



**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.

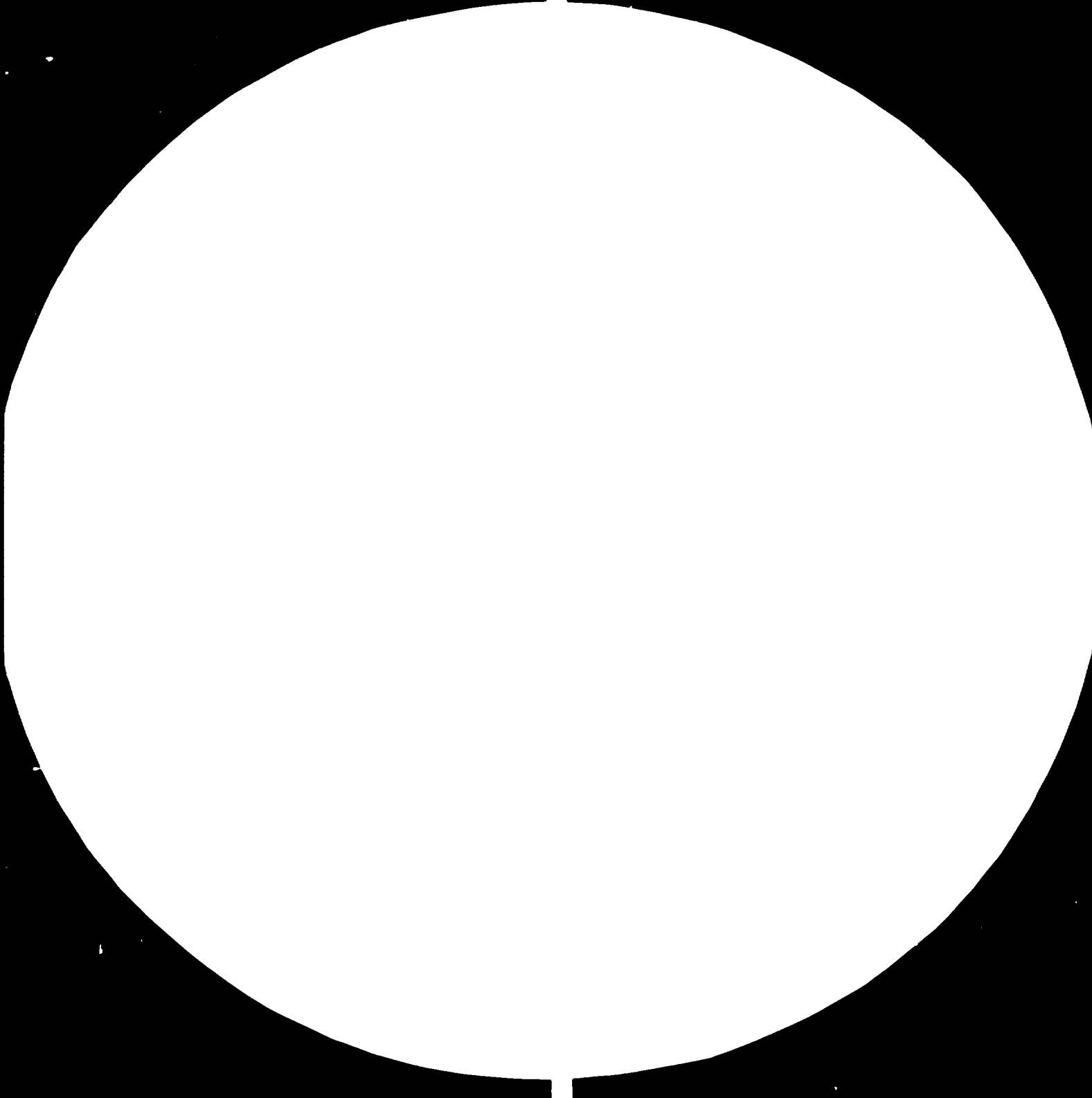
## FAIR USE POLICY

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)





2.8 2.5



2.8 2.5  
2.2  
2.0  
1.8  
1.6  
1.4  
1.25  
1.1  
1.0

1.0 1.1 1.25 1.4 1.6 1.8 2.0 2.2 2.5 2.8

10211

PNUD - ONUDI

Projet RAF/76/023/1/37

Centre Régional de Promotion des Entreprises Africaines  
des Pays Membres du Conseil de l'Entente

(Phase préparatoire - Décembre 78 - Décembre 80)

R A P P O R T     F I N A L

00120

PNUD - ONUDI

---

Projet RAF 76/022/D/1/37

---

RAPPORT FINAL

---

**Ce rapport n'ayant pas encore été soumis à l'approbation du PNUD et de l'ONUDI, ces Organisations ne partagent pas nécessairement les vues qui y sont exprimées.**

ABIDJAN, le 1 Décembre 1980

G. MULLER

Consultant Technique

## SOMMAIRE

### Chapitre 1 - LOGIQUE DU PROJET

#### 1.1- ORIGINE DU PROJET

#### 1.2- OBJECTIFS DU PROJET RAF 76023

### Chapitre 2 - ACTIVITES EXERCEES

#### 2.1. DANS LE CADRE DU PROJET

#### 2.2. AUTRES ACTIVITES

### Chapitre 3 - RESULTATS OBTENUS

#### 3.1. TRAVAUX ACHEVES

311- Guides du promoteur.

312- Dépliants "Vous et votre banque".

313- Répertoire des centres de documentations

314- Informations techniques

315- Comparaison interoffice.

#### 3.2- TRAVAUX ENTREPRIS, MAIS NON ACHEVES

321- Répertoire des entreprises des pays du Conseil de l'Entente

322- Inventaires des études et rapports publiés dans chacun  
des pays du Conseil de l'Entente

323- Répertoire des données de base sur les pays du Conseil  
de l'Entente.

### Chapitre 4 - REALISATION DES OBJECTIFS IMMEDIATS

#### 4.1- CREATION D'UN CENTRE REGIONAL

.../...

- 4. 2. RENFORCEMENT DES ACTIVITES DE FORMATION
- 4. 3. PREPARATION D'UN DOCUMENT DE PROJET.
- 4. 4. RENFORCEMENT DE LA DOCUMENTATION INDUSTRIELLE

Chapitre 5. UTILISATION DES RESULTATS DU PROJET

- 5. 1. GUIDES DU PROMOTEUR
- 5. 2. DEPLIANTS " VOUS ET VOTRE BANQUE"
- 5. 3. REPERTOIRES DES CENTRES DE DOCUMENTATION

Chapitre 6. CONSTATATIONS ET CONCLUSIONS

- 6. 1. CONCLUSIONS FORMULEES EN JUILLET 1979
- 6. 2. CONCLUSIONS COMPLEMENTAIRES.

Chapitre 7. RECOMMANDATIONS

- 7. 1. TRAVAUX NECESSAIRES AU DEVELOPPEMENT DES  
RESULTATS
- 7. 2. SUITE A DONNER AUX TRAVAUX INACHEVES
- 7. 3. RECOMMANDATION RESULTANT DES CONSTATATIONS  
ET CONCLUSIONS.

ANNEXES

- ANNEXE 1 - Thèmes de réflexion proposés pour la création d'un Centre  
ANNEXE 2 - Rapport justifiant la proposition de document de projet  
ANNEXE 3 - Note sur le Service Information du Conseil de l'Entente  
ANNEXE 4 - Rapport sur le séminaire de COTONOU  
ANNEXE 5 - Questionnaire de comparaison interoffice  
ANNEXE 6 - Extraits du répertoire des études et rapports de HAUTE-VOLTA  
ANNEXE 7 - Dépliant " Vous et votre banque"  
ANNEXE 8 - Guide du promoteur.

## REMARQUE :

Le "Répertoire des centres de documentation des pays du Conseil de l'Entente " n'a pu être joint en annexe.

Des exemplaires de ce répertoire et des annexes 7 et 8 sont disponibles au :

Service Documentation

PAEA

Conseil de l'Entente

01 BP. 3734

ABIDJAN 01 (RCI)



## Chapitre 1

LOGIQUE DU PROJET

## 1.1. ORIGINE DU PROJET

La première idée relative à la création d'un centre régional pour la promotion des PME remonte à 1976. Une requête faite par le Conseil de l'Entente en Août 1976 prévoyait à cet effet un projet important : 324 mois x hommes et 1.500.000 \$ sur cinq ans pour la création d'un tel centre.

A cette époque, il était supposé que l'assistance de l'USAID cesserait en 1978. Une assistance relais du PNUD paraissait nécessaire avant que le Conseil de l'Entente puisse sur ses fonds propres assurer le fonctionnement de ce Centre.

Il est à noter que dès cette époque, si, d'un côté, les différentes parties étaient d'accord pour éviter pour le centre un double emploi avec ce qui existait déjà, les travaux et activités prévues étaient les mêmes que celles exercées par les centres nationaux.

Pendant l'année 1977, des considérations financières ne permirent pas au PNUD de donner suite à cette requête.

L'idée devait être relancée :

1°/- lors du symposium d'ABIDJAN organisé par le BIT sur le thème "Développement des PME en Afrique" en mars 1977

2°/- lors de la réunion à YAMOUSSOUKRO en Juillet 1978 entre les banques de développement et les offices de promotion des PME des Etats du Conseil de l'Entente. La résolution N°3 demandait au Secrétariat Administratif du Conseil de l'Entente de poursuivre les démarches tendant à la création d'un Centre Régional de formation et de documentation.

.../...

En Février 1978, le PNUD approuvait un document de projet relatif à une phase préparatoire en vue de préparer un projet de plus grande envergure.

L'expert pourvu à cet effet d'une mission de un an est arrivé à ABIDJAN le 1er Décembre 1978.

### 1.2. OBJECTIFS DU PROJET RAF 76023

Les objectifs indiqués dans le document de projet relatif aux activités préparatoires étaient les suivants :

- 1- Propositions relatives à la création d'un Centre Régional de promotion des Entreprises Africaines dans les pays membres du Conseil de l'Entente
- 2- Préparation et mise en route d'un projet de coopération de longue durée avec le Conseil de l'Entente.
- 3- Renforcement des activités de formation du Secrétariat Administratif du Conseil de l'Entente, principalement en ce qui concerne les formateurs nationaux et les cadres des institutions de promotion et de financement des PME dans les pays membres.
- 4- Renforcement des activités du Secrétariat Administratif du Conseil de l'Entente dans le domaine des échanges industriels entre les pays membres, dans la recherche des sources d'approvisionnements industriels et enfin dans le domaine de la documentation et de l'information industrielles.

Pour l'essentiel, cette phase devait permettre de mieux définir les objectifs du projet principal et de définir les liens avec les autres projets PNUD - ONUDI dans la même région, toutes choses qui n'avaient pas été précisées depuis le dépôt de la requête au PNUD en 1976. Des réunions avaient bien été prévues à cet effet, mais elles n'avaient jamais eu lieu.

Ce travail s'inscrivait dans une mission d'une durée d'un an, pour un expert et pour un budget de 71.500 dollars qui faisait partie d'un budget global de 420.000 dollars alors prévu pour l'ensemble de l'opération.

.../...

## Chapitre 2

ACTIVITES EXERCEES

## 2.1. DANS LE CADRE DU PROJET

La mission de l'expert peut se décomposer en trois phases :

**Première phase : Investigations.**

(1er décembre 1978 - 4 Juillet 1979)

Une enquête auprès des différentes personnalités dans les cinq pays du Conseil de l'Entente a conduit l'expert aux conclusions formulées dans un rapport de Juin 1979 (voir annexe 2) et à la rédaction d'une proposition de document de projet, tous deux remis au Secrétaire Administratif du Conseil de l'Entente le 4 Juillet 1979. Ce projet tenait compte de la prévision indiquée à l'expert pour le budget global disponible.

**Deuxième phase : Intermédiaire.**

(4 Juillet 1979 - 24 Juin 1980)

Cette phase intermédiaire a présenté deux aspects : d'une part des négociations entre le PNUD et le Conseil de l'Entente et d'autre part un début d'action pour l'expert. Pendant cette période, le PNUD, puis l'ONUDI, et enfin le Conseil de l'Entente en décembre 1979, font part de leurs observations sur les propositions de l'expert.

Celui-ci prépare une deuxième proposition tenant compte des observations reçues, essentiellement :

- le souhait du Conseil de l'Entente de ne prévoir qu'un expert pour la suite du projet.
- la réduction de la durée du projet prévue par le siège du PNUD à NEW YORK. La fin du projet étant désormais prévue pour décembre 1980.

Ce nouveau projet a fait l'objet d'un examen par le Conseil de l'Entente qui le 24 juin 1980 a donné son accord pour :

- fixer un programme de travail pour la période restant à courir jusqu'à fin 1980.
- limiter le projet à sa phase préparatoire.

L'expert a mis à profit cette période d'attente pour commencer la mise en route des actions :

- qui lui avaient paru le plus nécessaires à la suite de son enquête;
- qui représentaient le début de la réalisation des actions prévues dans la proposition de document de projet de juillet 1979;
- dont le délai de réalisation était compatible avec la durée réduite du projet, c'est-à-dire dont on pouvait raisonnablement compter qu'elles seraient terminées en décembre 1980.

Troisième phase : opérationnelle  
(24 juin 1980 - 31 décembre 1980)

L'expert a cherché à réaliser les travaux prévus dans la phase 2. Ces travaux sont mentionnés au chapitre 3 "Résultats obtenus" et les documents correspondants sont joints en annexe.

## 2.2. AUTRES ACTIVITES

### 2.2.1- Séminaire de COTONOU (17 - 22 Septembre 1979)

A la suite d'une demande faite par Monsieur TEVOEDJRE, Directeur de l'Institut International d'Etudes Sociales à l'ONUDI, et en accord avec le Secrétaire Administratif du Conseil de l'Entente, l'expert a participé à l'animation du séminaire organisé à COTONOU sur le thème " La participation des PME au développement économique et social des pays d'Afrique", organisé par l'Institut de Formation Sociale Economique et Civique".

Le rapport rédigé à l'issue de ce séminaire est joint en annexe (Annexe 4)

RESULTATS OBTENUS

3.1. TRAVAUX ACHEVES.

311 - Guides du Promoteur.

Ce sont des fascicules de 32 pages, format 14 x 21, destinés à faire réfléchir un promoteur sur tous les problèmes que pose la création d'une entreprise. Ils se rapportent à de petites entreprises, qu'on rencontre couramment dans tous les pays du Conseil de l'Entente. Chaque guide se rapporte à une profession bien déterminée, il n'a évidemment pas pour objet d'apprendre au promoteur le métier correspondant, mais en lui permettant d'examiner les différents aspects de son projet (étude de marché, équipement, personnel, financement et, au-delà du démarrage, gestion) de prendre une décision en connaissance de cause, puis de disposer d'un guide pour les travaux à entreprendre .

Trois guides ont été édités avant la fin du projet :  
garagiste, menuisier, électricien. D'autres sont en préparation :  
menuiserie métallique, boulanger, mais n'ont pas été édités, faute de temps.  
Chaque guide a été préparé par un office de promotion avec le concours des experts et assistants qui y travaillent. Ils sont édités à 5.000 exemplaires, ils sont rédigés en termes généraux valables pour les cinq pays. Un encart dans chaque guide précise ce qui est particulier à chaque pays. L'expert a cherché à ce que la diffusion soit assurée aussi largement que possible .  
Un guide est joint en annexe au rapport. (Annexe 8).

.../...

### 312 - Dépliants " Vous et votre banque "

Ces dépliants, format 21 x 29,7, pliés en trois, sont destinés à améliorer les relations entre les banques de développement et leur clientèle de PME en faisant connaître à celle-ci les services que peuvent assurer les premières et en leur donnant des conseils en vue de relations confiantes. Cinq dépliants ont été édités à 3,000 exemplaires. Chacun a été préparé avec le concours d'une banque de développement qui doit en assurer la diffusion. La présentation est commune aux cinq dépliants, certains textes varient légèrement suivant les banques.

Un dépliant est joint en annexe au rapport (Annexe 7)

### 313- Répertoire des Centres de Documentation

Ce répertoire permet aux chefs d'entreprises, aux organismes qui les assistent, de trouver dans leur pays ou dans un pays voisin une documentation technique ou économique utile à l'élaboration de leurs projets et, qu'habituellement, ils demandent à des organismes lointains.

Dans chaque pays, le répertoire a été établi avec le concours des archives nationales et le centre de documentation le plus opérationnel. La mise à jour périodique devrait être assurée par le Service Documentation du Conseil de l'Entente qui les diffusera auprès de tous les centres répertoriés, des organismes en rapport avec les PME et des centres de documentation avec lesquels ce service est en rapport. Il a été tiré à 500 exemplaires pour la première édition.

### 314- Informations Techniques

A la suite de diverses demandes, des renseignements techniques ont été fournis à diverses banques de développement dans les domaines suivants:

- usinage des valves de pneumatiques
- fabrication du vinaigre
- fabrication de l'eau de javel
- fabrication des yaourts
- séchage du manioc
- séchage des oignons
- décorticage du café.

De plus, des informations économiques ont été également fournies à partir des documents présents au centre de documentation du Conseil de l'Entente.

### 315- Comparaison Interoffice

A la demande du Directeur d'un office, une enquête a été entreprise auprès des quatre offices nationaux de promotion des PME en de permettre une comparaison de leurs budgets, de leurs moyens humains et techniques, de leurs activités.

Un questionnaire (Annexe 5) a été envoyé à cet effet aux quatre offices. Trois sur quatre ont répondu et après mise au point ont donné leur accord pour que ces données soient échangées.

## 3.2. TRAVAUX ENTREPRIS MAIS NON ACHEVES.

### 321. Répertoire des Entreprises des Pays du Conseil de l'Entente

Il doit permettre à un chef d'entreprise de savoir " qui fait quoi" dans un pays voisin. Il doit l'inciter à entrer en rapport (achats, vente, sous-traitance, accord de distribution, de sous-traitance, échanges techniques) avec d'autres chefs d'entreprises, ce qui finalement doit lui permettre d'accroître son chiffre d'affaires. Les éléments ont été rassemblés en collaboration avec les Chambres de Commerce et d'Industrie des différents pays à partir de divers documents nationaux existants. Il doit donner, pour 500 à 600 entreprises, les quelques éléments suivants :

- raison sociale
- adresse et numéro de téléphone
- capital social
- date de création
- activités

qui permettent d'entrer en relation avec elles. Le Secrétariat Administratif a préféré différer l'édition d'un tel répertoire, n'ayant pas actuellement les moyens d'en assurer une compilation et une mise à jour correctes.

322- Inventaire des Etudes et Rapports Publiés dans chacun des Pays  
du Conseil de l'Entente

Un tel inventaire avait été réalisé en Haute-Volta par le Ministère du Plan en 1978.

Un travail analogue, fait dans les autres pays permettrait :

- d'éviter que soient refaites des études déjà réalisées et dont on a perdu la trace;
- un échange d'informations entre pays;

Dans tous les pays, les autorités chargées du Plan ont été d'accord sur la nécessité d'un tel travail, toutefois les délais nécessaires pour obtenir l'accord et le soutien des différents ministères et organismes intéressés, ainsi que la mise en place des moyens matériels nécessaires à sa réalisation n'ont pas permis de le faire dans le cadre de ce projet. Un extrait du répertoire édité en Haute-Volta est joint en annexe (Annexe 6)

323- Répertoire des Données de Base sur les Pays du Conseil de l'Entente

Alors que le Répertoire des Entreprises des pays du Conseil de l'Entente répond à la question " Qui fait quoi ? ", le répertoire des données de base devrait répondre à la question " Dans quelles conditions ? " Un tel document comprend trois parties :

- un résumé de la situation économique du pays (production, ressources, principales industries et activités)
- un résumé des conditions législatives ( fiscalité, douane, législation du travail, réglementations diverses)
- une mercuriale relative aux éléments principaux des prix de revient (salaires, loyers, prix des matières premières, et de quelques produits industriels courants) Ce genre de document a été publié à l'usage des investisseurs étrangers par la CEE ( en 1974, mais elle ne l'a pas réédité depuis) et par des sociétés d'édition privées. Par ailleurs, des Chambres de Commerce ou des ministères ont publié des documents contenant une partie de ces données.



L'expert a fourni des documents pouvant servir de modèle aux organisations des pays où rien de semblable n'existe. Mais faute de personnel, de moyens matériels et financiers, cette action n'a pas eu de suite à l'heure actuelle.

.../...

## Chapitre 4

REALISATION DES OBJECTIFS IMMEDIATS

## 4.1 - CREATION D'UN CENTRE REGIONAL DE PROMOTION DES ENTREPRISES AFRICAINES DES PAYS MEMBRES DU CONSEIL DE L'ENTENTE

Deux avis ont été recueillis lors de l'enquête faite pendant la phase préparatoire du projet :

a) celui de directeurs de centres nationaux de promotion qui avaient été à l'origine de la résolution demandant la création d'un centre régional lors du séminaire de YAMOOUSSOUKRO. Pour eux, un tel centre serait pourvu d'experts qui viendraient en renfort de ceux qui les assistent actuellement, soit pour des cas délicats, en matière d'assistance ou d'étude de projet, soit pour organiser des séminaires à l'intention de leurs cadres ou des chefs d'entreprises du pays.

Le centre régional, de plus, aurait été une source de renseignements techniques qui, pensent-ils, leur fait actuellement défaut.

b) celui des représentants de l'administration, des banques de développement, des représentants des Nations-Unies, pour qui, compte tenu des structures actuellement en place, une institution supplémentaire ne semblait pas nécessaire; l'effort devant, dans l'immédiat, porter sur l'amélioration du fonctionnement et la coordination des organismes existants et une moindre dispersion des activités.

A l'appui de ce point de vue, on doit noter que : les offices existants bénéficient de l'assistance d'une soixantaine d'experts ou de conseillers (qui sont toutefois très inégalement répartis entre eux)

- il ne semble pas que la qualification technique de ces experts ne soit pas d'un niveau technique suffisant pour les problèmes à traiter, ce qui justifierait la présence de "super-experts"

- si un problème précis et limité nécessite le recours à un spécialiste, il peut faire l'objet d'une mission court terme.
- une telle solution, si elle permettait un apport d'assistance hors du volume demandé dans le cadre national, ne ferait d'une part que masquer les besoins réels, et d'autre part, sauf à prévoir un centre très important, serait d'un appoint peu important par rapport aux assistances déjà en place ou prévues au niveau national.
- si le Conseil de l'Entente souhaite accorder son assistance aux organismes existants, (offices, banques de développement, chambres de commerce) il a la possibilité de le faire de diverses façons (prêts, subventions, bourses d'études, etc) dans le cadre actuel du "Programme d'Assistance aux Entreprises Africaines (PAEA), sans création d'une structure supplémentaire.

Cette conclusion a été donnée par l'expert dans le rapport justifiant la proposition de document de projet rédigée en Juin 1979. De même, pour la documentation technique, le Service de Documentation du PAEA et du Conseil de l'Entente, éventuellement étoffé si nécessaire et spécialisé dans la recherche de l'information technologique (matériels et fournisseurs), peut répondre aux demandes qui lui seraient éventuellement adressées.

#### 4.2- RENFORCEMENT DES ACTIVITES DE FORMATION DU SECRETARIAT ADMINISTRATIF DU CONSEIL DE L'ENTENTE.

Les actions de formation qui pouvaient être envisagées, se situent à deux niveaux :

- a) celui des chefs d'entreprises. Une telle formation implique un suivi sur place pour obtenir une application effective de l'enseignement reçu. Les organismes nationaux, avec leurs cadres et leurs experts, étant sur place, sont mieux à même qu'un organisme régional de mener un tel type d'action.
- b) celui des cadres des organismes en rapport avec les PME. Il faut d'abord noter que tous les projets du PNUD et des agences spécialisées ont parmi leurs objectifs essentiels la formation de cadres appelés homologues, par la méthode du compagnonnage, l'expert transmettant connaissances et pratique à son homologue à l'occasion de travaux faits en commun.

Dans le domaine de la formation des cadres, un organisme comme le Centre Africain et Mauricien de Perfectionnement des Cadres (le CAMPC à ABIDJAN), possède des moyens logistiques non négligeables. Il a formé (par des stages de longue durée) des cadres de banque et il prépare une formation analogue à l'intention des assistants de métier. Par ailleurs, les rapports que les Chambres de Commerce entretiennent avec les Chambres Consulaires Françaises leur permettent de bénéficier des organismes de formation dont celles-ci disposent pour la formation d'assistants de métier du commerce ou de l'industrie. Si les moyens existants ne sont pas pleinement employés, il y a lieu d'en rechercher la cause, mais non pour autant mettre en place une nouvelle structure.

Par ailleurs, les actions de formation qui avaient été menées dans le cadre du PAEA avaient été organisées par un expert en formation dans le cadre de l'assistance de l'USAID au Conseil de l'Entente. Elles avaient abouti à des séminaires animés par des universitaires américains et à la rédaction d'un manuel de comptabilité à l'usage des chefs d'entreprise. Ce cadre a quitté le Conseil de l'Entente le 30 Novembre 1978 et n'a pas été remplacé. Il ne s'agissait plus dès lors, dans ces conditions, d'un renforcement mais d'une substitution, d'un remplacement. L'expert étant seul, il aurait dû à ce moment consacrer la totalité de son activité à ce domaine de la formation pour faire une action utile.

Dans le rapport mentionné plus haut, il a montré que ce domaine n'était pas prioritaire et qu'il n'était pas non plus de ceux où le Conseil de l'Entente pouvait jouer un rôle spécifique.

#### 4.3- PREPARATION D'UN DOCUMENT DE PROJET

Cette préparation a été faite par l'expert dans le cadre des indications reçues par le Secrétariat Administratif du Conseil de l'Entente, par le PNUD et l'ONUDI, mais dans l'immédiat ces propositions n'ont pas eu de suite, le projet n'étant pas prolongé au-delà de la phase préparatoire initialement prévue.

#### 4.4- RENFORCEMENT DES ACTIVITES DU SECRETARIAT DU CONSEIL DE L'ENTENTE DANS LE DOMAINE DES ECHANGES INDUSTRIELS, DE LA DOCUMENTATION INDUSTRIELLE.

Lors de ses visites et de ses entretiens, l'expert a mentionné ces possibilités à tous ses interlocuteurs; mais dans l'ensemble ceux-ci n'ont formulé que peu de demandes et il est apparu qu'un effort préalable d'information de caractère général était auparavant nécessaire. C'est ce qui a conduit l'expert à entreprendre la publication du répertoire des entreprises : celles-ci ne peuvent échanger des informations que si elles ont connaissance de l'existence de partenaires éventuels. De même, la publication du répertoire des centres de documentation répond au même souci ainsi que le répertoire des données de base relatif à chaque pays. De même l'inventaire des études et rapports est un préalable à de tels échanges entre pays qui doivent connaître les essais et les échecs que les uns et les autres ont connus avant de vouloir échanger des informations sur leurs projets actuels ou futurs.

.../...

## Chapitre 5

UTILISATION DES RESULTATS DU PROJET

## 5.1- GUIDES DU PROMOTEUR

Ils doivent contribuer à la promotion et au développement des PME en :

- évitant la création d'entreprises vouées à l'échec
- favorisant la création d'entreprises viables
- diffusant une meilleure connaissance des problèmes de la petite entreprise et en particulier de sa gestion.

Les personnes qui peuvent être intéressées par de tels guides sont très diverses. En outre, on peut raisonnablement espérer que chaque guide sera lu par plusieurs personnes, c'est-à-dire que chaque exemplaire circulera de main en main. Leur réalisation matérielle a été conçue dans cet esprit. Une large diffusion est prévue dans chaque pays d'après le plan suivant.

Pour chaque guide et chaque pays :

Office de Promotion des PME	=	250 exemplaires
Banque de développement	=	250 exemplaires
Chambre de Commerce	=	200 exemplaires
Administration (Ministères techniques, établissements d'enseignement, etc) et Banques Commerciales	=	150 exemplaires

Ce plan fait apparaître les résultats escomptés :

a) informer conformément à son titre le futur chef d'entreprise, le promoteur, qui peut être :

- ouvrier travaillant actuellement dans une entreprise semblable et qui veut s'établir à son compte
- un élève d'un lycée technique, d'un centre de formation professionnelle arrivant à la fin de ses études

.../...

- un capitaliste qui cherche à créer une entreprise

b) informer les entrepreneurs en place de ce qu'ils auraient dû faire ou de ce qu'ils peuvent faire, en particulier grâce au chapitre "une entreprise, cela se gère".

c) permettre, du fait qu'ils sont bâtis sur le même plan, et qu'ils reprennent les mêmes thèmes :

i) de servir de modèle pour l'édition de guides analogues relatifs à d'autres professions. Celles-ci sont mentionnées plus loin au chapitre 7 "Recommandations"

ii) d'aboutir à la rédaction d'un guide plus général dont le titre serait : "Vous voulez créer une entreprise". Si la rédaction d'un tel guide venait après celles de guides spécifiques dans lesquels pourraient être pris des exemples concrets, on éviterait l'inconvénient que l'on rencontre dans ce genre de document : rester au niveau des généralités abstraites qui les rendent peu utilisables et peu motivants

d) avoir un effet de dissuasion en incitant certaines personnes à ne pas créer d'entreprises (ou à en créer une différente de celle à laquelle correspondait leur idée première).

Cet aspect n'est négatif qu'apparemment, car certaines professions sont encombrées, ceux qui les exercent ne peuvent gagner leur vie, et ceux qui s'y engagent sont condamnés à la perte de leurs économies ou de l'argent qu'ils ont emprunté, ce qui est une perte pour eux et pour l'économie du pays.

e) plus généralement de susciter des vocations d'entrepreneurs. Les thèmes développés et la démarche suivie au sein de chaque guide présentent un caractère général. Ils doivent entraîner une réflexion chez certains lecteurs et les inciter par un raisonnement analogique à la création d'entreprises dans des activités autres que celles mentionnées dans les guides édités.

f) susciter une réflexion chez certains lecteurs, même s'ils ne sont pas directement concernés par ce métier, sur la nécessité d'une approche plus globale qu'ils l'imaginaient de la création ou de la gestion d'une entreprise.; En particulier sur l'importance de l'aspect commercial.

g) d'aider dans leur tâche ceux qui ont la charge d'assister les entrepreneurs dans divers organismes (offices de promotion, banques de développement, banques commerciales, chambres de commerce, services des ministères). Ils ont régulièrement à expliquer les différents points exposés dans les guides, un tel document doit leur faciliter le travail et leur procurer un gain de temps.

h) permettre à ces mêmes organismes de toucher un plus grand nombre de personnes. Actuellement leur clientèle se compose uniquement de ceux qui viennent les trouver sur place.

i) contribuer à la formation et au perfectionnement de ceux qui n'ont pas encore exercé de telles fonctions et qui doivent en faire l'apprentissage.

j) contribuer à montrer l'importance du marketing qu'elle que soit la taille de l'entreprise et à faire entreprendre des études dans ce domaine pour les PME, études négligées jusqu'à présent et dont on a même nié la possibilité.

k) après une diffusion suffisante, faire l'objet de réunions en vue d'analyser les résultats obtenus et les réactions observées ainsi que l'intérêt qu'y prennent certains organismes de diffusion qui n'ont pas été consultés au moment de la rédaction des guides.

.../...



## 5.2 -DEPLIANTS "VOUS ET VOTRE BANQUE"

Ils contribueront à de meilleures relations entre les banques et les PME, bonnes relations qui sont indispensables à celles-ci et qui font défaut jusqu'à présent.

- a) faire connaître les services des banques par une diffusion plus large de conseils élémentaires et d'information qui, actuellement ne sont donnés que verbalement par les employés aux guichets et par les cadres à ceux qui viennent à leur bureau les solliciter pour un prêt.
- b) donner sous une forme simple et claire, une première information à tous ceux qui veulent demander un prêt, avant d'en prendre connaissance dans des documents ou des formulaires d'aspect plus technique mais moins abordables pour un profane.
- c) diffuser dans le public quelques notions de base, qui ne sont pas toujours respectées dans les rapports entre PME et banques, mais sans lesquelles cependant aucune relation d'affaires n'est possible.
- d) servir de base ou de modèle aux banques pour créer d'autres supports en vue d'améliorer leurs relations publiques : émissions radio en langues vernaculaires par exemple.
- e) susciter une réflexion chez les cadres des banques sur le rôle du marketing et des relations publiques dans leur profession.

## 5.3 - REPERTOIRE DES CENTRES DE DOCUMENTATION

Ils doivent contribuer à une meilleure diffusion de l'information technique nécessaire aux promoteurs. Ils seront diffusés :

.../...

- dans les centres de documentation qui y figurent
- dans les centres avec lesquels le service de documentation du Conseil de l'Entente est en rapport
- auprès des organismes qui sont en rapport avec les PME dans les pays du Conseil de l'Entente.

Ils doivent permettre :

- a) aux cadres des organismes ou aux promoteurs de savoir de quelle documentation ils peuvent disposer dans leur propre pays
- b) aux centres de documentation d'un pays d'entrer en rapport avec ceux du même pays ou ceux des pays voisins
- c) aux centres de documentation des pays extérieurs au Conseil de l'Entente de connaître l'adresse des centres de documentation existant dans les pays du Conseil de l'Entente et les domaines que couvre leur documentation
- d) à tous ceux qui disposeront du répertoire d'entrer directement en rapport avec les centres mentionnés en annexe, en particulier en ce qui concerne les technologies appropriées
- e) de constituer un des points de départ nécessaires pour le recensement des études et rapports rédigés dans les pays du Conseil de l'Entente.

## CHAPITRE 6

### CONSTATATIONS ET CONCLUSIONS

#### 6.1 - CONCLUSIONS DEJA FORMULEES

Elles ont été développées dans le rapport rédigé à la suite de l'enquête sur la création d'un centre régional pour la promotion des PME (annexe 2 du présent rapport).

Elles partent des constatations suivantes: le développement des PME ne se fait que lentement et par des réussites ponctuelles, les moyens d'assistance mis en place n'ont pas eu l'efficacité qu'on en attendait quand on les a créés, sans qu'il soit possible de dire si une telle situation résulte de la lenteur du développement économique des pays concernés ou de problèmes spécifiques aux PME.

Elles sont résumées ci-après :

1°/ l'idée de promouvoir les PME pour développer l'économie repose sur l'hypothèse que les PME ont des avantages spécifiques pour le développement d'un pays. Or, d'une part, ces avantages ne sont pas aussi évidents qu'on le répète souvent. D'autre part, les PME, pas plus que tout autre type d'entreprise, ne concourent ni forcément ni automatiquement au développement d'un pays. Il n'en est ainsi que sous certaines conditions dont l'ensemble doit former une politique cohérente.

2°/ Les objectifs visés par le développement du secteur des PME n'ont pas toujours été clairement définis, ils apparaissent multiples, variés et pas toujours compatibles entre eux.

3°/ Le terme des PME recouvre une grande variété d'entreprises. Comme de plus les objectifs visés sont différents, il en résulte que les modalités d'assistance doivent être multiples et différentes les unes des autres pour être efficaces.

4°/ L'ampleur du problème a été sous-estimé, les moyens mis en oeuvre n'ont pas toujours été suffisants, sur le plan humain en particulier. Cela est d'autant plus sensible que la dispersion des objectifs a entraîné la dispersion des actions, ce qui a nui à leur efficacité.

5°/ L'environnement institutionnel ou socio-économique dans lequel évolue le chef d'entreprise est défavorable au développement et à la multiplication de celles-ci.

6°/ Dans chaque pays, cinq organismes, au moins, sont concernés par les PME: les offices de promotion, les banques de développement, les chambres de commerce, les ministères du plan et les ministères de tutelle (commerce ou industrie). On peut ajouter les organismes responsables de la formation professionnelle, ceux de l'artisanat, et du développement rural. Aucun ne joue le rôle catalyseur pour coordonner l'action en faveur des PME.

7°/ Au niveau régional, il y a peu de communication entre organismes de même nature.

.../...

CE SONT CES CONSTATATION QUI AVAIENT CONDUIT A LA REDACTION D'UNE PROPOSITION DE DOCUMENT DE PROJET INDIQUANT QUE PARMIS QUATRE AXES D'ACTION POSSIBLES : LA FORMATION, L'INFORMATION, LA COORDINATION, LES ETUDES, CELUI A ENTREPRENDRE EN PREMIER ETAIT L'INFORMATION, D'UNE PART PARCE QUE PEU AVAIT ETE FAIT DANS CE SENS ET QUE D'AUTRE PART IL ETAIT UN PREALABLE AUX DEUX DERNIERS.

## 6.2 - CONCLUSIONS COMPLEMENTAIRES

Il y a lieu cependant de revenir sur quelques points particuliers qui, après la rédaction du rapport mentionné ci-dessus, ont attiré l'attention de l'expert :

1°/ l'absence de communication entre les entreprises ou entre des organismes analogues de pays différents. Cette lacune est plus ou moins importante au sein des pays du Conseil de l'Entente, mais elle est beaucoup plus grave entre trois d'entre eux (le Bénin, le Togo et le Niger) et les pays anglophones voisins, Nigéria et Ghana. Car leurs échanges officiels ou clandestins, avec ces pays, sont importants.

Les chefs d'entreprises n'ont aucune information statistique, aucune donnée sur les marchés, sur la concurrence. De plus les difficultés de communications par lettre, par telex, par téléphone sont considérables. Il y a là pour eux et probablement pour les administrations deux véritables "trous noirs".

Or, il n'est pas possible dans les trois pays ci-dessus, de créer une entreprise dont la taille dépasse celle d'un marché local (ville ou quartier) sans tenir compte, en particulier, du marché nigérian.

.../...

2°/ le comportement des individus : chefs d'entreprises ou non qui manifestent un souci assez limité de ce qu'on pourrait appeler les règles du jeu. Suivant les circonstances, on peut rencontrer dans la vie différentes règles de conduite à respecter en vue d'obtenir ou d'éviter un résultat :

a) les règles qui résultent d'une convention entre un nombre restreint de personnes et qui peuvent être transgressées, s'il y a accord à ce sujet entre les intéressés qui les ont établies. On peut jouer à la belotte en admettant que, sous réserve de ne pas être pris, on peut tricher. Si la convention est admise par les quatre joueurs, c'est possible, simplement, ce n'est plus la belotte, c'est un autre jeu.

b) les règles qui ne peuvent être transgressées sans encourir de grands risques, car elles sont admises généralement par l'ensemble d'une société. Par exemple vouloir rouler à gauche dans un pays où on roule à droite.

c) les règles qu'on ne peut impérativement transgresser, car elles résultent de lois physiques ou des lois de la nature. L'exemple imagé a été donné par le premier ministre de la Nouvelle Guinée Papouasie, "Il n'y a pas deux manières de piloter un Boeing, la moderne et la traditionnelle".

L'agent économique africain, chef d'entreprise, salarié, acheteur, vendeur, établit souvent mal la différence entre ces niveaux. Or l'entreprise privée ne peut se développer que si toute une série d'usages (règles du deuxième ou du troisième niveau) sont respectées. Par exemple, ne pas faire de chèques sans provision, payer ses dettes, respecter les échéances prévues, ne pas utiliser un prêt pour un usage autre que celui pour lequel il a été demandé; dans un autre ordre d'idées, entretenir le matériel et suivre les instructions du constructeur.

Il y a là, semble-t-il, un handicap certain pour les PME qui ne peut être levé que par une évolution générale des mentalités de l'ensemble des agents économiques, qu'ils agissent comme simples individus ou comme responsables d'une entité économique.

3°/ si, dans l'exemple précédent, on ne voit pas qu'il soit possible de développer les PME sans modifier un état d'esprit général, par contre, il y a des cas, où, a contrario, il y a lieu de modifier certaines conceptions "classiques" relatives à l'entreprise, pour les adapter à la situation économique et sociale de l'Afrique.

Un exemple simple le montrera. Une des bases de la réputation des PME comme contributrices au développement de l'économie, c'est que, propriétaire de l'entreprise et gestionnaire de l'entreprise sont confondus en une même personne, ce qui doit être le garant d'une bonne gestion. Or, l'entreprise africaine, même petite, est souvent le fait de deux personnes: un capitaliste, non technicien et non gestionnaire, et un directeur, salarié technicien et gestionnaire. Cette solution marche mal le plus souvent du fait de la dualité propriété-gestion. Mais par ailleurs, l'expérience montre qu'elle correspond à une nécessité. L'artisan, ou le petit entrepreneur, ne peut résister à la pression de son milieu, en particulier au niveau du crédit qu'il doit accorder, contraint et forcé, même s'il sait où on lui a appris que ce faisant, s'il ne va pas à la ruine, du moins il ne lui sera possible que de végéter avec une telle pratique.

Seul le fait d'appartenir à la "clientèle" d'un homme d'affaires important ou d'un homme politique influent lui permettra, par l'intervention ou les pressions que pourra exercer son protecteur, de recouvrer ses créances.

Comme le précédent, un tel fait appartient à la réalité africaine. On verra au chapitre recommandations, les conséquences qu'il y a lieu d'en tirer.

4°/ au niveau de l'administration, dans le domaine de la planification, on peut voir apparaître deux tendances :

a) l'accent mis sur le développement du milieu rural qui regroupe la plus grande partie de la population et qui est celle qui a le moins bénéficié du développement.

b) l'accent mis sur le développement des cultures vivrières en substitution ou en complément des cultures de rente.

c) la recherche d'unités de production, petites, de niveau familial ou villageois, en vue de maintenir en place les populations, en leur permettant d'obtenir un complément de revenu dans le cadre du travail fait dans ces unités.

5°/Parmi les personnes qui pourraient devenir entrepreneurs et en particulier créer des entreprises moyennes, beaucoup actuellement placent leurs capitaux dans des activités ne présentant aucun caractère technique, ou pour lesquelles l'aspect technique peut être plus facilement délégué: opérations immobilières par exemple. D'autres, enfin se contentent de ce qu'on appelle publiquement d'un terme général, l'affairisme.

On peut faire, à priori, l'hypothèse suivante :  
à situation de départ égale (position sociale, capital initial) et aptitudes égales, la création d'une entreprise permettra d'atteindre



un niveau de fortune plus élevé, une situation sociale plus élevée que les activités ci-dessus mentionnées. Une telle hypothèse n'a évidemment pu faire l'objet d'un début de vérification de la part de l'expert. Une vérification partielle dans certains domaines pourrait peut-être faire l'objet d'une recherche.

De toute façon la conclusion est capitale.

Si elle s'avère exacte, alors il faut favoriser la diffusion d'idées et de thèmes pour la promotion de l'entreprise individuelle et chercher à susciter des vocations d'entrepreneurs.

Si elle est fausse, alors il est inutile, dans l'immédiat, de chercher à promouvoir des PME sur une vaste échelle, puisque tous les promoteurs éventuels ont par ailleurs la possibilité de gagner plus d'argent et de considération avec moins de risques, moins d'efforts et moins de connaissances.

La création d'entreprises restera une activité économique marginale, le fait d'individus isolés pour qui c'est le seul moyen de gagner leur vie parce qu'ils ne peuvent être ni fonctionnaires ni salariés; ou d'individus ayant des connaissances techniques qu'ils peuvent utiliser de cette façon, mais qui ne disposent ni de capital ou de relations leur permettant une autre activité.

Une troisième catégorie sera celle des capitalistes voulant diversifier leurs activités et leurs risques, mais dans tous les cas on continuera à enregistrer les lamentations des banques et des offices de promotion de ne pouvoir trouver des promoteurs valables: ayant des capitaux propres, ayant une compétence technique, et une aptitude à la gestion qui soit en rapport avec l'entreprise qu'ils veulent créer. Par ailleurs, il sera impossible de créer "une classe" d'entrepreneurs tant que de telles conditions subsisteront.

RECOMMANDATIONS

7. 1 TRAVAUX NECESSAIRES POUR DEVELOPPER L'UTILISATION DES RESULTATS

711- Guides du promoteur

a) prévoir le contrôle des résultats obtenus

La diffusion des documents résultant du projet n'a été faite qu'à la fin de celui-ci. Il n'a donc pas été possible d'en connaître les effets à son issue. Toutefois une action de contrôle a été amorcée. Pour les dépliants "Vous et votre Banque" et les guides du promoteur, les lettres d'envoi mentionnent la possibilité de demander l'envoi d'exemplaires supplémentaires et donnent les indications nécessaires à cet effet.

Pour le Répertoire des centres de documentation, chaque exemplaire est accompagné d'une fiche à retourner pour signaler les corrections à apporter éventuellement et là aussi une mention pour la demande d'exemplaires supplémentaires.

Si toutefois, on veut obtenir des renseignements plus précis en vue de poursuivre ou de modifier les travaux d'édition entrepris, il serait nécessaire de faire une enquête sur place car d'une part, il est peu probable que les organismes diffuseurs fassent spontanément part des réactions qu'ils auront éventuellement observées et d'autre part une analyse de celles-ci serait nécessaire avant de poursuivre l'action.

b) rédiger d'autres guide du promoteur

En plus de la rédaction des deux guides "Boulangier" et "Menuiserie métallique" dont la rédaction prévue dans le cadre du projet n'a pu être menée à bien faute de temps, il y a lieu de mentionner parmi ceux qu'on peut envisager, ceux relatifs aux professions suivantes :

- maçonnerie
- imprimerie
- atelier de couture
- fabrique de yaourts et de crèmes glacées
- restaurant

- entreprise de transport
- fabrique de glace hydrique

Sauf cette dernière elles correspondent à des investissements peu élevés, des entreprises de ce type ont déjà été déjà créés par les centres de promotion qui de ce fait disposent des données nécessaires à leur rédaction.

Ce travail devrait être entrepris sur le plan régional, pour limiter la contribution de chaque centre, pour intéresser le plus grand nombre à cette opération, le concours d'autres centres que ceux des pays du Conseil de l'Entente pourrait d'ailleurs être demandé. Ces professions sont répandues dans tous les pays en voie de développement car elles visent à satisfaire des besoins primaires et le marché existe, la preuve en est que certaines d'entre elles sont très encombrées, dans les villes en particulier, ce qui s'explique justement par le faible investissement de départ nécessaire.

D'autres guides correspondent aux orientations indiquées dans les recommandations sur la politique pour le développement des PME qui sont mentionnées plus loin dans ce chapitre.

Ce sont entre autres :

- la meunerie , ce plus précisément l'exploitation de petits moulins villageois pour la mouture au détail et à façon du maïs du mil, des arachides, etc.
- la fabrication semi industrielle de beurre de karité.

Leur rédaction n'a pu être entreprise faute d'avoir trouvé en temps utile les données techniques et socio-économiques de base nécessaires à leur rédaction.

c) utiliser les guides rédigés comme documents de base pour :

- préparer la rédaction d'un guide plus général "Vous voulez créer une entreprise"
- préparer d'autres documents (émissions radio, ou documents audiovisuels) pour diffuser les mêmes idées élémentaires sur les mêmes thèmes, éventuellement en langues vernaculaires pour certains pays.

## 712 - Comparaisons interoffices -

Les premières données montrent que les conditions de travail des offices sont très différentes les unes des autres :

- paiement ou non paiement des prestations fournies
- accent mis sur telle ou telle activité
- volume et forme de l'assistance
- résultats obtenus dans les différents secteurs

Actuellement, de nombreux centres bénéficient d'une assistance depuis de nombreuses années. Une telle enquête partant d'un questionnaire plus élaboré, étendue à d'autres centres et complétée par une enquête sur le terrain pour éviter tout malentendu, permettrait une analyse comparée pouvant servir pour l'orientation des futurs projets d'assistance.

Elle permettrait de mieux cerner les résultats des politiques assez diverses suivies par les offices (gratuité des services, domaine industriel, participation au capital des PME, mesures incitatives, etc.)

## 7. 2 - SUITE A DONNER AUX TRAVAUX INACHEVES

### 721 - Répertoire des études et rapports.

La réalisation d'une telle publication a été suggérée dans trois pays : Bénin, Niger, Togo. La Haute-Volta a déjà exécuté ce travail. Quant au problème beaucoup plus vaste de la Côte d'Ivoire il n'a pas été abordé durant ce projet.

Il serait souhaitable qu'un projet du système des Nations Unies fournisse aux pays intéressés l'assistance nécessaire pour mener à bien ce travail.

Un tel projet devrait comprendre deux parties :

- mise à disposition d'un expert pour aider les Ministères concernés à définir l'objectif recherché, ce qui est indispensable pour l'étape suivante, la formation des enquêteurs. Il aurait ensuite à coordonner leurs travaux, puis contrôler la mise en forme du répertoire et son édition.
- une aide financière aux services administratifs qui sont intéressés par ce travail, car ils n'ont pas l'autonomie financière qui

leur permettrait de le mener à bien, même si la vente ultérieure du document permettait de récupérer les frais engagés. Deux problèmes devraient être également pris en compte dans un tel projet :

- la mise à jour du document, pour y insérer les nouvelles études ou les études retrouvées après ce premier "ratissage"
- la mise sur micro fiches des documents récupérés afin de faciliter un archivage centralisé, autrement trop onéreux ou même impossible, les détenteurs actuels des documents ne voulant pas s'en dessaisir. Cette mise sur micro fiches permettrait en outre d'atteindre l'un des objectifs recherchés, l'échange d'informations de pays à pays sur de qui a été fait, sur ce qui a échoué, sur ce qui a réussi.

Au delà de cet objectif immédiat du projet, il y a un objectif de développement. Cette première étape pour aller vers une coordination économique régionale paraît sinon indispensable du moins préférable. Des réunions, des échanges ayant pour objet l'examen en commun du passé devraient permettre l'échange d'information sur le présent, les investissements et les créations d'entreprises en cours et surtout les échanges d'informations sur ce qui est prévu dans chaque pays pour l'avenir. De tels renseignements existent bien dans les documents relatifs aux plans multiannuels, mais ils sont le plus souvent très sommaires. Des échanges plus complets et plus confiants permettraient de conduire à une coordination régionale des activités et des investissements plus grande qu'actuellement.

#### 722 - Répertoire des entreprises des pays du Conseil de l'Entente.

Dans chaque pays on trouve de tels répertoires établis par divers organismes, qui partent de données différentes : recensement direct, inscription au registre du commerce, délivrance d'agrément fiscal, etc, ce qui rend les contenus très hétérogènes. Dans certains pays, il y a très peu de chose, dans d'autres au contraire, de nombreux répertoires. De toutes façons, ces répertoires circulent peu ou pas de pays à pays. Le document le plus élémentaire, l'annuaire du téléphone, ne peut pratiquement être obtenu qu'en allant le chercher sur place. Des annuaires interétats ont aussi été édités par des éditeurs privés, ils sont peu répandus, car leur objectif

premier était probablement le budget publicitaire qu'ils pouvaient rapporter à leur promoteur plus que leur diffusion ultérieure. A moins que l'utilisation ne soit le fait de sociétés situées hors de la région considérée.

Les buts visés par l'éditeur d'un répertoire régional ont été indiqués chap.3 § 321. Il apparaît qu'un tel travail : publication et mise à jour ne rentre pas dans les activités possibles pour le Secrétariat Administratif du Conseil de l'Entente.

Par contre, un éditeur, pourrait prévoir une telle édition et sa mise à jour. Il faudrait toutefois que le coût de l'édition soit couvert par la publicité qui y serait insérée par certaines firmes pour que la diffusion, pour correspondre au but recherché, c'est-à-dire répondre à la question "Qui fait quoi ?" puisse être assurée de façon gratuite, en particulier aux PME, dont certaines ont été à l'origine de cette demande.

On pourrait alors envisager, soit une opération à objectif limité et qui ne concernerait que les entreprises mentionnées soit une opération à budget plus vaste (dix mille exemplaires) visant outre les entreprises concernées, tous les services administratifs et tous les visiteurs des cinq pays.

Une telle entreprise ne doit pas être considérée comme utopique, puisqu'on rencontre de nombreux ouvrages, parfois fort luxueux, qui n'ont été édités que par le budget publicitaire qu'ils rapportaient à leurs promoteurs, et non par leur diffusion ultérieure.

#### 723 - Répertoire des données de base.

De tels documents existent, plus ou moins complets, plus ou moins nombreux suivants les pays. Ils présentent en général deux caractéristiques :

- ils ont été rédigés à l'intention de sociétés internationales voulant entrer en relation commerciale avec un pays et non à celle des entreprises nationales.
- ils ne circulent pas de pays à pays, et même parfois, leur diffusion reste restreinte à l'intérieur d'un pays. Par

exemple, un document édité par un Ministère peut-être inconnu de la Chambre de Commerce du même pays. L'objectif visé par de tels répertoires mentionné au chapitre 3 § 324 serait de permettre à un chef d'entreprise de trouver dans un seul document :

- les conditions dans lesquelles travaillent les entrepreneurs de son pays,
- l'essentiel des conditions dans lesquelles travaillent les entrepreneurs des pays voisins.

Plus généralement :

- de contribuer à une meilleure information des chefs d'entreprises et donc de contribuer à former des chefs d'entreprises mieux à même d'assumer leurs responsabilités,
- de pouvoir servir de base à des analyses comparées, une telle information réciproque étant nécessaire pour faire progresser toute intégration économique régionale ultérieurement. De ce point de vue, une telle information ne doit pas être diffusée seulement aux responsables de l'administration, mais à l'ensemble des chefs d'entreprises.

Le travail de collecte des données, de leur mise en forme, de leur mise à jour est un travail important. Comme pour le répertoire des études et rapports, il ne pourra être mené à bien par les Chambres de Commerce du ressort desquelles il paraît être, que s'il fait l'objet de projets pour :

- a) à l'échelon national, compléter ce qui existe déjà, qui est très complet dans certains pays, mais assez limité dans d'autres.
- b) à l'échelon régional pour homogénéiser la mise en forme et la présentation ce qui est nécessaire pour atteindre les objectifs prévus plus haut.

### 7. 3 - RECOMMANDATIONS RESULTANT DES CONSTATATIONS ET DES CONCLUSIONS

Elle est la conséquence de deux constatations :

- a) une des difficultés rencontrées par les PME dans leur développement vient de l'environnement dans lequel elles évoluent et qui n'est pas favorable à ce développement.

b) toute action de développement pour être efficace doit aborder, à la fois, les différents aspects du problème.

Pour réduire ce "freinage" de l'environnement il faut sensibiliser le plus grand nombre possible de personnes à l'esprit d'entreprise d'une part, et d'autre part aux principes de gestion permettant un fonctionnement normal de l'économie. Pour cela, il y aurait lieu :

a) de préférer l'information à la formation sur laquelle l'accent a été mis jusqu'à présent dans les projets d'assistance aux PME. On a cherché à former en profondeur un petit nombre d'individus (homologues) par ~~compagnage~~ . Après formation ils devaient diffuser les notions qu'ils avaient acquises. Ou bien on a cherché à former des entrepreneurs par des séminaires de plus ou moins longue durée. A la limite cet effort est vain si ce que les intéressés ont appris, ils ne peuvent l'appliquer parce que le milieu où ils évolue ne le permet pas. L'information à coût égal permet de toucher un plus grand nombre de personnes et facilite donc dans une certaine mesure une évolution simultanée de tous les agents économiques.

b) de travailler avec le plus grand nombre possible d'interlocuteurs, de canaux de diffusion : offices de promotion, chambres de commerce, banques de développement, banques commerciales et tous les Ministères qui sont plus ou moins directement en rapport avec les PME en cherchant dans un vaste éventail à choisir les interlocuteurs les plus efficaces pour la diffusion d'idées simples, ce qui a été amorcé avec les dépliants "Vous et votre banque".

c) de chercher à susciter des entreprises en grand nombre, des micro entreprises, familiales, artisanales, ou semi industrielles qui si petites soient elles, répondent à un minimum de normes d'efficacité et qui ne suscitent pas du fait de leur taille ou de leur activité une réaction de rejet du milieu où elles se développent.



d) d'utiliser à cet effet la diffusion de technologies appropriées simples : séchage, conservation et transformation des produits agricoles, matériaux de construction, combustibles, récupération des déchets végétaux. Il est apparu au cours d'entretiens, que les banques de développement pourraient au titre de leur relations publiques s'intéresser à la diffusion de telles notions. La diffusion de telles techniques peut-elle contribuer à une division du travail, à un développement de l'économie monétaire, à la multiplication des vocations d'entrepreneurs? C'est une hypothèse. Il y aurait lieu à ce sujet d'analyser les résultats obtenus en milieu rural pour la mise en place d'artisans chargés de la réparation et l'entretien du matériel agricole, projets qui dans une certaine mesure visaient le même objectif.

e) parmi les informations à diffuser, on peut mentionner aussi la publication de manuels d'entretien de matériels simples et courants, tel que le manuel "BASIC SEWING REPAIR" publié par la "South Pacific Appropriate Technology Foundation" (Boroko Nouvelle Guinée-Papouasie) qui traduit en français pourrait toucher des milliers de tailleurs, les buts visés étant : d'inciter à une réflexion sur l'entretien, d'améliorer la qualité du travail et enfin de susciter une demande pour d'autres informations, par exemple, sur la gestion.

f) de développer les petites sociétés mutuelles d'épargne et de prêt qui présentent un intérêt économique : l'accord pour un prêt résulte de la connaissance de l'individu et de la confiance que lui accorde ses pairs autant que de l'évaluation de l'objet du prêt. Pour de faibles montants une telle approche permet une procédure simplifiée qui ne peut être celle d'une banque qui ne connaît pas ses clients ou les connaît peu et fait la démarche inverse. Ils présentent en outre un intérêt pédagogique : faire connaître et vivre des idées concrètes sur la gestion.

g) de reprendre, après analyse des raisons de leur échec, l'étude de projets de formation de masse tels que le projet Programme d'Action Commerciale (PAC) en Côte d'Ivoire qui visait à former un grand nombre de petits succursalistes.

h) de s'intéresser en priorité aux entrepreneurs qui ont réussi, c'est à dire à ceux qui par leur force de caractère, leur intelligence, leur persévérance ont affronté avec succès un environnement hostile.

Une telle démarche devrait conduire à des résultats plus positifs que l'idée des projets "bancables", projets montés de toutes pièces à partir d'un marché potentiel, d'une étude faite par un organisme qui en assure ou en supervise le montage financier et qui finalement recherche le ou les promoteurs intéressés en leur assurant éventuellement un complément de formation. Une telle démarche, si elle a pour elle son aspect logique, reste très aléatoire. Elle semble avoir eu des résultats en Inde, mais dans un contexte socio-économique très différent de celui des pays de l'Afrique de l'Ouest.

i) de ne pas vouloir sauver à tout prix les "canards boiteux. Il est malheureusement probable que l'entrepreneur qui a échoué, n'a pas échoué par ignorance, mais parce qu'il n'a pas voulu ou pas pu appliquer les conseils qu'il avait reçus. Il est peu probable qu'un enseignement supplémentaire l'aide à venir à bout de ses difficultés.

j) d'informer les capitalistes de l'intérêt que les PME peuvent présenter comme possibilité d'investissement et des conditions à respecter pour que l'association ou la collaboration avec un technicien ou un gestionnaire soit fructueuse pour les deux parties et conduise au développement de l'entreprise ainsi créée. Ce pourrait être par exemple : éviter l'éparpillement, comment choisir un associé, quel temps, quels moyens y consacrer, comment contrôler, etc.

R A P P O R T   F I N A L

A N N E X E 1

NOTE SUR LA CREATION D'UN CENTRE  
REGIONAL DE PROMOTION DES PME

PNUD - ONUDI  
Projet RAF 76023

T H E M E S   D E   R E F L E X I O N

L'idée de cette création vient de plusieurs constatations :

- 1 - Les problèmes que pose le développement des PME sont très nombreux, très variés et chacun d'eux présente de multiples aspects.
- 2 - Ils nécessitent une approche globale, c'est à dire que pour progresser il est nécessaire de s'attaquer aux différents aspects simultanément, ce qui ralentit la progression et nécessite la mise en oeuvre d'actions variées.
- 3 - Au sein des pays du Conseil de l'Entente, les banques de développement et les offices de promotion sont à des stades différents de développement. Certains sont déjà très structurés, d'autres en sont au démarrage. Les organismes existants ont suivi des voies différentes, ont mis l'accent sur des aspects différents...
- 4 - Les difficultés rencontrées pour la promotion des PME dans les différents pays sont les mêmes. Les solutions adoptées dans un pays sont partiellement transposables dans un autre, sous réserve de différences provenant d'un contexte économique, social ou politique différent.

Dans ces conditions un Centre régional devrait :

- 1 - Etre un Centre d'échange d'expériences, d'informations, un forum très ouvert. Au delà être un centre de recherche en commun efficace du fait d'un phénomène de "Cross fertilization".
- 2 - Constituer un centre d'étude pour aborder des aspects du développement des PME non encore étudiés par les organismes nationaux et qui nécessitent la mise en oeuvre de moyens importants pour lesquels on doit éviter une duplication.

Dans cet esprit on peut réfléchir à un certain nombre de pistes, ou de thèmes, qui pourraient faire l'objet d'activités spécifiques pour un Centre Régional.

Ceux énumérés ci-après sont donnés à titre indicatif, simplement pour permettre un tour d'horizon aussi large que possible. Ils ne prétendent pas à l'exhaustivité. Ce qu'ils indiquent a peut-être déjà été entrepris par endroits; ou bien ils indiquent ce qui pourrait être envisagé de faire. Rédigés pour susciter la réflexion du lecteur, ils ont été choisis sans idée préconçue, sans aucun apriorisme, l'approche de ces questions devant semble-t-il, être très pragmatique.

C'est au cours d'entretiens ultérieurs que pourraient être définis, et le champ propre des activités d'un tel Centre, et l'ordre des priorités à envisager. Ils ne sont dans ce qui suit présentés par ordre ni d'importance ni de priorité.

Quatre axes de recherche sont à envisager :

- 1 - Documentation
- 2 - Formation
- 3 - Coordination
- 4 - Réflexion

## 1. DOCUMENTATION

---

1. 1 - Que devrait-être une documentation technique adaptée aux PME et directement utilisable par celles-ci pour la création d'une nouvelle entreprise ?
1. 2 - Quelle documentation pourrait-être centralisée au niveau régional. Quels fichiers ? Quels textes ? ...
1. 3 - Pour rassembler méthodiquement une documentation technique au niveau régional et compte tenu de l'effort à entreprendre une analyse de fréquence des renseignements demandés ne serait-elle pas possible ?
1. 4 - Quelles méthodes employer pour le recensement du "milieu" PME ? compte tenu de la dispersion et du nombre des enquêtes d'une part, d'autre part de la nécessité d'une analyse assez fouillée pour être de quelque utilité ?
1. 5 - Quelle documentation pourrait-être échangée entre les offices, entre les banques, entre les offices et les banques ?
1. 6 - Sous réserve qu'ils soient tombés dans le "domaine public", des dossiers de projets ne pourraient-ils être échangés entre centres ?
1. 7 - Dans le cas où une entreprise d'un certain type ne peut couvrir qu'un marché assez localisé (donc qu'elle ne peut songer à exporter) l'étude de projets-type ne pourrait-elle se faire au niveau régional ?
1. 8 - Pour des domaines relativement nouveaux (technologie adaptée par exemple) une seule étude au niveau régional serait-elle possible ? préférable ?
1. 9 - Peut-on imaginer et mettre au point des méthodes pour la recherche d'activités nouvelles ?
- 1.10 - Peut-on au niveau régional suppléer à l'insuffisance de données statistiques en particulier pour les études de marchés ?

## 2. FORMATION

---

- 2.1 - Comment former les cadres des banques et des offices à l'analyse technique des projets de création de PME ?
- 2.2 - Quelle culture scientifique, quelles connaissances technologiques minimum est-il nécessaire de posséder pour ce personnel ?
- 2.3 - Etant donné le peu d'abondance du personnel technique hautement qualifié (ingénieur) et compte tenu de ce que :
- on rencontre les mêmes problèmes pour toute profession
  - jusqu'à un certain niveau d'investissement les matériels des PME sont peu sophistiqués.
  - on devrait pouvoir établir une documentation technique convenable
- le travail d'analyse technique des dossiers de prêt ne pourrait-il être confié après formation à des Cadres ayant une formation économique ou financière ?
- 2.4 - Compte tenu, de la confiance nécessaire du chef d'entreprise à l'égard de ceux qui le conseillent, peut-on former le personnel directement en rapport avec ceux-ci sur le plan de l'accueil, des communications et de leur aspect psychologique, de l'éthique professionnelle ?
- 2.5 - Comment pour les chefs d'entreprise assurer au mieux formation technique et formation à la gestion ? l'une et l'autre indispensables mais inégalement acceptées ?
- 2.6 - Peut-on, doit-on inciter les chefs d'entreprises à s'organiser sur le plan professionnel ? Si oui peut-il exister une formation dans ce domaine qui soit de nature à leur faciliter les tâches correspondantes ?

- 2.7 - Comment concevoir une formation au niveau du "know-how", de la pratique des matériels et des manœuvres, des tours de main qui sont en général le fait de l'expérience ?
- 2.8 - Quelles formes doit revêtir la formation des chefs d'entreprises ? Quelle part de théorie ? Quelle part de pratique ?
- 2.9 - Compte tenu de l'importance de l'esprit d'initiative dans le rôle économique attribué aux chefs de PME, peut-on concevoir une formation visant à accroître leur motivation ?
- 2.10 - Quelles méthodes employer pour obtenir un suivi efficace des entreprises qui font l'objet d'une promotion ?

### 3. COORDINATION

- 3.1 - Quelle coordination pourrait être envisagée entre les différents organismes qui à des titres divers collaborent à la promotion des PME dans un pays ?
- 3.2 - Comment centraliser et diffuser les informations déjà actuellement disponibles chez les uns et les autres ? Circulaires ? bulletins ? Questionnaires ? Réunions ?
- 3.3 - Quelle information serait-il utile ou souhaitable de recueillir au niveau régional pour une diffusion ultérieurs au niveau national ?
- 3.4 - Comment coordonner entre pays la recherche d'investisseurs ou de candidats à une création en "joint venture" ?
- 3.5 - Peut-on pour des produits où le marché national est trop étroit envisager la création d'une entreprise de caractère régional ? A quelles conditions ? Avec quelle formule ?
- 3.6 - Compte-tenu de la diversité des problèmes relatifs aux PME, due à la grande disparité de celles-ci du fait de leurs tailles, de la nature de leurs activités, chaque famille de PME posant des problèmes différents et nécessitant la mise en oeuvre de moyens différents pour les résoudre, ne pourrait-on envisager une spécialisation des organismes soit au niveau du "terrain", soit au niveau de l'étude ?
- 3.7 - Peut-on favoriser l'implantation de chefs d'entreprise dans un pays autre que le leur ? A quelle condition serait-ce possible ?
- 3.8 - Comment développer l'impact de la réussite d'une entreprise ? Peut-il servir d'exemple ? A quelles conditions ?



#### 4. REFLEXION

- 4.1 - Comment insérer les PME dans les projets que contiennent les plans de développement nationaux ?
- 4.2 - Quelle part d'activité consacrer à la création de nouvelles unités ? Quelle part au développement des entreprises existantes ?
- 4.3 - Peut-on développer l'esprit d'entreprise ? Comment ?
- 4.4 - A l'usage, quelles mesures pour améliorer l'environnement des PME ont abouti aux meilleurs résultats ? Y-a-t-il un ordre à respecter ? Sont-elles généralisables au niveau régional ?
- 4.5 - Le développement et l'accroissement du nombre des PME est à la fois cause et conséquence du développement de l'économie national . Comment favoriser la multiplication des PME dans une situation de développement donnée ?
- 4.6 - Comment améliorer les méthodes d'intervention dans les entreprises ? Spécialistes travaillant en équipe ? Formation de généralistes (technique et gestion) ?
- 4.7 - Comment démultiplier les méthodes d'intervention des organismes d'interventions. Démultiplication par la création d'organismes professionnels ? Création de bureaux de consultants ou de bureaux d'études ? (qui le plus souvent sont aussi des PME).
- 4.8 - Compte-tenu de la faible capacité de paiement des PME, il est difficile par ce biais d'accroître les ressources propres des offices, quelle autre voie serait possible ?

4. 9 - Au delà de ce stade peut-on envisager un transfert des activités actuellement prises en charge par les organismes qui assistent les PME vers des organisations professionnelles ? des consultants privés ?
- 4.10 - Est-il souhaitable ou non d'introduire par le biais d'organisations professionnelles un certain corporatisme (limitation du nombre d'établissement, labels de qualité) ?
- 4.11 - Dans le cadre de la promotion des PME est-il souhaitable ou non de lier une obligation de contrôle ou d'organisation à une mesure d'incitation (octroi d'un prêt, préparation d'un dossier, octroi d'un terrain) ?
- 4.12 - Quelles réformes du droit des sociétés seraient susceptibles de favoriser la création de PME (Sociétés unipersonnelles, groupement d'intérêt économique) ?
- 4.13 - Dans le cas d'une activité économique nouvelle, suivant la nature de cette activité et les objectifs recherchés, quand y a-t-il lieu de préférer des PME, des coopératives, des Sociétés d'Etat, compte-tenu des avantages et des inconvénients des différentes solutions ?

Abidjan, 8 Mars 1979.

R A P P O R T   F I N A L

PNUD-ONUDI  
Projet RAF76023

---

A N N E X E 2

L'ASSISTANCE AUX PME DANS LES PAYS DU CONSEIL DE L'ENTENTE

---

Abidjan, 30 Juin 1979

L'ASSISTANCE AUX PME DANS LES PAYS  
DU CONSEIL DE L'ENTENTE

---

1°)- LES INSTITUTIONS MISES EN PLACE

2°)- LA SITUATION ACTUELLE ET SES CAUSES

2.1 - Les motifs à l'origine de l'assistance aux PME

a) les mérites des PME

b) la variété des objectifs visés à l'origine

c) la variété des PME

2.2 - Causes externes aux institutions

2.3 - Causes internes aux institutions

A N N E X E

1 - La très petite entreprise

2 - La petite entreprise

3 - L'entreprise moyenne

## 1 - LES INSTITUTIONS MISES EN PLACE

En premier lieu, au début des années soixante, ont été créées des banques de développement nationales qui devaient favoriser la création d'entreprises nationales dans les secteurs jugés prioritaires par les autorités. Elles devaient tenir compte, plus de l'aspect développement que de la rentabilité immédiate des projets.

Huit à dix ans plus tard étaient créés les offices de promotion qui devaient permettre aux Nationaux de contribuer au développement du pays en les aidant à créer des entreprises nouvelles. D'une manière générale les offices ne financent pas les projets correspondant à ces créations, mais servent d'intermédiaires auprès des banques. En outre, ils aident à l'exploitation des affaires existantes.

A peu près en même temps, il a été prévu deux autres types d'institutions :

- les fonds de participation qui permettent de remédier à l'absence de fonds propres des petits entrepreneurs. absence qui les empêche d'accéder au crédit bancaire
- les fonds de garantie qui permettent de remédier au manque de garanties matérielles de ces mêmes entrepreneurs. Ces fonds garantissent aux banques (commerciales ou de développement) le remboursement d'une part importante des prêts en cas de défaillance de l'emprunteur.

Le tableau suivant résume l'ensemble du système pour les pays du Conseil de l'Entente.

.../...

2	Banques de développement	Offices de Promotion	Fonds de Garantie	Fonds de Participation
Bénin	BBD Banque Béninoise de Développement			
Côte d'Ivoire	CCI Crédit de Côte d'Ivoire (1955)  BIDI Banque Ivoirienne de Développement Indus- triel (1964)  BND A Banque Nationale de Développement Agri- cote (1968)	OPEI Office de Promotion de l'Entreprise Ivoirien- ne.  BDI Bureau de Développe- ment Industriel.	FGCEI (1968)  Fonds de Garantie aux Crédits des Entreprises Ivoiriennes	SONAFI (1963)  Société Nationale de Financement
Haute-Volta	BND (1962) Banque Nationale de Développement	OPEV Office de Promotion de l'Entreprise Voltaïque	SNI Société Nationale d'Investissement	OPEV Office de Promotion de l'Entreprise Voltaïque  SNI Sté. Nationale d'Investis- sment.
Niger	BDRN (1961) Banque de Dévelop- pement de la Rép. du Niger.	OPEN Office de Promotion de l'Entreprise Nigérienne (1978)	FGPMEN Fonds de Garantie des PME Nigériennes 1974	
Togo	BTD (1967) Banque Togolaise de Développement	CNPPME Centre National de Pro- motion des P M E.		

N	Banques de développement	Offices de Promotion	Fonds de Garantie	Fonds de Participation
Bénin	BBD Banque Béninoise de Développement			
Côte d'Ivoire	CCI Crédit de Côte d'Ivoire (1955) BIDI Banque Ivoirienne de Développement Industriel (1964) BND A Banque Nationale de Développement Agricole (1968)	OPEI Office de Promotion de l'Entreprise Ivoirienne. BDI Bureau de Développement Industriel.	FGCEI (1968) Fonds de Garantie aux Crédits des Entreprises Ivoiriennes	SONAFI (1963) Société Nationale de Financement
Haute-Volta	BND (1962) Banque Nationale de Développement	OPEV Office de Promotion de l'Entreprise Voltaïque	SNI Société Nationale d'Investissement	OPEV Office de Promotion de l'Entreprise Voltaïque SNI Sté. Nationale d'Investissement.
Niger	BDRN (1961) Banque de Développement de la Rép. du Niger.	OPEN Office de Promotion de l'Entreprise Nigérienne (1978)	FGPMEN Fonds de Garantie des PME Nigériennes 1974	
Togo	BT D (1967) Banque Togolaise de Développement	CNPPME Centre National de Promotion des P M E.		

Chacune de ces institutions a bénéficié de différentes assistances (simultanément ou successivement) :

- assistance bilatérale française, soit du FAC, soit de l'AFCOFA
- P N U D pour les offices de promotion
- Banque Mondiale et USAID dans le cadre des prêts que ces organisations ont faits aux banques de développement,
- des prêts qui devaient être rétrocédés aux PME ont été également faits par la coopération bilatérale allemande et plus récemment par le FED.

## 2. LA SITUATION ACTUELLE ET SES CAUSES -

Des résultats ont été obtenus. Chaque pays peut faire mention d'un certain nombre d'entreprises qui ont été créées par les offices de promotion, ou dont la création a été facilitée par ces offices ou les banques de développement. Des dossiers ont été préparés et des prêts accordés. Des études de marché ou de factibilité ont été entreprises. Des actions d'assistance ont été menées à bien vis à vis d'entreprises dont elles ont accéléré le développement. Des cours et des séminaires ont été organisés en faveur des chefs d'entreprises et de leurs personnels. Des domaines industriels ont été créés, des entreprises s'y sont installées bénéficiant plus ou moins, suivant les cas, de l'assistance de l'office fondateur.

Toutefois, deux remarques peuvent être faites quand on examine les résultats :

- 1) les résultats obtenus ne semblent pas toujours en rapport avec les moyens mis en oeuvre.
- 2) il n'y a pas eu, ce qui était un des buts recherchés, création d'une classe d'entrepreneurs. Ces institutions et en particulier les offices n'ont pas eu le rayonnement qu'on en attendait. Ils ont vu leurs actions limitées à un nombre d'entreprises pas toujours élevé. Il n'y a pas eu "divergence", c'est-à-dire qu'en l'absence ou en cas d'interruption de l'assistance aux entreprises, l'élan suscité a eu tendance à s'amortir.

.../...



Les causes de cet état de fait sont multiples. On peut les classer en trois grandes catégories :

- les motifs à l'origine de l'assistance aux PME
- les causes externes aux institutions
- les causes internes aux institutions

### 2.3.1. Les motifs à l'origine de l'assistance aux PME

L'idée de promouvoir les PME repose sur les mérites qui leur sont attribués pour l'économie et pour la société. Or ces mérites ne sont pas si évidents qu'il y paraît à priori. De plus, ils sont attribués à des PME idéales auxquelles les PME réelles ne ressemblent pas toujours. En outre, les objectifs visés par la création des PME sont nombreux, variés et pas forcément compatibles entre eux. Enfin, le terme de PME recouvre une grande variété d'entreprises qui nécessitent des modalités d'assistances différentes.

#### a) Les mérites des PME

On peut citer les suivants qui figurent dans les rapports justifiant une action en faveur des PME, (d'ailleurs dans les pays industrialisés comme dans les pays en voie de développement) :

- à investissement égal, elles procurent plus d'emplois que les grandes entreprises
- elles permettent à des hommes de valeur d'appliquer leurs dons à des fins productives
- elles constituent une pépinière d'entrepreneurs
- elles sont un banc d'essai par des industries nouvelles
- elles peuvent prospérer sur des marchés limités ou spécialisés

.../...

- elles insufflent un dynamisme dans l'économie
- elles contribuent à la concurrence
- elles sont moins néfastes pour l'environnement que les grandes entreprises
- elles stimulent l'épargne individuelle
- elles accroissent la stabilité des groupes sociaux
- elles renforcent les liens entre l'agriculture et l'industrie
- leurs prix de revient pour certains travaux sont inférieurs à ceux des grandes sociétés
- par la sous-traitance qu'elles permettent, elles contribuent à réduire la concentration verticale
- ayant un décideur unique, la rapidité des décisions jointe à la rapidité des communications liée à leurs dimensions restreintes, entraîne pour les PME une rapidité d'exécution qui leur permet de s'adapter à un marché évolutif
- la facilité des communications internes facilite l'intégration de l'individu, qui par ailleurs voit mieux le résultat de son travail; les PME permettent donc d'utiliser au mieux ceux qui y travaillent
- elles sont dans les pays en voie de développement, pour une partie de la population, le seul moyen de trouver un emploi et une source immédiate de revenu

Ces mérites divers sont en fait liés à deux facteurs :

- la taille de l'entreprise
- le fait qu'elle est l'entreprise d'un homme : l'entrepreneur, qui est seul responsable des décisions et se trouve profondément engagé dans l'entreprise qu'il possède et qu'il dirige.

.../...

Ces facteurs qui font la force des PME idéales sont la faiblesse des PME réelles.

Si, à investissement égal, elles procurent plus d'emplois, c'est que leur productivité est moindre. Si elles sont dans une situation concurrentielle, elles sont perdantes. C'est le cas en particulier dès que leur marché dépasse le marché national.

Les PME permettent à des hommes de valeur de se réaliser : pourvu qu'il y en ait qui le veuillent ou qui le puissent. Une lamentation commune aux banques et aux offices : le manque de promoteurs " valables ".

Trois hypothèses ont été fournies à ce sujet :

- il n'y a pas effectivement de promoteurs valables
- les promoteurs valables ne s'adressent pas aux institutions qui leur sont destinées; les institutions ne recueillent que les "canards boiteux"
- ou bien le système fonctionne plus ou moins en vase clos en faveur d'une minorité de privilégiés.

Le chef d'entreprise a-t-il des relations fructueuses avec ses clients, ses fournisseurs, ses banquiers ? Le népotisme, le paternalisme, l'exploitation éventuelle des apprentis ne gâtent-ils pas l'ambiance de travail ? S'il en est ainsi, les avantages liés aux relations directes que permettent les PME sont annihilés.

Travaillant sur un marché étroit, elles sont fragiles, liées à la situation économique d'une zone étroite de l'économie nationale.

Bien souvent les PME sont la propriété d'un capitaliste et dirigées par un gérant, homme à tout faire du premier. Cette dualité ôte à ces PME une bonne part des vertus qu'on leur attribue .

.../...

Les PME ne jouent que partiellement le rôle qu'elles pourraient ou qu'on voudrait leur faire jouer dans les économies nationales, la plupart stagnent ou meurent, un grand nombre pourrait exister qui ne voit pas le jour.

b) La variété des objectifs visés à l'origine

Les objectifs que doit permettre d'atteindre le développement du secteur des PME sont nombreux. On peut citer parmi les principaux :

- créer une classe d'entrepreneurs nationaux qualifiés dont les entreprises se substitueraient à celles possédées par des étrangers (sociétés ou personnes)
- substituer une fabrication locale de produits à leur importation pour réduire les dépenses en devises
- favoriser un transfert de technologie, c'est-à-dire permettre à des entrepreneurs cadres ou ouvriers nationaux de maîtriser des technologies non encore utilisées dans le pays
- améliorer la qualité des produits actuellement fabriqués dans le pays en introduisant la concurrence
- créer des emplois, en particulier en milieu rural, pour éviter le chômage et réduire l'exode vers les grandes villes

Or ces objectifs ne sont que partiellement compatibles entre eux. Ou bien la technologie employée est simple, et elle crée des emplois, mais il n'y a pas un transfert de technologie intéressant pour le pays. Ou bien la technologie est plus sophistiquée, mais alors elle ne crée pas d'emplois. Il n'est pas évident que le même type d'entreprise puisse créer des emplois et faciliter les transferts de technologie.

.../...

La substitution aux importations correspond pour chaque pays à un marché étroit pour lequel ne joue pas l'économie d'échelle, ce qui aboutit à un prix de revient plus élevé que celui des produits importés.

Si un système de protection est institué, la concurrence est réduite ou disparaît et la qualité ne s'améliore pas forcément.

A l'origine, dans la mesure où il n'y avait pas d'entreprises nationales, on supposait que les premières créées seraient petites, d'où une certaine confusion qui s'est introduite à cette époque entre petites entreprises et entreprises nationales quant à l'objet des mesures prises.

### c. La variété des PME

Le terme de PME recouvre en fait une grande variété d'entreprises. On peut les regrouper suivant leur taille en trois grandes catégories :

- les très petites entreprises
- les petites entreprises
- les entreprises moyennes.

Chaque catégorie a des traits bien caractéristiques et doit donc faire l'objet d'un type particulier d'assistance.

Ce point très important est développé dans l'annexe 1 de ce rapport.

L'examen de cette annexe montre en outre que le passage d'une catégorie à une autre est difficile parce que chaque catégorie correspond à un profil particulier d'entrepreneur. Ce passage est d'ailleurs rendu difficile pour d'autres raisons. Par exemple, le passage du premier au deuxième niveau entraîne l'insertion dans la légalité qui ne peut se faire de façon progressive. Les charges qui en résulteraient à court terme sont trop importantes pour que l'entrepreneur "fasse le saut", même si, à long terme, cela était nécessaire et utile pour son développement futur.

.../...

Par contre les échanges de personnels semblent possibles : la première catégorie pourrait être une source de main-d'oeuvre pour la deuxième et la deuxième pour la troisième, sous réserve à chaque changement d'une formation professionnelle appropriée, le perfectionnement se situant au niveau des connaissances et des aptitudes dans ce cas et non comme pour le chef d'entreprise lui-même au niveau de la personnalité.

Les modalités d'assistance ne sont pas les mêmes (personnel nécessaire, méthodes). Or, faute d'objectifs clairement définis, les offices de promotion ont cherché à aider les trois catégories, d'où une dispersion des efforts d'autant plus grave que les moyens dont ils disposaient étaient limités.

Cependant, il semblerait qu'ils se centrent progressivement sur le deuxième niveau de PME, compte tenu du fait que c'est pour celui-ci que les moyens et les objectifs sont le mieux adaptés.

## 2. 2. Causes externes aux institutions

Une cause très générale est l'absence d'un haut niveau d'engagement national en faveur de l'entreprise individuelle. L'entrepreneur qui réussit n'est pas valorisé, il n'est pas l'objet d'une admiration due à ses mérites, mais d'une jalousie qui conduira des envieux à lui nuire et à entraver son développement.

Une autre est l'absence d'une volonté politique suffisamment affirmée en faveur des PME. L'intérêt qui leur est porté reste parfois verbal, ce qui est dû en partie à ce que les politiques nécessaires n'ont pu toujours être clairement définies comme il a été indiqué plus haut, et aussi parce que les réalisations dans le domaine des PME ne sont pas entourées du prestige qui serait de nature à susciter une action en leur faveur. Il en résulte également l'absence d'une approche effectivement intégrée au niveau des ministères et des différentes institutions concernées.

.../...

L'accent a été mis au départ, sur les prêts et les prestations financières dont on supposait il y a quelques années qu'ils étaient la clé de tout le système d'assistance. Ce n'est progressivement qu'est apparue la nécessité, comme pour tous les problèmes de développement en général, d'une approche globale, c'est-à-dire prenant en compte tous les éléments matériels et humains du problème : l'entreprise mais aussi son environnement législatif, l'entrepreneur mais aussi son personnel, l'entreprise mais aussi la profession etc. Toutes ces actions se situent dans des domaines variés et sont du ressort de divers institutions ou ministères, d'où la nécessité d'une coordination.

Une autre cause : la latitude de fait qui existe pour des fonctionnaires et des cadres, d'une part de mener une vie professionnelle et d'autre part de tirer des revenus élevés d'activités extra professionnelles qui sont possibles avec un investissement progressif (taxis, immobilier) et qui surtout présentent des risques limités. Cela ne les incite pas à se tourner vers la création d'entreprises individuelles, en particulier industrielles.

Enfin, les entrepreneurs eux-mêmes n'ont pas facilité la tâche des offices. Leur méfiance à l'égard d'institutions qui ne leur paraissent pas garantir - à tort ou à raison - le secret professionnel et dont le caractère paraétatique leur laissait supposer des relations plus ou moins étroites avec " le fisc ", ne les a incités à y recourir qu'en cas d'absolue nécessité, et a empêché les relations confiantes nécessaires dans le domaine de la gestion, en particulier pour la première étape de celle-ci : la mise en place d'une comptabilité, même élémentaire.

Une autre conséquence de cet individualisme méfiant est l'absence de structures professionnelles qui permettraient de démultiplier l'action des offices chargés d'assister des PME.

.../...

Par ailleurs l'existence de la "grande famille" qui entoure l'entrepreneur, peut faciliter le démarrage d'une nouvelle entreprise ou celui d'une très petite entreprise. Elle en entrave le développement. Au fur et à mesure que l'entreprise accroît son chiffre d'affaires, la grande famille s'accroît également, empêchant les investissements qui seraient nécessaires.

Cela conduit l'entrepreneur à limiter une activité dont l'accroissement ne lui procure aucun avantage. D'ailleurs, il peut préférer le prestige immédiat d'une "clientèle" nombreuse à un développement futur de ses activités, développement que le plus souvent il cherche en diversifiant celles-ci plutôt qu'en se spécialisant sur l'une d'entre elles, d'où un éparpillement nuisible à son efficacité.

A contrario, l'expérience a montré que si des conditions favorables existent : opportunité économique qui attire les promoteurs, législation favorable, promoteurs "valables", alors les institutions mises en place ont pu avoir une action efficace.

### 2.3. Causes internes aux institutions

L'ampleur de la tâche confiée aux offices a été sous estimée faute d'expérience. En particulier, a été négligé le fait que, plus l'assistance s'adresse à des entreprises de petite taille, plus elle est coûteuse en moyens matériels et surtout humains.

Les objectifs qui leur ont été fixés, trop nombreux et trop variés, ont entraîné une dispersion des efforts de ces instituts. En particulier, la distinction n'a pas été faite entre entreprises à créer et entreprises existantes à assister. Or chacune d'elles nécessite des travaux différents et des personnels de qualification différente dès qu'on dépasse la dimension de la très petite entreprise. Il en est de même de la distinction entre les différentes tailles d'entreprises.

.../...



Les institutions n'ont pu généralement disposer d'un personnel stable, qualifié et motivé, leurs besoins n'étant pas considérés comme prioritaires. Les fonctionnaires ont été affectés ailleurs après un séjour trop court pour être efficace. Les cadres ayant un contrat ont le plus souvent trouvé dans des entreprises privées des conditions d'emploi plus intéressantes.

.../...

A N N E X ECLASSIFICATION DES PME1 LA TRES PETITE ENTREPRISE

Traits caractéristiques :

- l'entrepreneur travaille seul, ou avec des apprentis, ou avec une main-d'oeuvre non rémunérée (famille) ou rémunérée à un niveau très inférieur au SMIG.
- l'activité n'est pas permanente mais sporadique
- l'entreprise n'a pas de structure fixe (bâtiments loués à titre précaire); elle n'a pas d'équipement fixe
- elle se situe en dehors du cadre légal (fiscalité, législation du travail)
- son marché est très limité, le "quartier" par exemple
- elle reste au niveau d'une économie de subsistance, il n'y a pas accumulation de capital

Les technologies mises en oeuvre sont directement liées aux technologies traditionnelles dont elles peuvent être une amélioration par l'emploi d'outillages très simples fabriqués sur place.

L'assistance dans ce cas (et même un simple dénombrement) est très aléatoire dans la mesure où l'entreprise existe, disparaît et réapparaît au rythme de ses commandes.

.../...

Les problèmes de ce type d'entreprise ne peuvent être dissociés de ceux du milieu local où elle "baigne". Son développement passe par le développement intégré de la zone où elle est située. Développement auquel doit participer l'ensemble de la communauté qui occupe la zone considérée, développement qui se situe sur le plan administratif et sociologique autant et même plus que sur le plan économique.

L'assistance peut alors être fournie par les programmes d'assistance intégrés d'amélioration et de promotion urbaine ou rurale.

## 2. LA PETITE ENTREPRISE

Traits caractéristiques :

- elle a une activité permanente
- elle a des installations fixes : bâtiments (propriétaire ou location avec bail), des équipements : machines et outillages
- dans l'ensemble elle se situe dans un cadre légal, en particulier pour la rémunération de la main-d'oeuvre
- elle est enregistrée au registre de Commerce, elle fait partie d'une chambre consulaire
- il n'y a accumulation de capital pour le renouvellement ou l'accroissement du matériel
- le marché est local (au niveau de la ville), l'entreprise travaille sur commande, sur stock dans le meilleur des cas
- l'entrepreneur a une connaissance des techniques employées, insuffisante le plus souvent; ses connaissances dans le domaine de la gestion sont très faibles, en particulier il ne sait pas calculer un prix de revient

L'approche de l'assistance dans ce cas n'est pas géographique mais professionnelle, il y a de nombreuses entreprises de même type qui ont sensiblement les mêmes problèmes.

Une structuration devrait se faire dans le cadre de la profession facilitant un développement d'ensemble.

L'assistance se fait un peu sous forme didactique (séminaires, cours, conférences, travaux pratiques) mais surtout sur le terrain dans le cadre de l'entreprise; elle nécessite une relation personnelle de confiance réciproque entre l'entrepreneur et l'assistant de métier de l'office chargé de l'aider, qui doit pouvoir d'abord le conseiller sur le plan technique pour, ayant une compétence reconnue sur le plan technique, le conseiller également sur le plan de la gestion.

A noter que l'artisanat se situe à cheval sur les deux catégories ci-dessus; il bénéficie en plus des assistances mentionnées plus haut de programmes et d'institution spécialisées (direction de l'artisanat, etc)

### 3. L'ENTREPRISE MOYENNE

Traits caractéristiques :

- elle a une forme juridique impliquant une pluralité de propriétaires dont un majoritaire (société anonyme ou à responsabilité limitée).
- les investissements dépassent quelques dizaines de millions, ils peuvent atteindre quelques centaines de millions de francs CFA.
- l'effectif est de plusieurs dizaines d'ouvriers
- le propriétaire (actionnaire principal) délègue une ou plusieurs fonctions, en particulier la fonction production, même s'il reste décideur unique
- les technologies mises en jeu et l'importance des investissements soulèvent des problèmes techniques nombreux et variés (production et entretien)

...

- une division du travail apparaît; il y a des cadres et une maîtrise
- elle travaille sur stock
- elle vend par l'intermédiaire de grossistes
- son marché est national et elle exporte éventuellement dans les pays voisins

Du point de vue de l'assistance, l'aspect technique devient très important. Il n'y a qu'un petit nombre d'entreprises de la même profession dans chaque pays, une le plus souvent. Elles ressortent de secteurs très variés. Leurs cadres peuvent participer à des programmes de formation communs à plusieurs entreprises. Une assistance sur "le tas" n'est que partiellement nécessaire. L'assistance technique est le fait de spécialistes, en particulier pour le savoir-faire, la pratique et les tours de mains. Chaque nouveau projet doit faire l'objet d'une étude spécifique assez onéreuse.

PNUDI-ONUDI  
Projet RAF76023

---

NOTE SUR LE SERVICE INFORMATION  
DU PROGRAMME D'ASSISTANCE AUX ENTREPRISES AFRICAINES  
DU CONSEIL DE L'ENTENTE

---

Les responsables des PME des pays du Conseil de l'Entente ont beaucoup de difficultés pour obtenir les informations qui leur sont nécessaires pour créer, gérer ou développer leurs entreprises, informations qui, le plus souvent, font également défaut à ceux qui ont pour mission de les assister.

Les uns et les autres ont besoin dans différents domaines techniques, commerciaux et économiques de renseignements concrets relatifs à des sujets précis et limités et qui soient directement utilisables.

Ils ne savent pas le plus souvent à qui s'adresser pour les obtenir et quand après plusieurs démarches infructueuses l'une d'elles vient à aboutir, ils obtiennent après un long délai une réponse qui, le plus souvent, est de caractère général, abstraite et peu utilisable directement.

Telle est brièvement résumée la situation qu'a confirmée l'enquête entreprise dans le cadre de la phase préparatoire du projet PNUD consacré à la création d'un Centre Régional en faveur des PME au niveau du Conseil de l'Entente.

C'est pourquoi l'action la plus urgente, pour la phase opérationnelle de ce projet, paraît être la création d'un Service Information dans le cadre du Programme d'Assistance aux Entreprises Africaines du Secrétariat Administratif du Conseil de l'Entente.

Dans l'immédiat, l'action de ce Service serait orientée dans trois directions:

.../...

1°/- Répondre aux demandes particulières qui lui seraient faites, tant par les entrepreneurs eux-mêmes qui doivent être les premiers bénéficiaires de cette assistance, que par les organismes auxquels ils s'adressent habituellement.

2°/- Diffuser des informations de caractère général susceptibles d'intéresser les uns et les autres parce qu'étant celles qui sont le plus souvent nécessaires.

3°/- Editer des manuels susceptibles d'aider les promoteurs qui souhaitent créer une petite entreprise. Ils devraient y trouver l'essentiel des informations (ou la manière de les recueillir) nécessaires pour leur permettre de prendre une décision en pleine connaissance de cause.

4°/- Recenser et répertorier les projets et les études qui ont été entrepris dans les pays du Conseil de l'Entente et qui concernent directement ou indirectement les PME, afin d'en faire connaître l'existence à tous les intéressés.

En outre, en vue de recueillir les informations nécessaires à l'extension des activités du Programme en faveur des PME, ce Service organiserait des réunions d'études pour examiner des besoins des PME ou les besoins suscités par l'assistance qui leur est nécessaire. Cela en particulier dans les domaines concernant la formation et la coordination des activités des divers services et organismes qui sont en rapport avec les PME. Cette coordination se situant au niveau national ou au niveau interétat dans le cadre du Conseil de l'Entente.

Des résultats positifs ne pourront être obtenus par ce Service que s'il peut compter sur la participation effective des administrations et organismes qui dans chaque pays sont concernés par la promotion des PME.

.../...

Dans un premier temps et pour permettre sa mise en place il serait nécessaire de recueillir auprès de ces futurs correspondants un certain nombre de renseignements dont les principaux seraient les suivants :

- 1°/- Ce qu'ils souhaitent plus précisément obtenir d'un Service Information :
  - a) en fonction de leurs travaux ?
  - b) en fonction des demandes dont ils sont l'objet; Ont-ils répertorié celles-ci dans le passé ? Est-ce possible à l'avenir?
- 2°/- Quelle peut-être leur participation aux travaux du Service Information du Conseil de l'Entente ? Quel serait le service et le ou les collaborateurs plus particulièrement chargés de suivre ces travaux et qui seraient, en quelque sorte, les correspondants de ce Service Information ?
- 3°/- Avec quelles sources d'informations sont-ils régulièrement ou occasionnellement en rapport, tant au plan national qu'au plan international ?
- 4°/- Disposent-ils d'un Service documentation ? Quel en est le responsable ? Disposent-ils d'un inventaire de leurs documents, revues, de leurs archives en général et plus particulièrement de celles relatives aux projets qu'ils ont étudiés ?  
Si cela n'existe pas, à quelles conditions ce travail pourrait-il être réalisé ?
- 5°/- Quelles professions devraient être étudiées en priorité pour être le sujet d'un manuel ?



A N N E X E 1

Quelques thèmes directeurs possibles pour  
les activités du Service Informations

---

A- Entreprises en activité (pour chacun des pays du Conseil de l'Entente)

- . Répertoires : Entreprises existantes
- . Répertoires : Produits et articles fabriqués
- . Répertoires : Technologies employées
- . Répertoires : Equipements utilisés

B- Cadre national (pour chacun des pays du Conseil de l'Entente)

- Politique

- . Grandes orientations nationales
- . Directives du plan de développement
- . Politique industrielle mise en place

- Législatif

- . Condition d'établissement
- . Code des investissements
- . Législation du travail
- . Règlements affectant les importations  
(droits de douane, règlements sanitaires, licences  
d'importation contrôle des changes)
- . Fiscalité.

.../...

- Institutions

- . Institutions financières
- . Chambres de Commerce et d'Industries
- . Groupements d'Industriels et de Commerçants
- . Institutions publiques ou parapubliques
- . Intervenant dans le secteur des PME
- . Organismes d'assistance et de coopération
- . Techniques intervenant dans le secteur des PME
- . Instituts de recherches
- . Centres de documentation

- Infrastructure et Ressources

- . Moyens de communication
- . Coûts des transports
- . Ressources nationales disponibles
- . Matières premières (coût et provenances)
- . Energie.

C- Cadre International (Pays autres que ceux du Conseil de l'Entente)

- . Conjoncture économique, tendances consommation
- . Relations internationales
- . Accord bilatéraux et multilatéraux
- . Organisations régionales
- . Tarifs douaniers
- . Transports tarifs des frêts
- . Fournisseurs (équipements, matériels, produits usines clés en main)
- . Statistiques internationales (commerce, production, consommation)
- . Foires commerciales
- . Technologie adaptée
- . Technologie avancée

.../...

D- Promotion des PME

- . Organisations internationales et institutions nationales chargées de cette promotion
- . Expériences étrangères
- . Formation
- . Législation sur les PME

Indiquer une priorité par une lettre devant le point qui précède chaque item

- A - Prioritaire (10 au maximum)
- B - utile (15 au maximum)
- C - accessoire ( le reste )

A N N E X E II

Quels renseignements pouvez-vous fournir ?

A- Entreprises existantes

- . Répertoire : entreprises existantes
- . Répertoire : produits et articles fabriqués
- . Répertoire : technologie employée
- . Répertoire : équipements utilisés

B- Cadre national

Politique

- . Grandes orientations nationales
- . Directives du plan de développement
- . Politique industrielle mise en place

Législatif

- . Conditions d'établissement
- . Code des investissements
- . Législation du travail
- . Règlements affectant les importations
  - droits de douane
  - règlements sanitaires
  - licences d'importation
  - contrôle des changes
- . Fiscalité

.../...

Institutions

- . Institutions financières
- . Chambres de Commerce et d'Industrie
- . Groupements d'Industriels et de Commerçants
- . Institutions publiques et parapubliques intervenant dans le Secteur des PME
- . Organismes d'assistance et de coopération technique intervenant dans le secteur des PME
- . Instituts de recherche
- . Centres de Documentation

Infrastructure et Ressources

- . Moyens de communication
- . Coûts des transports
- . Ressources nationales disponibles
- . Matières premières (provenance et coûts)
- . Energie

Indiquer par une lettre placée devant chaque item.

A - le renseignement existe

(dans ce cas donner en annexe les références relatives au document =

Titre, édition, loi, décret, statut, rapport d'activité, rapport et...)

B - le renseignement n'est pas disponible mais il pourrait être fourni

(préciser en annexe à quelle condition)

A N N E X E III

Manuels pour promoteurs

Un tel devrait fournir sous une forme simple et accessible à un promoteur éventuel des renseignements de base sur l'ensemble des problèmes que pose la création d'une entreprise de petites dimensions (Main d'oeuvre, capitaux, équipement), et que l'on rencontre couramment dans tous les pays du Conseil de l'Entente.

Chaque manuel se rapporterait à une profession bien déterminée. Il n'aurait évidemment pas pour objet d'apprendre ~~une décision~~ <sup>ce</sup> en métier correspondant, mais de ~~lui~~ <sup>en permettre</sup> permettre de prendre une décision en connaissance de cause, puis de disposer d'un guide pour les travaux qu'il devrait ensuite entreprendre.

Le concours des organismes en rapport avec les PME, en particulier les offices de promotion sera sollicité pour ce travail :

1°/- pour préciser quels manuels en fonction des besoins prioritaires doivent être préparés.

2°/- pour fournir les données nécessaires à la rédaction, données qu'ils ont rassemblées tout au long de leurs expériences antérieures, ou qu'ils peuvent recueillir auprès des chefs d'entreprises avec lesquels ils sont en rapport. Elles feront l'objet le cas échéant d'une étude en commun avec le service information pour rechercher les données manquantes actuellement.

Cette collaboration et ces échanges seront l'occasion d'un perfectionnement pour les cadres des organismes de promotion.

.../...

Chaque manuel couvrirait les points suivants :

- la réglementation en vigueur pour l'exercice de la profession
- une définition du produit ou du service à assurer
- l'étude du marché: comment l'entreprendre.
- la description des procédés de fabrication ou de traitement employés.
- le personnel nécessaire en nombre et en qualification professionnelle
- les équipements à acquérir, les différents types, leurs prix et leur capacité de production.
- l'investissement nécessaire et les possibilités de financement
- la commercialisation du produit.

Abidjan, Octobre 1980

R A P P O R T F I N A L

A N N E X E 4

PNUD-ONUDI  
Projet RAF 76023

LA PARTICIPATION DES PME AU DEVELOPPEMENT  
ECONOMIQUE ET SOCIAL DES PAYS D'AFRIQUE

COLLOQUE INTERNATIONAL

17-22 Septembre 1979

C O T O N O U

-----



## S O M M A I R E

- 1 - ORGANISATION
- 2 - DEROULEMENT
- 3 - CONCLUSIONS

Le présent compte-rendu n'a pas été soumis pour examen à l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel qui, par conséquent, ne partage pas nécessairement les vues qui y sont exprimés.

## 1 - ORGANISATION

Le colloque a été organisé à l'initiative de l'Institut de Formation Sociale Economique et Civique (INFOSEC) de la République Populaire du Bénin. Cet Institut créé en 1975 dispose d'un Centre à Cotonou. Il a pour objet la formation de cadres moyens et supérieurs des institutions économiques, sociales ou socio professionnelles de la RPB. Il est sous la tutelle du Ministère de la Fonction Publique et du Travail (MFPT) et réalise son objectif en organisant des conférences, colloques, séminaires etc. Ses activités se déroulent en étroite collaboration avec la Fondation Friedrich NAUMANN (FN) créée par le parti libéral de la République Fédérale d'Allemagne et chargée de projets pour la formation des adultes. La Fondation a contribué à la construction du Centre et contribue au financement des manifestations organisées par l'INFOSEC.

Pour ce colloque ces deux organisateurs avaient demandé le concours de l'Institut International d'Etudes Sociales (IIES) à Genève qui a été créé par l'Organisation Internationale du Travail en 1960 et dont le Directeur est M.A. TEVOEDJRE, Directeur Général Adjoint du BIT.

Le colloque sur :

"La participation des PME au développement économique et social des pays d'Afrique" devait permettre un échange d'expériences entre participants de différents pays francophones de l'Afrique subsaharienne. Il devait permettre de dégager les tendances actuelles du développement des PME et les orientations possibles pour que ce Secteur contribue de façon dynamique aux processus de développement, étant entendu que les formes d'industrialisations jusqu'à présent utilisées et qui ont privilégié la grande industrie n'ont pas apporté les résultats qu'on en pouvait attendre lorsque fut décidée leur création.

.../...

Pour atteindre cet objectif il a été prévu d'une part un travail en commissions et d'autre part des exposés en séance plénière permettant à certains participants de faire part de leur expérience dans ce domaine et de celle des institutions auxquelles ils appartiennent.

Les animateurs choisis par l'IIES étaient MM. P. ROBINEAU Collaborateurs de l'IIES, Amadou DAFF, consultant de la Commission Economique pour l'Afrique et de l'Agence de Coopération Culturelle et Technique et M. TALAVERA cadre du Service Formation du Bureau International du Travail.

Une quinzaine de participants venaient des pays suivants : Congo, Côte d'Ivoire, Haute-Volta, Mali, Niger, Centre Afrique, Sénégal, Togo. C'étaient des cadres soit d'instituts de promotion des PME soit d'organismes consulaires. Une trentaine de participants venaient de la RPB ils appartenaient à trois secteurs : administration, au secteur privé (industriels ou commerçants) ou aux organismes chargés de la promotion des PME (Banque Béninoise de Développement, Bureau Central des Projets, Chambre de Commerce)

L'IIES avait invité l'ONUDI à participer à ce séminaire; M. Muller qui représentait l'ONUDI a assuré partiellement l'animation de ce colloque après avoir rencontré à cet effet M. Tevoedjé lors du passage à Abidjan de celui-ci.

.../...

2 - DÉROULEMENT

La séance inaugurale a eu lieu le mardi 18 Septembre sous la présidence du Capitaine A. BIAOU, Ministre de la Fonction Publique et du Travail.

Monsieur ZINSOU, Directeur de l'INFOSEC a d'abord souhaité la bienvenue aux participants. Puis M. J. WROBEL, représentant permanent de la FFN à Cotonou a mentionné que si le rôle des PME dans l'économie est un choix politique que chaque Etat conçoit en fonction de données qui lui sont propres aucun Etat poursuivant une politique de développement ne peut ignorer ce rôle. Tous doivent en tenir compte dans leur stratégie de développement.

M. A. Tevoedjré a ensuite rappelé aux participants que le développement est une aventure qui comporte des risques, qu'elle nécessite des hommes prêts à les assumer et que les entrepreneurs sont de ceux-là. Il a aussi souligné la nécessité de la coopération entre pays en voie de développement, en particulier sous forme d'échanges de cadres de diverses spécialités et de divers niveaux.

Dans un dialogue improvisé avec les participants, le Ministre présidant la séance a insisté sur l'importance d'une bonne gestion, honnête et rationnelle, pour le succès des entreprises, tant publiques que privées. Puis, au cours d'une allocution plus formelle, il a rappelé que la Loi Fondamentale de la République Populaire du Bénin prévoit la multiplication de petites unités locales de production en combinaison avec la création d'unités économiques d'intérêt national en vue d'un développement harmonieux du pays.

Les travaux du colloque avaient commencé le lundi après midi par une séance plénière au cours de laquelle les animateurs ont présenté les documents de base qu'ils avaient préparés.

.../...

Après discussions ont été retenus les thèmes qui feraient l'objet de travaux en commission, les participants qui feraient une communication en séances plénières et le calendrier des travaux.

Trois commissions ont travaillé du mardi au vendredi sur les thèmes suivants :

- La place des PME dans les processus nationaux d'industrialisation et les possibilités d'instaurer une coopération régionale pour ce secteur

- L'application des technologies appropriées aux PME et les moyens de mobiliser et d'utiliser les ressources financières pour ce secteur

- La formation des travailleurs, gestionnaires et entrepreneurs des PME et l'organisation des marchés pour l'expansion de ce secteur

Cinq exposés ont été faits par :

M. AJAVON, Directeur Technique du CNPF à Lomé

Mme. V. OUANDAOGO, Chef de Service Fonds de participation à l'OPEV à Ouagadougou.

M. N'CHO Anet, Secrétaire Général de l'OPEI à Abidjan

M. I. BÂ, Chef du Service Etudes à la SONEPI à Dakar

MM. Ch. DOSSOU et SANNI Soko de la BBD à Cotonou.

Ces exposés ont permis de faire connaître des réalisations concrètes, les procédures suivies par les organismes concernés. Les questions posées et les débats qu'elles ont entraînés ont permis comme certains exposés en commissions d'aborder des problèmes précis ainsi que les solutions concrètes appliquées ou envisagées. Ce qui répondait au désir premier des participants.

La rédaction et la discussion des rapports de synthèse puis celles des recommandations ont permis l'approche de quelques généralisations.

La séance de clôture le samedi 22 Septembre a été présidée par le Ministre de la Fonction Publique et du Travail et le Ministre du Plan.

.../...

3 - CONCLUSIONS

1. Les discussions ont fait apparaître la similitude des problèmes rencontrés dans tous les pays par les PME et les organismes chargés de les assister. Il n'a pas été fait mention de difficultés autres que celles déjà citées dans les rapports traitant de ces questions ou mentionnées lors de colloques antérieurs.

2. Les participants semblent poser comme un postulat que les PME ont des mérites spécifiques vis à vis du développement économique et social. Ces vertus propres aux PME justifieraient les mesures qui doivent être prises en leur faveur.

En fait, les PME comme les grandes industries sont neutres vis à vis du développement économique et social. Un exemple en est fourni par les intervenants eux-mêmes (participants et officiels) qui font une distinction entre : PME utiles (qui contribuent au développement) et PME spéculatives (qui n'y contribuent pas)

Petites ou grandes, publiques ou privées les entreprises ont une finalité première propre essentiellement microéconomique (en gros, fournir des bénéfices ou des dividendes à leurs propriétaires) Ce n'est que par des mesures appropriées qu'elles peuvent être orientées vers des objectifs macroéconomiques ou sociaux.

3. Cette observation devrait éviter une illusion à l'égard des PME; illusion analogue à celle qui a entouré la contribution de la grande industrie au développement il y a quelques années et qui maintenant est dénoncée vigoureusement.

Egalement et surtout, elle devrait contribuer à mieux situer le rôle de l'Etat dans une stratégie de développement dont les PME seraient un des moyens d'action.

.../...

Ce rôle de l'Etat, cette nécessité de choix politiques explicites a été bien perçu par les participants tout au long des discussions et l'on doit regretter à ce propos l'absence de représentants des ministères concernés (sauf pour la RPB) à ce colloque.

4. On peut citer parmi ces choix :

- pour l'exécution des marchés d'Etat le choix entre de grandes entreprises (souvent étrangères) avec des avantages à court terme (bonne fin, qualité, facilité d'organisation) et l'exécution par des groupements de PME avec des inconvénients à court terme (nécessité d'une coordination, d'une assistance technique importante et de mesures financières appropriées) mais à long terme le développement d'entreprises nationales.

- pour de nouvelles activités à créer au niveau national ou régional le choix entre grandes entreprises publiques ou entreprises privées ou petites entreprises ou coopératives

- le choix entre les importations (dont les recettes douanières sont un sous produit) avec leurs avantages à court terme et la production nationale avec ses inconvénients à court terme (subvention, assistance etc) et ses avantages à long terme.

5. L'intervention de l'Etat est requise aussi :

- pour que soit accordée aux PME en tant que secteur de l'économie une place spécifique dans les réunions préparatoires des Plans.

- pour qu'en conséquence soient prises des mesures institutionnelles couvrant l'ensemble du problème des PME et cohérentes entre elles

- pour la mise en place d'une charte de la sous-traitance rendant le recours aux PME obligatoire dans certaines conditions.

- pour que soit réservée aux PME la fabrication de certains biens.

- pour que dans les accords internationaux entre pays voisins soient évitées les dispositions protectionnistes qui peuvent "casser" l'essor des PME en particulier si ces mesures sont inopinées

6. Plusieurs idées ont été développées à la faveur des discussions; entre autres celles-ci :

- la mobilisation du crédit au niveau local. La mutualisation peut entraîner une garantie collective fondée sur une connaissance réciproque des individus et une gestion de l'épargne par ceux qui l'engendrent

- un changement de mentalité favorable à l'innovation est apparu nécessaire en particulier en milieu rural pour permettre un environnement favorable aux PME. Dans le même ordre d'idée, la nécessité de modifier le contenu et les formes de l'enseignement de la jeunesse en vue de développer chez elle l'esprit d'initiative et aussi le sens des responsabilités.

- la notion de secteurs d'activité réservés aux PME comme seul moyen de protection efficace contre la concurrence des grandes entreprises.

7. Au cours des réunions en commission il est apparu nécessaire, pour permettre aux débats de sortir des généralités, que des inventaires soient faits; inventaires qui s'ils ont été faits n'étaient pas connus des participants, par exemple :

- quelles technologies appropriées sont en relation avec les activités des PME.
- quels sont les biens de consommation et d'équipement correspondant aux besoins des populations rurales et adaptés à leur pouvoir d'achat
- quelles sont les productions pour lesquelles les PME sont plus efficaces que les grandes entreprises.



- quelles activités secondaires ou tertiaires sont possibles, sont nécessaires, en milieu rural.
- pour quelles productions plusieurs procédés sont technologiquement possibles : technologies de pointe ou technologies appropriées.

Abidjan, le 29 Septembre 1979

---

R A P P O R T F I N A L

A N N E X E 5

PNUD-ONUDI

Projet RAF76023

---

COMPARAISON INTEROFFICE

---

Abidjan, le 15 Mai 1980

ACTIVITE DU CENTRE

1. Budget

- 1.1- Total :
- 1.2- Equipement :
- 1.3- Fonctionnement :
- 1.4- Ressources propres
- 1.5- Subvention nationale
- 1.6- Assistance étrangère
- 1.7- Divers

2. Effectif

- 2.1- Effectif total
- 2.2- Cadres
- 2.3- Employés ou ouvriers
- 2.4- Assistance étrangère

3. Assistance aux entreprises

- 3.1- Demandes reçues
- 3.2- Entreprises suivies
- 3.3- Volume

4. Séminaires

- 4.1- Nombre
- 4.2- Durée totale
- 4.3- Nombre de participants.

5. Travaux

- 5.1- Montant total
- 5.2- Nombre de Commandes

6. Dossiers de prêts

- 6.1- Nombre
- 6.2- Montant des crédits demandés :
- 6.3- Montant des investissements
- 6.4- Emplois prévus

7. Demandes d'agrément

- 7.1- Nombre

8. Etudes

- 8.1- Nombre
- 8.2- Importance
- 8.3- Volume

## EXPLICATION SUR LES DIFFERENTES LIGNES

- 1.1- C'est le budget total du centre pour le dernier exercice - préciser celui-ci).
- 1.2- Partie du budget consacrée aux investissements : bâtiments nouveaux, machines, matériel, véhicules.
- 1.3- Fonctionnement = rémunération du personnel, frais de fonctionnement (entretien, produits consommés, logement des expatriés, etc...)  
Remarque  $(1.1 = (1.2) + (-1-2))$ .
- 1.4- Ressources propres : recettes, correspondant aux travaux facturés et payés (travaux d'atelier, travaux d'impression, travaux administratifs ou comptables, etc...), locations et redevances.
- 1.5- Subvention nationale = celle qui est versée au centre dans le cadre du budget de l'état - (celle reçue).
- 1.6- C'est la fraction des budgets d'assistance qui entre dans le budget du centre (par exemple des primes versées aux cadres, achat de matériel, ou matériel attribué au centre).
- 1.7- Divers : Ressources autres que celles ci-dessus (intérêts de placement par exemple) Remarque :  $(1.4) + (1.5) + (1.6) + (1.7) = (1.1)$ .
- 2.1- C'est l'effectif du siège, des annexes, antennes, domaines, etc...  
Pour (2.1), (2.2), (2.3), (2.4) Prendre la moyenne entre le début et la fin de l'exercice.
- 2.4- C'est le nombre d'experts (coopérations bilatérales, internationales volontaires, etc...) dont les projets ont pour objet l'assistance au centre et qui sont présents au centre.

.../...

- 3.1- Il s'agit de demandes écrites : lettres de demande, ou formulaires d'enregistrement.
- 3.2- Il s'agit d'entreprises visitées régulièrement par des assistants du centre pendant une partie de l'année (un trimestre au moins).
- 3.3- Indiquer le nombre de jours et hommes qui correspond à cette activité.
- 4.1- Nombre de séminaires tenus ou de cours, au siège ou dans les antennes pendant l'exercice.
- 4.2- C'est le total du nombre de jours ou de demi-journées de l'ensemble des séminaires ou cours dispensés par le centre.
- 4.3- Nombre total de personnes ayant suivi un cours ou un séminaire (présente à plus de 50%).
- 5.1- Montant total de tous les travaux facturés (payés ou non).
- 5.2- Nombre des travaux effectués par le centre, pour lesquels une facture a été envoyée à un client.
- 6.1- Nombre des dossiers de demande de prêts présentés aux banques (accordés ou pas) ou encore en étude par celles-ci pendant l'exercice.
- 6.2- Montant total des crédits demandés dans les dossiers indiqués ligne 6.1.
- 6.3- Montant total des investissements correspondant aux mêmes dossiers et partiellement financés par les prêts de la ligne 6.1.
- 6.4- Nombre des emplois créés si les investissements des prêts de la ligne 6.1 sont réalisés.

.../...

- 7.1- Nombre de dossiers préparés en vue de demander un agrément pour bénéficier d'un régime particulier du code des investissements.
- 8.1- Nombre d'études techniques, études de marché, études financières préparées par le centre pour des clients ou pour en usage personnel et ayant fait l'objet d'un document écrit.
- 8.2- Nombre de jours et hommes consacrés à ces travaux.
- 8.3- Nombre total de pages de l'ensemble des rapports mentionnés ligne 8.1.

R A P P O R T F I N A L

A N N E X E 6

PNUD-ONUDI

Projet RAF76023

---

INVENTAIRES DES ETUDES  
ET DES RAPPORTS  
DE MISSION

HAUTE - VOLTA

Abidjan, le 15 Novembre 1980



/)) MINISTÈRE DU PLAN

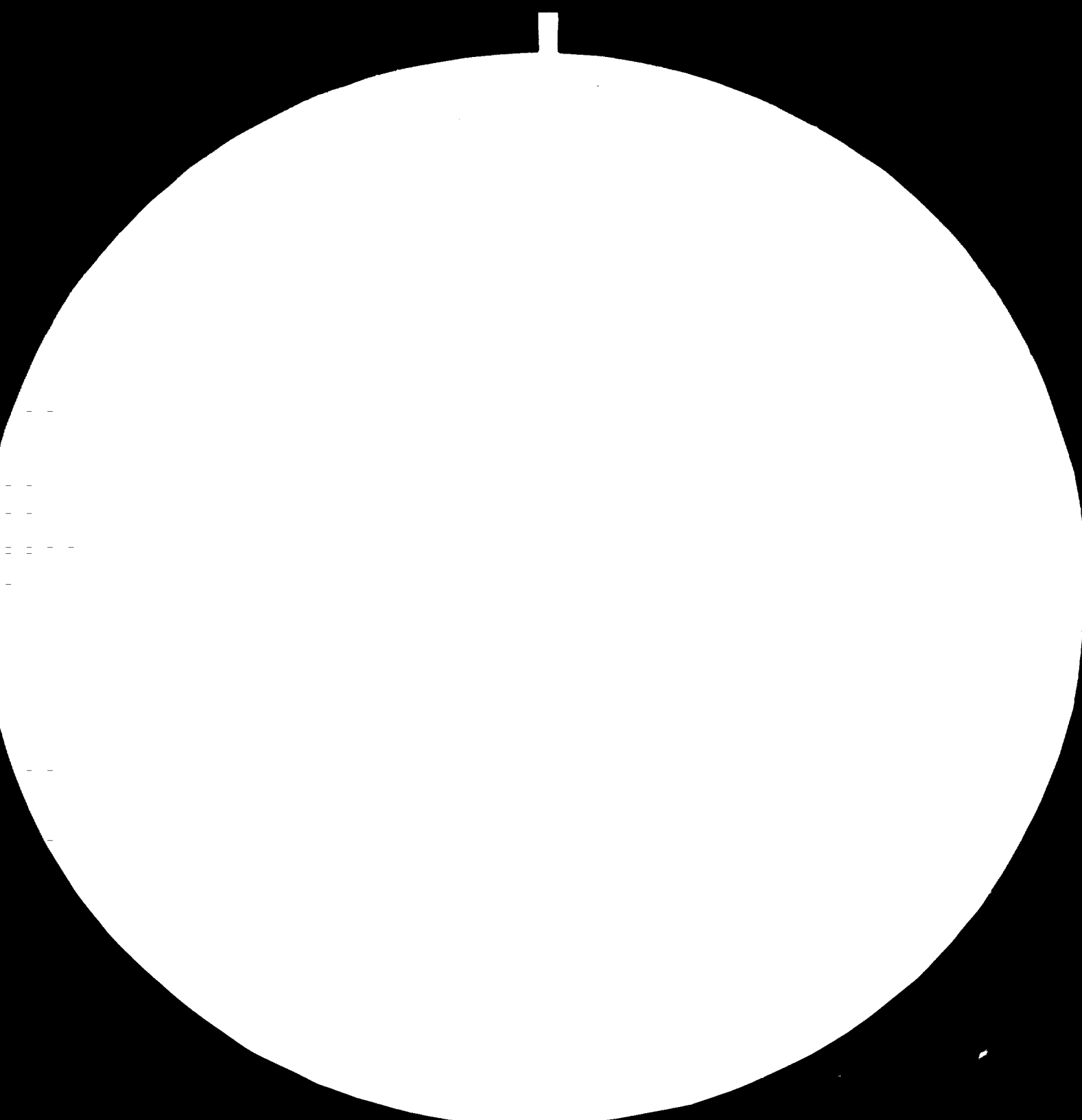
REPUBLIQUE DE HAUTE-VOLTA  
Unité - Travail - Justice

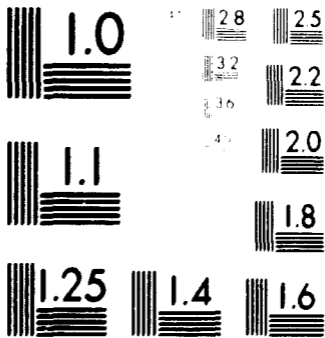
INVENTAIRE DES ETUDES ET DES  
RAPPORTS DE MISSION

---

OUAGADOUGOU, Juillet 1978.







MICROCOPY RESOLUTION TEST CHART

NATIONAL BUREAU OF STANDARDS-1963-A



## P R E F A C E

Au cours de la préparation du Plan Quinquennal 1977-1981, le Ministère du Plan a constaté à maintes reprises qu'il existe un besoin réel d'être en possession d'un inventaire complet de toutes les études et rapports de mission existants déjà en HAUTE-VOLTA.

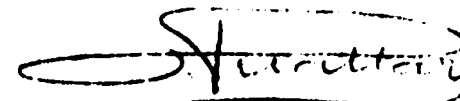
En effet, on s'est aperçu dans certains cas, lors de l'exécution d'une étude de projet, de programme ou de secteur, qu'une étude similaire existait déjà dans tel ou tel Service ou Organisme national ou international, qu'il y avait donc double emploi et qu'ainsi des ressources et du temps avaient été gaspillés.

L'inventaire des études et des rapports de mission que j'ai l'honneur de présenter au public dans ce document, qui du reste sera mise à jour périodiquement, a pour but de remédier à cette lacune d'information. Sa réalisation n'aurait pas été possible sans la disponibilité de plus de cent Directeurs et Chefs de service de communiquer les informations requises, sans l'engagement acharné de quatre chercheurs de l'Université de OUAGADOUGOU qui ont visité tous les Services et Institutions participants et, finalement sans un appui important de l'aide allemande. A tous, j'adresse un vif remerciement.

Je souhaite vivement que l'inventaire des études et des rapports de mission soit un précieux instrument de travail à tous ceux qui sont engagés dans le développement économique et social du pays. Les missions venant de l'étranger pourront ainsi disposer d'un moyen d'information rapide qui facilitera leur tâche et économisera des frais d'études au profit de la réalisation de projets concrets.

OUAGADUGOU, Juillet 1978

LE MINISTRE DU PLAN



A. PATRICE OUATTARA

L'inventaire des études et des rapports de mission fut effectué dans 113 institutions et services durant les mois d'août et septembre 1977. L'enquête fut limitée aux deux villes de OUAGADOUGOU et BOBO-DIOULASSO où se trouve pratiquement la totalité des documents recherchés. Tous les documents furent recensés selon le même schéma, reproduit dans cette publication.

Malgré un travail soigneux il ne peut être garanti que toutes les études et tous les rapports de mission existants soient enregistrés. C'est ainsi que certaines institutions et services étaient réticents quant à la notification de documents à caractère confidentiel, ou de petites notes de travail jugées sans importance, dont la connaissance de leur existence pourrait cependant intéresser les enquêteurs sans que leur caractère confidentiel en soit dévoilé.

S'il subsiste des lacunes dans les textes, cela est dû au fait que les indications obtenues n'étaient pas suffisamment claires ou qu'elles étaient tout à fait indéterminables.

Ne furent enregistrés que les études et les rapports de mission qui concernent la Haute-Volta. Les études ne sont pas limitées dans le temps mais les rapports de mission ne sont mentionnés qu'à partir de 1970.

Cet inventaire a été ordonné premièrement par secteur (code voir pages II et III). Ensuite, à l'intérieur de chaque secteur ou sous-secteur, par ordre alphabétique et finalement, pour un même titre, par ordre chronologique. Ce principe n'a toutefois pas pu être respecté pour les sous-secteurs 11 et 12, à cause de problèmes techniques.

Afin de limiter le volume de ce document, les passages entre les sous-secteurs ne sont souvent pas visibles au premier coup d'œil vu qu'il n'y a pas de cases vides. Toutes les pages sur lesquelles se trouvent deux sous-secteurs différents se reconnaîtront à leur numéro de page encerclé.

Les lignes du schéma (numéros 1 à 5) ont les significations suivantes :

NEGATIVE

1. Titre de l'étude ou du rapport
2. Auteur ou Organisme d'origine, éventuellement Source de Financement au cas où les deux termes précédents font défaut. Le titre et le nom de l'auteur (organisme d'origine) sont donnés soit intégralement, soit dans une abréviation compréhensible ne modifiant pas le sens propre.
3. Ligne des codes :
  - 1ère case : Année de publication de l'étude ou du rapport
  - 2è case : Type de l'étude ou du rapport (code voir p. IV)
  - 3è case : Nombre de volumes de l'étude ou du rapport
  - 4è case : Nombre de pages de l'ensemble des volumes
  - 5è case : Indication mentionnant le caractère confidentiel de l'étude ou du rapport (C) ou l'adjonction d'un résumé (R).
  - 6è case : Secteurs et sous-secteurs (code voir p. II - III)
4. Institution(s) ou Service(s) où l'étude ou le rapport est enregistré et où sa consultation est possible selon les règles établies dans les Institutions et Services indiqués. Ceux-ci sont donnés en abréviation (liste d'abréviations voir pages V - VI). L'énumération des institutions n'est pas toujours complète ; il est possible que la même étude se trouve encore dans d'autres endroits non-indiqués.
5. Contenu de l'étude ou du rapport. Ce contenu est donné en mots-clés, se référant, en règle générale, aux principaux paragraphes indiqués dans la table des matières. Au cas où la table des matières n'existe pas, les différents aspects traités dans l'étude sont indiqués pour autant qu'ils ne sortent pas du titre.

1 Secteur Rural

11 Cultures

111 Général

112 Culture céréalière

113 Culture cotonnière

114 Culture maraîchère et fruitière

115 autres cultures

12 Elevage

121 Général

122 Pâturage/Agrostologie

123 Production animale

124 Commercialisation

125 autres (pêche)

13 Eaux et Forêts / Hydraulique

131 Général

132 Eaux souterraines

133 Afforestation/conservation des sols

134 Eaux de surface/barrages

135 Etudes hydrologiques/hydrogéologiques

136 Pédologie

137 Equipement rural

138 Aménagement des plaines

14 Recherche agricole, coopératives/vulgarisation

141 Général, problèmes fondamentaux en agriculture

142 Recherche appliquée (produits et régions), Etude du milieu rural

143 Développement communautaire/Coopératives/association agriculture - élevage

144 Crédit agricole

145 Protection végétale ; fumure, fourrage, semences

146 Vulgarisation, Animation, Fonds de Développement rural

147 Machinisme agricole



## DE SECTEURS

---

- 15 Développement régional intégré
- 151 Général
- 152 AVV/Aménagement des Volta
- 153 ORD
  
- 16 Sahel/Sécheresse/Aide alimentaire
  
- 17 Artisanat rural
  
- 2 Secteur Secondaire
- 21 Industrie
- 211 Général (Etudes secteurs)
- 212 Agro-industrie, Ind. alimentaire, petites industries en milieu rural
- 213 PME, Artisanat urbain, secteur informel
- 214 Formation
- 215 Infrastructure industrielle
- 216 Projets d'industries métal, textile
- 217 Projets d'industries chimie, cuir, bois
- 218 Autres industries
- 219 Normalisation et contrôle de qualité, transfert de technologie industrielle et artisanale.
  
- 22 Tourisme
  
- 23 Géologie et Mines
- 231 Etudes générales/Rapports
- 232 Législation et administration
- 233 Géologie des différentes régions voltaïques
- 234 Manganèse/Tambac
- 235 Calcaire, Sables, Kaolin
- 236 Phosphates
- 237 Bauxites, or, cuivre, molybdène
- 238 autres minerais
- 239 Recherches, méthodes

24 Energie et alimentation en eau des villes  
241 Energie  
242 Alimentation en eau

25 Construction

26 Transports

27 Commerce, banques, assurances

271 Commerce extérieur, Caisse de stabilisation

272 Commerce intérieur

273 Banques, caisses d'épargne

274 Infrastructure commerciale (entrepôts)

275 Assurances

3 Infrastructures économiques

31 Routes

32 Chemin de fer

34 Postes/Télécommunications/Météo/Agro-climatologie

35 Urbanisme/Habitat

36 Travaux Publics

4 Secteur social

41 Enseignement

411 Général, administration

412 Enseignement classique (primaire, secondaire, supérieur)

413 Education rurale, langues nationales

414 Education technique, formation

415 Radio, Télévision éducatives

416 Education féminine, alphabétisation

- 42 Ressources humaines/Migration/Emploi
- 43 Politique Culturelle
- 44 Santé
  - 441 Général
  - 442 Santé rurale
  - 443 Programme Onchc et autres programmes
- 45 Nutrition, économie familiale
- 46 Sécurité sociale, affaires sociales
- 47 Jeunesse/Sports
- 5 Information/Recherches
  - 51 Presse, radio, télévision
  - 52 Radio rurale
  - 53 Recherches et documentation
    - 531 Recherches scientifiques (Général)
    - 532 Etudes sociologiques
    - 535 Documentation et bibliothèques
- 6 Planification, Economie, Administration
  - 61 Planification du Développement (Général)
  - 62 Programmation et réalisation des Aides
  - 63 Régionalisation du Plan/Etudes régionales
  - 64 Finances de l'Etat/Monnaie
  - 65 Statistiques, Etudes démographiques, Population, Informatique
  - 66 Administration
  - 67 Rapports économiques et aperçus généraux
  - 68 Organismes régionaux Inter-Etats
  - 69 Réalisations ONG

PAGINATION

SECTEUR

PAGES

1

1 - 173

2

174 - 270

3

271 - 303

4

304 - 341

5

342 - 349

6

350 - 392

CODE DU TYPE DE L'ETUDE

- 1 Analyse et bilan d'un secteur ou sous-secteur
- 2 Etude de programmation ou de préfaisabilité
- 3 Etude de faisabilité
- 4 Rapport de Mission lié à un projet ou programme pécuniaire  
(à partir de 1970)  
Bilan intermédiaire d'une opération
- 5 Rapport d'évaluation d'un projet ou d'un programme
- 6 Autres études ou Rapports

IRCT	Institut de recherches du coton et des textiles exotiques.
IRHO	Institut de recherches pour les huiles et oléagineux.
LNBTP	Laboratoire National du bâtiment et des travaux publics
MAC/FAC	Mission d'Aide et de Coopération Fonds d'aide et de coopération
Min Agri et Elev.	Ministère de l'Agriculture et de l'Élevage
Min. Comm.	Ministère du Commerce, du Développement Industriel et des Mines
Min. DR	Ministère du Développement Rural
Min. Eco. Nat.	Ministère de l'Économie Nationale
Min. Ed. Nat	Ministère de l'Éducation Nationale
Min. Fin.	Ministère des Finances
Min. Plan	Ministère du Plan
O.CC.GZ	Organisation de Coordination et de Coopération pour la lutte contre les grandes endémies.
OFNACER	Office National des Céréales
OMS	Organisation Mondiale de la Santé
ONAC	Office National du Commerce Extérieur
ONBI	Office National des Barrages et de l'Irrigation
ONPE	Office National de la Promotion de l'Emploi
OPEV	Office de Promotion de l'Entreprise Voltaïque
OPT/PTT	Office des Postes et Télécommunication
ORSTOM	Office de la Recherche Scientifique et Technique d'Outre-Mer.
<b>PLANIFICATION</b>	
SCOL IRE	Dir. de la Planification, Ministère de l'Éducation Nationale.

PB Pays-Bas  
 PNUD Programme des Nations Unies pour le Développement  
 RAN Régie Abidjan Niger  
 SAED Société Africaine d'Etudes et de Développement  
 SATEC Société d'Assistance Technique et de Conseil  
 SCEP Société centrale pour l'équipement du territoire  
 Sécurité Sociale Caisse de Prévoyance Sociale  
 SEDES Société d'Etude pour le Développement Economique et Social  
 SNE Société Nationale des Eaux  
 SPONG Organismes non-gouvernementaux  
 Statistique(IN-SD) Institut National de la Statistique et de la Démographie  
 TP Travaux Publics  
 Transp. Transports  
 Université Université de Ouagadougou  
 UNESO Programme des Nations Unies pour le Sahel  
 VOLTELEC Société Voltaïque d'Electricité

1 L'agriculture et l'élevage dans la  
stratégie du développement intégré du  
Liptako Gourma

2 Talata Wendlassida Kafando

3

1973	3	1	195		111
------	---	---	-----	--	-----

4 A I L G

- Systèmes agro-pastoraux "Traditionnels"
- 5 - L'impact de la mise en valeur coloniale sur  
les systèmes traditionnels

---

1 Aspects du développement agricole dans le  
projet de colonisation de l'autorité des  
aménagement des vallées des Voltas

2 L.H. Sprey et C. de Jong

3

1977	3	1	50		111
------	---	---	----	--	-----

4 AVV - PNUD

- Le projet AVV
- 5 - Résultats de la campagne agricole 1975  
- Résultats de la campagne 1976  
- Résumé, conclusions et recommandations



1 Aspects agricoles de développement dans une zone d'action intégré (Région de Ouagadougou)

2 SEDES

3 

-	1	2	226
---	---	---	-----

--

111
-----

4 Min. Plan - CIEH - PNUD

5 - Analyse de la situation actuelle  
- Perspective d'amélioration

---

1 Campagne 1963-64  
Rapport d'activité

2 CFDT

3 

1964	6	1	30
------	---	---	----

--

111
-----

4 Min Plan - CFDT

5 - Déroulement de la campagne  
- Résultats de la campagne  
- La commercialisation

1  
Compte-rendu technique et financier  
Opération d'animation et de développement  
dans les cercles de Diébougou et Gaoua

2 CIDR

3 

1971	3	1	70		152
------	---	---	----	--	-----

4 Min DR / PNUD / CRESTOM

Objets du projet  
5 Localisation de l'action  
Rappel sommaire des données de base  
Objectifs  
Organisation de l'action  
Méthodes employées  
Réalizations et résultats

1 Développement et modernisation de l'agriculture  
de la boucle de la Volta Noire

2 Min Dev. Tour.

3 

1966	1	1	30		152
------	---	---	----	--	-----

4 Min Plan

5 Analyse de la situation actuelle  
Objectifs  
infrastructure  
financement

1 Développement et modernisation de l'agriculture de la boucle de la Volta Noire

2 Min. Eco. Nat.

3 

1965	2	2	900
------	---	---	-----

--

152
-----

4 Min Plan

- Dossier technique
- 5 Dossier financier annexe

1 Evaluation du projet de développement agricole de la Bougouriba

2 BIRD

3 

1974	5	1	100
------	---	---	-----

R
---

152
-----

4 Min Plan / PNUD

- Projet Ouest-Volta
- Caractéristiques détaillées
- 5 Estimation des coûts et dispositions financières
- Organisation et gestion

✓

1 Etude de faisabilité sur une installation de fabrication d'engrais mixte

2 FGU - Kronberg

3 

1976	3	1	212
------	---	---	-----

R
---

217
-----

4 DDIA

Situation de l'ensemble de l'économie  
5 Diagnostic et pronostic sur les besoins en engrais  
Conception technique et dimensionnement de l'installation  
Capacité  
Réalisation du projet

---

1 Etude des possibilités de développement des industries et artisanats du bois

2 Dr. Guenther R. Von Vendorff (ONUDI)

3 

1974	4	1	82
------	---	---	----

R
---

217
-----

4 OPEV

Généralités  
5 Situation générale et problèmes fondamentaux  
Matières premières  
Développement de l'artisanat

1 Etude de faisabilité sur l'installation de fabrication d'engrais mixte de formulation de pesticide en Haute-Volta

2 FGU

3 

1977	3	1	210
------	---	---	-----

--

217
-----

4 Amb. RFA

Résumé - Diagnostic et pronostic sur les besoins en engrais  
5 Matières premières, matières auxiliaires et moyens d'exploitation  
Conception technique de dimensionnement de l'installation de mélange  
Personnel, Implantation - Réalisation du projet

1 Etude du projet d'installation d'une usine de chaussures à Ouagadougou

2 SENA

3 

1965	2	1	31
------	---	---	----

--

217
-----

4 Min Plan / Statistique

5 Marché possible  
Article à produire  
Construction et équipement

M

1 Etude de factibilité d'une usine d'aliments de bétail

2 Alfred P. Debra - ONUDI

3 

1975	3	2	193		219
------	---	---	-----	--	-----

4 Amb RPA / OPEV / DSE / Min P<sub>1</sub>an

Situation des élevages

5 Matières premières pour mélanges  
Elevage et formules d'alimentation  
Usine à mélange

1 Installation d'une briqueterie

2 BGEOM

3 

1964	3	4	120		218
------	---	---	-----	--	-----

4 Min Plan

Rapport technique  
Rapport de synthèse  
5 Etude du marché  
Etude de laboratoire

1 Etude de factibilité d'une usine de fabrication de stylo à bille

2 OPEV

3 

1977	3	1	55
------	---	---	----



218
-----

4 OPEV

Etude du marché  
Technologie

5 Analyse économique et financière

1 Mission d'études et de recherches en Haute-Volta pour l'industrialisation des produits biologiques

2 SEDIAO

3 

1964	3	1	168
------	---	---	-----



218
-----

4 EED

Choix de facteurs de l'industrialisation  
Le troupeau bovin voltaïque

5 Etude technique  
Traitement industriel de la viande de bœuf

**CHEFS D'ENTREPRISES  
LA B.T.D. RÉPOND A VOS QUESTIONS**

**Vous ne voulez pas vous déplacer  
avec des espèces?  
RÉGLEZ VOS ACHATS PAR CHÈQUES.**

**Vous avez des opérations commerciales?  
OUVREZ UN COMPTE COURANT.**

**Vous avez l'argent disponible?  
PLACEZ-LE SUR UN COMPTE D'ÉPARGNE.**

**Vous recevez des effets de commerce?  
FAITES-LES ENCAISSER.**

**Vous avez un marché de l'administration?  
DEMANDEZ UN NANTISSEMENT.**

**Vous voulez vous équiper?  
DEMANDEZ UN PRÊT.**

**Vous voulez mettre en sûreté  
des objets de valeur?  
LOUEZ UN COFFRE.**

**COMMENT DEMANDER  
UN PRÊT**

**Vous devez faire une demande qui précise:**

- le montant demandé
- l'objet du prêt  
(ce que vous voulez financer: marchandises, matériels, travaux)
- quelle sera votre part personnelle, celle de tiers dans ce financement
- par conséquent quelle sera la part du prêt demandé
- comment vous pourrez rembourser la banque
- quelles garanties, quelles cautions vous pouvez apporter.

**Vous devez en outre:**

- décrire votre entreprise  
(production, effectif, équipement, historique).
- justifier de votre inscription au registre du commerce
- fournir des éléments de votre comptabilité  
(bilans, comptes d'exploitation, compte de pertes et profits, nature des engagements déjà souscrits).

**LE CRÉDIT VOUS EST NÉCESSAIRE**

**IL EST BASÉ SUR  
LA CONFIANCE  
QUE VOUS ACCORDE VOTRE BANQUIER**

**CONFIANCE  
EN VOUS  
EN VOTRE ENTREPRISE ET SON AVENIR  
EN VOTRE POSSIBILITÉ DE LE REMBOURSER**

**POUR GAGNER LA CONFIANCE  
DE VOTRE BANQUIER  
AYEZ UN COMPTE COURANT  
FAITES LE FONCTIONNER  
NE LE METTEZ PAS A DÉCOUVERT  
N'AYEZ PAS DE CHÈQUES PROTESTÉS**

Consulter nos services.  
Ils sont à votre disposition  
pour vous conseiller.  
Votre intérêt  
c'est  
notre intérêt.

Tous ces éléments sont nécessaires.  
Nos services vous aideront à les établir.

INFORMEZ VOTRE BANQUIER  
DE VOS PROJETS  
IL VOUS CONSEILLERA



**POUR VOUS AIDER  
QUELQUES ADRESSES UTILES**

**Banque Togolaise de Développement (B.T.D.)  
B.P. 65 - LOMÉ - Tél: 21.36.41 - 21.36.42**

**Centre National de Promotion  
des Petites et Moyennes Entreprises  
(C.N.P.P.M.E.)**

**PK 12 Route d'Aneho  
B.P. 1086 - LOMÉ - Tél: 21.59.61**

**Chambre de Commerce, d'Agriculture  
et d'Industrie du Togo  
Avenue Albert Jarrant  
B.P. 360 - LOMÉ - Tél: 21.20.65**

Dépliant diffusé par la  
Banque Togolaise de Développement  
(BTD)

Il a été préparé par le  
Programme d'Assistance aux Entreprises Africaines  
du Conseil de l'Entente  
avec le concours des  
Banques de Développement des Pays du Conseil de l'Entente  
dans le cadre du projet  
Conseil de l'Entente - O.N.U.D.I.

**VOUS ET  
VOTRE BANQUE**



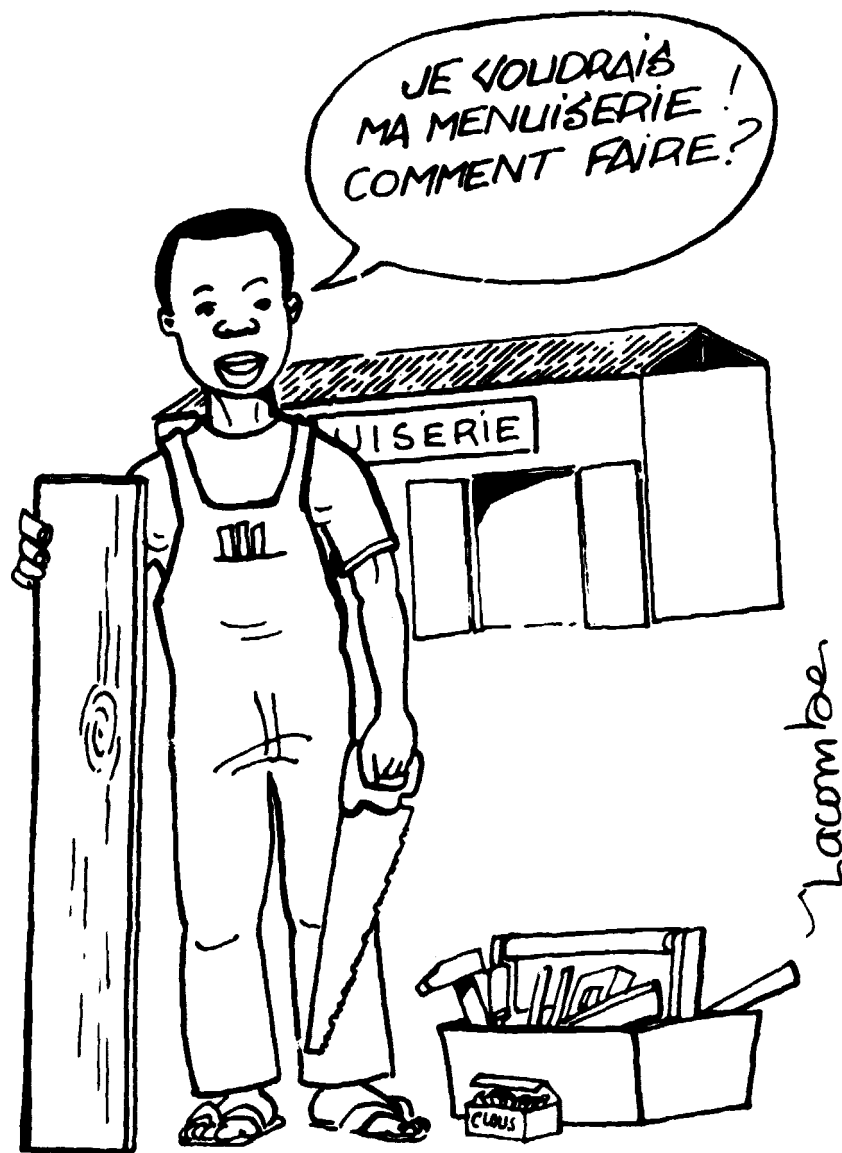
**BANQUE TOGOLAISE DE DÉVELOPPEMENT**



**CONSEIL DE L'ENTENTE  
PROGRAMME D'ASSISTANCE  
AUX ENTREPRISES AFRICAINES**

GUIDE DU PROMOTEUR

# MENUISIER



**CONSEIL DE L'ENTENTE**  
PROGRAMME D'ASSISTANCE AUX ENTREPRISES  
AFRICAINES

# NIGER

## Il faut savoir frapper à la bonne porte . . .

Ce que vous voulez savoir	Où le trouver
Vous voulez connaître les avantages accordés aux créateurs d'entreprises	Ministère des Affaires Economiques, du Commerce et de l'Industrie — Direction de l'Industrie et de l'Artisanat — Chambre de Commerce, d'Agriculture, d'Industrie, d'Artisanat BP 209 - Tél. 73.22.10 - Niamey
Vous recherchez un prêt pour acheter votre matériel	Banque de Développement de la République du Niger (BDRN) BP 227 - Tél. 72.31.64 à 31.66 Niamey
Vous recherchez du personnel qualifié	Service de la Main-d'Œuvre BP 236 - Tél. 73.30.29 - 73.35.33 Niamey
Voulez-vous connaître vos droits et obligations fiscales?	Direction des Contributions Diverses - BP 217 - Tél. 72.32.25 - 72.23.67 Niamey
Voulez-vous connaître vos droits et obligations en tant qu'employeur ?	Ministère de la Fonction Publique et du Travail — Direction Inspection du Travail - Tél.: 73.25.25 - 73.35.33 - 73.30.29 B.P. 410 Niamey.  — Direction du Travail BP 236 Niamey - Tél. 73.30.03 - 73.30.29
Vous voulez connaître la législation en matière de prix	Direction du Contrôle des Prix - Tél. 72.30.34 - BP 480 Niamey

# NIGER

Vous voulez vous inscrire  
au registre du commerce

Ministère de la Justice  
Palais de Justice  
Greffier en Chef

Vous voulez connaître les  
charges sociales sur sa  
lettre à payer

Caisse Nationale de Sécurité  
Sociale BP 255  
Tel. 73.35.17 Niamey

Vous voulez soumissionner  
des marchés publics

Ministère des Travaux Publics  
des Transports et de  
l'Urbanisme Tel. 72.25.01  
Niamey

Cabinet Ministre BP 402  
Direction des Affaires  
Financières BP 235  
Direction des Transports  
Terrestres BP 257

Vous recherchez des  
techniciens qualifiés

Centre de Formation  
Professionnelle Rapide (C.F.P.R.)  
Tel. 73.22.35 Niamey

Centre des Métiers d'Eau  
et d'Electricité (C.M.E.E.)  
BP 202 Tel. 72.26.96  
72.26.93 72.26.94  
72.26.95 Niamey

Vous recherchez un  
avocat ou un  
huissier

Consultez un avocat ou un  
huissier.

---

Enfin si vous avez besoin d'une information ou d'un conseil  
Téléphonez ou écrivez à :

**L' O P E N**  
(Office de Promotion de l'Entreprise Nigérienne)  
B.P. 11.208  
Tel. 72 35 14 Niamey

---

## CONSEIL DE L'ENTENTE

Programme d'assistance aux entreprises africaines  
réseau de promoteurs

Ce guide est destiné aux promoteurs  
désireux de créer une entreprise.  
Il les aidera tout au long de l'étude préliminaire  
qu'ils doivent faire.

De plus je souhaite que ce panorama  
des tâches qui précèdent la création d'une  
entreprise incite des lecteurs à tenter  
l'expérience.

En favorisant la création d'entreprises  
prospères parce que bien conçues et bien  
gérées, ce guide contribuera au développement  
du secteur des petites et moyennes entreprises  
africaines, si nécessaires aux économies des  
pays du Conseil de l'Entente.

La publication de ce guide a été rendue  
possible par la contribution et la collaboration  
que les organismes de promotion des PME  
ont apportées au Programme d'Assistance  
aux Entreprises Africaines du Conseil de  
l'Entente. Qu'il me soit ici permis de les  
remercier de leur précieux concours, tout  
en souhaitant aux promoteurs africains le  
succès que l'économie de nos pays attend  
d'eux.

**Paul Kaya**

Secrétaire Administratif  
du Fonds d'Entraide et de Garantie  
des Emprunts du Conseil de l'Entente

# VOUS VOULEZ CREER UNE MENUISERIE

---

**1**

---

**4**

---

**8**

---

**14**

---

**18**

---

**22**

---

**29**

---

**30**

*Pour creer  
votre entreprise  
différents organismes  
peuvent vous aider  
consultez la liste  
jointe au guide*

# SOMMAIRE

---

Avant propos

---

Le métier de menuisier

---

Avoir des clients

---

Ce qu'il faut pour travailler

---

De l'argent: Pourquoi? Comment?

---

Une menuiserie, cela se gère.

---

Conclusion

---

Compléments

---

Vertical line of text on the left side of the page.



## Le menuisier fabrique des meubles ou des articles faits avec du bois ou des produits dérivés du bois...

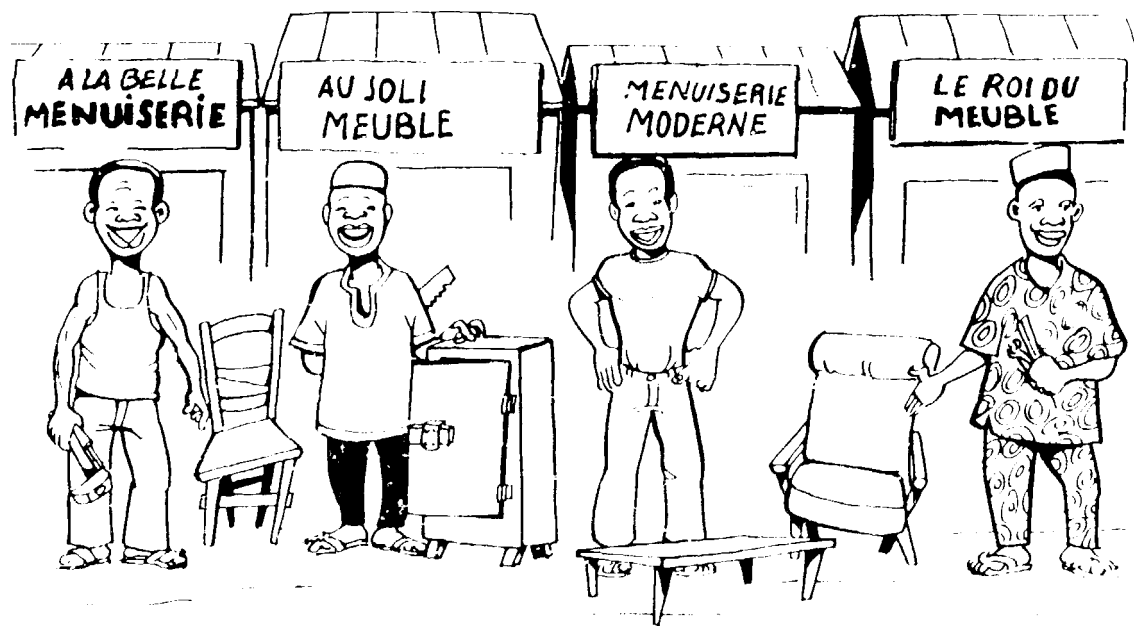
Il peut travailler pour des particuliers. Ceux-ci indiquent un modèle, ou bien le menuisier l'imagine, ou il refait un meuble qu'il a déjà exécuté.

Chaque commande peut comprendre plusieurs objets (armoires, tables, canapés, etc) en un seul exemplaire ou en quelques exemplaires (chaises, fauteuils).

Il peut faire de la menuiserie pour les bâtiments (portes, fenêtres, charpentes). Ce sont des produits plus simples que les précédents, exécutés d'après des dessins, souvent avec un petit nombre de modèles et un grand nombre d'exemplaires.

Le menuisier peut travailler pour des collectivités (écoles, hôpitaux) - Il y a dans ce cas un petit nombre d'objets (pour les classes généralement deux, les tables et les bancs) mais en un grand nombre d'exemplaires (plusieurs centaines). Les clients fournissent le dessin des meubles à exécuter.

Ces commandes font l'objet d'appels d'offres. Le client (collectivité) fixe les conditions (dessins, délais, matière). Les soumet à plusieurs fournisseurs et choisit celui qui fournit: au meilleur prix, le meilleur délai et la meilleure qualité.



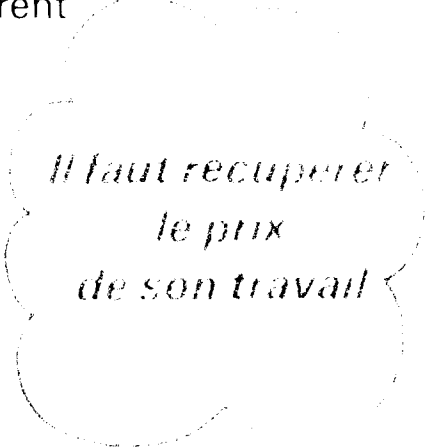
Lacombe

Il y a beaucoup de menuisiers  
peu font des meubles de  
qualité

Le menuisier peut commencer à travailler avec un équipement très réduit (outils à main par exemple) et nécessitant un faible capital au départ. Cette facilité fait que dans les grandes villes la profession est très encombrée. C'est comme pour les matchs de football: moins les places sont chères, plus le stade est plein.

Le menuisier peut s'équiper progressivement. Au fur et à mesure que son chiffre d'affaires augmente, il peut améliorer qualité et quantité en achetant des machines adaptées à ses besoins.


Il y a beaucoup de concurrents qui offrent des prix très bas. Certains ne respectent pas la législation (salaires, impôts, etc.) Ils vendent moins cher. Mais... tôt ou tard, ils courent à la catastrophe.



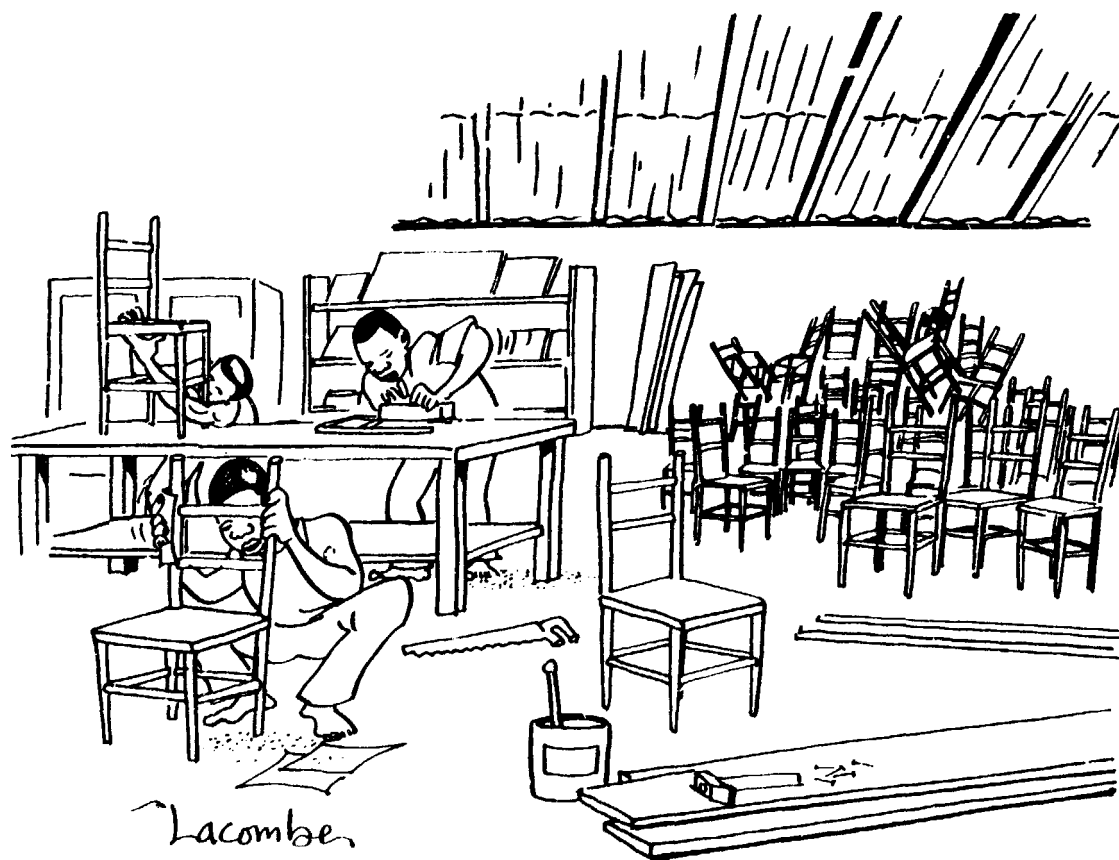
*Il faut récupérer  
le prix  
de son travail*

**Pour réussir, il faut :**

- toujours chercher des clients
- livrer régulièrement des produits de bonne qualité.
- calculer ses prix de revient au plus juste... sans perdre d'argent.



*Il y a beaucoup  
de mauvais  
payeurs*



**Vous fabriquez pour vendre  
si vous ne devez pas vendre  
alors  
il est inutile de fabriquer**

## POSEZ VOUS DES QUESTIONS

- Quels gens achètent des meubles?
- Qu'ont-ils acheté?
- Qu'achètent-ils?
- Qu'achèteront-ils?

## VOILA CE QUE VOUS DEVEZ SAVOIR

### 1<sup>ère</sup> étape

#### Les collectivités

Que va devenir la ville? La région?

Quels sont les projets prévus par l'Etat?

Quand des projets sont réalisés, l'administration construit et une nouvelle population s'installe.

De façon plus précise: quels budgets sont prévus pour les constructions? Et dans les constructions pour les menuiseries?

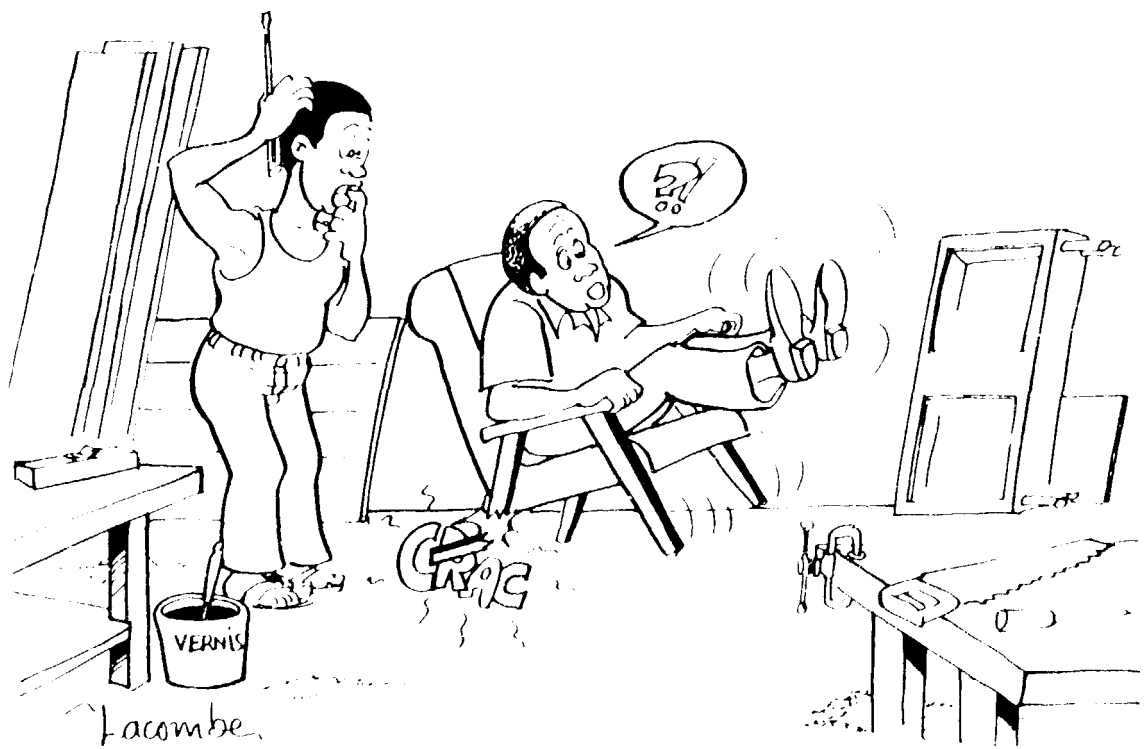
Combien dépensera-t-on pour le renouvellement des mobiliers?

Bien entendu, vous ne pouvez répondre seul à ces questions.

Voyez les représentants locaux de l'administration: préfets, sous-préfets, chef des services administratifs; représentants du ministère chargé de la construction de l'urbanisme, des travaux publics.

Par exemple, auprès du Directeur Régional de l'Enseignement ou de l'Inspection Primaire, vous pouvez savoir:

Combien y a-t-il d'élèves? (chaque élève a une table et un banc); de classes? (chaque maître ou professeur a une table, une armoire une chaise), d'écoles?



Faites une enquête analogue auprès des chefs régionaux des autres administrations: santé, finances, gendarmerie, etc.

Quelles constructions sont prévues?

Avec quel équipement?

Dans un bâtiment administratif pour 1 million de francs de construction, il y a en moyenne 150 à 200.000 francs de menuiserie.

Quel budget de renouvellement est prévu?

Pour quoi faire?

## **2<sup>eme</sup> étape**

### **Les particuliers**

Là où vous vous installez, qui sont-ils?

Paysans? Fonctionnaires? Salariés?

Commerçants?

Combien sont-ils?

Combien seront-ils? Dans un an? Dans cinq ans?

Combien sont logés par l'administration?

Par leur entreprise?

Qui construit pour les particuliers?

Peu ou beaucoup?

Que font construire les particuliers: maisons simples, villas, immeubles, bureaux?

Consultez les entrepreneurs du bâtiment.

Consultez les architectes.

Qu'achètent les particuliers?

Quels meubles? Quelle qualité? A quel prix?

Que faire pour le savoir?

Interrogez vos amis - les amis de vos amis

Et pourquoi pas les menuisiers en place!



Combien y a-t-il de  
menuisiers  
sur la place?



### 3<sup>ème</sup> étape

Vous savez maintenant ce que peut vendre l'ensemble des menuisiers.

Mais vous, que pouvez-vous vendre?

Quelle sera votre part du marché?

Le marché, c'est le total de tous les meubles qui peuvent être vendus par tous les menuisiers de l'endroit.

Le marché c'est comme un gâteau, il peut-être gros ou petit, vous pouvez avoir une grosse part ou une petite part.

Combien y a-t-il de menuisiers? D'artisans ébénistes sur la place?

Si un recensement a été fait, vous pouvez demander ce renseignement: aux services du Plan, à l'organisme chargé de la promotion des PME, à la Chambre de Commerce (voir encart).

S'il n'y a pas de recensement: visitez la ville. Regardez: presque tous les menuisiers exposent leurs produits en attendant de les livrer.

Travaillent-ils beaucoup?

Ont-ils des machines?

Y a-t-il place pour un nouveau venu?

Que pouvez-vous faire qu'ils ne font pas?



## **Pour travailler, il faut:**

### **UN LOCAL**

Pour loger le bois, les panneaux, les machines, les meubles en cours ou finis, il faut de la place c'est-à-dire un local -

Des murs, un toit, un sol cimenté -

Fermé pour être à l'abri des vols.

Au chapitre «compléments» vous trouverez des indications pour vous aider à calculer ce que vous coûtera la construction.

N'oubliez pas un bureau pour garder propres documents techniques et comptables, et des locaux pour l'hygiène du personnel.

### **Attention à l'incendie:**

C'est une menace permanente.

Le local devra toujours être propre, bien rangé. Les consignes de sécurité respectées.

De plus... prenez une assurance - incendie.

### **DES MACHINES**

Les travaux de menuiserie peuvent être faits avec des outils à main ou avec des machines. Les travaux faits avec des outils à main sont moins précis et demandent beaucoup plus de temps et de peine.

Aujourd'hui, sauf pour la sculpture, vous devez prévoir l'exécution des travaux sur des machines.

Le chapitre «compléments» vous donne des indications sur le matériel nécessaire et ce qu'il vous coûtera.

**Deux grandes catégories de machines:**

1°/ - Les machines qui peuvent faire plusieurs travaux, dites **combinées** ou **universelles**.

Chaque pièce repassera plusieurs fois sur la même machine pour faire les opérations successives.

2°/ - Les machines **spécialisées** qui ne peuvent faire qu'un travail bien déterminé. Dans un même temps il passera un plus grand nombre de pièces sur une machine spécialisée que sur une machine universelle, puisque chacune n'y passe qu'une fois. Mais il en faut plusieurs pour faire toutes les opérations puisque chacune ne fait qu'un type d'opérations.

Tant que le volume du travail le permet choisissez des machines universelles.

Quand le volume du travail sera plus important, prenez des machines spécialisées en commençant par celles qui correspondent aux travaux les plus fréquents ou les plus longs.

**Conclusion: le menuisier peut s'équiper par étapes successives.**

Une machine ne peut travailler qu'avec des outils: prévoyez leur achat - La qualité de la machine est importante. Mais sans outillage en bon état, cela ne sert à rien.

Les outils coupent le bois, ils doivent être en bon état et bien affûtés - La qualité du travail en dépend. Au besoin, sous-traitez l'affûtage des outils pour qu'il soit fait par des gens qualifiés.

## DES OUVRIERS

Les travaux de menuiserie doivent être effectués par des ouvriers qui connaissent:

- les matériaux employés, leurs qualités, leurs particularités et la manière dont ils doivent être travaillés et utilisés.
- leurs modes d'assemblage
- les machines employées, leur fonctionnement
- le montage, le réglage et l'emploi des outils
- le calcul et le dessin industriel
- les règles de sécurité à respecter pour l'emploi des machines.

Pour être qualifié, un ouvrier devra avoir exercé le métier plusieurs années. Il pourra alors former et être aidé par un ou deux apprentis.



Pour créer, puis faire tourner votre menuiserie, il vous faudra de l'argent. D'abord pour vous installer, vous devrez peut-être acheter un terrain, construire un local et sûrement acheter des machines et des outils.

Le chapitre «compléments» vous permet de savoir les coûts correspondants. Plus tard, vous devrez acheter du matériel pour remplacer celui qui sera usagé. Toutes ces dépenses :

### **Ce sont les investissements**

Ils seront plus ou moins importants suivant l'importance de votre menuiserie, le nombre de vos ouvriers. Il faudra toujours les faire, même si votre menuiserie ne produit rien.

Il vous faudra de l'argent pour acheter les matériaux, les fournitures, payer les ouvriers avant d'être payé :

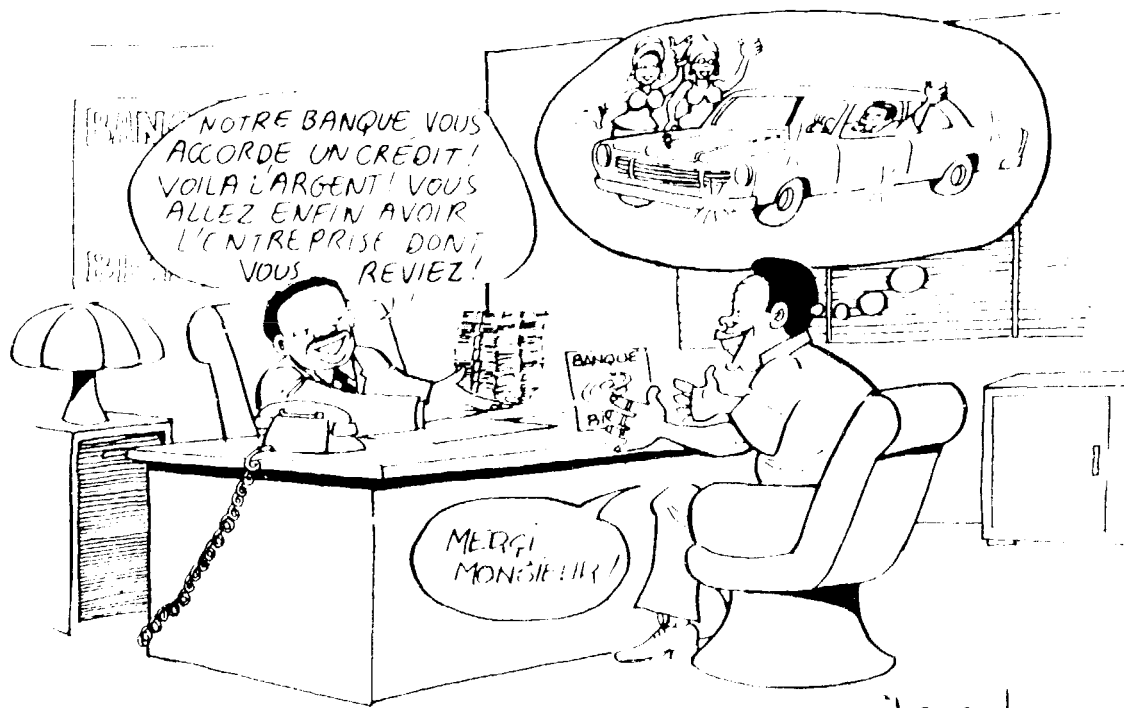
### **C'est le fonds de roulement**

En évitant les stocks inutiles, en exigeant d'être payé comptant, vous pouvez réduire ce fonds de roulement à une faible valeur.

Avec quel argent acheter ce dont vous avez besoin?

Comment financer votre entreprise?

D'abord avec votre argent personnel. Si cela ne suffit pas, alors vous devrez emprunter.



Lacombe

Ne trompez pas  
votre banquier



## **Comment demander un prêt**

Vous devez remplir un dossier qui indiquera:

- ce que vous voulez faire: l'emploi de l'argent demandé;
- ce que vous avez: argent, garanties, cautions;
- ce que vous demandez: montant du prêt;
- comment vous rembourserez: délai de remboursement, montant des paiements.
- ce que vous faites actuellement
- votre situation et vos prévisions (compte d'exploitation prévisionnel).

Votre banquier peut vous aider à le remplir, mais aussi les organismes que le gouvernement a créés spécialement pour vous aider.

Pouvez-vous bénéficier de l'aide d'un fonds de participation si votre apport est jugé insuffisant par le banquier?

Pouvez-vous bénéficier de l'aide d'un fonds de garantie si vos garanties sont jugées trop faibles par votre banquier?

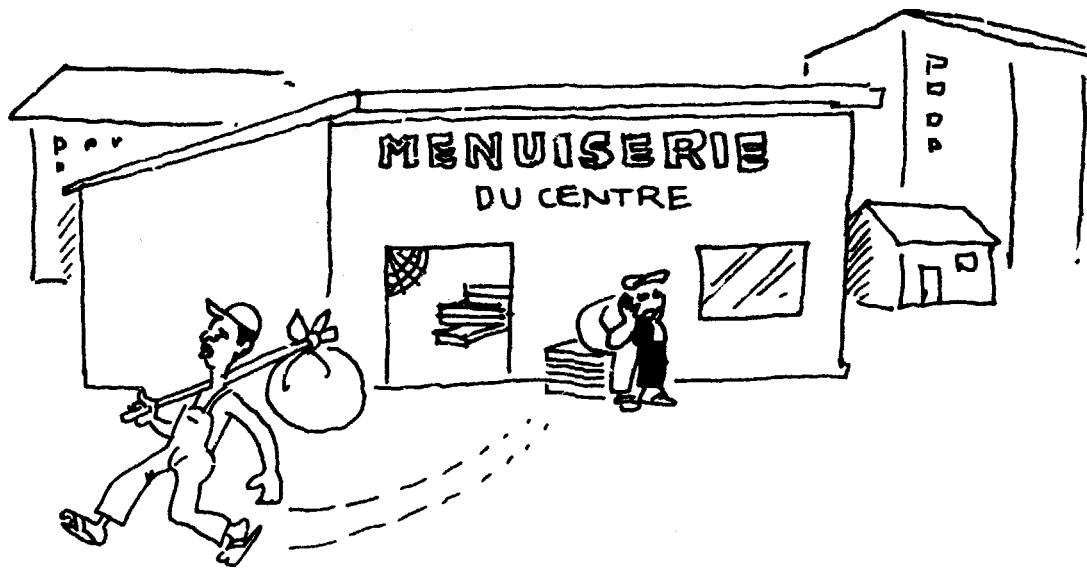
Pouvez-vous bénéficier d'autres garanties?

### **Renseignez-vous!!**

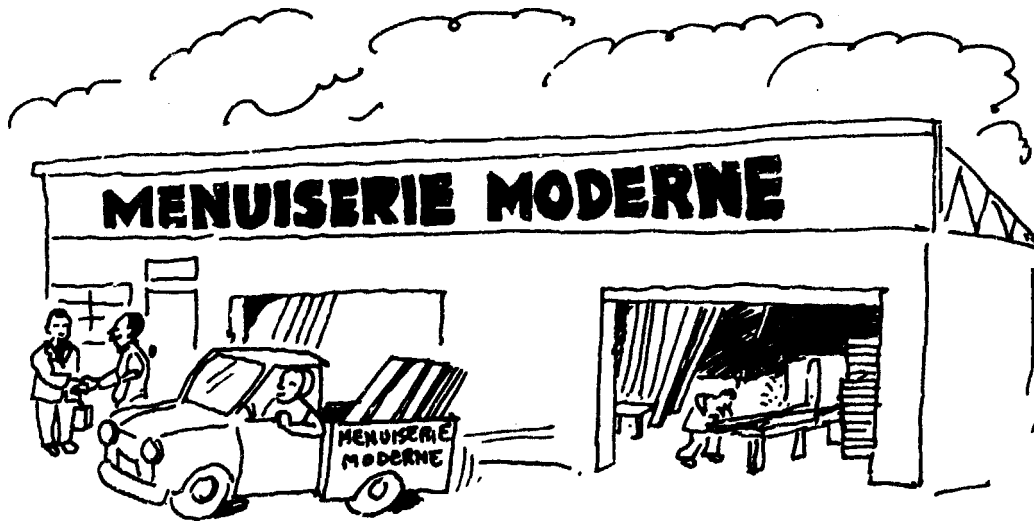
Vos fournisseurs peuvent peut-être vous faire crédit, ils vous accorderont un délai de 30, 60 ou 90 jours pour les payer. Ils ne vous l'accorderont que s'ils ont confiance dans votre entreprise. Ce crédit sera difficile à obtenir au départ.

Votre banquier vous accordera peut-être un découvert bancaire s'il vous fait confiance. C'est un crédit à court terme, son intérêt est cher et il peut vous être supprimé du jour au lendemain.

**A n'utiliser qu'à bon escient!!**



Je ne me fais pas payer



Je me fais payer

ne faites crédit qu'à bon escient

## UNE MENUISERIE, CELA SE GERE

Votre menuiserie vivra de la vente des meubles que vous fabriquerez.

Vous devrez bien la gérer pour qu'elle dure et se développe.

Votre entreprise meurt quand vous n'avez pas en caisse l'argent nécessaire pour payer: vos ouvriers, vos fournisseurs et rembourser votre banquier. Alors vous devez cesser votre activité.

Pour bien gérer vous devrez:

- fabriquer des meubles de bonne qualité, dans les délais, au meilleur prix
- recruter et conserver un personnel qualifié
- ne pas gaspiller
- savoir à tout moment où vous en êtes de vos recettes, de vos dépenses
- dès aujourd'hui vous préparer au travail que vous aurez à faire dans un mois, dans un an.

Pour tout cela, vous devrez apprendre certaines techniques, mais aussi observer, réfléchir, demander conseil.

Pour développer votre menuiserie vous devrez:

- **Augmenter vos ventes**
- **Organiser votre travail**
- **Veiller à vos finances.**

## VENTE

Si vous voulez accroître votre clientèle, augmenter votre chiffre d'affaires, vous devrez d'abord vous poser des questions :

- Qui sont vos clients? Qui achète vos meubles?
- Des gens du quartier?
- Des particuliers ou des commerçants?
- Des administrations?
- Reviennent-ils régulièrement?
- Sont-ils contents du travail que vous faites?
- Paient-ils sans difficultés?

La réputation que vous feront vos clients vous fournira d'autres clients,... mais une bonne réputation ne suffit pas, surtout au départ. Si personne ne vous connaît, personne ne s'adressera à vous.

- Pouvez-vous faire de la publicité?
- Quelle publicité? (panneaux, affiches, journal, un catalogue)?
- Pouvez-vous faire d'autres modèles?
- Des objets en bois autres que des meubles?
- Comment travaillent vos concurrents?
- Comment pouvez-vous faire pour travailler mieux qu'eux?

La réponse à ces questions vous guidera pour trouver ce que vous devez faire pour augmenter votre clientèle.

## PRODUCTION

Une bonne organisation de la production vous permettra d'exécuter des travaux de qualité, de réduire les gaspillages de temps de matière, d'argent.

Toutes les fournitures nécessaires à un travail doivent être en place avant de le commencer. Pour cela, vous aurez les matériaux en stock, les fournitures achetées en temps utile. Le tout sera rangé dans un magasin, ainsi que les outils nécessaires au travail. Les outils seront entretenus et affûtés régulièrement pour être disponibles le moment voulu, les machines nettoyées et graissées régulièrement pour conserver leur précision.

Mais ce sont des hommes qui produisent. L'entreprise est avant tout une affaire d'hommes.

Vous devrez connaître et respecter la législation sociale, mais surtout:

C'est une tâche difficile! Surtout si vous ne l'avez jamais faite. Mais sachez:

- que cette tâche est exaltante
- qu'elle est à la base de votre réussite.

## FINANCES

N'oubliez pas que vous travaillez pour gagner de l'argent. Pour cela vendez plus cher que le prix de revient.

### **Sachez calculer votre prix de revient:**

Le prix de revient, c'est la somme de tout ce que vous a coûté le meuble que vous vendez.

Il comprend:

- la matière première utilisée
- les fournitures qui ont été montées
- la main d'œuvre payée pour le travail effectué.

**Plus:** les frais généraux (loyer, assurance, téléphone impôts, etc). Ne les oubliez pas. Il faudra les payer (à la fin du mois, à la fin de l'année) que vous ayez peu ou beaucoup travaillé. Limitez-les avec soin.

Prévoyez une marge de bénéfice. Sachez combien les concurrents font payer.

Attention à vos stocks:

- ils doivent être suffisants afin qu'un article manquant ne vous retarde pas dans votre travail.
- ils ne doivent pas être trop importants, ce qui immobilise de l'argent inutilement.
- ils doivent être classés en magasin pour être contrôlés facilement et fréquemment.

Pour qu'un jour vous ne vous retrouviez pas avec une trésorerie à sec, vous devez connaître régulièrement la situation de vos recettes et de vos dépenses, ainsi que la quantité d'argent dont vous pouvez disposer dans l'immédiat.

Vous devez savoir où, comment et pourquoi l'argent a été utilisé. Vous devez savoir ce que vous devrez dépenser et recevoir dans les mois à venir.


Pour cela, vous devez tenir une comptabilité qui enregistre sur différents documents, au jour le jour, toutes les opérations qui mettent en jeu de l'argent (espèces, chèques, factures, etc...).

Périodiquement, la comptabilité vous permet de savoir ce que vous avez, ce que vous devez, ce qu'on vous doit: c'est le bilan.

En enregistrant, tout au long de l'année, achats, ventes, coûts, salaires, etc... elle vous permet de connaître le bénéfice réalisé en fin d'année.

La comptabilité vous aide, en vous donnant les renseignements nécessaires, à calculer le prix de revient de vos différents travaux et à faire des devis pour un futur client.

De ce travail dépend la vie de votre entreprise. S'il est peu important, vous l'apprendrez et le ferez vous-même, si votre chiffre d'affaires le justifie, vous le confierez à un employé.



*La comptabilité:  
une obligation,  
un instrument  
de gestion  
indispensable*





## **Conclusion**

### **Vous créez une entreprise, c'est bien**

Les efforts que vous y consacrerez, bien dirigés, vous permettront d'en retirer des bénéfices, d'améliorer votre niveau de vie et celui de votre famille.

Vous rencontrerez des difficultés, vous aurez aussi la joie de les surmonter et de vivre une vie qui vous permettra d'utiliser au mieux vos capacités.

Enfin, en créant une entreprise, vous contribuerez au développement de l'économie de votre pays.

### **Vous préparez la création de votre entreprise, c'est mieux.**

Ce guide attire votre attention sur certains aspects de cette création que vous aviez négligés.

Avant de tenter l'expérience, cherchez les meilleures dispositions à prendre, vous éviterez bien des déceptions.

**Bonne chance**

# COMPLEMENTS

## Coûts du matériel

A titre d'exemple voici deux types d'équipement et leurs coûts:

A) - 1 machine combinée 7 opérations  
(dégauchisseuse - raboteuse - toupie -  
tenonneuse - mortaiseuse - scie circulaire -  
perceuse)

Prix : 1.600.000 F

1 scie à ruban  $\varnothing$  700

Prix : 490.000 F

1 groupe électro-compresseur

Prix : 320.000 F

Total 2.410.000 F

B) 1 scie à ruban  $\varnothing$  700

Prix : 490.000 F

1 combinée : dégauchisseuse - raboteuse -  
mortaiseuse

Prix : 1.200.000 F

1 scie radiale

Prix : 420.000 F

1 ponceuse à bande

Prix : 950.000 F

1 groupe électro-compresseur

Prix : 320.000 F

1 persienneuse

Prix : 1.100.000 F

Total : 4.480.000 F

**Prix approximatif**

**Toutes taxes comprises**

**A Abidjan en décembre 1979**

## Prix d'un local

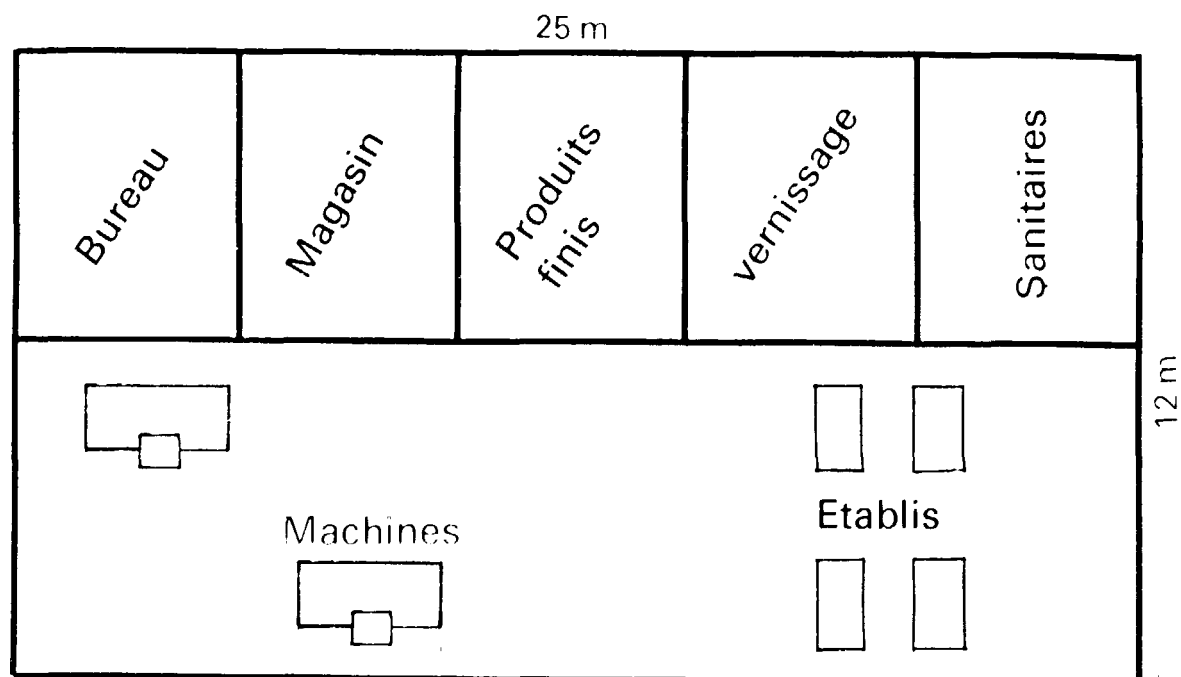
Pour le calculer, vous devez savoir quelle surface sera nécessaire.

La surface nécessaire est d'environ 25 m<sup>2</sup> par ouvrier. Pour un atelier avec 3 ouvriers, 6 apprentis, 3 manœuvres, soit 12 personnes, il faut :  $12 \times 25 \text{ m}^2 = 300 \text{ m}^2$ . Le croquis ci-dessous donne à titre tout à fait indicatif le schéma d'un tel atelier.

Sachez ensuite que le prix du local industriel (sol cimenté, mur en parpaings, charpente et couverture en tôle) varie sensiblement suivant le lieu et le type de construction.

A titre indicatif, il était compris entre 20 et 25.000 F CFA le m<sup>2</sup> à Abidjan en septembre 1980.

Le local précédent coûterait donc entre 6 et 7,5 millions F.



Ce document a été préparé par le  
Programme d'Assistance aux Entreprises Africaines  
du Conseil de l'Entente  
dans le cadre du projet  
Conseil de l'Entente - ONUDI

avec le concours

du Bureau Central des Projets du ministère du Plan, de  
Statistique et de l'Analyse Economique du Bénin,  
de l'Office National de Promotion de l'Entreprise  
Ivoirienne (OPEI),  
de l'Office de Promotion de l'Entreprise Voltaïque (OPEV)  
de l'Office de Promotion de l'Entreprise Nigérienne  
(OPEN) et du Centre National de Promotion des Petites  
et Moyennes Entreprises (CNPPME)  
à Lomé,

et le concours des experts qui les assistent.

REALISATION INTER AFRIQUE PRESSE

