phase vitale de l'élaboration des études d'opportunité et de faisabilité. Plus le projet est d'ordre général, plus l'évaluation des données est difficile.

L'information obtenue au cours de l'élaboration et de la mise en œuvre du projet aura une influence sur les plans de développement et il en sera tenu compte dans les phases ultérieures de la planification. Il faut pour cela procéder à un rassemblement systématique de données et d'informations, car il y a peu d'informations disponibles sur les petites entreprises industrielles, même dans les pays développés.

Comme il est difficile de faire des comparaisons internationales et comme il n'y a pas de preuve empirique de la plus forte intensité en main-d'œuvre des petites entreprises, il faudrait encourager la recherche sur les intensités en facteur et sur la productivité de diverses industries. On examinera ci-après deux indicateurs, le nombre d'employés et le montant du capital social. Ni dans les pays industrialisés, ni dans les pays en développement, il n'est facile de recueillir des données sur les employés : beaucoup sont engagés à temps partiel ou subissent une formation; d'autres sont absents pour maladie ou pour d'autres raisons. Certains employés ne travaillent que pendant les périodes de pointe (les chefs d'entreprise ou les membres de la famille, au contraire, travaillent deux fois plus longtemps que la normale). Les coûts du personnel, y compris les coûts d'opportunité du chef d'entreprise et des membres de la famille, constituent une donnée de renseignements utile pour évaluer le nombre d'employés dans le calcul de l'intensité en main-d'œuvre et d'autres rapports. Une telle substitution facilite les comparaisons entre entreprises, car les coûts du personnel sont plus faciles à déterminer que le nombre d'employés. Des indicateurs devraient faciliter les comparaisons internationales et structurelles, surtout parce que les rapports main-d'œuvre/capital et main-d'œuvre/production constituent des paramètres importants pour les décisions d'investissement et l'élaboration des programmes de promotion.

Un autre problème est l'évaluation du capital social des petites entreprises. Par exemple, lorsque l'on calcule l'intensité en capital et les indicateurs connexes, l'évaluation des avoirs invisibles (reflétant, par exemple, l'inflation ou la dépréciation accélérée) se révèle difficile, en particulier dans le secteur des petites entreprises industrielles. Celles-ci sont en majorité des entreprises familiales où la propriété de l'entreprise et la propriété privée ne sont pas vraiment séparées et où il y a une double utilisation des bâtiments, des voitures, etc.

Dans les entreprises privées, l'évaluation des apports en capitaux (installations, machines, véhicules, etc.) aux prix actuels du marché est relativement simple pour les investissements nouveaux. Pour évaluer les biens fixes figurant sur le formulaire, on utilise diverses méthodes pour ajuster la valeur comptable en vue d'obtenir des valeurs plus exactes de remplacement ou aux prix du marché. On peut notamment procéder à une revalorisation en apportant des ajustements pour dépréciation accélérée ou à une revalorisation fondée sur le prix d'achat original, les estimations des assurances ou le rendement prévu des investissements. Cependant, comme les indicateurs du capital et les apports en capitaux ne sont pas aussi importants dans un secteur à forte intensité de main-d'œuvre, il ne faudrait pas surévaluer l'importance des problèmes d'évaluation.

## *Promotion des possibilités d'investissement*

Les petites entreprises représenteront toujours, dans pratiquement toutes les situations, la majeure partie de l'ensemble des entreprises et fournissent une partie appréciable de l'offre régionale, décentralisée ou locale de chaque pays, mais il leur serait difficile de se transformer en petites entreprises gérées de manière professionnelle sans activités de promotion, d'appui ou d'assistance. Il n'est cependant possible d'obtenir une croissance économique continue et stable que si un nombre appréciable de petites entreprises industrielles modernes, saines et actives existent à côté d'entreprises moyennes et de grandes entreprises manufacturières, constituant une base solide de développement endogène.

Des petites entreprises industrielles solides livrant sur les marchés locaux, régionaux et intérieurs sont moins menacées par les cycles commerciaux et les changements structurels de l'économie. Elles assurent la formation d'une main-d'œuvre qualifiée non seulement pour elles-mêmes, mais pour d'autres secteurs de l'économie. Certaines petites entreprises industrielles peuvent même s'agrandir considérablement et, si elles arrivent à maintenir une position forte sur le marché intérieur, le pays devient moins sensible aux fluctuations des finances internationales. Par ailleurs, les créateurs de petites entreprises industrielles doivent, en particulier s'il n'y a pas de tradition dans ce domaine, être encouragés et aidés.

Pour accroître les chances de survie des petites entreprises industrielles et, surtout, pour stimuler la création de telles entreprises, il faut réunir les conditions favorables suivantes :

- Cadre juridique peu compliqué et approprié (par exemple, le système de tribunaux)
- Système économique qui encourage la propriété et l'accès au statut d'employeur indépendant
- Système fiscal et sécurité sociale simples et peu pesants (législation fiscale, etc.)
- Règlement pour promouvoir la coopération tout en empêchant la concentration des monopoles
- Infrastructure sociale et technique appropriée, c'est-à-dire ni insuffisante, ni trop pesante, notamment pour l'enseignement, les systèmes de santé, les moyens de transport et l'élimination des déchets
- Développement d'une infrastructure institutionnelle de base (coopératives, unions professionnelles, services de gestion, d'enseignement, de formation et de recherche; services d'ingénieurs-conseils; institutions de crédit et institutions financières spécialisées).

## *Recherche des investisseurs potentiels*

Les investisseurs potentiels ne disposent pas toujours du capital social suffisant et doivent rechercher des partenaires prêts à participer financièrement à l'entreprise sans pour autant vouloir contrôler la gestion.

Les études d'opportunité au niveau sectoriel peuvent permettre de trouver des investisseurs potentiels et d'obtenir le capital-risque et les prêts dont ils ont besoin. Il peut être utile de noter que, dans les pays industrialisés, les petits chefs d'entreprise cherchent en général les capitaux dont ils ont besoin, alors que dans les pays en développement ce sont les capitaux qui cherchent des chefs d'entreprise. Dans ces pays industrialisés, quelqu'un qui voudrait investir, par exemple, 100 000 dollars achèterait normalement des valeurs ou des actions dans un fonds d'investissement

plutôt que d'investir dans des projets de création de petites ou moyennes entreprises. Dans les pays en développement, au contraire, du fait de la rareté relative des capitaux, la rentabilité à court terme semble l'emporter sur les investissements de capitaux, les objectifs de l'entreprise et le développement à long terme de l'entreprise passant au deuxième plan.

### *Services d'ingénieurs-conseils pour les investisseurs*

En général, la dépendance des investisseurs à l'égard des services d'ingénieurs-conseils constitue une faiblesse grave. Pour les petites entreprises industrielles, à l'exception de l'assistance technique apportée par des organisations non gouvernementales et les pouvoirs publics, les bureaux locaux d'ingénieurs-conseils peuvent être la source essentielle de services. Dans des cas exceptionnels, des services internationaux d'ingénieurs-conseils peuvent être indispensables pour les petites entreprises industrielles, notamment pour des coentreprises avec des partenaires de pays industrialisés (voir cas 1 de l'annexe). Dans ce cas, le service le plus important que demande l'investisseur est la recherche du partenaire approprié.

#### *4. Coût et financement des études de préinvestissement*

Les études de faisabilité pour de grands projets d'investissement représentent jusqu'à 3 % du montant total de l'investissement, selon le *Manuel de préparation des études de faisabilité industrielle*. Pour ce qui est des petits projets d'entreprises industrielles, par contre, le coût des activités préparatoires, y compris le coût de l'étude de faisabilité et de l'évaluation du projet, pourrait facilement dépasser le coût total des investissements.

#### *5. Études de faisabilité pour des projets individuels*

On ne dispose que très rarement d'études de faisabilité pour des petites entreprises industrielles. On connaît donc mal les critères qui sont les plus importants pour les petits investissements industriels. Les questionnaires, les formulaires et les listes figurant dans la troisième partie ont donc été conçus pour faciliter l'évaluation et le traitement des données nécessaires pour des décisions d'investissement saines, conformément aux notions énoncées en deuxième partie. Le but est de fournir aux responsables de décisions concernant des investissements dans des petites entreprises industrielles des informations aussi complètes que celles qui concernent les grands projets industriels.

Si les études d'opportunité sont suffisamment complètes, elles devraient fournir ce genre d'information, mais seulement après un examen très approfondi de la possibilité de les appliquer dans ce cas précis. Étant donné l'intérêt croissant pour les coentreprises internationales, on a joint à l'annexe II une étude de faisabilité de ce genre (cas I).

## **F. Structure proposée pour les études de préinvestissement**

### *1. Chapitre premier : note de synthèse*

La note de synthèse devrait contenir des généralités sur la teneur et les objectifs fondamentaux du projet ainsi que les principaux résultats de l'étude à partir desquels on peut établir l'évaluation du projet, les conclusions et les recommandations. La

description du projet devrait contenir les principales conclusions, en particulier celles qui concernent l'entrepreneur et le personnel (par exemple, les besoins en matière de formation), l'emplacement de l'entreprise (par exemple, un domaine industriel), les stratégies de produits et de marché (par exemple, la concentration des efforts sur un ou plusieurs produits et sur des groupes de consommateurs), le choix des technologies (complexes ou moyennes), la dimension de l'entreprise et des opérations, l'origine des moyens de production matériels (locaux ou étrangers) et le financement conformément aux besoins de la trésorerie.

### *Définition et objectifs du projet*

Il faut présenter une définition claire de la teneur et des objectifs du projet pour permettre à un investisseur éventuel d'en comprendre rapidement la nature et les caractéristiques fondamentales, notamment les coûts et les recettes, ainsi que les mouvements de trésorerie prévus et le rendement des investissements.

### *Description du projet*

La description du projet devrait suivre les grandes lignes de l'étude. Il faudrait souligner les facteurs qui sont pertinents et qui présentent généralement de l'importance pour des projets analogues. La note de synthèse devrait avoir la même structure que l'étude :

- Profil du chef d'entreprise et ressources humaines
- Rôle de l'environnement économique
- Lieu d'implantation, site et impact sur l'environnement
- Analyse de marché et politique de commercialisation
- Procédés de production et moyens de production nécessaires
- Organisation et contrôle
- Réalisation du projet
- Analyses financière et économique (évaluation économique au niveau sous-sectoriel seulement).

### *Conclusions et recommandations*

La note de synthèse devrait également contenir une évaluation finale du projet. Qu'elle constitue une appréciation préalable ou une évaluation postérieure, elle devrait présenter les grandes lignes des résultats possibles et les conditions qui doivent permettre de les obtenir. L'évaluation, les conclusions et les recommandations finales devraient être explicites et justifiées.

L'évaluation macro-économique devrait permettre d'évaluer la compatibilité du projet avec les objectifs externes et la mesure dans laquelle il contribue à l'économie locale, régionale ou nationale; elle devrait également évaluer la justification des politiques promotionnelles du gouvernement. Des études détaillées de préinvestissement devraient mettre en valeur les évaluations au niveau micro-économique comme base de décision pour les investisseurs et les chefs d'entreprise potentiels.

Les parties finales concernant l'analyse économique et financière du projet devraient contenir de brèves recommandations sur l'organisation, la gestion des risques, l'échelonnement des coûts et une budgétisation détaillée.

## 2. *Chapitre II : chefs d'entreprise et ressources humaines*

Comme le facteur humain est si important dans les petites entreprises industrielles, il convient de donner une attention particulière à tous les types d'études de préinvestissement et à tous les projets concernant ce secteur. Les questions principales sont les besoins en ressources humaines et la disponibilité des compétences et des talents nécessaires, sous forme de profils.

## 3. *Chapitre III : l'environnement économique*

Il est également important d'étudier l'environnement économique et d'évaluer les programmes et politiques pertinentes ainsi que l'infrastructure institutionnelle. Ces facteurs sont particulièrement importants pour le secteur des petites entreprises industrielles, car leur fonctionnement souffre de certains désavantages, problèmes et handicaps.

## 4. *Chapitre IV : lieu d'implantation, site et environnement*

Lorsqu'il s'agit de déterminer l'emplacement dans le cadre des études de préinvestissement, il y a des cas où l'analyse du marché et les notions de commercialisation deviennent prioritaires. Il y a également de bonnes raisons de décrire les facteurs représentatifs du lieu d'implantation dans le secteur. Un facteur à ne pas négliger est la préférence du chef d'entreprise et de sa famille pour une ville, un village, une région ou un pays donnés. Cette préférence peut s'expliquer par une bonne connaissance des marchés locaux et la courte distance pour atteindre les consommateurs ou un avantage analogue.

## 5. *Chapitre V : analyse du marché et politiques de commercialisation*

Le chapitre V concerne la commercialisation, qui comprend l'analyse du marché et l'élaboration et l'évaluation des objectifs et des stratégies, compte tenu des relations avec l'offre et la production ainsi qu'avec l'organisation et la gestion.

## 6. *Chapitre VI : les procédés de production et les moyens de production nécessaires*

Le chapitre VI concerne la capacité des programmes de production, le choix des technologies, la conception technique et les investissements, ainsi que l'estimation du marché de l'offre pour tous les moyens de production et les services.

## 7. *Chapitre VII : organisation et contrôle*

Le chapitre VII traite des activités d'organisation nécessaires pour gérer et contrôler le fonctionnement d'une petite entreprise. Il couvre notamment le sujet de la structure nécessaire au contrôle et à l'établissement de rapports ainsi que sur le système d'information. Il traite également de l'établissement des prix de revient et de la budgétisation, du point de vue de l'organisation, ainsi que des questions concernant le style de la gestion, qui sera un facteur important dans le plan d'organisation.

## 8. Chapitre VIII : réalisation du projet

Le chapitre VIII concerne la gestion par phase (préparatifs, mise en place, croissance, réhabilitation, etc.), y compris toutes les particularités de cas comme des coentreprises nationales et internationales pour des projets en coopération, l'établissement de contrats, les calendriers et la budgétisation.

## 9. Chapitre IX : faisabilité financière et économique

Une étude de préinvestissement doit se conclure par une analyse et une évaluation du point de vue financier et économique. Dans les études d'opportunité au niveau sectoriel, les évaluations financières et économiques sont en général fondées sur des rapports et des indicateurs propres au secteur et établis à partir d'études, de statistiques et autres bases de données antérieures. Dans les études de faisabilité également, les estimations propres au projet sont en partie fondées sur des données sous-sectorielles et en partie évaluées au cas par cas. Dans le présent chapitre, on examinera également les facteurs critiques, qualitatifs ou non matériels qu'il est pratiquement (voire totalement) impossible de quantifier.

### Références

1. Voir, par exemple, E. Stanley et R. Morse, *Modern Small-scale Industry for Developing Countries* (New York, McGraw-Hill, 1965), cité dans D. Anderson, *Small Industry in Developing Countries*, World Bank Staff Working Paper, n° 518 (Washington, D.C., 1982), p. 22 à 24, et W. Heinrich, *Wirtschaftspolitik*, deuxième édition (Berlin, Duncker et Humblot, 1964), vol. I.
2. A. Guterson, *Das Gewerbe in der Freien Marktwirtschaft*, vol. 1, *Das Wesen des Gewerbes und die Eigenart seiner Leistungen*, deuxième édition (Saint-Gallen, Polygraphischer Verlag, 1977). Voir également J. Abdnor, "The spirit of entrepreneurship", *Journal of Small Business Management*, vol. 26, n° 1 (1988), p. 1 à 4; R. H. Brockhaus, "The psychology of the entrepreneur", dans *Encyclopedia of Entrepreneurship*, C. A. Kent, D. L. Sexton et K. H. Vesper, eds. (Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1982), p. 39 à 57; L. P. Dana, "Towards a skills model for entrepreneurs", dans *Readings in Entrepreneurship and Small business Development*, R. W. Y. Kao, eds. (Toronto, The Ryerson Centre of Entrepreneurship, 1988), p. 164 à 168; R. Donckels, "New entrepreneurship: lessons from the past, perspectives for the future", *Entrepreneurship and Regional Development*, n° 1 (1989), p. 75 à 84; J. C. Ettinger, "Le profil psychologique du créateur d'entreprise", *Revue française de gestion*, juin-juillet-août, 1983, p. 24 à 29; R. Peterson, "Understanding and encouraging entrepreneurship internationally", *Journal of Small Business Management*, vol. 26, n° 2 (1988), p. 1 à 7; H. Pleitner, "Entrepreneurs and new ventures creations: some reflections of a conceptual nature", dans *Readings in Entrepreneurship...*, p. 31 à 40; T. A. Ulrich et G. S. Cole, "Towards more effective training of future entrepreneurs", *Journal of Small Business Management*, vol. 25, n° 2 (1987), p. 32 à 39; et R. W. Y. Kao, "Who is an entrepreneur?", dans *New Findings and Perspectives in Entrepreneurship*, R. Donckels et A. Miettinen, eds. (Aldershot, Avebury, 1990), p. 68 à 78.
3. Anderson, *op. cit.*, p. 34.
4. Guterson, *op. cit.*
5. K. H. Schmidt, "Personales Wirtschaften — neue Fragestellungen und Ergebnisse", dans *Führung kleiner und mittlerer Unternehmen*, H. J. Pleitner et W. Sertl, eds. (Munich, Institut für Handwerkswirtschaft, 1984), p. 61 à 78; voir également E. Fröhlich, "Das

- Gewerbe in der Struktur- und Regionalpolitik”, dans *Klein- und Mittelbetriebe — Chancen, Probleme, Lösungen*, W. Kemmettmüller et W. Sertl, eds. (Vienne, Orac, 1981).
6. E. Fröhlich et J. H. Pichler, *Werte und Typen mittelständischer Unternehmer* (Berlin, Duncker et Humblot, 1988).
  7. W. Sombart, mentionné notamment dans E. Fröhlich et J. H. Pichler, *op. cit.*, p. 59.
  8. R. Donckels et E. Fröhlich, “Are family businesses really different? Experiences from STRATOS”, *Family Business Review*, 1991.
  9. Shinohara, Myient et Kaneda, cité dans D. Anderson, *op. cit.*, p. 24; E. Hruschka, *Wettbewerbschancen der Klein- und Mittelbetriebe* (Stuttgart, C. E. Poeschel, 1976).
  10. E. Stanley et R. Morse, cité dans D. Anderson, *op. cit.*, p. 24.
  11. Voir STRATOS Group, *Strategic Orientation of Small European Businesses* (Aldershot, Gower Publishing, 1990), p. 65 à 70.
  12. J. Fourastie, *Die grosse Hoffnung des 20. Jahrhunderts* (Cologne, 1954), cité dans W. Heinrich, *Wirtschaftspolitik*, deuxième édition (Berlin, Duncker et Humblot, 1967), vol. II, deuxième partie, p. 139.
  13. Banque mondiale, *Employment and Development of Small Enterprises*, document directeur sur les secteurs (Washington, D.C., 1978), p. 18 (contient un synopsis d’au moins 50 définitions de petites entreprises dans 75 pays, établi par le Georgia Institute of Technology, Atlanta, 1975).
  14. Voir les brochures sur ce sujet de la Small Business Administration, Washington, D.C.
  15. *Manuel pour la préparation des études de faisabilité industrielle*, deuxième édition (publication de l’ONUDI, numéro de vente : F.91.III.E.18).
  16. I. M. D. Little, D. Mazumdar et J. M. Page, *Small Manufacturing Enterprises: a Comparative Study of India and Other Economies* (Oxford, Oxford University Press, 1987).
  17. *Ibid.*, p. 105.
  18. Statistische Abteilung der Bundeswirtschaftskammer, Vienne (Autriche).
  19. H. Muegge, “Entwicklungshilfe für kleine und mittlere Unternehmungen aus der Sicht der UNIDO”, *Ifg-Mitteilungen* (Vienne), 1988, n<sup>os</sup> 1 et 2.
  20. K. E. Stearns, *Assisting Informal Sector Microenterprises*; S. M. Miller, “The pursuit of informal economies”, *Economic Impact* (Washington, D.C.), 1982, n<sup>o</sup> 2.
  21. Voir G. F. Braun, “Der Einfluss der Kultur auf die Unternehmensführung: Der Kulturvergleich im Management”, dissertation, Université d’Innsbruck, 1984.
  22. P. R. Harris et R. T. Moran, *Managing Cultural Differences* (Houston, Gulf Publications, 1979), p. 57, cité dans G. F. Braun, *op. cit.*, p. 14.
  23. G. F. Braun, *op. cit.*, p. 19.
  24. G. F. Braun, *op. cit.*, p. 25.
  25. G. F. Braun, *op. cit.*, p. 26.
  26. Par exemple, Decreto de Fomento a la Artesanía y Pequeña Industria en Bolivia, La Paz, 1971. Voir également P. Sommers et R. J. Cole, “The costs of complying with government requirements: are small firms disproportionately impacted?”, dans *Small Business in a Regulated Economy*, R. J. Judd, W. T. Greenwood et F. W. Becker, eds. (New York, Quorum Books, 1988), p. 53 à 66; G. S. Vozikis et T. S. Mescon, “Stages of development and stages of the exporting process in a small business context”, dans *Small Business...*, p. 95 à 109; R. J. Judd et B. K. Sanders, “Regulation, small business and economic development: a historical perspective on regulation of business, dans *Small Business...*, p. 221 à 229; Z. J. Acs, D. B. Audretsch et R. J. Judd, *Economic Development and Public Policy: the Growth of New/Small Business* (Center for Policy Studies and Program Evaluation, Sangamon (Illinois) State University, 1987).

27. D. L. Gordon, *Employment and Development of Small Enterprises*, document directif sur les secteurs (Washington, D.C., Banque mondiale, 1978), p. 63.
28. Organisation des Nations Unies pour le développement industriel, *La petite industrie en Amérique latine* (publication des Nations Unies, numéro de vente : F.69.II.B.37), p. 89 à 113.
29. R. Donckels et J. Degadt, "SMEs and public authorities: on the information and communication gap", *International Small Business Journal*, vol. 5, n° 3 (1985), p. 11 à 30.
30. E. Hruschka, *Wettbewerbschancen für Klein- und Mittelbetriebe oder Betriebswirtschaftliche und allgemeine Gewerbeförderung* (Vienne, Manz, 1958).
31. Organisation des Nations Unies pour le développement industriel, "Document de travail sur les petites et moyennes industries pour la deuxième conférence pour l'organisation de la Conférence islamique, 1984, en Turquie".
32. Voir Organisation des Nations Unies pour le développement industriel, "Politiques et stratégies pour le développement de la petite industrie dans la région de l'Asie et du Pacifique", rapport sur le stage et la réunion d'experts qui se sont tenus à Séoul du 17 au 20 septembre 1985 (UNIDO/IS.617), p. 19. Pour des exemples concernant d'autres pays, voir M. Castillo et C. Cortellese, "Small- and medium-scale industry in the development of Latin America", *Capital Review*, avril 1988, p. 127 à 151; ou P. A. Neck et R. E. Nelson, eds., *Small Enterprise Development: Policies and Programmes* (Genève, Organisation internationale du Travail, 1987).
33. Voir, par exemple, Organisation des Nations Unies pour le développement industriel, "Monographies sur la technologie industrielle appropriée", série de 13 monographies publiées à Vienne de 1979 à 1981.
34. Institut für Gewerbe- und Handwerksforschung, *Technologie-Transfer-Profil zur Überwindung von Kommunikationsproblemen in der Vorprojektphase* (Vienne, 1979).
35. W. Heinrich, *Wirtschaftspolitik*, vol. 1...
36. J. Millendofer et autres, *Möglichkeiten und Grenzen der Marktwirtschaft in Entwicklungsländern* (Vienne, Chambre fédérale de commerce, 1987), p. 93.
37. W. Heinrich, "Rationelle Betriebsgrößen in Industrie und Gewerbe", dans *Probleme des Klein- und Mittelbetriebes*, deuxième édition (Munster, Handwerkwissenschaftliches Institut, 1964), p. 116.
38. Parmi les contributions plus récentes concernant les orientations stratégiques, on peut citer I. Bamberger, "Business policy planning in small and medium-sized firms", *Management International Review*, vol. 20, n° 1 (1980), p. 29 à 38; A. Gibb et M. Scott, "Strategic awareness, personal commitment and the process of planning in the small business", *Journal of Management Studies*, n° 6; R. Kao, *Small Business Management: A Strategic Emphasis* (Toronto, Holt, Rinehart et Winston, 1984); L. Robinson et W. Littlejohn, "Important contingencies in small firm planning", *Journal of Small Business Management*, vol. 19, n° 3 (1981), p. 45 à 48; C. B. Shrader, C. L. Mulford et V. L. Blackburn, "Strategic and operational planning, uncertainty, and performance in small firms", *Journal of Small Business Management*, vol. 27, n° 2 (1989), p. 45 à 60; P. Thurston, "Should smaller companies make formal plans?", *Harvard Business Review*, vol. 61, n° 5 (septembre-octobre 1983), p. 162 à 188.
39. Voir Institut viennois de recherche sur les petites entreprises, *Gewerbe und Handwerk 2000: Perspektiven und Szenarien*, Schriftenreihe des Wirtschaftsförderungsinstitutes n° 216 (Vienne, 1992), p. 4 à 9.

**DEUXIÈME PARTIE**

**Recherche et analyse  
de possibilités  
d'investissement :  
élaboration et évaluation  
de projets au niveau  
sous-sectoriel**



# I. Études d'opportunité

## A. Objectifs

L'objectif principal des études d'opportunité élaborées conformément aux principes énoncés dans le présent *Manuel* est de rechercher et de promouvoir des projets d'investissement dans un sous-secteur déterminé. Ces études ne devraient pas se limiter à des projets individuels, mais devraient viser à établir des profils de petites entreprises industrielles florissantes, en jugeant leurs forces et leurs faiblesses ainsi que les conditions à remplir et les obstacles à surmonter pour créer et faire fonctionner des entreprises viables. Ces études ne devraient pas être des exercices théoriques, mais devraient viser à rechercher et à définir des possibilités et des conditions de succès existantes tout en fournissant des informations complètes sur les marchés, les apports du chef d'entreprise, la situation sur le lieu d'implantation, l'environnement économique et les autres facteurs ayant une incidence sur la réalisation du projet. Ces études devraient évaluer la fréquence des conditions de succès et fournir des rapports de coût et autres données relatives au projet et pouvant être utilisées dans n'importe quelle étude de faisabilité qui s'ensuivrait. Les études d'opportunité devraient donc avoir la même structure que les études de faisabilité dont il sera question dans la troisième partie du présent *Manuel*.

Le sous-secteur et le groupe de projets à examiner sont choisis soit par l'organe, soit par l'institution concernés en tenant compte cependant de la stratégie et des priorités industrielles définies par les gouvernements dans leurs plans de développement nationaux. Les études d'opportunité devraient comporter quatre éléments :

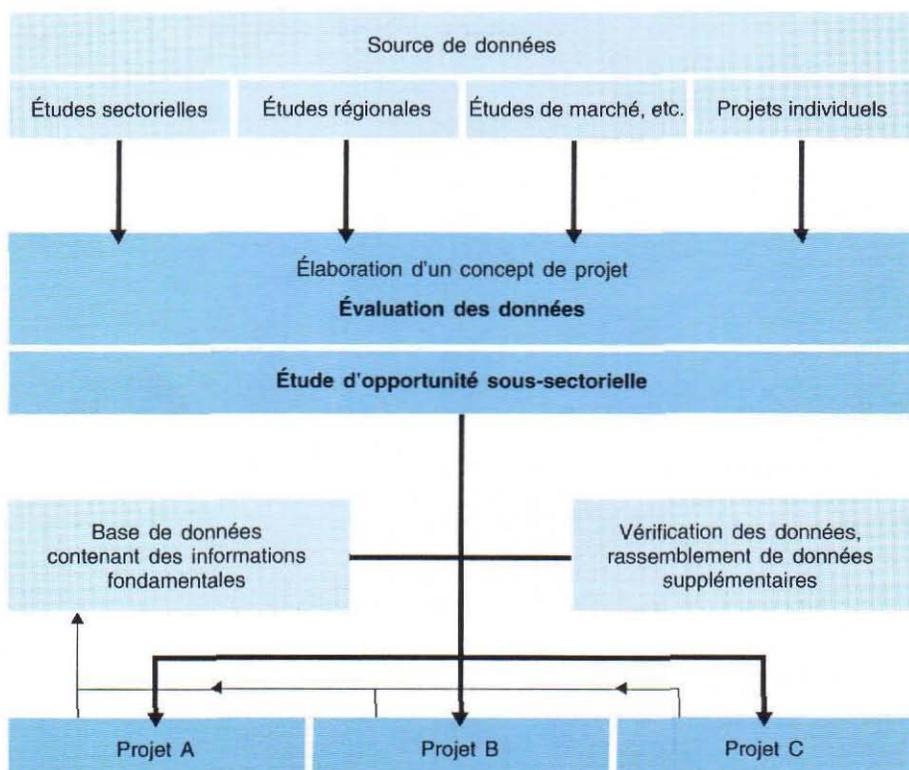
- Elles doivent fournir des informations essentielles sur le sous-secteur dans son ensemble ainsi que sur les facteurs influant sur la réussite des projets, que ces facteurs soient intérieurs ou extérieurs au sous-secteur considéré
- Elles doivent fournir des informations générales importantes ainsi que des données spécifiques pour chaque possibilité choisie en insistant sur les facteurs typiques du sous-secteur ainsi que les caractéristiques du projet, y compris les variables critiques, les risques, la compétitivité, la rentabilité et d'autres conditions de succès
- Elles doivent permettre à un chef d'entreprise ou à un investisseur de choisir la possibilité la plus attrayante en vue d'une étude de faisabilité ultérieure. Cette étude ne viserait qu'à vérifier les données les plus importantes et à évaluer les données spécifiques au projet et s'écartant nettement des moyennes du sous-secteur
- Elles doivent permettre d'abaisser le coût de l'élaboration des études de faisabilité, car les informations et les données recueillies et analysées au niveau du sous-secteur peuvent être partagées par un certain nombre d'investisseurs potentiels pour un certain nombre de projets similaires. En

d'autres termes, une étude d'opportunité sous-sectorielle pourrait servir pour un certain nombre d'études de faisabilité.

L'élaboration des études d'opportunité réduira le coût d'études spécifiques de faisabilité, car la majeure partie des données nécessaires pour la conception et l'évaluation de ces études auront déjà été recueillies et stockées dans des banques de données appropriées et peuvent être mises à la disposition des investisseurs pour un coût minime, voire gratuitement. Ce facteur serait particulièrement important dans le cas d'études de faisabilité pour de petits projets industriels où le coût de telles études risquerait de décourager des bailleurs de fonds potentiels. Il est cependant possible que les institutions fournissant des services consultatifs facturent l'élaboration des études de faisabilité individuelles, en vue de récupérer en partie le coût d'études d'opportunité sous-sectorielles antérieures et le coût de la constitution d'une banque de données.

Les propositions d'investissement découvertes grâce aux études d'opportunité pourraient être incluses dans les plans nationaux et régionaux de développement ainsi que dans la documentation promotionnelle publiée par les institutions publiques et privées. La figure II montre la situation d'une étude d'opportunité dans le flux des données relatives au projet et dans le processus d'élaboration du projet.

**Figure II. Études d'opportunité sous-sectorielles dans le cadre du cycle d'un projet**



## B. Portée et teneur

La portée d'une étude d'opportunité dépendra de la dimension du sous-secteur en question et du nombre ainsi que de l'hétérogénéité des projets relevant de ce sous-secteur<sup>15</sup>. Il y a également un certain nombre de facteurs externes qui ont des incidences sur la situation économique d'un sous-secteur donné, comme l'environnement économique général. La portée d'une étude devra donc, en général, tenir également compte de facteurs externes dans la mesure où ceux-ci peuvent jouer un rôle important dans le succès du projet.

Les organes ou institutions s'occupant de l'élaboration d'études d'opportunité pour des projets de petite ou de moyenne ampleur courent toujours le risque que le temps et le coût nécessaires à l'élaboration, à l'analyse et à l'évaluation des études soient trop élevés par rapport au montant de l'investissement. De plus, dans de nombreux pays en développement, le budget de l'élaboration et de l'évaluation des projets est très limité et les fonds sont plutôt utilisés pour des études de préinvestissement de grande ampleur, alors que les petits projets industriels sont mal préparés ou ne sont pas préparés du tout. Il faut donc s'efforcer de surmonter ce problème, car l'absence d'étude de préinvestissement risque d'avoir des conséquences graves. Une fois qu'elle a été élaborée, une étude d'opportunité devrait être en permanence mise à jour pour tenir compte de l'évolution du sous-secteur.

L'absence de données, due en partie à l'absence d'études d'opportunité, rend le coût de l'élaboration des études de faisabilité élevé. Cette question de coût influe également sur le degré de justesse de l'évaluation des données, l'ampleur des recherches sur le terrain et au bureau et la fiabilité des données sous-sectorielles. Les études empiriques sont généralement coûteuses et, lorsqu'il s'agit de décider si et dans quelle mesure un élément de recherche empirique devrait être inclus dans une étude au niveau sous-sectoriel, le facteur coût devrait être comparé aux avantages que ces informations pourraient avoir.

## C. Sources des données

Dans une étude d'opportunité au niveau sous-sectoriel, les premières sources de données seront des informations publiées ou facilement accessibles ainsi que des données qui peuvent être obtenues de sources publiques ou privées telles que les statistiques publiées par des organismes officiels, des publications d'associations commerciales et industrielles et des institutions de recherche. Des informations peuvent également être obtenues auprès de banques et dans la communauté des affaires. Les études sectorielles et régionales et les études de faisabilité pour des projets déterminés peuvent être également une source de données. Les sources de données devraient être évaluées en fonction de critères qualitatifs et quantitatifs concernant, notamment, la méthode de rassemblement et de traitement des données, la structure synoptique des données et le coût de l'accès. Certaines de ces sources de données peuvent fournir des rapports normalisés applicables à des sous-secteurs donnés et peuvent être utilisées pour l'analyse des rapports dans le cadre de l'exercice d'évaluation. Dans tous les cas, les méthodes utilisées pour le rassemblement et le traitement des données doivent garantir que les données utilisées dans ces méthodes sont fiables, représentatives et bien définies<sup>16</sup>.

<sup>15</sup>La structure d'une étude d'opportunité sous-sectorielle est, dans l'essence, la même que celle d'une étude de faisabilité telle qu'elle a été décrite dans la première partie, section F.

<sup>16</sup>Il s'agit notamment d'appliquer des méthodes fiables pour le rassemblement d'échantillons, la structuration de ceux-ci, la corrélation et l'analyse des tendances. Voir également le *Manuel pour l'élaboration d'études de faisabilité industrielle*, annexes VI, VII et VIII.

## **D. Services institutionnels et services de consultation**

Alors que les études de faisabilité pour de petits projets d'entreprises industrielles, à l'exception probable des coentreprises internationales, sont généralement réalisées par des consultants locaux et des institutions publiques, les études d'opportunité sous-sectorielles sont, la plupart du temps, établies par une institution publique de développement créée pour promouvoir l'industrie ou par des banques industrielles, des instituts de recherche ou toute autre organisation travaillant au niveau national ou international.

Il est clair que les études sous-sectorielles élaborées par ces institutions sont utilisées à des fins promotionnelles, dans la mesure où elles fournissent des informations et des données essentielles sur des projets précis en vue de permettre à des investisseurs potentiels de procéder à une étude de faisabilité et, peut-être dans certains cas, de prendre une décision d'investir sur la base de l'étude d'opportunité. La participation de l'investisseur potentiel n'est donc pas toujours nécessaire à ce stade.

## **E. Organisation des travaux**

Pour élaborer des études d'opportunité au niveau sous-sectoriel, il faut organiser et contrôler le rassemblement des données, intégrer les informations, les données et les rapports d'expert provenant de sources diverses et coordonner les travaux des experts. Il s'agit non seulement de fournir des informations exactes, d'établir des communications, de traiter des données, de faire des projections et d'établir des rapports, mais également de s'occuper de l'organisation, par exemple en ce qui concerne le respect des délais et des limites budgétaires.

Une étude d'opportunité s'appuie sur les travaux d'une équipe d'experts, notamment des experts de la commercialisation, des techniciens et des spécialistes de l'analyse financière. Le travail d'équipe doit en général être organisé par le directeur de l'équipe d'opportunité qui guidera le travail des spécialistes. En fonction de la complexité de l'étude, les responsabilités du directeur peuvent être partagées entre un certain nombre de directeurs de projet, chacun contrôlant le travail d'un seul projet dans le cadre du groupe. Dans les pays en développement, il est très difficile de trouver du personnel de gestion qualifié et des experts spécialisés. Pour cette raison, il faut faire appel à des experts internationaux, y compris des entreprises d'ingénieurs-conseils, ce qui permet de résoudre temporairement le problème. Pour une solution à long terme, il faudrait cependant mener des activités de formation et d'enseignement.

## **F. Banque de données pour des données concernant des sous-secteurs et des projets**

Les études d'opportunité dans le secteur des petites entreprises industrielles visent à fournir des informations et des données qui sont applicables au niveau local afin de diminuer les coûts des études de faisabilité ultérieures et d'apporter un appui suffisant au personnel local qui sera chargé d'établir les diverses études de faisabilité. Dans le cas d'un projet qui s'écarte des normes sous-sectorielles (et sous-régionales), une étude d'opportunité peut néanmoins fournir des informations générales précieuses et constituer une source de données si les données caractéristiques du sous-secteur peuvent être stockées dans une banque de données et, ensuite,

utilisées pour d'autres études d'opportunité ou pour des activités connexes. Les études de faisabilité suivantes pourront non seulement faire appel à cette banque de données, mais pourront également enrichir cette dernière en lui fournissant des données locales supplémentaires. La banque de données se développera constamment et d'autant plus rapidement qu'elle sera souvent utilisée.

## G. La note de synthèse

La note de synthèse d'une étude d'opportunité au niveau sous-sectoriel devrait être un résumé très bref de l'ensemble de l'étude, montrant les caractéristiques du projet typique du sous-secteur, notamment en ce qui concerne les choix stratégiques typiques couronnés de succès, ainsi que les facteurs clefs de réussite et leur importance relative, représentant les besoins de base des petites entreprises industrielles. Ce résumé pourrait également porter sur l'environnement économique actuel (scénario) dans la mesure où il se rapporte à un sous-secteur et à un emplacement donnés. La note de synthèse devrait évaluer l'incidence des conditions commerciales et l'évolution prévue dans le sous-secteur. Il conviendrait d'appliquer la structure ci-après lors de l'élaboration de la note de synthèse d'une étude.

### 1. Notion de projet et objectifs

Le résumé devrait donner les renseignements ci-après sous une forme concise et claire :

- Notion et objectifs de base du projet, par exemple remplacement des importations ou diminution de la dépendance<sup>17</sup>
- Les faits, chiffres et hypothèses considérés comme importants pour l'évaluation par les preneurs de décisions
- Des informations générales caractéristiques du secteur en ce qui concerne le pays, la région, les aspects socioculturels et techniques, caractéristiques du secteur des affaires.

### 2. Description du projet

La note de synthèse devrait décrire les principaux aspects traités dans les divers chapitres et souligner les passages caractéristiques du sous-secteur ou secteur. En vue de faciliter la vérification des données, des conclusions et des recommandations, il faudrait faire des références à chaque chapitre et aux annexes correspondantes. La structure du résumé devrait correspondre à la structure de l'étude elle-même et du *Manuel* : chef d'entreprise et ressources humaines, environnement économique, emplacement, site et incidences sur l'environnement, analyse de la commercialisation et planification de la production, planification de la production et besoins en moyens de production, organisation et contrôle, enfin, réalisation du projet, suivie par une analyse financière et économique générale du projet récapitulant les aspects essentiels de l'étude de faisabilité générale.

---

<sup>17</sup>Par exemple, la réduction de la dépendance non seulement d'une entreprise unique, mais de l'économie entière à l'égard de l'importation de certains moules et outils indispensables à la production.

### 3. *Conclusions et recommandations*

Au niveau sous-sectoriel, l'évaluation des données, l'évaluation des projets et les recommandations devraient concerner moins la réalisation d'un projet déterminé que la promotion d'un certain nombre de petits projets analogues, avec un effet multiplicateur possible à long terme. La normalisation et la schématisation devraient donc toujours être portées au maximum pour permettre un accès facile aux résultats. En ce qui concerne la planification, les références et les suggestions concernant la promotion, un classement en groupes cibles devrait être envisagé, car les chefs d'entreprise, les partenaires de coentreprises, les banques et les institutions s'occupant de promotion ont des idées différentes et tirent des conclusions différentes. La note de synthèse devrait donc tenir compte de ces divers critères.

## II. Le chef d'entreprise et les ressources humaines

### Introduction

Une des caractéristiques principales du secteur des petites entreprises industrielles est le rôle décisif que joue le chef d'entreprise en ce qui concerne le succès de son entreprise, ce qui permet de dire que la rentabilité d'un investissement dépend beaucoup des capacités de la personne ou des personnes responsables de l'entreprise en ce que concerne la direction et la gestion. Il est donc important pour l'étude d'opportunité de déterminer et d'évaluer ces caractéristiques qui sont particulièrement importantes pour le succès d'une petite entreprise industrielle dans un sous-secteur donné. Divers systèmes ont été proposés pour décrire et qualifier le potentiel, la force et la faiblesse des chefs d'entreprise. Dans le présent *Manuel*, nous en avons adopté un, qui a été essayé de manière empirique dans une étude sur l'orientation stratégique des petites entreprises dans huit pays européens<sup>18</sup>. Les questionnaires figurant à l'appendice du chapitre XII doivent permettre d'évaluer les profils typiques du sous-secteur en ce qui concerne les capacités et les attitudes d'un chef d'entreprise qui lui sont nécessaires pour mener à bien une opération commerciale. Bien que le chef d'entreprise puisse être considéré comme le centre des activités, il ou elle devra souvent faire appel à quelques personnes clefs dont la nature des compétences est évaluée au moyen des mêmes questionnaires.

Les fonctions du chef d'entreprise et les formes de son entreprise, y compris l'entreprise familiale, sont examinées à la section A de la première partie. On trouvera dans le présent chapitre des informations sur le contexte et les hypothèses sur lesquels les questionnaires sont fondés, pour permettre l'interprétation correcte des données recueillies et évaluées. Il traite des qualités requises pour la direction de l'entreprise et la gestion, des autres besoins en ressources humaines (cadres, ouvriers), des activités de formation nécessaires et de la structure caractéristique des coûts des ressources humaines.

### A. La direction et la gestion de l'entreprise

Des talents de chef d'entreprise et de gestionnaire, en plus de compétences et d'expériences professionnelles, techniques et commerciales, sont indispensables au succès d'une entreprise, qu'elle soit lancée par une seule personne ou avec un partenaire. Ceci est vrai aussi bien pour les petites entreprises industrielles des pays en développement que pour celles des pays industrialisés. Lorsqu'il s'agit d'établir une étude d'opportunité, il est nécessaire de déterminer ces besoins caractéristiques au niveau du sous-secteur en vue d'évaluer les qualifications nécessaires des divers

---

<sup>18</sup>Allemagne, Autriche, Belgique, Finlande, France, Pays-Bas, Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord, Suisse.

investisseurs en ce qui concerne la direction et la gestion de l'entreprise. Ces profils de chefs d'entreprise, variant selon les sous-secteurs et, très vraisemblablement, également selon les pays, seront l'étalon permettant d'évaluer les personnes et leurs projets en appliquant le système présenté dans la troisième partie du présent *Manuel*.

Pour rédiger les questionnaires sur les profils de chefs d'entreprise, il a été tenu compte des résultats de recherches récentes sur les chefs d'entreprise et sur les critères de succès. Allant à contre-courant de l'opinion très répandue selon laquelle les caractéristiques des chefs d'entreprise varient selon les cultures et ne peuvent donc pas être généralisées [1], le présent *Manuel* se propose d'appliquer un ensemble normalisé de critères pour déterminer les profils typiques des chefs d'entreprise à partir d'observations et de valeurs concernant le comportement, telles qu'on a pu les constater dans divers contextes socioculturels. La typologie proposée pour les chefs d'entreprise, fondée sur une mesure des valeurs et des attitudes concernant les forces spirituelles ou les talents plus profonds, semble une méthode suffisamment efficace, en particulier pour les études d'opportunité, pour déterminer les qualités indispensables à un chef d'entreprise. La liste de ces qualités sera utile pour l'étude de faisabilité, lorsqu'il s'agira d'évaluer des chefs d'entreprise réels et de déterminer les besoins en matière de formation pour la gestion. Cette méthode s'appuie sur les résultats empiriques d'activités de recherche entreprises dans huit pays européens sur les qualités internationales des chefs d'entreprise et, en particulier, sur l'orientation stratégique des entreprises [2].

### 1. Types de chefs d'entreprise

Les instruments mis au point pour mieux comprendre les forces et les faiblesses personnelles des chefs d'entreprise permettent d'évaluer leur comportement en ce qui concerne les caractéristiques créatives-dynamiques ou administratives-exécutives, selon les profils de chefs d'entreprise typiques qui peuvent être obtenus pour les divers sous-secteurs. Ces profils constituent des indications précieuses pour les études de faisabilité, comme on le verra dans la troisième partie du présent *Manuel*.

Les quatre types de chefs d'entreprise, mis à l'épreuve avec succès dans l'étude STRATOS [3], sont les suivants :

- L'homme universel, doté des deux qualités mentionnées ci-dessus
- Le pionnier, doté de qualités dynamiques-créatives
- L'organisateur, doté de qualités administratives-exécutives
- Le routinier, sans qualité particulière mais tirant parti d'expérience acquise et de capital hérité.

Ce classement est fondé sur un questionnaire complet contenant 85 critères de valeur; par analyse de facteurs, le nombre des questions a été réduit à 12<sup>19</sup>. Quatre types de chefs d'entreprise émergent en fonction des valeurs ou des attitudes :

- Le pionnier caractéristique, qui s'élève fermement contre des déclarations du genre :  
"Il faut par tous les moyens éviter les changements dans les affaires."  
"Une entreprise ne devrait pas quitter la région où elle a été créée."

---

<sup>19</sup>Voir questionnaire II-1.

- L'organisateur typique, qui est partiellement ou totalement d'accord avec les déclarations suivantes :
  - “Les emplois devraient être décrits clairement et définis de manière détaillée.”
  - “Les entreprises devraient planifier plutôt que suivre leur intuition.”
- L'homme universel typique, qui combine des attitudes des deux premiers types, le pionnier et l'organisateur.
- Le routinier caractéristique, qui se comporte d'une manière hésitante et n'est ni un pionnier, ni un organisateur.

Des déclarations du genre “les entreprises ne devraient appliquer que des méthodes de gestion et des techniques de production éprouvées” peuvent être utilisées à titre de vérification. Dans l'ensemble, les organisateurs et les routiniers sont d'accord, les pionniers ne sont pas d'accord et les hommes universels sont sans opinion.

Cette typologie peut être utile pour déterminer les problèmes personnels qui peuvent gêner le succès d'une entreprise dans un sous-secteur donné. Elle peut également permettre de déterminer les potentiels typiques de succès et la manière d'améliorer ces potentiels en vue de promouvoir le développement des petites entreprises industrielles en posant des questions du genre :

- Quel est le profil typique de chefs d'entreprise qui ont réussi dans un sous-secteur donné et quels sont les talents et les comportements qui sont typiques ?
- Si les entreprises d'un sous-secteur donné n'obtiennent pas de bons résultats, quels sont les talents fondamentaux qu'il faudrait développer et comment pourrait-on améliorer les profils des chefs d'entreprise ?
- Comment doit-on organiser la formation et les conseils d'orientation ?
- Est-ce que l'on peut recommander des modèles de direction coopérative ?

## 2. *Qualifications et capacités des chefs d'entreprise*

Divers systèmes ont été proposés pour évaluer les qualifications et les capacités des chefs d'entreprise. La méthode la plus récente, que nous avons adoptée ici, est fondée sur la corrélation entre les valeurs du chef d'entreprise et le succès de l'entreprise telles qu'elles ont été appliquées par les projets STRATOS et INTER-STRATOS en Europe [4].

Une méthode analogue mise au point par la St. Gallen Business School (Suisse) permet d'évaluer une attitude appelée “capacité à changer et à innover”, en utilisant des indicateurs tels que les prises de risque, l'intuition, le comportement dynamique, l'initiative, l'esprit de décision, le courage et la recherche d'ouvertures. Le chef d'entreprise idéal aurait un profil modéré, loin des extrêmes. On peut aussi supposer que les profils des qualifications et des capacités sont caractéristiques non seulement des chefs d'entreprise qui ont réussi, mais aussi des divers sous-secteurs. S'il existe des profils caractéristiques, les chefs d'entreprise potentiels peuvent être évalués en fonction de ceux-ci, qui permettent également de déterminer les forces et les faiblesses personnelles ainsi que les besoins de formation et, donc, d'accroître les chances de succès des petites entreprises (voir questionnaires II-2/1 et II-2/2).

Une autre méthode fait appel à l'orientation stratégique et aux facteurs de planification et d'administration. Par exemple, les McClelland Management Systems International and McBer and Company utilisent 67 indicateurs de comportement, représentant le potentiel des chefs d'entreprise, tel qu'il ressort des caractéristiques personnelles des chefs d'entreprise. Sur ces 67 indicateurs, les plus caractéristiques sont la recherche des ouvertures, la recherche d'information, la persévérance, la prise de risque, l'exigence d'efficacité et de qualité, la fixation d'objectifs, la planification et le contrôle systématiques, la persuasion et le travail en réseau, enfin, la confiance en soi. Ces indicateurs ont été essayés et contrôlés sur une base interculturelle sélective, pays par pays.

Une méthode plus pragmatique que la typification décrite ci-dessus est utilisée par les banquiers autrichiens pour évaluer les forces et les faiblesses des chefs d'entreprise chez les personnes qui demandent des crédits pour démarrer une affaire. L'accent est mis sur les relations chef-employé qui, si elles sont excellentes, représentent une force essentielle dans une petite entreprise industrielle, mais qui peuvent facilement constituer un facteur négatif si elles sont mauvaises. Ce système repose essentiellement sur l'évaluation de l'image que le chef d'entreprise a de lui-même et de ses relations avec le personnel.

Plusieurs qualifications et capacités sont évaluées :

- Les capacités et l'implication du chef d'entreprise, notamment :
  - La capacité à prévoir les conséquences des actions pour l'ensemble de l'entreprise et à inclure des considérations de coût-avantage en fixant les objectifs de l'entreprise
  - La capacité à agir dans l'intérêt de l'ensemble de l'entreprise et de lui consacrer à tout moment les compétences personnelles nécessaires
- Perfectionnement du personnel
- Emploi du personnel en tenant compte des talents et des compétences
- Motivation du personnel
- Formulation des objectifs
- Information du personnel et communication
- Volonté de déléguer son autorité et capacité à le faire
- Volonté de coordonner et de superviser et capacité à le faire
- Évaluation, reconnaissance et critiques du personnel
- Relations et coopération avec le personnel.

### 3. *Évaluation des facteurs de succès humains*

#### *Évaluation des valeurs concernant le chef d'entreprise*

Le questionnaire II-1, sur les valeurs et les attitudes du chef d'entreprise, est fondé sur la corrélation entre les orientations personnelles, représentées par les valeurs, et le succès en tant que chef d'entreprise. Des résultats provenant de la recherche empirique montrent que les caractéristiques personnelles du chef d'entreprise dépendent aussi de son environnement social et culturel [5]. Il est donc important

d'évaluer les données caractéristiques d'un sous-secteur pour un pays ou une région donnés avant d'utiliser les profils de valeur et de comportement pour évaluer des projets donnés.

### *Évaluation du comportement du chef d'entreprise*

Le questionnaire II-2/1<sup>20</sup> est utilisé pour obtenir des profils caractéristiques d'un sous-secteur en ce qui concerne les talents et le comportement des chefs d'entreprise (créatifs-dynamiques par opposition à administratifs-exécutifs) conformément à la typification du comportement du chef d'entreprise. Au niveau de l'étude d'opportunité, le profil du comportement du chef d'entreprise sera évalué pour des entreprises comparables, afin de bien comprendre les talents et les comportements caractéristiques des chefs d'entreprise couronnés de succès. Ces profils seront ensuite utilisés pour évaluer les chefs d'entreprise individuels, comme on le verra dans la troisième partie du *Manuel*. Les données permettront également de mieux comprendre les qualités nécessaires à un chef d'entreprise dans un sous-secteur donné. Lorsque l'on emploie cette méthode, il faudrait cependant toujours se rappeler qu'une personne sera rarement exclusivement du type universel (talents dynamiques-créatifs et administratifs-exécutifs) ou du type pionnier (forces dynamiques-créatives) ou organisateur (forces administratives-exécutives) ou exclusivement routinier (aucune force particulière, mais fonctionnant avec l'expérience acquise); on s'aperçoit au contraire que, chez les personnes testées, l'un ou l'autre des talents peut dominer. Si de telles caractéristiques d'un chef d'entreprise sont considérées comme un facteur de succès dans un sous-secteur donné, une personne ayant les talents nécessaires aura davantage de chances de créer et de gérer avec succès une petite entreprise qu'une personne dont le profil s'écarte nettement de ces caractéristiques nécessaires.

### *Évaluation du passé professionnel personnel*

Lorsqu'il est utilisé pour une analyse sous-sectorielle, le questionnaire II-2/2, sur le passé personnel et les qualifications des chefs d'entreprise, fournira des données statistiques sur la corrélation entre l'expérience professionnelle, l'implication de la famille et le succès de l'entreprise. Une fois que l'on a obtenu des données suffisamment exactes d'un échantillon représentatif, l'utilisation du questionnaire renforcera la fiabilité de l'évaluation du potentiel d'un chef d'entreprise donné et des probabilités de succès de son entreprise.

## **B. Différences socioculturelles dans les caractéristiques des chefs d'entreprise**

Il n'est pas surprenant de constater que les caractéristiques des chefs d'entreprise couronnés de succès ne sont pas les mêmes dans les divers environnements socioculturels, même si certains talents et certains comportements fondamentaux sont sans doute très comparables. Il faut tenir compte de ces différences lorsque l'on compare des profils de chefs d'entreprise établis dans divers pays ou régions. Les profils de chefs d'entreprise diffèrent, par exemple, entre les États-Unis et l'Europe continentale.

---

<sup>20</sup>Le questionnaire II-2/2 est identique au questionnaire II-2/1, à la différence près qu'il est utilisé pour une auto-évaluation plutôt que pour une évaluation générale.

## 1. Comparaison des profils de chefs d'entreprise en Europe continentale et aux États-Unis

En Europe, le chef d'une petite entreprise a très souvent une attitude dominante et se considère souvent comme le propriétaire de l'entreprise. On peut observer une forte orientation familiale, combinée avec un accent sur la tradition et la continuité; l'entreprise est le "château" de son chef. Le type de chef d'entreprise européen, en particulier dans les petites entreprises, représente, dans une grande mesure, "le centre d'activité".

Cela signifie, par exemple, que la collaboration avec d'autres entreprises et la coopération entre entrepreneurs et institutions telles que des instituts de recherche sont, en général, peu développées ou non existantes. Les services bancaires, y compris les services consultatifs, sont plus importants, complets et facilement accessibles qu'aux États-Unis et les dispositions et procédures juridiques sont relativement simples et probablement moins lourdes et moins complexes. En Europe continentale, en particulier dans le secteur de la petite entreprise, l'ingérence de l'État et des institutions est en général plus marquée, par le biais de règlements souvent combinés à des mesures d'encouragement, par exemple des subventions.

Aux États-Unis, le responsable d'une petite entreprise s'en considère moins souvent le chef que son homologue européen. L'entreprise est plutôt considérée comme le moyen d'obtenir des revenus et de s'enrichir, si possible rapidement; on constate donc très souvent une orientation vers la croissance combinée avec une plus grande capacité à accepter les risques. Le chef d'entreprise aux États-Unis ne voit aucune objection à émettre des actions dans le public et à vendre une partie de son capital total, voire la totalité de l'entreprise, le moment venu. Ceci suppose une certaine mobilité et, en général, une grande importance donnée aux prévisions et aux stratégies à court terme au détriment de la continuité. Le rôle du chef d'entreprise est davantage orienté vers l'entreprise par opposition à la gestion, c'est-à-dire que, aux États-Unis, un directeur prend les leviers une fois que l'initiative novatrice et défricheuse d'un chef d'entreprise a révélé un potentiel de succès intéressant. Contrairement aux chefs d'entreprise européens, les chefs d'entreprise américains sont plus portés sur la coopération avec, par exemple, des institutions de recherche et des universités qui essaient également, de leur côté, d'établir des contacts avec la communauté économique en essayant d'entrer dans des affaires prometteuses.

Les services et les conseils bancaires sont relativement plus rares et, en général, moins professionnels, ce qui laisse la place à des investisseurs capables de prendre des risques. Par rapport à l'Europe continentale, les aspects et arrangements juridiques sont plutôt complexes et les procédures longues, ardues et coûteuses. Par ailleurs, les chefs d'entreprise des États-Unis sont soumis à relativement peu d'ingérences publiques ou institutionnelles dans leurs affaires, ce qui signifie moins de réglementation, mais également moins de subventions.

Ces différences sont résumées au tableau 4.

**Tableau 4. Comparaison des caractéristiques des chefs d'entreprise en Europe et aux États-Unis**

Europe	États-Unis
Fort sentiment de possession (orienté vers la famille, avec l'accent sur la continuité et les perspectives à long terme); notion de <i>Herrenhaus</i> ;	Sens de la propriété moins évident; les entreprises (en particulier les petites entreprises) sont considérées comme un moyen de s'enrichir, de préférence

l'entreprise considérée comme le "château" de l'entrepreneur.

En particulier dans les petites entreprises, le chef d'entreprise est le centre d'activité.

Il y a peu, voire aucun lien entre les chefs de petites entreprises et les universités ou les institutions connexes, ce qui entraîne une sous-utilisation des ressources et du savoir-faire novateurs potentiels.

Les services bancaires et les services connexes de consultants et de conseils sont plus importants, plus larges et mieux accessibles; les dispositions et procédures juridiques sont relativement faibles, moins complexes et moins lourdes.

Tendance, en particulier dans petites entreprises, à une ingérence plus marquée des pouvoirs publics/ des institutions, ainsi qu'à des réglementations et à des conditions connexes (liées, en partie, à des subventions).

vite. Les entreprises sont davantage orientées vers le risque et ne voient pas d'inconvénient à émettre des actions dans le public ou à vendre une partie ou la totalité du capital social, le moment venu; accent sur la mobilité et, en général, sur les perspectives et les stratégies à court terme plutôt que sur la continuité.

Le rôle du chef d'entreprise est plus souvent orienté vers le risque, à la différence des fonctions de gestion traditionnelles. Le directeur/gérant prend généralement les rênes lorsque le chef d'entreprise a défriché le terrain et pris des initiatives novatrices.

Liens bien établis, vivants et très naturels entre les chefs d'entreprise et les institutions de recherche/ universités, qui cherchent également à entrer en contact avec le monde des affaires et tendent de s'y introduire.

Services et conseils bancaires moins souvent offerts et moins professionnels, ce rôle étant généralement laissé à des investisseurs prêts à prendre des risques. Les aspects et arrangements juridiques sont assez complexes; les procédures sont longues, ardues et coûteuses.

Relativement peu d'ingérences publiques/institutionnelles ou de réglementations; également moins de subventions.

## 2. Comparaison interculturelle des caractéristiques des chefs d'entreprise

Alors qu'il n'est pas facile de transférer les profils des caractéristiques des chefs d'entreprise d'un environnement socioculturel vers un autre, il est cependant possible d'appliquer le système de questionnaires, à condition que les caractéristiques des chefs d'entreprise et les facteurs de succès puissent être liés à trois choses : a) motivation et valeurs personnelles en ce qui concerne l'entreprise en tant que telle; b) attitude et comportement personnels en ce qui concerne les fonctions de chef d'entreprise et de directeur; et c) principes et instruments de gestion.

### *Motivation personnelle*

Les motivations des créateurs d'entreprise (dont l'une, par exemple, serait le désir de créer des richesses et de se développer soi-même) sont l'un des sujets les plus fréquemment traités dans la documentation récente provenant de la recherche sur l'entreprenariat. En ce qui concerne les motivations des petits chefs d'entreprise, on a pu constater des différences considérables [6].

### *Attitudes et comportement du chef d'entreprise*

Lorsque l'on veut comparer les attitudes et le comportement de personnes venant d'environnement socioculturels différents travaillant dans de tels environnements du point de vue de leur aptitude à devenir chefs d'entreprise, il importe tout

d'abord de faire la différence entre l'aptitude à créer une entreprise et celle à la gérer, d'une part, et ces mêmes attitudes et comportement qui sont généralement gages de succès dans un environnement socioculturel donné et dans le sous-secteur en question. Là encore, la différenciation entre les talents en tant que créateurs d'entreprise et les talents administratifs sera utile pour déterminer les profils de chefs d'entreprise qui conviennent le mieux dans des environnements socioculturels donnés.

### *Principes de gestion*

Lorsqu'il s'agit de comparer l'application des principes et instruments de gestion, les chercheurs font généralement la distinction entre les aspects techniques ou opérationnels de ces principes et instruments et leurs aspects sociaux [7]. Dans le premier groupe, on trouve par exemple l'image de l'entreprise, les buts et stratégies fondamentales de l'entreprise, la planification et l'organisation, l'information et l'innovation, la commercialisation, le financement et la comptabilité, les achats, le stockage, la production et l'assistance extérieure. Par aspects sociaux de la gestion, on entend les attitudes personnelles, la motivation et l'autorité, en particulier en ce qui concerne l'administration du personnel, les conseils au personnel et la participation de celui-ci<sup>21</sup>. Les aspects techniques des principes et instruments de gestion sont en général immuables et valent quel que soit l'environnement socioculturel. Par contre, les éléments sociaux dépendent beaucoup des facteurs socioculturels et varient considérablement selon les pays; même à l'intérieur des pays, on peut être amené à adapter les principes et instruments de gestion à divers environnements sociaux (urbain-rural, plaine-montagne, etc.).

### **C. Besoins en ressources humaines**

L'évaluation des besoins en ressources humaines, en particulier au niveau de la direction et de la gestion de l'entreprise, est très importante pour les petites entreprises car des cadres et des ouvriers qualifiés constituent pour elles la principale ressource, par opposition aux grandes entreprises industrielles qui sont caractérisées, la plupart du temps, par une plus forte intensité en capital. Nous avons déjà examiné cette question des besoins en ce qui concerne la direction et la gestion de l'entreprise et les profils de chefs d'entreprise caractéristiques d'un sous-secteur, y compris les facteurs de succès, peuvent être évalués grâce aux questionnaires II-1, II-2/1 et II-2/2. Dans certains pays, un chef d'entreprise ou un directeur général peut avoir à fournir des preuves de ses qualifications pour obtenir des autorités la permission de créer une entreprise. Lorsque de telles qualifications (par exemple, certificats ou licences) sont exigées pour créer ou faire fonctionner une entreprise, ce facteur devrait être inclus dans le profil des besoins.

Outre les facteurs de succès liés aux fonctions de chef d'entreprise et de directeur, il y en a un certain nombre qui concernent les employés d'une entreprise : responsabilités, attention, diligence, loyauté, discipline professionnelle, ponctualité et fiabilité sont des facteurs particulièrement importants pour les petites entreprises industrielles.

Si l'on ne dispose pas de profils montrant les diverses catégories de cadres et d'employés qualifiés nécessaires, il faut les élaborer. Ces profils devraient également

---

<sup>21</sup>On distingue trois types de participation : participation à la prise de décisions, participation au capital social et partage des bénéfices.

porter sur les formes possibles de l'enseignement professionnel et de la formation. Il est très souvent difficile de trouver des cadres et des ouvriers compétents possédant les qualifications requises. Cet écart entre les compétences requises et les compétences disponibles existe non seulement dans les pays en développement, mais aussi dans les pays industrialisés.

Des profils de besoins sont nécessaires pour les cadres supérieurs et peuvent être établis par catégorie (par exemple, cadres supérieurs, contremaîtres, vendeurs, apprentis) et par profession (par exemple, électriciens, mécaniciens). Les profils seraient également utiles pour établir les différences de salaire en fonction des responsabilités, des compétences spéciales requises, de la dureté du travail, des incidences du travail sur le coût de la vie, etc.

On peut citer comme exemples de catégories d'emploi : chef d'entreprise, directeur général, personnel administratif (assistants de divers niveaux, employés de bureau, etc.), techniciens, vendeurs, main-d'œuvre spécialisée, apprentis et main-d'œuvre non qualifiée. Il y a d'autres critères justifiant les différences de salaire : âge, situation familiale, niveau d'éducation, expérience professionnelle, compétences spéciales, durée de l'emploi dans l'entreprise, nombre de personnes sous ses ordres, responsabilités, productivité, dureté du travail et incidences du travail sur le coût de la vie.

Outre le niveau d'éducation officiel et l'expérience professionnelle, il y a un certain nombre de ce que l'on appelle des qualifications secondaires, notamment la capacité à communiquer et à coopérer, l'expérience pratique, l'autosuffisance, la capacité à accepter des critiques et à faire preuve d'esprit critique, qui présentent un grand intérêt dans de nombreuses petites entreprises industrielles et peuvent être prises en considération lors du recrutement du personnel.

Il est évident que ni les qualifications primaires ou secondaires, ni l'état d'esprit ne peuvent être considérés isolément et qu'il faut les évaluer dans le contexte des besoins généraux de l'entreprise. Ces qualifications doivent être considérées en même temps que l'enseignement de base, la motivation, le niveau des salaires, la législation concernant les syndicats et la protection de la main-d'œuvre<sup>22</sup>.

### *1. Profils des emplois caractéristiques d'un sous-secteur pour le personnel clef*

Les définitions d'emploi, les profils des besoins et les classifications des emplois, y compris les catégories de salaire, devraient être élaborés au cours de l'étude d'opportunité, au moins pour le personnel clef. On doit pouvoir s'y référer pour évaluer un projet ou une entreprise existante. Les petites entreprises utilisent cependant rarement les définitions d'emploi qui risquent d'être rapidement dépassées simplement parce que la structure des emplois dans les petites entreprises industrielles tend à être plus dynamique et à exiger davantage de souplesse de la part des employés.

Les profils d'emploi pour le personnel clef devraient indiquer leur participation au processus d'information et de prise de décisions. Le tableau 5 montre comment le personnel participe généralement au processus de prise et d'exécution des décisions. Les fonctions ainsi que les classifications sont classées selon leur priorité. (Les questions d'organisation sont examinées plus en détail au chapitre VII.)

---

<sup>22</sup>Cette caractéristique est illustrée par une étude austro-mexicaine montrant que la combinaison d'un faible niveau d'éducation, de motivation et de salaire avec des syndicats forts se traduit par des grèves rares mais un taux élevé de larcins et de sabotages, qui sont quelquefois considérés comme une autre forme de protestation des travailleurs [8].<sup>2</sup>

**Tableau 5. Exemple caractéristique de participation au processus de prise de décisions<sup>a</sup>**

<i>Sujet</i>	<i>Chef d'entreprise</i>	<i>Membre de la famille</i>	<i>Personnel administratif</i>	<i>Techniciens</i>	<i>Vendeurs</i>	<i>Travailleurs spécialisés</i>	<i>Apprentis et travailleurs non qualifiés</i>
Objectifs stratégiques	D, E	(D), E	P	P	I	I	I
Stratégie de l'entreprise	D, E	(D), E	P, I, E	P, I, E	I	I	I
Planification opérationnelle	D, (E)	(D), E	P, E	P, I	I	I	I
Comptabilité/information	D, (E)	(D), E	P, E	I	I	I	I
Innovation/mise au point	D, (E)	P, I	P, I	(D), P, E	P, I	P, E	I
Questions relatives au personnel	D, (E)	(D), E	P, E	P, E	P, I	P, I	I
Financement et politique des risques	D	(D)	P, E	P, I	P, I	P, I	I
Commercialisation et ventes	D	(D), E	P, E	P, I	P, I	P, I	I
Achat, stockage, transport	D	(D), P, E	(D), P, E	(D), P, E	P, I, E	P, I, E	P, I, E
Production	D	P, I	P, I	(D), P, E	P, I	P, E	P, E

*Explications :*

- D Prend les décisions
- (D) Remplace le preneur de décisions
- P Participe aux décisions
- I Fournit les informations sur lesquelles les décisions sont fondées
- E Exécute les décisions
- (E) Remplace l'exécuteur de décisions

<sup>a</sup>Voir également le formulaire II-3.

## 2. Profil des besoins en personnel caractéristique du sous-secteur

Pour déterminer l'ensemble des besoins en personnel de petites entreprises industrielles caractéristiques, on peut utiliser une matrice de personnel fonctionnelle (formulaire II-2) pour montrer le nombre total de personnes nécessaires par catégorie d'emploi et par fonction dans l'organisation ou unité. Ces formulaires serviront également à calculer les coûts en personnel caractéristiques du sous-secteur.

### D. Ressources humaines disponibles

#### 1. Chefs d'entreprise et directeurs de petites entreprises

En ce qui concerne la liberté dont jouissent les chefs d'entreprise ainsi que les procédures et obstacles bureaucratiques, on peut dire que le système économique d'un pays a des incidences directes sur la décision de lancer et de faire fonctionner une petite entreprise. Des études sur le terrain réalisées dans divers pays ont montré

que la situation socio-économique amène souvent le secteur des petites et moyennes entreprises à s'opposer au secteur des grandes entreprises industrielles, en particulier dans les pays dont l'économie est moins développée. Dans les pays où le climat est favorable aux créateurs d'entreprise, le nombre des petits créateurs et directeurs d'entreprise industrielle s'accroît, en particulier si des mesures d'encouragement et d'autres mesures promotionnelles sont utilisées pour accélérer cette évolution.

Les études au niveau sous-sectoriel porteront essentiellement sur l'évaluation des caractéristiques et du comportement des chefs de petites entreprises industrielles en tant que facteur de succès, mais les divers obstacles et limites au développement de l'esprit d'entreprise ainsi que les autres obstacles au développement dudit sous-secteur seront déterminés au cours de la phase de conception et d'évaluation du projet.

## *2. Personnel de base et main-d'œuvre*

De même, le problème des travailleurs qualifiés ou des apprentis peut, en général, être résolu avec le temps, par exemple en rendant le sous-secteur plus attrayant pour les jeunes après l'école primaire et secondaire ou pour les immigrants. Pour évaluer les disponibilités en personnel de base et en main-d'œuvre, il faut disposer de données démographiques prévisionnelles. Les statistiques devraient être faites par région et par groupe d'âge afin de permettre d'établir une base quantitative fiable pour évaluer la disponibilité à moyen et à long terme en ressources humaines. On peut, dans la plupart des pays, déterminer la disponibilité à court terme à partir des statistiques du chômage. L'expérience montre toutefois que les chiffres du chômage concernent en général des travailleurs non qualifiés et ce n'est pas de ce genre de main-d'œuvre que les petites entreprises industrielles ont le plus besoin.

## *3. Main-d'œuvre étrangère*

A l'exception des coentreprises internationales, la différence entre les ressources humaines locales et étrangères est moins importante pour les petites entreprises que pour les grandes entreprises. Lorsque certaines spécialités et certaines expériences professionnelles étrangères sont nécessaires dans un sous-secteur, ce problème est le plus souvent résolu par des emplois ou des activités de formation à l'étranger. Il convient de noter que les personnes ayant des qualifications et une expérience professionnelles plus élevées appartiennent également au groupe de personnes pouvant devenir des chefs d'entreprise et, si l'environnement du sous-secteur est favorable, la plupart d'entre elles peuvent créer leur propre entreprise. Ces entreprises sont, comme l'expérience le montre, à la base du développement de ce que l'on appelle "le milieu manquant" des pays en développement, c'est-à-dire les entreprises de dimension moyenne qui emploient de vingt à cent personnes.

## **E. Développement de l'esprit d'entreprise : besoins en formation et institutions nécessaires**

Les qualifications nécessaires à un chef d'entreprise, y compris son éducation générale et sa compétence dans un sens professionnel-technique ainsi que dans celui de l'administration des affaires et de la gestion du personnel, ne peuvent guère naître uniquement de l'expérience, c'est-à-dire de ce que l'on appelle l'apprentissage sur

le tas. Ce qui est nécessaire, c'est un système d'enseignement professionnel double comme il en existe dans plusieurs pays, par exemple l'Allemagne, l'Autriche, la Belgique et la Suisse. Ces pays ont une longue tradition de la gestion du développement des petites entreprises. Le système de formation professionnelle, qui diffère légèrement entre ces pays, est appelé "double" parce qu'il est fondé sur deux piliers de l'enseignement. Un des piliers est l'atelier, où l'apprenti est formé sans être confronté au monde extérieur, et l'autre pilier est l'éducation et la formation professionnelles dans des écoles spécialisées<sup>23</sup>. Ce système peut constituer un modèle pour les pays en développement. Le programme de formation pour la majorité des professions en question (transformation des produits alimentaires, textiles, construction, travaux du bois et travail des métaux) est pratiquement le même pour les élèves qui espèrent faire une carrière d'employé ou pour ceux qui espèrent lancer leur propre entreprise (travailleurs indépendants). Ceci est vrai pour les trois stades de la formation, à savoir la formation de l'apprenti, la formation professionnelle supérieure et les programmes destinés aux chefs d'entreprise, en particulier dans les pays où des certificats ou des licences sont nécessaires pour gérer une entreprise. Ce système d'enseignement et de formation professionnels remplit également une fonction sociale importante d'intégration, mettant en place les conditions nécessaires à la mobilité sociale et à la promotion.

Les centres de formation pour apprentis et employés relèvent des programmes de développement des organisations internationales et nationales. A moins qu'ils ne soient créés explicitement pour la formation professionnelle du personnel des petites entreprises et qu'ils ne soient liés à des organisations gouvernementales ou non gouvernementales telles que les chambres de commerce ou des villes ou des partenariats d'entreprise, ces centres de formation intéressent peu le secteur de la petite entreprise car leurs services servent essentiellement à satisfaire les besoins des grandes entreprises.

Dans une étude d'opportunité, les profils des besoins professionnels devraient être comparés non seulement avec les compétences disponibles, mais aussi avec le système d'enseignement professionnel dans le pays et dans certains lieux d'implantations possibles, si ces compétences sont indispensables pour un certain type de petite entreprise. Si l'on détermine des besoins en matière de formation institutionnelle de type scolaire, dans des écoles professionnelles ou par le biais de programmes de formation, les représentants du sous-secteur devraient participer à l'élaboration des programmes de formation pour être sûrs qu'ils correspondent aux besoins pratiques et à l'état actuel des techniques. Sans un contact étroit avec les entreprises, les écoles professionnelles et les programmes de formation ne pourraient pas satisfaire ces besoins et prendraient du retard par rapport à l'évolution technologique.

En ce qui concerne l'assistance technique fournie par les pays industrialisés pour le développement de petites entreprises industrielles, sous forme de stages, il convient de noter que ce n'est pas toujours le personnel le plus qualifié qui est détaché pour organiser ces stages, car les pays industrialisés eux-mêmes manquent de main-d'œuvre spécialisée. Des voyages d'étude pour des cadres des pays en développement dans des pays industrialisés sont une autre forme d'éducation professionnelle et de formation. Il vaudrait pourtant mieux créer les conditions permettant d'assurer la formation localement afin d'éviter un exode de personnel qualifié. Pour déterminer les besoins de formation, il faut utiliser les formulaires II-4.

---

<sup>23</sup>Un troisième pilier d'éducation professionnelle est en train d'apparaître dans un certain nombre de sous-secteurs, le centre de formation des apprentis qui a été créé dans divers pays pour fournir des programmes de formation dans des domaines spécialisés.

## F. Coûts des ressources humaines

Au moment d'établir une étude d'opportunité au niveau sous-sectoriel, il est important de déterminer les coûts caractéristiques des cadres et des employés non seulement pour prévoir les budgets, mais également pour analyser la structure des coûts de fabrication et évaluer la viabilité commerciale et financière des divers types d'entreprises dans un sous-secteur donné. Si une petite entreprise industrielle a une intensité de main-d'œuvre particulière, le coût des ressources humaines peut être un facteur décisif pour le choix de l'emplacement, de la technologie et de la capacité de production. Comme le coût des ressources humaines sera évalué par catégorie et emplacement plutôt que par entreprise, l'utilité des données sur les coûts ne sera généralement pas limitée à un sous-secteur, mais pourra être appliquée à tout type d'entreprise qui a besoin d'une main-d'œuvre dotée d'une qualification professionnelle.

Pour déterminer le montant des traitements et salaires à verser, le niveau des traitements et salaires locaux par catégorie d'emploi fournira un cadre utilisable pour classer le personnel selon les qualifications personnelles et les critères liés à l'emploi. Les catégories d'emploi et les critères qui y sont liés cités à la section C du présent chapitre peuvent être utilisés pour calculer les coûts du personnel.

Les principales sources de chiffres et d'indicateurs quantitatifs sont les comptabilités des entreprises existantes, d'où l'on peut tirer des données caractéristiques des coûts d'un sous-secteur donné en comparant les chiffres de plusieurs entreprises. Il est important de déterminer tout écart et les raisons de ces écarts.

Pour obtenir des données statistiquement fiables, il est nécessaire de rassembler les données d'un nombre suffisamment important de petites entreprises industrielles. Les données et l'information de base nécessaires peuvent être également obtenues auprès des banques et d'autres institutions de crédit telles que des fonds de garantie. Parmi ceux qui ont également accès aux données nécessaires figurent les conseillers fiscaux, les consultants en matière de gestion ou les agences de développement et, surtout, les instituts de recherche sur les petites entreprises industrielles, qui sont fréquemment en contact avec des associations professionnelles et des universités qui recueillent et traitent les données. Un des principaux problèmes de l'évaluation des données en ce qui concerne les coûts et les revenus nets des petites entreprises industrielles est l'absence fréquente de comptabilité suffisamment détaillée sur les profits et pertes. Il y a un autre problème tout aussi important : les coûts personnels des chefs d'entreprise ou des membres de la famille qui sont payés mais pas employés officiellement ne sont généralement pas inclus dans la comptabilité ou dans le calcul des coûts de l'entreprise. S'ils ne figurent pas sur les états de paie de l'entreprise, il faudra faire des ajustements pour en tenir compte; autrement, les coûts de production seraient faussés par rapport à ceux des sociétés où les directeurs sont employés, ce qui est le cas des grandes entreprises et, parfois, des petites entreprises industrielles. Il est donc fréquent de calculer des coûts d'opportunité pour les chefs d'entreprise, si ceux-ci ne figurent pas sur les états de paie (comme cela est accepté par certains services fiscaux, par exemple au Royaume-Uni)<sup>24</sup>.

En ce qui concerne les autres coûts de personnel, une entreprise ne devrait pas fonder une stratégie d'investissement sur la possibilité d'employer du personnel bon marché car, à long terme et avec le développement de l'économie, les qualifications et les niveaux des revenus des employés augmenteront. L'évaluation des coûts totaux

---

<sup>24</sup>Cette remarque n'a rien à voir avec le rendement du capital social versé à l'investisseur, généralement le chef d'entreprise ou ses partenaires dans l'entreprise, question examinée au chapitre IX.

de personnel devra tenir compte des charges supplémentaires sur les traitements et salaires telles que les avantages sociaux, la participation à des programmes de formation et la sécurité sociale. Une fois que les coûts de personnel ont été groupés et fondus, il faudrait les comparer à la valeur brute de la production avant les impôts sur les ventes, car ceux-ci sont relativement peu touchés par l'inflation ou les fluctuations des taux de change. Si l'on ne peut pas tirer ces indicateurs ou rapports de comparaisons interentreprises ou d'études ou de projets pertinents, il sera nécessaire d'élaborer des tableaux des effectifs correspondants.

Pour évaluer et projeter les coûts des ressources humaines, utiliser le formulaire II-1.

### Références

1. Voir I. Macmillan, *The Geo-Ethnic Differences between Entrepreneurs' Motivations to Start a Firm* (Pennsylvanie, 1988).
2. E. Fröhlich et J. H. Pichler, *Werte und Typen mittelständischer Unternehmer* (Berlin, Duncker et Humblot, 1988).
3. Groupe STRATOS, *Strategic Orientation of Small European Business* (Aldershot, Gower Publishing, 1990).
4. Voir l'Institut européen d'études avancées sur la gestion, *Firts Descriptive Results of the INTERSTRATOS Project*, EIASM Working Paper Series (Bruxelles, 1993), et Groupe STRATOS, *Strategic Orientation...*
5. Fröhlich et Pichler, *op. cit.*
6. S. Alänge, *What Motivates People to Start Their Own Business?* (Göteborg, 1988).
7. G. F. Braun, "Der Einfluss der Kultur auf die Unternehmensführung: Der Kulturvergleich im Management", thèse, Université d'Innsbruck, 1985. Voir également G. Hofstede, *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values* (Beverly Hills, Sage, 1990).
8. F. Kolland, *Soziale Bedeutung des Technologietransfers nach Mexico* (Vienne, 1987).

# III. Le rôle de l'environnement des entreprises

## Introduction

L'environnement social et économique dans lequel une entreprise fonctionne a une importance majeure sur son efficacité et son succès. Dans le même temps, les activités de ces entreprises ont, dans une mesure plus ou moins grande, des incidences sur l'environnement socio-économique, ce qui signifie qu'il y a interdépendance entre les deux. Ceci est particulièrement vrai des grandes entreprises qui, du fait de leur importance relative pour les marchés locaux et nationaux, sont généralement plus en mesure d'influencer le milieu dans lequel elles évoluent dans un sens favorable pour leur fonctionnement et elles n'ont pas toujours besoin de s'adapter à des environnements défavorables. Les petites entreprises indépendantes doivent cependant tenir compte de la situation socio-économique existante, si bien que leur succès dépend beaucoup de la mesure dans laquelle le climat est favorable à leur création et à leur fonctionnement. Un des objectifs d'une étude au niveau sous-sectoriel est de rechercher et d'évaluer ces facteurs, négatifs et positifs, dans la mesure où ils peuvent avoir une influence importante sur le succès des petites entreprises dans le sous-secteur ou dans la région géographique dotée d'un environnement des entreprises relativement homogène. Ces aspects et les facteurs endogènes d'une région ou d'un pays serviront alors d'étalons pour évaluer des investissements nouveaux ou des projets de réhabilitation. Ces facteurs endogènes peuvent également contribuer à déterminer les politiques de développement et les mesures promotionnelles en faveur d'un sous-secteur donné et constitueront donc des informations utiles pour les services et les organes gouvernementaux chargés de la promotion du développement régional et sous-sectoriel.

Des considérations d'ordre général sur les petites entreprises, l'esprit d'entreprise et l'environnement des entreprises ont été présentées dans la première partie. Dans le présent chapitre, une démarche systématique est proposée pour l'évaluation et l'estimation des facteurs de succès caractéristiques d'un sous-secteur et liés à l'environnement des entreprises. L'environnement socioculturel et les politiques nationales de développement économique représentent le cadre dans lequel fonctionnent les petites entreprises (macro-environnement). D'un point de vue plus général, l'étude devrait déterminer les avantages et les handicaps comparatifs ainsi que les mesures d'encouragement et les obstacles qui influent sur le démarrage, le fonctionnement ou le développement d'une petite entreprise dans un environnement socioculturel donné et dans un certain sous-secteur. L'évaluation empirique des obstacles au développement des petites et moyennes entreprises, réalisée dans un certain nombre de pays en développement, a montré que les contraintes d'ordre réglementaire, sans parler de l'accès limité aux moyens financiers et aux moyens de production, sont fréquentes dans ces pays. Des procédures bureaucratiques lourdes et des difficultés avec les autorités régissant les ventes et l'impôt sur le revenu, les réglementations et les procédures concernant l'octroi de licences, les règlements concernant la main-d'œuvre et les relations avec les fournisseurs de services publics ont été

mentionnés par la plupart des chefs d'entreprise interrogés; ces facteurs représentaient souvent des obstacles graves au développement des petites entreprises [1].

L'évaluation de l'environnement en ce qui concerne les petites entreprises en général et un sous-secteur donné en particulier tient également compte du statut social et de l'acceptation des chefs d'entreprise, des politiques et des programmes sectoriels et régionaux concernant le développement de l'esprit d'entreprise et des entreprises, et la présence d'une infrastructure institutionnelle permettant d'appliquer ces politiques et ces programmes. Un autre aspect de l'environnement général des entreprises est l'incidence que les stratégies en matière de coopération et de concurrence pourrait avoir sur le succès des petites entreprises.

## A. Évaluation de l'environnement socio-économique

### 1. *Stabilité du climat des affaires, politiques de privatisation et de déréglementation*

Le développement des petites entreprises industrielles est lié à un environnement politique stable qui permet des engagements à long terme et donne aux chefs d'entreprise l'autorité dont ils ont besoin pour prendre les décisions nécessaires pour mener à bien leur entreprise. Ce n'est que quand il y a une stabilité macro-économique suffisante concernant les prix, la fiscalité et les échanges [2] que les chefs d'entreprise sont en mesure de prendre des risques financiers, commerciaux et technologiques. L'expérience montre qu'un bon équilibre entre les secteurs public et privé et entre la réglementation bureaucratique et les domaines de liberté non réglementés pour les entreprises est indispensable au développement de ce secteur. Dans de nombreux pays en développement, il y a donc une tendance à la libéralisation du commerce et des investissements étrangers. La déréglementation, c'est-à-dire la réduction des procédures administratives et juridiques longues et complexes à un minimum absolu, constitue un autre moyen d'encourager le développement des petites entreprises qui éprouvent beaucoup plus de difficultés à lutter contre ces obstacles que les grandes entreprises.

Un autre aspect important du système économique, tel qu'il est déterminé par la constitution d'un pays, est l'attitude de la société à l'égard de la propriété : c'est-à-dire la propriété privée est-elle tolérée, permise ou encouragée et quelle forme juridique d'organisation s'applique aux investissements nationaux et étrangers, aux accords de licences et aux contrats de coentreprises ? Le cadre juridique concernant la responsabilité, l'arbitrage et les traités bilatéraux et multilatéraux avec d'autres pays doivent en outre être examinés pour évaluer les possibilités et les risques liés à un projet.

Toutes mesures prises par un pays pour créer et maintenir un climat favorable aux petites entreprises, y compris le développement de l'esprit d'entreprise, devraient être évaluées, compte tenu de leur incidence sur les sous-secteurs et les régions. Le questionnaire III-1 sur les politiques et les programmes officiels sert à évaluer l'importance que ces politiques et programmes peuvent avoir pour le succès des petites entreprises; pour l'évaluation des réglementations concernant le capital, les impôts, les droits de douane et les indemnités, il conviendrait d'utiliser le formulaire III-1.

### 2. *L'entreprise indépendante : culture et image*

Dans un pays donné, les us et coutumes établis par les associations professionnelles et d'autres groupes de sociétés analogues, notamment la manière dont les contrats sont établis, les réglementations de la concurrence et de la coopération, et

l'organisation de l'enseignement professionnel et de la formation (apprentissage, par exemple) sont importants pour les petites entreprises et font partie de la culture de l'entreprise. Au niveau sous-sectoriel, l'entreprise devrait rechercher et évaluer les forces et les faiblesses de la culture d'entreprise et de leur incidence vraisemblable sur le succès ou l'échec des petites entreprises. Il est important de comprendre qu'une culture ou une tradition précise peut aussi avoir des effets négatifs, par exemple s'ils gênent les innovations nécessaires pour faire face à l'évolution du marché et à l'évolution technologique.

La recherche empirique montre également que les attitudes personnelles des chefs d'entreprise vis-à-vis de la société en général ainsi que vis-à-vis de leur famille, de leurs clients et de leurs partenaires commerciaux sont liées à leur capacité à réussir en affaires [3]. Les attitudes et les comportements personnels peuvent être décrits par des profils des valeurs éthiques et morales d'une personne telles qu'elles ont été développées et testées sur la base d'un échantillon représentatif pour divers sous-secteurs dans un certain nombre de pays européens. Une fois que les données provenant d'un échantillon représentatif de profils de chefs d'entreprise ont été recueillies dans un certain nombre de pays ou de sous-secteurs, il sera possible d'évaluer le potentiel de succès que représentent, dans un sous-secteur donné, des caractéristiques sur la direction de l'entreprise et sa gestion. L'élaboration et l'évaluation de ce genre de profil personnel peuvent également être utiles pour les partenariats et, en particulier, pour les coentreprises où les partenaires proviennent d'environnements culturels différents.

Étroitement liée à la culture de l'entreprise est l'image ou le statut de l'entreprise ou des chefs d'entreprise dans un environnement socioculturel et économique donné, qui a une importance très grande pour le développement des petites entreprises. Dans les pays où le chef d'entreprise a une image négative et doit faire face à ce genre de handicap, la première mesure doit consister à améliorer cette image.

Une étude au niveau sous-sectoriel devrait rechercher et évaluer les principes et les règles guidant le comportement, les forces et les faiblesses des chefs d'entreprise ainsi que les avantages et les inconvénients de diverses cultures et diverses images concernant l'entreprise individuelle dans la mesure où elles sont importantes pour le succès.

### *3. Programmes de développement de l'esprit d'entreprise*

Reconnaissant la nécessité de développer le potentiel de création d'entreprise dans de nombreux pays, des programmes de développement de l'esprit d'entreprise sont menés par des institutions nationales telles que les gouvernements régionaux ou locaux, les organisations professionnelles, souvent en coopération avec des organisations de développement bilatérales ou multilatérales [4]. Dans de nombreux cas, ces programmes comportent des services de consultation et une assistance gratuite ou subventionnée en vue de la création de petites entreprises, y compris la mise à disposition de sites et de locaux industriels à coût réduit, une assistance financière, un appui pour la commercialisation (par exemple, des activités promotionnelles pour un sous-secteur entier), et un appui pour des travaux de recherche-développement. Un autre élément de programme tout aussi important est l'enseignement et la formation des chefs d'entreprise, en particulier l'amélioration et le développement des qualifications. L'étude devrait comporter une recherche et une évaluation des programmes disponibles.

Les programmes de développement de l'esprit d'entreprise étant normalement institutionnalisés d'une manière ou d'une autre, leur succès dépend, dans une grande mesure, de leur acceptation par les chefs d'entreprise eux-mêmes. Ceci risque souvent

de poser un problème, car les chefs de petites entreprises ont tendance à garder une distance mentale et matérielle à l'égard des organisations institutionnalisées. Il est donc important que les organes et institutions offrant leurs services aux petites entreprises soient situés près de leurs clients et fassent savoir qu'ils offrent ces services et ces programmes. Cette action ne sera pas possible si les organes de développement sont situés dans les zones métropolitaines centrales seulement. S'ils ne sont pas décentralisés et implantés là où ils sont nécessaires, leur influence sur le développement de l'esprit d'entreprise restera limitée [5].

## B. Cadre politique et obstacles

Les domaines ci-après des politiques et des programmes des gouvernements ont généralement une influence sur les résultats obtenus par des sous-secteurs industriels :

- Marché et protection de la main-d'œuvre
- Éducation et développement des ressources humaines
- Protection du consommateur et autres politiques liées au consommateur
- Organisation du marché, concurrence et activité du marché
- Identité culturelle et développement
- Développement sectoriel
- Développement régional
- Développement économique
- Administration industrielle et développement
- Développement des capacités novatrices, recherche-développement
- Fiscalité et subventions
- Administration des changes
- Secteur bancaire (disponibilité et conditions du crédit)
- Commerce et régime douanier
- Secteur du transport et des communications
- Secteur de l'énergie (économie, préservation, etc.)
- Impact sur l'environnement.

Lorsque l'on analyse les effets des politiques au niveau national ainsi qu'aux niveaux sectoriel et régional, il faut observer les faiblesses et les obstacles gênant le développement et le fonctionnement des petites entreprises. La détermination de ces obstacles risque d'être plus importante que la recherche de mesures avantageuses, car elle permettrait d'élaborer des stratégies de projet en vue de surmonter les faiblesses [6]. Nous allons examiner ci-après les faiblesses les plus caractéristiques.

### 1. Politiques fragmentaires

Les politiques concernant les petites entreprises sont, la plupart du temps, fragmentaires au lieu d'être globales. Elles ne sont pas intégrées dans les politiques de développement, ni au niveau national ni au niveau sectoriel. Le rôle des petites entreprises n'y est pas envisagé de manière claire et à long terme. Dans certains

pays, la révision fréquente des politiques concernant les petites entreprises montre que les décisions sont prises de manière intuitive et traduisent une absence de conviction en ce qui concerne le rôle du secteur des petites entreprises.

## 2. *Excès de protection et d'assistance*

Certaines politiques semblent fournir un excès de protection et d'assistance aux petites entreprises industrielles. La politique de l'Inde, par exemple, qui consiste à réserver un grand nombre de produits aux petites entreprises tend à segmenter les marchés des produits et à limiter la concurrence non seulement pour le secteur protégé, mais également pour les grandes entreprises. Cette politique tend à immobiliser la structure industrielle et gêne la croissance des entreprises au-delà de la dimension protégée. En Malaisie, certaines petites entreprises industrielles ont reçu tellement d'assistance qu'elles seront incapables de devenir jamais autosuffisantes, car le rôle vital du chef d'entreprise est étouffé par les programmes d'assistance trop complets ou trop généreux.

L'assistance extérieure devrait viser à renforcer et à compléter les initiatives du secteur privé. Comme exemple de politique visant à aider les petites entreprises mais qui se révèle négative figure l'assistance financière. Dans plusieurs pays, les institutions financières sont incitées à réserver un certain pourcentage de leurs fonds pour des petites entreprises et à les fournir à des taux d'intérêt réduits. L'expérience montre cependant que ces mesures n'entraînent pas automatiquement un financement adéquat des banques commerciales pour les petites entreprises; au contraire, elles risquent de contribuer à gêner des apports de fonds efficaces. En fait, un accès limité à un financement à des conditions que les petites entreprises peuvent se permettre est un obstacle caractéristique à leur développement.

## 3. *Domination de l'administration publique*

Dans un certain nombre de pays, les politiques économiques sont formulées sans la participation du secteur privé ni, bien entendu, du secteur des petites entreprises. Par conséquent, les intérêts de ces dernières risquent de ne pas être suffisamment pris en considération par les organismes consultatifs ou les organismes d'élaboration de politiques concernant la petite entreprise, en particulier quand ceux-ci sont composés essentiellement de représentants de l'État. Le secteur privé devrait participer également à l'élaboration des politiques, car l'expérience a montré qu'il peut jouer un rôle important et utile dans la promotion des petites entreprises, en particulier lorsqu'il y a des organisations représentatives de petites entreprises, en mesure de promouvoir leurs intérêts et d'aider leur gouvernement à formuler et à appliquer des politiques les concernant.

En outre, on constate souvent une grande différence entre les politiques qui ont été annoncées pour les petites entreprises et celles qui sont appliquées : diverses directives pour la promotion des petites entreprises sont énoncées dans les plans de développement, mais elles restent lettre morte.

## 4. *Politiques mal équilibrées*

Même s'il existe diverses politiques pour appuyer les petites entreprises, celles-ci risquent d'être mal équilibrées. Les politiques en faveur des petites entreprises peuvent viser les objectifs suivants : stimuler, aider ou permettre de durer. Les

mesures de stimulation visent à faciliter le développement de l'esprit d'entreprise, alors que les mesures d'assistance aident les chefs de petites entreprises à créer et à faire fonctionner celles-ci. Ces mesures comportent généralement une assistance pour le financement, la commercialisation et la technologie. Les mesures de soutien assurent le fonctionnement efficace et rentable des petites entreprises et permettent la modernisation et l'expansion. Une analyse des mesures en faveur des petites entreprises appliquées dans divers pays en développement d'Asie montre que ces mesures sont axées sur les activités d'appui, en particulier l'appui financier, mais négligent les activités de stimulation et de soutien.

## 5. *Analyse insuffisante des mesures*

Les politiques concernant les petites entreprises ne tiennent pas suffisamment compte des expériences acquises par d'autres pays où les conditions sont comparables. Il n'y a que peu ou pas du tout d'échange d'informations et de données d'expérience sur le développement des petites entreprises. La coopération régionale permettrait d'obtenir des résultats très intéressants. Des échanges d'informations et de données d'expérience pourraient être organisés par des institutions bilatérales et multilatérales.

### C. Conditions macro-économiques

#### 1. *Politiques monétaires, fiscales et commerciales*

Pour tout projet d'investissement, il est évident que l'on ne peut complètement ignorer le risque lié aux fluctuations de la valeur de la monnaie, pas plus que l'on peut ignorer les politiques en matière de change, les politiques monétaires et les politiques concernant les taux d'intérêt et le crédit. Il y a cependant une différence entre les petits et les grands projets, car ces aspects sont relativement peu importants pour les petits projets puisque les apports de capitaux ont pour eux une importance secondaire du fait de leurs besoins modestes et du poids relativement peu important du coût du capital.

En ce qui concerne la politique fiscale, le critère le plus souvent appliqué pour la résidence est l'endroit où le contribuable est domicilié; la nationalité et la propriété locale ou étrangère sont d'importance secondaire. Il faut également tenir compte des différences entre les pays sur les systèmes d'impôt sur le revenu. En Europe continentale, par exemple, c'est le principe d'impôts à la source, fondé sur des accords mutuels concernant la double imposition. Dans d'autres pays, la totalité du revenu est soumise à l'impôt et les impôts payés dans des pays étrangers sont généralement inscrits au crédit.

Les politiques concernant le commerce avec l'étranger sont généralement moins importantes (à l'exception des coentreprises internationales) pour les petites entreprises que pour les grands projets d'investissement industriel, car les petites entreprises achètent en général leurs moyens de production matériels sur le marché local, mais l'importance des droits de douane et des obstacles non tarifaires sur le matériel d'équipement et sur les autres importations nécessaires ne devrait pas pour autant être sous-estimée ou négligée lorsque l'on évalue des projets au niveau sous-sectoriel. L'expérience a montré que même pour des projets de très petite ampleur, certains apports étrangers sont nécessaires et que les problèmes et règlements administratifs sont coûteux en temps et en énergie, notamment pour obtenir des réductions d'impôt ou des autorisations d'importation et de change.

Divers pays érigent également des obstacles non tarifaires au commerce : quotas, certificats d'origine, formalités d'importation et autres procédures bureaucratiques. En règle générale, ces obstacles ont des incidences sur la conception et l'évaluation générales du projet et doivent être prises en considération.

## 2. *Limites au remplacement des importations*

Le remplacement des importations peut être souhaitable, mais il a des limites. Dans tous les cas, les efforts pour limiter les importations, soit en vue d'améliorer la balance des paiements et l'emploi, soit pour promouvoir l'autosuffisance et la diversification structurelle, doivent faire l'objet d'un contrôle attentif et d'une politique déterminée en fonction des conditions et des mesures macro-économiques. Lorsque l'on évalue les forces et les faiblesses, il faut tenir présent à l'esprit les habitudes des consommateurs et la disponibilité de ressources endogènes.

Si les politiques de remplacement des importations ne sont pas fondées sur des matières premières, de l'énergie ou d'autres ressources naturelles locales ou sur des ressources en main-d'œuvre et en technologie appropriées, leur intérêt sera extrêmement limité. La recherche de possibilités d'investissement en vue du remplacement des importations nécessite donc une démarche intégrée. Toute stratégie de substitution pour les petites entreprises devrait s'accompagner de mesures politiques économiques adéquates au niveau sectoriel. Des mesures promotionnelles qui ne sont pas essentiellement orientées vers le commerce, comme des avantages fiscaux, un appui pour la recherche-développement et les services consultatifs ou bien pour la commercialisation, doivent être évaluées du point de vue de leurs effets indirects dans le contexte d'une politique commerciale générale et sectorielle.

Selon une notion plus récente et plus large, celle des avantages compétitifs des pays, il est moins important de savoir si la production vise le marché intérieur ou les exportations; l'élément le plus déterminant de la compétitivité est l'existence d'industries complémentaires ou d'industries d'appui.

## D. **Concurrence et coopération**

Comme il a été noté dans la première partie, la coopération est généralement aussi importante que la concurrence pour le développement des petites entreprises et, peut-être même, plus importante. La coopération présente un intérêt particulier pour les études d'opportunité au niveau sous-sectoriel. Même dans des conditions favorables à la coopération, deux critères doivent être respectés :

- Un nombre suffisamment important de petites entreprises dans le sous-secteur
- Caractère privé des entreprises combiné avec un montant suffisant de capital-risque pour assurer l'autonomie des petites entreprises.

La question qu'il faut donc se poser lors de l'élaboration d'une étude d'opportunité est de savoir si ces conditions existent. La coopération suppose un réseau d'associations professionnelles et d'institutions apparentées fournissant les informations économiques, juridiques et techniques nécessaires et offrant à ses membres des services consultatifs et d'autres services. Ces formes de coopération appuyée sur des institutions vont au-delà de la coopération entre les diverses entreprises et peuvent constituer un potentiel de succès dans tous les domaines, de la recherche-développement à l'achat et à la fabrication en passant par le financement et la commercialisation.

La coopération interentreprises à l'intérieur d'un pays et la coopération avec des chefs d'entreprise d'autres pays peuvent favoriser le développement des affaires. Lorsque des chefs d'entreprise cherchent à coopérer pour développer et internationaliser leurs activités commerciales et obtenir de meilleures conditions d'achat, cette coopération ne peut être assurée que si les deux parties y trouvent intérêt. Les chefs d'entreprise, en particulier ceux des pays en développement, chercheront à obtenir des technologies avancées, un savoir-faire et des capitaux.

Les conditions d'un environnement concurrentiel et coopératif ne se réalisent pas d'elles-mêmes; il faut les créer et les entretenir. Une situation de concurrence est sans doute indispensable à un environnement commercial sain, mais il faut des règles pour empêcher la discrimination, en particulier contre les petites entreprises. Sans cette réglementation, la concurrence peut devenir destructive.

## **E. Évaluation de l'infrastructure institutionnelle**

Pour évaluer l'infrastructure institutionnelle pour les petites entreprises, il faut déterminer l'existence et la répartition régionale de ces institutions ainsi que le genre et la qualité des services qu'elles apportent. Les institutions s'occupant du développement du secteur des petites entreprises industrielles sont des corps intermédiaires qui sont composés d'associations et d'institutions professionnelles et techniques. Elles sont importantes dans la mesure où elles constituent un intermédiaire entre les autorités nationales et les petites entreprises. Il est évident que, sans elles, la plupart des mesures politiques et promotionnelles prises par le gouvernement n'atteindraient jamais les structures commerciales plus décentralisées. Ces corps intermédiaires peuvent être organisés sur une base régionale ou sectorielle et former un réseau institutionnel auquel les chefs d'entreprise peuvent faire appel pour obtenir des conseils, des informations, des fonds et des services dans plusieurs domaines :

- Aspects juridiques
- Administration et gestion du personnel
- Recherche-développement
- Commercialisation
- Achats
- Formation professionnelle et formation à la gestion
- Aspects technologiques.

Les instituts de recherche spécialisés dans un secteur déterminé ont généralement des liens étroits avec les universités ou d'autres organes d'enseignement supérieur et ils sont utiles dans un grand nombre de pays grâce à l'assistance technique qu'ils fournissent. Ces instituts devraient également être en mesure d'aider, sur demande, à choisir les services d'experts étrangers nécessaires.

L'évaluation des forces et des faiblesses de ces services, en ce qui concerne la disponibilité et la qualité, constitue une partie essentielle de toute étude d'opportunité. Pour couvrir tous ces aspects, les questionnaires III-2 (Importance de l'infrastructure institutionnelle et de l'environnement coopératif) et III-3 (Importance des services d'information et de consultation) devraient être utilisés.

## F. Évaluation des coûts relatifs à l'environnement des entreprises

Les coûts relatifs à l'environnement des entreprises sous-sectorielles, normalement le coût des services institutionnels, sont examinés dans les chapitres correspondants du présent *Manuel* (sur le lieu d'implantation et le site, la commercialisation, etc.).

### Références

1. B. Levy, *Obstacles to Developing Small and Medium-Sized Enterprises. An Empirical Assessment*, documents de travail, gestion du secteur public et développement du secteur privé, WPS 588 (Washington, D.C., Banque mondiale, 1991).
2. Banque mondiale, Institut de développement économique, "Notes from the Economic Development Institute seminar on private sector development" (Washington, D.C. 1992), p. 2.
3. Groupe STRATOS, *Strategic Orientation of Small European Businesses* (Aldershot, Gower Publishing, 1990); Organisation de coopération et de développement économiques, *Vers un meilleur équilibre entre le secteur public et le secteur privé dans les pays en développement* (Paris, 1988).
4. Voir Organisation des Nations Unies pour le développement industriel, Département des opérations industrielles, "Programmes de coopération technique du Service de l'infrastructure institutionnelle" (Vienne, 1987); et Organisation des Nations Unies pour le développement industriel, "Politiques et stratégies pour le développement de la petite industrie dans la région de l'Asie et du Pacifique", rapport sur le programme d'étude et la réunion du groupe de travail qui s'est tenue à Séoul du 17 au 20 septembre 1985 (UNIDO/IS.617), p. 19; pour d'autres exemples provenant d'autres pays, voir M. Castillo et C. Cortellese, "Small- and medium-scale industry in the development of Latin America", *Capital Review*, avril 1988, p. 127 à 151; ou P. A. Newck et R. E. Nelson, eds. *Small Enterprise Development: Policies and Programmes* (Genève, Organisation internationale du Travail, 1987).
5. Organisation des Nations Unies pour le développement industriel, "Programmes de développement des petites entreprises et des industries rurales en Asie de l'Est et du Sud-Est : études de quelques cas" (UNIDO/PPD.119).
6. Chee Peng Lim, *Development of Small-Scale Business in Developing Asian Countries*, International Small Business Series, n° 1 (Université de Göttingen, 1990), p. 6 à 8.

## **IV. Lieu d'implantation, site et impact sur l'environnement**

### **Introduction**

Les mots "lieu d'implantation" et "site" sont souvent considérés comme synonymes. Dans le présent *Manuel*, on entend par "lieu d'implantation" la région dans laquelle un projet doit être situé et par "site" le terrain sur lequel il doit être créé. Une étude d'opportunité au niveau sous-sectoriel détermine et évalue les facteurs caractéristiques concernant le lieu d'implantation et le site et ceux-ci peuvent être importants pour la viabilité des projets. Il est également indispensable de déterminer les facteurs concernant le lieu d'implantation qui peuvent avoir une plus grande importance pour les petites entreprises que pour les grandes entreprises. Dans le présent chapitre, nous traiterons non seulement des critères concernant le lieu d'implantation et le site, mais également de l'impact d'un projet sur l'environnement. Les entreprises industrielles peuvent émettre du bruit, des vibrations, des odeurs ou de l'air pollué et elles peuvent produire des déchets toxiques et autres. Elles peuvent également peser sur l'environnement en occasionnant une augmentation de la circulation autour du site, causée par les clients et les fournisseurs.

Après une brève introduction concernant la question du lieu d'implantation, les facteurs qui déterminent l'objectif stratégique, les caractéristiques du site et le processus menant au choix d'un site et d'un lieu d'implantation sont examinés. Le résultat de l'évaluation des facteurs locaux et des caractéristiques du site est résumé dans un profil des besoins et un budget caractéristique pour le lieu d'implantation d'une entreprise ou d'un projet est établi.

Nombre de facteurs qui influent sur le choix du lieu d'implantation et du site, tels que les ressources humaines et le marché, l'environnement des entreprises, la planification de la production et le choix des technologies, sont interdépendants. Ils seront également examinés ici dans la mesure où ils ont une incidence sur le choix du lieu d'implantation.

### **A. Facteurs particuliers aux petites entreprises**

Si la décision concernant le lieu d'implantation de petits projets d'investissement est généralement dominée par des critères relatifs aux moyens de production ou à la production, des différences liées à la dimension doivent aussi être examinées. Un facteur important concernant le lieu d'implantation d'une petite entreprise est la préférence personnelle du créateur de l'entreprise; un autre est l'importance plus limitée des fonds disponibles. Dans le cas où deux lieux d'implantation ou davantage offrent les conditions nécessaires à une création d'entreprise, ce sont les goûts personnels, l'expérience et l'aspect pratique qui peuvent influencer sur le choix final du chef d'entreprise. Par ailleurs, à cause des fonds limités disponibles, les petites entreprises dépendent de l'infrastructure technique environnementale et économique

existante. Elles ne sont pas capables de créer une telle infrastructure ou d'exploiter un site de la même manière et dans la même mesure que des grandes entreprises.

Le choix d'un lieu d'implantation et d'un site convenables sera donc, dans une certaine mesure, limité par le savoir-faire, les préférences personnelles et les relations personnelles du chef d'entreprise ou de l'investisseur. Ce choix sera également déterminé par l'orientation stratégique du projet qui est une conséquence de ses produits ou de ses services. D'autres facteurs déterminants, comme dans les grands projets, sont les marchés potentiels ainsi que les questions liées à la production.

## **B. Aspects stratégiques du choix du lieu d'implantation**

Le choix d'un lieu d'implantation adéquat doit être guidé par les facteurs qui peuvent avoir une incidence notable sur le succès du projet. Ces facteurs sont généralement liés aux ressources (moyens de production) ou aux marchés (produits). Pour les petites et moyennes entreprises, en outre, l'existence d'entreprises apparentées dans une région géographique limitée peut être décisive pour ce choix. En général, les entreprises apparentées sont concentrées dans ce que l'on appelle les agglomérations ou grappes d'industries, ainsi que dans les petits parcs et domaines industriels (figure III).

Il est évident que le choix d'un lieu d'implantation doit être fondé sur une combinaison de facteurs et non sur un seul. Ce n'est que rarement qu'un facteur unique déterminera la décision. Les critères applicables peuvent concerner, par exemple, le marché et la commercialisation, la présence de matières premières, de fournitures d'entreprises et de services, les besoins de projets techniques et technologiques ou le type d'industrie. Pour donner satisfaction, un lieu d'implantation doit répondre à une combinaison de critères, en particulier ceux qui concernent les objectifs stratégiques de l'entreprise.

L'étude d'opportunité ne devrait pas comporter de détails inutiles, mais devrait plutôt viser à déterminer le pourquoi et la pertinence des aspects pris en compte. Comme les critères varient selon les industries, les personnes qui analysent le projet devront faire appel à leurs compétences professionnelles pour déterminer ceux de ces critères qui sont applicables dans un sous-secteur industriel particulier.

## **C. Facteurs déterminant le lieu d'implantation**

Ces facteurs sont liés aux orientations stratégiques. Ils peuvent avoir une importance différente pour l'évaluation de la faisabilité d'un projet pour des raisons techniques, économiques, juridiques ou personnelles; s'il y a des profils de critères apparentés, on peut s'y référer. L'évaluation des facteurs entrant en jeu pour le choix du lieu d'implantation doit tenir compte de l'évolution prévisible et de la possibilité de modification des facteurs, y compris les facteurs qualitatifs, ainsi que les prix connexes.

### *1. Facteurs concernant les moyens de production*

Le choix du lieu d'implantation tiendra compte de ces facteurs si les considérations ci-après sont importantes pour le succès de l'entreprise :

- Les moyens de production pour un projet donné n'existent que sur de rares lieux d'implantation
- Il est nécessaire de contacter les fournisseurs de ces moyens personnellement et fréquemment

- Les fournisseurs ne sont pas désireux ou ne sont pas en mesure de parcourir de grandes distances pour livrer leurs biens ou leurs services.

On peut également considérer comme caractéristiques les facteurs suivants :

- Ressources humaines (gestion, main-d'œuvre qualifiée et non qualifiée)
- Matières premières et fournitures
- Services techniques (maintenance et réparation)
- Services bancaires et autres services économiques (services de consultants, etc.)
- Services d'infrastructure (services d'évacuation des déchets, moyens de transport, etc.).

### *Ressources humaines*

La présence de ressources humaines peut être un facteur de choix important. Dans ce cas, il faut évaluer la main-d'œuvre formée et les moyens de formation nécessaires tant du point de vue quantitatif que qualitatif (coût de la main-d'œuvre spécialisée et de la main-d'œuvre non qualifiée, y compris les différences locales ou régionales). Une pénurie de main-d'œuvre formée peut être compensée en partie par une formation appropriée, au moyen d'installations de formation adéquates et facilement accessibles.

Un autre aspect important concernant le personnel est l'attrait du lieu d'implantation pour le personnel de base et les employés potentiels. L'attrait d'un lieu d'implantation, défini par son image générale, par les conditions de l'environnement, par les transports et les communications ainsi que par les activités sociales et culturelles, devient souvent un facteur important pour le choix.

Les relations avec la main-d'œuvre peuvent également être décisives. Particulièrement importante est la mentalité régnant à l'égard du travail telle qu'elle est reflétée par l'absentéisme, les grèves ou l'agitation sociale.

Les facteurs ci-après doivent être pris en considération :

- Le marché de la main-d'œuvre dans la région, notamment le taux de chômage, les niveaux des salaires et les réglementations concernant les horaires de travail, les vacances, etc.
- La présence d'ouvriers compétents, par exemple l'existence de certaines formes d'artisanat traditionnel ou d'industries dans la région
- Les possibilités de formation et d'enseignement fournis par l'État ou la communauté locale
- Le climat général du travail et l'organisation de la main-d'œuvre : mentalité, mobilité, fréquence des grèves, fidélité d'employés à temps partiel à l'égard de leur entreprise, organisation et influence des syndicats, etc.

### *Matières premières et fournitures*

La présence de matières premières et de fournitures peut constituer un facteur décisif, en particulier si le processus de production ou la capacité de stockage limité ou des besoins particuliers en matière de qualité requièrent des livraisons fréquentes et des contacts personnels étroits. Ces conditions peuvent être plus facilement remplies s'il y a plusieurs fournisseurs locaux; sinon, il faudra y suppléer par des arrangements plus coûteux de communications et de transport.

Le coût du transport des matières premières peut être un autre facteur important, en particulier si la quantité (poids ou volume) des matières premières est élevé par rapport à celui du produit final. Les entreprises qui traitent des biens périssables doivent également être proches de leurs fournisseurs. Les fournitures essentielles de l'usine, telles que les matières premières auxiliaires, l'électricité et le combustible, peuvent peser également sur la décision. La fiabilité, l'efficacité et la capacité des fournisseurs doivent être également prises en considération en plus de la présence et du coût de ces fournitures. Dans le cas d'entreprises faisant appel à des technologies sensibles, certains facteurs doivent être considérés. Par exemple, un site qui n'a que de l'eau de ruissellement polluée ne conviendrait pas pour une entreprise qui a besoin d'eau propre pour le refroidissement.

### *Services techniques*

Les services techniques concernant les moyens de production sont la maintenance, les contrôles réguliers et la réparation des pannes. Leur importance est moins rarement décisive. En général, ils sont apportés par les fournisseurs des machines (ou, dans le cas de machines à fonctionnement électronique, par les fournisseurs du logiciel). Si les fournisseurs sont lointains et ne sont pas représentés sur place, leurs services peuvent devenir très coûteux si des services de remplacement appropriés ne sont pas disponibles sur place. L'importance du facteur des services techniques sur la décision concernant le lieu d'implantation dépend cependant de la fréquence avec laquelle ces services seront nécessaires. Ces considérations de services techniques influenceront également sur le choix de la technologie.

### *Services d'infrastructure*

Par services d'infrastructure, on entend les services généralement fournis par les pouvoirs publics, par exemple l'énergie et l'eau, les égouts et le traitement des effluents, l'élimination des déchets, les routes, les chemins de fer, les ports et autres moyens de circulation et de communication (téléphone, fac-similé, télex, services postaux, etc.); ces services sont en général plus facilement accessibles dans les zones urbaines que dans les zones rurales. La décision concernant un lieu d'implantation nécessite la détermination des services d'infrastructure qui sont indispensables pour le succès de l'opération et ceux qui ne le sont pas.

Les services d'infrastructure devraient être évalués du point de leur fiabilité, de leur qualité et de leur présence en quantité suffisante et à un coût raisonnable. Il faut prendre en compte les caractéristiques ci-après des services :

- Capacité des systèmes (possibilité d'expansion future)
- Fiabilité
- Efficacité
- Coût d'installation
- Compatibilité avec la technologie utilisée
- Restrictions dues à des considérations écologiques.

### *Autres services utiles à l'entreprise*

Il est important que des petites entreprises puissent disposer sur place et à un coût raisonnable de services de qualité adéquate, notamment en ce qui concerne les

banques, l'assurance, les services juridiques, les services de consultation et d'audit et les services fournis par les compagnies de transport et les agences commerciales.

## 2. *Facteurs influant sur le choix du lieu d'implantation et concernant la production*

Le choix du lieu d'implantation sera dominé par des facteurs concernant la production si une entreprise est orientée vers le marché, c'est-à-dire si son succès dépend essentiellement de son lieu d'implantation vis-à-vis de ses clients, que ceux-ci soient d'autres producteurs, des marchands de gros, des détaillants ou des consommateurs. Peuvent également être importants le comportement des acheteurs et la structure de la demande des consommateurs. Pour des entreprises qui vendent directement aux consommateurs, comme c'est souvent le cas des petites entreprises, il est plus facile d'établir des contacts personnels si l'entreprise est près de ses clients. Si les clients sont répartis sur une zone très étendue, les contacts devront être établis par les vendeurs ou par téléphone, fac-similé ou télex, ce qui donne une importance différente aux critères régissant le choix du lieu d'implantation. D'autres critères s'appliquent dans le cas de services comme les réparations, l'entretien et les services personnels, dont le coût tend à augmenter avec la distance et l'urgence.

L'importance des critères concernant la production pour le choix de l'implantation dépend de l'importance des stratégies de commercialisation par rapport aux autres stratégies fonctionnelles. Si des facteurs autres que des facteurs concernant la production sont plus importants pour le choix du lieu d'implantation, la définition des marchés potentiels et des groupes de consommateurs ainsi que le choix de produits précis, les prix, les stratégies de distribution et de promotion seront fortement influencés par le lieu d'implantation d'une entreprise (voir chapitre V). Dans ces cas, cependant, il est important de trouver la meilleure combinaison possible de stratégies fonctionnelles pour le lieu d'implantation considéré.

## 3. *Autres facteurs intéressant le choix du lieu d'implantation*

Le choix du lieu d'implantation peut être déterminé par des raisons autres que les moyens de production ou la production, par exemple :

- Agglomérations, qui offrent des avantages sous les formes de contacts et de relations commerciales mutuelles
- Programmes visant à promouvoir la création d'entreprises dans des parcs industriels, des couveuses d'entreprises ou des centres technologiques
- Réglementations, qui peuvent gêner ou voire empêcher totalement la création de certains types d'entreprises en un lieu déterminé
- Climat, topographie et écologie
- Marché de l'immobilier.

### *Agglomérations*

Certaines agglomérations sont de petite dimension (par exemple, les parcs industriels et les domaines industriels). D'autres, connues sous le nom de grappes d'industries, sont plus grandes et ont parfois une dimension régionale. Une grappe d'industries est une concentration d'entreprises relevant du même secteur ou de secteurs apparentés et visant généralement des groupes de clients semblables. En

général, ces agglomérations s'accompagnent d'infrastructures économiques et techniques relativement bien développées. Les entreprises bénéficient d'un effet de synergie et de complémentarité lorsqu'elles appartiennent à l'une de ces agglomérations (voir figure III).

### *Programmes promotionnels*

Les programmes visant à promouvoir la création et le développement de petits parcs industriels, de couveuses d'entreprises et de centres technologiques<sup>25</sup> peuvent se combiner avec des encouragements comme les subventions financières, les exonérations fiscales temporaires et indemnités, la fourniture de terrains et de facilités de crédit à des conditions avantageuses. Plusieurs types de projets sont favorisés par ces programmes :

- Les couveuses qui offrent des services au moment de la création d'entreprise, à un coût réduit et pour une période de temps limitée
- Les centres technologiques pour des industries apparentées, qui donnent un appui pour l'application de technologies nouvelles en vue de promouvoir leur diffusion
- Les parcs de recherche, qui s'intéressent surtout aux entreprises novatrices et offrent un accès facile à des moyens de recherche-développement; ces parcs travaillent souvent en coopération avec des universités techniques ou des institutions de recherche.

Ces programmes peuvent offrir des services en matière de traitement central de données, consultation, comptabilité, secrétariat et conférence. Les entreprises situées dans les environs bénéficient des effets de l'agglomération et contribuent à maintenir les coûts initiaux à un faible niveau et à fournir l'accès à des marchés, à des institutions bancaires et à des systèmes de subventions.

### *Réglementations*

Les restrictions de zonage, les codes régissant la construction et les règlements administratifs peuvent gêner voire empêcher totalement la création de certains types d'entreprises à un endroit particulier ou entraîner des coûts exorbitants. Des restrictions au développement futur d'une entreprise, en particulier pour protéger l'environnement, doivent être prises en considération. Les règlements administratifs, en particulier ceux qui s'appliquent pour la création d'une entreprise nouvelle, peuvent nécessiter des formalités et des coûts plus ou moins lourds selon les endroits.

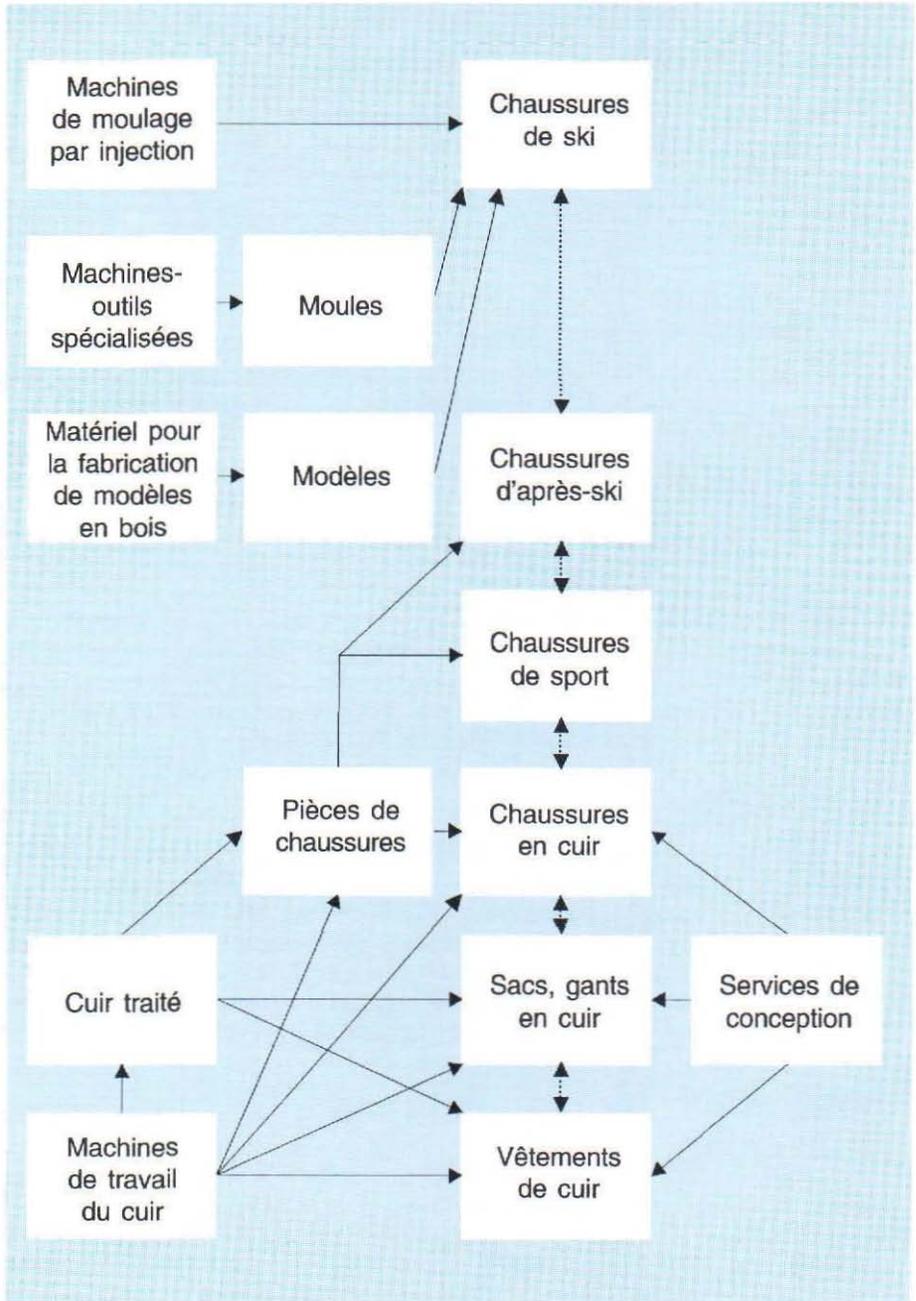
### *Climat et topographie*

Le climat et la topographie jouent surtout un rôle pour la production et le stockage. Il peut s'agir de conditions climatiques extrêmes et de risques écologiques (chaleur, poussière, risque d'inondation, tremblements de terre, etc.) qui affecteraient les livraisons ou la qualité des moyens de production. À mesure que le public prend conscience de l'importance de l'environnement, les activités ayant une influence sur l'environnement sont soumises à des réglementations qui entraînent des coûts supplémentaires pour l'entreprise.

---

<sup>25</sup> Les parcs de petites entreprises ont généralement une infrastructure qui bénéficie de l'appui des pouvoirs publics.

Figure III. Grappe d'industries de la chaussure en Italie



Source : Michal E. Porter, "The competitive advantage of nations", *Harvard Business Review*, n° 2, 1990, p. 80.

## *Terrains et bâtiments disponibles*

Le fait que des terrains et des bâtiments convenant à une activité particulière sont disponibles peut constituer un critère décisif pour le choix du lieu d'implantation. Une évaluation générale des coûts doit également tenir compte des redevances et autres coûts liés à l'acquisition ainsi que des coûts de l'exploitation, de l'adaptation et du financement de la propriété. Ces coûts varient généralement selon le lieu d'implantation et peuvent avoir une importance déterminante.

### **D. Caractéristiques du site**

Un site est un terrain où une usine et ses bureaux seront construits. Il peut déjà y avoir des bâtiments sur ce terrain et il arrive souvent que ces bâtiments doivent être adaptés pour les besoins du projet. Les caractéristiques et les coûts du site varient selon le lieu d'implantation. Ces variations sont dues aux différences de conditions sur le site ainsi qu'à l'importance des travaux préparatoires qui influent sur les coûts et le type de construction. Parmi les caractéristiques qui peuvent avoir une importance décisive, on peut citer :

- Les caractéristiques d'un bâtiment existant du point de vue des travaux et, notamment, la température (chauffage, climatisation, etc.), la lumière, la ventilation et les conditions sanitaires
- Les besoins techniques et les spécifications qui ont une grande influence sur le choix du lieu d'implantation et du site, ainsi que sur les coûts à engager
- Des dispositions juridiques comme les lois sur la construction qui peuvent avoir des incidences sur les adaptations en réglementant, notamment en fixant des restrictions à l'apparence et à la hauteur des bâtiments et/ou en fixant d'autres spécifications qui peuvent même interdire le choix d'un site donné
- Les nécessités de la commercialisation peuvent entraîner le remodelage de l'espace existant afin de créer des zones de vente et d'autres secteurs pour les clients; il faudrait aussi considérer des facteurs comme la visibilité et l'acceptabilité.

Le questionnaire IV-1 peut être utilisé pour évaluer les caractéristiques du lieu d'implantation et du site.

### **E. Incidences sur l'environnement**

La qualité de l'environnement est une question qui intéresse de plus en plus le public et qui prend donc une importance de plus en plus grande dans les décisions concernant le choix du lieu d'implantation et du site. Cette question est devenue mondiale et pose des problèmes scientifiques, politiques et juridiques qui n'ont pas encore été résolus et ils comportent des incertitudes concernant les normes, les dispositions juridiques et les procédures applicables. Là où des normes et des dispositions juridiques existent, il faut les respecter et évaluer les coûts supplémentaires correspondants. De plus, si la population touchée par le projet a des réactions négatives, cela peut influencer sur la réalisation du projet, sur l'image de l'entreprise ou sur

le processus de production lui-même, entraînant des coûts plus élevés ou des recettes plus faibles, et la viabilité d'un projet entier peut être mise en danger. L'environnement constitue donc un facteur qui peut être décisif pour le choix de la technologie, le type et l'ampleur de la production ainsi que les matières premières (dans la mesure où ces facteurs concernent les réglementations touchant le contrôle des émissions). Les émissions de bruits, d'odeurs, de vibrations ou de poussières peuvent avoir une incidence sur le choix entre divers lieux d'implantation et sites. Quelle que soit la réglementation concernant l'environnement, la production de bruit dans une zone industrielle ou dans une région encore inhabitée pourrait être acceptable au début, mais entraîner des problèmes si la région environnante devient zone habitée. Il faut prévoir de telles éventualités et en tenir compte au moment du choix du lieu d'implantation.

Les facteurs suivants concernant l'environnement doivent être pris en considération :

- Augmentation de la circulation (gaz d'échappement)
- Émission de bruits (circulation, chargement, production)
- Émission d'odeurs
- Émission de produits chimiques dangereux
- Émission de lumière
- Émission de fumées ou de poussières
- Création de vibrations qui peuvent gêner les bâtiments et structures voisins
- Émission de déchets dangereux ou toxiques
- Création de déchets recyclables et non recyclables.

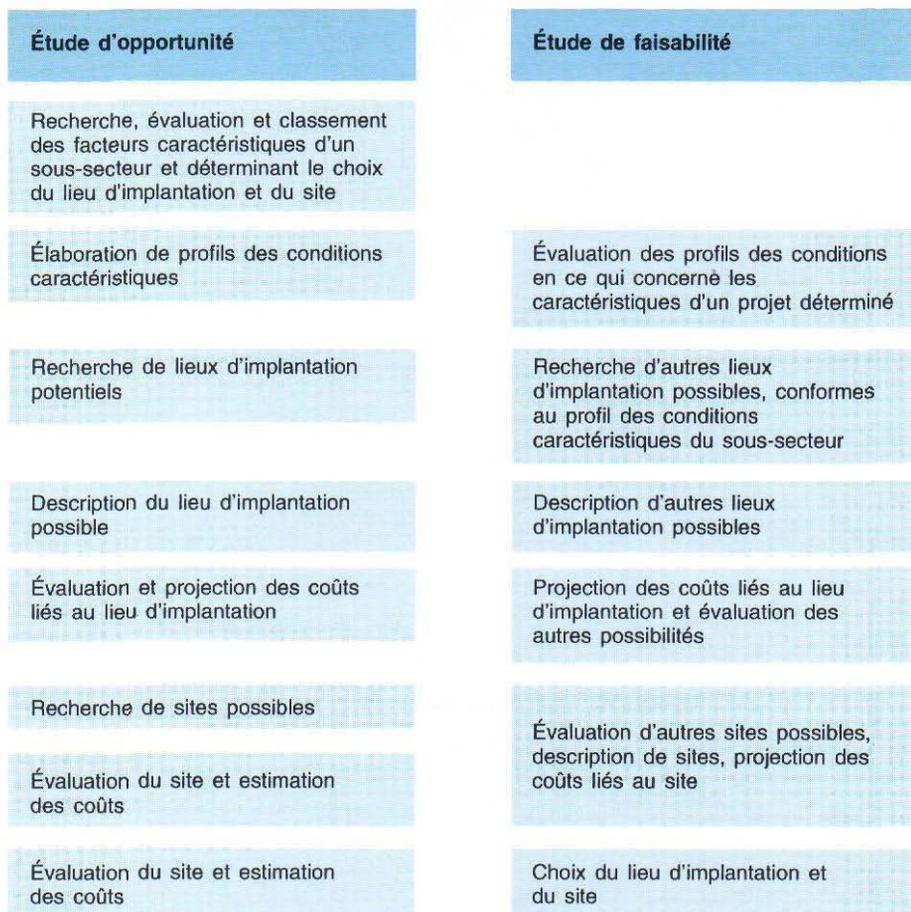
Des problèmes pour l'environnement et l'écologie peuvent provenir non seulement de la production, mais également de l'utilisation et de la destruction finale des produits. Les consommateurs peuvent devenir conscients de ces problèmes et modifier en conséquence leurs habitudes d'achat. Ce facteur peut donner un avantage stratégique et améliorer une image, mais il peut également entraîner des coûts supplémentaires.

## **F. Choix du lieu d'implantation**

Il y a une interdépendance étroite entre le choix du lieu d'implantation et du site d'un projet et tous les autres plans, en particulier les plans de commercialisation et le plan de production (choix de la technologie et du procédé). D'autres problèmes découlent des préférences personnelles et du comportement du chef d'entreprise.

Pour une étude d'opportunité au niveau sectoriel, on pourrait élaborer un profil énumérant les contraintes particulières au secteur concernant le lieu d'implantation et le site. Si l'étude est au niveau régional, elle pourrait aller jusqu'à déterminer d'autres lieux d'implantation possibles. Des profils des caractéristiques du lieu d'implantation et du site pourraient servir de guide pour les études de faisabilité concernant d'autres projets (questionnaire IV-1). On trouvera à la figure IV les étapes du choix du lieu d'implantation dans des études d'opportunité et de faisabilité

**Figure IV. Étapes du choix du lieu d'implantation**



Les facteurs à considérer devaient être choisis à partir de l'évaluation des aspects stratégiques et des facteurs concernant le lieu d'implantation (examinés aux sections B et C, respectivement, du présent chapitre), en même temps qu'une évaluation de ces facteurs selon leur importance pour le secteur déterminé (questionnaire IV-1) ou, dans le cas d'une étude de faisabilité déterminée, leur pertinence concernant le projet. Les facteurs devraient être évalués et classés suivant leur importance et leur contribution prévue. Comme il est proposé dans le questionnaire, les facteurs devraient être classés dans une échelle allant de 1 à 5 pour obtenir des profils des conditions concernant le lieu d'implantation et le site. Ces profils faciliteront la recherche de lieux d'implantation et de sites adaptés.

Les coûts varieront selon les lieux d'implantation et les sites en fonction des variations des coûts de l'immobilier, des locations, de la construction ainsi que des coûts d'adaptation, des impôts, des redevances juridiques et du coût de la création de moyens de transport dans l'entreprise, de la création d'énergie et de l'élimination des déchets. Il faut tenir compte à la fois des coûts d'investissement initiaux et des coûts de fonctionnement.

## **G. Coûts liés au lieu d'implantation**

En fonction du sous-secteur ou du lieu d'implantation, les coûts liés au lieu d'implantation peuvent constituer une partie importante des investissements prévus en capital fixe et il convient de les évaluer dans une étude d'opportunité. Les coûts de fonctionnement prévus liés au lieu d'implantation et au site ont également une influence sur la faisabilité financière d'un projet. Parmi les coûts caractéristiques des investissements liés à un site, on peut citer :

- Le coût du terrain
- Le coût du bâtiment
- Les arrhes pour les contrats de location ou de location avec option d'achat
- Le coût des commissionnaires
- Les impôts fonciers liés à l'achat ou à la location
- Le coût du génie civil
- Le coût du déblaiement et de la préparation du site
- Le coût de la construction et de l'adaptation
- Les coûts du raccordement aux services publics et aux services d'infrastructure
- Les coûts de la surveillance de la construction.

Les coûts de fonctionnement caractéristiques pour un site donné seraient les suivants :

- Bail pour le terrain, location, dépréciation du bâtiment
- Impôts sur les biens immobiliers
- Assurances
- Entretien
- Réparations
- Chauffage
- Nettoyage.

Si certains de ces coûts sont importants, ils peuvent rendre d'autres lieux d'implantation et sites intéressants. Les coûts prévus liés au lieu d'implantation et au site figurent dans les formulaires des coûts d'investissement (formulaires IV-1 et VIII-1); les coûts liés au fonctionnement devraient figurer au formulaire VI-6.

## V. Analyse du marché et politique de commercialisation

### Introduction

Pour atteindre son objectif économique final, une entreprise doit produire des revenus en vendant des produits ou des services à un marché<sup>26</sup>. Rares sont les entreprises qui offrent un seul produit ou un seul service à un seul marché, car elles sont en général présentes sur plusieurs marchés et entrent en compétition avec d'autres vendeurs et acheteurs<sup>27</sup>. Sur ces marchés, chaque entreprise doit atteindre un certain chiffre d'affaires afin de créer la valeur ajoutée nécessaire à la survie de l'entreprise. Pour cette raison, la documentation sur la gestion souligne fréquemment l'importance de la relation entre l'entreprise et le marché pour le succès ou l'échec de ladite entreprise.

#### A. Recherche sur la commercialisation, analyse de marché et position sur le marché

Le terme "commercialisation" englobe en général toutes les activités commerciales liées au marché. Il est donc plus large que le mot "ventes", qui ne concerne que la relation immédiate entre l'entreprise et les divers clients, qui se caractérise par la brièveté. Au contraire des ventes, la commercialisation concerne la position à long terme d'une entreprise sur un marché vis-à-vis de toutes les parties agissant sur ce marché et dans le cadre de l'environnement général des affaires (figure V). La commercialisation a donc pour objectif le développement à long terme de l'entreprise, son accès sur les marchés, le développement des marchés et l'élaboration de stratégies visant à satisfaire les besoins des consommateurs et à assurer la rentabilité de l'entreprise. Comme ces tâches et les stratégies les concernant ont de grandes chances d'influer sur toutes les activités d'une entreprise, on peut également dire que la commercialisation est une forme de gestion orientée vers le marché et chargée de produire, de stocker, de distribuer et de vendre les produits demandés par les clients.

Prise dans un sens stratégique, la commercialisation se traduit par l'élaboration et la formulation d'un plan et d'une politique de commercialisation qui intégreront les diverses activités nécessaires pour atteindre les buts à moyen et à long terme d'une entreprise. Dans le cas d'une entreprise déjà en activité, l'élaboration d'une politique de commercialisation s'appuie sur les étapes suivantes :

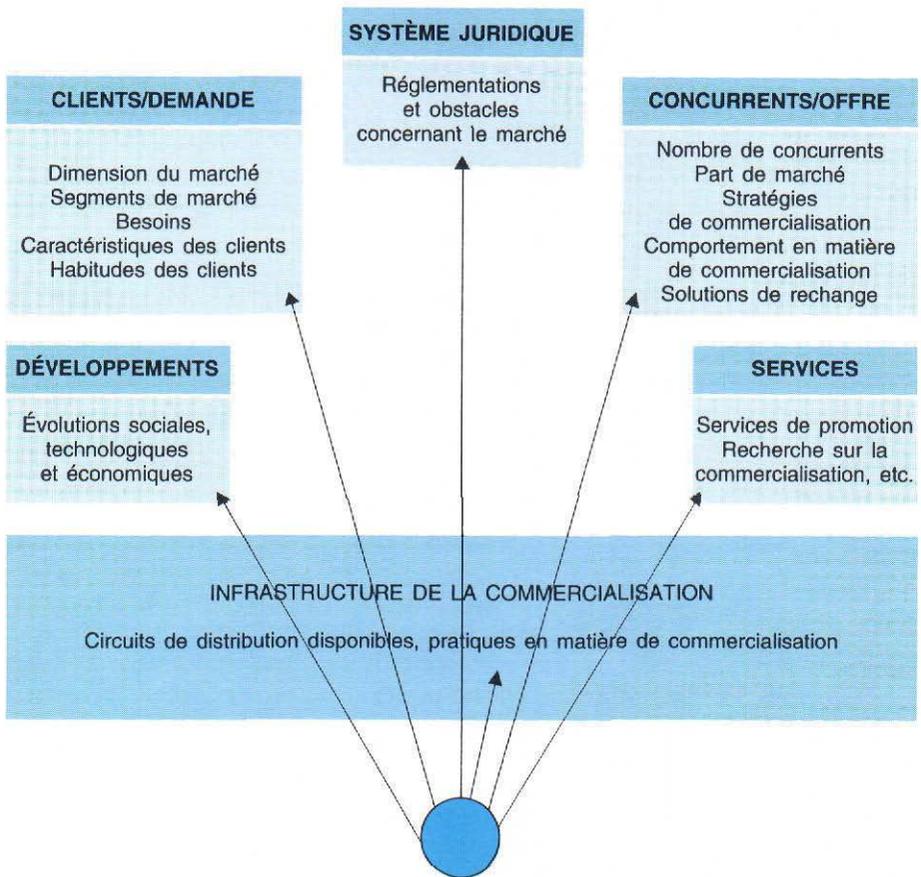
- Analyse du marché
- Description et évaluation de la position de la société : forces, faiblesses et potentiel par rapport au marché

---

<sup>26</sup>Le terme "marché" implique une relation entre la demande et l'offre de biens ou de services.

<sup>27</sup>En tant qu'acheteurs, ils sont également en concurrence sur le marché de l'offre pour acquérir les moyens de production nécessaires comme les matières premières, le capital, la main-d'œuvre et la technologie.

**Figure V. Recherche concernant la commercialisation, analyse du marché et position de l'entreprise sur le marché**



Position d'une entreprise par rapport à...

- Objectifs de commercialisation, compte tenu des obstacles du marché et des limites aux ressources de l'entreprise<sup>28</sup>
- Les stratégies de commercialisation (ce qui peut et doit être fait, quand cela doit-il être fait et par qui, pour atteindre les objectifs)<sup>28</sup>
- Réalisation (application de la stratégie impliquant contrôle et adaptation).

L'ampleur, la conception et la teneur d'une politique de commercialisation sont déterminées et limitées, dans une certaine mesure, par les décisions de base concernant l'entreprise. Parmi ces décisions figure l'adoption de principes de base pour l'entreprise, comme un engagement de non-agressivité de l'entreprise par rapport à la concurrence. La politique de commercialisation a également des incidences sur d'autres plans, notamment les plans financiers et les plans de production. Elle ne sera

<sup>28</sup>On trouvera une définition des stratégies et des objectifs de commercialisation dans la section E du présent chapitre.

donc pas élaborée de manière isolée, par un processus linéaire, et elle tiendra compte de ces interdépendances.

On peut prendre, par exemple, la décision concernant la dimension de l'usine et le programme de production : du point de vue de la stratégie de commercialisation, le volume désiré et les programmes de production sont définis. Par contre, la technologie disponible et les impératifs des procédés de production suggéreront généralement une dimension de l'entreprise différente et il peut arriver que les quantités commercialisables soient inférieures au seuil de rentabilité économique pour une entreprise de cette dimension. Si l'on inclut d'autres facteurs comme les capitaux disponibles pour les investissements, le personnel et les matières premières et autres moyens de production nécessaires et disponibles, on peut définir la dimension optimale de l'entreprise et du programme de production du point de vue des coûts techniques et des coûts de fabrication. Ce plan de production peut nécessiter la vente d'une quantité minimum d'un produit à un certain prix. L'étude de marché peut cependant révéler que celui-ci ne peut accepter cette quantité à ce niveau de prix que si le produit est légèrement modifié. Les programmes de production devront donc être adaptés, conformément à la reformulation de la politique de commercialisation qui reflète un compromis entre les besoins techniques et les impératifs du marché. Il peut aussi devenir nécessaire de modifier la politique de commercialisation s'il est techniquement impossible de produire économiquement le produit voulu dans la quantité et la qualité voulues.

L'importance de la commercialisation dépend des caractéristiques d'un marché, de la position de l'entreprise sur ce marché et du produit qu'elle vend. Cela est particulièrement vrai pour les petites et moyennes entreprises. Plus le marché est concurrentiel, plus la commercialisation devient importante. Une telle situation se rencontre fréquemment sur les marchés saturés et mûrs, où l'offre dépasse la demande. Une bonne stratégie de commercialisation doit, par exemple, définir les avantages comparatifs d'une entreprise vis-à-vis de ses concurrentes et exploiter ces avantages<sup>29</sup>. La commercialisation peut aussi jouer un rôle décisif lorsqu'une entreprise entre sur un marché nouveau où elle a peu de concurrents ou pas du tout. Cela signifie généralement que les clients eux-mêmes ne connaissent pas encore très bien leurs besoins et leurs préférences. De plus, il se peut que les clients ne soient pas informés du fait qu'un produit ou un service est disponible ou offert par l'entreprise. Si celle-ci désire commercialiser un nouveau produit, elle doit concevoir une stratégie de commercialisation en vue de déterminer les besoins des clients et d'accroître la visibilité de l'entreprise ou de son produit. La même chose est vraie pour une entreprise nouvelle essayant de pénétrer sur un marché. Ces stratégies comporteront des activités promotionnelles ainsi que des politiques concernant les prix, les circuits de distribution et la mise au point des produits; ces activités entraîneront toujours des coûts supplémentaires.

## B. Étude de marché au niveau sous-sectoriel

Comme nous l'avons déjà mentionné, une étude au niveau sous-sectoriel servira de source d'information et de base pour l'élaboration et l'évaluation d'un certain nombre de projets analogues. Elle devra également fournir des informations générales d'où il doit être possible de tirer des informations plus précises intéressant

---

<sup>29</sup>Par exemple, de meilleurs services après-vente grâce à un emplacement plus près du consommateur; une qualité supérieure grâce à la compétence du personnel; ou une nouvelle forme de produit grâce à une capacité novatrice.

le projet. Dans le contexte de la commercialisation, il devrait comprendre une description et une analyse relativement détaillées des marchés ainsi que des données de commercialisation importantes pour la conception et l'évaluation des diverses politiques de commercialisation. L'objectif essentiel de l'étude de marché au niveau sous-sectoriel est différent de celle qui est faite au niveau des projets, comme on peut le voir à la figure VI.

L'étude de marché au niveau sous-sectoriel devrait s'efforcer, avant tout, de définir le marché (groupes de produits, régions, groupes de consommateurs) et analyser sa structure (produits offerts, clients, circuits de distribution). Il devrait ensuite évaluer les caractéristiques du marché. Pour cela, il a besoin de données quantitatives et qualitatives, comme par exemple :

- Volume du marché
- Position dans le cycle de vie du marché (croissance, saturation, etc.)
- Taux de croissance (valeurs absolues et pourcentage par an)
- Marchés partiels
- Stabilité de la demande
- Projections concernant la dimension du marché, en tenant compte d'un comportement concurrentiel, de changements des valeurs des consommateurs et de progrès techniques possibles, par exemple des remplacements de produits
- Répartition géographique des consommateurs qui pourraient, par exemple, être groupés dans certaines zones ou dispersés sur l'ensemble d'une région.

Exemples de données qualitatives :

- Structure des besoins des consommateurs par groupe de consommateurs
- Motifs d'achat et comportement caractéristique des consommateurs
- Caractéristiques du produit, c'est-à-dire type, qualité, conception, nom de marque, matériel, niveau de prix, etc.
- Applications/utilisations caractéristiques des produits
- Niveau de revenu des consommateurs et élasticité-prix des produits<sup>30</sup>.

Il convient ensuite d'évaluer les concurrents :

- Nombre de concurrents, dimension, potentiel
- Comportement de ces concurrents et stratégies de commercialisation
- Description des produits concurrents, y compris de produits éventuels de remplacement.

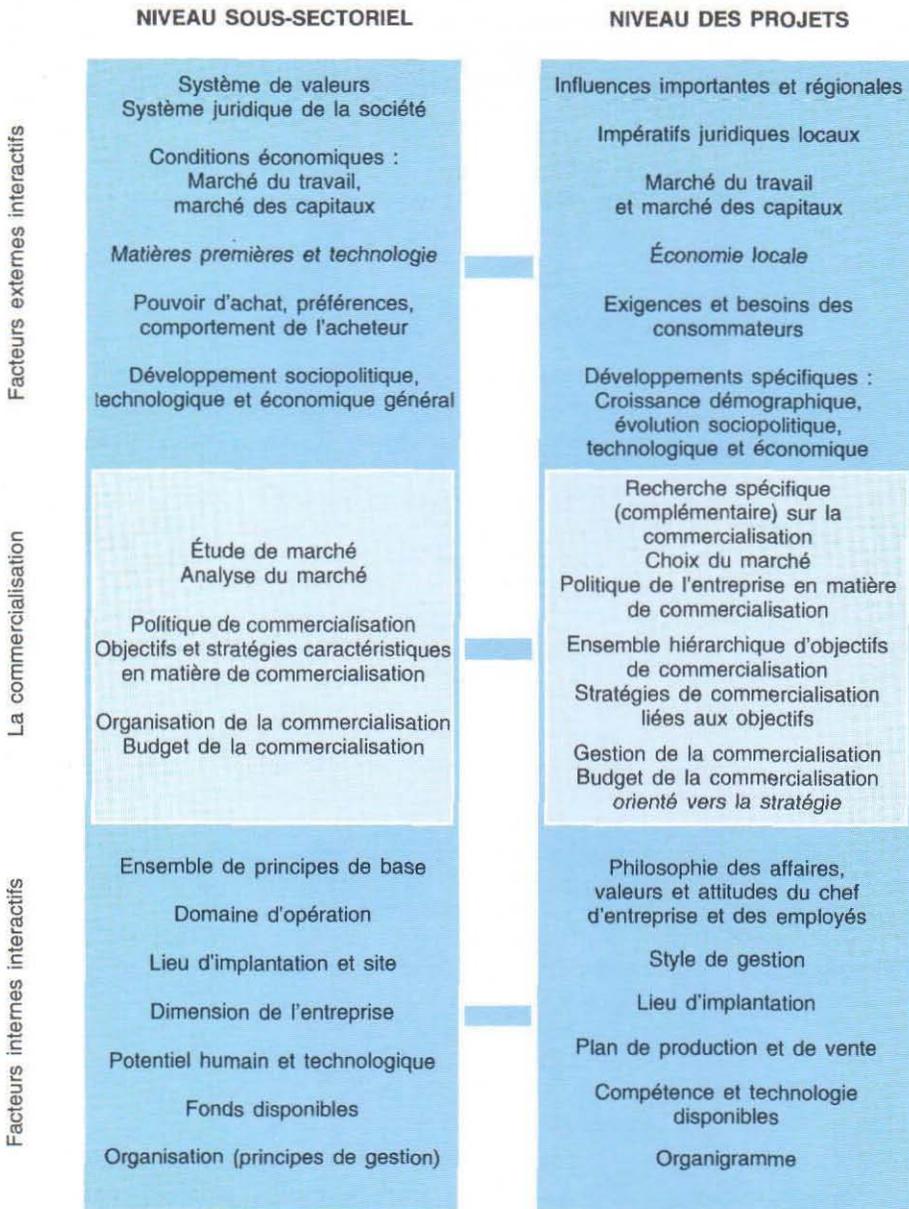
Il convient enfin de déterminer s'il existe une infrastructure de commercialisation :

- Circuits de distribution

---

<sup>30</sup>Le niveau de revenu des groupes de consommateurs influera sur le potentiel du marché; les dépenses dépendront également des revenus totaux disponibles. Les personnes à faible revenu, après avoir couvert les besoins essentiels (produits alimentaires, logement et habillement) auront peu d'argent à dépenser pour des objets non indispensables à la vie (livres, etc.). L'élasticité-prix décrit la relation entre le prix du produit et les quantités vendues : l'importance des politiques en matière de prix en tant qu'instruments de commercialisation est fonction de l'élasticité-prix.

Figure VI. Objectif d'une recherche sur la commercialisation au niveau sous-sectoriel et au niveau des projets



- Infrastructure de communications
- Infrastructure pour les services promotionnels
- Conditions culturelles et juridiques déterminant les stratégies de commercialisation.

Le but de la recherche sur la commercialisation au niveau subsectoriel est non seulement de recueillir et d'analyser les données relatives à la commercialisation

dans un sous-secteur donné, mais également de permettre d'élaborer des politiques de commercialisation caractéristiques viables et d'évaluer d'autres stratégies de commercialisation. Sur la base de cette information, des projets déterminés peuvent être élaborés et évalués par des investisseurs (financiers) et des entrepreneurs potentiels ainsi que par des institutions de promotion. Ces données peuvent également servir de base pour l'élaboration de politiques de développement économique.

Lorsque des stratégies et des politiques de commercialisation sont proposées, des estimations des coûts de la commercialisation et des recettes provenant des ventes devraient être utilisées pour l'élaboration d'un budget de la commercialisation.

### C. Portée de l'étude de marché

Le principal objectif de l'étude de marché est d'examiner une idée de projet du point de vue du marché afin d'évaluer sa faisabilité et de permettre d'élaborer des stratégies adaptées aux caractéristiques du marché. Au niveau sous-sectoriel, par contre, la portée de la recherche sera déterminée par la nécessité d'évaluer une idée de projet plus générale et d'élaborer des politiques de commercialisation caractéristiques plutôt que des propositions pour un projet déterminé. L'étude de marché commence par la détermination du problème fondamental<sup>31</sup>. Pour limiter la portée de l'étude, il faut définir des paramètres, par exemple une région géographique et/ou des groupes de clients possibles. En fonction des objectifs de la recherche, il faudra chercher et choisir des sources de données. Ces données devront ensuite être analysées et traitées.

Il convient de faire une distinction entre les données qui viennent de sources primaires et celles qui viennent de sources secondaires. La plupart des études de marché sont fondées davantage sur les données secondaires, telles que des données statistiques générales et des études sur la commercialisation, que sur des études primaires venant de la recherche empirique. Les données secondaires peuvent être recueillies à l'occasion de l'élaboration d'une étude sectorielle ou régionale. L'évaluation des données peut être centrée sur des thèmes particuliers : produits primaires, groupes de produits ou groupes de consommateurs.

Il conviendrait de recueillir et d'évaluer des données concernant les questions suivantes :

- Définition de la structure et de la dimension du marché
- Analyse de la demande, du comportement et des caractéristiques des consommateurs et de la distribution régionale
- Analyse des concurrents et de leur comportement
- Analyse de l'infrastructure existante en matière de commercialisation
- Analyse des tendances socio-économiques, de l'évolution technologique, etc.

---

<sup>31</sup>Bien qu'il y ait un lien entre le "problème fondamental" et l'"idée de projet", les deux ne sont absolument pas identiques : par exemple, un producteur de lames de scies à main d'excellente qualité peut avoir de plus en plus de difficultés à vendre sur les marchés d'exportation du fait de ses coûts de fabrication élevés (le problème); il souhaitera donc établir une unité de production dans un pays doté d'avantages comparatifs (l'idée de projet). Par ailleurs, un producteur de lames de mauvaise qualité dans un pays en développement pourrait renforcer ses chances sur le marché s'il améliore la qualité de ses lames (le problème). Un projet de coentreprise (l'idée) pourrait être pour les deux producteurs une solution possible (voir cas I de l'annexe).

Les sources de données secondaires sont nombreuses :

- Organisations internationales
- Services du gouvernement
- Organisations de recherche (universités, organisations à but non lucratif et associations commerciales)
- Associations commerciales et autres associations apparentées
- Presse commerciale, journaux économiques à caractère général et journaux professionnels
- Rapports sur des entreprises et publications des entreprises concurrentes.

Une entreprise peut également utiliser des informations d'origine interne (diverses statistiques, informations qualitatives obtenues par l'expérience, etc.). Des organisations internationales, comme le Bureau de statistique du Département des affaires économiques et sociales internationales de l'Organisation des Nations Unies, la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED), la Banque mondiale, l'ONUDI ou l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), peuvent fournir des données sur les marchés d'exportation et le commerce international. Des institutions nationales (par exemple, des bureaux de statistique) pourront généralement fournir des données sur la population, le nombre d'entreprises, le nombre d'employés, le produit brut et la valeur ajoutée par secteur économique ainsi que des indicateurs économiques comme les taux d'inflation, la croissance du PNB et les rapports entre les importations et les exportations. En général, ces données diffèrent quelque peu entre les régions.

Les plans nationaux de développement pourraient inclure des projections statistiques concernant, par exemple, les dépenses des consommateurs et de l'État ainsi que des informations sur les grands projets d'infrastructure. Des informations analogues peuvent être obtenues auprès des services de statistique des organisations internationales et des grandes banques de développement. Les organisations de recherche, dont certaines sont étroitement liées avec des organismes gouvernementaux, fournissent des informations sous forme de rapports annuels ou de rapports sur des projets. Il est également souvent possible d'obtenir des informations des entreprises commerciales spécialisées dans les études de marché. Parmi ces informations figurent des données culturelles ainsi que des informations sur le comportement des consommateurs, les concurrents, les stratégies de commercialisation des concurrents, l'infrastructure de la commercialisation, etc. Il se peut, cependant, que de telles entreprises n'existent pas dans certains pays en développement.

Les publications des organisations internationales et des associations commerciales, comme les chambres de commerce, peuvent constituer une autre source précieuse de données. Les études sur le marché de l'offre et des études complètes sur la commercialisation peuvent présenter un intérêt particulier. Il est très possible que ces publications contiennent des informations importantes sur les concurrents et sur leur comportement commercial, et même sur leurs plans futurs et sur les tendances technologiques et économiques.

Il pourrait être aussi nécessaire de recueillir des données primaires au moyen de la recherche empirique. Celle-ci est généralement fondée sur un échantillon des consommateurs potentiels, des détaillants ou des producteurs qui les approvisionnent, à qui on posera des questions au moyen de contacts personnels ou de demandes par téléphone ainsi qu'au moyen de questionnaires envoyés par la poste. Des entretiens avec des responsables nationaux ou des personnes bien informées permettent

aussi de rassembler des informations, mais d'une manière encore plus empirique. Ces données primaires peuvent également provenir de spécialistes de la commercialisation ou d'essais de produits ou de marché.

Les informations recueillies doivent être classées systématiquement en fonction des objectifs de la recherche avant de pouvoir être traitées et évaluées. L'évaluation des données est nécessaire car la plupart des données statistiques présentent des défauts graves et leur utilisation à l'état brut pourrait entraîner des décisions catastrophiques en ce qui concerne la faisabilité d'un projet. Si l'on connaît ces défauts, on peut ajuster les données pour assurer une interprétation correcte des conclusions. Les divers degrés de fiabilité devront également influencer sur le crédit accordé aux arguments fondés sur ces données. Les défauts les plus fréquents des études statistiques sont dus à des échantillons incomplets, des comptages doubles ou des changements de définition au cours du temps, qui peuvent influencer sur la fiabilité et la comparabilité de séries chronologiques.

Par exemple, la plupart des études faites dans les pays en développement s'arrêtent à une certaine dimension des entreprises (en général, elles n'incluent pas les entreprises ayant moins de 10 ou 20 employés). Dans d'autres cas, seules les données concernant le siège des entreprises seront indiquées; les données pour les filiales régionales peuvent ne pas apparaître du tout. Certains produits peuvent être classés dans divers groupes de produits en même temps (double comptage) ou apparaître dans un groupe (par exemple les "produits alimentaires") une année, et dans un autre groupe (par exemple les "produits pharmaceutiques") l'année suivante. Il arrive que des groupes de produits soient répartis entre divers sous-groupes, ce qui empêche la comparaison des données chronologiques pendant la période d'observation minimale.

La recherche empirique, par ailleurs, peut souffrir à cause d'une distorsion qui pourrait être liée au procédé d'échantillonnage, à l'énumérateur ou au chercheur, ou au moment où la recherche a été effectuée. Pour des projections des ventes, on peut utiliser le formulaire V-1. Les sources d'informations sont décrites à la figure VII.

#### **D. Définition et analyse du marché**

Alors que l'étude de marché porte sur des aspects de la stratégie des projets ainsi que l'élaboration de la politique de commercialisation, l'analyse des marchés ne porte que sur une partie de ces aspects, à savoir l'évaluation du potentiel du marché (demande prévue), le volume du marché (ventes actuelles) et la part de marché (part actuelle ou prévue de l'entreprise ou du projet). D'après le *Manuel de préparation des études de faisabilité industrielles*, la première étape de l'analyse de la demande et du marché consiste à déterminer le marché cible et à décrire et à analyser sa structure.

Contrairement à ce qui se passe pour un projet déterminé (cette question sera examinée dans la troisième partie), l'analyse du marché au niveau sous-sectoriel portera rarement sur un seul marché cible; elle traitera au contraire d'un certain nombre de marchés cibles caractéristiques. Le premier objectif de la définition et de l'analyse du marché dans une étude d'opportunité est donc de structurer l'ensemble du marché d'un sous-secteur et de le diviser par groupes de consommateurs, en fonction de leurs besoins et de leur comportement. Les aspects caractéristiques du sous-secteur devraient être analysés grâce aux questions ci-après figurant à la page 73 du *Manuel* mentionné ci-dessus :

- Quel produit est acheté ?
- Pourquoi est-il acheté ? (motif de l'achat)

**Figure VII. Comment obtenir les données sur le marché**

Source de l'information/ mode de recherche	Information concernant :										
	Volume du marché, potentiel de distribution du marché										
	Clients										
	Concurrents										
	Médiateur de la commercialisation										
	Fournisseurs										
	Postulant pour un poste										
	Financier										
	Secteurs										
	Cycles commerciaux										
	Technologies nouvelles										
	Environnement naturel										
	Population										
	Juridiction, politique économique et politique concernant les consommateurs										
	Possibilités d'agir; ressources privées										
	Succès des stratégies de commercialisation										
<b>RECHERCHE SECONDAIRE, ÉTUDE THÉORIQUE</b>	<b>NOTES :</b>										
<b>SOURCES INTERNES</b>											
Statistiques des ventes	X	X	X							X	
Rapport de service sur le terrain	X	X	X	X					X	X	
Comptabilité		X	X	X	X					X	X
Indice de la consommation	X										X
Correspondance		X	X	X	X	X	X				X
Comptabilité des coûts pour les ventes	X									X	X
Études de marché déjà faites	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>SOURCES EXTÉRIEURES</b>											
Statistiques officielles nationales et internationales	X	X	X	X	X	X	X	X			
Manuels sur les entreprises ou le secteur	X	X	X	X	X						
Publications des associations économiques	X	X	X	X	X						
Publications des institutions économiques	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
Documentation spécialisée, journaux et revues	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Banques de données externes	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Catalogues, dépliants		X	X	X				X			
Rapports d'entreprise, registres de coopération		X	X	X	X	X					
<b>RECHERCHE SUR LE TERRAIN</b>											
<b>RECHERCHE PRIVÉE</b>											
Entretiens avec le service sur le terrain	X	X	X	X		X	X			X	X
Observation des consommateurs		X									X
Essais de magasins privés		X									X
Entretiens avec quelques consommateurs	X	X	X	X			X	X			X
Entretiens avec des experts	X					X	X	X	X	X	X
Vistes d'expositions		X	X	X	X		X	X			
Entretiens avec des fournisseurs		X	X					X			X
Comparaisons de produits		X	X	X				X			X
<b>RECHERCHE EXTÉRIEURE</b>											
Recherche exclusive	X	X	X	X			X	X	X	X	X
Recherche en groupe	X	X	X	X				X	X	X	X
Sondage d'opinion standard	X	X	X	X			X	X			
Sondage d'opinion sur des sujets multiples	X	X	X	X			X	X			X
Essai sur le marché régional	X	X	X	X						X	X
Essai sur le marché local	X	X	X	X						X	X
Essai sur le marché de la main-d'œuvre	X	X								X	X
Essai sur les magasins	X	X	X							X	X
Recherche sur les marchés des coopératives	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Source : Fritz Wolfgang, "Was nützen Informationen, was kosten sie", *Praktisches Marketing für mittelständische Unternehmen* (Munich, GAW, 1986).

- Qui sont les acheteurs ? (les décideurs)
- Quand l'achat a-t-il lieu ? (habitudes d'achat)
- Quelles quantités sont achetées ? (quantité et fréquence)
- Où l'achat a-t-il lieu ?

Une fois que l'ensemble du marché d'un sous-secteur a été défini et que les marchés cibles caractéristiques ont été déterminés, il suffira en général de faire une définition préliminaire de la demande et des besoins des consommateurs pour commencer l'analyse. Pour certains projets, une description assez approximative des besoins des consommateurs peut suffire, comme dans le cas des vêtements. Dans d'autres cas, il faudra déterminer les besoins avec davantage de détail : par exemple, si le produit envisagé constituait un moyen de production pour d'autres industriels à fournir dans le cadre d'un accord de sous-traitance. Pour une analyse du niveau sous-sectoriel, il ne sera généralement pas nécessaire de faire la différence entre les qualités ou les conceptions des produits, même si cela devient nécessaire plus tard, lorsque le marché cible d'un projet déterminé sera analysé (étude de faisabilité). Il conviendrait cependant de faire la différence entre la demande effective et la demande latente (potentielle)<sup>32</sup>. On parle de demande effective lorsque les consommateurs potentiels ont conscience de leurs besoins et sont en mesure de les exprimer. La demande latente n'est exprimée que si les consommateurs sont mis en présence d'un produit ou d'un service. Dans le cas d'une demande latente, la politique de commercialisation peut être fondée sur une demande hypothétique, à vérifier au moyen d'une recherche empirique. Des comparaisons internationales consolideront la fiabilité des projections de la demande et réduiront les risques associés à l'utilisation de données hypothétiques uniquement.

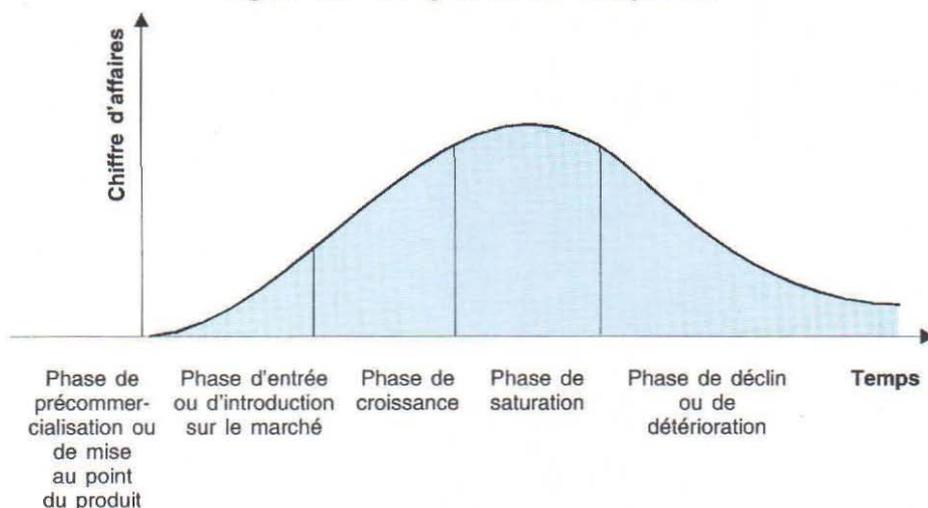
Il faudrait considérer les marchés comme des systèmes dynamiques évoluant sans cesse. L'analyse d'un marché devrait donc inclure des prévisions des modifications probables dans la dimension et la structure de ce marché ainsi que dans l'environnement socio-économique ou la technologie, ce qui peut entraîner la fabrication de produits de substitution. Il conviendrait également d'évaluer les changements du comportement des consommateurs ou des concurrents, de l'infrastructure de la commercialisation ou des conditions sociopolitiques et juridiques.

### *1. Cycle de vie d'un produit*

On utilise diverses méthodes de prévision, y compris des calculs de tendance, pour projeter les données sur les marchés. Ces données ne devraient pas être utilisées aveuglément, mais devraient être, par exemple, vérifiées en sollicitant l'opinion des spécialistes du marché ou en les comparant avec des informations provenant d'autres cultures. Les prévisions devraient également être évaluées du point de vue des cycles de vie du produit et du sous-secteur. La notion de cycle de vie distingue quatre phases : la phase d'introduction, dans laquelle un produit nouveau est introduit sur le marché; la phase de croissance, caractérisée par une augmentation rapide du volume et de la rentabilité; la stagnation ou saturation, lorsque le marché est saturé ou le produit ne peut plus accroître sa part de marché; la phase de détérioration, caractérisée par une diminution des volumes et l'apparition de produits nouveaux et meilleurs ou de produits de substitution (figure VIII). A chaque phase du cycle correspond un ensemble déterminé de stratégies de commercialisation.

<sup>32</sup>L'évaluation de la demande est importante pour l'estimation de la dimension du marché.

Figure VIII. Le cycle de vie d'un produit



## 2. Dimension du marché

On peut définir de plusieurs manières la dimension d'un marché. Les termes : potentiels d'un marché, volume d'un marché, part d'un marché et potentiel de ventes ont tous trait à la demande quantitative et sont généralement exprimés en tonnes, en nombre de pièces ou en unités monétaires. Le potentiel du marché correspond à l'ensemble de la demande estimative pour un produit par unité de temps, alors que le volume d'un marché représente cette part du potentiel du marché satisfaite par les divers producteurs. La part de marché d'une entreprise est la relation entre ses ventes actuelles et le volume du marché, exprimée en pourcentage.

Le potentiel des ventes d'une entreprise donnée est déterminé par ses recettes annuelles actuelles, plus la part des ventes des concurrents qu'ils pourraient conquérir, et cette part du marché non exploitée ou en expansion qu'ils pourraient conquérir grâce à une campagne bien adaptée.

Les petites et moyennes entreprises s'intéressent, en général, surtout au potentiel des ventes et moins à des parts de marché car leur part réelle du marché ne constitue qu'un pourcentage infime du marché total. C'est la raison pour laquelle elles ne considèrent en général que le niveau des ventes nécessaires pour un fonctionnement rentable et analysent le marché uniquement pour déterminer si cette quantité peut être écoulee et dans quelles conditions. Dans ce cas, il peut suffire d'identifier un groupe de clients ou une zone géographique limitée et restreindre l'étude à cette portion du marché. Cette méthode présente l'avantage de permettre à une étude de marché détaillée de traiter de segments de marché plus réduits et, probablement, plus homogènes.

Pour quantifier la demande, la recherche devrait porter sur les questions suivantes :

- Combien de clients ont besoin du produit ?
- De combien de produits les clients ont-ils besoin, en moyenne, et avec quelle fréquence ?
- Quand les clients ont-ils besoin d'un produit et avec quel degré d'urgence ? Quel est le rythme de remplacement ?
- Quels produits les consommateurs utilisent-ils à l'heure actuelle ?

Cette information devrait permettre d'obtenir une estimation du potentiel du marché ainsi que du volume du marché et des fluctuations de la demande.

### 3. *Segmentation du marché et caractérisation des sous-marchés*

Au cours de l'évaluation initiale de la dimension du marché, il est nécessaire de structurer celui-ci en déterminant les diverses zones régionales ou groupes de consommateurs. On entend par "segmentation" la division d'un marché important et généralement hétérogène en plusieurs sous-marchés plus homogènes. L'objectif de cette opération est de définir les segments nettement différenciés par rapport à d'autres, mais suffisamment importants pour justifier la recherche de stratégies spéciales pour y prendre pied et pour les développer.

Les stratégies de commercialisation visant un seul client ou un petit groupe de clients et fondées sur leurs préférences et leurs caractéristiques personnelles sont généralement très efficaces. Si un seul client est suffisamment important, cette stratégie prend parfois la forme de "gestion d'un compte particulièrement important". Pour tirer le meilleur parti de leurs ressources, les petites entreprises ont cependant généralement besoin de viser des groupes de clients plus importants.

Les marchés peuvent être segmentés au moyen de divers critères régionaux, personnels et économiques. Les critères régionaux caractéristiques seraient les suivants :

- Distance entre le marché et l'entreprise
- Facteurs sociopolitiques intéressant les communautés, les districts, les États
- Caractéristiques culturelles telles que langue, religion, race ou tribu
- Facteurs géographiques (montagnes, fleuves, climat).

Les critères régionaux sont utilisés lorsque les consommateurs sont groupés dans des régions géographiquement distinctes ou répartis régulièrement sur l'ensemble de la zone du marché. Des différences culturelles entre les régions, des variations importantes de l'infrastructure ou des réglementations serviraient de base à la segmentation régionale.

Les marchés locaux présentent une importance particulière pour les petites et moyennes entreprises. Du fait de leurs contacts étroits avec les clients, les coûts de distribution et de promotion sont moins élevés, ce qui est un facteur favorable pour ces entreprises dont les moyens financiers sont généralement limités. La connaissance de la situation locale et des contacts personnels avec les clients constituent un avantage supplémentaire par rapport aux concurrents venus de l'extérieur. Dans la plupart des cas, le marché local devient la base à partir de laquelle une entreprise peut éventuellement se développer.

L'importance des marchés locaux pour la réalisation des objectifs de commercialisation dépend également du genre de produits et des groupes de consommateurs potentiels. Pour les produits qui sont vendus directement aux consommateurs, les marchés locaux sont plus importants que pour les produits distribués par l'intermédiaire de grossistes ou de détaillants ou vendus directement à d'autres entreprises. Un autre facteur important est la normalisation des produits. Moins un produit est normalisé, plus la communication personnelle est nécessaire, ainsi que les contacts directs entre le fournisseur et ses clients, en dépit des moyens de communication modernes.

On peut aussi définir un segment de marché en utilisant des critères économiques comme le genre du sous-secteur ou la dimension de l'entreprise. Les caractéristiques personnelles des groupes de clients peuvent être la religion, la langue, les préférences personnelles (une préférence pour les produits étrangers, par exemple), le comportement au moment de l'achat, l'âge, le sexe, le genre d'emploi (étudiant, employé, travailleur indépendant), le niveau de revenu, l'état civil et le style de vie (snobisme et recherche de l'image). Au niveau sous-sectoriel, l'étude de marché porte, en général, sur plusieurs segments de marché.

S'il arrivait que l'étude de marché détermine que le volume du marché local est trop réduit pour faire vivre même une entreprise modeste, il faudrait rechercher des segments de marché complémentaires. Pour la segmentation du marché, il faut utiliser le formulaire V-1.

#### 4. *Demande des clients et concurrence*

Une fois les segments de marché déterminés, il faudrait examiner plus en détail la demande des clients, en posant un certain nombre de questions, par exemple :

- Quels produits sont demandés ?
  - Qualité, format (épaisseur, largeur), niveaux de tolérance, capacité d'adaptation (spécifications techniques)
  - Couleurs, apparence, conditionnement
- Quelles sont les quantités demandées ?
  - Importance des commandes
- Quels services apparentés sont demandés et sont caractéristiques pour le segment de marché ?
  - Livraison, stockage, paquets séparés
  - Présentation, instructions techniques pour l'utilisation, outils complémentaires
  - Garanties, service après-vente
  - Visites régulières par les vendeurs
  - Formation du personnel
- Quel prix les consommateurs sont-ils prêts à payer ?
  - Prix des produits concurrents
  - Conditions de paiement

A ce stade, l'étude de marché vise un groupe de consommateurs bien défini, ce qui fait qu'il est possible de joindre ceux-ci directement pour recueillir les informations nécessaires. L'étude doit comporter une évaluation de la concurrence et du système de commercialisation sur le marché cible. L'analyse de la concurrence peut aller d'une information quantitative (combien de concurrents, chiffre d'affaires, nombre d'employés, rentabilité) à de véritables stratégies de commercialisation (nature du système de distribution, satisfaction du client, développement du marché et plans d'expansion [orientation vers la croissance, plans de commercialisation]) et avantages compétitifs (technologie, personnel, capital, relations avec les clients). Il est important de déterminer les forces et les faiblesses des concurrents éventuels par rapport aux besoins des clients, afin d'élaborer des politiques de commercialisation sur lesquelles on puisse fonder l'élaboration et l'évaluation de projets déterminés.

Un bon indicateur de l'intensité de la concurrence est le nombre des concurrents et leurs parts de marché respectives. S'il n'y a que quelques fournisseurs, les structures du marché sont du genre monopolistique ou oligopolistique. Ces marchés présentent un potentiel de rentabilité élevé pour les nouveaux venus, mais il peut être difficile d'y prendre pied s'ils sont activement défendus par des concurrents déjà établis et tirant profit de leurs relations avec les clients. En outre, des entreprises plus importantes dotées des moyens financiers plus lourds peuvent utiliser leur position pour dresser des barrières contre de nouveaux clients en jouant sur les prix, la publicité ou les conditions de paiement. Par ailleurs, sur les marchés où il y a un grand nombre de petits fournisseurs, ceux-ci ne sont généralement pas en mesure d'empêcher l'arrivée de nouvelles entreprises. Si l'analyse de marché révèle un potentiel considérable non encore sollicité, il est probable que ce segment de marché sera peu profitable, même si la concurrence est très faible.

Le comportement agressif ou défensif des fournisseurs concurrents est déterminé par leur stratégie de commercialisation (bas prix, rabais, contrats de livraison à long terme), ce qui peut également donner des indications sur le comportement des clients dans le domaine de l'achat. Pour analyser les exigences des clients et les concurrents, on peut utiliser les formulaires V-2 (description du marché) et V-3 (analyse de la concurrence).

### 5. *Infrastructure et environnement du marché*

La description détaillée des marchés devrait fournir des informations sur leur infrastructure, les pratiques en matière de publicité et l'existence de circuits de distribution, de médias et d'agences de promotion.

L'entrée sur un marché et la place que l'on peut y prendre peuvent dépendre, dans une grande mesure, des dispositions juridiques comme des licences ou des exigences de capacité. Les règlements douaniers, les quotas, les droits de douane ou les impôts peuvent empêcher les entreprises de mettre le pied sur un marché potentiel ou exigent des stratégies spéciales pour surmonter ces obstacles. Il faut donc que l'analyse de marché évalue les réglementations et les procédures administratives apparentées.

### **E. La position stratégique de l'entreprise**

La position stratégique est déterminée par les forces et les faiblesses d'une entreprise par rapport à ses concurrents et à un marché déterminé. Les entreprises nouvelles s'efforceront de trouver la position la plus favorable, malgré leurs faibles moyens financiers et, souvent, dans les pays en développement, leurs compétences ou leur niveau technologique limités, ce qui constitue un handicap. Pour l'étude de marché au niveau sous-sectoriel, il convient généralement d'évaluer la position stratégique d'une entreprise donnée. Il faut pour cela évaluer la mesure dans laquelle les besoins des consommateurs sont satisfaits par les fournisseurs actuels, ainsi que les forces et les faiblesses de ces concurrents, et définir l'ensemble du système de commercialisation. L'étude doit également faire ressortir les atouts particuliers des concurrents qui ont réussi, montrant ainsi quels sont les facteurs qui sont particulièrement importants pour le fonctionnement de l'entreprise.

La notion de facteurs de succès suppose que, pour un marché ou un produit donné, il existe un ensemble de facteurs indispensables pour atteindre les objectifs stratégiques. Le non-respect de ces facteurs n'entraîne pas nécessairement la faillite de l'entreprise, mais leur prise en considération peut contribuer au succès. Si l'étude

de marché a, par exemple, révélé que les clients n'achètent pas un produit donné si les points de vente sont trop loin de leur habitation ou de leur travail, l'entreprise a donc le choix entre s'implanter sur un marché local suffisamment grand pour garantir un niveau minimal de vente ou, dans le cas d'un marché plus dispersé, elle doit utiliser des circuits de distribution tels que des détaillants ou des grossistes, ou pratiquer la vente directe au moyen de catalogues et de vente par correspondance. Les principaux facteurs de succès sont les suivants :

- La qualité
- La livraison dans les délais prévus
- La garantie du produit
- L'aspect des produits
- La correspondance avec les tendances des consommateurs (mode), le lancement de mode
- La satisfaction des désirs particuliers des consommateurs
- Le service après-vente.

Avant d'élaborer une politique de commercialisation, il faut déterminer les facteurs de succès possibles. Si une entreprise envisage de faire un investissement, il faudrait évaluer ses chances de succès au moyen d'une analyse interne qui porterait sur les forces et les faiblesses de l'entreprise par rapport à celles de ses concurrents.

Les chances de succès sont généralement dans les domaines suivants :

- Savoir-faire technique
- Compétence en matière de gestion
- Expérience et formation des employés
- Qualité du personnel de vente
- Structure financière
- Emplacement
- Équipement technique
- Moyens de transport.

Au départ, on peut fonder les avantages comparatifs sur la demande locale et, une fois que ceux-ci sont assurés, on peut élargir les efforts de commercialisation. L'existence de grappes d'industries peut fournir des liens avantageux et mutuellement profitables, renforcés par un apport gratuit d'informations et une diffusion plus rapide des technologies. L'exemple connu sous le nom de grappe de l'industrie italienne de la chaussure (figure III) montre comment un groupement d'industries d'aval crée des avantages pour un ensemble d'industries ayant des rapports les unes avec les autres et renforce leur compétitivité générale.

Lorsque, par exemple, les fabricants de chaussures interrogent les fabricants de cuir au sujet des styles nouveaux et des techniques de fabrication nouvelles, ils sont très vite informés des nouvelles textures et couleurs du cuir. Les fabricants de cuir, de leur côté, sont informés des tendances de la mode, ce qui les aide à mettre au point des produits nouveaux. Au départ, il faut stimuler cette interaction, mais cela n'est plus nécessaire au bout d'un certain temps.

Le formulaire V-1 est utilisé pour déterminer les facteurs permettant d'obtenir un succès sur un marché. Le formulaire V-2 est utilisé pour décrire les marchés.

## F. Formulation et évaluation de la politique de commercialisation

L'élaboration d'un concept de commercialisation est déterminée par des conditions internes et externes :

<i>Conditions externes</i>	<i>Conditions internes</i>
Société, système de valeurs, tradition	Philosophie des affaires
Climat des affaires, environnement	Objectifs, stratégies, moyens
Analyse de marché (segments)	Position stratégique, potentiel de l'entreprise

La politique de commercialisation a une dimension stratégique et opérationnelle; elle couvre aussi bien des stratégies de commercialisation que les moyens de les mettre en œuvre (figures IX et X). La stratégie de commercialisation est déterminée par les objectifs stratégiques, lesquels relèvent de la philosophie générale des affaires considérée comme un ensemble de principes de base régissant la conduite des affaires. Dans les petites et moyennes entreprises, à l'opposition des grandes entreprises, la philosophie des affaires est dominée par les valeurs et les attitudes personnelles du chef d'entreprise.

### 1. Objectifs de commercialisation

Les objectifs de commercialisation font partie des principes et des objectifs commerciaux d'une entreprise, présentés dans une structure hiérarchique, laquelle est déterminée par son orientation stratégique. En gros, on peut dire qu'il y a deux orientations stratégiques principales : la novatrice et la conservatrice. Une orientation novatrice vise à introduire des produits nouveaux ou à prendre pied sur des marchés nouveaux. Pour lancer une entreprise nouvelle, il faut une bonne dose d'orientation novatrice. L'orientation conservatrice vise à accroître les ventes de produits qui sont sur le marché depuis un certain temps sans les modifier ou en les modifiant seulement légèrement.

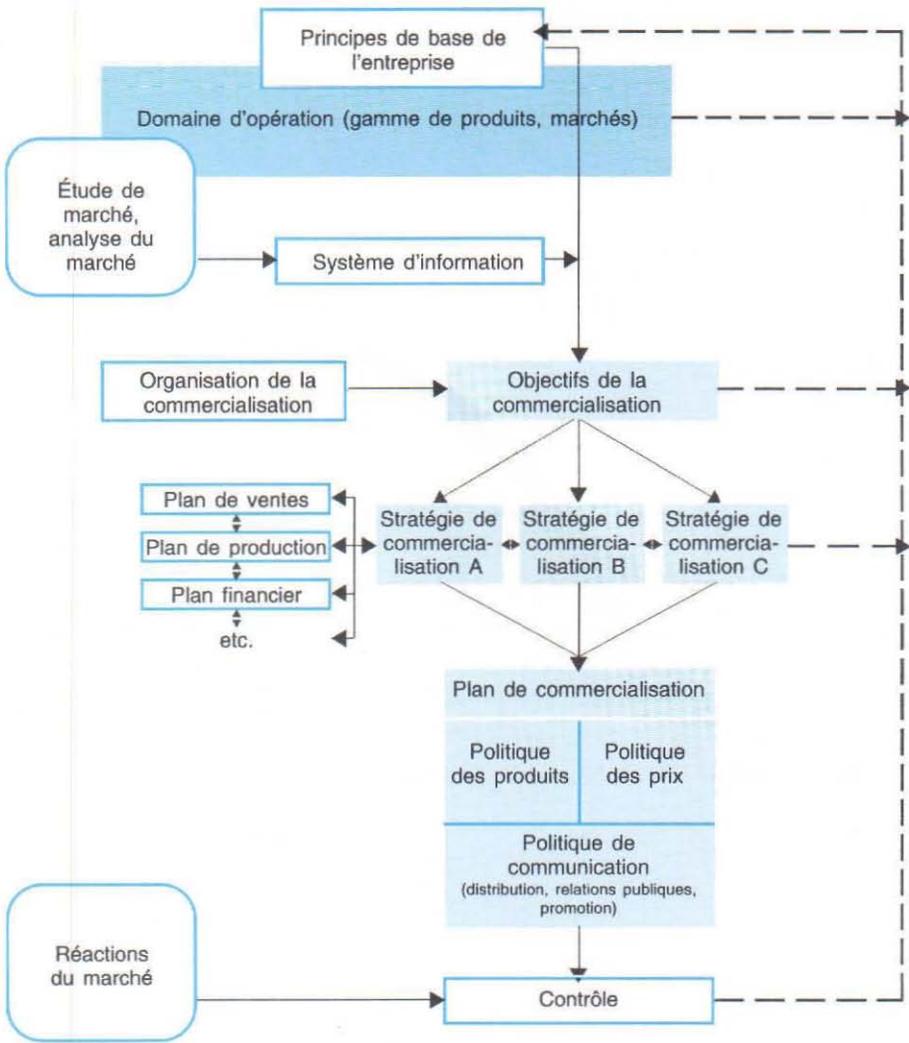
Des objectifs de commercialisation orientés vers la croissance peuvent se traduire par une politique commerciale agressive avec une tendance marquée à prendre pied sur des marchés nouveaux ou à diversifier la production en ajoutant des produits nouveaux. Les ventes peuvent augmenter au détriment de concurrents ou grâce à une expansion du marché. Lorsqu'une petite ou moyenne entreprise investit pour accéder à un marché avec un produit déjà bien connu, son objectif n'est pas de prendre des parts de marché, mais plutôt de tirer parti de celui-ci en vue d'améliorer sa rentabilité, ses possibilités de croissance et sa position à l'égard des concurrents. Dans ce cas, la décision de commercialisation est déterminée par des objectifs de vente et les coûts de commercialisation correspondants.

Une étude d'opportunité au niveau sous-sectoriel devrait permettre de déterminer et d'évaluer des objectifs de commercialisation réalisables. Il ne suffit pas de définir des objectifs de vente, de chiffre d'affaires ou de bénéfices d'une manière générale. Les objectifs de commercialisation doivent aussi concerner l'image du produit, la création d'une marque commerciale, la formation de vendeurs ainsi que la présence et la visibilité sur le marché.

### 2. Stratégies de commercialisation

Les entreprises peuvent poursuivre diverses stratégies de commercialisation en même temps, mais pour des produits et des marchés différents. La définition, la description et l'évaluation des segments de marché sur la base de l'étude de marché

Figure IX. La politique de commercialisation



devraient permettre de déterminer des stratégies de rechange pour les produits. Sur la base de cette information recueillie au niveau sous-sectoriel, des stratégies de commercialisation appropriées peuvent être recommandées pour des projets déterminés, comme on pourra le voir dans la troisième partie.

La diversification des produits et l'accès à des marchés différents permettent à une entreprise de moins dépendre des développements et des fluctuations de ces marchés. Il se peut, cependant, que le coût de la diversification dépasse les capacités d'une entreprise, surtout si elle est petite, en matière de finances, de personnel ou de technique.

La célèbre matrice d'Ansoff (figure XI) montre bien les stratégies de base concernant les produits/le marché. Pour ce qui est des marchés, le degré de diversification dépend de la familiarisation des clients potentiels à l'égard des produits ou

Figure X. Étapes de l'élaboration d'une politique de commercialisation

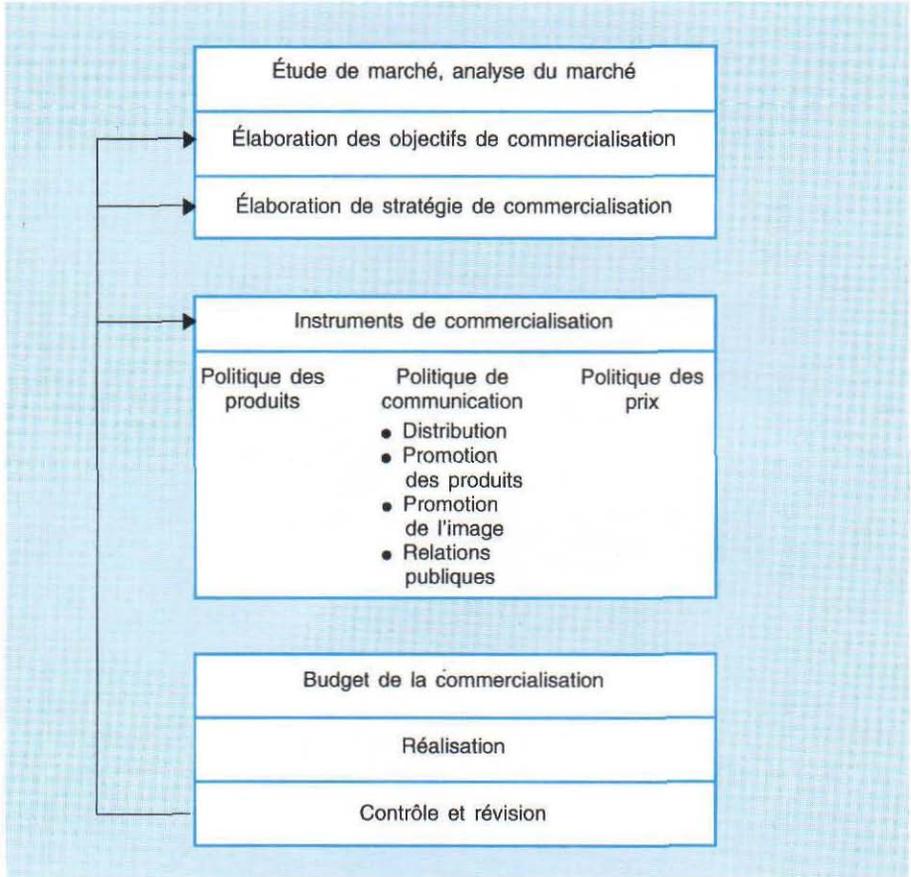
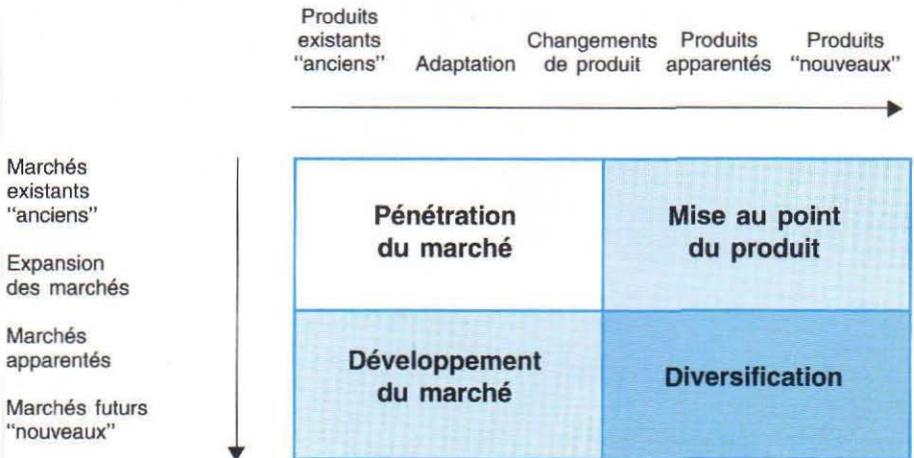


Figure XI. Stratégies de base concernant les produits et les marchés (matrice d'Ansoff)



Source : H. J. Ansoff, "A model for Diversification", *Management Science*, 1958, p. 392.

des services, si ceux-ci sont déjà disponibles et bien implantés sur le marché. En ce qui concerne les produits, le degré de diversification dépend de la nouveauté des produits ou services commercialisés. Le degré de diversification le plus élevé serait obtenu par la production et la commercialisation d'un produit nouveau qui n'est encore offert sur aucun marché.

Si les conditions du marché permettent à des entreprises de tirer parti de certains atouts qu'elles possèdent, elles chercheront plutôt à se spécialiser qu'à se diversifier. Une trop grande diversification peut entraîner des résultats médiocres et des pertes de compétitivité pour une entreprise, alors que la spécialisation peut amener celle-ci à dépendre de l'évolution de groupes de clients très précis ou de petits segments de marché.

Des activités intenses de recherche-développement et des politiques de produits novatrices permettent de surmonter les obstacles négatifs de la spécialisation. Les petites entreprises ont tendance à se spécialiser en ce qui concerne leurs clients ou leurs produits et, donc, à exploiter des créneaux commerciaux, surtout si elles exploitent des marchés très diversifiés géographiquement. Par contre, si elles limitent leurs activités économiques à une région proche et limitée, elles seront davantage tentées de se diversifier. Il est évident que les stratégies commerciales d'une entreprise orientée vers l'innovation seront différentes de celles d'une entreprise plus conservatrice. Les premières ont tendance à améliorer leur position sur le marché en se diversifiant; les secondes s'efforcent d'obtenir un avantage comparatif en abaissant leurs prix. Les décisions concernant les stratégies en matière de prix et de communications déterminent le comportement vis-à-vis de la concurrence. Un comportement agressif se traduit généralement par une stratégie de prix très bas et de promotion intense. Il n'est pas rare que des petites et moyennes entreprises appliquent une stratégie de concurrence "amicale". Dans ce cas, elles limitent leur publicité à la description des produits et de l'entreprise et évitent de s'affronter sur les prix et d'appliquer des politiques de publicité agressives, comme la publicité comparative.

Les stratégies de commercialisation exigent que les politiques s'accompagnent de mesures en matière d'organisation. Cette combinaison s'appelle le plan de commercialisation. Pour obtenir les meilleurs résultats possibles, il faut harmoniser les politiques adoptées; il faut notamment coordonner leur application et leur conception sur les plans fonctionnel et chronologique. L'application isolée de politiques de commercialisation, comme la mise en place d'un nouveau système de distribution sans l'appui d'une politique de produits ou de mesures de promotion appropriées, est vouée à un échec presque certain. Pour décrire les objectifs et les stratégies de commercialisation, il faut utiliser les formulaires V-4 et V-5.

### *3. Politique de produit*

Les politiques de produit devraient être fondées sur une idée de projet donnée et une analyse de marché correspondante. Au niveau sous-sectoriel, cependant, d'autres stratégies de produit doivent être évaluées pour les différents segments de marché. Une politique de produit suppose également des activités permanentes de recherche-développement sur les produits et, notamment, la mise au point de nouveaux produits pour tenir compte des cycles de vie des produits et des marchés. Plus le cycle de vie d'un produit est court, plus les activités de mise au point de produits nouveaux sont nécessaires, comme les produits soumis aux pressions de la mode.

Pour mettre au point de nouveaux produits, il faut systématiquement chercher et essayer de nouvelles idées de produit. Ces essais ne doivent pas se limiter à des

activités techniques comme la production de prototypes, mais doivent également comporter une évaluation des possibilités des marchés, de préférence sur des marchés isolés.

Les études au niveau sous-sectoriel peuvent démontrer la nécessité de créer des services de mise au point des produits dans les entreprises. Pour la plupart des petites entreprises, cette création excède les capacités financières. Il se peut donc qu'elles décident d'entreprendre des activités de mise au point des produits au cas par cas plutôt que d'une manière permanente et de coopérer avec d'autres entreprises ou des institutions de recherche. Elles peuvent aussi décider de choisir des produits nouveaux existants et d'acquérir des licences de fabrication.

#### 4. *Politique en matière de prix et conditions de paiement*

La politique en matière de prix constitue un instrument de commercialisation important. Elle consiste à établir le prix et à déterminer les conditions de paiement. Pour fixer un prix, il faut tenir compte de la nécessité de couvrir les dépenses et des limites imposées par le marché. Le prix est aussi étroitement lié à l'importance de la production vendue. La relation entre le niveau potentiel des ventes et le prix constitue l'élasticité par rapport au prix. Une élasticité élevée signifie une forte réaction des consommateurs aux changements de prix<sup>33</sup>. Selon le *Manuel de préparation des études de faisabilité industrielles*, les études de marché au niveau sous-sectoriel devraient, chaque fois que cela est possible, fournir des informations non seulement sur les effets possibles de l'élasticité-prix, mais également sur le comportement des consommateurs, qui est fonction du niveau des revenus par rapport aux prix (élasticité-revenus).

Des politiques de prix bas ou élevés peuvent être appliquées en permanence ou limitées à des périodes précises (soldes annuelles, introduction de produits nouveaux). Une entreprise peut également décider de pratiquer des prix différents selon les marchés. Cette différence peut aussi être marquée par des remises pour des achats en grande quantité ou pour de bons clients, comme cela se fait sur de nombreux marchés.

Les politiques en matière de prix portent également sur les conditions de paiement, par exemple les paiements d'avance, les arrhes, le paiement par versements échelonnés, les traites, les crédits fournisseurs, les remises et primes ainsi que des arrangements spéciaux concernant les devises dans le cas d'exportation ou d'importation.

Sauf pour les paiements d'avance ou les paiements à la livraison, les conditions appliquées normalement entraînent des coûts administratifs et des intérêts. Des conditions de paiement favorables constituent en effet une remise, mais elles peuvent être préférables à des réductions de prix directes, car elles permettent une certaine souplesse sans modifier la politique générale de prix.

#### 5. *Communications et distribution*

Les stratégies de communications et de distribution présentent beaucoup de points communs. Une stratégie de communications a pour but d'assurer, d'organiser et de maintenir le flux d'information entre une entreprise et ses clients, les agents

---

<sup>33</sup>Une augmentation de prix pour un produit soumis à une importante élasticité-prix entraîne une forte diminution des ventes. Dans certains cas, cependant, les consommateurs peuvent réagir différemment, par exemple pour l'achat de produits jouant avec le snobisme; l'élasticité peut aussi être contrariée par la complémentarité des produits (raquettes, balles et chaussures de tennis; machines et pièces détachées, etc.).

de vente et les concurrents. Comme une entreprise a également une action sur son environnement social, ses communications ne visent pas seulement les affaires et la commercialisation.

Les stratégies de distribution concernent le transport matériel, le plan des locaux de vente, l'organisation des unités de vente et le choix de la méthode de distribution (par exemple, ventes directes, ventes par l'intermédiaire de grossistes ou de détaillants). L'organisation des ventes et de la distribution ainsi que le personnel de vente dépendent en grande mesure du genre de produits ou de services offerts et des caractéristiques du marché ou du groupe cible visé. Certaines types de produits et de services offerts exigent des connaissances techniques spéciales de la part du personnel de vente, pour lequel il faudra, dans la plupart des cas, prévoir les programmes de formation nécessaires; de même, le personnel technique peut apprendre les techniques de vente. Le coût de ces activités de formation peut être imputé sur les coûts de commercialisation et inscrit dans le bilan et passé au compte des profits et pertes pendant une certaine période.

Les petites et moyennes entreprises ont un avantage du fait que c'est le chef d'entreprise lui-même qui est le principal vendeur du fait de sa position centrale, de sa compétence personnelle et de son image en tant que propriétaire.

Sur les marchés développés, il est possible d'utiliser des circuits de distribution ou des points de vente au détail déjà existants; si ces points de vente n'existent pas, il faudra les créer, et les petites entreprises doivent coopérer pour accroître le nombre des points de vente (magasins de détail, bureaux de vente, etc.). Elles doivent également coopérer avec les entreprises qui fournissent des installations et assurent la maintenance, le transport et le stockage, afin de faciliter les livraisons dans les délais prévus.

Les stratégies de distribution établies au niveau sous-sectoriel devraient donc porter sur les points suivants :

- a) Où le produit ou service sera-t-il offert (acquis/commandé) ?
- b) Le produit sera-t-il offert en un seul endroit (par exemple, sur les lieux de l'entreprise) ou dans des endroits divers ?
- c) Sera-t-il nécessaire d'avoir un service des ventes avec un démarcheur ?
- d) La vente et la visite des clients seront-elles assurées par des vendeurs de la société ou des agents indépendants ?
- e) Est-il nécessaire de mettre en place un réseau de filiales ou peut-on utiliser les circuits de distribution existants ?
- f) La vente sera-t-elle limitée à certains détaillants ou des grossistes entre-ront-ils aussi dans le circuit ?
- g) La coopération avec des intermédiaires indépendants aura-t-elle un caractère contractuel (contrats à long terme, systèmes de franchise) ?
- h) La commercialisation des produits sera-t-elle assurée par des intermédiaires (représentants exclusifs, opérateurs spécialisés, maisons commerciales) ou les produits seront-ils offerts directement aux consommateurs ?

Un changement de circuit de distribution coûte très cher et risque de faire perdre beaucoup de clients. Les circuits de distribution ont une incidence sur l'image d'une entreprise et contribuent à sa "visibilité" sur le marché. Même sans activité publicitaire, les produits d'une entreprise peuvent se faire connaître s'ils utilisent régulièrement certains circuits parce que les clients s'habitent à une source de produits et réagissent normalement très lentement à tout changement.

Une fois que les entreprises ont réussi à avoir des clients fidèles, elles ont tendance à délaissier la communication et la vente active. Le maintien de relations permanentes et de bonne qualité avec les clients est important et permet de faire l'économie de circuits de distribution et de campagnes de publicité coûteux, en particulier lorsqu'on se limite à des marchés locaux. De nombreuses petites et moyennes entreprises hésitent à coopérer avec des organisations de détail, car elles ont peur d'être dominées dans une relation de ce genre et de perdre leur autonomie. Si, par exemple, le fabricant vend une partie considérable de sa production à un seul distributeur, il s'établit une situation de dépendance qui ne peut que s'accroître à mesure que la coopération se renforce.

Le service des ventes d'une entreprise peut être un excellent moyen de communiquer avec le marché et de vendre activement produits et services. Les activités de promotion constituent un élément important de communication; elles peuvent être reliées à l'image de l'entreprise ou de ses produits et services, ou aux deux. Les activités de promotion font partie de la stratégie visant à présenter un produit ou une entreprise au marché en vue d'atteindre une position de vente unique, les clients reconnaissant que l'entreprise est un producteur distinct. Il y a divers moyens de parvenir à cette position (politique des produits, distribution spécifique) mais, dans la plupart des cas, il faut faire appel à des mesures appropriées de promotion.

Une des formes de la promotion est la correspondance : des textes publicitaires sont adressés au client éventuel en vue de lui vendre directement un produit ou un service. Cette forme est différente de la vente personnelle ou des autres formes de commercialisation directe, comme la commercialisation par téléphone ou les catalogues de vente par correspondance.

Bien qu'une étude d'opportunité au niveau subsectoriel n'ait pas pour objet de mettre au point des stratégies de promotion, elle devrait néanmoins énumérer et recommander les moyens de promotion disponibles (publicité, prospectus, brochures, radio, télévision, etc.) et déterminer s'ils sont appropriés au marché et produits choisis et si leur coût n'est pas trop élevé. L'étude peut également évaluer la nécessité de relations publiques et d'instruments apparentés.

La promotion d'un produit devrait appuyer la vente des produits et services offerts. On peut décrire, par exemple, comment un produit est utile au client et en quoi il satisfait ses besoins mieux que d'autres produits ou remplaçants éventuels.

Une fois qu'il a été décidé de promouvoir un produit ou l'image d'une société, il faut choisir le média et la forme, la teneur et la fréquence des actions publicitaires. Il faudrait évaluer les médias disponibles pour déterminer s'ils conviennent au caractère du produit et des segments de marché visés. La promotion de l'image vise à faire connaître une entreprise en tant que producteur de produits ou de services distincts. Cet objectif peut être obtenu en systématisant la manière dont l'entreprise se présente au public, c'est-à-dire en créant ce qu'on appelle une image de marque. Cette systématisation peut s'appliquer à l'aspect des bâtiments, à la décoration du papier à lettre de l'entreprise ainsi qu'à l'apparence des voitures de l'entreprise et des uniformes du personnel. Pour les entreprises qui ont l'intention de créer leur propre marque, la promotion de l'image est importante, car la satisfaction du client à l'égard d'un produit peut aider à vendre d'autres produits.

On a considéré longtemps que les relations publiques relevaient de la politique de l'image. Si la politique de l'image présente l'entreprise comme un producteur de produits ou de services particuliers, les relations publiques s'efforcent en général de présenter une image positive de la société dans le cadre de la communauté locale. Si l'intérêt de l'entreprise et l'intérêt public coïncident, comme cela peut se produire dans les questions concernant l'environnement, le marché de la main-d'œuvre ou d'autres domaines sensibles, une bonne réputation et une coopération étroite avec la

communauté peuvent se révéler particulièrement précieuses. On peut donc considérer les relations publiques comme une forme de pression sur la communauté locale et de ses représentants.

## 6. *Organisation de la commercialisation*

Les activités de commercialisation n'impliquent pas seulement l'utilisation d'instruments à cette fin, mais également la mise en place de mesures d'organisation, notamment la création d'un système de gestion de la commercialisation et d'un département des ventes ainsi que l'attribution des fonctions nécessaires pour réaliser les activités prévues. Comme pour d'autres domaines organiques d'une entreprise, certaines de ces activités peuvent être confiées à des experts ou consultants extérieurs. La recherche et la description de ces services extérieurs sont liées à la planification du personnel, en particulier au recrutement et à la formation des vendeurs.

Comme l'étude de marché n'est pas seulement une partie du plan de l'entreprise mais une activité permanente, la politique de commercialisation devrait préciser le type d'information à recueillir sur le marché et la manière de la stocker, de la traiter et de la diffuser dans l'entreprise. Le flux d'information ne pose généralement pas de problème aux petites entreprises. Elles ont cependant besoin de décider le genre d'information à recueillir, les sources à rechercher, la quantité de données à rassembler et la manière de les traiter. Les données comporteraient des informations quantitatives provenant de sources extérieures, telles que des statistiques officielles, et de sources internes, comme des statistiques sur les ventes. L'information est également nécessaire pour permettre le contrôle et l'évaluation des activités de commercialisation. Cette information peut être qualitative (par exemple, réactions des consommateurs) ou quantitative (par exemple, nombre de consommateurs contactés par les vendeurs). Le système d'information entraîne des coûts qui doivent être évalués dans une étude d'opportunité au niveau sous-sectoriel.

Pour évaluer les coûts du personnel utilisé pour la commercialisation, on peut utiliser le formulaire II-1.

## 7. *Budget de la commercialisation*

Les coûts de la commercialisation sont estimés sur la base des mesures et des activités proposées dans le cadre de la politique de commercialisation<sup>34</sup>. Une étude d'opportunité ne contient généralement pas de détails concernant les projections de coûts : à ce niveau de l'analyse, le maximum que l'on puisse faire, c'est d'évaluer le coût de diverses politiques de commercialisation caractéristiques d'un sous-secteur. Une telle évaluation devrait contenir suffisamment d'informations pour permettre d'établir par la suite des projections de coûts fiables pour des projets (étude de faisabilité).

Le tableau des coûts de commercialisation distingue deux sortes de coûts :

- Les coûts de la commercialisation qui relèvent du démarrage d'un projet, par exemple le coût des mesures d'organisation, de la formation du personnel, de la commercialisation avant la production et du démarrage des activités promotionnelles (en général, coûts fixes)<sup>35</sup>;

<sup>34</sup>L'application d'une politique de commercialisation précède en général le démarrage de la production (commercialisation préalable à la production); ces coûts doivent donc être portés dans le bilan en même temps que les autres coûts précédant la production.

<sup>35</sup>On trouvera une explication de ces divers termes de comptabilité au chapitre IX.

- Dépenses de fonctionnement variant avec le nombre d'unités de production vendues (coûts variables).

Pour l'estimation et la projection des coûts de commercialisation, on peut utiliser les formulaires II-1 et V-2.

## G. Volume des ventes et recettes

Le volume des ventes et les recettes dépendent du potentiel de vente qu'il faut évaluer en tenant compte des objectifs et des stratégies de commercialisation, du matériel technique et du personnel ainsi que des moyens financiers et des capacités de gestion. La politique de commercialisation devrait comporter un plan de vente prévoyant le volume des ventes et les recettes attendues. L'étude d'opportunité devrait également indiquer des volumes de vente et des recettes caractéristiques, en particulier le chiffre d'affaires minimal nécessaire et le volume de vente nécessaire pour atteindre le seuil de rentabilité dans divers programmes de production et diverses stratégies de commercialisation. Elle devrait tenir compte des divers produits et des divers marchés et systèmes de distribution existants dans le sous-secteur considéré. Par la suite, au cours de la phase opérationnelle, les projections des ventes serviront d'objectifs pour contrôler et surveiller l'application des instruments de commercialisation.

Les projections concernant les recettes des ventes devraient être prudentes plutôt qu'optimistes et devraient prévoir plusieurs scénarios, pour tenir compte de déviations et d'échecs possibles. Le volume des recettes au cours d'une période donnée peut différer des ventes<sup>36</sup> si des paiements ont été retardés conformément à des conditions de vente convenues ou à la pratique commerciale généralement en vigueur.

### Bibliographie

- Ansoff, H. I. A model of Diversification. *Management Science* 4, 1958.
- Bruhn, Manfred, Hrsg. Handbuch des Marketings. Munich, C. H. Beck, 1989.
- Fritz, Wolfgang. Was nützen Informationen, was kosten sie. *Dans* Praktisches Marketing für mittelständische Unternehmen. Munich, Gessellschaft für Arbeitswirtschaft und Marketing, 1986.
- Lettmayr, Christian F. Markt 2000; Marktorientierte Unternehmensführung. Vienne, Hauptverband der Graphischen Unternehmungen Österreichs, 1990.
- Porter, Michael E. The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*, 68:2:73-95, mars-avril 1990.
- Preissler, Peter R. Marketing. Deuxième édition. Landsberg a. Lech, Verlag Moderne Industrie, 1989.
- Reibstein, David J. Marketing. Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1985.
- Scheuch, Manfred. Marketing. Munich, Vahlen, 1987.
- Organisation des Nations Unies pour le développement industriel. *Manuel de préparation des études de faisabilité industrielle*, deuxième édition. [Établi par W. Behrens et P. M. Hawranek], 1993. 394 pages.
- Numéro de vente : F.91.III.E.18.

---

<sup>36</sup>Les recettes correspondent au mouvement de trésorerie résultant des paiements des clients. Les termes ventes et recettes sont généralement considérés comme synonymes; pour être plus précis, les chiffres des ventes devraient cependant également inclure les paiements non acquittés (sommes à recevoir).

# VI. Procédés et moyens de production

## Introduction

Le chapitre VI traite des procédés de production à proprement parler et des conditions indispensables pour entreprendre la production et la maintenir. Ces conditions préalables, de même que certains besoins en moyens de production, influent directement sur le choix d'un procédé et peuvent être caractéristiques d'un produit ou d'un groupe de produits dans un sous-secteur. Le choix et l'acquisition d'une technologie adaptée sous forme de matériel et de savoir-faire (avoirs productifs), la logistique (achat, maintien de stocks, transport) et les besoins en facteurs de production (matières premières, fournitures d'atelier, services), présentent un intérêt particulier. On trouvera ci-après des directives pour l'évaluation des procédés de production, y compris l'essentiel des conditions préalables et des besoins en facteurs de production au niveau sous-sectoriel; on trouvera également une formule normalisée pour faciliter la comparaison des techniques et le stockage de données sous-sectorielles types dans une base de données appropriée.

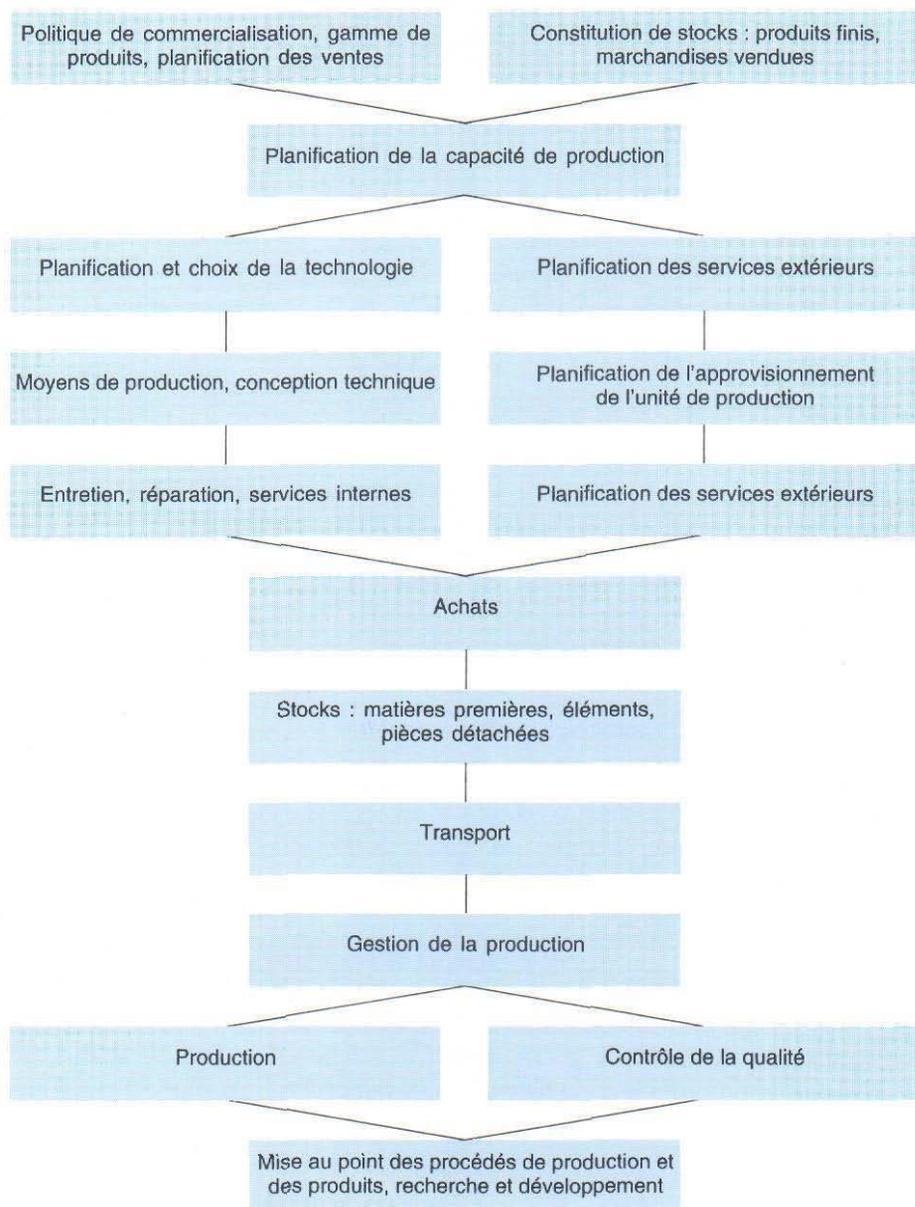
Il n'apparaît pas toujours clairement que le procédé de fabrication n'est pas le point de départ pour l'établissement d'une étude de préinvestissement. Les investisseurs et les consultants s'attachent souvent aux aspects techniques et technologiques en oubliant que c'est la politique de commercialisation qui détermine les produits, et par conséquent le procédé de production lui-même, compte tenu des contraintes imposées par l'approvisionnement, le lieu d'implantation, les moyens financiers et techniques. Afin de faciliter la préparation et l'évaluation ultérieure de projets déterminés (étude de faisabilité), l'étude réalisée au niveau sous-sectoriel devrait accorder une place particulière aux liens d'interdépendance entre les diverses stratégies fonctionnelles (commercialisation, approvisionnement, lieu d'implantation d'un projet, financement) pour l'évaluation des systèmes de production particulièrement probants (importance de l'unité de production, choix de la technologie, investissement et coûts d'exploitation). La figure XII illustre les liens qui existent entre les procédés de production et les autres domaines fonctionnels d'une entreprise.

On peut définir la production comme un processus mis en œuvre par l'homme pour créer (produire, manufacturer, fabriquer)<sup>37</sup> des produits et des services en associant "les facteurs productifs", à savoir main-d'œuvre, matériel technique, matières premières, énergie et services, organisation, information et savoir-faire, aux biens d'équipement (au sens le plus large), de même qu'à la réglementation juridique et autres facteurs socio-économiques.

---

<sup>37</sup>Bien que les termes production, manufacture et fabrication aient une signification légèrement différente, ils sont souvent utilisés comme synonymes et aucune distinction ne sera faite entre eux dans le cadre du présent *Manuel*.

**Figure XII. Articulation des différents secteurs fonctionnels d'une entreprise**



### A. Échelle de production

L'échelle de production nécessaire est déterminée à partir de la gamme de produits et du plan de vente, qui sont déterminés à leur tour par la politique de commercialisation. Il n'est pas toujours possible d'utiliser pleinement la capacité de production installée, en particulier lorsque les ventes ou la production subissent des

fluctuations saisonnières. Le maintien de stocks de produits finis ou de facteurs de production peut contribuer à optimiser la capacité de production, sauf dans le cas de produits périssables.

Au niveau sous-sectoriel, l'étude devrait viser à évaluer quelles sont les unités de production types réalisables compte tenu des politiques de commercialisation, ainsi que des ensembles de facteurs de production nécessaires pour atteindre les objectifs de production envisagés. Les techniques de production et le savoir-faire, de même que l'équipement et le matériel, sont directement liés à l'échelle de production ainsi qu'au volume et à la nature des facteurs de production et des services extérieurs disponibles. Afin de faciliter la préparation et l'évaluation ultérieure de projets déterminés, il faudrait essayer de définir quelles sont les gammes de produits, la capacité de production, la technologie et les intrants matériels qui présentent des avantages comparatifs. Il y a lieu de noter, par exemple, qu'une technologie donnée n'est généralement utilisable que pour certaines capacités de production.

Pour évaluer ou mettre au point un système de production au niveau sous-sectoriel, il importe de définir les points forts et les points faibles les plus importants ou ceux qui offrent des possibilités de succès ou d'échec. C'est ainsi que l'examen d'un projet à l'étude peut faire apparaître que pour un certain type d'activité industrielle, un matériel et un équipement soigneusement entretenus et l'achat de matières premières auprès de fournisseurs spécialisés sont indispensables pour obtenir des produits de la qualité voulue. Ces aspects ne revêtent pas toujours la même importance critique lorsque l'on dispose sur le lieu d'implantation de l'infrastructure nécessaire et que l'on a accès à des fournisseurs déterminés, ce qui peut constituer un avantage comparatif par rapport à des emplacements où les conditions seraient moins favorables.

### *1. Capacité économique*

A pratiquement chaque système de production correspond une capacité techniquement et commercialement viable. En deçà et au-delà de cette capacité de production (en supposant dans tous les cas la pleine utilisation de la capacité installée), il peut s'avérer nécessaire d'avoir recours à des systèmes qui utilisent d'autres techniques ou technologies de production, à un autre matériel de production ou à de nouvelles formes d'organisation pour les achats, les stocks, la production, le transport, etc. Lorsque l'évaluation des systèmes de production se fait au niveau sous-sectoriel, il est important de considérer des échelles de production réalisables et de déterminer la capacité économique minimale sur les plans technologique et commercial.

### *2. Types de procédés de production*

A des fins statistiques, en particulier si l'on veut pouvoir comparer les petites entreprises industrielles à l'intérieur des sous-secteurs et entre les sous-secteurs, il pourrait être utile de distinguer quatre types de procédés de production :

- Production et transformation de matières premières, pour les matériaux de construction par exemple
- Transformation de la substance des matières premières, pour le pain et la pâtisserie par exemple
- Maintien et transformation de la substance des matières premières et des composants, pour les produits métalliques par exemple

- Rassemblement/mélange et séparation/choix des composants, groupes de composants, matières premières et artificielles, pour l'assemblage d'éléments de voitures ou d'appareils électriques par exemple

Lorsqu'on parle de petites entreprises industrielles, il est utile de distinguer entre les types de produits, de facteurs et de procédés de production (production sur commande ou production massive) et le mode de fabrication (production en lots ou continue) [voir questionnaire VI-II].

## **B. Programme de production et utilisation de la capacité**

L'évaluation de programmes de production optimaux devrait permettre la détermination de gammes de produits types pour un sous-secteur. Ces programmes sont déterminés non seulement en fonction des politiques de commercialisation, mais aussi en fonction des matières premières disponibles et de la technologie utilisée; les sous-produits sont parfois difficiles à écouler à moins d'avoir subi une autre transformation.

L'évaluation de l'utilisation de la capacité de production caractéristique d'un sous-secteur ou d'une région permet de définir les points faibles qui pourraient menacer l'entreprise à long terme. Des chiffres de production inférieurs aux prévisions s'expliquent parfois par un manque de savoir-faire et de compétences à la tête de l'entreprise, par le fait que les produits ne sont pas compétitifs (conception, qualité, durée de vie, évolution du comportement des consommateurs, etc.) ou par une conjoncture défavorable. L'identification des points faibles les plus fréquemment rencontrés permettra tout d'abord de déterminer ceux d'entre eux qui ont une importance capitale. Cela sera aussi utile pour la planification du développement par les institutions nationales et régionales.

## **C. Existence, choix et acquisition de la technologie**

L'évaluation des technologies généralement appliquées dans un sous-secteur, de même que la description des besoins correspondant à chacune d'elles et des moyens de les acquérir, vise à faciliter la préparation et l'évaluation des projets. En particulier, après avoir défini les avantages et les inconvénients de diverses variantes technologiques, il devient possible de conseiller les chefs d'entreprises et les investisseurs éventuels dans leur choix et de leur suggérer des procédés appropriés.

Dans les pays en développement en particulier, les technologies généralement appliquées dans un sous-secteur ne correspondent pas toujours aux exigences du marché (conception et qualité du produit), surtout en cas de concurrence avec des produits importés, ou ne sont parfois pas les plus appropriées (notamment en ce qui concerne le rendement, un faible volume de déchets, une technologie non polluante, etc.). L'étude d'opportunité devrait permettre d'évaluer les besoins, ainsi que les avantages et les inconvénients des technologies appliquées, et de définir la nécessité d'adapter les technologies ou de les modifier. Les pays en développement ont souvent besoin d'acquérir des technologies et un savoir-faire étrangers, même si cela s'applique plus généralement aux grandes entreprises. Les technologies importées devraient être évaluées en tenant tout particulièrement compte de leur adaptabilité aux conditions locales, de la capacité d'absorption des entreprises locales et des adaptations possibles. Une telle évaluation ne peut être réalisée que par des institutions spécialisées ou des consultants, les petites entreprises industrielles ne disposant généralement pas de la capacité technique nécessaire.

Il est recommandé aux petites entreprises des pays en développement de donner la préférence à des technologies appropriées et moins complexes. L'évaluation portera généralement sur des procédés techniques connus, simples et peu coûteux, conformément aux critères ci-après<sup>38</sup> :

- Viabilité technique et économique pour un faible niveau de production;
- Souplesse, c'est-à-dire que le procédé peut être utilisé non seulement pour un produit déterminé, mais également pour la fabrication d'autres produits;
- Intensité de capital (investissement par employé) relativement faible. Dans certains sous-secteurs, la production d'éléments de voitures pour l'exportation par exemple, des technologies à intensité de capital relativement forte doivent être appliquées, y compris par les petites entreprises industrielles. Dans ce cas toutefois, il est parfois possible d'adapter les technologies à forte intensité de capital, en augmentant par exemple la composante main-d'œuvre, en particulier dans les pays où la main-d'œuvre est bon marché alors que les dépenses d'équipement sont élevées;
- Capacité d'absorption de la technologie, c'est-à-dire qualifications et formation nécessaires (formation en cours d'emploi, coût de la formation, etc.).

Trois considérations s'imposent pour l'évaluation des technologies :

*Demande intérieure.* Étant donné qu'il ne semble pas raisonnable d'axer d'emblée la production sur les marchés d'exportation, d'un accès plus difficile, la préférence devrait aller aux technologies disponibles sur place, à condition que les produits répondent aux exigences de qualité du marché intérieur.

*Ressources économiques nationales.* Le fait que certaines technologies soient tributaires de ressources étrangères présente souvent de sérieux inconvénients, pour les pays en développement notamment. C'est pourquoi les technologies qui utilisent des matières premières, des sources d'énergie, etc., disponibles sur place, peuvent être avantageuses et peuvent être encouragées ou renforcées par l'action et la réglementation des pouvoirs publics. L'importance du marché national de l'emploi et les qualifications de la main-d'œuvre, de même que les moyens de formation sur le lieu de travail, déterminent généralement la facilité avec laquelle les technologies peuvent être absorbées et appliquées.

*Conditions socio-économiques.* De nombreux pays ne sont pas en mesure d'acquérir une technologie importée et les entreprises n'ont donc pas toujours accès à la variante la plus économique. Toutefois, même si le manque de devises et le prix ne constituent pas un obstacle, certaines technologies ne peuvent être transférées du fait des problèmes d'absorption ou d'adaptation. Il est donc important que l'étude contienne une évaluation systématique des conditions socio-économiques qui caractérisent un sous-secteur pour ne recenser et ne recommander que les technologies qui sont compatibles avec les conditions socio-économiques locales.

La technologie n'est certainement pas le seul facteur qui détermine la dimension optimale d'une entreprise. Des considérations et des contraintes économiques et financières sont tout aussi importantes. Il est évident que les objectifs de la commercialisation (ventes prévues) et l'évaluation des risques par les investisseurs et les bailleurs de fonds éventuels devront aussi être pris en considération pour déterminer l'ampleur d'un projet et la capacité de production à installer.

---

<sup>38</sup>Ces critères ont été mis au point à partir du profil de transfert de technologie mis au point en 1979 par l'Institut viennois de recherche sur les petites entreprises et l'ONUDI.

L'étude d'opportunité devrait donc inventorier et évaluer les variantes technologiques en fonction des chances de réussite de chacune d'entre elles, une attention particulière étant accordée aux considérations ci-après :

- Faisabilité commerciale, compte tenu de la demande, du savoir-faire, des compétences, des ressources humaines et autres sur place;
- Faisabilité financière, compte tenu des compétences de gestion, des débouchés et du personnel de vente, ainsi que de la gestion des achats et des inventaires.

Ces deux éléments devraient être exprimés sous forme de liquidités nettes (cash flows) de l'entreprise.

Parallèlement à l'évaluation de la faisabilité commerciale et financière, il convient aussi d'analyser les atouts et les points faibles, les ouvertures et les menaces (analyse AFOM) en tenant compte de l'intensité du capital dans les différentes variantes.

L'étude d'opportunité devrait indiquer la source (domaine public, brevets, etc.) des technologies jugées appropriées pour les diverses entreprises d'un sous-secteur et devrait indiquer comment les obtenir, dans quelles conditions et à quel prix. Des exemples d'arrangements contractuels pour l'acquisition et le transfert de technologies devraient être donnés chaque fois que cela est utile.

Le transfert international de technologie, même entre pays en développement, est d'une importance capitale, plus encore pour les petites entreprises industrielles que pour les grandes, car ces petites entreprises, en particulier dans les pays en développement, se heurtent à un certain nombre de difficultés :

- Le nombre de variantes technologiques permettant de développer un sous-secteur est très souvent limité;
- Le marché technologique est dominé par de grandes entreprises qui disposent des moyens financiers et autres nécessaires et qui en outre dominent souvent le marché des matières premières, des produits préfabriqués et autres moyens de production.
- Lorsqu'une technologie convenant à une petite entreprise peut être obtenue auprès d'une grande entreprise occupant une position dominante. En particulier, l'essentiel du risque que comportent le transfert et l'absorption est assumé par l'entreprise qui fait l'acquisition de la technologie ou du savoir-faire. Une coentreprise ou une participation du bailleur de licence à l'entreprise peut réduire ce risque, en limitant toutefois aussi l'indépendance de celui auquel la licence a été cédée.

Les études d'opportunité ne devraient pas seulement évaluer les variantes technologiques en présence, mais aussi inventorier le savoir-faire technologique qui n'est plus protégé par un brevet et qui peut donc être obtenu gratuitement en s'adressant par exemple aux fournisseurs du matériel et de l'équipement ou être fourni par des entreprises disposées à collaborer, y compris dans le cadre de coentreprises.

## **D. Impact sur l'environnement**

Des problèmes environnementaux graves sont moins fréquents dans le secteur des petites industries étant donné qu'elles sont décentralisées et que la concentration des émissions et de la pollution est moindre. Même lorsqu'elles sont utilisées par une petite entreprise industrielle, certaines technologies n'en ont pas moins sur l'environnement des effets néfastes qui, s'ils peuvent être négligés pendant un certain

temps, devront être pris en considération à plus long terme. L'utilisation occasionnelle de matières toxiques ou dangereuses dans un processus de production exige le respect absolu des normes de sécurité, y compris une attention accrue à la prévention de la pollution de l'eau (traitement des eaux usées) et à la purification de l'air (filtres), à la réduction du bruit et à l'élimination de certains déchets. Une zone de sécurité entre les installations industrielles et les zones résidentielles pourrait devenir nécessaire et l'implantation délibérée de petites entreprises industrielles dans des zones résidentielles n'est peut-être pas souhaitable. Une attention particulière devrait être accordée aux procédés technologiques qui utilisent la moindre quantité possible de matières premières et aux cycles fermés, ainsi qu'à la possibilité de recycler certains moyens de production, comme par exemple l'eau utilisée dans les circuits de traitement et de refroidissement, dans les circuits de chauffage et d'échappement.

Les questionnaires VI-1 et VI-2 doivent être utilisés pour décrire le procédé de production et pour évaluer les critères appliqués au choix d'une technologie.

## **E. Ingénierie et investissement**

### *1. Caractéristiques de l'unité de production*

Par définition, l'étude d'opportunité ne s'attachera pas à une solution unique mais illustrera des plans types d'installation pour divers procédés technologiques et divers volumes de production. Le plan d'ensemble devrait indiquer les machines et le matériel de base ainsi que l'espace nécessaire et devrait être suffisamment détaillée pour permettre l'établissement d'un budget d'investissement et d'exploitation. Pour l'évaluation sous-sectorielle, le plan de l'installation devrait indiquer, pour chaque procédé de production possible, la superficie minimale de l'installation industrielle, le volume et les principales caractéristiques des bâtiments, la position des principaux éléments des installations et les besoins d'infrastructure, par exemple l'espace à prévoir pour les transports à l'intérieur des installations, les plates-formes de chargement, les raccordements au réseau d'approvisionnement et les possibilités d'agrandissement ultérieur.

Un plan technique plus détaillé sera toutefois nécessaire, mais dans le cadre d'une étude de faisabilité concrète, afin de vérifier le bien-fondé des estimations préliminaires et d'établir pour le montant des biens d'équipement et des coûts d'exploitation les projections fiables qui seront nécessaires pour la décision finale d'investir. Pour une étude de faisabilité, les prix du matériel de base et du matériel auxiliaire ainsi que des machines auxiliaires devraient être obtenus auprès de fournisseurs ou de fabricants, alors que pour l'étude sous-sectorielle il suffirait peut-être d'avoir recours à des publications, à des banques de données et à des institutions de financement.

### *2. Caractéristiques du procédé de production*

L'étude d'opportunité devrait donner une brève description des procédés de production caractéristiques du sous-secteur considéré, en insistant sur ceux qui présentent des avantages comparatifs dans les conditions socio-économiques considérées. La description devrait porter sur l'ensemble du processus, y compris les apports matériels, les flux de matières (matières premières, fournitures d'atelier), les besoins de main-d'œuvre, le contrôle de la qualité et les émissions critiques (effluents, bruit, etc.). La rentabilité de la production peut être exprimée sous forme de coefficients tels que la consommation de certaines matières et la consommation

d'énergie, le rendement par travailleur, les coûts matériels par unité de production et certains frais d'investissement. Dans toute la mesure possible, l'étude devrait aussi traiter des atouts et des points faibles d'autres programmes et procédés de production. Une liste des apports matériels et autres éléments indispensables devrait être dressée et être accompagnée des exigences essentielles de qualité et d'un rapport de proportionnalité entre les intrants et les extrants.

### 3. *Infrastructure et services internes*

Les petites entreprises industrielles ne sont pas généralement en mesure de mettre en place et d'assurer les mêmes services internes d'infrastructure que les grandes entreprises (par exemple maintenance et réparations, laboratoire et contrôle de la qualité, recherche et développement) et doivent donc faire appel à des services extérieurs. Dans les pays en développement, il est difficile d'obtenir rapidement le concours de spécialistes, et leurs services sont généralement coûteux. En conséquence, les unités de production doivent se doter d'éléments d'infrastructure interne plus importants que dans les pays industrialisés, où de tels services peuvent être obtenus sans difficulté. L'étude d'opportunité devrait définir l'infrastructure et les services internes indispensables dans le sous-secteur considéré et fournir des conseils sur la manière de venir à bout des problèmes connexes (localisation des services extérieurs disponibles, mise en place d'ateliers sur place ou mise en commun de services avec des associés par exemple).

## F. **Apports matériels et fournitures**

Même si les apports matériels ne varient généralement pas beaucoup à l'intérieur d'un sous-secteur, leur qualité et leur origine peuvent par contre varier considérablement en fonction de l'ingénierie et des procédés de production qui auront été choisis. Pour procéder à une évaluation sous-sectorielle, il suffit de définir les besoins qualitatifs et quantitatifs pour les procédés technologiques les plus appropriés et la disponibilité des apports matériels et des approvisionnements correspondants<sup>39</sup>. Une attention particulière devrait être accordée aux intrants critiques, c'est-à-dire à ceux qui risquent d'influer sur le choix du site, de la technologie et du volume de production. Pour ces intrants critiques, diverses stratégies d'achat devraient être définies. Si par exemple un sous-secteur fait appel à un seul fournisseur, les rapports entre l'acheteur et le fournisseur seront tout à fait différents par rapport à une situation où plusieurs fournisseurs seraient en concurrence sur le marché. Il conviendrait de comparer les risques et les avantages particuliers à chaque stratégie d'achat.

Afin d'évaluer les diverses possibilités au niveau sous-sectoriel, les intrants devraient être divisés en grandes catégories de la manière indiquée ci-après.

### 1. *Matières premières*

Les besoins de matières premières sont liés à la nature et à la qualité du produit final ainsi qu'au procédé technologique qui sera utilisé, surtout dans les grandes entreprises industrielles pour ce qui est de ce dernier élément. Pour évaluer les

---

<sup>39</sup>Une étude de faisabilité pour un projet d'investissement déterminé devra toutefois comporter un programme d'approvisionnement, avec indication détaillée des fournisseurs, des conditions d'achat et d'approvisionnement, de la qualité, de la quantité et du coût total des approvisionnements.

besoins de matières premières, il est indispensable d'étudier leur adéquation, leur disponibilité, leur coût et leur fiabilité.

### *Adéquation*

Pour la fabrication du verre par exemple, le sable siliceux doit avoir une composition chimique et physique particulière, faute de quoi le produit final ne correspondra pas aux exigences du marché. De la même manière, les pièces et les éléments achetés à des fournisseurs doivent répondre à des normes de qualité.

### *Disponibilité*

La matière première doit être disponible chaque fois que l'entreprise en a besoin afin de réduire au minimum les frais d'entreposage et d'éviter d'avoir à interrompre la production.

### *Coûts*

Le facteur coûts ne doit pas être sous-estimé. Dans certains cas, les matières produites localement ne peuvent être utilisées parce que trop coûteuses par rapport au prix de vente du produit final. Certaines matières premières peuvent en remplacer d'autres, par exemple le cuivre au lieu d'alliages d'aluminium (la substitution d'une matière première peut toutefois modifier l'aspect et l'utilisation du produit final).

### *Fiabilité*

Il convient d'évaluer la fiabilité des sources d'approvisionnement et les risques de ne pas obtenir la qualité et les quantités voulues. En l'absence d'autres fournisseurs, des facteurs socio-politiques ou des catastrophes naturelles pourraient interrompre l'approvisionnement et menacer la production. Par conséquent, il peut être préférable de diversifier les sources d'approvisionnement.

## *2. Fournitures de l'unité de production*

Les fournitures de l'unité de production englobent les matières auxiliaires telles que produits chimiques, matériaux de conditionnement<sup>40</sup>, huiles de graissage et produits fournis par les services publics (eau de refroidissement, énergie électrique et combustible). Les fournitures indispensables devraient être énumérées dans l'étude d'opportunité, les coûts caractéristiques ainsi que les sources d'approvisionnement étant évalués pour le sous-secteur. En outre, le coût des mesures de protection de l'environnement doit également être évalué. Les principales sources d'approvisionnement doivent être définies pour calculer les coûts de production types, les éléments secondaires de dépenses pouvant être évalués au moyen de ratios appropriés<sup>41</sup>.

---

<sup>40</sup>Les matériaux de conditionnement et d'emballage, les conteneurs et les caisses ont une double fonction : permettre d'entreposer les marchandises et les empêcher de se détériorer pendant leur transport, mais aussi offrir une image du produit ou de l'entreprise. Le coût des matières d'emballage est parfois assez élevé par rapport au coût de production, en particulier quand il s'agit de produits d'exportation, qui doivent être transportés sur de grandes distances.

<sup>41</sup>Si, par exemple, le coût par unité de production est de 5 dollars pour les matières premières et de 1,60 dollar pour l'énergie, les fournitures de l'unité de production représentant 12 % du coût des matières premières et de l'énergie, le coût total des apports matériels est alors de (5 dollars + 1,60 dollar)1,12 = 7,39 dollars.

Le questionnaire VI-3 devrait être utilisé pour évaluer les apports matériels et les services de même que les achats et la logistique. Les formulaires VI-1, VI-2 et VI-3 peuvent être utilisées pour décrire les machines et le matériel type, le schéma du processus de production et les principales caractéristiques des moyens de production et des fournitures.

### G. Garantie de qualité

La qualité des produits a souvent été considérée comme le principal facteur de réussite pour une petite entreprise industrielle[1]. Si la qualité et le contrôle de la qualité sont des éléments importants dans un sous-secteur, l'étude devrait définir et préciser les besoins et les coûts correspondants types. La vérification de la qualité du produit final peut exiger des connaissances et un matériel particuliers. La garantie de qualité peut aussi exiger des formalités techniques et administratives et la définition de normes. S'il est vrai que le contrôle de la qualité ne risque guère de soulever des difficultés pour les produits fabriqués en grandes quantités, ceux-ci pouvant être mis à l'essai dans des laboratoires sur place, le contrôle de la qualité risque d'être plus onéreux lorsqu'il s'agit de petits volumes de production. Il est donc peu probable que les petites entreprises soient en mesure d'avoir leurs propres programmes d'assurance de la qualité; si toutefois ce facteur est important pour le succès de l'entreprise, une solution pourrait consister à coopérer avec d'autres entreprises ou à utiliser les services fournis par des associations professionnelles ou par des organismes de coopération spécialisés.

### H. Recherche-développement

Pour survivre dans une situation en évolution rapide et faire face à la concurrence, une entreprise doit être à la fois créative et novatrice. Elle ne doit pas seulement avoir des idées novatrices, mais elle doit aussi avoir les moyens de recherche-développement pour les mettre en œuvre, qu'il s'agisse d'un nouveau produit, d'une nouvelle idée de commercialisation ou d'une nouvelle technologie. Cela est vrai aussi bien pour les petites que pour les moyennes et grandes entreprises. Bien que la recherche-développement soit vivement encouragée par les milieux industrialisés des pays développés, de nombreux pays en développement n'ont ni les ressources ni la capacité pour mettre au point des techniques perfectionnées adaptées à leurs besoins et sont donc tributaires de techniques et de savoir-faire importés de pays industrialisés ou de pays en développement plus avancés. La définition des besoins d'un sous-secteur en matière de recherche-développement et l'évaluation des atouts et des points faibles d'un pays devraient faire partie d'une étude d'opportunité au niveau sous-sectoriel. Afin d'accélérer le développement industriel et la croissance, les pays en développement ne devraient pas se borner à importer le savoir-faire technologique, mais devraient aussi renforcer leurs capacités nationales de recherche-développement, notamment en adaptant et en améliorant les techniques existantes. La mise en place de services nationaux de recherche-développement exige l'aide et le financement des gouvernements concernés et peut aussi bénéficier de l'appui de programmes bilatéraux ou internationaux de développement. Étant donné que les petites entreprises, en particulier dans les pays en développement, ne sont sans doute pas en mesure de consacrer de grands moyens à la recherche-développement pour concrétiser des idées novatrices, elles ont besoin de l'appui d'institutions spécialisées [2].

## I. Politique d'approvisionnement

S'il ressort de l'évaluation des besoins et des disponibilités de matières premières et de fournitures que certains approvisionnements pourraient revêtir une importance décisive pour les petites entreprises industrielles dans un sous-secteur ou dans une région, il conviendrait aussi d'indiquer la manière dont des difficultés et des risques d'approvisionnement éventuels pourraient être surmontés. Cela est indispensable pour la préparation et l'évaluation de projets déterminés (voir la troisième partie).

La politique d'approvisionnement en tant qu'activité de gestion devrait garantir que tous les facteurs de production et les services nécessaires au bon fonctionnement d'une entreprise peuvent être obtenus au moment ou à l'endroit voulu, dans les quantités et de la qualité voulues et au coût le plus bas, ce coût comprenant les frais de manutention, de transport et d'entreposage.

La gestion et l'achat de fournitures comportent les opérations suivantes :

- Maintien de stocks optimaux compte tenu des besoins quotidiens de l'entreprise et de la durabilité des fournitures;
- Décision stratégique quant à la source, c'est-à-dire recours aux fournisseurs réguliers, indépendamment de considérations de prix ou de choix du prix le plus bas;
- Évaluation des quantités optimales à commander et du volume minimal à garder en stock;
- Délais de livraison et dates des commandes<sup>42</sup>;
- Volume optimal d'approvisionnement en fonction des frais de transport.

Il conviendrait de définir les commandes types et les quantités minimales des stocks au niveau sous-sectoriel pour permettre de procéder à une évaluation des capacités et des coûts de stockage.

## J. Coûts d'investissement

Une étude au niveau sous-sectoriel devrait définir et évaluer l'ensemble des coûts d'investissement en déterminant leur structure pour des technologies éprouvées et pour divers volumes de production. Ces évaluations peuvent être établies à partir des coûts utilisés dans des études réalisées pour des projets analogues, qui devraient être ajustés pour tenir compte de l'inflation et des fluctuations des taux de change, ou encore à partir de chiffres fournis par les fournisseurs.

Il ressort d'études analogues réalisées dans des pays industrialisés que le coût f.a.b des machines et du matériel<sup>43</sup> ne dépasse généralement pas 50 % des coûts fixes d'investissement (non compris le fonds de roulement net), que les frais d'expédition,

---

<sup>42</sup>La quantité minimale en stock de nature à garantir une production continue en attendant la livraison des marchandises commandées détermine le moment critique pour passer une commande. Cette quantité minimale est quotidiennement calculée selon la formule ci-après :

$$Q = D(I + H) + RF(I + H)$$

dans laquelle  $Q$  = quantité minimale en stock nécessitant une nouvelle commande,  $D$  = besoins quotidiens,  $I$  = nombre de jours séparant la commande et la livraison,  $H$  = nombre de jours que l'acheteur et le fournisseur nécessitent pour donner suite à la commande,  $R$  = quantité en réserve,  $F$  = facteur de risque.

<sup>43</sup>f.a.b. : franco à bord au point d'embarquement, non compris les frais de transport et d'assurance.

de construction de l'entreprise et les imprévus en représentent 15 %, et qu'environ 25 % correspondent au coût des terrains, à la préparation du site, aux travaux de génie civil et de construction des bâtiments, les 10 % restants correspondant aux honoraires d'ingénieurs, de consultants et aux frais de préproduction et de démarrage. Ces pourcentages sont caractéristiques d'un sous-secteur, en particulier lorsque les procédés technologiques et les lieux d'implantation sont comparables. Ils peuvent toutefois varier considérablement selon le sous-secteur, la région et le pays.

Il est souvent difficile d'estimer les coûts d'investissement lorsque l'ampleur d'un projet n'a pas été clairement définie (limites de capacité peu claires ou liste incomplète de l'équipement et du matériel de l'usine, y compris des installations et du matériel auxiliaires). L'étude sous-sectorielle devrait donc spécifier clairement ce qui est inclus et exclu de l'estimation des coûts. Ces estimations de coûts au niveau sous-sectoriel comportent habituellement une marge d'erreur de 30 % environ. Toutefois, pour bien préparer une étude de faisabilité pour un projet particulier, il conviendrait d'effectuer des estimations et des vérifications détaillées pour ramener cette marge à 10 %.

## K. Coûts de production

Les coûts de production devraient être évalués à partir de types de produits et de procédés de fabrication. Ces coûts devraient être calculés sous forme de coûts types par unité de production et en tant que coûts globaux par année, dans des conditions normales d'utilisation de la capacité. Afin que les principaux éléments de coût puissent être définis, les coûts de production types devraient être subdivisés de la manière suivante<sup>44</sup> :

- a) Coûts de l'entreprise :
  - i) Moyens matériels de production
  - ii) Coûts directs de la main-d'œuvre et du personnel d'encadrement
  - iii) Produits rejetés ou renvoyés
  - iv) Traitement des effluents et des déchets, le cas échéant
- b) Frais généraux de l'entreprise :
  - i) Services (réparations et maintenance, contrôle de la qualité, services de consultants, etc.)
  - ii) Services publics (électricité, eau, combustible)
  - iii) Redevances
  - iv) Matériaux de conditionnement
  - v) Loyers des bâtiments industriels et location avec option d'achat de l'équipement et des machines
  - vi) Principales fournitures (produits chimiques, huiles de graissage, etc.)
  - vii) Coût de la recherche-développement, le cas échéant
- c) Frais administratifs généraux (coûts indirects) :
  - i) Traitements, salaires (gestion, administration)
  - ii) Fournitures et matériel de bureau
  - iii) Loyers des bureaux et location avec option d'achat du matériel

<sup>44</sup>Cette ventilation des coûts de production est compatible avec les notions exposées dans le *Manuel de préparation des études de faisabilité industrielle* [3] et avec le logiciel COMFAR III Expert.

- iv) Services (communications, transports, etc.)
- v) Assurance
- d) Frais d'exploitation :  $a) + b) + c)$
- e) Amortissement (généralement frais indirects)
- f) Coût de financement
- g) Coût de production :  $d) + e) + f)$

Pour obtenir le coût total des produits mis en vente, les frais de commercialisation doivent être ajoutés à l'ensemble des coûts de production.

Pour procéder à l'analyse financière, il importe d'établir une distinction entre les coûts de production, tels que le contrôle et les frais de financement, qui ne sont pas modifiés par un changement du volume de production (coûts fixes), et les coûts tels que les matières premières et les frais de conditionnement, qui sont directement proportionnels à la production (coûts variables)<sup>45</sup>.

Le calcul des coûts de l'entreprise, qui sont variables le plus souvent, n'est pas non plus sans importance en cas de décision sur le degré d'intégration verticale<sup>46</sup>, c'est-à-dire lorsqu'il s'agit de décider si l'on doit opter pour la production interne ou faire appel à des éléments extérieurs.

Pour plus de précisions sur le calcul des coûts et de la faisabilité financière des petites entreprises industrielles, voir les chapitres VII et IX.

La liste VI-6 peut être utilisée pour calculer les coûts de l'entreprise et les listes VI-1, VI-2, VI-3 et VI-4 peuvent être utilisées pour estimer les frais d'investissement et le coût de la technologie.

## L. Capacité de production techniquement réalisable

Des recherches empiriques effectuées au niveau sous-sectoriel ont montré qu'il est quasiment impossible d'énoncer des considérations générales quant aux dimensions optimales des entreprises. Il est toutefois techniquement possible de définir des dimensions minimales viables pour différentes technologies. L'étude devrait aborder cette question ainsi que celle de l'évaluation des capacités de production caractéristiques d'un sous-secteur.

La capacité de production techniquement réalisable et, partant, les dimensions d'une entreprise, sont essentiellement déterminées par les deux facteurs ci-après :

- Qualifications, connaissances ou compétences exigées du personnel de gestion, de contrôle et de maîtrise
- Capacités de l'équipement et du matériel, qui ne peuvent pas généralement être adaptées mais exigent un volume minimal de production pour assurer un rendement efficacement technique et économique

L'importance des installations auxiliaires peut aussi déterminer la dimension possible d'une entreprise sur le plan technique. Au début, par exemple, l'invention de la machine à vapeur a entraîné l'apparition de plus grandes entreprises; par la suite, l'invention du moteur diesel et du moteur électrique a ouvert de nouvelles

<sup>45</sup>On peut supposer que certains éléments du coût sont fixes bien qu'ils puissent varier en cas de profonds changements de la production (coût de la main-d'œuvre par exemple).

<sup>46</sup>Une forte intégration verticale de la production signifie qu'une entreprise produit la plupart des composants et des éléments d'un produit; le degré d'intégration est faible lorsque les composants et les éléments sont principalement achetés à l'extérieur.

possibilités techniques pour les petites entreprises. Dans le même ordre d'idées, les ordinateurs de la première génération n'ont été utilisés que par les grandes entreprises, alors que, par la suite, les avancées technologiques ont mis les ordinateurs à la portée de toutes les entreprises, même les plus petites.

La production économique minimale est déterminée par le volume des ventes après déduction des coûts de commercialisation et des coûts d'exploitation variables (coûts de production variables diminués de l'amortissement et des coûts de financement). La différence entre ces deux chiffres, divisée par le nombre d'unités vendues, est appelée contribution par unité; ce chiffre, multiplié par le nombre d'unités vendues en l'espace d'une année, donne la contribution annuelle, qui doit être supérieure aux coûts fixes encourus au cours de la même période (pour plus de précisions, voir le chapitre IX, section K, pour une analyse de la sensibilité). En théorie, le volume de la production économique minimal est supérieur ou au moins égal au volume de la production minimale techniquement réalisable tout en étant nettement inférieur au volume probable des ventes (part projetée du marché).

### Références

1. Voir K. C. Brannen et J. A. Hranac, "Quality control circles for small business", *Journal of Small Business Management*, n° 1 (1983), p. 21 à 27.
2. En matière d'innovation dans la recherche-développement, voir Z. J. Acs et D. B. Audretsch, "Innovation in large and small firms: An empirical analysis", *American Economic Review*, vol. 78, n° 4 (septembre 1988), p. 678 à 690; W. Bornett et H. Neubauer, *Innovations-hemmnisse in Klein- und Mittelbetrieben* (Vienne, Signum Verlag, 1985); J. Doctor, R. Van der Horst et C. Stokman, "Innovation processes in small and medium-sized companies", *Entrepreneurship and Regional Development*, n° 1 (1989), p. 33 à 52; P. Drucker, *Innovation and Entrepreneurship* (New York, Harper and Row, 1985); R. Rothwell, "Innovation and firm size: case for dynamic complementarity. Or, is small really so beautiful?", *Journal of General Management*, n° 3 (1983), p. 5 à 25; R. Rothwell et W. Zegveld, *Innovation in the Small and Medium-Sized Firms* (Londres, Frances Pinter, 1982); K.-H. Schmidt, "Innovationsneigung kleiner und mittlerer Unternehmen", *Internationales Gewerbearchiv*, n° 2 (1986), p. 73 à 84; G. P. Sweeney, *Innovation, Entrepreneurs and Regional Development* (Londres, Frances Pinter, 1987).
3. Voir Organisation des Nations Unies pour le développement industriel, *Manuel pour la préparation des études de faisabilité industrielle*, deuxième édition (publication de l'ONUDI, numéro de vente : F.91.III.E.18).

# VII. Organisation et contrôle

## Introduction

Par "organisation", on entend la création d'un ordre qui permet de rationaliser les procédures et d'attribuer clairement les responsabilités en matière de prise de décisions et de répartition des tâches. L'organisation est indispensable pour un fonctionnement économique et rentable des entreprises. Plus une entreprise est grande ou complexe, plus son organisation doit être rigoureuse (explicite et documentée). Toutefois, plus une entreprise est organisée, moins elle a de souplesse. Les petites entreprises sont en règle générale moins complexes et leurs opérations sont plus faciles à coordonner et à contrôler. Elles ont aussi très souvent des structures organiques plus simples et plus souples. Une autorité centrale est chargée du contrôle et de la coordination, la normalisation y est moins poussée (les tâches ne sont généralement pas répétitives), les services et les postes multifonctionnels sont moins nombreux. L'attribution des tâches et la mise en place de mécanismes de coordination relèvent du personnel de gestion, pas seulement des cadres supérieurs mais aussi des cadres inférieurs, contremaîtres ou surveillants-chefs par exemple.

Afin de gérer et de contrôler une petite entreprise, il est ainsi indispensable d'avoir une structure organique précise et d'assigner les fonctions et les responsabilités étant donné que les fonctions de contrôle, de comptes rendus et d'information sont étroitement liées à cette structure. Le présent chapitre traite du calcul des coûts et de l'établissement d'un budget du point de vue de l'organisation, ainsi que des questions plus générales de gestion, qui joueront un rôle déterminant dans la conception de l'organisation. Dans une étude sous-sectorielle, le chapitre consacré à l'organisation devrait énumérer les principales fonctions organiques et proposer des conceptions types pour le secteur considéré. Les questions examinées ci-après sont étroitement liées à d'autres sections du *Manuel*, en particulier au chapitre II, "Le chef d'entreprise et les ressources humaines".

### A. Organisation et gestion

La conception de l'organisation d'une entreprise n'est pas une opération isolée et indépendante; elle doit en effet être décidée dans le contexte des objectifs stratégiques d'une entreprise et des moyens dont elle dispose pour atteindre ces objectifs dans une situation commerciale déterminée. L'étude d'opportunité au niveau sous-sectoriel devra donc viser à évaluer le projet d'organisation en fonction à la fois des stratégies et de la conjoncture. Il importe d'avoir une structure précise dans laquelle les fonctions commerciales et les activités courantes, de même que les compétences, les obligations et les responsabilités, sont attribuées à des unités ou à des postes organiques, qui sont classés dans un ordre hiérarchique.

Le processus de planification des structures organiques est désigné sous le nom de conception de l'organisation. La structure est généralement présentée sous forme d'organigramme qui permet de voir rapidement les fonctions et les postes dans un

ordre hiérarchique. Les attributions des divers postes, c'est-à-dire leurs responsabilités, compétences, obligations et rapports avec d'autres postes, font l'objet de définitions d'emplois. Après le démarrage d'une entreprise, la structure de fait qui apparaît est rarement identique à la structure de principe que prévoyaient les plans. Cela s'explique notamment par le fait qu'il est quasiment impossible de trouver des employés dont les caractéristiques individuelles et les compétences professionnelles correspondent exactement aux postes à pourvoir. Une autre raison en est qu'une organisation est un organisme vivant qui évolue constamment sous l'effet d'influences internes et externes. Lorsque les divergences entre l'organisation envisagée et l'organisation réelle deviennent trop marquées, il sera nécessaire de réévaluer certains postes ou d'opter pour des moyens de communication directs et informels.

La conception de l'organisation est un élément important pour le système de communication d'une entreprise. Les lignes qui relient les divers postes ou unités organiques peuvent être aussi considérées comme les moyens de communication officiels. En règle générale, un poste dans l'organigramme est caractérisé par un ensemble de fonctions organiques, qui normalement ne varient pas beaucoup d'une entreprise à une autre. Il n'en reste pas moins que des différences dans les produits ou les services, les exigences spéciales du marché et des différences dans les compétences de gestion peuvent aboutir à des conceptions d'organisation très différentes.

La liste ci-après des postes figurant dans un organigramme, sans être exhaustive, peut servir de directive :

- Direction générale (chef d'entreprise)
  - Organisation
  - Planification stratégique
  - Contrôle
  - Représentation
- Gestion de l'entreprise
- Gestion de la commercialisation
  - Ventes
  - Promotion
  - Distribution
- Gestion du personnel
  - Recrutement
  - Évaluation
  - Déroulement des carrières
  - Formation
- Comptabilité et calcul
- Contrôle et planification du budget
  - Financement
  - Gestion de l'approvisionnement
  - Informatique (TEI)
  - Services de secrétariat
- Gestion de la production
  - Planification technique
  - Maintenance et réparations
  - Planification de la production
  - Contrôle de la production
  - Production

- Recherche-développement
- Logistique
  - Entreposage
  - Transport

Un organigramme simplifié peut permettre de mettre en lumière les fonctions essentielles aux différents niveaux :

Direction générale de l'entreprise	
Direction commerciale	Direction de la production
Niveau opérationnel/main-d'œuvre	

## **B. Fonctions dans l'organisation**

Avant d'arrêter la conception de l'organisation dans le cadre de la planification d'un projet, les fonctions doivent être évaluées au moyen de critères adaptés au projet et les principes de l'organisation et de la gestion doivent être définis et évalués. Comme le montre l'organigramme ci-dessus, une distinction peut être établie entre les fonctions de gestion ou de direction de l'entreprise et les fonctions opérationnelles. Cette distinction a son importance pour la comptabilité et le calcul des coûts. En général, les coûts de production peuvent être directement attribués à un produit ou à un service fourni, alors que les coûts liés au contrôle, à la gestion et au fonctionnement de l'entreprise ne peuvent être imputés qu'indirectement et sont généralement ajoutés en tant que frais généraux sous forme d'un montant fixe par unité (pièce, heure-homme) ou sous forme de pourcentage des coûts directs. En règle générale, la direction commerciale et la direction de la production constituent les principales fonctions (et unités) organiques d'une entreprise.

### *1. Direction générale de l'entreprise*

C'est en général le chef d'entreprise qui assure la direction générale d'une petite entreprise, et en assume la responsabilité essentielle. Mise à part l'obligation légale de rendre compte aux créanciers ou aux bailleurs de fonds, l'entrepreneur ou le directeur général de l'entreprise sont indépendants, c'est-à-dire qu'ils n'ont pas d'autre obligation de rendre des comptes.

Les principales fonctions du chef d'entreprise et de la direction générale consistent à énoncer les principes de base de l'entreprise, son plan général à long terme (objectifs essentiels), les grandes lignes de la conception de son organisation, la planification à long terme et toutes les décisions stratégiques qui influent sur la nature de l'organisation ou la modifient. Parmi leurs fonctions figurent également le contrôle central de l'entreprise et sa représentation auprès du grand public. Dans les petites entreprises, l'entrepreneur ou le directeur général assume également plusieurs autres fonctions, parmi lesquelles figurent la gestion commerciale, la gestion du personnel, la gestion de la production ainsi que la recherche-développement, suivant leurs compétences et leurs intérêts personnels. Il n'est pas rare de trouver des entrepreneurs ou des directeurs généraux de petites entreprises qui sont surchargés d'activités diverses de gestion ou même de production, et n'ont donc pas le temps

de s'acquitter de leurs fonctions de planification stratégique et de contrôle. Des administrateurs compétents, des experts au sein de l'entreprise ou des consultants extérieurs peuvent parfois remédier à cette charge de travail excessive.

## 2. *Gestion commerciale*

La gestion commerciale comprend toutes les fonctions administratives telles que la comptabilité et le calcul des coûts, le contrôle et l'établissement du budget, le financement, le traitement de l'information et les services de secrétariat, de même que la gestion de la commercialisation, du personnel et de l'approvisionnement. Tous les directeurs commerciaux font rapport à la direction générale. Il est indispensable, dans le cadre de l'étude d'opportunité, de définir et d'évaluer les systèmes de gestion commerciale qui donnent généralement de bons résultats dans un sous-secteur donné.

La comptabilité, le calcul des coûts, les statistiques, la planification budgétaire et la communication, qui sont des fonctions administratives, seront étudiés de façon détaillée à la section F.

### *Gestion de la commercialisation*

La commercialisation est examinée de façon détaillée au chapitre V du présent *Manuel*. L'importance de la gestion de cette activité, le poids de l'unité organique et le nombre de postes qui la composent varient en fonction de la nature des produits, de l'ampleur et des caractéristiques des débouchés, des circuits de distribution et du système de vente. Bien que la gestion de la commercialisation relève de la gestion de l'entreprise, elle doit opérer en liaison étroite avec la direction de la production afin d'arrêter des options réalisables en matière de production ou de prix et de garantir que les produits et les services fournis correspondent à la demande.

### *Gestion du personnel*

La gestion du personnel [1] est une fonction organique qui englobe toutes les questions liées aux ressources humaines : recrutement, formation, déroulement des carrières et planification des effectifs. Étant donné que la plupart des petites entreprises ne disposent pas de services du personnel distincts, les fonctions de gestion du personnel doivent être réparties entre les cadres d'autres unités. Étant donné toutefois que la gestion des ressources humaines est un élément clef pour la bonne exécution de la plupart des projets d'investissement, la responsabilité en incombe en dernière analyse au directeur général. Certaines fonctions de la gestion du personnel, par exemple le recrutement et la formation, pourraient être confiées à des services extérieurs. La gestion du personnel est extrêmement sensible aux conditions socio-culturelles et doit être adaptée aux conditions locales, législation du travail, traditions culturelles, pratiques et croyances religieuses notamment.

### *Gestion de l'approvisionnement*

La gestion de l'approvisionnement se résume à obtenir les matériaux et les services nécessaires dans les délais voulus. Lorsqu'il n'existe pas un service distinct chargé du transport ou du stockage, cette fonction peut aussi comporter la logistique des intrants (ainsi que des extrants), le stockage, le contrôle des stocks et le contrôle

de la qualité des marchandises livrées. Les petites entreprises n'ont pas en général un service distinct chargé des achats. Le service chargé de la gestion de la production et celui chargé de la gestion commerciale se partagent généralement la gestion des approvisionnements. Lorsqu'une entreprise est tributaire d'une technologie ou de matières premières d'origine étrangère, la fonction d'approvisionnement peut être confiée à un intermédiaire, agent ou courtier local par exemple.

### *Traitement de l'information et services de secrétariat*

Le traitement de l'information et les services de secrétariat peuvent être séparés et attribués à d'autres unités organiques. L'usage généralisé de techniques modernes dans l'organisation des bureaux et dans le processus de production peut parfois exiger la mise en place d'une unité distincte pour le traitement électronique de l'information.

### *Gestion de la production*

La gestion de la production englobe toutes les fonctions nécessaires pour planifier, appuyer, exécuter et contrôler le processus de fabrication. Ces fonctions englobent également la planification des investissements sur le plan technique, la planification et l'expansion des procédés de production, ainsi que la maintenance et la remise en état des équipements. La logistique de l'installation et des réparations effectuées sur place ainsi que la recherche-développement font aussi partie des fonctions du service de gestion de la production; celui-ci communique les données nécessaires aux diverses unités chargées de la gestion commerciale, mais n'est généralement tenu de rendre des comptes qu'à la direction générale.

## **C. Principes d'organisation**

Les principes d'organisation et de gestion peuvent aussi être considérés comme des facteurs décisifs de réussite. Ces principes ne sont nécessairement pas compatibles; ils sont même parfois contradictoires. Leur importance pour un secteur ou un projet déterminé dépend des influences culturelles ainsi que du type de secteur ou de projet, de la personnalité du chef d'entreprise ainsi que des valeurs et des attitudes de l'entreprise.

### *1. Unité de contrôle*

On entend par unité de contrôle le nombre d'employés qui seront rattachés à un supérieur hiérarchique. Le nombre à ne pas dépasser a été fixé à six par un expert; d'autres experts ont proposé jusqu'à vingt employés. Ce nombre dépend en fait de la capacité et des compétences personnelles à la fois du supérieur et des employés, de la nature du travail effectué, des influences culturelles et de l'éthique du travail. L'unité de contrôle ne devrait toutefois pas être trop étendue.

### *2. Structures hiérarchiques, responsabilités et obligations*

Le principe des structures hiérarchiques et de responsabilités et d'obligations nettement définies repose sur les hypothèses suivantes : les activités d'une entreprise sont d'autant plus économiques et rentables et les employés plus satisfaits que leurs

obligations et leurs responsabilités sont claires et sans ambiguïté. Cela signifie que les définitions d'emploi doivent être assez complètes et clairement formulées et que les supérieurs hiérarchiques donnent des instructions claires et sans ambiguïté. Le meilleur moyen de mettre ce principe en pratique consiste pour un employé à n'avoir qu'un seul supérieur hiérarchique devant lequel il est responsable et qui a compétence pour donner des ordres. Il se peut toutefois que ce supérieur hiérarchique n'ait pas les compétences techniques ou ne soit pas en mesure de formuler des ordres clairement.

Des définitions d'emploi détaillées et des structures hiérarchiques claires seront rarement la règle dans des entreprises jeunes et dynamiques, mais pourraient exister dans des organisations établies de longue date qui sont assez stables et ont tendance à suivre des procédures bureaucratiques.

### 3. *Souplesse*

La souplesse, définie comme l'aptitude à réagir rapidement face à des conditions en évolution, est plus facile à réaliser si les employés ne sont pas gênés par une organisation rigide. Pour encourager la souplesse, une organisation doit être horizontale, c'est-à-dire avoir peu d'échelons hiérarchiques et faciliter les communications entre les divers postes. De solides mécanismes de contrôle, une sélection minutieuse et une formation avisée du personnel, qui doit comprendre les principes et les grands objectifs de l'entreprise, permettront d'assurer le succès d'une telle stratégie.

### 4. *Délégation du pouvoir de décision*

La délégation désigne le transfert temporaire d'une certaine tâche et du pouvoir de décision qui s'y rattache d'un échelon supérieur à un échelon inférieur de l'organisation, libérant ainsi le responsable du poste supérieur (à savoir le chef d'entreprise) de certaines responsabilités en lui permettant d'entreprendre d'autres activités. La délégation de pouvoirs peut aussi être une source d'enrichissement pour les subalternes et conduire à une plus grande satisfaction dans l'emploi.

Le principe de la délégation de pouvoir sous-tend la notion de "gestion par délégation", selon laquelle les décisions devraient être déléguées à l'échelon hiérarchique le plus bas possible d'une organisation. Cela signifierait, par exemple, que les responsables d'un groupe de travail devraient avoir la compétence et l'autorité nécessaires pour approuver les feuilles de congé des différents membres du groupe, dans la mesure où les objectifs de production sont atteints. Ce genre d'organisation permet d'élargir le pouvoir de décision des divers postes et unités organiques, accélère la prise de décisions et favorise la décentralisation au sein d'une entreprise. Il faut toutefois, avant de déléguer des compétences et des tâches, déterminer si la personne à laquelle le pouvoir de décision est délégué est suffisamment compétente et informée pour le faire.

La délégation du pouvoir de décision présente un inconvénient, à savoir que les décisions décentralisées risquent parfois d'aller à l'encontre des objectifs et des plans d'ensemble de l'entreprise, ce qui ne se produirait pas si la prise de décisions était centralisée. C'est ainsi par exemple qu'un responsable de groupe de travail peut prendre une décision sans tenir compte de ses répercussions sur une autre unité ou à un échelon hiérarchique plus élevé, par exemple au niveau de la gestion de la production. Pour éviter de telles difficultés, des communications officielles et officieuses entre les décideurs sont indispensables.

## 5. Remplacement

Par le biais du remplacement, une entreprise tente d'assurer la stabilité de son fonctionnement. Pour chaque poste organique, il devrait y avoir un remplaçant susceptible d'assumer à titre temporaire ou permanent les fonctions de ce poste en cas d'absence temporaire, d'accident ou de départ inopiné du titulaire. En particulier dans les petites entreprises qui ne comptent qu'un petit nombre d'employés, il n'est pas toujours possible de trouver des remplaçants dotés des connaissances techniques voulues et il est peu probable que les fonctions du chef d'entreprise puissent être assumées par quelqu'un d'autre.

## 6. Normalisation

La normalisation est un outil de gestion utilisé pour accroître le rendement des opérations commerciales. Ce terme désigne la normalisation des procédures administratives, des procédés de production et des intrants et des extrants. En ce qui concerne les procédures administratives, la normalisation comporte essentiellement l'application de formulaires normalisés en matière de communications et de prise de décisions. En ce qui concerne la production, l'accent est mis sur la coordination de la production et le choix du matériel et d'outils. La notion de normalisation peut aussi être appliquée aux ressources humaines : des employés ayant une certaine instruction, des connaissances techniques et des qualités personnelles sont recrutés ou formés pour qu'ils puissent ensuite fournir des services et obtenir des résultats conformes aux principes commerciaux de l'entreprise. Pour la fabrication par exemple de produits comportant divers modèles, il serait peut-être utile de normaliser les qualifications plutôt que les procédés de production.

### D. Style de gestion

La structure de l'organisation est largement tributaire du style de gestion du chef d'entreprise et/ou du directeur général [2]. On distingue traditionnellement trois types de gestion : autoritarisme, laissez-faire et coopération.

Un style de gestion autoritaire se caractérise par le respect des structures hiérarchiques et la tendance à réglementer le comportement et les procédures de façon très détaillée. Les communications vont du haut vers le bas et la prise de décisions se trouve concentrée aux échelons supérieurs de l'entreprise, la délégation de responsabilités étant limitée.

Dans les organisations établies de longue date, un style de gestion autoritaire a tendance à tout organiser sans laisser beaucoup de place à la créativité personnelle. Le style laissez-faire est moins organisé que le style autoritaire. Il laisse beaucoup de liberté aux employés, qui sont appelés à prendre des décisions dans leurs domaines de compétence, à choisir leurs propres procédures et à faire un effort sur eux-mêmes. Poussé à l'extrême, le laissez-faire pourrait amener les employés à être indifférents, à perdre de vue l'orientation de l'entreprise et à regretter l'absence de décisions de la part de leurs supérieurs. Un défaut de communication intervient fréquemment si le personnel de gestion ne se montre pas réceptif. Les communications se font du bas vers le haut dans ce style de gestion.

Le style de gestion coopératif, qui se fonde sur des communications fréquentes, la discussion des stratégies et des objectifs et des processus démocratiques de décision, est moins extrême que les deux styles précédents. Les directeurs doivent

toutefois prendre les décisions et en assumer la responsabilité. Sous sa forme extrême, ce style de gestion peut conduire à des discussions interminables et ralentir la prise de décisions sur des questions capitales.

Aucun de ces styles de gestion n'est bon ou mauvais en soi. Leur efficacité ne peut être évaluée que dans le contexte d'une activité déterminée et des caractéristiques individuelles des employés et des cadres de l'entreprise [3].

## E. Conception de l'organisation

La conception de l'organisation d'une entreprise comprend les étapes suivantes :

- Attribution de fonctions aux unités organiques
- Attribution de postes aux unités organiques
- Disposition des postes dans l'ordre hiérarchique
- Élaboration des procédures de base
- Conception des méthodes nécessaires pour appliquer ces procédures.

Les trois premières étapes aboutissent à l'établissement d'un organigramme, la quatrième concerne l'organisation des activités courantes et la cinquième comporte le choix des instruments nécessaires pour rendre l'organisation opérationnelle.

### 1. Structure de l'organisation

Dans l'attribution de fonctions à des unités ou des postes organiques, en particulier dans les petites entreprises, le but recherché devrait être d'obtenir un nombre minimal de postes, étant donné que chaque poste devra ultérieurement être pourvu et entraînera donc des frais. En revanche, l'attribution de fonctions à un poste ne devrait pas surcharger ce poste et les diverses fonctions organisationnelles attribuées devraient être compatibles. Pour appliquer cette procédure, il faut disposer d'une liste des fonctions, lesquelles doivent être évaluées en fonction de leur importance pour l'entreprise et du temps nécessaire pour s'en acquitter.

### 2. Organisation des procédures et des instruments

L'organisation des procédures ne fait pas habituellement l'objet d'un examen détaillé dans une étude sous-sectorielle. La production doit toutefois être examinée en détail, au point parfois où chaque étape de l'utilisation des facteurs matériels de production et des outils est strictement définie (taylorisme). Lors de l'organisation des procédures, les postes devraient être mentionnés et les responsabilités définies (voir l'exemple donné dans l'appendice au présent chapitre). A l'heure actuelle, les télécommunications (téléphone, poste, télécopie, télex), les systèmes de classement et les ordinateurs sont les instruments de l'organisation les plus fréquemment utilisés dans le domaine.

### 3. Description des fonctions

La nature des fonctions à remplir dans une entreprise et les responsabilités qui s'y rattachent devraient être décrites de façon détaillée. Dans les petites entreprises, un poste donné regroupe souvent un certain nombre de fonctions, c'est-à-dire que

la spécialisation de l'emploi est moins poussée. Les descriptions officielles de postes offrent donc généralement un intérêt plus limité ou peuvent rapidement devenir périmées étant donné que l'évolution des tâches requises pour un emploi entraînent une utilisation plus souple des qualifications des individus. Dans les grandes entreprises en revanche, les qualifications exigées sont généralement plus spécialisées et la nature des tâches à accomplir est plus stable. La souplesse va de pair avec un moindre degré de spécialisation et exige que les employés s'acquittent de multiples fonctions différentes. Cette souplesse est caractéristique des petites entreprises et peut constituer une force. Un moindre degré d'organisation est caractéristique d'une petite entreprise dotée d'un moins grand nombre de postes, d'unités et de procédures officiellement définis; cela peut toutefois être considéré comme un inconvénient car les possibilités de remplacement systématique s'en trouvent réduites, ce qui peut amener à faire plus largement appel à des employés dotés de qualifications déterminées.

Les définitions d'emploi n'en sont pas moins utiles pour le recrutement d'employés : à côté de la description des fonctions en effet, elles font parfois mention de caractéristiques individuelles (comportement, âge, intérêts), qui sont pertinentes non seulement pour l'emploi considéré mais aussi pour l'interaction sociale avec des personnes à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Dans les petites entreprises, ces descriptions n'ont normalement pas besoin d'être aussi précises et rigoureuses que dans les grandes entreprises.

Les formulaires II-1 et II-2 peuvent être utilisées pour se faire une idée des différents types de travailleurs nécessaires. Le formulaire VII-1 peut être utilisé pour évaluer l'organisation des services.

## **F. Contrôle et établissement de rapports**

Le contrôle et l'établissement de rapports concernent les fonctions de comptabilité, de statistique, de calcul des coûts, de budgétisation et de communication, qui font toutes partie de la gestion commerciale.

### *1. Comptabilité financière*

La comptabilité financière vise à fournir aux chefs d'entreprises les renseignements financiers et comptables nécessaires pour assurer un contrôle efficace. Les lois sur les entreprises et les réglementations fiscales du pays exigent aussi que la situation financière de l'entreprise soit documentée et fasse l'objet de rapports réguliers et qu'elle soit conforme aux normes fixées par les pouvoirs publics<sup>47</sup>.

En particulier, la direction dispose ainsi de renseignements sur la situation et la structure financières de l'entreprise et ces renseignements constituent aussi l'élément essentiel utilisé pour le calcul des coûts de l'entreprise. La comptabilité, qui est exigée par la loi, comporte l'assignation de dépenses et de recettes entre les différentes rubriques du bilan et du compte des profits et pertes. Afin de faciliter le transfert de ces éléments d'information de la comptabilité financière au calcul des coûts, certains comptes peuvent être ventilés de manière plus poussée et attribués à des centres de coûts.

---

<sup>47</sup>L'application des normes et des règles de comptabilité varie entre les pays en développement : dans certains d'entre eux, la loi est plus ou moins largement appliquée; dans d'autres, elle l'est à peine ou pas du tout.

## 2. *Statistiques de l'entreprise*

Il s'agit du rassemblement et du traitement systématiques des données d'une entreprise. Ces données peuvent être exigées par la direction et également, par exemple lorsqu'il s'agit des statistiques des heures de travail, par la loi. Ces statistiques devraient aussi fournir les renseignements nécessaires pour le calcul des coûts. Elles donnent généralement le nombre d'employés, le nombre d'heures de travail par semaine ou par mois, le nombre d'heures consacrées à certaines fonctions ou à certaines commandes, et les absences. Ces statistiques rendent aussi compte de l'utilisation de la capacité des machines et du volume de la production, fournissent des éléments décisifs pour les activités de commercialisation quand elles donnent, par exemple, le volume des ventes par client ou groupe de clients, par commande ou par produit.

## 3. *Calcul des coûts*

Du fait que les profits (ou pertes) signalés dans les pièces comptables doivent satisfaire aux règles spécifiées par la loi, ils peuvent ne pas toujours correspondre aux résultats financiers réels de l'entreprise. Il convient donc généralement d'ajuster les chiffres en leur ajoutant les coûts non compris dans la comptabilité parce qu'ils ne sont pas juridiquement reconnus et en déduisant les dépenses qui ne correspondent pas à l'exercice comptable considéré (achat de facteurs matériels utilisés l'année suivante par exemple) ou les dépenses incluses uniquement à des fins fiscales (amortissement accéléré et abattements par exemple). Pour obtenir plus de renseignements sur la situation réelle des coûts, il peut être nécessaire de diviser l'entreprise entre différents centres de profit et de coûts.

Un centre de profit est une unité organique à laquelle peuvent être imputées des recettes aussi bien que des dépenses. Un centre de coûts est une unité à laquelle uniquement des dépenses peuvent être attribuées. Une distinction supplémentaire peut être faite entre les centres de coûts productifs, c'est-à-dire les centres qui produisent des services ou des marchandises pour la vente, les centres de coûts de services auxiliaires et les centres de coûts administratifs, dont les coûts sont en dernier ressort à la charge des centres de coûts productifs. Dans l'exemple donné dans l'appendice, les différentes unités de production et d'assemblage pourraient être considérées comme des centres de coûts productifs. Les centres de production pourraient être regroupés pour former un centre de profit et les deux unités d'installation pourraient constituer un second centre de profit. Les centres de coûts administratifs engloberaient l'administration, la distribution, le stockage et le transport. Un centre de profit indique les recettes et les coûts par produit et donne une vue d'ensemble de la situation des coûts, alors qu'un centre de coûts tient uniquement compte des coûts qui lui sont imputés, à partir desquels les coûts par unité (par pièce, tonne ou heure de travail par exemple) peuvent être calculés. C'est à partir de ces prix unitaires que sont calculés les prix de vente.

Les coûts indirects sont, par définition, les coûts qui ne peuvent pas être directement imputés à un centre de coûts; ces coûts sont alloués selon un critère déterminé (par exemple nombre de mètres carrés dans le cas des installations) ou considérés comme des dépenses administratives. Les dépenses administratives englobent les frais généraux de gestion, les frais de comptabilité et de statistiques et d'autres dépenses administratives (frais généraux). Les dépenses liées à la vente et à la distribution relèvent des frais de commercialisation et sont directement imputées à un produit ou à des centres de profit lorsqu'il s'agit des frais généraux de commercialisation. Dans les études sous-sectorielles, il suffit généralement de dégager les

bénéfices virtuels par produit et de définir les différentes catégories de coûts pouvant être imputées ou attribuées aux centres de profit et de coûts. Pas plus les complexités du calcul des coûts que les hypothèses et les écoles de pensée à l'origine des différentes méthodes de calcul n'entrent dans le cadre du présent *Manuel*. Pour les études sous-sectorielles et les études de faisabilité, l'ONUDI a mis au point un logiciel, *COMFAR III Expert*, qui contient un module pour le calcul des coûts. Ce logiciel peut être obtenu auprès de l'ONUDI moyennant une licence d'utilisation.

La liste VII-1 peut être utilisée pour une estimation des coûts d'investissement et la liste VII-2 pour les frais généraux.

#### 4. *Présentation de rapports*

Un système de présentation de rapports en bonne et due forme est indispensable pour donner à la direction les renseignements dont elle a besoin pour prendre des décisions et contrôler une entreprise. Il convient de définir la nature des renseignements qui doivent être fournis pour différents postes organiques, de même que la fréquence à laquelle ils doivent être fournis et la personne qui doit les fournir. La présentation de rapports prend généralement la forme de renseignements présentés par écrit conformément à certaines règles. Il peut s'agir, par exemple, de statistiques mensuelles du chiffre d'affaires, par groupe de clients, établies pour le directeur général. Dans un autre cas, ce seront des statistiques mensuelles sur l'utilisation de la capacité des machines établies à l'intention du directeur de la production.

#### 5. *Communications*

Mis à part les rapports, qui désignent généralement des renseignements écrits, il est parfois nécessaire de définir des instruments officiels de communication entre les diverses unités d'une entreprise. Il peut s'agir par exemple de réunions hebdomadaires entre le directeur général, le premier secrétaire et le directeur de la production; ces réunions permettent de discuter des problèmes rencontrés et du plan de production pour la semaine. En règle générale, les petites entreprises limitent au minimum les communications officielles et les rapports entre les unités sont plus informels. La situation est différente dans les grandes entreprises, où il est nécessaire de prévoir un certain nombre d'instruments officiels de communication pour garantir que les renseignements circulent entre les postes de direction intéressés.

#### 6. *Établissement du budget*

Contrairement au calcul des coûts, qui consiste à dresser un tableau de l'évolution des coûts et des recettes à partir de données passées, le budget est axé sur l'avenir et fournit des objectifs cibles pour la planification de l'entreprise. Il est donc fondé sur les calculs de coûts antérieurs, l'augmentation de la production et les décisions stratégiques de la direction. L'établissement du budget est l'un des outils utilisés pour la prise de décisions dans les divers centres de coûts et de profit; il a généralement lieu une fois par an, mais les projections peuvent être corrigées à tout moment.

### **G. Projection des coûts structurels**

Les études sous-sectorielles devraient logiquement fournir des informations sur les besoins structurels types de projets comparables, qu'il s'agisse des effectifs ou des unités (organiques) pour atteindre un certain chiffre d'affaires ou du rapport entre le

personnel administratif et le personnel productif caractéristique de ce type de projets. En outre, les études pourraient donner des chiffres moyens pour établir un rapport entre différents éléments du coût et du chiffre d'affaires. Ces renseignements pourraient être stockés dans une base de données et utilisés pour d'autres études d'opportunité au niveau sous-sectoriel ou pour des études de faisabilité déterminées.

La conception de l'organisation et les définitions d'emplois permettront d'évaluer le coût des ressources humaines (voir aussi le chapitre II, "Le chef d'entreprise et les ressources humaines") ainsi que des coûts structurels en tant que tels, à savoir coûts d'investissement et coûts d'exploitation liés à l'entreprise. Il conviendra aussi d'évaluer la conception de l'organisation dans la mesure où elle influe sur la politique de commercialisation et les exigences techniques d'un projet. Le coût des structures organiques ainsi que l'estimation des dépenses de personnel seront incorporés dans l'évaluation financière globale.

Une liste de contrôle des coûts structurels comporterait les éléments ci-après<sup>48</sup> :

- Frais de stockage
- Services de transports (internes et externes)
- Assurance
- Communications et voyages du personnel
- Fournitures de bureau
- Entretien du matériel de bureau
- Frais d'amortissement du matériel de bureau
- Loyers
- Coûts de location de matériel
- Impôts fonciers

Le tableau VII-2 peut être utilisé pour la projection des frais généraux.

### Références

1. Voir notamment M. I. Finney, "Human resource management in small business: no small task", *Personnel Administrator*, novembre 1987, p. 36 à 44; E. H. Neilsen, "Contingency theory applied to small business", *Human Relations*, n° 4 (1974), p. 357 à 379; A. Rainnie, *Industrial Relations in Small Firms: Small Isn't Beautiful* (Londres, Routledge, 1989).
2. Voir W. G. Dryer, Jr., *Culture Change in Family Firms* (San Francisco, Jossey-Bass, 1986); J. W. Gardner, *On Leadership* (New York, The Free Press, 1990).
3. Voir R. L. Anderson et J. S. Dunkelberg, *Managing Growing Firms* (Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1987); J. Barber, J. S. Metcalfe et M. Porteous, *Barriers to Growth in Small Firms* (Londres, Routledge, 1989); C. M. Baumbach, *How to Organize and Operate a Small Business* (Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1988); S. Deep et L. Sussman, *Smart Moves* (Reading, Addison-Wesley, 1990); E. G. Flamholtz, *How to Make the Transition from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm* (San Francisco, Jossey-Bass, 1986); E. G. Flamholtz et Y. Randle, *The Inner Game of Management: How to Make the Transition to a Managerial Role* (New York, Amacon, 1987); G. R. Funkhouser et R. R. Rothberg, *The Pursuit of Growth: The Challenges, Opportunities and Dangers of Managing and Investing in Today's Economy* (Washington, D. C., Tempus, 1987); E. J. Poza, *Smart Growth: Critical Choices for Business Continuity and Prosperity* (San Francisco, Jossey-Bass, 1989); G. E. Weismantel et J. W. Kisling, *Managing Growth* (Blue Ridge Summit, Tab Books, 1990).

---

<sup>48</sup>Les frais généraux afférents au personnel administratif sont inclus au tableau II-1.

## APPENDICE

### EXEMPLE DE STRUCTURE ORGANIQUE

Le présent exemple concerne une fabrique de structures en acier du type utilisé pour les devantures de magasins. Tout d'abord, les fonctions organiques ci-après ont été recensées :

- Planification stratégique
- Contrôle général de l'entreprise
- Choix, évaluation et contrôle général du personnel
- Représentation de l'entreprise
- Démarches auprès de clients potentiels
- Ventes sur place
- Promotion
- Comptabilité
- Calcul des offres
- Facturation
- Contrôle des coûts
- Service de secrétariat
- Planification de la production
- Approvisionnement en matières premières et en pièces détachées
- Planification des investissements
- Préparation des commandes pour la production
- Production
  - Surveillance et contrôle de la production
  - Procédé de production
- Installation (construction)
  - Supervision
  - Construction
- Stockage des matériaux
- Transport
- Élaboration des produits

Ces fonctions organiques ont été attribuées aux postes organiques ci-après :

*Directeur général (chef d'entreprise) :* Responsable de la planification stratégique, du contrôle d'ensemble de l'entreprise, du recrutement, de l'évaluation et du contrôle général du personnel, de la représentation de l'entreprise, des démarches de vente, de la promotion, des ventes sur place, de la planification des investissements et de l'élaboration des produits. Dans les petites entreprises en particulier, il est indispensable non seulement d'attribuer plusieurs fonctions à un seul poste, mais aussi de subdiviser certaines fonctions, en particulier en matière de recrutement du personnel, de démarches de vente et de ventes sur place, et de les attribuer à plusieurs postes.

*Adjoint ou secrétaire du directeur général* : Chargé des services de secrétariat, des ventes sur place aux petits clients ainsi que de la comptabilité, de la fixation des prix et des statistiques de l'entreprise. L'unité des services de secrétariat, y compris la comptabilité et le contrôle des coûts, comprend deux autres postes : un pour la comptabilité, le contrôle des coûts et les statistiques et un autre pour les services de secrétariat et la facturation.

*Directeur de la production* : Chargé du choix du personnel technique, des visites aux clients, des ventes sur place, de la planification générale de la production, y compris de la planification de l'utilisation de la capacité, du calcul des offres (fixation des prix) et de la planification des investissements. Peut aussi participer à l'élaboration des produits.

*Commis administratif/comptable* : Chargé de traiter les commandes, de calculer les coûts de fabrication (fixation des prix), de préparer un calendrier de la production et de commandes internes liées à la production. Ce poste n'a pas de rôle fonctionnel; il fait rapport au directeur de la production et/ou au directeur général.

*Trois chefs d'unités de production* : Responsables de la surveillance et du contrôle de la production, qui est répartie entre trois départements distincts. (Chacun d'eux peut aussi participer aux décisions d'investissement et à la préparation de propositions d'investissement pour le département dont il est chargé). Chaque unité de production dispose de deux travailleurs qualifiés et d'un assistant qui correspondent aux postes organiques de la fonction de production.

*Deux contremaîtres à la construction* : Chaque équipe chargée de la construction comprend deux travailleurs qualifiés et un assistant.

*Commis aux stocks* : Responsable du stockage des matériaux, du contrôle des matières premières et des pièces détachées en stock. Le titulaire est aussi chargé de suivre le cheminement des marchandises en stock et de la logistique.

*Commis aux transports* : Responsable des véhicules de l'entreprise, des livraisons et du service de messagers.

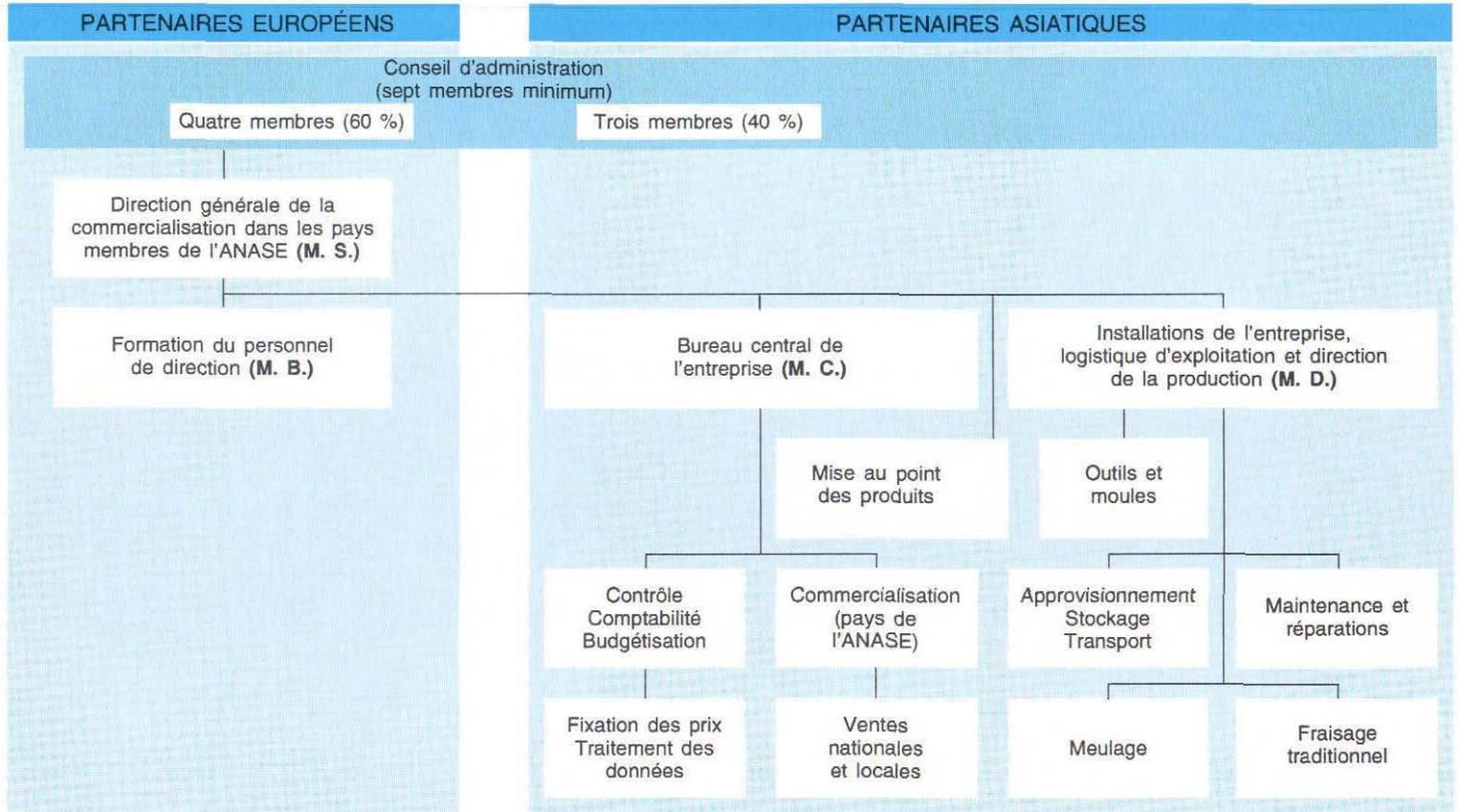
La figure XIII illustre la structure organique de l'entreprise dans l'exemple choisi.

A titre d'illustration, la procédure que suivrait une fabrique de structures en acier dans le cas de commandes usuelles est présentée ci-après :

- Le client demande un devis
- Le commis administratif fait généralement les calculs nécessaires, mais le directeur de la production ou l'entrepreneur peuvent aussi avoir leur mot à dire
- La secrétaire rédige le devis et l'envoie au client
- Si le client ne confirme pas la commande dans un délai de cinq jours, le chef d'entreprise, le directeur de la production ou son adjoint/secrétaire prennent contact avec lui
- Si la commande est confirmée, le directeur de la production l'intègre dans le plan de production et prépare la commande interne de production
- Le directeur de la production s'assure que les différentes étapes de la production se déroulent dans les délais voulus
- Après livraison, le commis administratif ajuste le devis à partir des renseignements reçus chaque jour de l'unité de production et du contrôle des coûts
- A partir du devis et des résultats du calcul des coûts, une facture sera adressée au client
- Le commis administratif s'assure que le versement est effectué dans les délais et envoie un rappel au client si le règlement est en retard.

Afin de faciliter les procédures, l'entreprise devra sans doute avoir recours au traitement électronique de l'information pour étudier les devis et déterminer les coûts de production effectifs et aussi pour préparer la comptabilité et les statistiques de l'entreprise. Les statistiques comportent l'emploi du temps de chaque employé et le calcul des profits et pertes pour chaque commande ou chaque ligne de production.

Figure XIII. Organigramme type pour une fabrique de structure métallique



## VIII. Exécution du projet

### Introduction

La période d'exécution du projet commence avec la décision d'investir et prend fin au moment du démarrage effectif des activités de production. Au cours de cette période, le chef d'entreprise en qualité d'investisseur doit s'acquitter d'un certain nombre de tâches de gestion, comme par exemple la préparation d'un plan d'exécution et l'organisation des activités nécessaires pour mettre sur pied l'entreprise et assurer son entrée en service. L'étude d'opportunité devrait définir les étapes et les activités vitales qui caractérisent un sous-secteur afin de donner des directives aux investisseurs et d'évaluer les coûts types à assumer au cours de la phase d'exécution. Il est extrêmement important que les estimations de temps et de coûts soient réalistes et que les principaux facteurs de coûts soient mis en lumière.

Voici quelques exemples d'étapes ou d'activités vitales : définition de la portée des travaux ou du projet et indication des responsabilités des individus; fondation ou achat d'une entreprise; conception détaillée d'un projet, et notamment choix et transfert de technologie et achat de l'équipement industriel nécessaire; passation de contrats avec les fournisseurs et les consultants; projection des besoins de capitaux et garantie de financement; planification et exécution de la construction et du démarrage de l'entreprise, et notamment mise en service.

Les petites entreprises de création récente peuvent être particulièrement vulnérables et des erreurs de décision pourraient dans leur cas avoir de graves conséquences car elles n'ont généralement pas les moyens de faire face à des difficultés financières imprévues.

### A. Direction du projet

Au cours de la période d'exécution, le chef d'entreprise fait généralement office de directeur de projet, ce qui signifie qu'il est chargé d'organiser et de diriger le projet. Il peut pour cela être aidé d'un associé ou d'un partenaire; toutefois, contrairement à ce qui se passe dans les grands projets industriels, le chef d'entreprise ne peut pas généralement faire appel à une équipe interne d'experts ou de membres du personnel. L'étude d'opportunité devrait donc proposer des sources de consultants extérieurs (domaine juridique, ingénierie, audit et fiscalité, commercialisation et gestion générale des entreprises) en indiquant le coût habituel de ces services.

La planification de l'exécution devrait englober la planification financière (liquidités suffisantes pendant la mise en œuvre du projet et le démarrage de la production), la planification de l'organisation interne des ventes, l'achat et l'inventaire des stocks, et enfin les transports internes exigés pour une production régulière. L'étude devrait aussi fournir des exemples de calendriers réalistes qui seraient caractéristiques d'un sous-secteur et de différentes localisations.

## **B. Création d'une nouvelle entreprise**

Pour créer une nouvelle entreprise [1], il faut prendre un certain nombre de décisions capitales sur des questions telles que le régime de propriété qui lui sera appliqué. Il peut s'agir d'un régime de propriété privée d'une personne ou de deux ou plusieurs partenaires commerciaux. La nature juridique d'une entreprise détermine la responsabilité du ou des propriétaires. Les formes les plus appropriées dépendent de l'importance de l'entreprise (nombre d'employés, volume des investissements et chiffre d'affaires) et du climat constitutionnel et juridique sur le lieu d'implantation. L'étude au niveau sous-sectoriel devrait évaluer diverses formes types d'entreprises, leurs avantages et leurs inconvénients, et exposer le processus de mise sur pied d'une nouvelle entreprise, c'est-à-dire les procédures nécessaires et les coûts afférents. Des données peuvent être obtenues auprès des services fiscaux, des services de sécurité sociale, des institutions de financement, des associations chargées de promouvoir l'esprit d'entreprise, d'organismes de protection de l'environnement, de services chargés de garantir la santé et la sécurité des travailleurs, des autorités locales chargées de l'administration des services publics (téléphone, eau, énergie, etc.). Très souvent, une nouvelle entreprise ne peut être établie sans certains permis. L'étude devrait donc préciser les autorisations exigées et les conditions dans lesquelles elles peuvent être obtenues, ainsi que les délais exigés et les coûts afférents.

Le recrutement de personnel qualifié peut être un autre élément décisif lors de la création de l'entreprise. La possibilité de recruter du personnel clé sur le lieu d'implantation envisagé aura donc une incidence décisive sur la création d'une nouvelle entreprise, comme on l'a vu chapitre II.

Il conviendrait d'utiliser le questionnaire VIII-1 pour évaluer les types d'entreprises reconnus par la loi.

## **C. Agrandissement d'une entreprise**

L'agrandissement d'une entreprise [2], y compris sous forme de fusion ou de rachat, augmente considérablement la portée de ses activités. L'expérience montre que les entreprises sont généralement vulnérables au cours de cette étape, essentiellement du fait qu'elles ont besoin de ressources supplémentaires, d'une nouvelle structure organique et de nouvelles politiques de commercialisation. Dans un sous-secteur en expansion, l'agrandissement des entreprises peut être une stratégie prometteuse et une étude d'opportunité devrait évaluer les avantages et les inconvénients des stratégies d'agrandissement. L'agrandissement des entreprises a pour objet d'accroître la production par l'un ou plusieurs des moyens ci-après :

- Usage plus rationnel des capacités existantes, par exemple en augmentant le nombre des postes de travail
- Application d'une technologie plus efficace
- Augmentation de la capacité de production au moyen par exemple de machines ou de matériels supplémentaires
- Autres formules, par exemple rachat d'entreprises, coentreprises et diverses formes de coopération industrielle qui seront étudiées ci-après.

La fusion d'entreprises est une forme spéciale d'agrandissement dans laquelle deux entreprises ou plus constituent une nouvelle entité juridique. Il s'agit toujours là d'un processus de concentration, dans des circonstances économiques particulières, qui peut aussi permettre de restructurer et de réhabiliter des entreprises. La

fusion d'entreprises n'est toutefois pas une question qui relève à proprement parler d'une étude d'opportunité au niveau sous-sectoriel; elle se prête mieux à une évaluation dans le cadre d'une étude de faisabilité ponctuelle.

### *1. Achat d'entreprises*

En cas de rachat d'une entreprise [3], il est indispensable d'en évaluer la valeur en supposant que la production continuera. On peut utiliser pour cela des critères objectifs et des méthodes d'évaluation telles que l'analyse des mouvements de trésorerie (voir chapitre IX). D'autres méthodes, comme par exemple le calcul de la valeur marchande des avoirs en cas de fermeture de l'usine, donnent généralement des résultats différents.

Indépendamment de l'évaluation de la valeur actuelle nette d'une entreprise (voir chapitre IX), les aspects suivants devraient être examinés plus avant :

- Quelles sont les obligations qui sont transférées au nouveau propriétaire ?
- Quels sont les engagements qui sont repris ?
- Quelles sont les obligations contractuelles existantes qui sont reprises (contrats de travail, accords de location, rapports propriétaire-locataire) ?
- Quelles sont les obligations fiscales ?

### *2. Coopération*

Avant qu'une coopération puisse s'instaurer, les associés doivent harmoniser leur comportement professionnel [4]. Cela est particulièrement vrai dans le cas des petites entreprises, qui manquent souvent de connaissances spécialisées; dans les pays en développement en particulier, les coopératives ou les maisons d'exportation contribuent beaucoup à faciliter l'accès des petites entreprises aux marchés internationaux. Afin d'évaluer les chances de réussite de la coopération, les opérations suivantes doivent être effectuées :

- Évaluation de la volonté de coopérer des partenaires
- Analyse de la situation des entreprises considérées et de leur environnement économique
- Analyse des atouts et des points faibles des partenaires éventuels
- Recensement des objectifs types de l'entreprise
- Évaluation des avantages et des inconvénients de la coopération
- Détermination des domaines dans lesquels une coopération serait utile
- Énoncé d'objectifs communs de coopération
- Examen d'autres formes de coopération.

La coopération peut être plus ou moins poussée, allant d'un simple échange de données d'expérience à des enquêtes statistiques conjointes et de l'évaluation de données à l'intégration des fonctions de l'entreprise, débouchant sur un partenariat, une coentreprise ou, en fin de compte, une fusion pure et simple. Lorsque l'on étudie les formes de coopération, il est utile d'établir une distinction entre la coopération horizontale et la coopération verticale.

Dans la coopération horizontale, deux entreprises ou plus travaillent ensemble au même niveau, généralement dans le but d'améliorer leur position commerciale. La coopération est verticale lorsque deux entreprises ou plus travaillent ensemble à

différents niveaux (fournisseurs, producteurs, négociants); des grandes et des petites entreprises coopèrent souvent de la sorte. Certains types de coopération intéressent tout particulièrement les petites entreprises : élargissement d'une gamme de produits, recherche et développement, financement, marketing (ventes, études de marché, service, promotion), achats, transport et stockage, production, administration et traitement électronique de l'information.

### 3. Coentreprises

Il n'existe pas de définition généralement acceptée d'une coentreprise. Dans le cadre du présent *Manuel*, les coentreprises sont définies comme des entités juridiques constituées par deux entreprises ou plus. A côté des moyens de financement, les partenaires dans une coentreprise apportent souvent une contribution sous forme de technologie, de machines, de distribution, de commercialisation, de débouchés de vente et autres services. Les coentreprises ont pour objet de tirer profit de ce type de coopération. Toutefois, elles peuvent aussi présenter des inconvénients qui ne doivent pas être négligés, par exemple conflit éventuel de souveraineté, perte d'autonomie et de contrôle et inefficacité de la prise de décisions.

En tout état de cause, une étude d'opportunité devrait évaluer quels seront les apports des divers partenaires dans l'entreprise. Les principales fonctions de gestion devraient être définies et attribuées aux partenaires de la coentreprise conformément à la pratique généralement suivie dans un sous-secteur donné. Il conviendrait de procéder étape par étape pour l'évaluation d'une coentreprise, en commençant par un examen des diverses formes de coopération avant de procéder à une étude plus approfondie de la mise en œuvre d'un projet éventuel. Le contrat de coentreprise devrait être rédigé avec soin afin d'éviter des contradictions et des malentendus. Les partenaires devraient convenir en principe des objectifs de la coentreprise, de la manière de les atteindre et du partage des coûts et des avantages.

### D. Assainissement

L'assainissement englobe la réorganisation et la restructuration d'une entreprise et ne se limite pas aux aspects financiers. Une telle opération peut s'avérer nécessaire pour des raisons aussi bien internes qu'externes, par exemple capacité de production insuffisante, mauvaise conjoncture commerciale ou stratégie de commercialisation défectueuse, insuffisances de la gestion, manque de qualifications, ou encore structures financières mal adaptées allant de pair avec une compression des liquidités. Il faudrait commencer par une analyse interne des atouts et des points faibles, dont les conclusions permettront de définir et de planifier des mesures de réhabilitation au regard des fonds et du temps nécessaires.

### E. Sources de capitaux et de financement

Une étude de faisabilité ponctuelle permet de déterminer les besoins de capitaux et les sources éventuelles de financement [5]. Une étude d'opportunité devrait toutefois définir les besoins types de capitaux pour les projets envisagés dans un sous-secteur et devrait aussi définir les structures financières types et en analyser les avantages et les inconvénients. L'étude devrait en outre examiner les sources possibles de financement et les conditions dont elles sont assorties.

La planification financière vise à garantir qu'une entreprise est capable d'assumer ses obligations financières chaque fois qu'elle doit le faire. La mise en place et l'élargissement sont des phases critiques dans la vie d'une entreprise, car les besoins financiers sont alors beaucoup plus grands qu'en période d'exploitation normale. Contrairement à ce qui se passe dans les grandes entreprises, une caractéristique des petites entreprises industrielles est que l'essentiel du capital social appartient au propriétaire et à sa famille. Des capitaux additionnels (pour de nouveaux investissements par exemple) devront être obtenus auprès de sources extérieures. Lorsque l'entreprise fonctionne déjà, des fonds peuvent être obtenus sur le plan interne.

### 1. *Financement du capital social*

La possibilité de rassembler un capital social dépend de la structure juridique de l'entreprise, c'est-à-dire du régime de responsabilité auquel elle est soumise. En cas de responsabilité limitée, il sera peut-être plus facile de trouver des investisseurs qu'en cas de responsabilité illimitée, qui comporte de plus gros risques pour les investisseurs. Les petites entreprises industrielles réunissent souvent un capital social par le biais de partenariats non déclarés, auquel cas la responsabilité du partenaire est limitée au capital investi. Un capital social peut aussi être réuni en ayant recours à diverses formes de partenariat déclarées conformément à la législation en vigueur (société privée, société publique).

### 2. *Financement extérieur*

Un financement extérieur par le biais de crédits peut prendre la forme de prêts à long et à court terme. Ces prêts doivent être remboursés conformément aux conditions convenues pour le remboursement des intérêts et du capital. Le financement des investissements se fait généralement à moyen ou à long terme. Les paiements différés, les acomptes versés par les clients et les découverts accordés par les banques constituent des formes typiques de capitaux à court terme. Le traitement fiscal appliqué aux versements au titre d'intérêts constitue une caractéristique particulière du financement extérieur, le montant des intérêts sur les prêts étant généralement accepté comme un élément de coût dans le calcul des bénéfices imposables. L'essentiel du financement extérieur est fourni par les banques, les fournisseurs, les institutions de financement du développement et autres établissements analogues (voir aussi chapitre III).

### 3. *Financement interne*

Seules les entreprises déjà en service peuvent disposer de capitaux internes provenant de l'excédent d'exploitation; ces capitaux sont étroitement liés aux bénéfices non distribués, à l'amortissement et aux réserves accumulées. Les entreprises allouent souvent des fonds à des investissements ultérieurs et à des caisses de retraite ou de pension à titre de capital social.

### 4. *Autres formes de financement*

#### *Location avec option d'achat*

L'intérêt de ce système, de préférence à d'autres formes de financement [6], dépend dans une large mesure de la législation fiscale du pays considéré. Une entreprise peut aussi conclure un tel contrat du fait que ce financement est plus facile

à obtenir. La formule du leasing est définie comme un moyen d'utiliser des biens d'équipement en location en ayant la possibilité de les acheter par la suite. On distingue fondamentalement deux types de leasing, à savoir le leasing d'exploitation et le leasing de financement. Il peut être mis fin à un contrat d'exploitation à l'issue d'une période déterminée, les risques technologiques ou économiques pouvant ainsi être en partie externalisés. Ces contrats sont semblables à des contrats de location et peuvent prévoir d'autres services de la part du loueur, comme par exemple la maintenance, les travaux de réparation et la fourniture des matériaux utilisés pour le fonctionnement du matériel en location. Le leasing financier, en revanche, peut être considéré comme une forme de prêt de financement consenti pour une période donnée, généralement plus courte que la durée de vie de biens d'équipement en location et à l'expiration de laquelle le locataire a normalement la possibilité de les acheter à un prix fixé au préalable. Le tarif englobe le prix d'achat, les coûts de financement et les frais généraux, y compris la marge bénéficiaire du loueur. Pour le locataire, le leasing remplace souvent avantageusement le financement par emprunt étant donné que les frais d'achat et de financement du loueur sont généralement plus faibles en raison de la forte position qu'il occupe sur le marché et des dégrèvements dont il bénéficie.

### *Affacturage*

L'affacturage [7] est un système de financement qui concerne essentiellement les liquidités d'une entreprise et ne peut être utilisé que pendant la phase d'exploitation : les montants à recevoir (débiteurs) sont achetés ou avancés par l'affactureur pour un montant équivalent diminué d'une commission. L'affactureur gère généralement les montants à recevoir, perçoit les sommes dues et prend toutes les mesures nécessaires pour assurer leur règlement. Dans l'affacturage sous sa forme stricte, l'affactureur assume tous les risques de non-paiement et la commission s'en trouve donc majorée. Très souvent toutefois, l'affactureur n'assume pas ces risques et demande plutôt le remboursement de la somme avancée. Les avantages de l'affacturage, disponibilité de liquidités notamment, doivent être mis en parallèle avec son coût relativement à d'autres moyens de financement à court terme.

### *Capital-risque*

Le capital-risque [8] est un système spécial de financement qui est considéré comme une forme de participation limitée au capital social pour une durée de temps déterminée, généralement de trois à cinq ans, suivie d'une période de désengagement progressif. Dans ce cas, le bailleur de fonds exige en général que l'entreprise soit soumise à une étroite surveillance de la part d'auditeurs ou de consultants. Des études d'opportunité et de faisabilité accompagnées de projections fiables des coûts et des recettes sont des instruments très utiles pour attirer un capital-risque, en particulier dans le cas des petites entreprises. Le questionnaire VIII-2 peut servir à évaluer les différentes sources de financement à court, à moyen et à long terme.

## **F. Gestion et organisation du projet**

Lorsqu'il s'agit de petites entreprises, le chef d'entreprise gère le projet et en assure la bonne exécution dans les délais prévus, seul ou avec des associés. Cela exige une profonde connaissance et une grande habitude des conditions locales allant au-delà de la phase d'exécution. Cela nécessite aussi le recrutement et la

formation des ressources humaines nécessaires avant le démarrage de l'entreprise. Les salaires des employés et de la main-d'œuvre pendant la phase d'exécution représentent la majeure partie des dépenses de préproduction.

### **G. Campagne de commercialisation pendant la phase de préproduction**

Pendant la phase de préproduction, une telle campagne vise à raccourcir le temps qui s'écoule entre la production et la vente effective des produits pendant la phase d'exploitation. Cela englobe la préparation des marchés, notamment sous forme de circuits de distribution et d'activités de lancement. Les estimations de coûts devraient comprendre les dépenses liées à la formation de personnel de vente et de distributeurs, à l'installation de points de vente (salles d'exposition par exemple), à la passation de contrats avec des distributeurs indépendants, à la publicité et à la préparation de brochures et de catalogues. La vente peut commencer dès que des échantillons du produit sont disponibles, ce qui peut revêtir une importance particulière pour la sous-traitance.

### **H. Achat du site, ingénierie détaillée et passation de marchés**

On doit connaître les besoins techniques d'un projet et sa conception de base (voir chapitre VI) avant d'entreprendre les travaux d'ingénierie détaillée, qui comportent des dessins et des descriptions techniques, des spécifications pour le matériel, le calendrier des opérations correspondantes et des estimations détaillées de coûts. L'ingénierie détaillée est souvent sous-traitée à des spécialistes à l'extérieur : architectes, ingénieurs-conseils et fournisseurs de technologie. Assez tôt pendant la phase d'exécution, les dossiers d'appel d'offres doivent être préparés afin que les entrepreneurs éventuels puissent présenter les soumissions qui serviront pour la négociation des contrats et l'attribution des marchés. Des démarches analogues doivent être effectuées pour l'achat de terrains (voir chapitres IV et VI).

### **I. Construction et installation**

Une étude sous-sectorielle devrait évaluer les délais et les coûts types pour l'achat de terrains, y compris l'attribution de contrats pour les travaux de préparation du site, de construction ou d'adaptation des bâtiments ainsi que pour l'installation du matériel. Pour les travaux de génie civil, des spécialistes extérieurs sont généralement engagés pour surveiller les activités et veiller à ce que les délais de construction, d'adaptation et de livraison des matériaux de construction et du matériel soient respectés.

### **J. Réception, approvisionnement en matériels et en services, et essais de fonctionnement**

La réception de l'installation est l'un des moments les plus critiques pendant la phase d'exécution. Elle comporte les activités ci-après, qui varient en importance selon le sous-secteur considéré :

- Vérifications pendant la phase de préproduction
- Essais préliminaires

- Essais de fonctionnement
- Agrément et prise en charge.

La réception, si l'exploitation de l'installation l'exige, peut être confiée aux pouvoirs publics ou directement au directeur du projet. Celui-ci s'assure que les exploitants ont rempli leurs obligations et que l'installation est opérationnelle. Il faut alors que l'on dispose des intrants, des apports matériels et de la main-d'œuvre nécessaires. Cela signifie à la fois que des dispositions doivent être prises pendant la phase d'exécution pour la livraison ultérieure des apports matériels et des services et que ces apports seront disponibles à la fin de la phase d'exécution pour des essais préliminaires et des essais de fonctionnement.

## K. Calendrier d'exécution

En raison de leur interdépendance, les activités d'exécution doivent être planifiées et coordonnées avec soin. Les activités et les essais connexes doivent être définis et organisés en conséquence, avec indication de la date approximative à laquelle ils commenceront et des délais dans lesquels ils devront se dérouler. La description de chaque activité devrait spécifier les tâches à effectuer, les ressources, le temps et les informations nécessaires, la répartition des responsabilités et les résultats attendus. Une description générale de ces activités dans l'étude sous-sectorielle devrait pouvoir être adaptée aux études portant sur des projets particuliers.

## L. Budget d'exécution

Les dépenses liées à la phase de préproduction comprennent le coût des études de préinvestissement dans la mesure où elles entrent dans le cadre du projet, le coût des enquêtes préparatoires et de la planification et enfin les coûts de fabrication. Les dépenses encourues pendant la phase de préproduction devraient être ajoutées au capital et faire partie du montant global de l'investissement initial. Les estimations de coûts seront fondées à la fois sur les coûts de référence dont on dispose et sur les offres reçues d'entrepreneurs éventuels. Les estimations devraient comporter une provision pour des hausses de prix, des écarts par rapport aux coûts escomptés et autres imprévus. Le tableau VIII-1 peut servir à estimer le total des dépenses d'investissement et d'exécution.

## Références

1. Pour des études récentes sur le démarrage des entreprises, voir notamment J. Aldrich et C. Zimmer, "Entrepreneurship through social networks", dans *The Art and Science of Entrepreneurship*, D. L. Sexton et R. Smilor, eds. (Cambridge, Ballinger, 1986); p. 3 à 23; S. Birley, "The role of networks in the entrepreneurial process", *Journal of Business Venturing*, vol. 1 (1985), p. 107 à 117; R. Donckels et J. P. Segers, "New technology-based firms and the creation of regional growth potential", *Small Business Economics*, n° 2 (1990), p. 33 et 44; G. L. Fann et L. R. Smeltzer, "Communication attributes used by small business owner/managers for operational decision making", *Journal of Business Communication*, Fall 1989, p. 305 à 321; C. S. Galbraith, A. F. De Noble et P. Estavillo, "Location criteria and perceptions of regional business climate: a study of Mexican and US small electronics firms", *Journal of Small Business Management*, n° 4 (1990), p. 34 à 47; A. Gibb et J. Ritchie, "Understanding the process of starting small business",

- European Small Business Journal*, n° 1 (1982), p. 26 à 45; B. Johannisson, "Towards a theory of local entrepreneurship", dans R. G. Wyckman, L. N. Meredith et G. R. Bushe, eds. *The Spirit of Entrepreneurship* (Vancouver, Simon Fraser University, 1987), p. 1 à 14; E. B. Roberts et C. A. Berry, "Entering new businesses : selecting strategies for success", *Sloan Management Review*, printemps 1985, p. 3 à 17; R. G. Wyckman et W. C. Wedley, "Factors related to venture feasibility analysis and business plan preparation", *Journal of Small Business Management*, n° 4 (1990), p. 48 à 59.
2. S'agissant de l'agrandissement des entreprises, voir, par exemple, R. L. Anderson et J. S. Dunkelberg, *Managing Growing Firms* (Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1987); J. Barber, J. S. Metcalfe et M. Porteous, *Barriers to Growth in Small Firms* (Londres, Routledge, 1989); C. Brandt, *Entrepreneurship: the Ten Commandments for Building a Growth Company* (New York, New American Library, 1982); N. C. Churchill et V. L. Lewis, "The five stages of small business growth", *Harvard Business Review*, vol. 83, n° 3 (mai-juin, 1983), p. 30 à 50; J. J. Clark, T. C. Chiang et G. T. Olson, *Sustainable Corporate Growth: A Model and Management Planning Tool* (New York, Quorum Books, 1989); B. Contini et R. Revelli, "The relation between firm growth and labor demand", *Small Business Economics*, n° 4 (1989), p. 309 à 314; E. G. Flamboltz, *How to Make the Transition from Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm* (San Francisco, Jossey-Bass, 1986); J. C. Jarillo, "Entrepreneurship and growth: the strategic use of external resources", *Journal of Business Venturing*, n° 4 (1989), p. 133 à 147; B. Johannisson, "Economics of overview, Guiding the external growth of small firms", *International Small Business Journal*, n° 1 (1990), p. 32 à 44; E. Punset et G. Sweeney, *Information Resources and Corporate Growth* (New York, Pinter, 1989); M. Sharma, H. G. Miller et R. Reeder, "Micro-enterprise growth: Operational models and implementation assistance in third and fourth world countries", *Journal of Small Business Management*, n° 4 (1990), p. 9 à 21; J. Shuman, J. Shaw et G. Sussman, "Strategic planning in smaller rapid growth companies", *Long Range Planning*, n° 6 (1985), p. 48 à 53.
  3. Voir M. Lubatkin, "Mergers and the performance of the acquiring firm", *Academy of Management Review*, avril 1983, p. 218 à 225.
  4. Voir R. Donckels et A. Courtmans, "Big brother is watching over you: The counselling of growing SMEs in Belgium", *Entrepreneurship and Regional Development*, n° 2 (1990), p. 211 à 223; A. A. Gibb, "The changing pattern of relationships between large and small firms: Implication for theory and management", *Internationales Gewerbe-archiv*, n° 3 (1989), p. 9 à 18; V. Sargent, "Large firms' assistance to small firms", dans *Stimulating Small Firms*, D. S. Watkins, W. K. Stanworth et A. Westrip, eds. (Aldershot, Gower, 1995), p. 67 à 89; W. Stöhr, "Local development strategies to meet local crisis", *Entrepreneurship and Regional Development*, n° 1 (1989), p. 293 à 300; I. Szarka, "Networking and small firms", *International Small Business Journal*, n° 2 (1990), p. 10 à 22.
  5. S'agissant du financement des petites entreprises, voir, par exemple, I. Bamberger, "Portfolio analysis for the small firm", *Long Range Planning*, vol. 15, n° 6 (1982), p. 49 à 57; P. Boyer et H. Roth, "The cost of equity capital for small business", *American Journal of Small Business*, n° 2 (1976), p. 1 à 11; L. Chadwick et D. Ward, "Have the banks failed the small man ?", *Accountancy*, mars 1982, p. 66 à 69; J. Chrisman et S. Bhandari, "Using financial structure planning to improve small business performance", *American Journal of Small Business*, n° 2 (1982), p. 42 à 49; P. Cooley et C. Edwards, "Financial objectives of small firms", *American Journal of Small Business*, n° 1 (1983), p. 27 à 31; T. Day, H. Stoll et R. Whaley, *Taxes, Financial Policy and Small Business* (Lexington, Lexington Books, 1985); C. Edwards, P. Cooley et R. Zerbst, "Financial leverage analysis for small business", *American Journal of Small Business*, n° 2 (1979), p. 12 à 21; P. Hutchinson et G. Ray, "Surviving the financial stress of small enterprise growth" dans *The Survival of the Small Firm*, vol. 1 ..., p. 53 à 71; N. Jones, "Small business commercial loan selection decision: an empirical evaluation", *American Journal of Small Business*, n° 4 (1982), p. 41 à 49; J. McConnell et R. Pettit, "Application of the modern theory of finance to small business firms", dans *Small Business*

*Finance*, P. Horvitz et R. Pettit, eds. (Greenwich, JAI Press, 1984), p. 97 à 126; E. Norton, "Similarities and differences in small and large corporations' belief about capital structure policy", *Small Business Economics*, n° 3 (1990), p. 229 à 245; G. Ray et P. Hutchinson, *The Financing and Financial Control of Small Enterprise Development* (Aldershot, Gower, 1983); D. A. Walker, "Financing the small firm", *Small Business Economics*, n° 4 (1989), p. 285 à 296; E. Walker et J. Petty, "Financial differences between large and small firm", *Financial Management*, hiver 1978, p. 61 à 68; C. Woodcock, "The financial and capital environment of the small firm", dans *The Survival of the Small Firm*, vol. 1 ..., p. 39 à 52. S'agissant des franchises, voir par exemple, R. Knight, "Franchising from the franchiser and the franchisee points of view", *Journal of Small Business Management*, n° 3 (1986), p. 8 à 15; J. Stanworth, J. Curran et J. Hough, "The franchised small enterprise: formal and operational dimensions of independence" dans *The Survival of the Small Firm*, vol. 1, *The Economics of Survival and Entrepreneurship*, J. Curran, J. Stanworth et D. Watkins, eds. (Aldershot, Gower, 1986).

6. Voir K. Keasey et P. McGuinness, "Small new firms and the return to alternative sources of finance", *Small Business Economics*, n° 3 (1990), p. 213 à 222.
7. Voir P. Jude, *Technique et pratique du factoring* (Paris, Centre de librairie et d'éditions techniques, 1984).
8. Voir D. Gladstone, *Venture Capital Handbook* (Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1988); W. Hambrecht, *Ventur* 5-20; I. MacMillan, R. Siegal et P. Subba Nara Simha, "Criteria used by venture capitalists to evaluate new venture proposals", *Journal of Business Venturing*, vol. 1 (1985), p. 119 à 128; H. E. Van Auken et R. B. Carter, "Acquisition of capital by small business", *Journal of Small Business Management*, vol. 27, n° 2 (1989), p. 1 à 9.

# IX. Analyse financière et économique

## Introduction

L'analyse financière a pour objectif de déterminer si une proposition d'investissement décrite et analysée à partir de certaines hypothèses sera d'une rentabilité acceptable pour les investisseurs ou pour le chef d'entreprise et les bailleurs de fonds. Un élément essentiel de l'évaluation d'un projet consiste donc à vérifier les hypothèses sur lesquelles reposent les estimations et les projections de l'étude. Ces hypothèses peuvent par exemple concerner la disponibilité et le coût de la main-d'œuvre, des matières premières, de la technologie et d'autres facteurs de production. Les projections de coûts et les prévisions de ventes devraient être analysées afin de déterminer dans quelle mesure elles s'écartent des valeurs projetées et les répercussions que ces écarts pourraient avoir sur la faisabilité financière d'un projet.

Une étude de faisabilité au niveau sous-sectoriel comporte généralement une évaluation économique des incidences globales telles que la contribution d'un sous-secteur à l'économie régionale ou nationale, ses effets sociologiques et écologiques et sa compatibilité avec la politique générale de développement d'un pays. L'étude de faisabilité portant sur un seul petit projet n'entre généralement pas dans des considérations macro-économiques car ses répercussions économiques, si tant est qu'il en ait, se limitent à la zone ou à la région de son implantation. Pour une évaluation à la fois financière et économique, il est indispensable de comprendre qu'un investissement est un engagement durable de ressources économiques consenties dans le dessein d'en retirer un gain net à l'avenir [1]. Cet engagement se manifeste principalement par la transformation de moyens financiers en moyens de production<sup>49</sup>.

Pour mesurer la rentabilité d'une entreprise ainsi que les coûts et les avantages qu'elle présente pour les investisseurs et l'économie, on a recours à tout un ensemble de notions, de méthodes et d'instruments, et notamment à des ratios financiers et économiques. Des états financiers et des tableaux sont établis afin de faciliter l'analyse et devraient permettre d'arriver à des conclusions rationnelles. Cette évaluation devrait aussi fournir des directives quant aux besoins financiers de nature à assurer le succès de l'exécution d'un projet et devrait indiquer les institutions disposées à participer à son financement.

L'évaluation de l'investissement consiste à déterminer si une proposition réalisable sur le plan technique l'est aussi sur le plan financier et si sa mise en œuvre est possible dans les conditions socio-économiques d'une région ou d'un pays donné. L'évaluation finale devrait comporter les opérations suivantes :

- Analyse de la fiabilité des données projetées

---

<sup>49</sup>Pour réaliser ou maintenir une structure donnée du capital, un investisseur peut utiliser les bénéfices non distribués, les crédits-bails (leasing) ou encore obtenir des prêts bancaires. Le coût du capital est représenté par le coût moyen pondéré de chaque source de financement compte tenu du montant global de l'investissement ainsi que de la part relative souhaitée à long terme pour chaque type de financement (et des effets de l'inflation).

- Analyse de la structure et de l'importance des projections de coûts et de revenus afin d'identifier les variables critiques pouvant avoir une incidence sensible sur la faisabilité d'un investissement
- Calcul et évaluation des bénéfices financiers nets annuels, et cumulés pour toute la période de planification, que l'on exprimera en termes de rentabilité de l'investissement
- Incidence du facteur temps sur le niveau des prix, le coût du capital et la prise de décisions en situation d'incertitude (risques commerciaux normaux et risques propres au projet)
- Viabilité de la structure financière, compte tenu des conditions d'obtention des fonds et de l'optimisation de ce financement pour l'entreprise comme pour les investisseurs.

Si l'on connaît les objectifs des investisseurs et des bailleurs de fonds au moment de l'évaluation de projets déterminés, tel n'est pas nécessairement le cas dans une étude d'opportunité. La méthode de l'analyse financière<sup>50</sup> au niveau sous-sectoriel consiste donc à évaluer la faisabilité financière des possibilités d'investissement connexes dans ce sous-secteur en utilisant comme moyen d'appréciation des indicateurs applicables à l'ensemble du sous-secteur ou à des projets déjà entrepris dans le même domaine d'activité.

### A. Principaux aspects de l'analyse et critères d'évaluation

L'analyse financière des projets d'investissement est effectuée dans le cadre des études d'opportunité au niveau sous-sectoriel afin de comparer la rentabilité financière de différents projets dans un sous-secteur déterminé. Les possibilités peuvent varier quant à la gamme de produits, au volume de production, aux programmes de production, aux facteurs matériels de production et à la technologie utilisée. Un autre élément important à prendre en considération dans l'analyse financière est que les décideurs n'accordent généralement pas la même importance aux divers critères utilisés. Les analystes doivent donc définir ces critères<sup>51</sup> et utiliser des méthodes appropriées pour fournir aux chefs d'entreprise et aux investisseurs les informations demandées.

Dans une étude d'opportunité sous-sectorielle, les critères d'évaluation essentiels doivent porter sur les caractéristiques régionales, juridiques et sectorielles ainsi que sur les objectifs et les intérêts particuliers des investisseurs, qui peuvent être

---

<sup>50</sup>Par le terme d'analyse financière et économique, tel qu'il est utilisé dans le présent *Manuel*, on entend le travail purement analytique nécessaire pour identifier les variables clés conditionnant le succès ou l'échec d'un investissement. L'analyse ne doit pas se limiter aux seuls calculs mathématiques, mais aussi interpréter d'une manière critique l'ensemble des données disponibles. Par "évaluation", on entend la détermination des valeurs des apports et de la production du projet. Dans l'étude de faisabilité, l'évaluation est réalisée par les investisseurs et les financiers, qui peuvent accepter ou non le projet proposé. (Dans sa terminologie, la Banque mondiale fait une distinction entre l'évaluation préalable et l'évaluation postérieure des projets qu'elle finance.) La réaction habituelle face à ce type de situation consiste à proposer un accroissement de la capacité de production afin de profiter d'économies d'échelle, sans tenir compte des conséquences possibles sur la politique de commercialisation (la demande, de même que le marché, ne sont peut-être pas suffisamment importants, ou encore un accroissement de l'offre risque d'entraîner une baisse considérable des prix), ou sur la localisation du projet, la disponibilité et l'offre de ressources, le montant total du financement disponible pour un projet donné, etc.

<sup>51</sup>Ils peuvent, par exemple, donner la préférence à un amortissement rapide et donc à une rentabilité moins importante, plutôt qu'à une rentabilité élevée à long terme, ou encore chercher à gagner des parts de marché, même si cela se traduit par une rentabilité très faible.

différents. Des variations régionales (variations marquées dans le niveau des revenus en raison des conditions économiques et sociales, par exemple) peuvent influencer sur le coût des facteurs de production d'un projet mais aussi sur les possibilités de vente. En outre, la réglementation juridique varie parfois d'une région à une autre, voire d'un sous-secteur à un autre. Ces éléments parmi d'autres, tels que le choix de la technologie et du matériel nécessaire pour garantir la protection de l'environnement dans un lieu d'implantation déterminé, influent directement et indirectement sur la viabilité financière et économique d'un investissement. D'autres considérations peuvent avoir un effet sur le coût de la constitution d'une entreprise et des démarches administratives pendant la phase de démarrage. Mis à part le choix de la technologie, des critères propres à un secteur peuvent aussi intervenir dans le choix des dimensions de l'entreprise, du volume minimal de production, des infrastructures, des apports matériels et des qualifications.

Les objectifs des investisseurs diffèrent également selon qu'un projet est financé par des investisseurs de capitaux ou par des chefs d'entreprise propriétaires. Alors que les investisseurs recherchent principalement des taux de rendement supérieurs à ceux d'autres formes d'investissement, les chefs d'entreprise propriétaires cherchent plus à créer une source de revenus réguliers et ne souhaitent pas nécessairement maximiser la rentabilité des capitaux investis. Les investisseurs et chefs d'entreprise types ont probablement des horizons de planification différents. L'horizon de planification d'un décideur est le temps pris en compte pour formuler le plan d'une entreprise. L'horizon de planification des petites entreprises est généralement plus court que celui des grandes entreprises, dépassant rarement cinq ans. Toutefois, l'horizon de planification est aussi lié au temps nécessaire pour récupérer les fonds investis ainsi qu'à la durée de vie supposée du projet.

## **B. Analyse des estimations des coûts d'investissement**

Des estimations fiables des coûts sont essentielles pour évaluer un projet d'investissement; il faut donc vérifier soigneusement tous les éléments de coût qui pourraient avoir une incidence sensible sur la faisabilité financière. Si l'on dispose de données pour des projets analogues, qu'il s'agisse de projets déjà entrepris ou des banques de données qui s'y rattachent, elles pourraient servir à vérifier les estimations de coûts dans l'étude d'opportunité. Le total des coûts d'investissement est calculé pour donner notamment au chef d'entreprise une idée du total des fonds nécessaires. Suivant la base de prix utilisée pour calculer les coûts, une marge doit être prévue pour les augmentations de prix et autres imprévus. Étant donné que différentes applications des termes comptables et financiers créent souvent des malentendus, il est recommandé de s'en tenir dans l'analyse financière aux termes définis et expliqués ci-dessous<sup>52</sup>.

### *1. Coût total d'investissement*

Le total des coûts d'investissement comprend les dépenses au titre du capital fixe (c'est-à-dire les investissements fixes plus les dépenses de préproduction avant et pendant la phase d'exécution) et le fonds de roulement. Le coût des investissements engagés pendant la phase de construction sont désignés sous le nom de coûts

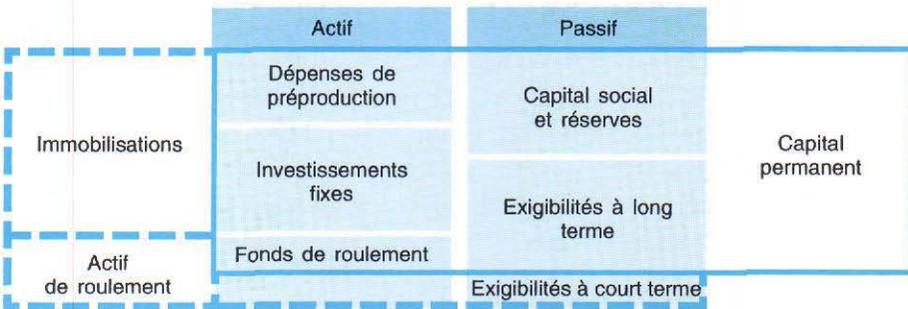
---

<sup>52</sup>La terminologie utilisée est conforme à celle adoptée dans le *Manuel de préparation des études de faisabilité industrielle*, qui est désormais courante.

de l'investissement initial tandis que ceux engagés pendant la phase d'exécution sont les coûts d'investissement en cours d'exploitation, comme par exemple le coût du remplacement des immobilisations dont la durée de vie est inférieure à celle du projet et qui doivent être remplacées pour que l'installation puisse continuer à fonctionner de façon rentable. D'autres types d'investissement pourraient s'avérer nécessaires au cours de la phase d'exécution en cas de restructuration, de modernisation ou d'agrandissement de l'entreprise. Toutefois, on ignore normalement quels sont ces éléments lors de la préparation d'une étude sous-sectorielle et ils ne sont donc pas pris en considération. Le capital fixe constitue les ressources nécessaires à la mise en place et à l'équipement d'un projet, tandis que le fonds de roulement représente les ressources nécessaires au fonctionnement total ou partiel du projet.

La figure XIV donne la structure d'un bilan à un moment déterminé. L'état financier d'une entreprise comporte deux volets. Le passif correspond aux sources de financement, qui se divisent entre les fonds fournis par les investisseurs (capital social) et ceux empruntés à long ou à court terme (emprunts). L'actif tient compte de l'utilisation de ces fonds, répartis entre les immobilisations (investissements fixes plus dépenses de préproduction) et l'actif de roulement (stocks, comptes débiteurs, encaisse et titres négociables)<sup>53</sup>.

**Figure XIV. Structure de l'actif et du passif**



Le bilan montre aussi la transformation de liquidités financières en avoirs productifs.

## 2. Investissements fixes

Les investissements fixes devraient être ventilés entre les principaux postes de dépenses ci-après :

- Terrain (achat et transfert, frais juridiques) et aménagement du site (nivellement et remblaiement, voies de desserte et clôture)
- Construction et travaux de génie civil (installations industrielles, administration, entrepôts, parking, égouts, etc.)
- Machines et équipement, y compris les pièces détachées, l'équipement auxiliaire et le matériel de bureau
- Immobilisations incorporelles (droits de propriété industrielle et savoir-faire technique, brevets et licences).

<sup>53</sup>Les investissements en actif disponible, tels que stocks de pièces détachées, matières premières et fournitures d'usine nécessaires pour le démarrage des opérations, sont traités dans la section sur le fonds de roulement net.

Les estimations des investissements fixes devraient aussi couvrir l'emballage, le transport et l'assurance, les droits de douane, les taxes et les frais d'installation. Il faudrait aussi tenir compte des imprévus matériels dans la préparation de ces estimations. Le total des investissements fixes devrait être projeté pour chaque année de la période de construction et de la période d'exploitation. Le tableau VIII-3 peut être utilisé pour additionner les différents éléments des coûts d'investissement.

### 3. Dépenses de préproduction

A côté des investissements fixes, chaque projet entraîne des dépenses avant le démarrage de la production commerciale. Ces dépenses de préproduction ne peuvent toutefois pas être imputées sur le compte des profits et pertes, mais doivent être capitalisées et sont amorties au cours de la phase d'exploitation de l'entreprise. Les dépenses de préproduction comprennent un certain nombre de postes constitués aux divers stades de la formulation et de la mise en œuvre du projet :

- Frais d'établissement de l'entreprise, notamment enregistrement, frais juridiques et administratifs
- Direction du projet, organisation et coût du personnel engagé pendant la période de préproduction, y compris salaires, indemnités diverses et cotisations de sécurité sociale
- Coût d'acquisition de la technologie, y compris formation, déplacements, indemnités de subsistance, salaires et allocations des stagiaires
- Études techniques détaillées, passation des marchés et honoraires des consultants
- Coûts de la campagne de commercialisation pendant la période de préproduction et de la politique d'approvisionnement, y compris activités de lancement, création d'un réseau de vente, etc.
- Réception de l'entreprise, frais d'essais de fonctionnement et de démarrage, y compris les honoraires afférents à la surveillance des opérations de mise en route, les traitements et les salaires, les indemnités diverses et cotisations sociales du personnel employé, la consommation des matériaux de production et fournitures auxiliaires, les redevances de services publics et autres dépenses occasionnelles imputables à la mise en route, les pertes d'exploitation enregistrées pendant la période de rodage jusqu'au moment où le niveau de production atteint sera satisfaisant
- Intérêts venant à échéance pendant la période de construction.

Le tableau VIII-2 peut servir à présenter les dépenses de préproduction.

### C. Fonds de roulement

Le fonds de roulement<sup>54</sup> représente la différence entre l'actif disponible (stocks, comptes clients, postes payés d'avance et liquidités) et le passif à court

---

<sup>54</sup>Dans la documentation spécialisée, l'expression "fonds de roulement" est souvent utilisée comme synonyme de fonds de roulement net. Il convient cependant de ne pas confondre celui-ci avec l'augmentation nette ou le changement net du fonds de roulement résultant d'une modification de l'actif et du passif à court terme.

terme (comptes débiteurs, prêts à court terme et découverts bancaires); le passif à court terme finance donc une partie de l'actif disponible. Cette balance est aussi désignée sous le nom de fonds de roulement net et constitue une partie essentielle des dépenses de premier établissement, car elle représente l'élément permanent de l'actif à court terme, qui devrait être financé par les fonds propres ou les emprunts à long terme. Les fluctuations à court terme du niveau de production ou des stocks entraînent des changements équivalents dans le niveau de l'actif disponible et du passif à court terme, et par conséquent dans le niveau du fonds de roulement. Toute augmentation nette du fonds de roulement correspond à une sortie de fonds qu'il faut financer, et toute diminution libérera des ressources financières (entrée de fonds pour le projet).

Pour calculer le niveau du fonds de roulement, la méthode ci-après peut être utilisée : tout d'abord, le nombre minimal de jours d'autonomie<sup>55</sup> doit être estimé pour chaque élément de l'actif disponible et des sommes dues<sup>56</sup> (passif à court terme). Toute augmentation du nombre minimal de jours d'autonomie assuré par l'actif disponible grossit le fonds de roulement nécessaire; toute diminution, qui correspond à une accélération de la rotation des stocks, réduit le fonds de roulement nécessaire mais accroît le risque d'un arrêt de la production en cas de pénurie de matériaux ou de problèmes de livraison. Par conséquent, pour chaque élément de l'actif disponible, le nombre minimal de jours d'autonomie devrait être déterminé avec soin à partir des coûts et des profits de l'entreprise.

En second lieu, le coefficient de rotation pour chaque élément de l'actif disponible devrait être déterminé en divisant 360 jours par le nombre minimal de jours d'autonomie. La même procédure est appliquée pour calculer le coefficient de rotation des sommes dues. Une troisième étape consiste à estimer le coût annuel de chaque élément de l'actif disponible et à le diviser par le coefficient de rotation correspondant afin d'obtenir le montant du fonds de roulement nécessaire pour financer cet élément de l'actif. Enfin, pour calculer le fonds de roulement nécessaire au cours d'une année donnée et pour un niveau de production donné, la somme totale des montants à recevoir devrait être divisée par le coefficient de rotation correspondant et déduite du total de l'actif disponible. On observe alors qu'une augmentation de la capacité utilisée entraîne aussi une augmentation du fonds de roulement jusqu'au moment où toute la capacité de production est utilisée.

L'estimation du fonds de roulement nécessaire a pour objet de garantir que l'entreprise est en mesure de faire face à ses obligations courantes. S'il est prudent de réserver un montant approprié de l'actif disponible, une proportion trop élevée de cet actif, en particulier sous forme de liquidités, fait baisser la rentabilité.

En cas de liquidités insuffisantes, on court le risque de se trouver à court de liquide. Pour déterminer le niveau optimal de l'actif disponible pour un niveau de production donné, il faut prévoir avec soin les mouvements de trésorerie. Le tableau IX-1 peut être utilisé pour se faire une vue d'ensemble du coût annuel des produits vendus et pour calculer le fonds de roulement nécessaire.

---

<sup>55</sup>Le nombre minimal de jours d'autonomie représente le volume permanent des stocks (fonds de roulement permanent) ; en outre, il existe un fonds de roulement variable, qui est lié aux fluctuations saisonnières et à la fréquence des approvisionnements. Dans ce dernier cas, il est normalement financé au moyen de crédits à court terme.

<sup>56</sup>Le volume des sommes dues (créanciers) dépend des conditions de crédits accordées par les fournisseurs.

## D. Composition de l'actif disponible

### 1. Montants à recevoir (débiteurs)

Les montants à recevoir (débiteurs) sont des crédits commerciaux consentis aux acheteurs comme condition de la vente. Le volume des montants à recevoir est déterminé par la politique de crédit et calculé en appliquant la formule suivante :

$$\text{Débiteurs} = \frac{\text{Conditions de crédit (mois)}}{12} \times \text{valeur des ventes annuelles brutes}$$

Cela signifie que les ventes annuelles brutes sont calculées à partir du prix du produit vendu moins l'amortissement et les intérêts, étant entendu que ces derniers seront couverts par les recettes des ventes et non par le fonds de roulement.

Pour comparer des projets dans un même sous-secteur industriel d'un pays ou d'une région, il faudrait utiliser la fonction inverse du taux de rotation des débiteurs, c'est-à-dire les conditions de crédit au mois divisées par 12 ou les conditions de crédit à la journée divisées par 360 (durée moyenne des crédits à la vente).

### 2. Stocks

Le volume du fonds de roulement dépend en grande partie du montant des capitaux immobilisés sous forme de stocks. Aucun effort ne devrait donc être épargné pour maintenir les stocks à un niveau aussi bas que possible, sans pourtant risquer d'être à court de matériaux ou de produits. Les stocks peuvent être divisés en plusieurs catégories, à savoir :

*Matières premières.* Pour calculer le niveau des stocks des matières premières nécessaires à la production, il faut tenir compte des sources et des modes d'approvisionnement en matières premières et en fournitures d'usine (voir chapitre VI, section F).

*Pièces de rechange.* Le niveau des stocks de pièces de rechange dépend des disponibilités locales, des formalités d'importation et des facilités d'entretien dans la région, ainsi que de la nature même des pièces de rechange.

*Produits finis et semi-finis.* Les stocks de produits finis ou semi-finis dépendent d'un certain nombre de facteurs tels que la nature du produit et les usages de la profession. Leur évaluation devrait se faire à partir du coût de fabrication majoré des frais généraux d'administration (coûts directs et indirects).

*Travaux en cours.* Le volume des travaux en cours dépend du type de produits, du volume annuel de production, de la nature et de la durée du cycle de fabrication par unité et du nombre de jours de travail de l'entreprise par année. L'évaluation des travaux en cours est faite au coût de fabrication, c'est-à-dire non compris l'amortissement, les dépenses administratives et les dépenses de commercialisation (utiliser le tableau IX-1).

### 3. Encaisse et titres négociables

Une entreprise fait face à ses besoins de liquidités au moyen de son encaisse et des titres négociables qu'elle détient. Si une entreprise peut s'attendre à des règlements en liquide, elle peut essayer de grossir au maximum le niveau de ses liquidités afin d'en investir le solde dans des titres porteurs d'intérêts. Avant de décider d'investir du liquide dans l'achat de titres, il convient d'en étudier le rendement, l'échéance et la négociabilité.

Le niveau des liquidités nécessaires est calculé séparément sous forme de pourcentage supposé du fonds de roulement (voir le bas du tableau IX-1).

## **E. Composition du passif à court terme**

### *1. Sommes dues (créanciers)*

Les sommes dues (créanciers) sont des crédits commerciaux à court terme accordés par les fournisseurs. Cette forme de financement à court terme constitue une importante source de fonds, en particulier pour les petites entreprises; en effet, les petites entreprises ayant normalement un accès plus limité au crédit que les grandes entreprises, les matières premières, les autres fournitures et les services sont généralement achetés à crédit, et les fournisseurs leur accordent une ristourne si le règlement est effectué dans un certain délai. L'acheteur devrait décider d'avoir recours à cette ristourne en comparant l'économie qu'elle constitue au coût du financement à court terme en général.

### *2. Emprunts à court terme et découverts bancaires*

Les banques commerciales et autres institutions de financement constituent les principales sources des emprunts à court terme. Les intérêts payés par l'emprunteur dépendent à la fois de sa solvabilité et des conditions de financement en vigueur. Le coût réel du financement est déterminé par diverses considérations : perception des intérêts sous forme de commissions bancaires, en fonction du taux en vigueur ou à la fin de l'exercice, mais aussi imposition de charges et d'honoraires supplémentaires. Les petites entreprises ont en général des moyens plus limités de faire face aux besoins à court terme et se voient généralement appliquer des frais bancaires plus élevés.

Une forme de financement à court terme très couramment utilisée est le découvert, désigné aussi sous le nom de ligne de crédit, qui se fonde sur un accord entre une banque et un emprunteur en vertu duquel ce dernier est autorisé à retirer des sommes jusqu'à concurrence d'un plafond spécifié pendant une certaine période à un taux d'intérêt fixe ou variable. Étant donné que les petites entreprises paient en général des intérêts plus élevés en raison de leur moindre degré de solvabilité, des institutions financières spécialisées ont été créées dans de nombreux pays en développement pour répondre à leurs besoins particuliers, cautions et services consultatifs notamment.

Pour l'échelonnement du total des coûts d'investissement, il conviendrait d'utiliser le tableau VIII-3 (en commençant par l'investissement initial, suivi par les augmentations successives jusqu'au moment où la pleine capacité de production est atteinte).

## **F. Coûts de production**

Des prévisions fiables des coûts de production sont indispensables pour déterminer la viabilité financière d'un projet. Tous les éléments de coûts nécessaires pour le calcul de l'ensemble des coûts de production doivent être projetés et programmés, parallèlement à l'utilisation de la capacité, pour tout l'horizon de planification. La fiabilité et l'exactitude des projections de coûts ainsi que l'évaluation de la viabilité financière d'un investissement peuvent être améliorées par une analyse de la structure des coûts permettant de définir les postes critiques et de les comparer à des projets analogues.

Les coûts de production devraient être calculés sous forme de coûts annuels globaux et, de préférence, également sous forme de coûts unitaires. Le calcul des coûts unitaires, opération relativement simple lorsqu'il s'agit d'un seul produit, peut se compliquer lorsque des technologies complexes entrent en jeu pour la fabrication de toute une gamme de produits. Lorsque les coûts de production pour une utilisation optimale ont été calculés et ventilés en coûts variables et fixes<sup>57</sup>, il est possible d'ajuster les coûts variables au pourcentage d'utilisation de la capacité, tandis que les frais fixes demeurent constants (voir tableau IX-2).

La définition des coûts de production, telle qu'elle a été énoncée précédemment et telle qu'elle est utilisée dans tout le *Manuel*, distingue quatre grandes catégories : les coûts de fabrication, les frais généraux d'administration, l'amortissement et les coûts de financement. La somme des coûts de fabrication et des dépenses d'administration constitue les coûts d'exploitation.

### 1. Coûts de fabrication

Les coûts de fabrication comprennent les postes suivants :

- Matériaux (coûts variables essentiellement, tels que matières premières, fournitures d'usine et pièces détachées)
- Main-d'œuvre (coûts fixes ou variables selon le type de personnel et les éléments de coûts)
- Frais généraux (en général coûts fixes, notamment maintenance et réparations, coût des émissions d'effluents et évacuation des déchets).

### 2. Frais généraux d'administration

La composition des frais généraux d'administration et la méthode utilisée pour leur calcul ont été indiquées au chapitre VII. Ces frais correspondent essentiellement au personnel administratif et au personnel de direction.

### 3. Dépenses d'amortissement

Les dépenses d'amortissement correspondent à l'utilisation productive des actifs fixes. Bien que les dépenses d'amortissement soient déduites des impôts, elles ne représentent pas une dépense réelle ou une sortie de fonds parce qu'elles sont comptabilisées au moment où l'investissement est effectué. Les provisions pour amortissement doivent donc être rajoutées si les mouvements nets de trésorerie sont

---

<sup>57</sup>Les coûts variables suivent en gros les variations du niveau de la production. Ces coûts sont consacrés notamment aux matériaux, à l'essentiel du personnel de production et aux services publics. Ils peuvent se subdiviser comme suit : a) coûts proportionnels, qui varient proportionnellement au volume de la production (dépenses de matières premières, par exemple); b) coûts dégressifs, dont les variations sont inférieures à celles du volume de la production (entretien et réparations par exemple); c) coûts progressifs, dont les variations sont supérieures à celles du volume de la production (heures supplémentaires, par exemple); et d) coûts régressifs, qui diminuent à mesure qu'augmente le volume de la production (coût d'entretien de machines inutilisées, par exemple). Les frais fixes ne changent pas malgré les variations du niveau de l'activité; il s'agit principalement des frais généraux (installation et administration), de l'assurance, des loyers et des dépenses d'amortissement, et enfin des intérêts sur les prêts à court terme. La place accordée aux frais fixes dépend de la méthode de calcul utilisée. Cette distinction, qui représente une simplification considérable, n'est applicable que pour une certaine fourchette d'utilisation de la capacité. Il conviendra de garder cette notion en mémoire à propos de l'analyse du seuil de rentabilité, qui est traitée plus loin dans le présent chapitre.

calculés à partir des bénéfices nets après déduction de l'impôt, tels qu'ils ressortent de l'état du revenu net (voir tableau IX-8).

Les dépenses d'amortissement ont cependant une incidence sur ces mouvements nets, car elles réduisent le revenu imposable, et par conséquent les sorties de fonds. C'est la raison pour laquelle un amortissement accéléré est souvent plus avantageux pour l'entreprise qu'un amortissement normal car il permet de différer le règlement des impôts.

#### 4. Coûts financiers

Les chefs de petites entreprises font souvent appel à leur capital social et à leurs avoirs ou à ceux de leur famille (ou de leurs associés éventuels) comme source de financement. Étant donné que les risques sont généralement considérés plus élevés lorsqu'il s'agit de petites entreprises, un financement ou des emprunts auprès d'institutions peuvent être plus difficiles à obtenir ou plus coûteux dans leur cas<sup>58</sup>.

Le capital social et la dette sont les composants du financement. Si le coût du capital social est déterminé par le coût d'opportunité du capital fourni par l'investisseur, c'est-à-dire le revenu qu'il tirerait d'investissements comparables, le coût de la dette est largement lié au taux d'intérêt appliqué.

La figure XV montre l'origine et la structure des coûts et des revenus, ainsi que leur interdépendance pour les calculs de rentabilité.

### G. Coûts directs et indirects

Pour déterminer le coût et le prix d'un produit, il convient de répartir les coûts de production entre coûts directs et coûts indirects. Les coûts directs sont ceux qui sont directement imputables à un produit déterminé tel que matériaux, main-d'œuvre et commercialisation. Les coûts indirects, frais généraux d'administration par exemple (direction et supervision, communication, amortissement et charges financières), ne peuvent être aisément imputés à un produit particulier, surtout lorsqu'il existe de nombreuses lignes de production.

Il convient de signaler qu'il y a souvent confusion entre coûts directs et coûts variables et entre coûts indirects et coûts fixes. Cependant, aussi bien les coûts directs que les coûts indirects peuvent être variables ou fixes. La distinction entre coûts directs et coûts indirects est nécessaire pour attribuer des coûts aux produits, tandis que leur variabilité ou non variabilité décrit la relation entre un élément de coût et les fluctuations du volume de production. (Pour une analyse du seuil de rentabilité, voir la section L du présent chapitre.)

Le tableau IX-8 peut être utilisé pour déterminer la structure des coûts et l'établissement des coûts directs, y compris le calcul des marges.

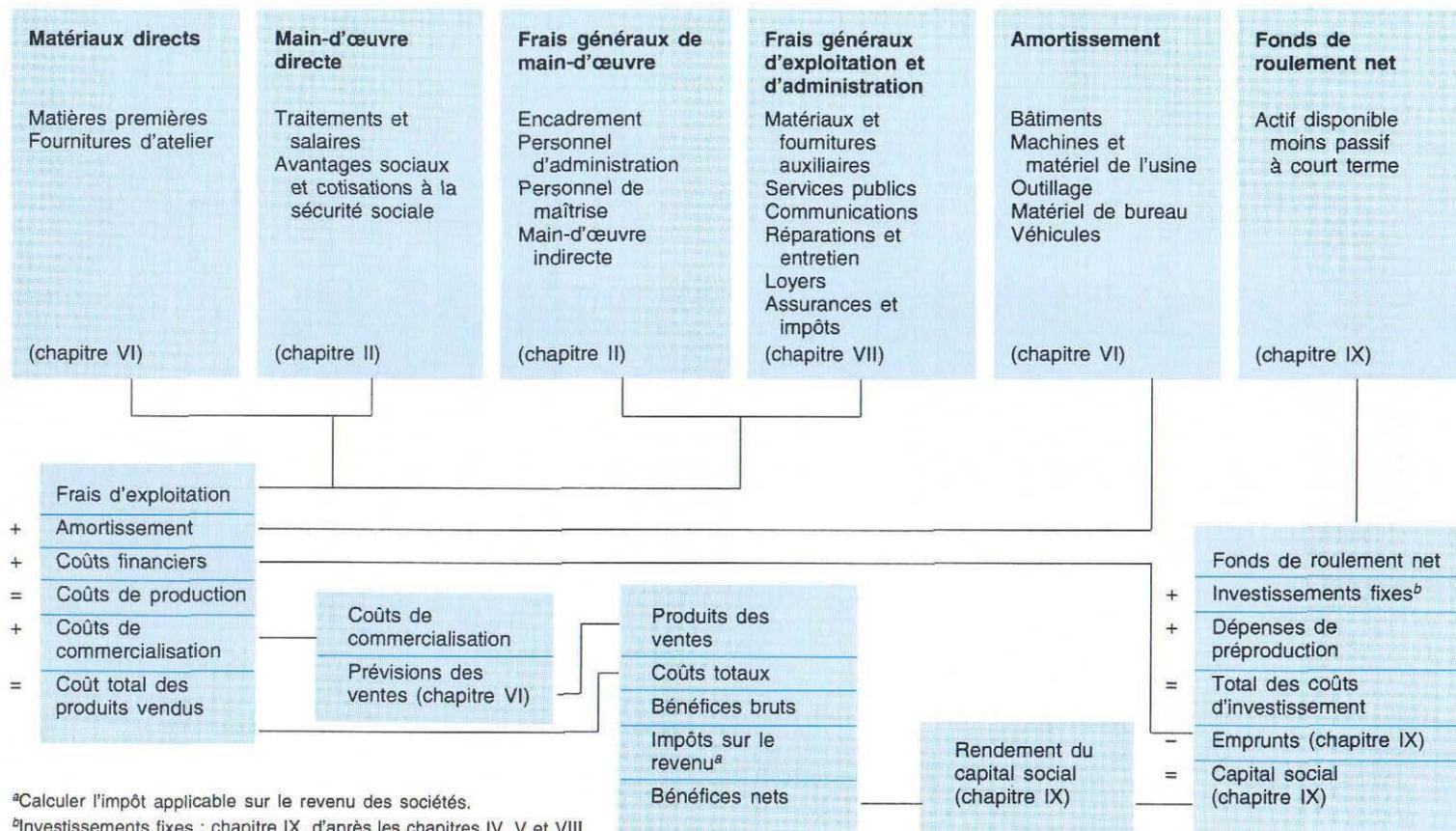
### H. Outils comptables et financiers

L'analyse des mouvements de trésorerie est généralement utilisée comme principal instrument d'évaluation des investissements. Il n'en demeure pas moins que pour procéder à une analyse valable et décider sur une base rationnelle d'investir et

---

<sup>58</sup>Les institutions telles que la Banque mondiale des femmes, ACCION international et FUNDES font toutefois état d'un taux de remboursement des crédits de près de 100 % après avoir étudié de près les coutumes nationales et les types de comportement commercial (Workshop on Social Investment, Revolving Funds, Ethic Funds and Micro-entrepreneurs, Vienne, 26-27 mars 1992).

Figure XV. Origine des éléments de coûts pour le calcul de la rentabilité



<sup>a</sup>Calculer l'impôt applicable sur le revenu des sociétés.

<sup>b</sup>Investissements fixes : chapitre IX, d'après les chapitres IV, V et VIII.

de financer un projet, il faut avoir connaissance des principes et des documents comptables. Les documents comptables sont indispensables pour analyser la structure du financement d'un projet et calculer le coût des investissements d'une entreprise et sa rentabilité éventuelle.

Il existe essentiellement deux types de relevés comptables :

- Le bilan et le compte de résultat net ou compte des profits et pertes
- Le tableau des mouvements de fonds, ou cash-flow, qui sert à la planification financière et à l'évaluation des liquidités à court terme.

### *1. Le bilan*

Le bilan est un état financier indiquant la valeur de l'ensemble des actifs à une date donnée, et l'origine de leur financement. Les actifs se divisent approximativement entre actifs de roulement et actifs fixes, tandis que le passif se divise en passif à court terme, en passif fixe (dettes à long terme) et en fonds des actionnaires (capital social et recettes non distribuées). Le bilan permet de déterminer la situation d'une entreprise, son patrimoine, ses obligations et sa structure de financement. Les ratios financiers permettent en outre d'évaluer les liquidités à la date du bilan. Le tableau IX-9 peut être utilisé pour dresser le bilan.

### *2. Le compte de résultat net*

Le compte de résultat net permet de calculer le bénéfice net (gains nets) ou le déficit enregistré pendant une durée déterminée. Les catégories de bénéfices ci-après apparaissent sur le compte de résultat net : balance de la marge opérationnelle (avant imputation du coût du financement), le bénéfice brut des opérations (aussi appelé bénéfice d'exploitation) et enfin le bénéfice net après impôt (aussi appelé revenu net). La rentabilité d'une entreprise peut être évaluée en calculant deux ratios communément utilisés : rendement du total des investissements (capital social + emprunts à long terme) et rendement des fonds des actionnaires (capital social + recettes non distribuées)<sup>59</sup>. Étant donné que les conditions d'exploitation d'une entreprise évoluent avec le temps, il est indispensable de projeter les comptes de résultats pour l'horizon de planification considéré. Pour préserver la simplicité du calcul, on peut ne pas tenir compte des fluctuations des stocks pendant la période comptable.

Le compte de résultat net est apparenté au bilan dans la mesure où une partie des bénéfices annuels non distribués (pertes reportées) augmente (ou réduit) le patrimoine net d'une entreprise. Les recettes non utilisées augmentent le capital social, tandis que les pertes reportées le réduisent. Le tableau IX-8 peut être utilisé pour établir le compte de résultat net.

### *3. Tableau des mouvements de trésorerie pour la planification financière*

Le tableau des mouvements de trésorerie donne les projections de recettes en liquide (entrées) et les sorties de liquide (sorties de trésorerie) au cours d'une période donnée. Afin d'éviter des problèmes de liquidité ou une situation d'insolvabilité, le montant net des liquidités ne devrait jamais être négatif. Au cours de

---

<sup>59</sup>Pour le calcul et l'interprétation de ces ratios, voir la section I.

l'exécution du projet, il est indispensable que les émissions d'action et les encaissements de prêts soient conformes aux besoins de financement. Au cours de la phase d'exploitation, la *planification financière devrait garantir des disponibilités suffisantes*, en évitant aussi bien des périodes de pénurie que des excédents de trésorerie non utilisés. Une bonne planification des liquidités exige un examen suivi et un ajustement constant aux fluctuations du marché, aux coûts et aux objectifs de rentabilité.

Cela pourrait être particulièrement utile pendant les périodes de lancement, caractérisées par une lente progression de l'utilisation de la capacité allée à une baisse des rentrées de trésorerie et à la nécessité de faire face aux obligations liées au service de la dette.

Un mouvement de trésorerie cumulatif négatif déclenche des besoins de financement additionnels, à long ou à court terme, et pourrait nécessiter une révision de la structure du capital et du financement.

Le tableau des mouvements de trésorerie pour la planification financière figure au tableau IX-6, les données étant tirées des tableaux VIII-3 (total des coûts d'investissement initiaux), IX-1 (actif et passif de roulement), IX-4 (flux financiers), IX-5 (service de la dette) et IX-3 (produit des ventes).

Le tableau des mouvements de trésorerie est étroitement lié à la projection du bilan puisque le solde cumulatif de ce tableau pour la planification financière correspond à celui du bilan. Les sorties de fonds au titre des impôts sont calculées à partir des comptes de résultat net, en supposant que les impôts sont payés à la fin du même exercice et que *l'entreprise ne bénéficie pas de crédit d'impôt*.

Afin de rationaliser les décisions en matière de financement des investissements, divers moyens appropriés devraient être envisagés. Le tableau des mouvements de trésorerie, le compte de résultat net et les projections de bilan seront établis pour chaque option de financement; on calculera aussi les ratios et les indicateurs de rentabilité d'un investissement, qui peuvent varier en fonction de la structure et du coût du financement.

La projection des besoins de trésorerie se fait en général suivant l'une des deux méthodes ci-après :

- On établit un mouvement de trésorerie prévisionnel d'après le compte de résultat net, ajusté pour tenir compte des postes qui ne représentent pas des entrées ou des sorties de fonds. Le chiffre ainsi obtenu, qui représente les fonds provenant de l'exploitation, est ensuite ajusté pour tenir compte des *flux financiers n'apparaissant pas au compte de résultat net pour obtenir la situation financière finale du projet*.
- On établit un compte des recettes et des décaissements prévus, c'est-à-dire un plan de trésorerie, indiquant l'état initial du compte de caisse, les recettes pour la période considérée, les dépenses prévues et le solde final reporté. Si le cash-flow d'une entreprise existante est suivi de près, ce compte peut être publié de façon hebdomadaire, mensuelle ou à tout autre intervalle.

## I. Méthodes d'évaluation des investissements

Pour l'investisseur, tous les objectifs commerciaux d'une entreprise sont subordonnés à sa viabilité financière. Cela veut dire que la rentabilité financière de l'ensemble des capitaux investis, mais aussi du capital social, doit être suffisante pour rembourser au moins le coût du capital et du capital risque. Toutefois, les

parties intéressées ne fondent en général pas exclusivement leur décision sur le rendement des capitaux, mais tiennent également compte d'autres critères. Pour chacune des parties à un investissement, tous les gains résultant d'un investissement, qu'ils soient directs ou indirects, devraient être pris en considération au moment de décider de participer à un projet. Ces bénéfices devront être exprimés autant que possible en valeur monétaire, si les décideurs les jugent suffisamment importants pour figurer parmi leurs critères de décision. En outre, l'évaluation financière sera faite et présentée de façon à donner à toutes les parties intéressées les informations nécessaires pour déterminer leur part des bénéfices, par rapport aux autres bailleurs de fonds, mais aussi compte tenu des apports fournis et des risques financiers prévisibles.

Les méthodes traditionnelles d'évaluation des investissements, qui seront examinées ci-dessous, permettent d'évaluer le bénéfice net attendu par rapport aux capitaux investis. D'autres méthodes d'évaluation des investissements reposent sur le principe de l'actualisation des flux financiers et diffèrent des méthodes traditionnelles à deux égards. Tout d'abord, elles tiennent compte de la valeur temps de l'argent, c'est-à-dire que la valeur d'une certaine somme d'argent est plus grande aujourd'hui qu'à une date ultérieure du simple fait que l'argent produit des intérêts; d'autre part, elles tiennent compte des flux de recettes et de dépenses dans le temps. Par conséquent, pour appliquer ces méthodes, il est indispensable d'estimer les mouvements de trésorerie attendus pendant une période de temps, qui correspond à la durée de vie du projet ou à l'horizon de planification des décideurs.

### 1. Calcul des mouvements de fonds

Il s'agit essentiellement de recettes (entrées de fonds) ou de dépenses (sorties de fonds). Les mouvements de fonds nets peuvent être calculés à partir du compte de résultat net en prenant les bénéfices nets après impôt, auxquels on ajoute l'amortissement et les fonds de réserve et dont on soustrait toute utilisation des réserves. Aux fins de la planification financière et du calcul du rendement net d'un investissement, il faut bien distinguer entre les flux financiers, qui concernent le financement d'un investissement, et les flux de trésorerie (dépenses et recettes) qui représentent le résultat ou la réalisation. La figure XVI indique les principaux éléments des flux financiers et des cash-flows d'exploitation.

### 2. Valeur actualisée nette

La méthode de calcul de la valeur actualisée nette part de l'hypothèse que la valeur d'une somme d'argent donnée est plus grande dans le présent qu'à l'avenir. Cette différence peut être exprimée sous forme de pourcentage indiquant le taux d'actualisation pendant une période donnée, qui est habituellement d'un an. Si  $CF_n$  est la valeur nominale d'un futur flux financier à la  $n$ ème année ( $n$ ) et  $r$  est le taux d'intérêt annuel<sup>60</sup> que l'on suppose constant, alors la valeur de  $CF_p$  aujourd'hui des entrées et des sorties de fonds attendues est calculée comme suit :

$$CF_p = CF_n / (1+r)^n$$

ou

$$CF_p = CF_n (1+r)^{-n}$$

<sup>60</sup>Pour un taux d'intérêt de 12 %, par exemple,  $r$  serait de 0,12.

### 3. Principales méthodes d'actualisation

Deux méthodes d'actualisation sont principalement utilisées pour évaluer la viabilité financière des investissements : on calcule soit la valeur actualisée nette (VAN), soit le taux de rendement interne (TRI). Une autre méthode, dérivée de la VAN, est celle du ratio de la valeur actualisée nette (RVAN).

#### *Valeur actualisée nette*

La valeur actualisée nette (VAN) d'un projet se définit comme la valeur obtenue en actualisant les soldes de toutes les entrées et sorties de fonds annuelles, pour toute la durée de vie du projet, et cela pour chaque année et à un taux d'intérêt constant. Le solde est normalement actualisé pour l'année pendant laquelle l'exécution du projet doit commencer. Les valeurs actualisées nettes obtenues pour chaque année de l'horizon de planification sont additionnées pour obtenir la VAN du projet, suivant la formule ci-dessous :

$$\begin{aligned} \text{VAN} &= \text{CFN}_0 + \text{CFN}_1/(1+r)^1 + \text{CFN}_2/(1+r)^2 + \dots + \text{CFN}_n/(1+r)^n = \\ &= \sum_{i=0}^n \frac{\text{CFN}_i}{(1+r)^i} \end{aligned}$$

$\text{CFN}_i$  est le mouvement net annuel de fonds (cash-flow) d'un projet pendant les années  $i$  ( $i = 0$ ) à  $n$ ,  $n$  représentant la dernière année de l'horizon de planification<sup>61</sup>. Des tables actuarielles peuvent fournir les valeurs de  $(1+r)^i$ . Le taux d'actualisation  $r$  doit être égal soit au taux réel de l'intérêt à long terme sur le marché financier, soit au taux d'intérêt effectif payé par l'emprunteur<sup>62</sup>. Le taux d'actualisation reflète donc essentiellement le coût d'opportunité du capital, c'est-à-dire les bénéfices possibles qu'un chef d'entreprise ou un investisseur (bailleur de fonds) retirerait des mêmes capitaux investis ailleurs, en partant du principe que les risques financiers sont similaires pour les deux options d'investissement. En d'autres termes, le taux d'actualisation est le taux de rendement en dessous duquel il ne serait pas raisonnable d'investir<sup>63</sup>. Si la VAN ainsi calculée est positive, la rentabilité de l'investissement est supérieure au seuil où l'opération se solde sans perte ni profit; si la VAN est nulle, la rentabilité correspond à ce seuil. On peut donc considérer comme financièrement viable un projet dont la VAN est positive; si la VAN est

<sup>61</sup>Le cash-flow pendant l'année 0 n'est pas actualisé car  $(1+r)^0 = 1$ . Une autre méthode consiste à actualiser tous les cash-flows annuels jusqu'au début de la première année, auquel cas les valeurs pour  $i$  vont de 1 à  $(n+1)$  au lieu de 0 à  $n$ . Dans des conditions normales, la différence de la VAN obtenue par les deux méthodes est très faible sinon négligeable, c'est-à-dire qu'elle se situe dans la marge de fiabilité des estimations.

<sup>62</sup>Le taux à long terme du marché financier n'est consenti qu'aux emprunteurs qui ont la meilleure notation financière. Quand on peut craindre que les risques dépassent ceux normalement attachés à tout investissement, les établissements financiers ou les investisseurs privés prévoient une marge de sécurité qui s'ajoute au taux de base pour couvrir les divers éléments du risque-pays et de la solvabilité de l'investisseur, ce qui accroît les coûts de financement.

<sup>63</sup>Un investisseur peut souhaiter investir si la VAN de sa part du capital social est positive pour une période plus courte que la durée de vie du projet, cette durée étant l'horizon de planification adopté pour la décision d'investissement. Dans ce cas, le rendement net du capital social est actualisé pour cette période plus courte en utilisant le taux seuil de rentabilité de l'investissement. Si la décision dépend aussi de la valeur de l'entreprise à la fin de l'horizon de planification, alors la valeur nette, c'est-à-dire la valeur totale nette de toutes les obligations à l'égard des tiers, est alors considérée comme une entrée nette de fonds à la fin de la période d'actualisation.

**Figure XVI. Types de mouvements de fonds**

<b>Flux financier</b>	
<b>Entrées de fonds</b>	<b>Sorties de fonds</b>
Capital social versé	Dividendes versés
Subventions, dons	
Emprunts à long terme	Remboursement des prêts à long terme
	Intérêts versés sur les prêts à long terme
Emprunts à court terme, découverts bancaires	Intérêts versés sur les prêts à court terme et les découverts bancaires
	Remboursement des prêts à court terme et des découverts bancaires
Accroissement des créances	Diminution des créances
<b>Cash-flow d'exploitation</b>	
<b>Entrées d'exploitation</b>	<b>Sorties d'exploitation</b>
Produit de la vente de biens de capital	Accroissement de l'investissement
Récupération de valeurs de liquidation (fin de projet)	
Revenus provenant d'une diminution du fonds de roulement	Augmentation du fonds de roulement
Produit des ventes	Frais d'exploitation
	Dépenses de commercialisation
Autres revenus d'exploitation	Pertes de la production et de la distribution
	Impôts sur le bénéfice des sociétés
	Rémunération du chef d'entreprise et de toute autre personne ne faisant pas partie des effectifs

négative, la rentabilité est en dessous du seuil de rentabilité et le projet devra être abandonné.

#### *Ratio de la valeur actualisée nette*

Le ratio de la valeur actualisée nette (RVAN) permet de comparer différentes options d'investissement chaque fois que les coûts d'investissement diffèrent sensiblement. On l'obtient en divisant la valeur actualisée nette par la valeur actualisée de l'investissement nécessaire (VAI) selon la formule suivante :

$$RVAN = \frac{VAN}{VAI}$$

Ainsi, le RVAN correspond à la valeur actualisée des bénéfices nets cumulatifs (VAN) par unité de capital investi, actualisée pour la même période<sup>64</sup>.

### *Taux de rendement interne*

Le taux de rendement interne (TRI) est le taux d'actualisation auquel la valeur actualisée des entrées de fonds est égale à celle des sorties. En fait, c'est le taux d'actualisation pour lequel la VAN est égale à zéro. Par conséquent, une proposition d'investissement peut être acceptée si son taux de rendement interne est supérieur au taux de rentabilité, qui est le taux de rendement le plus faible sur les capitaux investis qui soit acceptable pour les investisseurs.

Pour calculer le TRI, on utilise la même méthode que pour la VAN; toutefois, au lieu d'actualiser les flux financiers à un taux seuil de rentabilité prédéterminé, il faudra essayer plusieurs taux d'actualisation jusqu'à ce que les entrées et les sorties de fonds soient égales. Le taux ainsi obtenu est le TRI, qui représente la rentabilité ou le rendement du projet<sup>65</sup>. On obtient une idée approximative du TRI en utilisant la formule suivante d'interpolation linéaire, dans laquelle deux taux d'actualisation proches l'un de l'autre donnent dans un cas une VAN positive et dans l'autre une VAN négative :

$$i_r = i_1 + \frac{VP(i_2 - i_1)}{VP + VN}$$

$i_r$  étant le TRI, VP étant la VAN positive (au taux d'actualisation inférieur  $i_1$ ) et VN étant la VAN négative (au taux d'actualisation supérieur  $i_2$ ). Les valeurs absolues de la VP et de la VN doivent être utilisées dans la formule ci-dessus. On notera que l'écart entre  $i_1$  et  $i_2$  ne doit pas dépasser un ou deux points de pourcentage. Le rapport entre le taux d'actualisation et la VAN n'est pas linéaire, mais il existe des logiciels pour faciliter les calculs.

En résumé, parmi les diverses méthodes d'évaluation examinées plus haut, la méthode de la VAN permet d'évaluer les gains nets cumulatifs attendus d'un investissement après actualisation à la date considérée; le RVAN donne les gains nets cumulatifs actualisés par unité de capital investi; le TRI donne le rendement net ou taux de rentabilité par année, exprimé en pourcentage, mais ne permet pas de tirer de conclusions directes sur les gains nets cumulatifs<sup>66</sup>. Ces méthodes ont en commun l'inconvénient de ne pas correspondre à la structure des entrées et des sorties de fonds pendant toute la durée de l'horizon de planification (augmentation, diminution, volume constant ou fluctuation des flux nets). Par conséquent, lorsque l'on applique ces méthodes, les objectifs financiers et les critères de décision des investisseurs et

---

<sup>64</sup>Supposons l'existence de deux projets qui s'excluent mutuellement, le projet A qui nécessite un investissement de 95 000 dollars et le projet B qui nécessite un investissement de 120 000 dollars. Si la VAN pour un taux d'actualisation donnée est de 25 000 dollars pour A et de 30 000 dollars pour B, lequel serait le plus rentable ? Par souci de simplicité, on peut supposer que la valeur actualisée de chaque investissement se situe aussi à 95 000 dollars (A) et à 120 000 dollars (B). Dans ce cas, le RVAN est de 0,26 pour le projet A et de 0,25 pour le projet B. La variante A devrait donc être retenue, bien que la VAN soit dans ce cas inférieure.

<sup>65</sup>On appelle aussi le TRI efficacité marginale du capital, taux d'intérêt du rendement, taux du cash-flow actualisé ou taux de rendement financier (par opposition au taux de rendement économique utilisé dans l'analyse économique).

<sup>66</sup>C'est seulement quand les actifs couvrent suffisamment l'ensemble des engagements à la fin de la période d'actualisation que le TRI correspond au taux d'intérêt maximum net d'impôt, à condition que l'entreprise ait la possibilité de régler ses engagements à discrétion.

des institutions de financement doivent être pris en considération pour ce qui est, par exemple, des délais de l'amortissement et des risques acceptés. A côté de ces indicateurs quantitatifs, de nombreux facteurs non quantifiables influent sur la décision des investisseurs de donner suite à un projet<sup>67</sup>.

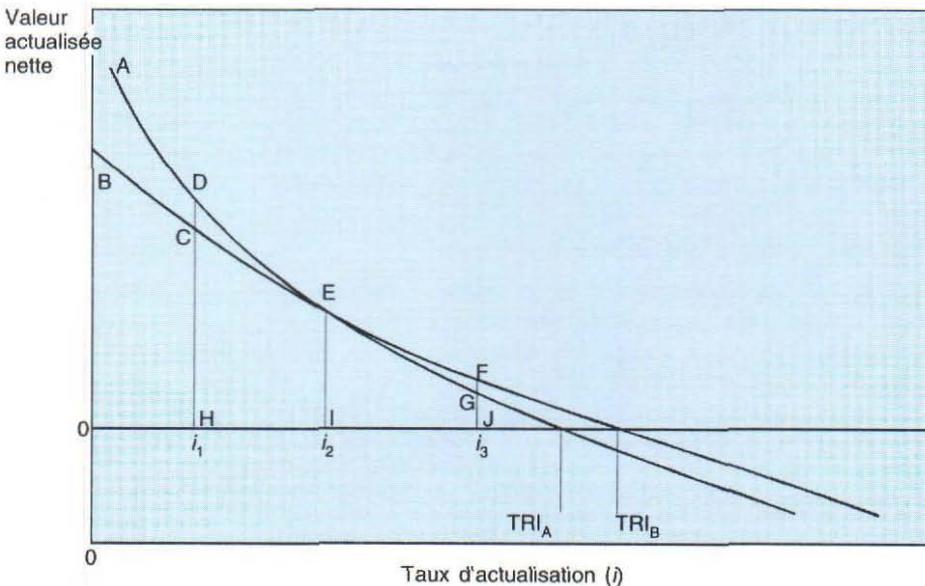
#### 4. Projets incompatibles

Un investisseur est parfois appelé à choisir entre deux ou plusieurs projets incompatibles. Le projet offrant la VAN la plus élevée sera choisi si l'on applique la méthode de la VAN. Toutefois, cette méthode ne tient pas compte des différences dans les besoins d'investissement. Pour en tenir compte, on peut avoir recours à la méthode du RVAN, dans laquelle le projet correspondant au RVAN le plus élevé serait choisi.

D'autres projets sont interdépendants, c'est-à-dire que l'approbation de l'un est liée à l'approbation d'un autre. Dans ce cas, le critère à retenir est la VAN des deux projets.

Le TRI permet de mesurer la rentabilité pour l'évaluation d'un projet en l'absence d'autres possibilités d'investissement. Toutefois, s'il faut choisir entre deux ou plusieurs projets incompatibles, le TRI et la VAN peuvent donner des résultats contradictoires. Cela s'explique par le fait que les mouvements effectifs de fonds ne sont pas généralement uniformes, ce qui influe sur le TRI. En fait, cette différence se retrouve dans tous les cas, sauf dans le cas très particulier où le taux d'actualisation utilisé pour la VAN est égal au TRI. La figure XVII, qui présente deux projets d'investissement, A et B, en donne une illustration.

Figure XVII. Valeur actualisée nette et classement des projets



<sup>67</sup>On fera un usage prudent du TRI dans les cas où d'importants cash-flows nets négatifs sont enregistrés à plusieurs reprises vers la fin de la vie du projet. Une méthode permettant de remédier à ces inconvénients est expliquée et justifiée en détail dans l'ouvrage de Merett et Sykes [2].

Ce graphique montre que pour un taux d'actualisation  $i_3$ , les deux projets ont une VAN identique au point E, et on peut donc choisir indifféremment entre les deux projets. Si le taux d'actualisation est inférieur ( $i_1$ ), on choisira le projet A parce que sa VAN (point D) est supérieure à celle du projet B (point C). En revanche, si le taux d'actualisation atteint la valeur  $i_3$ , le choix se portera sur le projet B qui a une VAN supérieure (point F). Si le TRI est le critère de décision utilisé, le projet B, pour lequel la valeur du TRI est supérieure, sera choisi (point TRI B, pour lequel la VAN est nulle). Il apparaît donc que le choix entre des projets incompatibles ne devrait pas se faire sur la base uniquement de la VAN ou du TRI et qu'il importe d'analyser la structure des mouvements de fonds pendant toute la durée de vie du projet ou de l'horizon de planification des décideurs.

## 5. Méthodes traditionnelles

### *Méthode fondée sur le délai de récupération du capital investi*

La période de récupération, ou de recouvrement, est le temps nécessaire pour récupérer la dépense d'investissement initial grâce aux soldes cumulés des flux de recettes et de dépenses enregistrés tout au long du projet. La dépense d'investissement initial doit comprendre les investissements effectués également pendant le fonctionnement de l'entreprise. La principale critique que l'on adresse à cette méthode est de ne pas tenir compte de la valeur temporelle de l'argent. Pour remédier à cet inconvénient, on a proposé d'utiliser la valeur actualisée des cash-flows annuels pour calculer le délai de récupération dit dynamique. Une autre critique adressée à la méthode fondée sur le délai de récupération tient au fait qu'elle ne tient pas compte du cash-flow après la période de récupération et qu'elle manque d'objectivité dans la détermination du délai maximal de récupération<sup>68</sup>.

Cette méthode est néanmoins largement utilisée pour évaluer les petits projets d'investissement industriel car les chefs d'entreprise qui disposent d'un capital limité essaient de minimiser les risques en récupérant leurs investissements dans un délai relativement bref (plus la période de récupération est courte, plus le risque est faible). Les projets peuvent être classés en fonction du délai de récupération, à condition que cette méthode, qui ne constitue pas en soi une méthode d'évaluation suffisante, soit utilisée conjointement avec d'autres méthodes, de la manière exposée plus haut.

### *Taux de rendement simple ou annuel*

Le taux de rendement simple est défini comme le rapport du bénéfice annuel net à la dépense d'investissement<sup>69</sup>. A des fins d'évaluation, ce rapport est normalement calculé pour une année de production à pleine capacité ou pour toute autre

---

<sup>68</sup>On considère en général que le délai de récupération constitue le point où la somme des cash-flows nets cumulés devient positive; mais on adapte parfois la méthode en incluant dans les cash-flows nets cumulés certains actifs qui peuvent être facilement convertis en liquidités, par exemple le fonds de roulement, ce qui a pour effet de raccourcir la période de récupération. Ce procédé n'est pas recommandé parce qu'il suppose que l'usine cesse de fonctionner au moment même où l'investissement initial est récupéré, n'étant plus capable d'assurer le rendement nécessaire (intérêt) du capital.

<sup>69</sup>Sans trop entrer dans les détails, il faut savoir que cette méthode se fonde sur des conventions comptables qui sont souvent différentes d'un pays à l'autre, selon la réglementation nationale; c'est pourquoi elle ne peut refléter la rentabilité réelle du projet. Cependant, il faut étudier la réglementation en vigueur, du point de vue de la rentabilité, afin d'évaluer le projet compte tenu de son contexte. Le compte de résultat net (tableau IX-8) montre les divers types de bénéfices (brut, imposable et net) découlant de l'application des règles comptables. Si les provisions pour amortissement sont notées à part, elles doivent être déduites du bénéfice brut, afin d'obtenir le revenu imposable.

année d'exploitation représentative. Il peut aussi être calculé pour divers degrés d'utilisation de la capacité en vue de l'analyse de sensibilité. Deux taux de rendement sont généralement calculés : l'un pour le capital total investi et l'autre pour le capital social. Les formules correspondantes à utiliser sont les suivantes :

$$\text{Taux annuel de rendement du capital total investi} = \frac{\text{BN} + \text{I}}{\text{K}} \times 100$$

$$\text{Taux de rendement du capital social} = \frac{\text{BN}}{\text{Q} + \text{BR}} \times 100$$

BN est le bénéfice net (après amortissement, versements d'intérêt et impôt), I l'intérêt, K les dépenses totales d'investissement (immobilisations et fonds de roulement), Q le capital social et BR les bénéfices non distribués (constitution de réserves). La somme du capital social (Q) et des bénéfices non distribués (BR) s'appelle aussi valeur nette de l'entreprise. Le taux de rendement du capital total investi et le taux de rendement du capital social sont des mesures de rentabilité particulièrement adaptées à l'évaluation des petits projets d'investissement dont la durée d'exécution est relativement courte et qui produisent des revenus assez rapidement.

L'un des principaux inconvénients de la méthode du taux de rendement simple ou annuel est de ne pas tenir compte de la valeur temporelle du capital investi et du rendement annuel des investissements ou du capital social. De toute évidence, un revenu obtenu rapidement est préférable à un revenu obtenu plus tard. En outre, il peut être difficile de choisir entre des projets qui ont des rentabilités différentes pendant un certain nombre d'années, même s'ils représentent le même coût total d'investissement, comme l'illustre l'exemple du tableau 6.

**Tableau 6. Bénéfice annuel net**

Bénéfice net	Année					Total
	1	2	3	4	5	
Projet A	50	60	120	160	200	590
Projet B	170	120	90	80	70	530

Dans un cas de ce genre, il serait bon de calculer le rendement actualisé du capital social avant de prendre la décision d'investir.

### 6. Autres ratios financiers

En valeur absolue, les chiffres figurant dans le bilan, dans le compte de résultat net, et dans les tableaux de cash-flow fournissent un volume d'informations considérable. Pour l'analyse financière toutefois, il serait utile de se référer à plusieurs ratios bien connus : liquidité, solvabilité et rentabilité.

Les ratios évoqués ci-dessous sont les plus fréquemment utilisés, mais ils doivent être appliqués de manière sélective et non automatique. Le calcul de ces ratios n'a qu'une utilité limitée s'il ne s'accompagne pas d'une interprétation et d'observations. Les analystes et les décideurs devraient donc se rappeler que tous les ratios doivent être évalués à la lumière des caractéristiques de tel ou tel secteur

d'activité, du type et de la portée du projet et de la conjoncture industrielle en général. Des indicateurs empruntés à des projets comparables ou empruntés à des banques de données existantes peuvent faciliter cette évaluation.

### *Ratio de liquidité générale et ratio de liquidité immédiate*

Le ratio de liquidité générale est simplement le rapport entre les actifs de roulement et les dettes à court terme. Ce ratio est aussi fréquemment utilisé pour évaluer la solvabilité à court terme. Un ratio de 2:1 témoigne d'une situation relativement solide puisque la valeur des actifs de roulement est le double de celle des dettes à court terme. Des ratios quelque peu inférieurs peuvent être acceptables pour les entreprises dont le taux de rotation des stocks est élevé et dont le système de collecte des sommes dues est efficace. Un ratio inférieur à 1:1 témoigne d'une situation à risque accompagnée de problèmes éventuels de liquidités.

Le ratio de liquidité immédiate exprime le rapport entre les actifs de roulement moins les stocks et les dettes à court terme. Ce ratio est souvent considéré comme donnant une meilleure mesure de la liquidité de l'entreprise puisqu'il ne tient pas compte des stocks, qui ne sont pas toujours faciles à liquider.

### *Rapport endettement à long terme/fonds propres*

Il s'agit du rapport entre l'endettement à long terme et les fonds propres d'une entreprise à un moment donné<sup>70</sup>. En général, ce rapport s'exprime sous forme de fraction. Un ratio de 70:30 signifie que 70 % des dettes sont financées par des emprunts à long terme et 30 % par le capital social (il n'est tenu aucun compte du financement à court terme dans ce calcul). Dans le cas d'une entreprise en activité, les bénéfices non distribués devraient être ajoutés aux fonds propres avant de calculer ce rapport<sup>71</sup>, qui est aussi utilisé par les banques de développement dans le monde entier. Plus le rapport endettement à long terme/fonds propres est élevé, moins une entreprise est en mesure de faire de nouveaux emprunts.

### *Ratio de financement du service de la dette*

Un élément décisif pour mesurer la solvabilité est le ratio de financement du service de la dette, qui indique dans quelle mesure la valeur nette des cash-flows annuels d'exploitation (avant intérêt) permet de couvrir le remboursement annuel des intérêts et l'amortissement de la dette à long terme. Plus ce ratio est élevé, plus faible est le risque qu'une entreprise ne soit pas en mesure de faire face à ses obligations au titre de ses dettes à long terme.

### *Rotation des produits en stock*

La rotation des produits en stock donne une mesure du contrôle des stocks. Elle est calculée en divisant le coût des produits vendus par la valeur des stocks exprimée sous forme de coût d'exploitation, parfois remplacé par le produit des ventes. Ce ratio est utilisé pour évaluer la gestion des stocks en comparant des entreprises analogues.

---

<sup>70</sup>La valeur du total des dettes à long terme indiquée dans le bilan est parfois utilisée pour ce calcul. Lorsqu'il s'agit, par exemple, d'assainissement d'entreprises existantes, le bilan (après réévaluation) peut constituer l'unique source de renseignements disponibles.

<sup>71</sup>Le capital social et les bénéfices non distribués représentent le patrimoine net d'une entreprise; le ratio correspondant est donc désigné sous le nom de "rapport endettement à long terme/patrimoine net".

Une faible rotation peut signifier que l'on dispose de stocks importants, que ce soit délibérément ou en raison de problèmes d'écoulement ou autres goulots d'étranglement.

## 7. Ratios liés à l'emploi

Les ratios liés à l'emploi devraient être basés sur le coût du personnel et non sur le nombre d'employés, ce dernier pouvant être une source d'erreur s'il n'est pas exprimé en équivalent d'emplois à plein temps, ce qui suppose de tenir également compte des différents niveaux de qualifications et de coûts. On peut éviter les distorsions en remplaçant le nombre d'employés par les dépenses de personnel. Le produit des ventes et le total du capital investi, qui sont tous deux liés aux dépenses de personnel, constituent des ratios typiques. Ces ratios fournissent aussi des renseignements sur le coefficient et le rendement de la main-d'œuvre, qui peuvent avoir un effet sur le choix de la stratégie (utilisation des ressources, financement des avoirs fixes, fonds de roulement et choix entre une production à fort coefficient de capital ou à fort coefficient de main-d'œuvre) [3].

### *Ratio ventes/dépenses de personnel*

Le rapport entre les ventes et les dépenses de personnel est un ratio caractéristique de la productivité. Particulièrement adapté aux petites entreprises, il permet d'en évaluer le rendement. Plus ce ratio est faible, moins l'entreprise est rentable, que cela s'explique par la politique de fixation des prix, par un excédent de personnel ou par des salaires excessifs par rapport aux qualifications.

### *Ratio total capital/dépenses de personnel*

Le rapport entre le total du capital et les dépenses de personnel constitue un double indicateur. Si ce rapport est supérieur aux moyennes sous-sectorielles et correspond à un coefficient élevé d'efficacité du capital et à des faibles dépenses de main-d'œuvre, il peut être le signe d'une surcapitalisation, et par conséquent d'une affectation peu rentable des ressources. S'il se situe en dessous de la moyenne, il peut indiquer une capitalisation insuffisante ou un excédent d'effectifs (cette dernière hypothèse est généralement liée à un faible coefficient d'efficacité du capital).

Le tableau IX-10 donne une vue d'ensemble des différents ratios et indicateurs pertinents.

## J. Analyse financière dans des conditions d'incertitude

Les hypothèses concernant l'évolution du marché et de la demande, la production et les ventes ne peuvent être qu'approximatives en raison des éléments d'incertitude qu'elles comportent. Pour l'évaluation d'un projet, la fiabilité des données et la conception du projet sont importantes. Pour réduire au minimum les incertitudes, l'analyse financière devrait vérifier l'origine des données et justifier les hypothèses avancées<sup>72</sup>. Les sources courantes d'incertitude sont l'inflation, les modifications de

<sup>72</sup>Ainsi, les hypothèses concernant la production et les coûts d'investissement, les prix ou la durée du projet ne sont pas toujours correctes, ou les décideurs peuvent évaluer un scénario selon des critères différents.

la technologie et les fausses estimations de la capacité théorique et des délais nécessaires pour l'exécution et le démarrage des projets.

Lorsqu'on se prononce sur l'opportunité d'un projet, on doit tenir compte de tous les éléments d'incertitude en évaluant tous les risques prévisibles qui peuvent avoir une influence importante sur la viabilité du projet<sup>73</sup>. La marge de manœuvre retenue à cette fin peut avoir une incidence décisive sur la rentabilité du projet et peut, dans certains cas marginaux, faire pencher la balance. Pour tenir compte de ces aléas, l'évaluation financière doit en particulier porter sur trois variables, à savoir le chiffre d'affaires, les coûts de production et les coûts d'investissement.

## K. Analyse de sensibilité

L'analyse de sensibilité permet d'évaluer l'incidence de certaines variables critiques sur la rentabilité d'une entreprise ou ses mouvements de trésorerie. Cette analyse vise à mesurer l'ampleur des variations auxquelles le projet peut résister. L'analyse de sensibilité devrait être appliquée pendant toute la planification du projet afin de faire face aux risques qui se présentent.

Pour déterminer les variables critiques, la première chose à faire est d'analyser la structure des mouvements de trésorerie<sup>74</sup>. Les variables qui ont la plus grande part dans les rentrées et sorties de trésorerie devraient ensuite être soumises à des variations de quantités ou de prix ou des deux à la fois. La variable qui joue le plus grand rôle dans la décision d'investissement devrait être revue afin de trouver le moyen de réduire les risques. Pour l'évaluation de l'investissement selon cette méthode, on peut avoir recours au taux de rendement interne (TRI) et à la valeur actualisée nette (VAN). L'analyse de sensibilité nécessite l'emploi de logiciels appropriés, tels que *COMFAR III Expert*.

## L. Analyse du seuil de rentabilité

L'analyse du seuil de rentabilité illustre le rapport entre le chiffre d'affaires et les coûts pour différents volumes de production. Le point d'équilibre correspond au niveau de production pour lequel le produit des ventes est égal au coût des produits vendus. Lorsque les ventes (et la production correspondante) sont au-dessous de ce point, l'entreprise travaille à perte; lorsque le chiffre d'affaires et les coûts s'équilibrent, l'entreprise atteint son seuil de rentabilité. Au seuil de rentabilité, le chiffre d'affaires est le point d'équilibre en valeur et le prix unitaire d'un produit est le prix d'équilibre. Si la production est diversifiée, il existerait, pour un point d'équilibre en valeur, diverses combinaisons de prix mais aucun prix d'équilibre unique.

---

<sup>73</sup>Les risques peuvent être classés comme suit : a) risque dû à la réalisation d'un nombre insuffisant de projets similaires; b) risque dû à une mauvaise interprétation des données; c) risque que les données soient faussées et mal évaluées; d) risque que l'évolution de l'environnement économique extérieur rende en grande partie inutile l'expérience passée; et e) risque dû à des erreurs d'analyse (voir [2], p. 144).

<sup>74</sup>Lorsqu'on analyse les variables critiques, il est aussi important non seulement d'estimer les niveaux de confiance, mais aussi de déterminer les raisons possibles des écarts par rapport aux projections. On devrait aussi déterminer notamment les facteurs critiques susceptibles d'affecter les variables critiques définies telles que les problèmes éventuels de transport et d'approvisionnement des matériaux importants, les fluctuations des prix de produits et/ou approvisionnements importants qu'entraînent des marchés hautement spéculatifs, compétitifs ou instables, etc.

Le seuil de rentabilité peut être calculé sous forme de volume de rentabilité et de prix de rentabilité. Pour calculer le volume de rentabilité, on utilise la formule suivante :

$$U = \frac{C_f}{(P_s - C_v)}$$

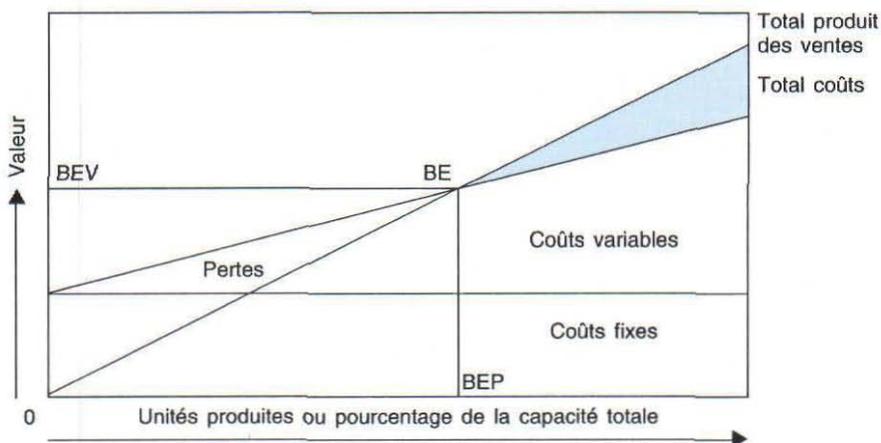
dans laquelle  $U$  est le nombre d'unités produites et vendues par année,  $C_f$  représente les coûts fixes,  $C_v$  les coûts variables et  $P_s$  le prix de vente unitaire.

La formule ci-dessus peut être adaptée pour calculer le prix de rentabilité, soit :

$$P_s = \frac{C_f + C_v}{U}$$

La figure XVIII illustre les rapports entre les coûts fixes, les coûts variables et le volume de production. Les conditions de rentabilité peuvent être calculées en tenant compte ou non des paiements au titre des intérêts et des impôts. Le point d'intersection entre le total des coûts et le total du produit des ventes constitue le seuil de rentabilité. La ligne verticale BE-BEP représente les coûts variables et les coûts fixes tandis que la ligne horizontale BEV-BE représente le nombre d'unités produites et vendues au seuil de rentabilité. La différence entre le produit total des ventes et le total des coûts représente les bénéfices (au-dessus du seuil de rentabilité) ou les pertes (en dessous de ce seuil).

Figure XVIII. Illustration du seuil de rentabilité



Notes. Les coûts et le produit des ventes sont exprimés en valeurs annuelles. BEV = valeur de rentabilité, BEP = production d'équilibre.

### M. Ajustement pour tenir compte de l'inflation

Lorsque l'on utilise les prix courants pour évaluer les cash-flows nets et la rentabilité d'un projet, il est possible de ne pas tenir compte des effets de l'inflation, à condition de supposer que les prix relatifs des principaux intrants et extrants soient censés rester stables pendant toute la durée de l'horizon de planification. Si toutefois

les prix relatifs risquent de changer<sup>75</sup>, il devrait en être tenu compte dans les projections des flux financiers. Les rentrées de trésorerie subiront le contre-coup de l'évolution des prix de vente et les sorties de trésorerie subiront de même le contre-coup de l'évolution des salaires et des coûts des facteurs matériels de production. Il est difficile d'établir des projections pour l'évolution des prix de chaque intrant et extrant. Le chef d'entreprise devrait néanmoins en tenir compte en utilisant au moins le taux d'inflation actuel comme élément de référence.

Pour une étude d'opportunité au niveau sous-sectoriel et en supposant que les prix relatifs des principaux intrants et extrants ne changent pas sensiblement, la faisabilité financière devrait être évaluée en prix constants. Lorsqu'une étude de faisabilité est effectuée pour un projet particulier et que le taux d'inflation est élevé, la planification financière (autrement dit le financement du projet et le service de la dette) devrait comporter une marge suffisante pour tenir compte de l'inflation.

## N. Évaluation économique

L'évaluation financière a pour objet d'évaluer la faisabilité financière et commerciale d'un projet du point de vue du chef d'entreprise, de l'investisseur ou du bailleur de fonds. L'évaluation économique analyse la contribution économique et les effets d'un projet au niveau macro-économique ou national. Dans le cas des études sous-sectorielles portant sur des petites entreprises, qui sont souvent commanditées et financées par des institutions de développement et de financement, il est normal de souhaiter que les projets correspondent aux orientations et aux objectifs socio-économiques. L'évaluation économique d'un projet se fait à partir des mêmes rapports et tableaux financiers qu'une analyse financière. Afin de convertir les valeurs marchandes en valeurs économiques, les prix et les coûts doivent être ajustés pour éliminer les distorsions résultant de facteurs sociaux et de mesures gouvernementales. Des méthodes d'évaluation économique perfectionnées ont été mises au point pour les grands projets d'investissement. Leur application exige toutefois des données à la fois détaillées et fiables, qui font défaut dans de nombreux pays en développement. Étant donné que les différents investissements dans de petites entreprises n'ont généralement qu'un effet très limité ou sont sans effet sur l'économie dans son ensemble, des enquêtes approfondies sur le sous-secteur pour recueillir les données nécessaires à une analyse coûts-avantages sont sans objet et ne sont pas examinées dans le présent *Manuel*. Il suffira de comparer les paramètres structurels essentiels des petits projets aux objectifs de développement appropriés et d'évaluer les coûts et les avantages correspondants (y compris les effets qualitatifs non quantifiables) pour l'économie aux niveaux national, local, et plus particulièrement sous-sectoriel. Il est donc proposé que l'analyse économique porte plus particulièrement sur les questions ci-après :

- Contribution à l'emploi (nombre d'emplois par niveau de qualifications)
- Contribution à la mise en valeur du capital humain (formation, qualifications professionnelles)
- Investissement lié à la masse salariale<sup>76</sup>
- Investissement par travailleur

---

<sup>75</sup>Les dépenses salariales peuvent par exemple augmenter plus rapidement que le coût des matières premières.

<sup>76</sup>Ce ratio a été retenu dans le présent *Manuel* pour des raisons de plus grande comparabilité.

- Impôts (sur la main-d'œuvre, l'actif, les bénéfiques, le chiffre d'affaires, etc.)
- Exonérations fiscales, subventions
- Contribution au développement régional (effet d'entraînement des projets)
- Renforcement et amélioration de la diversification structurelle
- Emploi d'entrepreneurs locaux
- Utilisation de matériaux et autres fournitures locaux
- Incidences sur la substitution des importations
- Contribution aux exportations
- Contribution à la valeur ajoutée
- Impact sur l'environnement (au niveau du secteur et du site)

### Références

1. P. M. Hawranek, "Investitionsentscheidungen-Entscheidungen über die Umstrukturierung von Leistungen in der Wirtschaft", dans *Entwicklungsmanagement : Beiträge zu einer neuen Dimension im internationalen Management*, M. Hofmann et K. Schedl, éd. (Berlin, Duncker und Humblot, 1982).
2. A. J. Merrett et Alan Sykes, *The Finance and Analysis of Capital Projects* (Londres, Longman, 1974).
3. Voir J. H. Pichler et E. Fröhlich, "Attempts at international reporting on structures of small European businesses", *Internationales Gewerbearchiv* (Berlin), édition spéciale n° 3 (1990), p. 32 à 41.



**TROISIÈME PARTIE**

**Préparation et évaluation  
de projets d'investissement  
particuliers**

# X. Études de faisabilité spécifiques

## Introduction

La préparation et l'évaluation des études de faisabilité et d'opportunité spécifiques au niveau sous-sectoriel se font sur le même modèle. Par conséquent, même si les deux types d'études diffèrent quant à leurs objectifs et à leur portée, leur structure est identique.

### 1. Objectifs et portée

Les études de faisabilité ont pour thème les idées des chefs d'entreprise qui souhaitent élargir leur entreprise ou des personnes qui envisagent d'établir leurs propres petites entreprises. Elles visent principalement à évaluer les différentes idées avancées à partir des données sous-sectorielles pertinentes et en se référant, le cas échéant, à des projets comparables déjà mis en œuvre. En outre, lorsqu'il existe des possibilités d'investissement, ces études devraient évaluer la position des entreprises locales et les caractéristiques individuelles des chefs d'entreprise dans la mesure où cela influe sur les chances de réussite.

La conception de base d'un projet est un élément important d'une étude de faisabilité, compte tenu des conditions réelles observées (esprit d'entreprise, débouchés locaux, disponibilité des apports nécessaires au projet, etc.); toutefois, cette conception ne va généralement pas au-delà des renseignements nécessaires pour évaluer les possibilités d'investissement et appuyer la prise de décision des chefs d'entreprise.

Les études de faisabilité devraient aussi contenir des propositions en matière d'effectifs, de stratégies de commercialisation, de technologie appropriée, d'organisation, de gestion et de financement, avec mention également des risques éventuels.

### 2. Organisation, calendrier d'exécution et coûts

Il est procédé à des études de faisabilité lorsqu'une possibilité d'investissement a été définie et qu'un chef d'entreprise ou un investisseur éventuel a besoin d'un financement extérieur. A ce stade, il appartient à de petits organismes de promotion industrielle, par exemple, de favoriser la coopération entre les parties intéressées, y compris les pouvoirs publics et les institutions de financement éventuelles. Dans le meilleur des cas, des études d'opportunité fourniront des données sur les possibilités d'investissement dans le secteur en question ou des données sur des projets analogues, faute de quoi il faudra faire appel à des organismes qui réalisent des études sous-sectorielles pour de petites entreprises industrielles. Les parties à un projet devraient établir conjointement un plan de travail, un calendrier et un plan de financement approprié pour l'exécution de l'étude, en fixant aussi les responsabilités de chacune des parties et la manière dont les coûts seront partagés.

Si un projet est mis en œuvre par les parties intéressées, le coût d'une étude de faisabilité apparaîtra sur le bilan comme faisant partie du total des coûts d'investissement (dépenses de préproduction). Ce coût ne devrait pas se limiter aux services

extérieurs, mais devrait aussi tenir compte du travail fourni par exemple par le chef d'entreprise (voir chapitre II).

De toute évidence, le coût d'une étude de faisabilité ne doit pas dépasser une certaine limite qui est fonction de l'ampleur du projet, du chiffre d'affaires, de la valeur ajoutée ou des bénéfices attendus au cours d'une période déterminée, trois à cinq ans par exemple.

### 3. *Formulaires, tableaux et questionnaires*

Le chapitre X contient diverses listes de contrôle et, en annexe, un ensemble de formulaires permettant d'énumérer les caractéristiques d'un projet et d'évaluer les données qui s'y rapportent. Les tableaux liés à l'analyse financière figurent dans l'appendice du chapitre XI et les questionnaires pour l'évaluation d'ensemble des projets dans l'appendice du chapitre XII. L'emploi d'une présentation normalisée offre plusieurs avantages :

- Les formulaires, les listes de contrôle et les tableaux correspondants servent de guide pour la collecte et l'évaluation des données, réduisant du même coup le risque d'omettre des renseignements indispensables.
- Les données sur le projet qui figurent dans les formulaires et dans les tableaux, qu'il s'agisse de projets particuliers ou des caractéristiques d'un sous-secteur, peuvent être stockées et facilement retrouvées au moment de la préparation et de l'évaluation de projets analogues.
- Du fait que les tableaux sont compatibles avec le logiciel COMFAR III Expert de l'ONUDI, ils se prêtent à une analyse financière assistée par ordinateur des projets d'investissement, de la manière exposée au chapitre XI.
- Les questionnaires qui figurent dans l'appendice du chapitre XII tirent parti de la recherche connexe sur le terrain. Aux fins d'évaluation des projets relatifs à de petites entreprises industrielles, ces questionnaires contiennent des critères qualitatifs importants pour le succès de l'entreprise et complètent l'évaluation des projections des coûts et avantages en rapport avec l'investissement.

### 4. *Teneur des études de faisabilité*

La structure de l'étude de faisabilité devrait correspondre à celle exposée dans la section F de la première partie afin d'être comparable à des études de préinvestissement réalisées pour des projets d'investissements analogues. La structure devrait être la suivante :

- I. Résumé analytique
- II. Esprit d'entreprise et ressources humaines
- III. Conjoncture
- IV. Localisation, site et environnement
- V. Analyse du marché et politique de commercialisation
- VI. Installations de production et facteurs de production nécessaires
- VII. Organisation et contrôle
- VIII. Exécution du projet
- IX. Analyse financière.

## A. Note de synthèse

Étant donné que la note de synthèse vise à dégager les principaux résultats de l'étude à l'intention des décideurs, elle devrait être centrée sur les domaines suivants :

- Résumé et conclusions propres au sous-secteur à extraire de l'étude d'opportunité et d'autres études connexes
- Idée directrice et objectifs de base du projet
- Brève description du projet portant essentiellement sur quelques questions clefs :
  - Besoins de personnel de direction d'entreprise et de compétences, besoins de formation et de moyens de formation
  - Conjoncture sectorielle d'ensemble et infrastructure institutionnelle
  - Aspects liés à la localisation, au site et à l'environnement
  - Concurrence et politique de commercialisation
  - Technologie, production, facteurs de production matériels, services et logistique
  - Gestion, organisation et structure administrative
  - Calendrier de mise en œuvre du projet
- Projections des coûts d'investissement, de production et de commercialisation
- Projections des recettes et du revenu net
- Évaluation de la faisabilité financière et des facteurs clefs de réussite
- Conclusions et recommandations.

## B. Esprit d'entreprise et ressources humaines

Dans la deuxième partie, les atouts et les points faibles des chefs d'entreprise, du personnel de direction et de maîtrise et les qualifications du personnel, personnel chargé des ventes par exemple, ont été définis comme les éléments déterminants de la réussite des petits projets d'investissement industriel. La prédominance du facteur humain par rapport au capital et aux autres ressources est l'une des caractéristiques des petites entreprises industrielles. C'est pourquoi l'évaluation des capacités de chefs d'entreprise potentiels ainsi que des besoins et des disponibilités en matière de ressources humaines doit retenir une attention particulière lors de l'évaluation d'un projet particulier.

### 1. Évaluation des capacités de chef d'entreprise

Pour évaluer les caractéristiques et l'aptitude de certains individus à diriger des entreprises, comme pourrait en témoigner un comportement plus ou moins créateur-dynamique ou administrateur-responsable, de même que les compétences des chefs d'entreprise et du personnel de direction, on utilise le questionnaire II-1 sur l'évaluation des valeurs et des attitudes des chefs d'entreprises et le questionnaire II-2/2 sur l'évaluation des points forts et des faiblesses des individus. Ces caractéristiques et compétences individuelles du personnel de direction et de gestion devraient être comparées avec les caractéristiques et les qualifications jugées importantes pour le

succès d'une entreprise dans le sous-secteur dans lequel s'inscrit le projet considéré (questionnaire II-2/1). Il est évident que les besoins ne sont pas uniformes et que si certaines capacités de chef sont importantes pour assurer le succès de l'entreprise indépendamment de la nature de l'entreprise, d'autres peuvent varier en fonction de conditions sociologiques et des caractéristiques du sous-secteur. C'est ainsi par exemple qu'un sous-secteur dynamique et en expansion rapide exige des qualités autres qu'un sous-secteur à un stade plus avancé de son cycle de vie.

Si l'on dispose de profils sous-sectoriels types, il faudrait comparer les besoins particuliers au projet considéré avec les caractéristiques du chef d'entreprise afin de dégager quels sont les points forts et les faiblesses, de même que les besoins de formation professionnelle ou d'appui extérieur.

L'évaluation finale des capacités du chef d'entreprise éventuel devrait aussi comporter l'évaluation des facteurs propres au contexte économique et social du chef d'entreprise et de l'investisseur éventuels. Il y a lieu de citer trois de ces facteurs :

- Situation de famille, y compris relations sociales et relations d'affaires
- Situation financière d'ensemble des familles en cause
- Existence d'un patrimoine familial pouvant servir de capital-risque.

## 2. *Évaluation des besoins et des disponibilités de main-d'œuvre*

L'ensemble des besoins en ressources humaines devrait être défini pour chaque fonction et pour chaque catégorie de traitement ou de salaire. Le formulaire II-1 (total des besoins en ressources humaines) sert à déterminer le nombre de personnes employées à plein temps et à temps partiel, aussi bien par fonction que par catégorie de salaire. Les formulaires II-2 et II-3 servent à planifier la répartition des fonctions par unité organique et catégorie d'emploi, y compris la participation à l'acheminement de l'information et à la prise de décisions.

Lorsque des études d'opportunité ou des études de faisabilité analogues contiennent des données connexes sur le sous-secteur considéré, descriptions d'emplois par exemple, elles peuvent être utilisées pour définir quelles sont les qualifications décisives pour la réussite de l'entreprise. Faute de disposer de ces données, l'analyste doit décider, sur la base de son expérience, quels sont les besoins qui risquent d'être décisifs.

Les besoins devraient être mis en parallèle avec les ressources humaines disponibles en matière de direction d'entreprise, de gestion et autres qualifications particulières exigées du personnel clé (marketing/vente, savoir-faire de production, etc.) à différents niveaux. Cette évaluation peut faire apparaître des insuffisances fonctionnelles quant à la direction, à la participation à la prise de décisions (formulaire II-3) ou à la communication et à l'exécution des décisions de la direction; cette évaluation pourrait aussi faciliter l'énoncé des besoins de formation (formulaire II-4) et la nécessité de faire appel à des consultants extérieurs (questionnaire III-3).

L'ensemble des besoins en ressources humaines (formulaire II-1) devrait être évalué en fonction des besoins tels que définis par la politique de commercialisation de l'entreprise, les procédés de fabrication, les services auxiliaires et les services administratifs (voir aussi chapitres V, VI et VII).

L'évaluation du total des besoins en ressources humaines ne doit pas se limiter aux besoins pendant la phase d'exploitation, mais doit aussi tenir compte des qualifications et des compétences techniques nécessaires pendant la phase d'exécution du projet (formulaire VIII-1; voir aussi chapitre VIII).

La présence des ressources humaines nécessaires sur le lieu d'implantation d'un projet déterminé devrait être évaluée en même temps que les autres facteurs liés

à la localisation. Si ces renseignements figurent dans des études récentes, les données devraient en être vérifiées avant d'être adoptées pour une étude de faisabilité déterminée.

### 3. *Évaluation des besoins de formation*

L'étude de faisabilité portant sur un projet déterminé devrait définir les besoins de formation. Les établissements de formation professionnelle sur place devraient être mis à profit, en particulier si les disciplines qui y sont enseignées sont d'une importance décisive pour la réussite d'un projet. Dans les pays en développement en particulier, ces possibilités risquent de ne pas exister, et par conséquent le personnel clé devra être formé à l'étranger ou des étrangers ayant le savoir-faire et les compétences techniques nécessaires devront être recrutés. Les employés et le personnel en général doivent être formés en cours d'emploi par le personnel clé. Les besoins de formation et le moment où elle doit être assurée devraient être indiqués sur les formulaires II-4 et VIII-1, les coûts correspondants étant inscrits au tableau VII-2 (dépenses de préproduction).

### 4. *Affectation de personnel*

Les grandes lignes de la préparation d'une estimation des coûts de personnel sont indiquées au chapitre XI. Les estimations de coût devraient être fondées sur la projection de l'ensemble des besoins en ressources humaines, calculés pour chaque catégorie d'emploi ou de traitement (salaire) conformément au formulaire II-1. Une ventilation des catégories organiques figure dans la fiche de travail II-2 (matrice du personnel organique). Le tableau II-1 sert à enregistrer les dépenses estimatives de personnel par catégorie de salaire et équivalents à plein temps, ainsi qu'à déterminer les dépenses de personnel en fonction du volume de production (utilisation de la capacité). À partir de ces estimations, les projections de dépenses de personnel peuvent être établies pour l'horizon de planification adopté pour l'évaluation du projet et peuvent être utilisées pour calculer l'ensemble des coûts de l'entreprise, des dépenses administratives et des coûts de marketing (tableaux VI-6, VII-2 et V-2).

## C. *Conjoncture*

L'ensemble des conditions sociales et économiques, dans la mesure où elles influent sur l'exploitation et la réussite d'une entreprise, peuvent ne pas être homogènes à l'intérieur d'un pays ou d'une région; parfois, elles peuvent même différer d'un secteur à un autre. Dans la plupart des cas, les études de faisabilité portant sur des projets déterminés ne nécessitent pas une évaluation approfondie des caractéristiques de l'ensemble de la conjoncture, des études sous-sectorielles appropriées ou d'autres renseignements pouvant suffire. Une étude de faisabilité devrait évaluer les incidences possibles des contraintes et des débouchés commerciaux sur la réussite d'un projet.

### 1. *Aspects culturels et socio-économiques*

Les aspects culturels et socio-économiques doivent être évalués d'une manière exhaustive, pas seulement en fonction de la faisabilité commerciale et des chances de réussite d'un projet, mais aussi en fonction des principes et des croyances

religieuses, de l'environnement socio-politique, du système d'enseignement, de l'alphabétisme, des habitudes et du comportement alimentaires, des conditions sanitaires, etc., ainsi qu'il a été indiqué à la section D de la première partie et au chapitre III. Cette évaluation doit aussi porter sur l'interdépendance entre le secteur primaire (agriculture, industries extractives) et le secteur tertiaire (services de consultants et autres, tels que réparations et maintenance).

## 2. *Incidences des choix économiques*

Les incitations commerciales tout comme les restrictions liées aux règlements existants en matière de fiscalité, de main-d'œuvre, de consommation, d'environnement et autres, peuvent influencer de manière décisive sur la faisabilité d'un projet. La portée de ces mesures peut varier d'un pays à un autre, et aussi d'un secteur à un autre. Pour l'évaluation des politiques et des programmes des pouvoirs publics, utiliser le questionnaire III-1; l'évaluation de la réglementation en matière de capitaux, d'impôts, de taxes et d'abattements applicables à un sous-secteur se fait à l'aide du formulaire III-1.

## 3. *Concurrence et coopération*

La coopération entre entreprises est généralement au moins aussi importante que la concurrence, sinon plus, pour la création de petites entreprises (voir chapitre III, section D). Les études de faisabilité devraient donc analyser les conditions commerciales qui s'attachent à un projet déterminé, et s'il est décidé que la coopération est un facteur de réussite, les avantages devraient en être évalués et des associés éventuels devraient être trouvés, l'accent étant mis tout particulièrement sur les domaines de coopération propres au sous-secteur considéré (questionnaire III-2).

## 4. *Infrastructure institutionnelle*

L'infrastructure institutionnelle et les services connexes qui sont considérés comme importants pour les entreprises d'un sous-secteur devraient être évalués dans le cadre d'une étude d'opportunité en utilisant le questionnaire III-2. L'existence et l'accessibilité des services, de même que leur qualité et leur coût, devraient être évalués. Si des services importants ne sont pas disponibles sur place, l'accès à des services situés dans des endroits plus éloignés peut s'avérer difficile et coûteux.

Des organismes très divers constituent l'infrastructure institutionnelle :

- Associations professionnelles
- Chambres de commerce et d'industrie, etc.
- Instituts de recherche axés sur les petites entreprises
- Bourses de sous-traitance
- Centres de perfectionnement des cadres et établissements de formation
- Coopératives d'achat
- Services de financement et d'assurance pour les petites entreprises
- Coopératives de vente
- Coopératives d'exportation
- Services d'octroi de licences ou de brevets

- Services chargés de la certification de la qualité des produits
- Autres organismes de promotion.

### 5. Services d'information et de consultation

Au contraire des grandes entreprises, les petites entreprises industrielles font plus souvent appel à des consultants extérieurs pour obtenir des services juridiques, de comptabilité et d'audit; l'existence et la qualité de ces services devraient donc être évaluées, en particulier si elles risquent de jouer un rôle déterminant dans le choix et la rationalisation des décisions des chefs d'entreprise. Il conviendrait d'évaluer au niveau sous-sectoriel, au moyen du questionnaire III-3, dans quelle mesure ces services pourraient même décider du succès de l'entreprise. Les services nécessaires peuvent être assurés par des associations professionnelles ou des organismes publics, et peuvent même être subventionnés si cela est jugé souhaitable pour encourager les petites entreprises.

Le plus souvent, les services de consultation et d'information offrent divers types de domaines spécialisés :

- Gestion (organisation, planification, comptabilité, etc.)
- Financement
- Audit
- Conseils juridiques
- Recherche-développement
- Commercialisation
- Distribution
- Promotion
- Achat et approvisionnement
- Production et technologie
- Traitement électronique de l'information.

La réglementation applicable aux capitaux, aux impôts, aux taxes et aux abattements qui intéresse un sous-secteur peut être extraite du formulaire III-1. Les coûts d'infrastructure et des services de consultants seront inscrits dans les tableaux correspondants du chapitre XI : II-1, personnel; IV-1 et IV-2, site; V-2, marketing; VI-2, production; et VIII-1 et VIII-2, exécution du projet. Pour l'évaluation du projet, utiliser aussi le questionnaire III-3.

### D. Implantation, site et environnement

Les études d'opportunité réalisées conformément à la deuxième partie du *Manuel* peuvent fournir des données sur les caractéristiques du lieu d'implantation et du site dans le sous-secteur considéré. Ces renseignements (profil de l'implantation et caractéristiques du site) facilitent l'évaluation des lieux d'implantation et des sites envisagés pour un projet d'investissement déterminé en permettant de déterminer l'existence sur place des conditions et des moyens nécessaires à sa réalisation. En l'absence de renseignements sous-sectoriels, les facteurs concernant l'implantation et les caractéristiques du site peuvent être évalués pour un projet déterminé au moyen du questionnaire IV-1. En fonction de la nature de l'entreprise, ces facteurs peuvent jouer un rôle plus ou moins décisif dans l'évaluation. C'est ainsi, par exemple, que la

localisation d'une entreprise peut être axée sur le marketing (proximité des consommateurs ou des moyens d'expédition), sur l'approvisionnement (traitement de produits agricoles ou marins périssables) ou encore sur un ensemble de facteurs. Voici quelques facteurs types concernant l'implantation :

- Facteurs axés sur les intrants
  - Qualifications professionnelles (personnel)
  - Matières premières et fournitures
  - Services techniques
  - Services d'infrastructure (électricité, eau, évacuation des eaux usées, etc.)
  - Communications, transports (poste, téléphone, chemins de fer, etc.)
  - Autres services commerciaux (banque, audit, etc.)
- Facteurs axés sur les extrants
  - Implantation des principaux clients
  - Distance entre les principaux clients et l'entreprise
  - Caractéristiques des clients, par exemple comportement à l'achat
- Autres facteurs concernant l'implantation
  - Agglomération des entreprises
  - Mesures de promotion des pouvoirs publics
  - Environnement (climat, topographie, etc.)
- Caractéristiques du site
  - Exigences particulières applicables aux bâtiments
  - Respect des impératifs techniques de construction
  - Dispositions juridiques applicables à la construction et à l'adaptation des bâtiments
  - Accès/raccordements aux aménages d'énergie, d'eau, au système d'écoulement des eaux usées, aux moyens de communication (téléphone, télécopieur, etc.) et autres
  - Éloignement des transports publics (autobus, chemin de fer, etc.)
  - Aspects liés à l'image de l'entreprise
  - Possibilité d'agrandissement ultérieur

### *1. Adaptation aux conditions particulières à un projet*

Les profils caractéristiques d'un sous-secteur ne devraient pas être adoptés sans en vérifier sérieusement l'applicabilité à un projet déterminé du fait que les conditions et les besoins caractéristiques d'un projet pourraient exiger que l'on s'en écarte. Ces changements doivent être évalués avec soin et justifiés dans l'étude de faisabilité. Afin de limiter les coûts d'évaluation de l'implantation et du site, les investisseurs éventuels devraient participer à la collecte et à l'analyse des données.

### *2. Choix du lieu d'implantation et du site*

L'étude de faisabilité devrait définir des localités appropriées et, dans ces localités, plusieurs sites possibles, qui seront évalués en fonction des débouchés et des risques commerciaux existants ou possibles, ainsi que de leurs avantages et

inconvénients relatifs. Les facteurs qui influenceront de manière décisive sur le choix final de la localité et du site devraient être classés par ordre d'importance pour la réussite de l'entreprise; cette opération pourrait être facilitée par des données sous-sectorielles (voir aussi la figure IV).

Une fois arrêtée une implantation appropriée, le site peut être trouvé au moyen de relations personnelles ou par l'entremise d'agents immobiliers, en consultant les autorités locales, les banques ou les compagnies d'assurance, ou encore par des annonces dans la presse locale. Les locaux éventuels devraient être inspectés et leur convenance devrait être évaluée avec le plus grand soin.

Il ne suffit pas de tenir compte de facteurs de réussite qualitatifs pour arriver au choix final, mais aussi de l'impact que les conditions dans la localité ou sur le site auront sur l'investissement et les coûts d'exploitation. Des coûts d'investissement plus élevés dans une localité (coûts des locaux, etc.) peuvent, par exemple, être largement contrebalancés par les coûts d'exploitation ou de commercialisation dans une autre localité.

### 3. *Estimations des coûts*

Des études régionales ou sous-sectorielles (études d'opportunité) peuvent fournir des estimations de coûts pour un lieu d'implantation ou un site. Pour l'évaluation d'un projet particulier, les données doivent être vérifiées et actualisées. Dans la plupart des cas, toutefois, ces données ne sont pas immédiatement accessibles et doivent être réunies. Lorsque les coûts afférents à un projet particulier s'écartent sensiblement des profils caractéristiques de ce sous-secteur, les écarts doivent être étudiés et analysés pour déterminer leur impact sur la faisabilité du projet. Les estimations de coûts doivent être inscrites dans le tableau IV-1.

## **E. Analyse du marché et politique de commercialisation**

L'énoncé des objectifs de commercialisation, des stratégies et des mesures opérationnelles d'un projet particulier (politique commerciale d'une entreprise) est l'un des éléments clés de l'étude de faisabilité pour lequel les politiques commerciales propres au sous-secteur peuvent servir de référence, bien qu'il soit rarement possible de les reprendre pour un projet particulier. Néanmoins, les données et les grandes options stratégiques de la commercialisation, telles qu'elles ont été évaluées dans une étude d'opportunité au niveau sous-sectoriel, devraient servir de point de départ pour l'élaboration, l'évaluation et la mise en œuvre de stratégies adaptées à des projets particuliers.

### 1. *Définition et segmentation des marchés*

Pour tout projet, la première étape consiste à définir les marchés éventuels sous forme de segments produit-client et de zones géographiques. La structure et les dimensions du marché, la concurrence, la structure de la demande, les caractéristiques et le comportement des clients, et enfin le coût de l'accès au marché ainsi défini devraient être ensuite analysés et évalués.

Lorsque le marché est divisé en segments géographiques, on peut appliquer les critères ci-après à l'emplacement des principaux clients :

- Collectivité locale
- District
- Département

- État, région
- Zones délimitées par des obstacles naturels
- Zones délimitées par un langage et des usages communs, etc.
- Éloignement de l'entreprise

Lorsque les clients sont divisés en segments, les critères ci-après peuvent être appliqués aux entreprises :

- Particulier, entreprise commerciale ou secteur public
- Secteur ou sous-secteur de l'économie (industrie de transformation, services, transport, commerce de détail)
- Dimension de l'entreprise

Lorsqu'il s'agit de particuliers, d'autres critères seraient appliqués :

- Groupe d'âge
- Sexe
- Éducation
- Religion
- Profession (par exemple ouvriers, fonctionnaires)
- Situation matrimoniale (dimension du ménage, nombre d'enfants)
- Revenu disponible et style de vie
- Divers, propriétaires de voitures par exemple
- Comportement à l'achat (lieu, méthode, date, périodicité)

Pour la segmentation du marché, la fiche de travail V-1 peut être utilisée.

## 2. Description et analyse du marché

L'analyse du marché vise essentiellement à recueillir les données pertinentes à partir desquelles différentes politiques de marketing possibles pourront être élaborées. En théorie, les données sur la structure du marché — et notamment les relations d'interdépendance entre les divers "agents" (fournisseurs, clients, distributeurs, associations connexes, etc.) qui sont généralement désignées sous le nom de systèmes de marchés — pourront être obtenues à partir d'autres études et devront simplement être vérifiées et actualisées en fonction des marchés choisis pour un projet particulier. Lorsque ces données ne sont pas disponibles ou sont dépassées, l'étude de faisabilité doit définir les marchés cibles éventuels et les évaluer quant à leur ampleur, les préférences et les exigences des clients, identifier les principaux concurrents et leur comportement commercial, les relations entre clients et les circuits de distribution. Toutefois, des restrictions budgétaires peuvent limiter la possibilité de procéder à une analyse aussi approfondie.

Lorsqu'il s'agit d'un projet particulier, l'analyse du marché pourrait fournir les renseignements ci-après afin de définir, d'analyser et de choisir les marchés cibles, d'estimer le marché virtuel et l'importance du marché<sup>77</sup> et de mettre au point les politiques de marketing correspondantes :

- Caractéristiques des clients
  - Types de clients ou de groupes de clients
  - Répartition géographique

---

<sup>77</sup>Le marché potentiel désigne la demande estimative totale pour un produit déterminé; l'importance du marché éventuel à la part du marché potentiel qui est déjà satisfaite.

Structure des besoins de la clientèle (qualité, exclusivité, assortiment de produits, conception, services, prix, fiabilité, conditions de livraison, conditions de paiement, relations personnelles)

Motifs et comportement de l'acheteur

Méthodes d'achat

Structure de la demande (voir figure XIX)

- Importance du marché et débouchés éventuels
  - Volume du marché (quantité, volume des ventes, nombre de clients)
  - Degré de saturation (cycle de vie du marché)
  - Croissance en valeur absolue et en pourcentage
  - Stabilité et fluctuation de la demande
- Structure de la concurrence et environnement commercial
  - Principaux fournisseurs de biens et de services concurrents (types, importance, structure)
  - Répartition géographique
  - Circuits de distribution
  - Intensité des activités de promotion
  - Principales formes de concurrence : qualité, assortiment de produit, publicité, politique des prix, conditions de livraison
  - Intensité de la concurrence

Pour une description du marché et une analyse des concurrents, les formulaires V-2 et V-3 peuvent être utilisés.

Faute de trouver des renseignements détaillés sur les produits dans des études réalisées au niveau sous-sectoriel, des études de marché seront nécessaires pour réunir des renseignements techniques, par exemple degré de tolérance en matière de dimensions ou de mesures, exigences matérielles particulières, préférences des consommateurs quant à la conception des produits (couleurs, style, etc.). Ce travail de recherche devrait aussi viser à évaluer l'évolution ultérieure du marché en fonction de la croissance démographique, de l'évolution de la structure des âges et de la demande, et enfin de la dynamique du développement économique en général.

### 3. *Évaluation du marché et choix de marchés cibles*

Les marchés devraient être évalués en fonction de leurs possibilités latentes (débouchés et risques) par rapport aux atouts et aux points faibles d'un projet, qui pourraient eux-mêmes être liés à l'existence de compétences techniques et de gestion, de technologie, de facteurs matériels de production et de moyens de financement. Ces atouts et ces points faibles devraient être comparés à ceux des concurrents, en s'attachant aux facteurs de réussite qui ont été identifiés.

L'évaluation et la sélection de marchés cibles sont des étapes importantes dans l'élaboration de la politique de marketing d'une entreprise et dans l'énoncé d'objectifs commerciaux pour un projet déterminé.

Le questionnaire V-1 peut être utilisé pour l'évaluation des facteurs de réussite commerciale.

### 4. *Énoncés des objectifs commerciaux*

Les objectifs commerciaux doivent être compatibles avec d'autres objectifs fonctionnels dans le cadre de l'orientation stratégique d'ensemble d'une entreprise.

**Figure XIX. Structure de la demande**

	Fréquence de la demande	
	Fréquente	Peu fréquente
<b>Intensité des achats</b>		
Achats réguliers	Quotidiens, hebdomadaires (par exemple, pain, boissons)	Achats saisonniers (par exemple, printemps, été, Pâques, Noël)
Achats irréguliers	Une ou deux fois par semaine ou par mois (par exemple, bonbons, chemises)	Une fois par an ou tous les cinq ou dix ans (par exemple, cadeaux d'anniversaire, postes de télévision, bicyclettes, appareils ménagers)
<b>Nature de la demande</b>	Différenciée	Uniforme
<b>Importance de la commande</b>	Grosses commandes	Petites commandes
<b>Relations clients/entreprise</b>	Peu durables, accidentelles	Durables : <ul style="list-style-type: none"> <li>● Fondées sur la confiance</li> <li>● Fondées sur la commodité (voisinage, par exemple)</li> <li>● Fondées sur un contrat (contrat de sous-traitance, par exemple)</li> </ul>

Ces objectifs déterminent un ensemble stratégique de mesures et d'instruments à utiliser pour créer des possibilités de réussite à long terme ou pour renforcer une place déjà obtenue sur le marché. Ces objectifs peuvent être axés sur une image ou un produit et n'entraînent pas nécessairement une plus grande rentabilité ou un accroissement des recettes à court terme et portent plutôt sur des considérations telles que l'amélioration de la satisfaction des consommateurs.

Voici quelques objectifs commerciaux types :

- Ouverture de nouveaux marchés
- Élargissement de marchés existants
- Mise au point d'un nouveau produit
- Adaptation d'un produit existant
- Renforcement du personnel de vente
- Amélioration et modernisation de l'organisation commerciale interne.

L'énoncé d'objectifs commerciaux plus détaillés suppose l'adoption d'objectifs de ventes et de bénéfices pour des produits et des marchés particuliers. Ces objectifs peuvent être exprimés sous forme de plans de vente qui prévoient les quantités et les recettes aux prix projetés à différentes périodes, ainsi qu'il ressort du tableau 7.

**Tableau 7. Objectifs de vente par période et par marché***(En milliers de livres sterling)*

	Période 1		Période 2		Période 3	
	Progression	Total	Progression	Total	Progression	Total
<b>Marché A</b>						
Unités	—	10	30	40	20	60
Prix	—	20	2	22	3	25
Ventes	—	200	—	880	—	1 500
<b>Marché B</b>						
Unités	—	15	25	40	5	45
Prix	—	15	0	15	5	20
Ventes	—	225	—	600	—	900
<b>Marché C</b>						
Unités	—	0	5	5	10	15
Prix	—	—	—	107	3	110
Ventes	—	0	—	535	—	1 650
Total ventes	—	425	—	2 015	—	4 050

Pour l'énoncé des objectifs commerciaux, le formulaire V-4 peut être utilisé.

### 5. *Élaboration d'une politique de marketing*

La politique commerciale englobe les stratégies ainsi que les mesures et les instruments nécessaires pour atteindre les objectifs commerciaux énoncés dans l'étude de faisabilité. A partir de ces objectifs, des stratégies commerciales appropriées devraient être élaborées en tenant compte de leurs relations d'interdépendance avec d'autres stratégies fonctionnelles (en particulier en matière d'approvisionnement, d'emplacement, de technologie, de production et de financement). Les études d'opportunité peuvent contenir des objectifs et des stratégies caractéristiques d'un sous-secteur, mais qui devraient toutefois être sérieusement évalués avant de décider s'ils conviennent à un projet déterminé, et le cas échéant adaptés aux besoins particuliers dudit projet. Voici quelques stratégies commerciales types :

- Stratégie de développement du marché
- Stratégie de diversification (diversification des produits ou des marchés)
- Stratégie de concurrence des prix (production à faible prix)
- Stratégie de distribution (choix des circuits de distribution)
- Stratégies en matière d'image (image de l'entreprise ou du produit).

Chaque fois qu'une stratégie est retenue (des stratégies commerciales différentes peuvent être utilisées pour des produits différents), un ensemble approprié de mesures et d'instruments doit être mis au point. Il importe toutefois de comprendre que cet ensemble de mesures et d'instruments doit être compatible non seulement avec des objectifs et des stratégies déterminés, mais aussi avec des stratégies fonctionnelles connexes et avec la structure et le système d'information d'une entreprise.

Les mesures et les instruments types de commercialisation que l'on peut utiliser pour appliquer des stratégies se divisent d'ordinaire en cinq catégories :

- Mesures liées au produit ou à la production<sup>78</sup>
  - Spécialisation
  - Adaptation des produits
  - Assurance de la qualité, choix de niveaux de qualité
  - Création
  - Mise au point
  - Diversification
  - Innovation<sup>79</sup>
  - Services
- Mesures liées aux prix<sup>80</sup>
  - Politique de prix élevés ou de prix faibles
  - Prix différentiels, par exemple en fonction de l'importance de la commande, du marché ou du groupe de clients
  - Ventes saisonnières (offres de prix spéciaux valables pendant une période limitée)
- Mesures liées à la distribution<sup>81</sup>
  - Ventes par l'intermédiaire de représentants indépendants formés à cet effet
  - Organisation de services de vente sur place ou à l'extérieur
  - Choix de circuits de distribution, par exemple détaillants, grossistes
  - Formation d'un personnel de vente
  - Mise en place d'installations de stockage (pour améliorer les délais de livraison)
  - Organisation du réseau de transports
- Mesures de promotion<sup>82</sup>
  - Sélection des organes d'information
  - Mise au point de matériel publicitaire
  - Promotion pendant la phase de préproduction pour faciliter l'accès au marché

<sup>78</sup>Parmi ces mesures figurent l'adaptation des programmes de production pour répondre à l'évolution des besoins et de la structure de la demande de la clientèle découlant, par exemple, de progrès technologiques. Lorsqu'il s'agit d'un produit particulier, comme par exemple les lames de scie à usage industriel (voir le cas I en annexe), il est indispensable de spécifier les divers types de produits en fonction de la qualité, de la dimension et du modèle. C'est pourquoi une politique relative à un produit — considérée comme un ensemble de stratégies, de mesures et d'instruments axés sur un produit — suppose aussi que l'on choisisse entre la spécialisation ou la diversification, la première portant sur un petit nombre de produits particuliers, tandis que la seconde consiste à offrir une plus large gamme de produits ou de services.

<sup>79</sup>L'innovation ne se limite pas aux techniques de production mais comprend également de nouvelles formes de distribution ou de commercialisation de produits et de services.

<sup>80</sup>Les mesures liées aux prix (politique des prix) doivent être appliquées avec prudence car elles ont en général un effet immédiat sur l'image d'un produit ou d'une entreprise (voir chapitre V, section E). Cela s'applique également aux mesures qui ont trait à la distribution.

<sup>81</sup>Il conviendrait de définir diverses formes de distribution et de comparer leurs coûts et avantages (voir chapitre IX, section K).

<sup>82</sup>Les mesures de promotion peuvent se fonder sur les recommandations sectorielles qui pourraient figurer dans des études d'opportunité connexes. Toutefois, l'évaluation et la sélection des organes d'information locaux et la mise au point de matériel publicitaire axé sur les objectifs d'un projet particulier devraient se faire au stade de l'étude de faisabilité.

Promotion des produits  
Promotion des images  
Relations publiques  
Vente directe

- Mesures logistiques<sup>83</sup>
  - Amélioration du système d'information
  - Mesures structurelles d'ensemble

Pour la définition des stratégies et des mesures de commercialisation, le formulaire V-5 peut être utilisé.

## 6. *Coûts de la commercialisation et produit des ventes*

Les coûts de la commercialisation comprennent les traitements et les salaires, le coût des bureaux et du matériel et autres coûts liés à cette activité (publicité et catalogues par exemple). Il est généralement impossible d'imputer ces coûts directement à un produit déterminé (centre de profit). Certains coûts peuvent toutefois être directement attribués à certains produits (coûts directs), comme par exemple les ristournes ou frais de livraison et les dépliants publicitaires. Les coûts directs et indirects de la commercialisation peuvent être proportionnels aux quantités vendues ou être constants (coûts fixes) pendant une certaine période, indépendamment du chiffre d'affaires.

Les ventes projetées devraient être exprimées sous forme de quantités matérielles (pièce, tonne, etc.) et de prix de vente. Le produit des ventes est généralement calculé net de tout impôt ou taxes; si le volume des impôts et des taxes auxquels sont soumises les ventes présentent un intérêt pour l'évaluation du projet, ces renseignements devraient figurer dans l'étude de faisabilité.

Le coût du personnel chargé de la commercialisation doit être inscrit au tableau II-1; les autres coûts liés à cette activité étant inscrits au tableau V-2. Les projections de ventes (quantité et prix de vente) doivent être inscrits au tableau V-1.

## F. **Installations de production et facteurs de production nécessaires**

La présente section porte sur l'ampleur et la nature de la production, le choix de la technologie, les investissements nécessaires, les facteurs matériels de production et les services ainsi que sur les coûts connexes.

### 1. *Ampleur et nature de la production*

L'ampleur et la nature de la production sont liées aux objectifs de vente envisagés, c'est-à-dire à la gamme, à la nature et aux caractéristiques des produits (qualité, conception, etc.). L'existence de facteurs matériels de production, les possibilités d'approvisionnement de l'usine et l'accès à une technologie appropriée, de même que les conditions propres à la localité, influent aussi sur l'ampleur et la nature de la production. Afin de définir et d'évaluer des procédés de production appropriés et afin de déterminer l'ampleur et la nature de la production, des productions sous-

<sup>83</sup>La mise au point et l'énoncé d'une politique de marketing exigent aussi que l'on couvre les besoins logistiques et que l'on prévoie des effectifs appropriés, par exemple pour la gestion du marketing et des activités de vente (voir aussi les formulaires II-1, II-2 et II-3 ainsi que le tableau V-2).

sectorielles types régies par la structure de la demande et les capacités connexes caractéristiques des petites entreprises peuvent servir de point de référence. Les questionnaires VI-1, VI-2 et VI-3 peuvent être utilisés.

## 2. *Capacité de production*

La capacité de production des machines et du matériel doit être déterminée en fonction des besoins commerciaux (plan de ventes, répartition des ventes sur une année), des caractéristiques de l'offre (transformation de matières premières saisonnières comme les produits de l'agriculture ou de la mer) et des contraintes technologiques ou techniques (existence de machines ou de matériels, etc.). Il est souvent *difficile pour les petites entreprises de choisir des machines d'une dimension ou d'une capacité appropriée*, car elles sont en général amenées à choisir parmi les machines courantes faciles à obtenir, mais qui correspondent rarement à la conception d'ensemble de l'unité de production. Un matériel adapté, conçu et fabriqué pour un seul projet, constitue l'exception dans les petites entreprises industrielles.

En outre, les petites entreprises des pays en développement ont souvent des difficultés à se procurer des machines et du matériel, en particulier lorsqu'il s'agit de les remplacer ou d'élargir la production. En prévision de ces difficultés, les chefs d'entreprise ont tendance à constituer des capacités de réserve, qui risquent toutefois d'entraîner une surcapacité et de menacer la viabilité financière de l'entreprise.

## 3. *Choix de la technologie*

Les caractéristiques des technologies sectorielles et les besoins connexes doivent être évalués en prenant les données sous-sectorielles comme point de référence (questionnaire VI-2). Les variantes technologiques doivent être évaluées en fonction de la leur disponibilité, de leur transférabilité (absorption de la technologie), de leur adaptabilité et des coûts connexes. Certains aspects de l'adaptation et de l'intégration, des moyens de transfert, de l'acquisition de matériels, de services, de machines et d'outils, peuvent jouer un rôle décisif dans le choix de la technologie, en particulier dans les pays en développement. Mis à part les aspects qualitatifs, le choix de la technologie doit se faire, en dernière analyse, non seulement en tenant compte *du coût de l'achat et du transfert de la technologie* (formation, etc.), mais aussi des coûts d'investissements connexes (bâtiments spéciaux, machines et matériels, construction et démarrage, etc.) et des coûts de production (facteurs matériels de production, consommation d'énergie et besoins en ressources humaines) (voir tableaux II-1, II-2, V-2 et VI-6).

Une description détaillée de la technologie portant sur la capacité (débit ou production par unité de temps), la consommation, la fiabilité et le rendement, l'impact sur l'environnement, les dispositifs et les normes de sécurité, les exigences de qualité ou l'adéquation des matières premières et de l'approvisionnement, les besoins de services et de maintenance, etc., peut généralement être obtenue en s'adressant aux fournisseurs éventuels. Le formulaire VI-1 peut être utilisée pour la description des machines et du matériel et le formulaire VI-2 pour le schéma du processus de production.

## 4. *Moyens matériels de production et services*

Des renseignements généraux sur les caractéristiques des moyens matériels de production et des services propres à un sous-secteur peuvent être obtenus en se

reportant à des études d'opportunité connexes ou à certains projets comparables (voir questionnaire VI-3). Dans le cas d'un projet déterminé, toutefois, les caractéristiques des biens matériels de production et de l'approvisionnement doivent être établies en fonction des besoins du produit et de la production tels que définis par la politique de commercialisation et la conception du processus de production (capacité, exigences de qualité, etc.). A partir des besoins ainsi définis, l'étude de faisabilité doit évaluer la possibilité de se procurer les moyens matériels de production et les services indispensables au regard de la qualité, de la quantité et des conditions d'approvisionnement (délais de livraison, coûts, etc.). Les moyens de production essentiels (tolérances en matière de qualité et d'approvisionnement rapide) doivent être définis, de même que les moyens de faire face à des difficultés d'approvisionnement. Le formulaire VI-3 peut être utilisé pour énumérer les principales caractéristiques des moyens de production et de l'approvisionnement.

### 5. *Achat et logistique*

Les études d'opportunité devraient contenir des renseignements sur les conditions d'achat et d'approvisionnement caractéristiques du sous-secteur, y compris la logistique du stockage et des transports. L'étude de faisabilité devrait énoncer les besoins particuliers à un projet en fonction de la production projetée et des programmes de vente, et devrait aussi évaluer la structure de l'offre (délais de livraison, coûts et risques du stockage, capacité de transport disponible) et les niveaux maximum et minimum des stocks correspondants, afin d'arriver à une politique appropriée de l'approvisionnement (voir aussi chapitre VI). Pour estimer et projeter les coûts de l'entreprise, utiliser les tableaux VI-6 et IX-2.

## G. **Organisation et contrôle**

Les structures et les principes d'organisation caractéristiques d'un sous-secteur, s'ils figurent dans une étude d'opportunité, peuvent servir de point de référence pour le schéma et l'évaluation de l'organisation propre à un projet. Pour qu'une petite entreprise puisse être rentable, il faut que sa structure organisationnelle corresponde au style de gestion et au comportement du chef d'entreprise lui-même ou des principaux responsables de la gestion (voir aussi les questionnaires II-1 et II-2/2).

Le choix d'une structure organique dans l'étude de faisabilité vise essentiellement à définir les fonctions de gestion et les coûts administratifs connexes (personnel et frais généraux d'administration). Parmi les fonctions administratives figurent la gestion générale, la comptabilité et l'audit, le contrôle et les services administratifs généraux. L'attribution de fonctions à des unités ou à des postes organiques particuliers doit faire l'objet d'un organigramme illustrant la structure globale et les différents échelons à l'intérieur de cette structure.

Des procédures administratives sont indispensables pour garantir l'efficacité du fonctionnement. S'il est vrai que ces procédures seront arrêtées au moment de la mise en œuvre d'un projet (voir chapitre X, section H, et également chapitre VIII), les grandes lignes des principales d'entre elles doivent être définies dès l'étude de faisabilité pour permettre des estimations viables des coûts qui s'y rattachent. Une attention spéciale doit être accordée à la mise en place de systèmes efficaces de comptabilité et d'information interne. Pour la conception de l'organisation, le formulaire VII-1 peut être utilisé. Pour les coûts connexes, les formulaires VII-1 et VII-2 peuvent être utilisés.

## H. Exécution du projet

Un calendrier d'exécution du projet, y compris le démarrage de la production, de même qu'un budget et un plan financier, tels que définis au chapitre VIII, doivent être arrêtés dans le cadre d'un projet afin d'en estimer les coûts d'exécution. Les tableaux et les budgets établis pour un projet particulier doivent être comparés aux données sous-sectorielles, y compris en ce qui concerne l'évaluation des activités critiques pendant la phase d'investissement. Des estimations fiables des besoins de capitaux pour la mise en œuvre du projet, y compris la phase de démarrage, permettront d'éviter des problèmes de liquidités.

Les questions soulevées dans une étude d'opportunité et dans une étude de faisabilité portent sur les mêmes sujets, mais vus sous un angle différent (figure XX).

### 1. Activités de mise en œuvre

L'étude de faisabilité doit évaluer les activités liées à la mise en œuvre du projet, y compris mais non exclusivement les conditions juridiques, les dépenses et les ressources nécessaires, par rapport à des modèles caractéristiques du sous-secteur (voir questionnaire VIII-1).

Enfin, pendant cette phase, des renseignements sur les autres sources de financement doivent être obtenus (voir questionnaire VIII-2) et tous les besoins de capitaux doivent être totalisés.

### 2. Calendrier de mise en œuvre

Dans une étude de faisabilité, le calendrier devrait porter sur toutes les principales étapes de la mise en œuvre du projet. Une attention particulière doit être accordée à l'identification des activités dont l'ordonnement dans le temps est d'une importance capitale, à déterminer leur portée et leur durée (le formulaire VIII-1 doit être utilisé à cet égard) ainsi que les ressources nécessaires, l'attribution des responsabilités, les résultats attendus et les liens avec d'autres activités.

**Figure XX. Parallèle entre les questions posées dans une étude d'opportunité et dans une étude de faisabilité**

Étude d'opportunité	Étude de faisabilité
Quelles sont les formules juridiques dominantes (par pays et par secteur) ?	Quelle est la formule juridique qui devrait être retenue ?
Quelles sont les formes de coopération caractéristiques du sous-secteur ?	Coopération dans le cadre d'une entreprise familiale, d'une coentreprise ou d'une filiale ?
Quels sont les ratios du capital social à l'ensemble du capital investi caractéristiques du sous-secteur (en pourcentage) ?	Montant du capital social disponible ?
Quels sont les moyens de financement caractéristiques du sous-secteur ?	Type de financement réalisable ?

### 3. Budget de mise en œuvre

Les calendriers de l'établissement du budget et de financement sont établis afin de calculer les besoins initiaux de capitaux pour la mise en œuvre, y compris la phase de démarrage. Les estimations de coûts sont inscrites dans les tableaux VIII-1 et VIII-2. Si un financement extérieur est envisagé, les différentes formules (emprunts à long terme, leasing, crédits fournisseurs et emprunts à court terme) doivent être évaluées au moyen du questionnaire VIII-2. Les dépenses en capital ne devraient pas être le seul critère utilisé pour choisir une forme particulière de financement et le choix d'une structure financière appropriée devrait se faire en tenant compte également des facteurs ci-après :

- Accès à des capitaux additionnels qui pourraient être nécessaires ultérieurement
- Existence et qualité de services et de conseils financiers
- Cautionnement nécessaire
- Démarches et formalités administratives.

Le total des coûts d'investissement et des moyens de financement initiaux peut être inscrit au tableau VIII-3; pour la définition des sources et des conditions de financement, le tableau VIII-4 peut être utilisé.

**APPENDICE : FORMULAIRES POUR LA PRÉPARATION  
D'ÉTUDES DE FAISABILITÉ**

*Formulaire II-1. Total des besoins en ressources humaines*

Projet/variante :	Code :			
	Date :			
Fonction :	Catégorie d'emploi	Nombre de personnes <sup>a</sup>		
		Temps partiel	Plein temps	Total
Observations :				

<sup>a</sup>Total équivalent-plein temps (EPT).

*Formulaire II-2. Matrice du personnel technique*

Projet/variante :					Code :			
					Date :			
	Chefs d'entreprise	Membres de la famille	Personnel administratif	Personnel technique	Personnel de vente	Travailleurs qualifiés	Travailleurs non qualifiés/apprentis	Total
Nombre de personnes								
Équivalent-plein temps								
Total								
Direction								
Administration								
R-D								
Formation								
Achats								
Stockage								
Transport								
Production								
Observations :								

La présente fiche vise à donner une idée nette du nombre de personnes nécessaires à l'exécution du projet, compte tenu de leurs caractéristiques personnelles et de la nature des fonctions à exécuter.

*Formulaire II-3. Participation à la prise de décisions*

Projet/variante :				Code :			
				Date :			
	Chefs d'entreprise	Membres de la famille	Personnel administratif	Personnel technique	Personnel de vente	Travailleurs qualifiés	Travailleurs non qualifiés/ apprentis
Objectifs							
Stratégie							
Planification							
Comptabilité							
R-D							
Formation							
Financement							
Marketing							
Achats							
Production							
Observations :							

La présente fiche peut être utilisée pour déterminer dans quelle mesure les différentes catégories de personnel participeront à la prise de décisions aux différents échelons de la direction.

*Formulaire II-4. Évaluation des besoins de formation<sup>a</sup>*

Projet/variante :		Code :	
		Date :	
Lorsqu'un besoin de formation apparaît, indiquer la durée de la formation et le nombre de personnes à former			
Type de formation	Durée (jours)	Personnes (nombre)	
Formation de contremaîtres			
Formation professionnelle			
Administration commerciale			
Formation d'apprentis			
Perfectionnement des agents techniques et des travailleurs (semi-) qualifiés			
Observations :			

<sup>a</sup>Voir aussi le formulaire VIII-1.

**Formulaire III-1. Régime applicable en matière de capitaux, d'impôts, de taxes et d'abattement (dans le sous-secteur considéré)**

Projet/variante :	Code : Date :
Capital social minimum exigé	a
Restrictions à la participation d'étrangers/ de non-résidents	
Barème des impôts sur le revenu	
Trêves fiscales (nombre d'années)	
Possibilité de reporter les pertes (nombre d'années)	
Dispositions fiscales applicables au capital social	
Dispositions fiscales applicables aux opérations en capital	
Dispositions fiscales applicables aux bénéfices et dividendes	
Abattements/dégrèvements sur les investissements	
Abattements sur les bénéfices réinvestis	
Impôt sur le chiffre d'affaires et/ou taxe sur la valeur ajoutée	
Droits/taxes d'importation	
Droits/taxes d'exportation	
Contrôle des changes	
Droits et redevances pour des services publics	
Imposition du personnel étranger/non résident	
Responsabilité des bailleurs de fonds/ du chef d'entreprise/du directeur	
Autres règlements <sup>b</sup>	
Observations :	

<sup>a</sup>Joindre au besoin des observations et des explications.

<sup>b</sup>Préciser.

*Formulaire IV-1. Définition des besoins de l'emplacement et du site*

Projet/variante :		Code :	
		Date :	
Déterminer les besoins de l'emplacement et du site à partir du questionnaire IV-1, vérifier leur disponibilité et l'existence éventuelle de zones à risques.			
Caractéristiques de l'emplacement et du site recherchés	Disponibilité		
	Suffisante	Insuffisante	Inexistante
Observations :			

*Formulaire V-1. Segmentation du marché*

Projet/variante :		Code :
		Date :
Nom du segment du marché (groupe cible)	Critères appliqués à la segmentation	
Segment A :		
Segment B :		
Observations :		

Voir la liste de contrôle à la section E du chapitre X.

## Formulaire V-2. Description du marché

Projet/variante :	Code :
Date :	
Segment du marché (produit-groupe cible)*	
Caractéristiques des clients (type, emplacement, préférences et besoins, comportement à l'achat, etc.)	
Caractéristiques du produit	
Importance du marché et marché potentiel <sup>o</sup>	
Cycle de vie du marché : <input type="checkbox"/> En expansion <input type="checkbox"/> Développé <input type="checkbox"/> Saturé <input type="checkbox"/> En déclin	
Voies de distribution	
Principaux concurrents <sup>o</sup>	
Objectifs de vente (quantités, prix, recettes)	
Observations :	

\*Utiliser un formulaire séparé pour chaque segment du marché.

<sup>o</sup>Nombre de clients éventuels, volume estimatif du marché, etc. Le marché potentiel désigne la demande totale estimative, le volume du marché représente la part du marché qui est déjà satisfaite.

<sup>o</sup>Nom, adresse, programme de production (ventes). Pour l'évaluation des concurrents, utiliser le formulaire V-3.

*Formulaire V-3. Analyse des concurrents*

Projet/variante :	Code :
	Date :
Segment du marché (produit-groupe cible) <sup>a</sup>	
Principaux fournisseurs (de biens et de services concurrents)	
Place des principaux concurrents sur le marché	
Stratégies/politiques commerciales des principaux concurrents	
Évaluation des concurrents	
Observations :	

<sup>a</sup>Utiliser un formulaire séparé pour chaque segment du marché.

*Formulaire V-4. Énoncé des objectifs de marketing*

Projet/variante :	Code : Date :
Objectif de marketing	Segment du marché/produit
Observations :	

A partir du questionnaire V-1, *Évaluation des facteurs de réussite du marketing*, et de l'évaluation du projet (formulaire V-1, V-2 et V-3), formuler des objectifs commerciaux séparément pour chaque segment du marché ou produit (voir la liste de contrôle donnée à la section E du chapitre X).

*Formulaire V-5. Définition des stratégies et des mesures de marketing*

Projet/variante :	Code : Date :
Segment du marché/produit*	
Mesures et instruments	
Observations :	

\*Utiliser un formulaire séparé pour chaque segment du marché ou produit.



*Formulaire VI-2. Schéma du processus de production*

Projet/variante :	Code : Date :
Schéma fonctionnel des principales unités de production, avec notes explicatives	
Observations :	



*Formulaire VII-1. Organisation*

Projet/variante :	Code : Date :
Observations :	



# XI. Analyse financière de projets déterminés

## Introduction

L'analyse de la faisabilité financière d'un projet particulier suit le modèle proposé au chapitre IX pour les études d'opportunité au niveau sous-sectoriel. Cette analyse comprend des estimations détaillées des coûts d'investissement, des coûts de production et des coûts de commercialisation, d'où l'on dérive des indicateurs de la rentabilité, de la structure financière et du rendement. En théorie, pour l'évaluation financière d'un projet particulier, des indicateurs propres au projet considéré devraient être mis en parallèle avec des indicateurs sous-sectoriels types extraits d'études d'opportunité ou d'autres sources. Toutefois, si une étude d'opportunité est supposée fournir des renseignements sur les caractéristiques sous-sectorielles (facteurs éventuels de réussite ou d'échec, atouts et points faibles caractéristiques d'un sous-secteur), une étude de faisabilité doit évaluer des projets particuliers, en tenant compte dans chaque cas de l'entreprise envisagée et de l'environnement social, des débouchés possibles, de l'existence des facteurs de production nécessaire et enfin, mais ce n'est pas là le moins important, de l'esprit d'initiative des investisseurs.

### A. Utilisation des tableaux

Les tableaux qui figurent dans l'appendice au présent chapitre pourront être utilisés aussi bien pour les études d'opportunité que pour les études de faisabilité. Le premier chiffre d'un tableau (le chiffre romain qui précède le trait d'union) renvoie au chapitre correspondant de la deuxième partie, où l'on trouvera les renseignements de base plus détaillés, en particulier si le tableau est utilisé pour une étude d'opportunité au niveau sous-sectoriel. Pour les formulaires (chapitre X) et les questionnaires (chapitre XII), la même numérotation a été utilisée afin de faciliter la préparation, l'analyse et l'évaluation des projets aux deux niveaux ainsi que la comparaison des données sectorielles avec des données relatives à des projets déterminés<sup>84</sup>.

### B. Coût des ressources humaines

A partir du total des besoins en ressources humaines, tels qu'établis conformément au formulaire II-1, les coûts de main-d'œuvre sont estimés pour chaque catégorie d'emploi et de salaire. Pour la ventilation des catégories techniques, il convient

---

<sup>84</sup>Les tableaux, de même que les questionnaires qui figurent au chapitre XII, sont présentés sous une forme compatible avec les entrées et les sorties de COMFAR III Expert, qui est un logiciel de l'ONUDI destiné à faciliter l'analyse financière et économique des petits, moyens et grands projets d'investissement. Ce logiciel perfectionné facilite le calcul des mouvements de trésorerie, des états comptables, de l'évaluation des coûts, du financement et le stockage d'indicateurs relatifs à des projets comparables dans une base de données normalisées pour les projets. Pour plus de renseignements, prière de contacter l'unité de recherche et des logiciels, Service des études de faisabilité, ONUDI, B.P. 300, A-1400 Vienne (Autriche).

d'utiliser la matrice du personnel technique (formulaire II-2). Les coûts de main-d'œuvre sont inscrits au tableau II-1, en procédant séparément pour chaque catégorie d'emploi ou de salaire et pour les équivalents-plein temps (EPT), autrement dit le temps de travail des personnes employées à mi-temps doit être exprimé sous forme de fraction décimale afin de permettre de calculer l'EPT total pour chaque catégorie d'emploi ou de salaire. Si les coûts de main-d'œuvre varient en fonction du volume de production et des ventes (utilisation de la capacité), ce qui peut se produire lorsque, par exemple, on emploie des auxiliaires (travailleurs non qualifiés) ou lorsque le personnel de production ou de vente touche une prime sur le volume de production ou des ventes, la part des coûts variables doit être indiquée. Il n'est généralement pas tenu compte des effets de l'inflation dans l'analyse de la faisabilité financière d'un projet; toutefois, si les taux d'inflation sont élevés, il sera nécessaire d'inclure des augmentations de coût, en particulier afin de déterminer les besoins de financement et de discerner d'éventuels problèmes de liquidités. A partir de ces estimations, le coût de la main-d'œuvre peut être projeté pour l'horizon de planification qui a été retenu pour l'évaluation du projet.

Si l'on connaît les dépenses de main-d'œuvre caractéristiques du sous-secteur, on peut, en les comparant avec les projections établies pour le projet considéré, se faire une première idée de l'incidence des dépenses de main-d'œuvre sur la faisabilité du projet.

### *1. Coûts directs de main-d'œuvre*

Le nombre total d'employés dans une petite entreprise est généralement trop faible pour que l'on puisse clairement assigner du personnel à la production, à la commercialisation et à l'administration (éléments désignés sous le nom de centres de coûts). Pour le contrôle des coûts, il pourrait néanmoins être utile d'établir une distinction au moins entre ces trois centres de coûts afin d'attribuer des coûts à chaque produit et de déterminer en conséquence les marges variables correspondantes (voir chapitre IX et tableau XI-8).

### *2. Frais généraux de main-d'œuvre*

Étant donné que les frais généraux au titre des salaires ou des traitements sont généralement comparables dans l'ensemble d'un sous-secteur, des estimations peuvent être empruntées à des études d'opportunité ou à d'autres sources de renseignements sectoriels (associations professionnelles, par exemple). Pour estimer l'ensemble des coûts de main-d'œuvre, il ne suffit pas de tenir compte des salaires et des traitements versés, mais aussi de tous les autres éléments de coût, comme par exemple les prestations de sécurité sociale, les impôts retenus à la base, les avantages sociaux, etc., qui doivent être inscrits au tableau II-1.

On peut distinguer cinq catégories de frais généraux de main-d'œuvre :

- Sécurité sociale, avantages sociaux et charges sociales
- Primes d'installation, indemnités de subsistance et autres dépenses analogues liées au recrutement et à l'emploi
- Versements annuels à des caisses de retraite
- Coûts direct et indirect de la formation
- Charges sociales.

### 3. *Coût d'opportunité du chef d'entreprise*

Très souvent, le chef d'entreprise ou les membres de sa famille ne figurent pas parmi les salariés d'une entreprise. Toutefois, le coût d'opportunité du chef d'entreprise ou des membres de sa famille doit être inscrit dans les estimations, faute de quoi l'évaluation financière pourrait aboutir à des conclusions erronées quant à la faisabilité du projet. Le coût d'un directeur général peut fournir une approximation raisonnable du coût d'opportunité d'un chef d'entreprise indépendant.

## **C. Incidences financières de la conjoncture**

### 1. *Contrôle des capitaux, impôts, taxes et mesures d'incitation*

Des données sur la conjoncture devraient pouvoir être obtenues dans les ouvrages publiés (guides destinés aux investisseurs et recherche macro-économique par exemple) et dans des études sous-sectorielles préparées conformément au chapitre III du présent *Manuel*. Pour l'analyse financière, il devrait être fait état de l'ensemble des mesures d'incitation, restrictions et autres règlements qui ont un effet décisif sur la faisabilité d'un projet.

Le questionnaire III-1 et le formulaire III-1 peuvent être utilisés pour l'évaluation des politiques et des programmes des pouvoirs publics à cet égard.

### 2. *Coût des installations d'infrastructure institutionnelle et des services connexes*

Des données sur les installations d'infrastructure institutionnelle et les services connexes qui sont importants pour les entreprises d'un sous-secteur devraient pouvoir être obtenues dans des études sur la question (voir les questionnaires III-1 et III-2 ainsi que la liste de contrôle à la section C du chapitre X). L'étude de faisabilité devra vérifier que ces services sont disponibles et accessibles et en évaluer la qualité et le coût.

### 3. *Coût des services d'information et de consultation*

Il conviendra d'évaluer conformément au questionnaire III-3, et au moyen de données empruntées aux études sous-sectorielles et aux ouvrages publiés, l'importance éventuelle de services d'information et de consultation (par exemple conseils juridiques, comptabilité, audit) pour la réussite de l'entreprise. L'étude de faisabilité doit évaluer la possibilité d'obtenir ces services, ainsi que leur qualité et leur coût. Une attention particulière doit être accordée aux services qui pourraient avoir une influence déterminante sur les chefs d'entreprise en les aidant à arriver à des décisions rationnelles. Les services nécessaires peuvent être fournis par des associations professionnelles ou par des services publics du gouvernement concerné et peuvent même être subventionnés à des fins publicitaires (voir aussi la liste de contrôle qui figure à la section C du chapitre X).

## **D. Coûts liés à l'implantation et au site**

Des études régionales ou sous-sectorielles (études d'opportunité) pourraient fournir des estimations de coûts en ce qui concerne l'implantation ou le site. Lors de l'évaluation d'un projet particulier, ces données doivent être vérifiées et actualisées

pour différentes variantes. Dans la plupart des cas toutefois, ces données n'existent pas et doivent donc être rassemblées. Au cas où les coûts afférents à un projet particulier s'écarteraient sensiblement des profils caractéristiques du sous-secteur, l'impact de ces écarts sur la faisabilité du projet devra être étudié et analysé.

### *1. Coûts d'investissement*

Les estimations du coût des investissements liés au site sont portées au tableau IV-1. Il s'agit par exemple de l'achat du terrain, de taxes, de frais juridiques, de droits de passage, de l'aménagement (démolition d'anciens bâtiments et construction, etc.) et de la viabilisation (clôture, raccordement aux aménages d'eau et d'électricité, etc.). Les estimations du coût des ouvrages de génie civil, des structures et des bâtiments (nouvelles constructions ou rénovation et adaptation) sont portées au tableau IV-2.

Si un investissement au titre de la protection de l'environnement est nécessaire en raison des règles locales de protection de l'environnement, des normes de sécurité ou à cause de la nature même de l'entreprise, ces coûts doivent être inscrits dans les estimations des coûts d'investissement. Ces estimations de coûts doivent être comparées aux coûts sous-sectoriels types dérivés d'études préalables afin de déterminer dans quelle mesure elles s'écartent des valeurs moyennes observées dans des entreprises dont la réussite a été confirmée et afin de faciliter l'évaluation des atouts et des points faibles éventuels liés à la localisation.

### *2. Coûts de fonctionnement liés au site*

Les coûts de fonctionnement liés au site comprennent les versements effectués à intervalles réguliers, par exemple loyers et frais de leasing. Les estimations de coûts devraient être inscrites dans les tableaux correspondants : au tableau V-2 (c'est-à-dire points de vente désagrégés) pour les coûts qui se rattachent directement au marketing, au tableau VI-6 (coûts de production) s'ils se rattachent au processus de production et au tableau VII-2 (frais généraux d'administration) s'ils ont un caractère plus général.

## **E. Budget de la commercialisation**

A partir de la politique de commercialisation arrêtée avec l'aide des formulaires V-1 (segmentation du marché), V-2 (description du marché), V-3 (analyse des concurrents), V-4 (énoncé des objectifs de marketing) et V-5 (stratégies et mesures de marketing), on établit une estimation des coûts de la commercialisation et du produit des ventes (budget de la commercialisation). Pour l'estimation du budget, les facteurs caractéristiques de réussite, évalués à partir du questionnaire V-1, devraient servir de points de référence.

### *1. Coûts de la commercialisation*

Les coûts de la commercialisation comprennent les traitements et les salaires, le coût des locaux à usage de bureaux et du matériel de bureau et autres dépenses liées au marketing (par exemple publicité et catalogues). En général, ces coûts ne peuvent pas être directement attribués à un produit particulier (centre de coûts ou de bénéfices). Certains coûts peuvent toutefois être directement rattachés à des produits

déterminés (coûts directs) comme par exemple les ristournes, les frais de livraison et les dépliants publicitaires. Les coûts directs et indirects de marketing peuvent être proportionnels aux quantités vendues ou peuvent rester constants pendant un certain temps (coûts fixes), quel que soit le chiffre d'affaires. Le coût du personnel affecté à la commercialisation peut être inscrit au tableau II-1; les autres coûts de marketing sont inscrits au tableau V-2.

## 2. *Produit des ventes*

Les ventes projetées doivent être exprimées sous forme de quantités matérielles (pièces, mètres carrés, etc.) et de prix de vente. Le produit des ventes est généralement calculé net d'impôts ou de taxes; si le volume des impôts et des taxes sur les ventes présente un intérêt pour l'évaluation du projet, il devrait apparaître dans l'étude de faisabilité. Les projections de vente (quantités et prix de vente) seront inscrites au tableau V-1.

## F. Coût des installations de production et des facteurs de production

### 1. *Coûts des investissements fixes*

A partir du formulaire VI-1, les coûts d'investissement liés aux machines et au matériel sont estimés et inscrits aux tableaux VI-1, VI-2 et VI-3. Les coûts d'investissement qui se rattachent aux frais généraux d'un projet et aux immobilisations incorporelles sont inscrits au tableau VI-4.

Voici quelques éléments de coûts types dans la catégorie des machines et du matériel de production (tableau VI-1) :

- Machines et matériel de production
- Coûts de construction, d'installation, etc.
- Équipements spéciaux (cuve de galvanisation, par exemple)
- Inspections et essais
- Dispositifs de sécurité et de prévention de l'incendie
- Ventilation, climatisation
- Services de traitement des effluents et des déchets
- Instrumentation et contrôle
- Tuyauteries et soupapes
- Isolement et peinture.

Voici quelques éléments liés aux équipements et services auxiliaires (tableau VI-2) :

- Redevances de raccordement au réseau électrique
- Transformateur et commutateur
- Câblage
- Production d'énergie de secours
- Installations et conduites pour l'emmagasinage, le traitement et l'adduction d'eau

- Approvisionnement en eau (usage industriel, circuits de refroidissement et eau potable)
- Transport, manutention et entreposage des matériaux à l'intérieur de l'entreprise
- Installations de chargement et de déchargement, ascenseurs, grues, etc.
- Chauffage et éclairage
- Refroidissement, réfrigération
- Air comprimé, gaz inerte
- Matériel d'entretien et de réparation
- Manuels d'utilisation et d'entretien, instructions, schémas, etc.
- Matériel d'essai et de laboratoire
- Protection contre la foudre
- Matériel de communication.

Voici quelques éléments liés au matériel de protection de l'environnement (tableau VI-3) :

- Services de contrôle et de traitement des émissions
- Séparateurs d'hydrocarbures et de graisses
- Conteneurs pour le stockage des déchets
- Incinérateurs de déchets, etc.

Les frais généraux types et les immobilisations incorporelles caractéristiques d'un projet (tableau VI-4) comprennent les éléments ci-après :

*Coût de la technologie.* Versements forfaitaires aux fournisseurs de savoir-faire technologique ou de brevets (les redevances annuelles sont inscrites au tableau VI-6).

*Coût d'ingénierie.* Conception de base du processus et de l'usine (ingénierie de base), et également ingénierie de détail si elle n'entre pas dans le cadre des ouvrages de génie civil, des machines et des matériels, ou encore des coûts de mise en œuvre du projet (tableaux VIII-1 et VIII-2), et également frais d'inspection, honoraires de consultants et de spécialistes, y compris les frais de déplacement.

*Coût de transport et de manutention, d'assurance, etc.*

*Services temporaires nécessaires pour la construction.* Chef de chantier, architecte; approvisionnement temporaire en énergie, en eau, etc.; accès temporaire, installations de stockage, sécurité du site (clôture, gardiennage, etc.); ateliers de construction.

*Fonds de roulement nécessaire* (tableau VI-5). Stocks constitués pendant la phase de construction, par exemple matières premières, approvisionnement de l'usine, pièces détachées et produits.

## 2. Coût des facteurs matériels de production et des services

Le coût de certains facteurs de production est estimé à partir des besoins qui ont été calculés (formulaires VI-2 et VI-3) et porté aux tableaux VI-6, VII-2 et IX-2.

## G. Coût de l'organisation et du contrôle

Les coûts d'investissement liés à l'organisation (par exemple le coût du matériel de bureau) sont portés au tableau VII-1 tandis que le coût administratif des matériels, des services et des communications est porté au tableau VII-2 (le coût du personnel d'administration est toutefois inscrit au tableau II-1).

## H. Budget de mise en œuvre

Des tableaux concernant l'établissement du budget et le financement sont établis afin de déterminer les besoins initiaux de capitaux qui correspondent au coût de la mise en œuvre, y compris le lancement. Les estimations de coûts sont inscrites aux tableaux VIII-1 et VIII-2. Le total des coûts d'investissement et des moyens de financement nécessaires est inscrit au tableau VIII-3 et les conditions de financement au tableau VIII-4.

Les coûts afférents à un projet déterminé doivent être comparés aux données caractéristiques du sous-secteur. Pour les éléments critiques des coûts, des estimations fiables des besoins de capitaux sont indispensables pour éviter que les coûts ne soient dépassés et que l'on se heurte à des problèmes de liquidités au cours des phases généralement difficiles de la mise en place et du démarrage d'une entreprise.

On trouvera ci-après un exemple de la manière dont les estimations de coûts pourraient être subdivisées :

- Coût de la gestion de la mise en œuvre du projet (honoraires, taxes, impôts, frais de déplacement et de communications, assistance juridique)
- Frais de constitution de la société
- Traitements, salaires du personnel de l'entreprise proprement dite, formation, frais de déplacement
- Coût du marketing de préproduction (publicité, formation du personnel de vente, frais de voyage, frais d'impression du matériel publicitaire, etc.).

## I. Évaluation financière

La notion d'analyse financière a été examinée en détail au chapitre IX. Pour l'évaluation financière d'un projet particulier, divers états comptables et financiers, y compris les ratios de productivité et les ratios financiers, sont calculés à partir des estimations et des projections dont il a été question plus haut. Les chiffres ainsi calculés (tableaux IX-1 et IX-10) doivent être analysés avec soin pour chaque projet particulier en utilisant les données sous-sectorielles disponibles. L'analyste devrait accorder une attention particulière aux éléments de coût et de revenu qui pourraient à la longue avoir une incidence décisive sur les résultats financiers d'une entreprise.

Les données financières ne devraient toutefois pas être évaluées indépendamment des facteurs critiques de réussite, qui seront déterminés à l'aide des questionnaires figurant au chapitre XII. Si des points faibles sont constatés (en ce qui concerne par exemple la direction de l'entreprise, la conjoncture, le marché, l'approvisionnement ou tout autre domaine étudié dans le présent *Manuel*), leurs répercussions possibles sur la tenue financière du projet devraient être évaluées au moyen

d'une analyse de sensibilité. De même, les facteurs de réussite devraient être évalués et comparés aux points faibles pour se faire une idée réaliste des possibilités de réussite d'un projet dans la conjoncture actuelle et dans des conjonctures ultérieures probables, qui pourraient ne pas toujours être favorables.

### 1. *Évaluation du total des coûts d'investissement*

Le total des coûts d'investissement comprend l'ensemble des actifs fixes (c'est-à-dire les investissements fixes augmentés des dépenses de préproduction avant et pendant la phase d'exploitation) et le fonds de roulement. Dans l'étude de faisabilité, les projections de coût doivent englober les coûts d'investissement initiaux engagés pendant la phase de construction ainsi que le coût du remplacement des actifs fixes dont la durée de vie est plus courte que celle du projet dans son ensemble mais qui sont indispensables au bon fonctionnement de l'installation. Pour plus de précisions, voir le chapitre IX ainsi que les listes de contrôle qui figurent aux sections F et H du présent chapitre.

Il est important de déterminer tous les éléments appréciables des coûts et de fonder les projections de coûts sur des offres récentes provenant de fournisseurs et d'autres sources fiables. La structure des coûts d'investissement devrait être évaluée et comparée à celle de projets analogues; si des écarts par rapport aux coûts sous-sectoriels types apparaissent, les raisons devraient en être recherchées (ils s'expliquent peut-être par des conditions locales particulières, mais pourraient aussi être imputables à des erreurs de la part des responsables des estimations de coûts). L'analyste ne devrait jamais perdre de vue que les dépassements de coûts à la suite de sous-estimations du total des besoins d'investissement ont souvent été à l'origine de l'échec de projets au cours de la phase financièrement critique de la mise en œuvre et du lancement.

Le total des coûts d'investissement initiaux est inscrit au tableau VIII-3, le total des dépenses de préproduction au tableau VIII-2 et les projections du total net du fonds de roulement nécessaire au tableau IX-1.

Le fonds de roulement nécessaire est souvent sous-estimé, et bien qu'il constitue un élément essentiel de la mise de fonds initiale, puisqu'il représente l'élément permanent des disponibilités à court terme qui devrait être financé au moyen du capital social ou de la dette à long terme, il est très souvent financé au moyen de fonds à court terme. Étant donné que l'estimation du fonds de roulement nécessaire a pour objet de garantir que l'entreprise est en mesure de faire face à ses obligations à court terme, il est prudent d'avoir en réserve un montant équivalent de disponibilités à court terme. Toutefois, une proportion excessivement élevée de liquidités à court terme, en particulier sous forme de disponibilité, abaisse la rentabilité. En revanche, une proportion insuffisante de liquidités comporte le risque de se trouver à court de disponibilité. Pour déterminer le niveau optimal des liquidités pour un volume de production déterminé, il est indispensable d'anticiper avec soin les mouvements de trésorerie.

Le calcul du fonds de roulement nécessaire a été expliqué au chapitre IX. Pour l'évaluation d'un projet particulier, les données sous-sectorielles types empruntées à des études d'opportunité devraient servir de point de référence. Toutefois, les conditions locales particulières pourraient nécessiter un fonds de roulement plus important ou au contraire, si les stocks peuvent être maintenus au niveau le plus bas possible, pourraient justifier une réduction du capital nécessaire.

Les projections du fonds de roulement nécessaire et du coût annuel des produits vendus figurent aux tableaux IX-1 et IX-2.

## 2. *Évaluation des coûts de production*

Les coûts de production comprennent les coûts de fabrication, les frais généraux d'administration, l'amortissement et le coût du financement. Le coût des produits vendus comprend le coût de la commercialisation (voir section E). Pour donner plus de transparence à la structure des coûts, il est parfois souhaitable de différencier les lignes de produits et les centres de coûts ou de bénéfices correspondants, ce qui permet d'imputer les coûts et les recettes directes à des centres de bénéfices déterminés. Les coûts indirects, en revanche, devraient être attribués en appliquant des ratios de distribution. Si cela s'avérait impossible, les coûts indirects devront alors être comptabilisés sous une forme globale. Cette méthode de calcul des coûts directs est un instrument qui permet d'optimiser les programmes de production et de vente. L'étude de faisabilité devrait vérifier les estimations de coût en utilisant comme référence les données sous-sectorielles types et d'autres sources, une attention particulière étant accordée aux éléments de coûts qui pourraient avoir une incidence décisive sur la réussite financière d'une entreprise. Le tableau IX-2 est utilisé pour établir les projections du coût annuel total des produits vendus.

## 3. *Évaluation du compte de résultat net et du bilan*

Les projections du compte de résultat net sont établies pour l'horizon de planification de l'investisseur; elles comprennent les estimations des coûts et des revenus annuels et donnent les bénéfices avant et après impôt. Les projections du bilan donnent les actifs et les passifs d'une entreprise à une date déterminée et leur évolution dans le temps. Divers ratios ou indicateurs sont calculés à partir du compte de résultat net et du bilan afin d'évaluer la valeur nette, la rentabilité et la structure financière d'une entreprise. Le tableau IX-8 peut être utilisé pour évaluer la structure du revenu des ventes, des coûts et du revenu net projetés; la structure des actifs (utilisation des fonds) et du passif (sources de fonds) est analysée au moyen du tableau IX-9.

Le tableau IX-10 contient un ensemble de ratios et d'indicateurs financiers fréquemment utilisés par les analystes pour procéder à l'évaluation financière des projets d'investissement et des entreprises déjà en activité. Pour plus de renseignements, voir le chapitre IX.

## 4. *Projections des mouvements de trésorerie*

Pour établir les projections du cash-flow utilisées pour le calcul du taux de rendement interne (TRI), de la valeur actualisée nette (VAN) et du cash-flow cumulé, les tableaux IX-7/1 et IX-7/2 sont utilisés. Pour le calcul des cash-flows actualisés, il conviendrait d'analyser la sensibilité du TRI, de la VAN et de la période de récupération aux fluctuations des dépenses et des revenus afin de déterminer quelles sont les variables critiques d'un projet d'investissement. Il importe de comprendre qu'une évaluation financière n'a pas pour objet de calculer des valeurs financières, mais plutôt d'interpréter ce qui se cache derrière ces chiffres. Les états financiers et les ratios fournissent simplement des points de repère pour mesurer le dynamisme et la faisabilité financière d'un investissement dans des scénarios attendus. Ces scénarios devraient comprendre tous les éléments qui pourraient influencer sensiblement sur la décision d'exécuter un projet, mais sans s'y limiter : considérations économiques générales, considération liées à l'infrastructure, relations intersectorielles et conditions générales de développement.

## 5. *Planification financière*

La planification financière a pour objet de garantir des liquidités par l'application à la fois des cash-flows financiers et des cash-flows d'exploitation, considérés indépendamment des cash-flows actualisés (voir tableau IX-6).

Pour préparer ou évaluer un projet particulier (étude de faisabilité), l'analyste financier doit accorder une attention particulière à deux règles fondamentales : les actifs fixes doivent être financés au moyen d'emprunts à long terme ou du capital social (jamais par des emprunts à court terme), et le solde cumulé net des cash-flows annuels ne doit jamais devenir négatif. Plusieurs facteurs déterminent le rapport entre le capital social et le capital emprunté; étant donné que le capital social est souvent insuffisant, en particulier dans le cas des petites entreprises, il est indispensable d'en déterminer le niveau minimum requis. Une excellente méthode empirique consiste à dire que le total du capital social doit être suffisant pour absorber des pertes éventuelles pendant au moins trois ans.

APPENDICE : TABLEAUX POUR L'ANALYSE FINANCIÈRE

Tableau II-1. Estimation des coûts salariaux types

Projet :

Source :

Date :

		Projections annuelles des coûts :						Monnaie : Unité (par exemple, millier, million) :						
		Catégorie de fonction/d'emploi <sup>a</sup>												
		Total	Catégorie d'emploi 1	Portion variable (%)	Catégorie d'emploi 2	Portion variable (%)	Catégorie d'emploi 3	Portion variable (%)	Catégorie d'emploi 4	Portion variable (%)	Catégorie d'emploi 5	Portion variable (%)	Catégorie d'emploi 6	Portion variable (%)
Nombre de personnes <sup>b</sup>														
Équivalent-plein temps (EPT)														
Coût par unité de temps														
Unité de temp-utilisée pour les calculs <sup>c</sup>														
Total des unités de temps par an														
Total des coûts (traitements et salaires) par an et par catégorie														
Charges (en pourcentage)														
Charges (valeur absolue) par an														
Total des coûts par an et par catégorie														
Part variable du total														
Part fixe du total														

Pour l'attribution au produit/centre de coûts, utiliser le tableau II-2.

<sup>a, b</sup>A extraire des fiches II-1, II-3 et II-4.

<sup>c</sup>Unités de temps : heure, journée, semaine, mois, année de travail.

Tableau II-2. Attribution des coûts salariaux aux centres de coûts

Projet :

Source :

Date :

Produit/centre de coûts : Code :		Projections annuelles des coûts :						Monnaie : Unité (par exemple, millier, million) :						
		Catégorie de fonction/d'emploi*												
		Total	Catégorie d'emploi 1	Portion variable (%)	Catégorie d'emploi 2	Portion variable (%)	Catégorie d'emploi 3	Portion variable (%)	Catégorie d'emploi 4	Portion variable (%)	Catégorie d'emploi 5	Portion variable (%)	Catégorie d'emploi 6	Portion variable (%)
Total des coûts par an (extrait du tableau II-1)														
Attribution des coûts														
Production (coûts directs)														
Production (frais généraux)														
Services (achats, stockage, etc.)														
Administration, direction générale														
Marketing (coûts directs)														
Marketing (frais généraux)														
o														

\*Un des groupes ci-après (principaux centres de coûts) : production, services, administration, marketing.

\*D'autres centres de coûts/produits peuvent être ajoutés.

Tableau III-1. Régime fiscal

Projet :

Source :

Date :

Année	Impôt sur le revenu (%) <sup>a</sup>					Abattements <sup>b</sup>		Autres impôts sur les sociétés (sur les avoirs, par exemple)
	A	B	C	D	E	Investissements	Amortissements	
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
Conditions spéciales				Années		Observations :		
Trêve fiscale								
Crédit d'impôt								
Possibilité de reporter les pertes								

<sup>a</sup>Tranches d'imposition, par exemple 10 % pour des revenus inférieurs à 10 000 livres, 20 % pour ceux situés entre 10 001 et 20 000 livres, 30 % pour ceux compris entre 20 001 et 50 000 livres et 40 % pour les revenus supérieurs à 50 000 livres.

<sup>b</sup>Un abattement pour investissement signifie qu'une réduction d'impôt est accordée en fonction des sommes investies.

*Tableau IV-1. Estimation des coûts d'investissement :  
achat du terrain et préparation du site*

Projet :

Source :

Date :

Coûts d'investissement fixes	Monnaie : Unité (par exemple, millier, million) :			
Rubrique/sous-rubrique de coût	Année* d'investis- sement	Quantité (nombre de postes)	Prix/coût du poste	Total des coûts

\*Ou période.

*Tableau IV-2. Estimation des coûts d'investissement :  
ouvrages de génie civil, structures, bâtiments*

Projet :

Source :

Date :

Coûts d'investissement fixes	Monnaie : Unité (par exemple, millier, million) :			
Rubrique/sous-rubrique de coût	Année* d'investis- sement	Quantité (nombre de postes)	Prix/coût du poste	Total des coûts

\*Ou période.

Tableau V-1. Définition du programme des ventes

Projet :

Source :

Date :

Segment du marché* :										Monnaie :			
Marché (vente sur le marché national ou international, au choix)										Unité (par exemple, millier, million) :			
Année	Produit 1			Produit 2			Produit 3			Produit 4			Total des ventes
	Quantité vendue	Prix de vente	Total des ventes annuelles par produit	Quantité vendue	Prix de vente	Total des ventes annuelles par produit	Quantité vendue	Prix de vente	Total des ventes annuelles par produit	Quantité vendue	Prix de vente	Total des ventes annuelles par produit	
	Taxe sur les ventes <sup>b</sup> : %			Taxe sur les ventes <sup>b</sup> : %			Taxe sur les ventes <sup>b</sup> : %			Taxe sur les ventes <sup>b</sup> : %			

\*Utiliser un tableau séparé pour chaque segment de marché si les prix ou la taxe sur les ventes sont différents. Préciser si les ventes sont effectuées sur le marché national ou international.

<sup>b</sup>Préciser si les prix sont bruts ou nets de taxes et/ou de subventions.

**Tableau V-2. Estimation des coûts types :  
coûts de commercialisation\***

Projet :

Source :

Date :

Produit/centre de coûts :	Monnaie :			
Code :	Unité (par exemple, millier, million) :			
Projection des coûts par année :	Quantité	Prix/coût	Total des coûts	Part variable (%)
Rubrique/sous-rubrique de coût				

\*Pour le coût du personnel chargé de la commercialisation, voir le tableau V-1.

**Tableau VI-1. Estimation des coûts d'investissement fixes :  
machines et matériel de production**

Projet :

Source :

Date :

Produit/centre de coûts : Code :	Monnaie : Unité (par exemple, millier, million) :			
Rubrique/sous-rubrique de coût	Année d'investis- sement	Quantité (nombre de postes)	Prix/coût du poste	Total des coûts

**Tableau VI-2. Estimation des coûts d'investissement fixes : matériel et services auxiliaires**

Projet :

Source :

Date :

Produit/centre de coûts : Code :	Monnaie : Unité (par exemple, millier, million) :			
Rubrique/sous-rubrique de coût	Année d'investissement	Quantité (nombre de postes)	Prix/coût du poste	Total des coûts

**Tableau VI-3. Estimation des coûts d'investissement fixes :  
protection de l'environnement**

Projet :

Source :

Date :

Produit/centre de coûts :	Monnaie :			
Code :	Unité (par exemple, millier, million) :			
Rubrique/sous-rubrique de coût	Année d'investissement	Quantité (nombre de postes)	Prix/coût du poste	Total des coûts

*Tableau VI-4. Estimation des coûts d'investissement fixes :  
immobilisations incorporelles*

Projet :

Source :

Date :

Produit/centre de coûts : Code :	Monnaie :			
Rubrique/sous-rubrique de coût	Année d'investissement	Quantité (nombre de postes)	Prix/coût du poste	Total des coûts

**Tableau VI-5. Estimation du fonds de roulement nécessaire**

Projet :

Source :

Date :

Produit/centre de coûts : Code :	Monnaie : Unité (par exemple, millier, million) :			
Rubrique/sous-rubrique	Consom- mation annuelle (coûts)	Autonomie (nombre de jours)	Coefficient du chiffre d'affaires annuel	Fonds de roulement nécessaire
<b>Stocks</b> Matières premières et demi-produits ... ... ... Fournitures industrielles ... ... ... Pièces de rechange Production en cours Produits semi-finis ... ... ... Produits finis ... ... ... Montants à recevoir ... ... ... Encaisse				
<b>ACTIFS DE ROULEMENT</b>				
Sommes dues				
<b>EXIGIBILITÉS A COURT TERMÉ</b>				
<b>TOTAL NET DU FONDS DE ROULEMENT NÉCESSAIRE</b> Augmentation du fonds de roulement net				

**Tableau VI-6. Estimation des coûts types : coûts de production**

Projet :

Source :

Date :

Produit/centre de coûts :	Monnaie :			
Code :	Unité (par exemple, millier, million) :			
Projection des coûts pour l'année :				
Description de la rubrique/ sous-rubrique de coût	Quantité	Prix/coût	Total des coûts	Part variable (%)
<b>Matières premières et demi-produits</b> ... ... ... ... ... ... ...				
<b>Fournitures industrielles</b> ... ... ... ... ... ...				
<b>Frais généraux (pour matières premières et fournitures industrielles</b>				
<b>Pièces détachées</b>				
<b>Matières pour réparations et entretien</b>				
<b>Redevances dues sur la production</b>				
<b>Frais généraux d'exploitation (matières)*</b> ... ... ... ... ... ... ...				
<b>TOTAL DES COÛTS DE PRODUCTION<sup>b</sup></b>				

\*Pour les coûts salariaux, voir tableaux II-1 et II-2.

<sup>b</sup>Les dépenses administratives font l'objet du tableau VII-2; les coûts de marketing figurent au tableau V-2.

*Tableau VII-1. Estimation des coûts d'investissements : matériel de bureau, etc.*

Projet :

Source :

Date :

Produit/centre de coûts : Code :	Monnaie : Unité (par exemple, millier, million) :			
Rubrique/sous-rubrique de coût	Année d'investissement	Quantité (nombre de postes)	Prix/coût du poste	Total des coûts

*Tableau VII-2. Estimation des coûts types :  
frais généraux d'administration*

Projet :

Source :

Date :

Produit/centre de coûts :	Monnaie :			
Code :	Unité (par exemple, millier, million) :			
Projection des coûts par année :				
Rubrique/sous-rubrique de coût	Quantité	Prix/coût	Total des coûts	Part variable (%)

Pour le coût du personnel, voir le tableau II-1.

*Tableau VIII-1. Estimation des coûts d'investissement :  
mise en œuvre du projet*

Projet :

Source :

Date :

Produit/centre de coûts :	Monnaie :			
Code :	Unité (par exemple, millier, million) :			
Rubrique/sous-rubrique de coût	Année d'investissement	Quantité (nombre de postes)	Prix/coût du poste	Total des coûts

**Tableau VIII-2. Estimation des coûts d'investissement :  
dépenses de préproduction**

Projet :

Source :

Date :

Produit/centre de coûts : Code :	Monnaie : Unité (par exemple, millier, million) :			
Rubrique/sous-rubrique de coût	Année d'investis- sement	Quantité (nombre de postes)	Prix/coût du poste	Total des coûts

**Tableau VIII-3. Projection du total des coûts  
d'investissement initiaux**

Projet :

Source :

Date :

Rubrique/sous-rubrique de coût	Monnaie :						
	Unité (par exemple, millier, million) :						
	Total des investissements	Production					
1993*		1994	1995	1996	1997	1998	
Achat du terrain							
Préparation et amélioration du site							
Ouvrages de génie civil, structures et bâtiments							
Machines et équipement							
Équipement et services auxiliaires							
Protection de l'environnement							
Immobilisations incorporelles							
Technologie							
Exécution du projet							
Frais généraux divers							
Provisions pour imprévus							
<b>Total des investissements fixes initiaux</b>							
Dépenses de préproduction							
Provisions pour imprévus							
<b>Total des dépenses de préproduction nettes des intérêts sur les emprunts</b>							
<b>Fonds de roulement nécessaire</b>							
<b>Total des coûts d'investissement initiaux</b>							
Capital-actions							
Emprunts							
Intérêts sur les emprunts							
<b>Total du financement nécessaire</b>							

\*Année de construction.

**Tableau VIII-4. Sources et conditions de financement**

Projet :

Source :

Date :

		Monnaie :		
		Unité (par exemple, millier, million) :		
Source de financement	Année	Montant encaissé	Montant décaissé	Conditions de distribution des bénéfices
Capital-actions	1994			Année du premier versement : Possibilité de versements échelonnés : Conditions de paiement des dividendes :
	1995			
	1996			
	1997			
	1998			
Dons	1994			
	1995			
	1996			
	1997			
	1998			
Emprunts à long terme	1994			Type <sup>a</sup> : Remboursement <sup>b</sup> : Premier remboursement : Nombre de remboursements : Taux d'intérêt :
	1995			
	1996			
	1997			
	1998			
Emprunts à court terme	1994			Remboursement <sup>b</sup> :
	1995			
	1996			
	1997			
	1998			

<sup>a</sup>Principal constant, profil des annuités.

<sup>b</sup>Annuel, bisannuel, trimestriel, mensuel.

Tableau IX-1. Total net du fonds de roulement nécessaire

Projet :

Source :

Date :

Catégorie d'investissement	Monnaie :				
	Unité (par exemple, millier, million) :				
	Coefficient du chiffre d'affaires	Production			
1994*		1995	1996	1997	1998
<b>Total des stocks</b>					
Matières premières					
Fournitures industrielles					
Équipements collectifs					
Énergie					
Pièces de rechange utilisées					
Travaux en cours					
Produits finis					
Montants à recevoir					
Encaisse					
<b>Actifs de roulement</b>					
Actifs de roulement					
Sommes dues					
<b>Total net du fonds de roulement</b>					
<b>Augmentation du fonds de roulement net</b>					

\*Année de construction.

Tableau IX-2. Coût total des produits vendus

Projet :

Source :

Date :

Rubrique de coût	Monnaie :			
	Unité (par exemple, millier, million) :			
	Coût annuel			
	1995	1996	1997	1998
Matières premières et demi-produits				
Fournitures industrielles				
Équipements collectifs				
Énergie				
Pièces de rechange utilisées				
Réparations, maintenance (matériel)				
Redevances				
Main-d'œuvre				
Frais généraux de main-d'œuvre				
Frais généraux d'exploitation				
<b>Coûts de fabrication</b>				
Frais généraux d'administration				
<b>Dépenses d'exploitation</b>				
Amortissement				
Charges financières				
Intérêts				
Leasing				
<b>Total des coûts de production</b>				
Coûts directs de marketing				
Frais généraux de marketing				
<b>Coût des produits vendus</b>				

*Tableau IX-3. Programme de production et de vente  
(tableaux V-1 et V-2)*

Projet :

Source :

Date :

Produit	Monnaie :			
	Unité (par exemple, millier, million) :			
	Production et vente par année			
	1995	1996	1997	1998
<b>Produit 1</b>				
Stock antérieur				
Quantité produite				
Stock reporté				
Quantité vendue				
Prix unitaire brut (moyenne)				
Recettes brutes sur les ventes				
Moins taxe sur les ventes				
Recettes nettes sur les ventes				
Subventions				
<b>Produit des ventes</b>				
<b>Produit 2</b>				
Stock antérieur				
Quantité produite				
Stock reporté				
Quantité vendue				
Prix unitaire brut (moyenne)				
Recettes brutes sur les ventes				
Moins taxe sur les ventes				
Recettes nettes sur les ventes				
Subventions				
<b>Produit des ventes</b>				
<b>Ventes annuelles</b>				
Recettes brutes sur les ventes				
Moins taxe sur les ventes				
Recettes nettes sur les ventes				
Subventions				
<b>Produit des ventes</b>				



Tableau IX-5. Total du service de la dette

Projet :

Source :

Date :

Source de financement	Monnaie :					
	Unité (par exemple, millier, million) :					
	Total encaissement	Production				
		1994*	1995	1996	1997	1998
<b>Total prêts à long terme</b>						
<b>Prêt A</b> Décaissements Remboursements Encours de la dette à la fin de l'année Intérêts capitalisés Intérêts à payer Autres charges financières						
<b>Prêt B</b> Décaissements Remboursements Encours de la dette à la fin de l'année ...						
<b>Total prêts à court terme</b>						
<b>Prêt A</b> Décaissements Remboursements Encours de la dette à la fin de l'année Intérêts capitalisés Intérêts à payer Autres charges financières						
<b>Prêt B</b> Décaissements Remboursements Encours de la dette à la fin de l'année ...						
<b>Total du service de la dette</b>						
Décaissements Remboursements Encours de la dette à la fin de l'année Intérêts capitalisés Intérêts à payer Autres charges financières						

\*Année de construction.

*Tableau IX-6. Mouvements de trésorerie (cash-flow)  
pour la planification financière*

Projet :

Source :

Date :

Mouvements de trésorerie	Monnaie :					
	Unité (par exemple, millier, million) :					
	Mouvements par année					Valeur de liquidation 1999
1994	1995	1996	1997	1998		
<b>Total rentrées de trésorerie</b>						
Fonds						
Capital social						
Emprunts à long terme						
Financement à cours terme						
Exploitation						
Produits des ventes						
Intérêts sur titres						
Autres revenus d'exploitation						
<b>Total sorties de trésorerie</b>						
Accroissement des immobilisations						
Investissements fixes						
Dépenses de préproduction <sup>a</sup>						
Accroissement de l'actif de roulement						
Frais d'exploitation						
Frais de marketing						
Impôt sur le revenu						
Intérêts payés						
Remboursements des prêts						
Dividendes versés						
Remboursement du capital social						
<b>Excédent (ou déficit)</b>						
<b>Solde de trésorerie accumulé</b>						

<sup>a</sup>Chiffre net des intérêts échus.

**Tableau IX-7/1. Cash-flow actualisé :  
total du capital investi**

Projet :

Source :

Date :

Mouvements de trésorerie	Mouvements par année					Valeur de liquidation 1999
	1994	1995	1996	1997	1998	
<b>Total rentrées de trésorerie</b>						
<i>Rentrées liées à l'exploitation</i>						
Produit des ventes						
Intérêt sur titres						
Autres revenus d'exploitation						
<b>Total sorties de trésorerie</b>						
Accroissement des immobilisations						
Investissements fixes						
Dépenses de préproduction <sup>a</sup>						
Accroissement de l'actif de roulement						
Frais d'exploitation						
Frais de marketing						
Impôt sur le revenu						
<b>Cash-flow net</b>						
<b>Cash-flow net cumulatif</b>						
Valeur actualisée nette (à ... %)						
Valeur actualisée nette cumulative						
Valeur actualisée nette (à ... %)						
Taux de rentabilité interne (%)						
Délai de récupération						
Récupération dynamique (à ... %)						
Ratio de la valeur actualisée nette						

<sup>a</sup>Chiffre net des intérêts échus.

**Tableau IX-7/2. Cash-flow actualisé :  
capital social investi**

Projet :

Source :

Date :

Mouvements de trésorerie	Monnaie :					Valeur de liquidation 1999
	Unité (par exemple, millier, million) :					
	Mouvements par année					
	1994	1995	1996	1997	1998	
<b>Total rentrées de trésorerie</b>						
Excédent (ou déficit)						
Dividendes versés						
Remboursement du capital						
<b>Total sorties de trésorerie</b>						
Capital social versé (net de subventions)						
<b>RÉSULTAT NET</b>						
<b>RÉSULTAT NET CUMULATIF</b>						
Valeur actualisée nette (à ... %)						
Valeur actualisée nette cumulative						
Valeur actualisée nette (à ... %)						
Taux de rentabilité interne (%)						
Valeur actualisée nette (à ... %)						
Récupération dynamique (à ... %)						

\*Chiffre net des intérêts échus.

Tableau IX-8. Compte de résultat net

Projet :

Source :

Date :

	Monnaie :					
	Unité (par exemple, millier, million) :					
	1994	1995	1996	1997	1998	1999
<b>Utilisation de la capacité (%)</b>						
Total des ventes (net de taxes) Moins coûts variables						
<b>Marge variable (en % du produit des ventes)</b> Moins coûts fixes						
<b>Marge d'exploitation (en % du produit des ventes)</b> Plus intérêts sur titres Moins charges financières						
<b>Bénéfice brut d'exploitation (en % du total des ventes)</b> Revenus exceptionnels Moins pertes exceptionnelles Moins dégrèvements						
<b>Bénéfices imposables</b> Impôt sur les sociétés						
<b>Bénéfices nets (en % du total des ventes)</b> Bénéfices nets après taxes sur les ventes Dividendes dus						
<b>BÉNÉFICES NON DISTRIBUÉS</b>						
Ratio (%) Bénéfices nets/capital social Bénéfices nets et intérêts/investissement						

Tableau IX-9. Projection du bilan

Projet :

Source :

Date :

	Monnaie :					
	Unité (par exemple, millier, million) :					
	1994	1995	1996	1997	1998	1999
<b>Total actif</b>						
Total actif de roulement						
Stocks (matières premières, fournitures)						
Travaux en cours						
Produits finis en stock						
Montants à recevoir						
Encaisse						
Titres						
Excédent de trésorerie, disponible						
Total immobilisations*						
Investissements fixes						
Construction en cours						
Dépenses de préproduction						
Moins amortissements cumulatifs						
Moins dégrèvements amortissables						
Pertes cumulatives reportées						
Pertes pour l'année en cours						
<b>Total passif</b>						
Total exigibilités à court terme						
Sommes dues						
Découverts bancaires						
Total dettes à long terme						
Emprunt A						
Emprunt B						
Total capital social						
Actions 1						
Actions 2						
Subventions						
Réserves, bénéfices non distribués reportés						
Bénéfices nets après impôt						
Dividendes dus						
Bénéfices non distribués reportés						
<b>Valeur nette (capital social + réserves)</b>						
<b>Ratios (%)</b>						
Capital social/total dettes						
Valeur nette/total dettes						
Dettes à long terme/valeur nette						
Actif de roulement/exigibilités à court terme						

\*Chiffre net des amortissements.

Tableau IX-10. Ratios et indicateurs financiers<sup>a</sup>

Projet :

Source :

Date :

	Monnaie :					
	Unité (par exemple, millier, million) :					
	1994	1995	1996	1997	1998	1999
<i>Immobilisations/total actif</i>						
Fonds de roulement/investissements (valeurs nettes)						
Investissements/masse salariale						
Investissements/valeur de la production						
Valeur ajoutée/masse salariale						
Valeur ajoutée/investissements						
Capital social/total exigibilités						
Dettes à long terme/valeur nette						
Actif de roulement/exigibilités court terme						
Coûts et produit des ventes						
Masse salariale/total coûts						
Matières et services/total coûts						
Marge variable/ventes						
Marge d'exploitation/ventes						
Seuil de rentabilité/ventes						
Bénéfices bruts/ventes						
Bénéfices nets après impôt/ventes						
Bénéfices nets/capital social						
Bénéfices nets + intérêts/investissements						
Valeur actualisée nette cumulative (à ... %)						

<sup>a</sup>Masse salariale = coût total du personnel; valeur de la production = produit des ventes; total de l'investissement = immobilisations moins exigibilités à court terme; marge variable = produit des ventes moins coûts variables; marge d'exploitation = marge variable moins coûts fixes, y compris les frais d'amortissement, mais non comprises les charges financières. Pour plus de précisions, se reporter aux tableaux correspondants.

## **XII. Évaluation du projet**

### **Introduction**

La situation financière d'un projet est déterminée par les projections du cash-flow et du revenu net, la composition des actifs et la structure de l'ensemble du passif de l'entreprise (capital social, emprunts à long et à court terme) calculées au moyen des tableaux du chapitre XI. L'analyste financier ne doit toutefois pas perdre de vue que le simple calcul des coûts et des revenus est un exercice comptable dénué de sens à moins de connaître et d'interpréter convenablement les scénarios à l'origine de ces chiffres. Il est indispensable pour les décideurs de comprendre quelles sont les conditions préalables pour atteindre les résultats financiers projetés, les processus et les ressources nécessaires et les effets possibles de l'évolution de la conjoncture sur la viabilité d'un projet. C'est ainsi par exemple que le produit des ventes peut s'écarter des projections par suite de l'évolution du marché (comportement des acheteurs, concurrence, etc.), de la mauvaise exécution de la politique de marketing (ressources humaines ou financières insuffisantes, problèmes d'organisation, etc.) ou de changements intervenus dans les sources d'approvisionnement (disponibilité des facteurs de production indispensables, etc.), pour ne mentionner que quelques exemples assez typiques.

Il est donc indispensable d'évaluer les conditions internes et externes qui pourraient revêtir une importance critique pour le succès ou l'échec d'une entreprise. Parmi les facteurs critiques de réussite, les ressources humaines en général ainsi que les compétences et le comportement du personnel de direction sont les plus importants, car les compétences des chefs d'entreprises jouent un rôle clé dans les petites et moyennes entreprises (première partie, section A, et chapitre II).

### **A. Questionnaires**

Les questionnaires qui figurent dans l'appendice au présent chapitre complètent l'analyse financière. Ils ont pour objet de répondre, en termes qualitatifs, à la question suivante : que signifient les chiffres inscrits dans les tableaux ? Tous les questionnaires peuvent servir à établir des profils sous-sectoriels types (études d'opportunité) ainsi que des profils des conditions internes et externes pour des projets déterminés (études de faisabilité). En comparant les profils relatifs à des projets déterminés aux profils caractéristiques d'un sous-secteur, les points forts et les points faibles relatifs peuvent être cernés et évalués eu égard aux possibilités et aux risques éventuels. En l'absence de ces profils, les questionnaires serviront essentiellement de liste de contrôle et le responsable de l'analyse ou de l'évaluation devra plus se fonder sur sa propre expérience et son jugement que sur des renseignements sous-sectoriels. Les profils devraient être rassemblés afin de constituer une base de données de référence pour des projets ultérieurs.

Les questionnaires ayant été normalisés<sup>85</sup>, il sera possible de coopérer avec d'autres institutions qui se chargent de la préparation et de l'évaluation de projets et d'échanger des profils de projets. Toutefois, avant que les profils correspondant à d'autres pays ou régions puissent être utilisés comme points de référence, la validité des données dans une conjoncture culturelle et socio-économique déterminée doit être vérifiée (voir aussi chapitre III et chapitre X, section C).

## B. Évaluation du comportement et des aptitudes des chefs d'entreprise

### 1. Valeurs et attitudes des chefs d'entreprise

Les valeurs et les attitudes des chefs d'entreprise (figure XXI) servent de points de repère pour évaluer dans quelle mesure les aptitudes et le comportement d'un entrepreneur conviennent à une entreprise donnée. Les 12 questions que comporte la figure XXI devraient suffire à déterminer le comportement dominant parmi ceux énumérés ci-après : *a)* personne ayant des compétences dans tous les domaines (type A), qui a des qualités dynamiques et créatives et aussi des compétences d'administrateur et de gestionnaire, que l'on pourrait décrire comme l'entrepreneur polyvalent, universellement efficace et adaptable; *b)* le pionnier (type B) qui a essentiellement des qualités dynamiques-créatives, qui hésite généralement moins à prendre des risques et ressemble à l'innovateur de Schumpeter; *c)* l'organisateur (type O) doté de compétences d'analyse et d'organisation, c'est-à-dire un entrepreneur orienté vers les tâches administratives; *et d)* le routinier (type R) qui n'a pas de compétences particulières, qui est prudent mais qui, à la longue, pourrait être celui qui a le moins de chances de réussite ou de survie. Pour une caractérisation plus détaillée de ces différents types d'entrepreneurs, voir le groupe STRATOS [1].

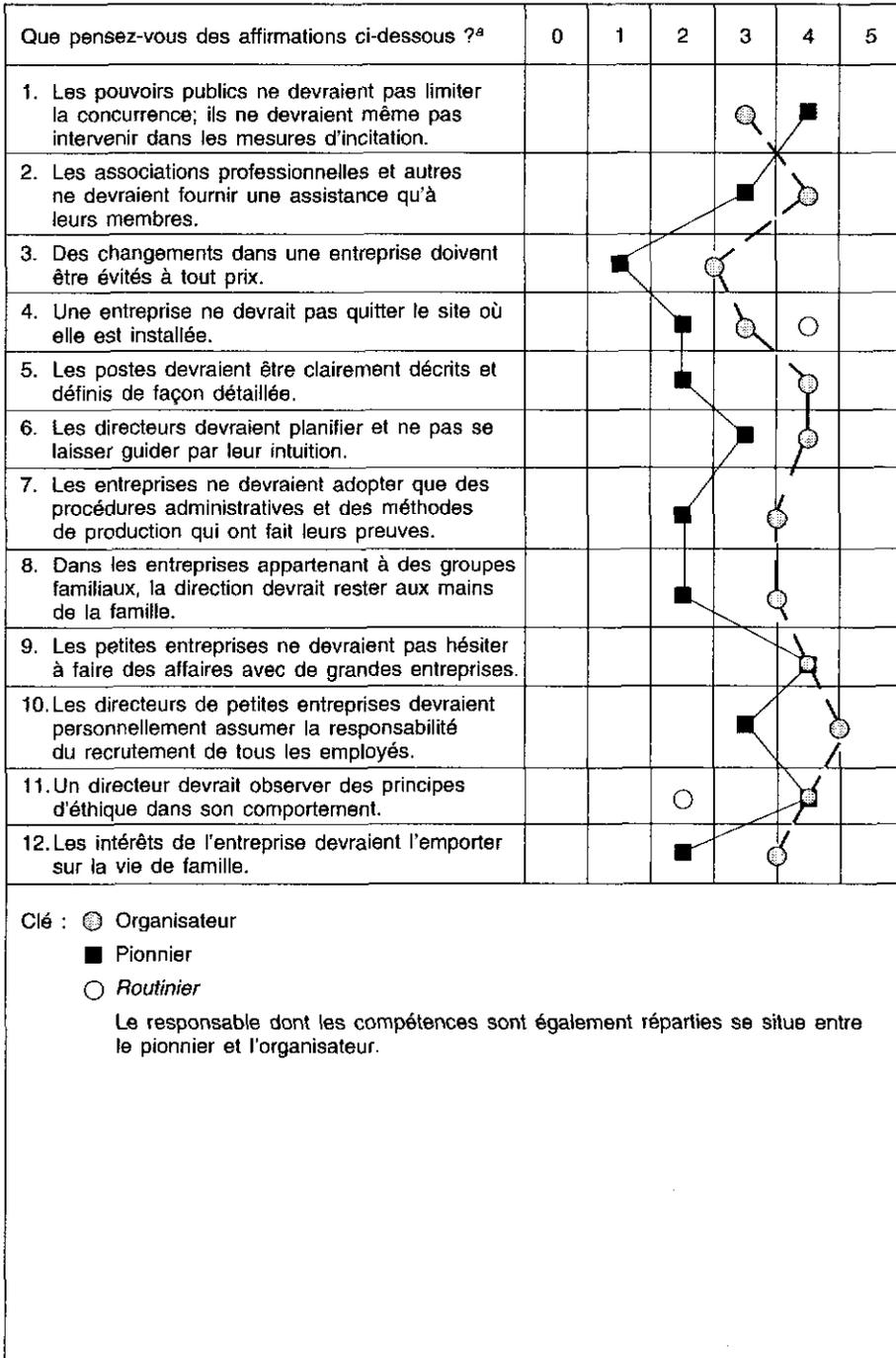
En principe, le chef d'entreprise présentant des qualités dans tous les domaines répondra par la négative aux affirmations 3 et 12, répondra par la négative ou n'aura pas d'opinion au sujet de l'affirmation 4, répondra de façon plus ou moins affirmative aux déclarations 5 et 8 et par l'affirmative aux déclarations 9, 10 et 11. Un pionnier a un profil semblable au précédent mais s'élèvera plus fermement contre les affirmations 3, 4, 5 et 8, n'aura pas d'opinion sur la déclaration 10 et sera d'accord avec l'affirmation 11. Un organisateur sera plus ou moins d'accord avec la déclaration 12, acceptera les affirmations 5, 8 et 10 et ne sera pas tout à fait d'accord avec les déclarations 3 et 11. Un routinier rejettera, parfois catégoriquement, l'affirmation 9, partagera l'opinion d'un pionnier au sujet des questions 5 et 11 et acceptera les affirmations 4, 8, 10 et 12.

Les questions 1 et 2 servent à caractériser l'attitude du chef d'entreprise plutôt qu'à établir une distinction entre les différents types d'entrepreneurs; toutefois, un organisateur semblerait plus en mesure de s'accommoder de tendances interventionnistes, alors qu'un routinier pourrait même les accueillir favorablement, contrairement aux chefs d'entreprise uniformément compétents et aux pionniers, qui souffrent le plus de l'ingérence des pouvoirs publics.

---

<sup>85</sup>La plupart des questions figurant dans les questionnaires ont déjà été mises à l'essai et appliquées dans la recherche de terrain. C'est ainsi par exemple que huit équipes de recherche coopérant au sein du groupe STRATOS se sont servi d'un questionnaire comportant 553 questions sur *a)* variables liées à l'entreprise, aux individus et à l'environnement, *b)* valeurs et attitudes, *c)* objectifs et leur réalisation, *d)* comportement stratégique et *e)* mesure des résultats [1].

**Figure XXI. Profils de quatre types de chefs d'entreprise établis à partir des réponses au questionnaire II-1**



<sup>a</sup>0 Pas de réponse. 1 Forte opposition. 2 Opposition. 3 Sans opinion. 4 Adhésion. 5 Adhésion complète.

La question 7 permet d'examiner les réactions aux changements. En règle générale, on peut dire que le bon chef d'entreprise a conscience des risques, ce qui de toute évidence impose des limites à la volonté de changement.

Bien que chaque type de chef d'entreprise soit en principe particulièrement adapté à une étape particulière du cycle de vie d'une entreprise, les quatre types peuvent dans la pratique se retrouver simultanément pendant l'une quelconque de ces étapes. Il est toutefois plus probable de rencontrer un pionnier dans une industrie en expansion ou pendant les premières étapes du cycle de vie d'une entreprise, tandis que la tendance à la stabilité des organisateurs et des routiniers donne à penser qu'on les rencontrerait plus fréquemment dans les secteurs installés de plus longue date.

## *2. Compétences et comportement des chefs d'entreprise*

Les questionnaires pour l'évaluation des compétences et des comportements des chefs d'entreprise se composent des mêmes éléments, mais l'objet et l'interprétation en sont différents. Le questionnaire II-2/1 est utilisé pour préparer les profils sous-sectoriels types des compétences et du comportement des chefs d'entreprise qui ont de l'importance pour la réussite de l'entreprise. Une fois établis des profils fiables, les compétences et le comportement des individus, c'est-à-dire leurs points forts et leurs points faibles personnels, peuvent être évalués (questionnaire II-2/2).

Le fait qu'un chef d'entreprise en puissance ait conscience des caractéristiques nécessaires pour s'acquitter de ses fonctions est déjà un facteur de réussite. Le questionnaire II-2/2 sert à définir les points forts et les points faibles relatifs d'un chef d'entreprise éventuel ainsi que les besoins de formation et devrait être mis en parallèle avec les besoins définis au moyen du questionnaire II-2/1.

## **C. Évaluation de la conjoncture**

Il a été démontré que la réussite d'un projet relatif à une petite entreprise est étroitement liée à la conjoncture, à l'infrastructure, à l'existence de facteurs de production critiques et à l'absence de facteurs de discrimination (voir chapitre III; première partie, section D; et chapitre X, section C). Les questionnaires servent à évaluer l'impact des orientations choisies par les pouvoirs publics (incitations et contraintes), l'infrastructure institutionnelle et l'équilibre entre coopération et concurrence ainsi que l'importance de l'information et des services de consultants.

Là encore, les questionnaires serviront à la préparation et à l'analyse des profils sous-sectoriels types (étude d'opportunité) ainsi qu'à l'évaluation de la conjoncture dans le cas de projets particuliers (étude de faisabilité).

### *1. Actions et programmes des pouvoirs publics, mesures d'appui et restrictions*

Les mesures d'appui et les restrictions (questionnaire III-1) peuvent s'appliquer à un pays tout entier, à une région déterminée ou à un secteur particulier de l'économie. La mesure dans laquelle les actions et les programmes des pouvoirs publics peuvent influencer sur la réussite d'une entreprise devrait être évaluée à partir de profils sous-sectoriels et du lieu d'implantation envisagé pour un projet déterminé.

L'adaptation à une conjoncture défavorable peut être très coûteuse et peut sérieusement restreindre la possibilité d'établir ou d'exploiter de petites entreprises. Toutefois, les mesures d'appui (c'est-à-dire les incitations sous forme de primes ou

de subventions) devraient aussi être évaluées avec soin car elles risquent d'aboutir à la création d'entreprises qui ne seraient pas viables à long terme; si des mesures d'incitation sont octroyées pour une durée limitée et suspendues après le démarrage de l'exploitation, une entreprise qui compterait sur un appui financier ou des mesures protectionnistes risque de ne pas être capable de survivre.

## *2. Infrastructure institutionnelle et environnement coopératif*

Lorsqu'une infrastructure institutionnelle et un environnement coopératif déterminé (questionnaire III-2) ont été définis dans une évaluation sous-sectorielle comme des éléments importants pour la réussite de l'entreprise, leur existence dans le lieu d'implantation envisagé et pour un projet déterminé doit être évaluée. L'absence d'infrastructure augmenterait au moins les coûts d'établissement et d'exploitation de l'entreprise ou pourrait même constituer un obstacle majeur.

## *3. Services d'information et de consultants*

Les petites entreprises, au contraire des grandes, sont fortement tributaires de services d'information et de consultants (questionnaire III-3). S'agissant de projets particuliers, la possibilité d'avoir accès à des services décisifs pour le succès de l'entreprise, de même que leur qualité et leur coût, doivent être évalués en utilisant des données sous-sectorielles comme points de référence.

## **D. Évaluation des caractéristiques du lieu d'implantation et du site**

En toute logique, il conviendrait d'utiliser un catalogue des facteurs sous-sectoriels types déterminant le choix de l'implantation pour évaluer des projets particuliers. S'il n'existe pas déjà, un catalogue de cette nature peut être établi à partir du questionnaire IV-1, en évaluant l'importance que certains facteurs de localisation revêtent pour le choix du lieu d'implantation et du site d'une entreprise.

L'évaluation des lieux d'implantation et des sites possibles pour la réalisation de projets déterminés devrait se faire en deux étapes. Tout d'abord, il conviendrait de vérifier si un lieu d'implantation possible répond au profil type requis pour un sous-secteur, et dans quelle mesure. En deuxième lieu, les coûts afférents à des facteurs importants ou très importants pour le succès de l'entreprise devraient être calculés et le caractère critique de ces facteurs devrait être évalué. Pour l'évaluation de projets déterminés, le formulaire IV-1 peut être utilisé.

## **E. Évaluation des facteurs de réussite commerciale**

Lorsque l'on analyse les facteurs de réussite commerciale propres à un sous-secteur (questionnaire V-1) ou que l'on met au point une politique de marketing pour des projets particuliers, l'importance de l'adaptation des produits et des services à la clientèle, les politiques de marketing (produit, prix, distribution et promotion) et l'étendue opérationnelle du marché doivent être évaluées.

Les renseignements obtenus au moyen de ce questionnaire sont indispensables pour évaluer les différentes stratégies de commercialisation, le produit des ventes projetées et le coût de la commercialisation des différents projets.

## **F. Évaluation des caractéristiques de production et des moyens de production nécessaires**

L'analyse qualitative des caractéristiques de la production, de la technologie connexe, des fournitures et de l'approvisionnement repose sur trois questionnaires, à savoir VI-1, VI-2 et VI-3. Non seulement ces questionnaires facilitent les comparaisons intra et inter-sectorielles, mais ils permettent de constituer une base de données de référence, de telle sorte que des projets déterminés peuvent être évalués s'ils correspondent aux caractéristiques de production observées dans d'autres entreprises qui fonctionnent avec succès dans un sous-secteur. A partir de certaines données de référence, les responsables des analyses et des évaluations peuvent immédiatement décider si les technologies choisies sont adaptées au volume et au programme de production envisagés et déterminer en dessous de quel volume la production cesse d'être rentable.

### *1. Évaluation des caractéristiques de la production*

Le questionnaire VI-1 permet de définir quelles sont les stratégies de production qui offrent le plus de chances de succès. Les caractéristiques propres à un sous-secteur servent de point de référence pour l'évaluation de projets particuliers.

### *2. Évaluation de la technologie*

Pour l'évaluation et le choix de la technologie (questionnaire VI-2), les éléments ci-après sont analysés : degré de mécanisation, degré de concentration des coûts, facteurs déterminant le choix de la technologie (par exemple conception ou qualité des produits, disponibilité de matériel ou de fournitures), conjoncture au regard du transfert et de l'absorption de technologies, prévisions relatives à la technologie et accès à la technologie (acquisition).

### *3. Évaluation des caractéristiques des matières premières, des fournitures et des approvisionnements*

Le questionnaire VI-3 sert à définir quelles sont les fournitures importantes pour le succès de l'entreprise et également à évaluer les caractéristiques de l'approvisionnement (achats, transport et stockage). En l'absence de profils sous-sectoriels types, le questionnaire servira de liste de contrôle pour le recensement des fournitures critiques et de la logistique (concentration ou dispersion des achats critiques, contrôle des stocks par exemple).

## **G. Mise en œuvre des projets, régime juridique de l'entreprise et financement**

Dans un sous-secteur, les entreprises peuvent avoir un régime juridique caractéristique et ce régime peut lui-même avoir une incidence sur le succès de l'entreprise<sup>86</sup>. Le questionnaire VIII-1 définit les modalités juridiques ainsi que les

---

<sup>86</sup>Pour évaluer l'organisation, le formulaire VII-1 peut être utilisé; les activités dont l'importance dans le temps est critique peuvent être évaluées au moyen du formulaire VIII-1.

formes de coopération. Les sources de financement sont évaluées au moyen du questionnaire VIII-2. Ces deux questionnaires doivent être utilisés comme liste de contrôle pour évaluer des projets déterminés et pour recueillir des données statistiques sur les entreprises sous-sectorielles et leur financement.

#### **Références**

1. Groupe STRATOS, *Strategic Orientation of Small European Business* (Aldershot, Gower Publishing, 1990).

APPENDICE : QUESTIONNAIRES

*Données générales*

Code du projet :	Projet/variante :
Code du pays :	Pays :
Code du sous-secteur :	Sous-secteur :
Date :	Source des données :

**Questionnaire II-1. Évaluation des valeurs et des attitudes  
des chefs d'entreprise**

Que pensez-vous des affirmations ci-dessous ? <sup>a</sup>	0	1	2	3	4	5
1. Les pouvoirs publics ne devraient pas limiter la concurrence; ils ne devraient même pas intervenir dans les mesures d'incitation.	<input type="checkbox"/>					
2. Les associations professionnelles et autres ne devraient fournir une assistance qu'à leurs membres.	<input type="checkbox"/>					
3. Des changements dans une entreprise doivent être évités à tout prix.	<input type="checkbox"/>					
4. Une entreprise ne devrait pas quitter le site où elle est installée.	<input type="checkbox"/>					
5. Les postes devraient être clairement décrits et définis de façon détaillée.	<input type="checkbox"/>					
6. Les directeurs devraient planifier et ne pas se laisser guider par leur intuition.	<input type="checkbox"/>					
7. Les entreprises ne devraient adopter que des procédures administratives et des méthodes de production avérées qui ont fait leurs preuves.	<input type="checkbox"/>					
8. Dans les entreprises appartenant à des groupes familiaux, la direction devrait rester aux mains de la famille.	<input type="checkbox"/>					
9. Les petites entreprises ne devraient pas hésiter à faire des affaires avec de grandes entreprises.	<input type="checkbox"/>					
10. Les directeurs de petites entreprises devraient personnellement assumer la responsabilité du recrutement de tous les employés.	<input type="checkbox"/>					
11. Un directeur devrait observer des principes d'éthique dans son comportement.	<input type="checkbox"/>					
12. Les intérêts de l'entreprise devraient l'emporter sur la vie de famille.	<input type="checkbox"/>					
Observations :						

<sup>a</sup>0 Pas de réponse. 1 Tout à fait faux. 2 Faux. 3 Sans opinion. 4 Vrai. 5 Très vrai.

**Questionnaire II-2/1. Évaluation des compétences des chefs  
d'entreprise décisives pour le succès de l'entreprise**

Quel est le degré d'importance des compétences et du comportement des chefs d'entreprises dans les domaines ci-après ? <sup>a</sup>	0	1	2	3	4	5
<b>Changements et innovations</b>						
1. Disposition à prendre des risques	<input type="checkbox"/>					
2. Intuition	<input type="checkbox"/>					
3. Comportement dynamique	<input type="checkbox"/>					
4. Initiative	<input type="checkbox"/>					
5. Esprit de décision	<input type="checkbox"/>					
6. Courage	<input type="checkbox"/>					
7. Opportunisme	<input type="checkbox"/>					
8. Orientation stratégique de la planification et de l'administration	<input type="checkbox"/>					
9. Exigence de rendement et de qualité	<input type="checkbox"/>					
10. Énoncé d'objectifs	<input type="checkbox"/>					
11. Planification systématique et motivation des individus	<input type="checkbox"/>					
12. Esprit de persuasion et coordination	<input type="checkbox"/>					
13. Prudence financière	<input type="checkbox"/>					
14. Énoncé d'objectifs	<input type="checkbox"/>					
<b>Auto-image de la direction et relations avec le personnel</b>						
15. Aptitude à faire face aux épreuves ou aux difficultés	<input type="checkbox"/>					
16. Toujours agir dans l'intérêt de l'entreprise	<input type="checkbox"/>					
17. Favoriser l'épanouissement du personnel	<input type="checkbox"/>					
18. Emploi des employés et des travailleurs en fonction de leurs compétences	<input type="checkbox"/>					
19. Communiquer avec le personnel et tenir les employés informés	<input type="checkbox"/>					
20. Aptitude et inclination à coordonner, superviser, déléguer	<input type="checkbox"/>					
21. Dispositions à complimenter et critiquer les employés	<input type="checkbox"/>					
22. Travail en équipe	<input type="checkbox"/>					
<b>Observations :</b>						

<sup>a</sup>0 Pas de réponse. 1 Sans importance. 2 Faible importance. 3 Importance moyenne. 4 Grande importance. 5 Très grande importance.

**Questionnaire II-2/2. Évaluation des points forts et des points faibles personnels : autorité et qualifications de chef d'entreprise, expérience**

Comment évaluez-vous vos points forts et vos points faibles au regard des compétences pour la direction et la gestion ? <sup>a</sup>	0	1	2	3	4	5
<b>Changements et innovations</b>						
1. Disposition à prendre des risques	<input type="checkbox"/>					
2. Intuition	<input type="checkbox"/>					
3. Comportement dynamique	<input type="checkbox"/>					
4. Initiative	<input type="checkbox"/>					
5. Esprit de décision	<input type="checkbox"/>					
6. Courage	<input type="checkbox"/>					
7. Opportunisme	<input type="checkbox"/>					
<b>Orientation stratégique de la planification et de l'administration</b>						
8. Collecte de données d'information	<input type="checkbox"/>					
9. Exigence de rendement et de qualité	<input type="checkbox"/>					
10. Énoncé d'objectifs	<input type="checkbox"/>					
11. Planification systématique et motivation des individus	<input type="checkbox"/>					
12. Esprit de persuasion et coordination	<input type="checkbox"/>					
13. Prudence financière	<input type="checkbox"/>					
14. Énoncé d'objectifs	<input type="checkbox"/>					
<b>Auto-image de la direction et relations avec le personnel</b>						
15. Aptitude à faire face aux épreuves ou aux difficultés	<input type="checkbox"/>					
16. Toujours agir dans l'intérêt de l'entreprise	<input type="checkbox"/>					
17. Favoriser l'épanouissement du personnel	<input type="checkbox"/>					
18. Emploi des employés et des travailleurs en fonction de leurs compétences	<input type="checkbox"/>					
19. Communiquer avec le personnel et tenir les employés informés	<input type="checkbox"/>					
20. Aptitude et inclination à coordonner, superviser, déléguer	<input type="checkbox"/>					
21. Dispositions à complimenter et critiquer les employés	<input type="checkbox"/>					
22. Travail en équipe	<input type="checkbox"/>					
Observations :						

<sup>a</sup>0 Pas de réponse. 1 Sans importance. 2 Faible importance. 3 Importance moyenne. 4 Grande importance. 5 Très grande importance.

**Questionnaire III-1. Évaluation des politiques et des programmes,  
des mesures d'appui et des restrictions  
des pouvoirs publics**

Quelle est l'incidence des politiques et des programmes des pouvoirs publics sur le fonctionnement des entreprises dans le sous-secteur considéré ? <sup>a</sup>	0	1	2	3	4	5
1. Marché de l'emploi et protection de la main-d'œuvre	<input type="checkbox"/>					
2. Éducation, mise en valeur des ressources humaines	<input type="checkbox"/>					
3. Protection des consommateurs et autres mesures axées sur la clientèle	<input type="checkbox"/>					
4. Organisation du marché, concurrence et comportement du marché	<input type="checkbox"/>					
5. Identité culturelle et développement	<input type="checkbox"/>					
6. Développement sectoriel	<input type="checkbox"/>					
7. Développement régional	<input type="checkbox"/>					
8. Développement économique	<input type="checkbox"/>					
9. Administration et développement industriels	<input type="checkbox"/>					
10. Développement des capacités d'innovation, R-D	<input type="checkbox"/>					
11. Régime fiscal et subventions	<input type="checkbox"/>					
12. Administration des changes	<input type="checkbox"/>					
13. Secteur bancaire (accès au crédit et conditions applicables)	<input type="checkbox"/>					
14. Échanges commerciaux et régime douanier	<input type="checkbox"/>					
15. Secteur des transports et des communications	<input type="checkbox"/>					
16. Secteur énergétique (économies, conservations, etc.)	<input type="checkbox"/>					
17. Impacts sur l'environnement	<input type="checkbox"/>					
Observations :						

<sup>a</sup>0 Pas de réponse. 1 Grave difficulté, obstacle au fonctionnement de l'entreprise. 2 Difficulté considérable rendant difficile le fonctionnement de l'entreprise. 3 Pas applicable. 4 Favorable pour l'entreprise. 5 Très favorable, indispensable pour la réussite de l'entreprise.

**Questionnaire III-2. Évaluation de l'importance  
de l'infrastructure institutionnelle**

Quelle est l'importance des infrastructures institutionnelles ci-après pour le succès d'une entreprise dans le sous-secteur considéré ? <sup>a</sup>	0	1	2	3	4	5
1. Associations professionnelles	<input type="checkbox"/>					
2. Chambre de commerce, d'industrie, etc.	<input type="checkbox"/>					
3. Instituts de recherche axés sur les petites entreprises	<input type="checkbox"/>					
4. Bourses de sous-traitance	<input type="checkbox"/>					
5. Perfectionnement professionnel et établissements de formation	<input type="checkbox"/>					
6. Coopératives d'achat	<input type="checkbox"/>					
7. Financement et assurance des petites entreprises	<input type="checkbox"/>					
8. Coopératives de commercialisation	<input type="checkbox"/>					
9. Coopératives d'exportation	<input type="checkbox"/>					
10. Service d'octroi de licences ou de brevets	<input type="checkbox"/>					
11. Services d'attestation de la qualité des produits	<input type="checkbox"/>					
12. Autres établissements de promotion (préciser):	<input type="checkbox"/>					
	<input type="checkbox"/>					
	<input type="checkbox"/>					
	<input type="checkbox"/>					
	<input type="checkbox"/>					
	<input type="checkbox"/>					
Observations :						

<sup>a</sup>0 Pas de réponse. 1 Sans importance. 2 Faible importance. 3 Importance moyenne. 4 Grande importance. 5 Très grande importance.

*Questionnaire III-3. Évaluation des services d'information  
et de consultants*

Quelle est l'importance des services dans les domaines ci-après pour le succès d'une entreprise dans le sous-secteur considéré ? <sup>a</sup>	0	1	2	3	4	5
1. Gestion (organisation, planification, comptabilité, etc.)	<input type="checkbox"/>					
2. Financement	<input type="checkbox"/>					
3. Audit	<input type="checkbox"/>					
4. Conseils juridiques	<input type="checkbox"/>					
5. Recherche et développement	<input type="checkbox"/>					
6. Marketing	<input type="checkbox"/>					
7. Distribution	<input type="checkbox"/>					
8. Promotion	<input type="checkbox"/>					
9. Achats et approvisionnement	<input type="checkbox"/>					
10. Production et technologie	<input type="checkbox"/>					
11. Traitement électronique de l'information	<input type="checkbox"/>					
Observations :						

<sup>a</sup>0 Pas de réponse. 1 Sans importance. 2 Faible importance. 3 Importance moyenne. 4 Grande importance. 5 Très grande importance.

**Questionnaire IV-1. Évaluation des facteurs concernant le lieu  
d'implantation et des caractéristiques du site**

Quelle est l'importance des facteurs ci-après de localisation pour le succès d'une entreprise dans le sous-secteur considéré ? <sup>a</sup>	0	1	2	3	4	5
<b>Facteurs liés aux intrants</b>						
1. Qualifications professionnelles (personnel)	<input type="checkbox"/>					
2. Matières premières et fournitures	<input type="checkbox"/>					
3. Services techniques	<input type="checkbox"/>					
4. Services d'infrastructure (électricité, eau, égouts, etc.)	<input type="checkbox"/>					
5. Communications, transports (poste, téléphone chemins de fer, etc.)	<input type="checkbox"/>					
6. Autres services axés sur l'entreprise (banque, audit, etc.)	<input type="checkbox"/>					
<b>Facteurs liés aux extrants (voir questionnaires V-1)</b>						
<b>Autres services axés sur l'entreprise (banque, audit, etc.)</b>						
7. Groupement des entreprises	<input type="checkbox"/>					
8. Mesures publicitaires des pouvoirs publics	<input type="checkbox"/>					
9. Facteurs environnementaux (climat, topographie, etc.)	<input type="checkbox"/>					
<b>Caractéristiques du site (ayant une importance pour le choix du site)</b>						
10. Exigences spéciales des bâtiments	<input type="checkbox"/>					
11. Respect des exigences techniques de la construction	<input type="checkbox"/>					
12. Règles juridiques applicables à la construction et à l'adaptation des bâtiments	<input type="checkbox"/>					
<b>Accès/raccordement</b>						
13. Amenée d'électricité	<input type="checkbox"/>					
14. Amenée d'eau	<input type="checkbox"/>					
15. Réseau d'évacuation des eaux usées	<input type="checkbox"/>					
16. Systèmes de communications (téléphone, télécopie, etc.)	<input type="checkbox"/>					
17. Divers (préciser à la rubrique "Observations" ci-dessous)	<input type="checkbox"/>					
18. Transports publics (autobus, chemins de fer, etc.)	<input type="checkbox"/>					
19. Aspects liés à l'image	<input type="checkbox"/>					
20. Possibilité d'expansion ultérieure	<input type="checkbox"/>					
<b>Observations :</b>						

<sup>a</sup>0 Pas de réponse. 1 Sans importance. 2 Faible importance. 3 Importance moyenne. 4 Grande importance. 5 Très grande importance.

## Questionnaire V-1. Évaluation des facteurs de réussite commerciale

Quelle est l'importance des éléments ci-après pour le succès de l'entreprise ?*	0	1	2	3	4	5
<b>Satisfaction de la demande sélective de la clientèle</b>						
1. Large gamme de produits	<input type="checkbox"/>					
2. Produits/services hautement spécialisés	<input type="checkbox"/>					
3. Grande diversité à l'intérieur des groupes de produits	<input type="checkbox"/>					
4. Produits normalisés (demande assez uniforme)	<input type="checkbox"/>					
<b>Politique en matière de produits</b>						
5. Qualité des produits	<input type="checkbox"/>					
6. Conception des produits, produits novateurs	<input type="checkbox"/>					
7. Assistance technique avant la vente ou la livraison	<input type="checkbox"/>					
8. Service après-vente	<input type="checkbox"/>					
<b>Politique des prix</b>						
9. Politique de prix bas	<input type="checkbox"/>					
10. Politique de prix élevés	<input type="checkbox"/>					
11. Facilités de paiement	<input type="checkbox"/>					
12. Livraison et/ou assemblage gratuit	<input type="checkbox"/>					
13. Livraison rapide	<input type="checkbox"/>					
<b>Politique de distribution et de promotion</b>						
14. Personnel de vente hautement qualifié	<input type="checkbox"/>					
15. Points de vente décentralisés (succursales)	<input type="checkbox"/>					
16. Distribution par des grossistes	<input type="checkbox"/>					
17. Distribution par des détaillants	<input type="checkbox"/>					
18. Voyageurs de commerce	<input type="checkbox"/>					
19. Ventes sur place	<input type="checkbox"/>					
20. Contrats de sous-traitance	<input type="checkbox"/>					
21. Contrats personnels	<input type="checkbox"/>					
22. Image (réputation) de l'entreprise	<input type="checkbox"/>					
23. Image des produits	<input type="checkbox"/>					
24. Présentation des salles de vente	<input type="checkbox"/>					
25. Présentation du personnel	<input type="checkbox"/>					
26. Publicité (promotion des ventes)	<input type="checkbox"/>					
27. Matériel publicitaire imprimé (vitrines de présentation, brochures)	<input type="checkbox"/>					
28. Description/spécification technique	<input type="checkbox"/>					
29. Gestion renforcée du marketing	<input type="checkbox"/>					
30. Organisation développée du marketing	<input type="checkbox"/>					
Observations :						

\*0 Pas de réponse. 1 Sans importance. 2 Faible importance. 3 Importance moyenne. 4 Grande importance. 5 Très grande importance.

## Questionnaire VI-1. Évaluation des caractéristiques de production

Quelles sont parmi les caractéristiques ci-après celles qui correspondent aux entreprises dans le sous-secteur considéré et quelle est leur importance pour la réussite du projet ?*	0	1	2	3	4	5
<b>Orientation commerciale du processus de production</b>						
1. Fabrication de produits sur commande	<input type="checkbox"/>					
2. Production de semi-produits dans le cadre de contrats de sous-traitance à long terme	<input type="checkbox"/>					
3. Nécessité de stocks importants pour répondre à la demande de la clientèle	<input type="checkbox"/>					
4. Constitution de stocks de produits semi-finis et assemblage sur commande	<input type="checkbox"/>					
5. Achat des principaux éléments	<input type="checkbox"/>					
6. Fourniture des principaux éléments par le client	<input type="checkbox"/>					
7. Production saisonnière, tributaire de la demande	<input type="checkbox"/>					
8. Production saisonnière, tributaire de l'offre	<input type="checkbox"/>					
<b>Type de production</b>						
9. Assemblage à l'usine	<input type="checkbox"/>					
10. Assemblage en divers points	<input type="checkbox"/>					
11. Assemblage en ligne	<input type="checkbox"/>					
12. Domination de la production en discontinu	<input type="checkbox"/>					
13. Domination de la production en continu	<input type="checkbox"/>					
14. Alternance de la production en discontinu et en continu	<input type="checkbox"/>					
15. Fabrication de produits sur commande	<input type="checkbox"/>					
16. Production de petits lots de produits	<input type="checkbox"/>					
17. Production en masse	<input type="checkbox"/>					
<b>Observations :</b>						

\*0 Pas de réponse. 1 Sans importance. 2 Faible importance. 3 Importance moyenne. 4 Grande importance. 5 Très grande importance.

## Questionnaire VI-2. Évaluation des caractéristiques technologiques

Quelle est l'importance des caractéristiques ci-après pour l'évaluation et le choix de la technologie ? <sup>a</sup>	0	1	2	3	4	5
<b>Degré de mécanisation</b>						
1. Production entièrement mécanisée	<input type="checkbox"/>					
2. Production partiellement mécanisée	<input type="checkbox"/>					
3. Production entièrement manuelle	<input type="checkbox"/>					
4. Très haut degré d'automatisation (PIO, par exemple)	<input type="checkbox"/>					
5. Haut degré d'automatisation (FAO, par exemple)	<input type="checkbox"/>					
6. Degré moyen d'automatisation (CNC, par exemple)	<input type="checkbox"/>					
<b>Coefficient des coûts</b>						
7. Fort coefficient de main-d'œuvre	<input type="checkbox"/>					
8. Fort coefficient de matériel (matières premières et fournitures)	<input type="checkbox"/>					
9. Fort coefficient de capital	<input type="checkbox"/>					
<b>Éléments qui déterminent le choix de la technologie</b>						
10. Conception des produits (demande/comportement de la clientèle)	<input type="checkbox"/>					
11. Qualité des produits	<input type="checkbox"/>					
12. Niveau des prix	<input type="checkbox"/>					
13. Existence de fournitures sur place (matériels, services)	<input type="checkbox"/>					
14. Existence de matériels et de pièces détachées sur place	<input type="checkbox"/>					
15. Approvisionnement (matériels, services) d'importation	<input type="checkbox"/>					
16. Matériels, pièces détachées d'importation	<input type="checkbox"/>					
<b>Environnement</b>						
17. Conditions socioculturelles	<input type="checkbox"/>					
18. Environnement/conditions écologiques	<input type="checkbox"/>					
19. Politiques des pouvoirs publics, conditions juridiques	<input type="checkbox"/>					
20. Capacité d'absorption (ressources humaines disponibles)	<input type="checkbox"/>					
21. Capacité d'absorption (ressources d'infrastructure)	<input type="checkbox"/>					
22. Adaptabilité de la technologie aux conditions locales	<input type="checkbox"/>					
23. Besoins de formation	<input type="checkbox"/>					
24. Prévisions technologiques (développement prévisible)	<input type="checkbox"/>					
<b>Types de transfert de technologie</b>						
25. Liberté d'accès (domaine public)	<input type="checkbox"/>					
26. Achats	<input type="checkbox"/>					
27. Octroi de licences	<input type="checkbox"/>					
28. Participation à une coentreprise	<input type="checkbox"/>					
29. Achat de technologie ou de savoir-faire à l'étranger	<input type="checkbox"/>					
Observations :						

<sup>a</sup>0 Pas de réponse. 1 Sans importance. 2 Faible importance. 3 Importance moyenne. 4 Grande importance. 5 Très grande importance.

**Questionnaire VI-3. Évaluation des caractéristiques des matières premières, des fournitures et de l'approvisionnement**

Quelle est l'importance des aspects ci-après des matières premières, des fournitures de l'usine et des services qui ont une importance pour la réussite de l'entreprise ? <sup>a</sup>	0	1	2	3	4	5
1. Qualité des matières premières ou des demi-produits	<input type="checkbox"/>					
2. Qualité des fournitures	<input type="checkbox"/>					
3. Qualité des services	<input type="checkbox"/>					
4. Livraison rapide des matières premières	<input type="checkbox"/>					
5. Livraison rapide des fournitures	<input type="checkbox"/>					
6. Accès rapide aux services	<input type="checkbox"/>					
7. Coût des matières premières ou des demi-produits	<input type="checkbox"/>					
8. Coût des fournitures	<input type="checkbox"/>					
9. Coût des services	<input type="checkbox"/>					
10. Fournitures importées (préciser)	<input type="checkbox"/>					
<b>Achat, transport et stockage</b>						
11. Entretien de relations étroites avec les fournisseurs locaux	<input type="checkbox"/>					
12. Entretien de relations étroites avec les fournisseurs étrangers	<input type="checkbox"/>					
13. Concentration des achats critiques (fournisseur unique ou petit nombre de fournisseurs)	<input type="checkbox"/>					
14. Dispersion des achats critiques (choix de la meilleure offre)	<input type="checkbox"/>					
15. Fiabilité des fournisseurs	<input type="checkbox"/>					
16. Existence de moyens de transport	<input type="checkbox"/>					
17. Planification des transports	<input type="checkbox"/>					
18. Existence de capacités pour les transports difficiles	<input type="checkbox"/>					
19. Maintien de quantités importantes en stock	<input type="checkbox"/>					
20. Contrôle (gestion) des stocks	<input type="checkbox"/>					
<b>Observations :</b>						

<sup>a</sup>0 Pas de réponse. 1 Sans importance. 2 Faible importance. 3 Importance moyenne. 4 Grande importance. 5 Très grande importance.

**Questionnaire VIII-1. Évaluation des aspects juridiques  
d'une entreprise**

Quelle est l'importance des régimes ci-après pour le succès d'une entreprise dans le sous-secteur considéré ? <sup>a</sup>	0	1	2	3	4	5
<b>Régime juridique</b>						
1. Propriétaire unique	<input type="checkbox"/>					
2. Partenariat	<input type="checkbox"/>					
3. Société à responsabilité limitée	<input type="checkbox"/>					
4. Coopérative	<input type="checkbox"/>					
<b>Forme de coopération</b>						
5. Entreprise familiale (plus de 50 % du capital social est entre les mains de la famille)	<input type="checkbox"/>					
6. Filiale d'une autre société	<input type="checkbox"/>					
7. Opération en association avec des entreprises locales	<input type="checkbox"/>					
8. Opération en association avec une entreprise étrangère	<input type="checkbox"/>					
<b>Observations :</b>						

<sup>a</sup>0 Pas de réponse. 1 Sans importance. 2 Faible importance. 3 Importance moyenne. 4 Grande importance. 5 Très grande importance.

## Questionnaire VIII-2. Évaluation des sources de fonds

Quelle est l'importance des sources de fonds ci-après pour le succès d'une entreprise dans le sous-secteur considéré (nouveau ou en expansion) ?*	0	1	2	3	4	5
<b>Financement à long et à moyen terme</b>						
1. Bénéfices non distribués	<input type="checkbox"/>					
2. Capital social versé par les propriétaires	<input type="checkbox"/>					
3. Capital social versé par de nouveaux associés	<input type="checkbox"/>					
4. Prêts obtenus d'institutions de financement	<input type="checkbox"/>					
5. Prêts obtenus de membres de la famille	<input type="checkbox"/>					
6. Prêts obtenus d'associés	<input type="checkbox"/>					
7. Dons	<input type="checkbox"/>					
8. Location avec option d'achat	<input type="checkbox"/>					
9. Participation des employés, de la caisse de retraite, etc., au capital social	<input type="checkbox"/>					
<b>Financement à court terme</b>						
10. Crédits et découverts bancaires	<input type="checkbox"/>					
11. Lettres de change	<input type="checkbox"/>					
12. Créanciers	<input type="checkbox"/>					
13. Versements anticipés par les clients	<input type="checkbox"/>					
14. Affacturage	<input type="checkbox"/>					
15. Prêts privés	<input type="checkbox"/>					
Observations :						

\*0 Pas de réponse. 1 Sans importance. 2 Faible importance. 3 Importance moyenne. 4 Grande importance. 5 Très grande importance.



*ANNEXE*

## **Deux études de cas**



## *Cas 1*

### COENTREPRISE INTERNATIONALE : CRÉATION D'UNE PETITE ENTREPRISE INDUSTRIELLE EN ASSOCIATION DANS UN PAYS D'ASIE

#### **Introduction**

La présente étude de cas porte sur la création d'une coentreprise entre un petit fabricant européen et un associé asiatique : examen de l'élaboration et de la conception du projet de base et précisions concernant sa planification.

#### **A. Rappel des faits**

La société Advanced Metal Works (AMW) a été créée en 1977 par Smith et Bald sous forme d'association à responsabilité limitée. Les deux associés avaient une assez longue expérience dans l'industrie métallique (fabrication d'outils et de moulages). En tant que propriétaires exploitants de la société, ils s'occupaient personnellement de la marche quotidienne de l'entreprise, qui comptait 19 employés. Smith et Bald avaient mis au point une nouvelle technologie qui permettait de produire des lames de haute qualité. La capacité de production était d'environ 3 millions de lames de scies anglaises par an, répartie entre 30 produits différents. La stratégie commerciale d'AMW consistait à trouver un créneau pour les lames de scies à chantourner pour une clientèle professionnelle. La société vendait 40 % de sa production sur le marché intérieur et en exportait 60 %, dont 80 % en Europe et le reste à destination de divers autres pays, en Asie notamment.

Malgré la haute qualité de ses produits, les exportations d'AMW étaient limitées en raison de coûts de fabrication élevés. AMW avait réussi à constituer un réseau de distribution qui lui permettrait de pénétrer sur le marché des États-Unis, mais les possibilités d'exportation se sont détériorées à la suite de l'évolution défavorable des taux de change.

La technologie d'AMW pour la fabrication des lames de scies anglaises est internationalement reconnue. Il y a dix ans, Smith et Bald ont conclu un contrat avec une entreprise d'État en Europe orientale pour la livraison clés en mains d'une usine qui fabriquerait 5 millions de lames de scies anglaises par an. Le contrat portait sur l'ingénierie de base, la livraison des machines et du matériel et la surveillance de l'installation, y compris l'octroi d'une licence pour le transfert du savoir-faire lié à la production de quatre types de lames de haute qualité.

Les premiers contacts avec d'éventuels associés de coentreprise ont été pris lors d'une foire internationale de biens d'équipement. D'intéressants renseignements sur le marché ont été obtenus, en même temps que des précisions sur les coûts de production et les ateliers de fabrication. On découvrit que les lames de haute qualité pour scies anglaises étaient vendues à un prix plus élevé en Asie qu'en Europe. Plusieurs sociétés commerciales ont proposé de faire connaître les produits AMW sur les marchés de l'Association des nations de l'Asie du Sud-Est (ANASE).

Dans ce contexte, AMW a étudié la possibilité de mettre sur pied une usine de fabrication de lames pour scies anglaises sous forme de coentreprise internationale qui présenterait des avantages de coût en permettant de réexaminer les débouchés aux États-Unis et d'élargir les activités en Asie. Pour atteindre ces objectifs, Smith et Bald ont compris qu'ils devraient faire appel à des experts étrangers et à des services de consultants afin de venir à bout des formalités administratives et des obstacles linguistiques.

## B. Conception et élaboration du projet

### 1. Recherche d'un associé sur place

Pour trouver un associé approprié sur place, Smith et Bald se sont adressés à des consultants qui connaissaient bien les caractéristiques culturelles, les attitudes et les sensibilités des deux pays. Cela a ouvert la voie aux négociations. Compte tenu des sensibilités et des préoccupations dominantes, comme par exemple l'atteinte à la réputation en cas d'échec, les négociations ont dû être menées de manière discrète et sous forme de contacts personnels qui ont nécessité beaucoup de temps. Enfin, parmi un groupe relativement restreint d'associés possibles sur place, la société C & D a été choisie sur la base de plusieurs caractéristiques prometteuses :

- Il s'agissait d'une entreprise familiale qui comportait une fonderie.
- Les propriétaires avaient reçu une formation technique en Europe.
- Ils pouvaient communiquer dans la langue des associés européens.
- L'entreprise avait une longue expérience de la fabrication d'outils et de moulages.
- Les produits de la société C & D étaient de haute qualité et étaient exportés vers des marchés de la région de l'ANASE.
- Les locaux et les machines pour la fabrication des outils nécessaires à la production de lames de scies anglaises étaient en place.
- La société C & D était très motivée pour coopérer avec l'associé européen afin de mettre à profit le savoir-faire étranger dans son propre intérêt et pour améliorer son image.
- La société était en mesure d'apporter une contribution financière à concurrence de 1 million de dollars.

### 2. Choix de consultants

AMW a engagé deux bureaux d'ingénieurs-conseils qui travaillaient en association : les consultants asiatiques connaissaient bien les conditions locales et les consultants européens avaient des connaissances particulières en matière de transfert de technologie liée à des biens d'équipement. Leur expérience conjuguée permettrait de répondre de manière satisfaisante aux exigences et aux difficultés d'une coentreprise internationale.

Il fut convenu que les honoraires des consultants seraient en partie liés à l'achèvement des diverses étapes de la préparation et de la mise en œuvre du projet.

### 3. Financement de la préparation du projet

L'équipe chargée du projet a collectivement défini la portée du projet et le plan de financement correspondant à partir de la demande d'emprunt qu'AMW avait adressée à une institution de financement du développement dans son propre pays. Un prêt à long terme destiné à faciliter des programmes dans le secteur des petites et moyennes entreprises lui fut accordé ; le prêt correspondait à 50 % du coût de la préparation du projet. Le reste devait être financé par la coentreprise.

### 4. Sources des données

A partir des banques de données qui pouvaient exister, les renseignements nécessaires au projet ont été recueillis auprès des associés de la coentreprise et de sources locales, par exemple pouvoirs publics, agences commerciales et organismes spécialement équipés pour renseigner les investisseurs éventuels.

Faute de disposer d'une étude sous-sectorielle type, les renseignements recueillis ont dû être passés au crible et évalués avec soin. L'expérience aussi bien du consultant local que de l'associé asiatique dans la coentreprise a permis de réaliser des économies.

Une attention particulière devait être accordée à l'évaluation des débouchés commerciaux, à la fixation des prix des produits, aux exigences de qualité et aux formalités administratives. Des organismes de vente, des maisons commerciales et des organismes d'investissement ont fourni des avis et des renseignements précieux à partir desquels des estimations réalistes ont pu être établies.

### 5. *Aspects liés au lieu d'implantation*

Le pays de l'associé asiatique, la société C & D, est devenu un producteur important de fournitures techniques. Le marché intérieur est en expansion et le pays est parfaitement situé pour exporter vers d'autres pays de l'ANASE. L'action des pouvoirs publics a de plus en plus porté sur la promotion des petites industries qui produisent une large gamme de produits et elle comprend des mesures et des incitations en faveur du développement régional.

Les investisseurs étrangers, en particulier ceux des pays avancés, sont bien accueillis dans l'espoir qu'ils faciliteront une diversification des sources de technologie et d'investissement. Le gouvernement offre toute une panoplie d'incitations aux investisseurs étrangers, comme par exemple trêves fiscales pour la mise en service d'entreprises et autres privilèges destinés à développer une région ou une autre.

Le service national d'investissement a vivement encouragé le projet de fabrication de lames de scies anglaises, dont il attendait un effet de substitution des importations et des possibilités d'exportation. Pour obtenir son appui, les associés avaient signé une déclaration d'intention en matière de rachat.

Les études préliminaires de marché ont montré qu'il n'existait aucune production locale de lames de scies anglaises ou d'autres lames de scies; toute la demande devait être satisfaite au moyen d'importations.

### 6. *Transférabilité de la technologie d'AMW*

Deux procédés sont essentiellement utilisés pour la fabrication des lames de scies anglaises : fraisage traditionnel et meulage en épaisseur, qui est une technique nouvelle. La méthode traditionnelle sert principalement à la fabrication de produits simples de qualité inférieure, tandis que le meulage en profondeur produit des articles de haute qualité pouvant être exportés vers les pays développés. Or, l'accès au marché d'exportation était l'un des principaux objectifs du projet.

Le nouveau procédé consiste à durcir le métal avant de le fraiser et à préserver ce durcissement pendant le reste de la fabrication. Le savoir-faire correspondant, qui est fourni par AMW Ltd., nécessite la mise au point et l'installation de machines et d'outils spéciaux de fraisage. L'applicabilité industrielle du procédé et sa nouveauté ont été reconnues et attestées par des instituts de recherche industrielle dans les pays des associés de la coentreprise.

La possibilité d'obtenir sur place des lames de scies anglaises de meilleure qualité pourrait permettre aux industriels locaux qui les utilisent d'améliorer la qualité de leurs produits, ce qui constituerait un autre avantage du transfert de technologie.

### 7. *Disponibilité et coût des ressources*

Pendant l'élaboration du projet, plusieurs questions ont été étudiées : matières premières, machines, coûts de production, énergie et protection de l'environnement. Il fut établi que seules la Suède et l'Allemagne pouvaient fournir des matières premières de la qualité requise. Les machines et le matériel de l'usine devaient aussi être importés.

Il est apparu que les coûts de la main-d'œuvre dans le pays de l'associé asiatique n'étaient qu'un cinquième de ce qu'ils étaient en Europe, compte tenu des différences aussi bien en matière de salaires que de rendements. Au cours de l'étude du projet, d'autres facteurs déterminants de réussite ont été identifiés : transports, autres infrastructures techniques et coût de l'énergie.

## 8. Déclaration d'intention

Les négociations entre les associés de la coentreprise ont abouti à la signature d'une déclaration d'intention qui fournissait des précisions sur la préparation et l'évaluation du projet.

### C. Planification détaillée du projet

A partir de la déclaration d'intention signée par les deux associés, AMW et C & D, l'équipe de projet a été constituée. Les experts engagés par les associés asiatiques ont été chargés de rassembler et de préparer les renseignements nécessaires pour une planification détaillée du projet.

#### 1. Programme de formation

Pour procéder au transfert de technologie, le personnel de l'associé asiatique assigné au projet a dû recevoir une formation dans l'usine de son homologue européen. Les stagiaires ont été sélectionnés avec soin, sachant que lorsque des agents techniques et autres employés venus de pays en développement sont formés à l'étranger, ils choisissent souvent de ne pas reprendre leur emploi.

Afin d'éviter que cela ne se produise et pour empêcher que le savoir-faire sorte de l'entreprise, les petites entreprises asiatiques préfèrent envoyer des membres de leur famille pour recevoir une formation à l'étranger, et c'est la solution qu'a choisie AMW (Asie).

Il avait été convenu que l'associé européen élaborerait un programme de formation qui illustrerait l'importance de la fabrication de produits uniformément de haute qualité. Deux membres de la famille de l'associé asiatique ont été choisis pour participer à ce programme. Un autre programme de formation devait être organisé par les experts de l'associé européen dans la société C & D.

#### 2. Politique de commercialisation

La demande annuelle de lames de scies anglaises dans la région de l'ANASE a été estimée à environ 140 millions d'unités, cette demande progressant à raison de 3 à 5 % par an. Dans le cadre de la coentreprise, AMW (Asie) arriverait à produire et à écouler, selon les estimations, jusqu'à 10 millions de lames de scies anglaises de haute qualité, les exportations de l'entreprise augmentant plus vite que la demande dans l'ensemble de la région de l'ANASE. Avec cet objectif en vue, le volume de la production a été fixé à 3-4 millions d'unités au cours de la troisième année, pour atteindre la pleine capacité de 10 millions d'unités au cours de la septième année après le démarrage. Les projections de l'utilisation de la capacité avaient été établies avec prudence, afin de laisser une marge pour tout ajustement qui s'avérerait nécessaire sous forme d'accroissement des ventes dans la région de l'ANASE et sur d'autres marchés ou d'augmentation du volume des opérations de rachat qui avait été garanti par l'associé européen. Afin d'améliorer la compétitivité des produits AMW, en particulier sur le marché des États-Unis, il fut décidé que le prix de rachat serait inférieur de 20 % au prix de vente européen.

#### 3. Projections des ventes et activités de commercialisation

Les projections de la production et des ventes étaient les suivantes :

	Année						
	1	2	3	4	5	6	7
Unités (millions)	0,80	3,5	5,5	7,7	9,0	10,0	10,0
Prix (dollars)	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40
Ventes (milliers de dollars)	320	1 400	2 200	3 080	3 600	4 000	4 000

Au cours des trois premières années après la mise en service, toute la production pourrait être absorbée, au besoin, au moyen d'opérations de rachat par l'associé européen. Au cours de cette période, un organisme de vente efficace serait créé pour commercialiser les produits sur le marché intérieur et dans la région de l'ANASE. Cela nécessiterait la vérification des débouchés, la création de contacts et des négociations avec des agents de vente, des distributeurs et des maisons de commerce de la région, et enfin l'intensification des activités de vente de l'associé européen dans la région.

D'utiles informations complémentaires au sujet des débouchés commerciaux en Asie ont été obtenues auprès de négociants de produits ou de sous-produits apparentés, comme par exemple les lames de scies à ruban : il est apparu que les circuits de distribution étaient les mêmes dans une large mesure et que seuls les consommateurs finals différaient<sup>87</sup>.

Pour mettre en œuvre la politique de marketing proposée, un certain nombre de décisions ont été prises :

- L'associé européen serait essentiellement chargé de la commercialisation au plan international.
- L'associé asiatique constituerait un organisme de vente pour le marché intérieur et les pays de l'ANASE.
- Le service des ventes serait situé dans la zone métropolitaine du pays de l'associé asiatique afin de faciliter l'accès aux moyens de communications et pour être à proximité des clients éventuels.
- Les organismes qui existaient déjà sur place et le réseau de distribution de l'associé asiatique seraient utilisés.
- Des normes de qualité appropriées seraient respectées, cela étant indispensable pour atteindre les objectifs de vente sur le marché asiatique et pour satisfaire aux exigences de l'accord de rachat.

Compte tenu de ces décisions, on a estimé que le service des ventes n'aurait pas à être très important.

#### 4. Planification de la capacité

Il a été procédé à la planification d'une capacité de production de 10 millions d'unités par an au moyen de deux équipes (tableau 8).

**Tableau 8. Projection de la production et du personnel**

	Année						
	1	2	3	4	5	6	7
<b>Production projetée</b>							
Utilisation de la capacité (%)	8	35	55	77	90	100	100
Production annuelle (millions d'unités)	0,80	3,50	5,50	7,70	9,00	10,00	10,00
<b>Nombre d'employés</b>							
Production	4	16	50	65	75	75	80
Administration	—	2	3	3	4	4	4
Vente	—	2	2	3	3	4	4
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>20</b>	<b>55</b>	<b>71</b>	<b>82</b>	<b>83</b>	<b>88</b>

<sup>87</sup>Lors de l'étude des débouchés commerciaux pour les lames de scies anglaises, l'équipe de recherche a découvert l'existence d'une demande prometteuse pour les lames de scies à courroie, ce qui ouvrirait des perspectives pour des contreprises analogues.

## 5. Capacité de production et technologie

Pour répondre aux exigences du marché, il a été décidé que la coentreprise devrait avoir recours aux deux procédés de production : le procédé perfectionné de meulage en profondeur pour 60 % de la production et le procédé traditionnel de fraisage pour 40 % de la production.

## 6. Sous-traitance de l'opération de durcissement

Pour maintenir le coût du durcissement à moins de 5 % de l'ensemble des coûts de production et pour éviter l'achat coûteux du matériel nécessaire à cet effet, il a été décidé de sous-traiter le durcissement à une petite entreprise du voisinage dont c'était la spécialité. Un pré-contrat a été signé avec les sous-traitants afin de réserver la capacité nécessaire pour la coentreprise. Cet accord permettrait au sous-traitant d'acheter une technologie nouvelle (durcissement sous vide) en vue d'améliorer la qualité des produits et de réduire au minimum les effets sur l'environnement.

## 7. Fourniture d'outils

Il est apparu que l'associé asiatique disposait des installations appropriées pour la fabrication des outils nécessaires. Afin toutefois de garantir la qualité voulue, les agents techniques asiatiques ont dû se rendre dans l'usine de l'associé européen pour acquérir le savoir-faire nécessaire. C'est pourquoi, pendant la phase initiale du transfert de technologie, les outils nécessaires ont dû être fournis par l'associé européen.

Lorsque la fabrication d'outils aura été complètement transférée chez l'associé asiatique, le coût devrait être inférieur de 40 % au coût européen. Face à une telle différence de coût, l'associé européen pourrait décider d'arrêter la production en Europe et d'exporter depuis l'Asie.

## 8. Constitution d'AMW (Asia) Ltd. en tant que coentreprise

Les deux associés ont décidé de constituer une coentreprise qui s'appellerait AMW (Asia) Ltd. Le nom AMW servirait de marque de fabrique et conférerait une idée de haute qualité et de technologie de pointe. La participation au capital social serait partagée entre les associés européen et asiatique, à raison de 60 : 40 respectivement, dans les conditions indiquées ci-après (voir tableau 9 et figure XXII) :

- L'associé européen se chargerait du transfert de technologie à AMW (Asia) Ltd., en particulier pour la fabrication d'outils et l'acquisition du savoir-faire nécessaire à cet effet.
- L'associé européen garantirait le rachat d'un certain volume ; cela constituait un élément indispensable du système de marketing à l'exportation, en particulier pendant la phase de lancement.
- L'associé européen désignerait l'un de ses directeurs généraux pour faire partie du conseil d'administration d'AMW (Asia) Ltd.
- L'associé asiatique se chargerait de l'installation de l'usine, y compris de l'aménagement du site, de la construction, du recrutement du personnel et de l'exploitation.
- Le régime juridique et l'organisation de l'association à responsabilité limitée seraient conformes à la législation du pays asiatique : il faudrait donc sept actionnaires qui seraient cooptés parmi les membres de la famille des deux associés de la coentreprise.
- L'usine serait installée à 170 kilomètres de la capitale, à proximité de la route principale conduisant à l'aéroport, sur un site appartenant à l'associé local, ce qui permettrait de profiter des mesures d'incitations offertes pour des projets exécutés en dehors de la zone urbanisée.

- Le bureau de vente se trouverait dans la capitale, à proximité des clients possibles et serait doté des moyens de communications qui lui permettraient de mener des activités d'exportation dans la région.

Ainsi qu'il ressort du tableau 9, Smith et Bald devaient fournir 732 000 dollars, soit 60 % du crédit à long terme. AMW avait demandé une aide de financement en vertu d'un programme spécial de promotion qui prévoyait que le taux d'intérêt pendant les quatre premières années serait fixé à 1 %, après quoi il serait de 2,5 %.

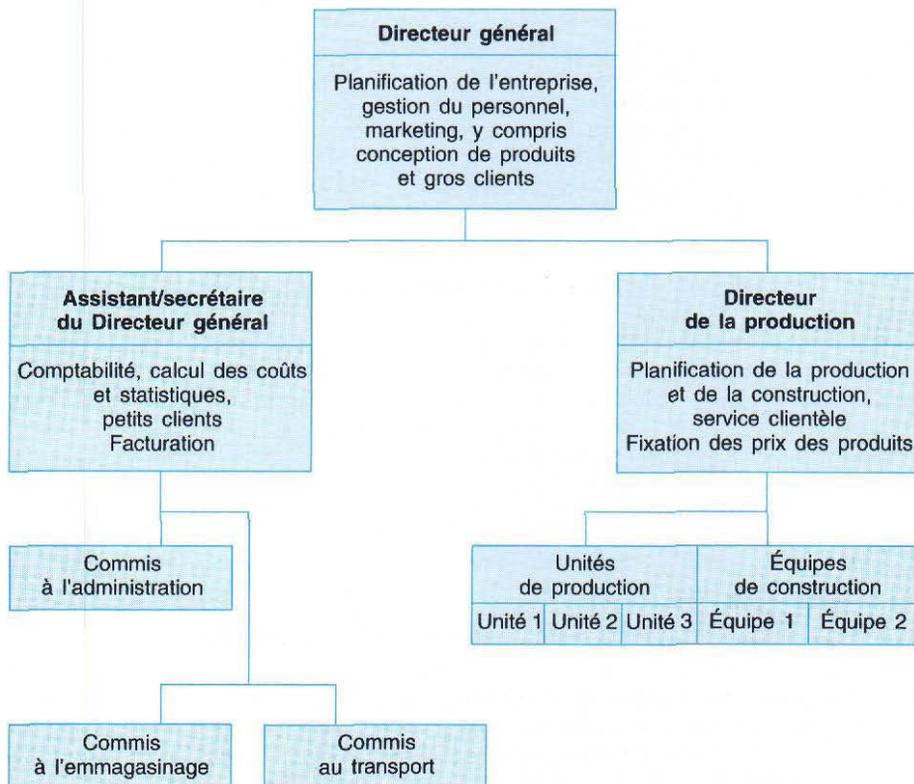
Il avait été convenu que l'associé asiatique fournirait le reste des fonds nécessaires, soit 488 000 dollars, au moyen d'un emprunt à long terme à la Société financière internationale. Le taux d'intérêt moyen serait d'environ 12 % par an.

Le tableau 10 donne les paiements annuels au titre des intérêts.

**Tableau 9. Financement d'AMW (Asia) Ltd.**

	<i>Smith et Bald</i>		<i>C &amp; D</i>		<i>Total</i>	
	<i>Milliers de dollars des États-Unis</i>	<i>%</i>	<i>Milliers de dollars des États-Unis</i>	<i>%</i>	<i>Milliers de dollars des États-Unis</i>	<i>%</i>
Capital social	729,00	60	486,00	40	1 215,00	50
Prêt à long terme	732,00	60	488,00	40	1 220,00	50
Intérêts capitalisés	9,20		32,41		41,61	
Total financement à long terme	1 470,20		1 006,41		2 476,61	

**Figure XXII. Organigramme d'AMW (Asia) Ltd.**



**Tableau 10. Paiements et remboursements annuels au titre des intérêts***(En milliers de dollars des États-Unis)*

	Année							
	0	1	2	3	4	5	6	7
<b>Prêt 1 (Smith et Bald)</b>								
Décaissement	732,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Intérêts capitalisés	1,83	7,36	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Remboursement	0,00	0,00	123,53	123,53	123,53	123,53	123,53	123,53
Solde de la dette en fin d'année	733,83	741,19	617,66	494,12	370,59	247,06	123,53	0,00
Intérêts versés	0,00	0,00	12,20	14,67	11,58	8,49	5,40	2,32
<b>Prêt 2 (C &amp; D)</b>								
Décaissement	353,00	135,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Intérêts capitalisés	10,59	29,87	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Remboursement	0,00	0,00	40,09	87,55	98,37	110,53	124,19	67,74
Solde de la dette en fin d'année	363,59	528,46	488,37	400,82	302,45	191,92	67,74	0,00
Intérêts versés	0,00	31,71	63,42	56,05	45,23	33,07	19,41	4,06

### 9. Évaluation financière du projet

La structure des coûts de production d'AMW (Asia) Ltd. en Europe (tableau 11) a été utilisée comme point de référence pour les projections des coûts de production et de marketing qui figurent au tableau 12. Le compte de résultat net (tableau 14) donne le produit des ventes projetées, le total des coûts variables et des coûts fixes de production et de marketing, ainsi que les intérêts versés sur le capital emprunté (voir aussi tableau 9) pour une phase de production de six ans. On constate qu'une utilisation de la capacité de 8 % au cours de la première année et de 35 % au cours de la deuxième année ne suffit pas pour couvrir l'ensemble des coûts (la plus forte utilisation de la capacité indiquée au tableau 12 correspond à une augmentation des stocks de produits finis). Par conséquent, le projet devrait être revu afin de limiter les coûts d'investissement et de production au cours de la période de lancement ou afin d'accroître les ventes.

Les ratios de rentabilité (tableau 14) ne laissent apparaître un rendement raisonnable du capital social et de l'ensemble des capitaux investis que pour une utilisation de la capacité de 55-60 % (c'est-à-dire après la troisième année). Le taux interne de rendement, soit 14,27 % (tableau 13), semble acceptable à première vue ; toutefois, ce taux (de même que la valeur cumulative nette actualisée) n'est atteint qu'en raison des cash-flows relativement élevés enregistrés au cours des trois dernières années (à la huitième année, les cash-flows cumulatifs actualisés sont toujours négatifs si un taux d'actualisation de 15 % est appliqué).

L'ensemble du financement à long terme est d'environ 2,48 millions de dollars (tableau 9) ; toutefois, le total du financement nécessaire pendant les trois premières années est de 3 millions de dollars (voir tableau 15). Ce chiffre comprend le financement du fonds de roulement net permanent, qui doit être financé au moyen d'emprunts à long terme et non à court terme, comme l'avaient supposé les auteurs du projet.

Étant donné que le disponible cumulatif (tableau 15) est négatif entre la troisième et la septième année, le projet doit être révisé. Les auteurs du projet doivent déterminer si les ventes pourraient être augmentées au cours de la première et de la deuxième année. Une autre solution consisterait à entreprendre l'exécution du projet deux ans plus tard que prévu dans l'étude. Étant donné que le flux financier engendré par le projet ne suffirait pas à rembourser les prêts, il sera nécessaire de réviser le ratio de la dette au capital social et de renégocier les conditions de prêt.

**Tableau 11. Structure des coûts de la production d'AMW (Asia) Ltd. en Europe**

(Pourcentage du chiffre d'affaires)

<i>Élément de coût</i>	<i>Part</i>
Masse salariale	25
Matières premières	16
Outils	4
Durcissement	3
Énergie	2
Emballage et transport	2
Administration et divers	10
	62
Marketing	20
Amortissement	12
Bénéfices	6
	38

**Tableau 12. Coûts de production d'AMW (Asia) Ltd.**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Année</i>						
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
Utilisation de la capacité (%)	9,00	37,33	56,25	78,83	91,08	100,83	100,00
Production pour stocks (%)	1,00	2,33	1,25	1,83	1,08	0,83	0,00
Production vendue (%)	8,00	35,00	55,00	77,00	90,00	100,00	100,00
Matières premières	57,60	238,93	360,00	504,53	582,93	645,33	640,00
Fournitures d'usine	39,60	164,27	247,50	346,87	400,77	443,67	440,00
Outils	14,40	59,73	90,00	126,13	145,73	161,33	160,00
Durcissement	10,80	44,80	67,50	94,60	109,30	121,00	120,00
Énergie	7,20	29,87	45,00	63,07	72,87	80,67	80,00
Emballages, transport	7,20	29,87	45,00	63,07	72,87	80,67	80,00
Main-d'œuvre	39,91	100,94	147,38	206,63	246,51	283,53	295,49
Coût d'usine	137,11	504,14	754,88	1 058,03	1 230,21	1 372,53	1 375,49
Dépenses d'administration	392,64	419,84	438,00	459,68	471,44	480,80	480,00
Coûts d'exploitation	529,75	923,98	1 192,88	1 517,71	1 701,65	1 853,33	1 855,49
Amortissements	209,35	215,23	203,73	203,73	203,73	187,28	181,40
Coûts financiers	59,01	133,21	132,07	98,31	41,57	24,82	6,38
Total production	798,10	1 272,43	1 528,68	1 819,75	1 946,95	2 065,43	2 043,27
Coûts directs de marketing	144,80	348,80	485,00	647,60	735,80	806,00	800,00
Coût des produits	942,90	1 621,23	2 013,68	2 467,35	2 682,75	2 871,43	2 843,27
Part étrangère (%)	13,80	11,10	8,12	6,06	5,01	3,96	3,14
Part variable (%)	19,99	48,46	59,07	67,92	72,56	75,47	76,04



**Tableau 14. Compte de résultat net**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Année					
	1	2	3	4	5	6
Produit des ventes	320,00	1 400,00	2 200,00	3 080,00	3 600,00	4 000,00
Moins coûts variables	167,56	736,53	1 163,14	1 636,81	1 923,50	2 149,28
Marge variable	152,44	663,47	1 036,86	1 443,19	1 676,50	1 850,72
En pourcentage du produit des ventes	47,64	47,39	47,13	46,86	46,57	46,27
Moins coûts fixes	695,40	702,38	692,04	693,26	694,53	679,43
Marge d'exploitation	-542,95	-38,91	344,83	749,93	981,97	1 171,30
En pourcentage du produit des ventes	-169,67	-2,78	15,67	24,35	27,28	29,28
Coûts financiers	59,01	133,21	132,07	98,31	41,57	24,82
Bénéfices bruts d'exploitation	-601,96	-172,13	212,75	651,62	940,41	1 146,48
En pourcentage du produit des ventes	-188,11	-12,29	9,67	21,16	26,12	28,66
Pertes déductibles	0,00	0,00	212,75	561,33	0,00	0,00
Bénéfices imposables	0,00	0,00	0,00	90,28	940,41	1 146,48
Impôt sur les sociétés	0,00	0,00	0,00	27,09	282,12	343,94
Bénéfices nets	-601,96	-172,13	212,75	651,62	940,41	1 146,48
En pourcentage du produit des ventes	-188,11	-12,29	9,67	20,28	18,29	20,06
Dividendes versés	0,00	0,00	212,75	624,53	658,28	802,53
Bénéfices non distribués	-601,96	-172,13	0,00	0,00	0,00	0,00
Ratios (%)						
Bénéfices nets/capital social	-49,54	-14,17	17,51	51,40	54,18	66,05
Bénéfices nets/valeur nette	-98,19	-39,04	48,25	141,65	149,30	182,02
Bénéfices nets+intérêts/investissement	-22,39	-1,57	13,75	28,27	27,06	31,70

Tableau 15. Mouvements de trésorerie (cash-flow) pour la planification financière

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Année								Valeur résiduelle 8
	0	1	2	3	4	5	6	7	
Total rentrées de trésorerie	2 312,42	829,13	1 591,69	2 201,10	3 081,37	3 600,73	4 000,61	4 000,00	1 213,32
<i>Rentrées de fonds</i>	2 312,42	509,13	191,69	1,10	1,37	0,73	0,61	0,00	0,00
Exploitation	0,00	320,00	1 400,00	2 200,00	3 080,00	3 600,00	4 000,00	4 000,00	0,00
Autres revenus	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1 213,32
Total sorties de trésorerie	2 312,42	826,97	1 571,79	2 406,23	3 319,42	3 850,28	4 084,42	4 010,56	7,37
Accroissement des immobilisations	2 300,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Accroissement de l'actif de roulement	0,00	77,13	51,27	33,88	51,25	29,95	23,98	0,66	0,00
Frais d'exploitation	0,00	516,01	891,68	1 175,45	1 491,94	1 686,30	1 841,42	1 855,49	0,00
Frais de marketing	0,00	137,60	332,00	476,00	634,40	728,00	800,00	800,00	0,00
Impôt sur les sociétés	0,00	0,00	0,00	0,00	27,09	282,12	343,94	347,02	0,00
Coûts financiers	12,42	96,23	133,21	132,07	98,31	41,57	24,82	6,38	0,00
Remboursement des prêts	0,00	0,00	163,62	376,08	391,90	424,06	247,72	191,30	7,37
Dividendes versés	0,00	0,00	0,00	212,75	624,53	658,28	802,53	809,71	0,00
Remboursement du capital social	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Excédent (ou déficit)	0,00	2,15	19,91	(-205,14)	(-238,05)	(-249,54)	(-83,81)	(-10,56)	1 205,95
Solde de trésorerie accumulé	0,00	2,15	22,06	(-183,07)	(-421,13)	(-670,57)	(-754,48)	(-765,03)	440,91
Excédent (ou déficit) étranger	233,00	103,29	(-239,24)	(-281,80)	(-278,71)	(-275,63)	(-272,54)	(-197,65)	0,00

## Cas 2

### UNE PETITE ENTREPRISE FAMILIALE : FABRICATION D'ÉLÉMENTS MÉTALLIQUES TOURNÉS ET EMBOUTIS

#### Introduction

L'examen de ce cas se divise en six sections :

- Historique du projet et rappel des faits
- Évaluation des caractéristiques du projet
- Analyse des marchés et choix des marchés cibles
- Conception de la stratégie du projet
- Profil des valeurs et des attitudes du chef d'entreprise
- Préparation d'un plan d'activité

#### A. Historique du projet et rappel des faits

M. Pionnier possède une entreprise familiale qui fabrique des éléments et des demi-produits métalliques pour une clientèle locale. Avant de lancer sa propre entreprise, il a travaillé pendant quinze ans dans une grande entreprise, où il avait démarré comme travailleur non qualifié et avait été progressivement formé à la ferronnerie; il avait finalement occupé un poste de contremaître dans lequel il n'avait pas moins de 25 ouvriers sous ses ordres.

À la suite de la fermeture inopinée de l'usine, il avait décidé de créer sa propre entreprise en rachetant dans un premier temps des machines d'occasion bon marché à son ancien employeur. Se servant d'une partie des locaux laissés vacants par l'usine après sa fermeture, il s'est établi sur le marché local tout en recherchant un lieu d'implantation approprié. Après avoir acheté un terrain à proximité, il a créé un nouvel atelier et construit un logement pour sa famille. Il était bientôt à la tête d'une entreprise comptant huit employés, dont deux membres de sa famille, et dotée des machines nécessaires (une machine à cintrer, une machine à trancher, une machine à souder et quelques outils à main).

Les ventes s'effectuaient uniquement par relations personnelles. Toute expansion ultérieure était limitée par la mauvaise qualité des produits, la demande limitée dont ils faisaient l'objet et des obstacles commerciaux.

Cherchant à élargir des débouchés commerciaux, M. Pionnier a étudié les possibilités qu'offrait une nouvelle zone industrielle créée par le gouvernement. Située à quelque 80 kilomètres de son atelier, cette zone était ouverte aux investisseurs aussi bien locaux qu'étrangers. Elle avait déjà attiré un certain nombre d'usines qui fabriquaient des éléments électriques et électroniques et procédaient à l'assemblage de produits finis destinés principalement à l'exportation, des entreprises étrangères tirant parti du faible coût de la main-d'œuvre.

À la recherche des objectifs qu'il s'était fixé et à partir d'une enquête préliminaire sur le marché qui avait été effectuée par un conseiller local, M. Pionnier a appris que certaines des entreprises installées dans la nouvelle zone industrielle avaient besoin de plus grandes quantités d'éléments métalliques tournés et emboutis, qui étaient importés de pays industrialisés. L'idée prit corps que ces entreprises souhaiteraient peut-être acheter sur place si les normes de qualité pouvaient être respectées. Pour y donner suite, M. Pionnier a fait appel à des consultants dont les services étaient fournis dans le cadre de programmes de promotion industrielle organisés par le gouvernement.

## B. Évaluation des caractéristiques du projet

Afin de faciliter une évaluation globale des critères essentiels et des facteurs de réussite, les fiches de travail V-1 et V-2 (figures XXIII à XXVI) ont été remplies afin d'enregistrer, d'analyser et d'évaluer les données. Dans un premier temps, l'évaluation a permis de déterminer l'importance de la mise de fonds et des étapes ultérieures de la conception et de la préparation du projet. Compte tenu de la capacité financière de la famille et de son aptitude à prendre des risques, le total des investissements ne devait pas dépasser 250 000 dollars.

## C. Analyse du marché et choix des marchés cibles

Une enquête de terrain a permis de dénombrer trois catégories de clients éventuels :

- Clients ayant besoin de grandes quantités d'éléments tournés et emboutis de haute qualité et de grande précision fabriqués par des machines automatiques. Ces clients disposaient généralement de leur propre capacité de production pour ces éléments et se suffisaient essentiellement à eux-mêmes. Toutefois, ils s'approvisionnaient parfois aussi auprès de fournisseurs extérieurs moyennant un faible prix mais s'attendaient néanmoins à ce que les produits soient d'une qualité uniforme.
- Clients ayant besoin de plus petites quantités, qui disposaient parfois d'une capacité limitée dans leur propre usine mais étaient essentiellement tributaires de leur société mère ou de fournisseurs étrangers.
- Clients ayant besoin de quantités relativement faibles. Ces clients faisaient généralement appel à des fournisseurs étrangers et passaient des commandes à plusieurs sous-traitants ou fournisseurs.

L'enquête a montré que M. Pionnier, compte tenu des contraintes auxquelles il était soumis, devrait cibler les deux derniers groupes de clients. Un consultant a été chargé d'effectuer l'analyse de marché nécessaire. Des enquêtes parallèles ont confirmé que les clients éventuels préféreraient s'approvisionner auprès d'un producteur local, tout en doutant que les normes de qualité puissent être respectées.

### 1. Identification des produits

Un certain nombre de fabricants ont établi conjointement les spécifications des produits qui seraient fournis par M. Pionnier et qui détermineraient le choix de la technologie et du matériel. L'analyse du marché a mis en lumière les tendances ci-après :

- Amélioration progressive des normes de qualité
- Substitution croissante des importations
- Augmentation des investissements directs par des entreprises étrangères profitant du faible coût de la main-d'œuvre
- Généralisation de l'application d'une technologie de pointe, alliée au perfectionnement et à l'acquisition des qualifications nécessaires.

La description du marché (voir figures XXIII à XXVI) contenait des renseignements pertinents sur certains segments du marché. Toutefois, certains aspects détaillés des caractéristiques des concurrents, des parts de marché et des stratégies de marketing nécessitaient d'être examinés plus avant. Les aspects ci-après ont été jugés décisifs pour la conception du projet et les stratégies de marketing :

- Facteurs qui déterminent les spécifications du produit
- Capacité de production et possibilités de vente (seuil de rentabilité)
- Besoins de formation et normes technologiques pour satisfaire aux exigences de qualité
- Création d'une réputation de fournisseur de produits de qualité
- Planification des investissements à venir en fonction de l'évolution du marché, des contraintes financières et des risques.

**Figure XXIII. Formulaire V-1 dûment rempli  
sur la segmentation du marché**

Projet/variante : <i>M. Pionnier</i>		Code :
		Date :
Nom du segment du marché (groupe cible)	Critères appliqués à la segmentation	
Segment A <i>Commande de faible volume, éléments tournés et emboutis de qualité, un fournisseur (étranger)</i>	<i>Volume, fréquence des commandes, qualité, type de fournisseur (concurrent), ratio coût-prix (marge)</i>	
Segment B <i>Petites quantités, éléments tournés et emboutis de qualité, plusieurs fournisseurs/sous-traitants</i>		
Segment C <i>Grosse commande, haute qualité et grande précision, prix le plus bas possible</i>		
Observations :		

Voir la liste de contrôle au chapitre X.

**Figure XXIV. Formulaire V-2 dûment rempli pour le segment de marché A**

Projet/variante : <i>M. Pionnier</i>	Code : Date :
Segment du marché (produit-groupe cible) <sup>a</sup> <i>Faible volume de commande tribulaire d'une société mère ou d'un fournisseur (étranger)</i> "A"	
Caractéristiques des clients (type, lieu, préférences et besoins, comportement à l'achat, etc.) <i>Quantités moyennes, faibles frais de transport, délais de livraison courts et adaptables, simple communication en vue de compléter les capacités limitées sur place</i>	
Caractéristiques du produit <i>Bonne qualité, haute précision</i>	
Importance du marché et marché potentiel <sup>b</sup> <i>Volume du marché estimé à 6 millions de dollars</i>	
Cycle de vie du marché <input checked="" type="checkbox"/> En expansion <input type="checkbox"/> Développé <input type="checkbox"/> Saturé <input type="checkbox"/> En déclin	
Circuits de distribution <i>Livraison directe au client</i>	
Principaux concurrents <sup>c</sup> <i>Capacités de l'entreprise, importations (société mère, fournisseur étranger), autres fournisseurs locaux (possibles)</i>	
Objectifs de vente (quantités, prix, recettes) <i>1,2 million de dollars dans un délai de trois à cinq ans (= 20 % de parts du marché)</i>	
Observations : <i>40 % d'éléments tournés 60 % d'éléments emboutis Matériaux disponibles sur place; outils éventuellement fournis par les clients</i>	

<sup>a</sup>Utiliser un formulaire séparé pour chaque segment du marché.

<sup>b</sup>Nombre de clients éventuels, volume estimatif du marché, etc. Le marché potentiel désigne la demande totale estimative, le volume du marché représente la part du marché potentiel qui est déjà satisfaite.

<sup>c</sup>Nom, adresse, programme de production (ventes). Pour l'évaluation des concurrents, utiliser le formulaire V-3.

**Figure XXV. Formulaire V-2 dûment rempli pour  
le segment de marché B**

Projet/variante : <i>M. Pionnier</i>	Code : Date :
Segment du marché (produit-groupe cible) <sup>a</sup> <i>Petites entreprises (petites commandes)</i> "B"	
Caractéristiques des clients (type, lieu, préférences et besoins, comportement à l'achat, etc.) <i>Faibles quantités, évolution de la demande, forte rentabilité, livraison rapide, production souple</i>	
Caractéristiques du produit <i>Matières différentes, petits lots de production, qualité et précision suffisantes</i>	
Importance du marché et marché potentiel <sup>b</sup> <i>Volume estimatif du marché : 4,5 millions de dollars</i>	
Cycle de vie du marché <input type="checkbox"/> En expansion <input type="checkbox"/> Développé <input type="checkbox"/> Saturé <input checked="" type="checkbox"/> En déclin	
Circuits de distribution <i>Directement au client</i>	
Principaux concurrents <sup>c</sup> <i>Importations, autres fournisseurs locaux (possibles)</i>	
Objectifs de vente (quantités, prix, recettes) <i>650 000 de dollars dans un délai de trois à cinq ans (= 15 % de parts du marché)</i>	
Observations : <i>30 % d'éléments tournés 70 % d'éléments emboutis Matériaux disponibles sur place; outils éventuellement fournis par les clients</i>	

<sup>a</sup>Utiliser un formulaire séparé pour chaque segment du marché.

<sup>b</sup>Nombre de clients éventuels, volume estimatif du marché, etc. Le marché potentiel désigne la demande totale estimative, le volume du marché représente la part du marché potentiel qui est déjà satisfaite.

<sup>c</sup>Nom, adresse, programme de production (ventes). Pour l'évaluation des concurrents, utiliser le formulaire V-3.

**Figure XXVI. Formulaire V-2 dûment rempli pour  
le segment de marché C**

Projet/variante : <i>M. Pionnier</i>	Code : Date :
Segment du marché (produit-groupe cible) <sup>a</sup> <i>Grandes entreprises qui contrôlent leurs sous-traitants (MARCHÉ D'ACHETEUR)</i> "C"	
Caractéristiques des clients (type, lieu, préférences et besoins, comportement à l'achat, etc.) <i>Importance accordée à l'approvisionnement sur place, propre capacité (limitée) de l'entreprise, fournisseurs étrangers; importance d'une livraison rapide</i>	
Caractéristiques du produit <i>Amélioration progressive des normes de qualité</i>	
Importance du marché et marché potentiel <sup>b</sup> <i>Volume estimatif du marché : 15 millions de dollars</i>	
Cycle de vie du marché <input checked="" type="checkbox"/> En expansion <input type="checkbox"/> Développé <input type="checkbox"/> Saturé <input type="checkbox"/> En déclin	
Circuits de distribution <i>Livraison directe au client</i>	
Principaux concurrents <sup>c</sup> <i>Capacité de l'entreprise, importations, progression des investissements directs des entreprises étrangères</i>	
Objectifs de vente (quantités, prix, recettes) <u>Possibilités</u> <i>1,5 million de dollars dans un délai de trois à cinq ans (= 10% de parts du marché)</i>	
Observations : <i>50% des ventes d'éléments tournés 50% d'éléments emboutis Approvisionnement local de matériaux, outils éventuellement fournis par les clients</i>	

<sup>a</sup>Utiliser un formulaire séparé pour chaque segment du marché.

<sup>b</sup>Nombre de clients éventuels, volume estimatif du marché, etc. Le marché potentiel désigne la demande totale estimative, le volume du marché représente la part du marché potentiel qui est déjà satisfaite.

<sup>c</sup>Nom, adresse, programme de production (ventes). Pour l'évaluation des concurrents, utiliser le formulaire V-3.

## D. Conception de la stratégie du projet

L'évaluation des formulaires et du questionnaire II-1, qui fait l'objet de la section suivante, ainsi que l'analyse détaillée du marché, ont montré que la stratégie du projet serait arrêtée en fonction des considérations suivantes :

- Bien que disposant de l'expérience nécessaire en tant que chef d'entreprise et agent technique, M. Pionnier avait des moyens financiers limités.
- Malgré l'accroissement de la demande d'éléments métalliques tournés et emboutis de haute qualité, la constitution de capacités correspondantes et la satisfaction de normes de qualité prendraient du temps car le personnel devait être formé à la technologie.
- La clientèle devrait être diversifiée afin de répartir les risques et d'atténuer la vulnérabilité de M. Pionnier en tant que sous-traitant.
- Il est probable que la nouvelle entreprise de M. Pionnier ne serait tout d'abord qu'un autre petit fournisseur sur un marché assez vaste et compétitif, mais qu'elle pourrait par la suite acquérir une part importante du marché local (marché de la zone industrielle par exemple).

### 1. Définition des objectifs de commercialisation

Conformément aux résultats de l'analyse de marché, M. Pionnier a décidé de créer une nouvelle ligne de produits pour répondre aux besoins des catégories ci-après de clients pendant les deux années à venir :

- Clients qui passent fréquemment de petites commandes (segment A, voir figure XXIV).
- Petites entreprises qui ont besoin de petites quantités (segment B, voir figure XXV).

Pendant la première année, les objectifs de vente ont été projetés à 300 000 dollars pour le premier groupe et à 200 000 dollars pour le second. M. Pionnier a décidé de s'intéresser aux clients éventuels dans la zone industrielle (voir ci-dessous, sous-section 4) en nouant des relations d'affaires et en se créant une réputation de fournisseur coopératif, fiable et conscient de la qualité.

### 2. Mesures sur le plan commercial

Afin de nouer des relations d'affaires et de consolider la réputation de l'entreprise, M. Pionnier a dû créer un service de commercialisation, ayant compris qu'il devait être appuyé dans ses activités par une personne expérimentée en matière de vente. En outre, il avait besoin d'un service au sein de l'entreprise pour rester en contact avec les clients et répondre à leurs questions et exigences particulières. Il est aussi devenu évident que la représentation de l'entreprise aux yeux de ses clients n'était pas sans importance. Les activités de promotion devraient donner une idée de sérieux : l'information sur les produits pourrait être transmise par le biais d'une documentation imprimée de conception soignée à l'intention des clients possibles.

Étant donné qu'il n'est pas facile de trouver des vendeurs expérimentés, M. Pionnier a décidé d'employer son propre fils, qui avait l'expérience technique nécessaire et qui connaissait des langues étrangères. Il n'avait toutefois aucune expérience de la vente et avait besoin de recevoir une formation complémentaire.

Pour l'organisation des ventes dans l'entreprise, un agent technique expérimenté a été engagé; il devait être formé sur place aux techniques de vente.

### 3. Projections des ventes

Les projections des ventes pour les deux groupes de clients étaient supposées atteindre au total 500 000 dollars pendant la première année, soit un peu moins de 30 % des possibilités de vente, et devaient doubler au cours de la deuxième année.

S'intéressant au long terme, M. Pionnier a décidé de suivre de près l'évolution du marché. Il a pensé que son entreprise pourrait peut-être se mettre au service de grandes entreprises (segment C, voir figure XXVI) qui remplaceraient leur capacité interne limitée par des accords de sous-traitance.

#### 4. *Choix du lieu d'implantation*

M. Pionnier devait décider s'il souhaitait installer une nouvelle ligne de production d'éléments tournés et emboutis dans les locaux dont il disposait déjà, ou s'il souhaitait construire une nouvelle installation dans la zone industrielle, à 80 kilomètres de là, à proximité des clients éventuels. S'il choisissait cette deuxième solution, il aurait à s'habituer à un nouvel environnement qui ne lui était pas familier et à créer de nouvelles relations d'affaires, et devrait en particulier engager des travailleurs et se familiariser avec les formalités logistiques et administratives de la zone industrielle.

Dans ces conditions, et pleinement conscient des risques, M. Pionnier a décidé, sur les conseils de ses consultants, d'ouvrir une nouvelle ligne de production dans l'atelier qu'il avait déjà. Cela lui a permis d'utiliser les structures et les employés déjà en place, tout en améliorant leurs compétences et en formant de nouveaux travailleurs afin d'atteindre les normes de quantité et de qualité nécessaires pour les nouveaux produits. Cela lui a aussi permis de s'attacher à nouer et à développer des liens avec des entreprises qui pourraient devenir des clients. La décision de déplacer l'entreprise a été différée en attendant que la situation du marché, le niveau des qualifications et d'autres facteurs de production aient suffisamment évolué.

#### 5. *Besoins de formation*

Pour atteindre et maintenir les normes de qualité, le personnel en place devait se perfectionner et les travailleurs nouvellement recrutés devaient être formés. Autrement dit, une attention particulière devait être accordée au choix du personnel et à la manière optimale de tirer parti des moyens internes et externes de formation. Cela signifiait aussi que des avantages devaient être accordés au personnel ainsi formé pour l'encourager à rester dans l'entreprise.

Une étroite coopération avec les fournisseurs de machines et de matériel a été jugée indispensable pour garantir une formation appropriée et pour se tenir au courant des innovations technologiques.

#### 6. *Choix des machines et du matériel*

Les machines et le matériel devaient être suffisamment perfectionnés pour permettre de fabriquer des produits de la qualité voulue. Lorsque la nouvelle ligne de production a été créée, il a été décidé que les exigences de qualité pourraient dans un premier temps être satisfaites en utilisant une machine d'occasion. A mesure que la production et le chiffre d'affaires augmenteraient, ces machines seraient progressivement remplacées par des machines plus modernes et technologiquement plus perfectionnées, qui devraient toutefois répondre aux exigences suivantes :

- Possibilité de produire des quantités suffisantes de produits de qualité fiable
- Facilité de fonctionnement, possibilité de trouver facilement des pièces de rechange et accès aux services des fournisseurs

Étant donné que le rapport coût-efficacité de tout nouvel investissement dépendait dans une large mesure de l'existence de ces conditions, l'investisseur ne devait pas se laisser dépasser par les progrès techniques. Les foires internationales de même que les vendeurs et les fournisseurs spécialisés dans les biens d'équipement permettaient de se tenir au courant.

M. Pionnier devait décider soit d'utiliser des moules et des outils fournis par ses clients, soit de les fabriquer lui-même, auquel cas il serait moins tributaire de ses clients. Si les clients fournissaient les outils et les moules nécessaires, comme c'était souvent le cas, la possibilité

qui leur était ainsi offerte de choisir entre des sous-traitants concurrents signifiait qu'ils seraient peut-être capables d'imposer les conditions de livraison et les prix.

M. Pionnier, tenu de choisir entre plus d'autonomie ou plus de dépendance, a décidé de fabriquer ses propres moules et outils. Cette décision a nécessité de nouveaux investissements pour les services de maintenance et de réparation et a aussi nécessité l'acquisition du savoir-faire et des qualifications nécessaires. M. Pionnier a décidé dans un premier temps de fabriquer les formes simples et de se procurer les formes plus compliquées auprès de ses clients. Lui-même et ses employés ont ainsi pu se familiariser avec un ensemble de normes techniques et de progrès technologiques.

### 7. Approvisionnement en matières premières

Pour sa gamme de produits, M. Pionnier devait importer des matières premières et se trouvait confronté aux risques qui accompagnent les conditions de l'offre et les prix sur le marché international. La politique commerciale et la réglementation des importations appliquées par les gouvernements, contingentement ou octroi de licences par exemple, pourraient aussi avoir un effet décisif sur les disponibilités et les coûts.

### 8. Options et obstacles stratégiques

A partir des antécédents de ce cas et de considérations stratégiques, les éléments déterminants ci-après ont été définis pour la conception du projet :

- Compte tenu des ressources financières de M. Pionnier et de sa famille, le total des investissements ne devrait pas dépasser 250 000 dollars, dont 50 % au moins devraient être financés par le capital social.
- Conformément aux objectifs commerciaux, la capacité de production d'éléments métalliques emboutis et tournés viserait à répondre à la demande des clients dans deux segments distincts du marché local, qui avaient tous deux besoin d'un approvisionnement fiable en produits de bonne qualité.

### E. Profil des valeurs et des attitudes du chef d'entreprise

M. Pionnier a été invité à remplir le questionnaire II-1 (figure XXVII). Ses valeurs et ses attitudes de chef d'entreprise, si on les compare au profil de la figure XXI, correspondent à celles d'un pionnier. Ses réponses aux questions 1, 6, 8, 10 et 12 s'écartent de celles du pionnier moyen type sur un seul point, ce qui s'explique sans doute par des conditions socioculturelles différentes de celles de l'échantillon<sup>88</sup>.

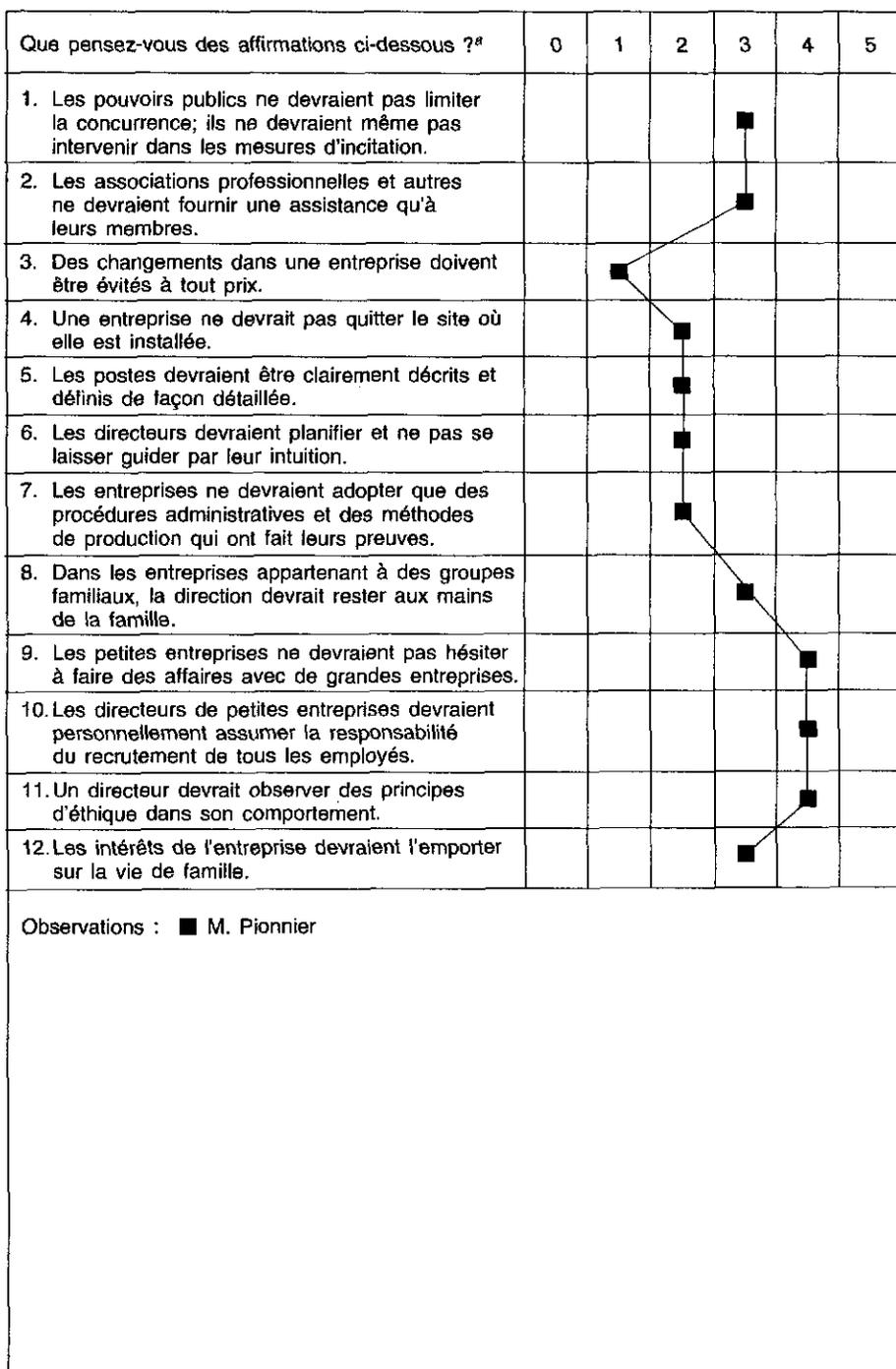
Il est caractéristique que les chefs d'entreprise du type pionnier sont en désaccord avec les affirmations qui accordent beaucoup de place à la continuité, aux habitudes et à la régularité. Ils sont au contraire plus créatifs, souples et ouverts aux changements, qui sont des qualités exigées par les secteurs industriels en expansion ou pendant la phase d'expansion du cycle de l'entreprise.

### F. Préparation d'un plan d'entreprise

Afin d'obtenir un prêt à long terme de la Banque de développement des petites entreprises, M. Pionnier doit maintenant présenter un plan d'entreprise. Ce plan doit comprendre une estimation des coûts d'investissement ainsi que les projections des ventes et des coûts d'exploitation sur une période de cinq ans. Le coût de l'équipement moderne et technologiquement perfectionné dont il a été question à la sous-section D.6 peut être obtenu en s'adressant aux fournisseurs ; le coût des moules et des outils fabriqués dans l'atelier de M. Pionnier doit être calculé.

<sup>88</sup>Les profils ont été mis au point dans le cadre de l'étude européenne INTERSTRATOS (base 1991), qui portait sur cinq secteurs industriels et environ 3 000 chefs d'entreprise [1].

**Figure XXVII. Profil de M. Pionnier, avec indication de ses réponses au questionnaire II-1**



<sup>a</sup>0 Pas de réponse. 1 Tout à fait faux. 2 Faux. 3 Sans opinion. 4 Vrai. 5 Très vrai.

A côté des projections des recettes et des coûts, la banque aura aussi besoin de renseignements détaillés sur la manière dont l'approvisionnement de matières premières importées peut être garanti (voir sous-section D.7). Étant donné que la banque doit aussi vérifier que les projections de ventes sont réalistes, M. Pionnier devrait présenter, en même temps que la planification de l'entreprise, les spécifications techniques et les exigences de qualité de ses principaux clients et, lorsqu'il s'agit de sous-traitance, une déclaration d'intention conclue avec les sous-traitants qui souhaitent acheter ses produits.

Pour évaluer la demande de prêt, la banque mettra en parallèle la proposition de projet et la planification de l'entreprise avec des projets analogues, en utilisant des ratios sous-sectoriels spécifiques comme points de référence (ratios production/capital et structure des coûts d'exploitation par exemple). Les données sous-sectorielles dont la banque ne dispose pas peuvent être obtenues auprès de l'organisation de développement des petites industries.

### Références

1. Voir Institut européen de recherches et d'études supérieures en management, *First Descriptive Results of the INTERSTRATOS Project*, séries et documents de travail de l'Institut (Bruxelles, 1993) et groupe STRATOS, *Strategic Orientation of Small European Business* (Aldershot, Gower, 1990).



## SÉRIE D'ÉTUDES GÉNÉRALES DE L'ONUDI

*Les publications suivantes figurent dans cette série :*

<i>Titre</i>	<i>Cote</i>	<i>Prix en (dollars des États-Unis)</i>
Planning and Programming the Introduction of CAD/CAM Systems A reference guide for developing countries	ID/SER.O/1	25,00
Value Analysis in the Furniture Industry	ID/SER.O/2	7,00
Production Management for Small- and Medium-Scale Furniture Manufacturers A manual for developing countries	ID/SER.O/3	10,00
Documentation and Information Systems for Furniture and Joinery Plants A manual for developing countries	ID/SER.O/4	20,00
Low-cost Prefabricated Wooden Houses A manual for developing countries	ID/SER.O/5	6,00
Timber Construction for Developing Countries Introduction to wood and timber engineering	ID/SER.O/6	20,00
Timber Construction for Developing Countries Structural timber and related products	ID/SER.O/7	25,00
Timber Construction for Developing Countries Durability and fire resistance	ID/SER.O/8	20,00
Timber Construction for Developing Countries Strength characteristics and design	ID/SER.O/9	25,00
Timber Construction for Developing Countries Applications and examples	ID/SER.O/10	20,00
Technical Criteria for the Selection of Woodworking Machines	ID/SER.O/11	25,00
Design and Manufacture of Bamboo and Rattan Furniture	ID/SER.O/12	25,00
Issues in the Commercialization of Biotechnology	ID/SER.O/13	45,00
Software Industry Current trends and implications for developing countries	ID/SER.O/14	25,00
Maintenance Management Manual With special reference to developing countries	ID/SER.O/15	35,00
Manuel pour les petites entreprises industrielles Conception et évaluation des projets	ID/SER.O/16 <sup>a</sup>	25,00
Policies for Competition and Competitiveness Case-study of industry in Turkey	ID/SER.O/17	35,00
Manual on Technology Transfer Negotiations	ID/SER.O/18	80,00
From Wastes to Profits Experiences, Guidelines, Film	ID/SER.O/19	75,00

<sup>a</sup>Disponible également en anglais.

Acceptable Quality Standards in the Leather and Footwear Industry	ID/SER.O/20	30,00
Information Sources on the Leather, Footwear and Leather Products Industry	ID/SER.O/21	56,00
Guidelines for Infrastructure Development through Build-Operate-Transfer (BOT) Projects	ID/SER.O/22 <sup>b</sup>	65,00
Using Statistics for Process Control and Improvement An Introduction to Basic Concepts and Techniques	ID/SER.O/23	25,00

*Prière d'ajouter 3 dollars des États-Unis par exemplaire pour les frais d'envoi et d'emballage (par courrier ordinaire). Délai de livraison : 4 à 6 semaines.*

---

<sup>b</sup>A paraître en français.

## BON DE COMMANDE

Veuillez compléter le formulaire ci-après et l'envoyer à l'adresse suivante :

**ONU DI**

**Madame E. Mayer (D-2101)**

**Secrétariat du Comité des publications/Bureau de vente**

**Centre international de Vienne**

**Boîte postale 300, A-1400 Vienne (Autriche)**

Veuillez m'envoyer \_\_\_\_\_ exemplaire(s) de la publication \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ (ID/SER.O/ \_\_\_\_\_ ) au prix de \_\_\_\_ dollars des États-

Unis par exemplaire plus frais d'envoi.

### MODE DE PAIEMENT

- Un chèque, mandat ou bon de l'UNESCO (disponible dans tous les bureaux de l'UNESCO) établi à l'ordre de l'ONUDI est joint au présent formulaire.
- Le paiement a été effectué sur le compte bancaire ci-après : CA-BV, n° 0127-00662 (réf. RB-7310000), Schottengasse 6, A-1010 Vienne (Autriche).
- L'argent a été versé sur le compte ci-après : UNIDO TAO Account, BANKERS Trust Co., P.O. Box 318, Church Street Station, New York, N.Y. 10015, USA : Account n° 04817595, Att. : International Department.

Nom \_\_\_\_\_

Adresse \_\_\_\_\_

Téléphone \_\_\_\_\_ Télex \_\_\_\_\_

Adresse télégraphique \_\_\_\_\_ Télécopieur \_\_\_\_\_

*Note.* Les publications de cette série peuvent également être obtenues aux adresses suivantes :

**Section des ventes**  
**Organisation des Nations Unies**  
**Bureau DC2-0853**  
**New York, N.Y. 10017,**  
**États-Unis d'Amérique**  
**Tél. : (212) 963-8302**

**Section des ventes**  
**Organisation des Nations Unies**  
**Palais des Nations**  
**CH-1211 Genève 10, Suisse**  
**Tél. : (22) 34-60-11, poste librairie**





### كيفية الحصول على منشورات اليونيدو

يمكن الحصول على منشورات اليونيدو من المكتبات ودور التوزيع في جميع أنحاء العالم. استعلم عنها من المكتبة التي تتعامل معها أو اكتب إلى: الأمم المتحدة، قسم البيع في نيويورك أو في جنيف.

#### 如何购取工发组织出版物

工发组织出版物在全世界各地的书店和经营处均有发售。 请向书店询问或写信到纽约或日内瓦的联合国销售组。

### HOW TO OBTAIN UNIDO PUBLICATIONS

UNIDO publications may be obtained from bookstores and distributors throughout the world. Consult your bookstore or write to: United Nations, Sales Section, New York or Geneva.

### COMMENT SE PROCURER LES PUBLICATIONS DE L'ONUDI

Les publications de l'ONUDI sont en vente dans les librairies et les agences dépositaires du monde entier. Informez-vous auprès de votre libraire ou adressez-vous à : Nations Unies, Section des ventes, New York ou Genève.

### КАК ПОЛУЧИТЬ ИЗДАНИЯ ЮНИДО

Издания ЮНИДО можно купить в книжных магазинах и агентствах во всех районах мира. Наводите справки об изданиях в вашем книжном магазине или пишите по адресу: Организация Объединенных Наций, Секция по продаже изданий, Нью-Йорк или Женева.

### COMO CONSEGUIR PUBLICACIONES DE LA ONUDI

Las publicaciones de la ONUDI están en venta en librerías y casas distribuidoras en todas partes del mundo. Consulte a su librero o diríjase a: Naciones Unidas, Sección de Ventas, Nueva York o Ginebra.