



**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)

**07277**

**ASSISTANCE  
A LA SOCIETE  
NATIONALE  
D'ETUDES  
ET DE PROMOTION  
INDUSTRIELLES**

**DP/SEN/70/514**

**SENEGAL .**

**RAPPORT FINAL**

**Etabli pour le Gouvernement sénégalais par  
l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel,  
organisation chargée de l'exécution pour le compte du  
Programme des Nations Unies pour le développement**



**Organisation des Nations Unies pour le développement industriel**

Programme des Nations Unies pour le développement

ASSISTANCE A LA SOCIETE NATIONALE  
D'ETUDES ET DE PROMOTION INDUSTRIELLES

DP/SEN/70/514

SENEGAL

Rapport final

Etabli pour le Gouvernement sénégalais  
par l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel,  
Organisation chargée de l'exécution pour le compte du  
Programme des Nations Unies pour le développement

Organisation des Nations Unies pour le développement industriel  
Vienne, 1975

Notes explicatives

Le trait d'union (-) entre deux millésimes, par exemple 1969-1973, indique qu'il s'agit de la période tout entière, y compris la première et la dernière année mentionnées.

La barre oblique (/) entre deux millésimes, par exemple 1965/66, indique un exercice financier ou une campagne agricole.

---

Les abréviations employées dans ce texte sont les suivantes :

|        |  |
|--------|--|
| AFORS  | Association pour la formation au Sénégal                 |
| BCI    | Bénéfices industriels et commerciaux                     |
| CAF    | Coût, assurance, fret                                    |
| CFA    | Communauté financière africaine                          |
| CNRS   | Centre national de la recherche scientifique             |
| HT     | Hors taxe  |
| IMF    | Impôt minimum forfaitaire                                |
| ITA    | Institut de technologie élémentaire                      |
| kW     | Kilowatt   |
| kVA    | Kilowattampère   |
| SARL   | Société à responsabilité limitée                         |
| SONEPI | Société nationale d'études et de promotion industrielles |
| TCA    | Taxe sur le chiffre d'affaires                           |

Le dollars des Etats-Unis équivalait à 200.00 francs CFA le 1er juin 1975.

Les appellations employées dans cette publication et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Secrétariat des Nations Unies aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones, ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites.

La mention dans le texte de la raison sociale ou des produits d'une société n'implique aucune prise de position en leur faveur de la part de l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel.

PREFACE

Ce rapport a été établi d'après les travaux et les études effectuées par les experts et les consultants suivants :

| <u>Experts et consultants</u>                             |  | <u>Dates du contrat</u>               |
|---|--|---------------------------------------|
| Loïc Hervouët   | Directeur du projet                                  | Déc. 1969-31.12.74                    |
| H.L. Hoecker  | Ingénieur industriel<br>(Domaines industriels)       | Janv. 1970<br>décédé en mars 1971     |
| D. Bassili-Zambelli                                       | Ingénieur industriel<br>(Domaines industriels)       | 26. 7.72- 4. 5.74                     |
| Georges Malhère   | Ingénieur industriel<br>(Vulgarisation industrielle) | 25. 1.71-14.11.74                     |
| Jean Montandon  | Etudes de marchés et<br>promotion des exportations   | 31. 3.71-30. 3.73                     |
| Micheline Beauchet  | Information industrielle                             | 8. 2.72-14. 7.73                      |
| Edmond Larèse   | Ingénieur mécanicien                                 | 7.11.71- 6. 1.75                      |
| J.J. Frank  | Produits chimiques                                   | 15.10.72- 6. 1.73                     |
| S. El Soliman   | Chromage par électrolyse                             | 19. 5.72- 9.11.72                     |
| Ioan Font   | Fabrication d'articles<br>en résine                  | 11.11.73- 1. 3.74                     |
| Faliva et Gasbano   | Projet d'usine de sel marin                          | Sept. 1972                            |
| Norris Consultants Ltd.<br>(D.F. Pary,<br>Shotto Douglas) | Utilisation industrielle<br>du rotin                 | Mars 1972-Avril 1972                  |
| Shotto Douglas  | Utilisation industrielle<br>du rotin                 | 5. 5.73- 3. 7.73<br>16. 3.74-18. 5.74 |
| Louis Alexandrenne  | Domaines industriels                                 |                                       |
| Mawa Fall   | Bâtiments industriels et<br>travaux publics          | 4. 9.72-31. 1.73                      |
| Jacques N'Dong  | Marketing et gestion<br>d'entreprises                | 28. 3.74- 1.10.74                     |
| Abdou Boye  | Technique et gestion                                 | 20. 2.75                              |
| Amadou Tall   | Technique et gestion                                 |                                       |

TABLE DES MATIERES

| <u>Chapitres</u>  | <u>Page</u> |
|---|-------------|
| PREFACE .....   | 4           |
| RESUME .....  | 5           |
| INTRODUCTION .....  | 6           |
| A. Origine du projet .....                                    | 6           |
| B. Dispositions relatives à la réalisation<br>au projet ..... | 6           |
| I. OBJECTIFS DU PROJET .....                                  | 8           |
| II. ACTIVITES DU PROJET .....                                 | 10          |
| A. Principales activités .....                                | 10          |
| B. Remarques sur les activités du projet .....                | 11          |
| CONCLUSIONS .....   | 13          |
| RECOMMANDATIONS .....   | 15          |

Annexes

|  |    |
|--|----|
| I. Descriptions de postes .....                            | 17 |
| II. Organigramme de la SONEPI .....                        | 33 |
| III. Etudes réalisées par la SONEPI .....                  | 34 |
| IV. Création d'un Service d'information industrielle ..... | 41 |
| V. Fonds de participation et fonds de garantie .....       | 48 |
| VI. Méthode d'étude des petits projets industriels .....   | 55 |

### RESUME

L'importance croissante des charges qui ont été dévolues à la Société nationale d'études et de promotion industrielles (SONEPI), notamment dans le domaine des consultations du gouvernement et dans celui de la petite et moyenne industrie, a imposé à la société un programme de recrutement de cadres de haut niveau, tant en ce qui concerne les experts du projet que le personnel de la SONEPI. A ce sujet, il convient de noter que la fusion entre le projet et la SONEPI a été totale grâce à la bonne entente qui a toujours régné entre les experts internationaux et les membres de la SONEPI.

L'assistance technique bilatérale a apporté tout au long de la réalisation du projet une aide importante à la SONEPI. La SONEPI a trouvé là son interlocuteur naturel pour les problèmes de promotion industrielle. Il s'agit principalement de l'assistance fournie par l'Allemagne, par la Belgique et par la France ainsi que de dons provenant de l'aide américaine

Le développement de la SONEPI au cours de ces dernières années a été remarquable et a intéressé non seulement les milieux industriels - ce qui est naturel - mais aussi de nombreux étudiants et chercheurs qui ont fait des demandes de stage et de consultation, en particulier dans le cadre du Centre d'information industrielle.

Le rayonnement de la SONEPI a donc été certain au Sénégal, où elle est devenue l'institution clef du développement industriel, comme l'avait souhaité le gouvernement ainsi que dans les pays africains en voie de développement où elle a servi et continue à servir de modèle.

Si les résultats, dans l'ensemble, paraissent nettement positifs, il n'en demeure pas moins un certain nombre de problèmes. L'un des plus urgents est de mener jusqu'à sa fin la réalisation des zones et domaines industriels dont l'établissement a été entrepris dernièrement. Il faudra également prévoir un accroissement des prestations de services déjà fournies à l'Etat et dans ce but faire envisager une assistance ultérieure ponctuelle.

## INTRODUCTION

### A. Origine du projet

Dans le courant de l'année 1968 se manifesta au Sénégal, au niveau gouvernemental, l'intention de créer une société d'économie mixte, la Société nationale d'études et de promotion industrielles (SONEPI), destinée à prendre place dans la mise en oeuvre du troisième Plan de développement économique et social (1969-1973). Le 9 septembre 1968, le Secrétaire d'Etat à la Présidence de la République, chargé de la coopération, présenta une demande d'assistance détaillée en vue d'aider le gouvernement à mettre sur pied la société précitée. Il s'agissait d'une demande d'assistance dans le cadre des Services industriels spéciaux. En même temps le gouvernement indiqua que l'action entreprise dans ce cadre devait se développer grâce à une assistance du Fonds spécial, pour laquelle il adresserait une requête au PNUD. Cette requête, adressée au Représentant résident du PNUD par lettre du Secrétariat d'Etat à la coopération en octobre 1968, fut transmise à l'ONUDI par le Représentant résident du PNUD le 8 novembre 1968. La requête présentée élargissait considérablement le domaine de l'assistance requise mais présentait une description plus détaillée des buts du projet et en même temps une conception plus concentrée des tâches de la SONEPI. La version définitive de la requête officielle adressée au Fonds spécial du PNUD fut transmise au Représentant résident par le Secrétariat d'Etat à la coopération par lettre du 10 juillet 1969 pour soumission au Conseil d'administration du PNUD, à sa réunion de janvier 1970. Elle demandait une assistance d'une durée de trois ans qui s'inscrirait dans les objectifs du plan en cours. Le document de projet définitif fut signé le 3 décembre 1970 par le Gouvernement sénégalais, l'ONUDI et le PNUD et l'autorisation fut donnée par l'Administration d'exécuter le projet, qui devint ainsi opérationnel le 30 décembre 1970.

### B. Dispositions relatives à la réalisation du projet

La création de la SONEPI eut lieu le 23 janvier 1969 et on nomma un Président Directeur général sénégalais, M. Alexandrenne.

La politique d'industrialisation du Sénégal, telle qu'elle est définie dans le troisième Plan de développement, souligne l'importance du secteur agricole dans l'économie en général. La création du nouvel organisme permettrait de nouvelles orientations en centralisant la politique de promotion industrielle, en favorisant les investissements privés, en élaborant des projets industriels viables, mettant en valeur autant que possible les ressources naturelles du pays. C'est pourquoi la SONEPI est placée sous la tutelle du Ministère du plan et de l'industrie. Elle constitue un des principaux instruments du troisième Plan de développement industriel.

Le document relatif au projet pour une seconde phase d'assistance fut préparé et discuté au cours de l'année 1972, en vue de prolonger pour une durée de deux ans, à partir du 1er janvier 1973, l'assistance fournie à la SONEPI. Par suite de divergence d'interprétation entre le Représentant résident et l'ONUDI concernant l'état du budget relatif à la contribution du PNUD pour la totalité du projet de 1970 à 1974, le document concernant le projet révisé ne fut signé que le 25 février 1974; toutefois on prit les mesures intérimaires nécessaires pour assurer la continuité de l'assistance entre la première et la seconde phase.

L'assistance du Fonds spécial du PNUD pour ce projet a été d'un montant total de 721 150 dollars pour les années 1970 à 1974. Le projet a officiellement pris fin le 31 décembre 1974.

## I. OBJECTIFS DU PROJET

Les objectifs du projet ont évolué au cours de la préparation de la demande d'assistance en fonction des principes qui ont conduit le Gouvernement à élaborer son plan de développement économique et social. Au départ, le gouvernement souhaitait que la société en question s'attachât à deux objectifs principaux : faciliter la recherche et l'accueil des capitaux étrangers susceptibles d'être investis dans le secteur industriel et faciliter la promotion d'entrepreneurs africains qui exerceraient des activités d'ingénieurs conseils ou se livreraient à des études. Dans ce but, la société devait centraliser et diffuser tous les renseignements utiles aux projets industriels, tels que les objectifs du plan, les statistiques industrielles, le coût des facteurs de production, la fiscalité sénégalaise, la connaissance des marchés intérieurs et extérieurs, les accords commerciaux. La société devait également permettre le contact avec les investisseurs éventuels et apporter une aide aux entreprises sénégalaises soit au moment de leur création, après avoir aidé aux études préalables, soit en vue de faciliter leur organisation et d'améliorer leurs techniques et leurs méthodes de travail.

Les objectifs de la requête initiale se précisèrent au cours des discussions qui conduisirent à sa formulation définitive. L'accent fut nettement mis sur l'aide à apporter à la petite et moyenne entreprise industrielle sénégalaise par le truchement d'études de projets industriels, par la création de domaines industriels, l'aide à la gestion des entreprises existantes, l'information industrielle. La requête finale ne fait que mentionner incidemment la promotion des investissements étrangers qui, au début, formait un des volets de l'aide mentionnée. C'est la promotion des entrepreneurs sénégalais avec un capital national qui constitue l'essentiel du rôle de la SONEPI. Il s'agit de créer une classe moyenne d'entrepreneurs sénégalais, alors que 95 % des entreprises existantes au Sénégal sont aux mains d'investisseurs étrangers. Il convient de créer de nouveaux emplois pour résorber le chômage et faire face à la montée des jeunes diplômés en leur offrant des possibilités de travail dans l'industrie privée.

L'assistance complémentaire demandée pour une seconde phase eut le même objectif que la première phase, à savoir : l'assistance aux petits et moyens entrepreneurs sénégalais.

La SONEPI ayant pris une place très importante dans l'économie du Sénégal, il n'est pas question d'arrêter brusquement l'assistance fournie par l'ONUDI, d'autant plus que les moyens d'intervention créés par la SONEPI n'en sont qu'à leur début et doivent être développés. Il s'agit donc d'achever les actions entreprises en vue de la création d'entreprises autochtones.

## II. ACTIVITES DU PROJET

Les experts recrutés pour le projet ou les divers consultants recrutés pour des missions d'études spécifiques ont couvert un vaste ensemble de réalisations. L'énumération des spécialités des experts attachés au projet donne déjà une idée des domaines principalement étudiés (marketing, information industrielle, domaines industriels, industrie mécanique).

### A. Principales activités

#### Etudes générales publiées :

Etude de structure du marché sénégalais pour les produits de consommation; réalisation d'un guide du chef d'entreprise pour l'usage du gérant de la société sénégalaise des artisans associés et celui du chef du service de la petite et moyenne entreprise de la SONEPI; étude sur le coût des facteurs industriels au Sénégal comprenant une étude de la fiscalité et une étude du Code des investissements qui a permis d'établir un guide pratique à l'usage de l'investisseur industriel; plusieurs études de création de domaines industriels (la liste détaillée des études est donnée en annexe).

#### Etudes industrielles spécifiques :

Pré-études ou études de viabilité en vue de la création d'entreprises industrielles effectuées par les experts du projet ou par des consultants recrutés par le projet à la suite d'études préliminaires, en vue de réaliser des études de viabilité plus poussées; projet d'une usine de sel marin d'une capacité de 500 000 tonnes par an; possibilité d'exploitation industrielle du rotin et amélioration des fabrications de vannerie débouchant sur une fabrique de mobilier en rotin à Ziguinchor; production de chaux, de sulfate d'aluminium à partir des phosphates de Thiès. Une liste des études de marché et une liste des projets industriels indiquant l'état des projets figurent à l'annexe III.

#### Assistance aux entreprises existantes en vue de leur extension ou de leur passage au stade industriel

Cette assistance a été fournie par l'intermédiaire de consultants recrutés spécialement pour chaque cas, comme l'assistance fournie aux établissements Gressema en vue de faciliter l'assemblage des équipements d'électrolyse et de

former des opérateurs locaux. Ce type d'assistance a été organisé de façon systématique grâce à la création d'un Service de productivité à l'intérieur des entreprises chargé de fournir une assistance directe aux petits et moyens entrepreneurs.

L'assistance aux entreprises a également pris la forme de cycles de formation à la gestion des petites entreprises industrielles. Un Fonds de participation et de garantie destiné à permettre le financement des nouvelles entreprises industrielles a été créé par la SONEPI.

Création d'un service d'information industrielle qui publie un bulletin d'information.

La SONEPI a également participé à des actions de promotion commerciale et à la réanimation du petit domaine industriel de Thiès. Des bourses de formation ont été octroyées à des ressortissants sénégalais et la SONEPI a reçu à plusieurs reprises des stagiaires venant d'autres pays francophones ou des étudiants désirant s'initier aux méthodes de développement pour les petits projets industriels.

#### B. Remarques sur les activités du projet

L'activité de la SONEPI a été très diversifiée et s'est déployée en profondeur. Elle s'est attachée à la mise au point d'une aide à la petite et moyenne entreprise par la création de différents services comme on l'a rappelé précédemment.

Il est apparu rapidement que les objectifs du projet ne pouvaient être atteints dans le courant d'une première phase et il a fallu prévoir une extension du projet répartie sur deux ans. Cette extension est devenue nécessaire non seulement en raison de l'ampleur des tâches entreprises mais aussi à cause du retard de l'arrivée des experts : les experts en marketing et en information industrielle, qui devaient entrer en fonctions en 1970, ne purent arriver qu'en 1971 et 1972. On dut procéder au remplacement du spécialiste des domaines industriels, décédé en cours de mission.

L'affectation des homologues au projet a connu au début un certain retard. Ils possédaient, toutefois, un bon niveau de connaissances et ont reçu la formation appropriée.

Si le projet d'assistance à la SONEPI a pu atteindre les objectifs qui lui étaient fixés, cela a été dû en particulier à la bonne sélection des experts envoyés à la SONEPI et surtout à l'intelligence, à la clairvoyance et à l'imagination du chef de projet. Cela a été dû aussi à la volonté du gouvernement d'assurer la participation des Sénégalais au développement industriel de leur pays.

L'activité principale de la SONEPI, comme l'a souligné le chef de projet, a été orientée principalement vers la transformation d'artisans de production en industriels modernes. En conséquence, les entreprises artisanales qui ont reçu l'assistance de la SONEPI sont surtout des menuiseries du bois, des menuiseries métalliques et certaines entreprises industrielles telles que fabriques de glace et entrepôts frigorifiques, confections industrielles, etc.

## CONCLUSIONS

La réussite du projet est attestée par le nombre des études qui ont été faites : études économiques générales, études de marché ou études de projets industriels. Parmi ces dernières, plusieurs ont donné lieu à la réalisation concrète de projets industriels. Sur 85 études de projets industriels plus de 30 ont été réalisées et une quinzaine sont en cours de réalisation. Une autre preuve de succès est la création des différents services et moyens d'intervention nécessaires à l'essor de l'industrie sénégalaise et la création de deux domaines industriels.

Ce qui importe maintenant dans la réalisation des objectifs de la SONEPI, c'est de faire en sorte que les actions de la SONEPI puissent avoir un impact réel sur le taux d'industrialisation du pays et que cette industrialisation améliore le niveau de vie des masses sénégalaises. Cela veut dire que la SONEPI doit contribuer à créer un secteur dynamique des entreprises industrielles sénégalaises.

Le travail de la SONEPI, bien qu'il ait été mené de façon systématique, n'a pas eu une orientation sectorielle bien définie. L'orientation sectorielle aurait dû consister à procéder à l'analyse des secteurs de la menuiserie du bois, de la menuiserie métallique et du secteur de la confection, à identifier les entreprises méritant l'assistance de la SONEPI, à décider de la création de nouvelles entreprises dans ces divers secteurs, soit que le marché local, soit que l'exportation sur des marchés extérieurs le justifiait économiquement.

Le résultat de cette orientation sectorielle aurait dû être la prise en charge par les nationaux des secteurs qui ne nécessitent plus l'intervention du "know-how" étranger. Cela aurait permis de procéder à une formation de capital aux mains des nationaux et de les préparer ainsi à une deuxième phase du développement industriel orientée vers des industries de technologie plus avancée. Une autre alternative aurait pu être de donner la priorité à l'identification des projets industriels nouveaux dans certains secteurs prioritaires et à la préparation de dossiers bancables en faveur d'entrepreneurs sénégalais choisis soit parmi les commerçants soit parmi les fonctionnaires ou les anciens militaires (génie militaire). On s'est engagé sur cette voie en préparant

des études de viabilité réalisées surtout de 1970 à 1974 d'après une liste d'une trentaine de produits industriels. Plusieurs de ces projets, cependant, semblent ne pas avoir encore trouvé de promoteurs sénégalais.

En outre, si au cours des deux dernières années du projet des efforts louables ont été faits pour la promotion de certains produits de la pêche, le secteur agro-industriel dans son ensemble, considéré comme prioritaire dans le plan de développement sénégalais, n'a pas fait l'objet d'une étude systématique.

Il est regrettable que ce projet n'ait pu bénéficier de la visite des fonctionnaires du Siège ni d'une mission tripartite d'évaluation car ces rencontres auraient pu fournir de nouvelles idées au chef de projet, qui a toujours été en quête d'innovation. La SONEPI a été, en effet, le premier projet de petites industries réalisé en Afrique et les enseignements tirés de l'exécution de ce projet auraient dû être l'objet d'une plus ample discussion aussi bien pour le PNUD ou le gouvernement que pour l'agence d'exécution.

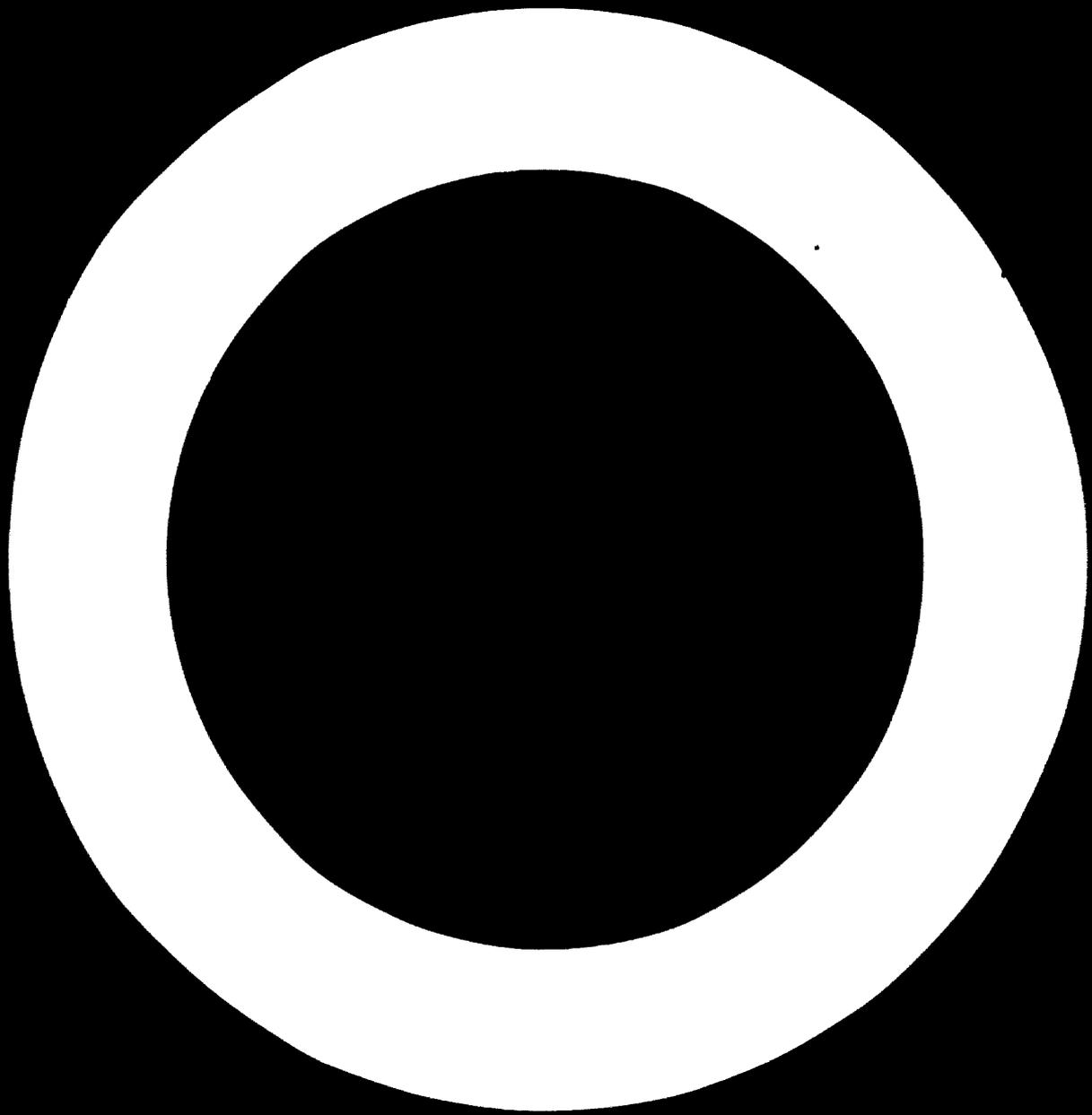
## RECOMMANDATIONS

Si l'une des alternatives mentionnées précédemment devait être prise en considération pendant une troisième phase de réalisation des objectifs de la SONEPI, cet organisme devra chercher davantage de sources de financement extérieur en faveur des entrepreneurs sénégalais, comme, par exemple, les prêts à long terme de la Banque Mondiale, afin d'accroître la participation des Sénégalais au développement industriel. Cette recherche de sources de financement est encore justifiée par le fait que la plupart des domaines industriels seront mis en oeuvre durant cette troisième phase. Tout cela implique des fonds d'investissement qui ne sont pas actuellement à la disposition des entrepreneurs sénégalais.

En ce qui concerne l'organisation de la SONEPI, il faut endosser entièrement les recommandations faites par le directeur du projet. La création du poste adjoint au directeur général doit être aussi sérieusement étudiée. Cet adjoint devra coordonner les travaux des divers services et assurer la continuité du travail sur le terrain durant les déplacements du directeur général à l'étranger.

La réussite du projet dans son ensemble ne laisse pas moins subsister la nécessité d'une suite à donner à l'assistance que l'ONUDI a apportée jusqu'ici. Certaines actions de follow-up doivent être assurées pour permettre à la SONEPI d'accélérer la création d'un secteur industriel autochtone au Sénégal.

Le recrutement d'un ingénieur industriel, qui a été recommandé par le chef de projet, les postes de consultants pour la création de certaines industries et les bourses de spécialisation destinées aux industriels sénégalais devront être rapidement pris en considération par le PNUD, car la SONEPI devra pendant quelques années encore bénéficier du concours d'une série de consultants ainsi que de bourses de spécialisation, destinées à familiariser les industriels sénégalais avec l'utilisation de certaines machines et équipements industriels qu'ils se proposent d'installer.



Annexe I

DESCRIPTIONS DE POSTES

Description de poste

SEN-111-SA

- Désignation du poste : Economiste industriel, expert en promotion de petites et moyennes industries, directeur du projet.
- Durée de la mission : 1 an, avec possibilité de prolongation.
- Date d'entrée en fonction : 26 décembre 1969.
- Lieu d'affectation : Dakar, avec déplacements dans le pays.
- Attribution : Placé auprès du Président Directeur général de la Société nationale d'études et de promotion industrielles (SONEPI), l'expert dirigera, sous le contrôle de l'agent d'exécution, la planification générale et l'exécution du projet, conformément au plan d'opérations qui sera signé par le gouvernement, le PNUD (Fonds spécial) et l'ONUDI (agence d'exécution). Il aura les attributions principales suivantes :
1. Orienter les travaux des autres experts de l'ONUDI en vue de la formation effective d'homologues nationaux;
  2. Coopérer avec les autres experts à la réalisation des études et des actions définies par le Directeur général de la SONEPI;
  3. Etablir les spécifications voulues (matériel et définitions d'emploi);
  4. Faire rapport directement à l'agence d'exécution sur la marche des travaux.

Dans ce cadre général il devra, en particulier, s'acquitter des tâches suivantes :

- Coopérer avec la Direction générale à la mise au point des programmes et des méthodes de la société, y compris son organisation intérieure et ses liaisons avec l'extérieur;
- Analyser les facteurs caractéristiques des industries spécifiquement sénégalaises et rechercher les difficultés pratiques que rencontre leur développement;
- Etudier et proposer les modalités détaillées des concours financiers et autres (tels que les encouragements fiscaux, les facilités d'implantation, etc.), propres à faciliter le développement d'un petit patronat sénégalais dans les industries de transformation;
- Participer à l'étude des méthodes qui permettraient aux petites entreprises sénégalaises d'accéder plus facilement aux marchés administratifs et organiser matériellement les modalités de l'aide à ces petites entreprises (constitution des dossiers, étude des prix, etc.);
- Etudier en liaison avec les services spécialisés les problèmes de la formation complémentaire à donner aux petits chefs d'entreprises. Proposer des solutions et participer à leur application, si cela apparaît nécessaire;
- Préparer des études de pré-investissement pour les projets industriels soumis à la SONEPI, ou initiés par elle (notamment l'étude du compte capital et des comptes d'exploitation prévisionnels des projets industriels).

- Evaluer la viabilité et la rentabilité économique et financière des projets en cause, en tenant compte de leur incidence sur l'économie générale dans l'immédiat et à moyen terme;
- Coopérer à l'étude de projets industriels ou sectoriels inclus, ou à inclure, dans le troisième Plan de développement du Sénégal;
- Participer à l'étude économique des projets de création de zones et de domaines industriels;
- Participer à l'étude des débouchés ouverts aux produits déjà fabriqués, ou à fabriquer, au Sénégal (marché intérieur et exportation).

Formation et expérience  
requis

: Economiste ou ingénieur industriel ayant déjà dirigé des équipes pluridisciplinaires et possédant une expérience approfondie sur :

- Les problèmes administratifs, économiques et financiers posés par la promotion des petites et moyennes activités industrielles;
- L'étude de la viabilité des projets industriels et la recherche de solutions pratiques;

Une expérience acquise dans une société d'étude industrielle étrangère serait souhaitable. Une expérience pratique acquise dans un pays en voie de développement est indispensable.

Connaissances  
linguistiques

: Français indispensable, anglais souhaitable.

Informations  
complémentaires

: En janvier 1969, le Gouvernement du Sénégal a établi, en participation avec le secteur privé, la Société nationale d'études et de promotion industrielles (SONEPI), une société anonyme d'économie mixte ayant pour objectif principal de promouvoir les petites et moyennes industries sénégalaises.

La SONEPI est chargée notamment de :

- a) Centraliser et diffuser les informations sur le développement industriel du Sénégal, notamment en obtenant les données statistiques et autres renseignements utiles aux investisseurs potentiels;
- b) Entreprendre des études de viabilité de projets industriels petits et moyens, y compris études des prix de revient, études de marchés, besoins d'outillage, etc. et de faciliter le financement des projets;
- c) Etudier et organiser l'établissement de domaines industriels pour petites et moyennes industries;
- d) Fournir des services de vulgarisation et de formation industrielles pour l'industrie sénégalaise, y compris promotion de l'esprit d'entreprise, assistance et conseils en matière d'organisation et méthodes de travail, contrôle de la qualité, financement, actions collectives, et amélioration de la gestion des entreprises sénégalaises au moyen de cours, cycles d'études, bourses, voyages d'études, etc.

Pour l'aider à exécuter ce programme, le Gouvernement du Sénégal a demandé au Programme des Nations Unies pour le développement (Fonds spécial) de fournir à la SONEPI, au cours de la période de trois ans 1970-72, une équipe d'experts, des bourses pour les homologues des experts et de l'équipement. L'équipe d'experts comprendra, pour des durées diverses, un économiste industriel (petites et moyennes industries), chef de projet; un ingénieur industriel spécialisé dans les domaines industriels; un ingénieur industriel spécialisé dans les services de vulgarisation industrielle; un expert en études de marché et promotion

des exportations des produits de la petite et moyenne industrie; un expert en information industrielle (à court terme); et des consultants à court terme. Le gouvernement fournira les homologues et autre personnel national, l'équipement de bureau et les frais généraux du projet.

Description de poste

SEN-111-SB

- Désignation du poste : Ingénieur industriel (petites industries).
- Durée de la mission : Un an, avec possibilité de prolongation.
- Date d'entrée en fonction : Dès que possible.
- Lieu d'affectation : Dakar, avec déplacements dans le pays.
- But du projet : Ce projet, entreprise commune du gouvernement sénégalais, du Fonds spécial du PNUD et de l'ONUDI, a pour but d'aider la Société nationale d'études et de promotion industrielles (SONEPI) à promouvoir les entreprises industrielles sénégalaises et à en installer certaines dans un nouveau domaine industriel près de Dakar.

- Attributions : L'expert aura les tâches principales suivantes :
1. Sur la base d'études de viabilité déjà réalisées par la SONEPI :
    - a) Préparer des projets de préinvestissement pour la création de petites industries sénégalaises;
    - b) Choisir la technologie la plus appropriée dans chaque cas;
    - c) Déterminer les machines et l'équipement nécessaires;
    - d) Tracer le plan de leur installation.

2. Avec les experts de la SONEPI et des experts de l'aide bilatérale, aider des entreprises industrielles à s'installer dans le domaine industriel de Dakar, et collaborer aux études d'engineering pour le domaine industriel.
3. Aider à la mise en route de certaines usines en collaboration avec l'expert chargé de la vulgarisation industrielle.

Formation et expérience  
requis

: Ingénieur industriel ayant l'expérience de l'étude et de la mise en route de petites unités industrielles. Une expérience dans l'installation des machines et de l'organisation de la production est aussi nécessaire. De préférence, le candidat aura travaillé dans un bureau d'ingénieurs-conseils et aura été en contact avec des fournisseurs d'équipements. Une connaissance de la construction industrielle est aussi souhaitable.

Connaissances  
linguistiques

: Français indispensable, anglais souhaitable.

Renseignements  
complémentaires

: En janvier 1969, le Gouvernement du Sénégal a établi, en participation avec le secteur privé, la Société nationale d'études et de promotion industrielles (SONEPI), une société anonyme d'économie mixte ayant pour objectif principal de promouvoir les petites et moyennes industries sénégalaises.

La SONEPI est chargée notamment de :

- a) Centraliser et diffuser les informations sur le développement industriel du Sénégal, notamment en obtenant les données statistiques et autres renseignements utiles aux investisseurs potentiels;

- b) Entreprendre des études de viabilité de projets industriels petits et moyens, y compris les études des prix de revient, les études de marchés, et des besoins en outillage, etc., et de faciliter le financement des projets;
- c) Etudier et organiser l'établissement de domaines industriels pour petites et moyennes industries;
- d) Fournir des services de vulgarisation et de formation industrielle pour l'industrie sénégalaise, y compris la promotion de l'esprit d'entreprise, l'assistance et des conseils en matière d'organisation, et de méthodes de travail, le contrôle de la qualité, le financement, les actions collectives, et l'amélioration de la gestion des entreprises sénégalaises au moyen de cours, cycles d'études, bourses, voyages d'études, etc.

Pour l'aider à exécuter ce programme, le Gouvernement du Sénégal a demandé au Programme des Nations Unies pour le développement du Fonds spécial de fournir à la SONEPI, au cours de la période de trois ans 1970-72, une équipe d'experts, des bourses pour les homologues des experts et de l'équipement.

L'équipe d'experts comprend, pour des durées diverses, un économiste industriel spécialiste des petites et moyennes industries, chef de projet; un ingénieur industriel spécialisé dans les domaines industriels; un ingénieur industriel spécialisé dans les services de vulgarisation industrielle; un expert en études de marché et promotion des exportations des produits de la petite et moyenne industrie; un expert en information industrielle (à court terme); et des consultants à court terme. Le gouvernement fournit les homologues et autre personnel national, l'équipement de bureau et les frais généraux du projet.

Description de poste

SEN-111-SC

Désignation du poste : Ingénieur industriel (vulgarisation industrielle).

Durée de la mission : 1 an, avec possibilité de prolongation.

Date d'entrée en fonction : Juillet 1970.

Lieu d'affectation : Dakar, avec déplacements dans le pays.

Attributions : L'expert fera partie d'un groupe d'experts internationaux et participera aux activités de la Société nationale d'étude et de promotion industrielles (SONEPI) en effectuant des études industrielles du point de vue technique.

En collaboration avec les autres experts, il devra, en particulier, s'acquitter des tâches suivantes :

- Faire des analyses de préinvestissement pour les projets industriels étudiés par la SONEPI. Ces analyses comporteront une évaluation des types d'investissements et de leurs coûts (bâtiments et terrains, gros matériel et matériel annexe, fonds de roulement en matières premières et produits finis, amortissements) ainsi qu'une évaluation des besoins de chaque projet en personnel de gestion et de production;
- Evaluer les projets industriels aux différents stades de réalisation (premières années à partir du début des fabrications) en vue d'apprécier leur viabilité à moyen terme;
- Coopérer à la réalisation des recherches et des études technico-économiques sectorielles confiées à la SONEPI;
- Rechercher des solutions pratiques aux problèmes techniques posés par les entreprises lors de la création de nouvelles activités ou de l'extension d'activités existantes;

- Coopérer à l'étude et la solution des problèmes en matière de technique et de gestion posés par les petites entreprises qui s'installeront tant dans les domaines industriels qu'en dehors;
- Coopérer à l'aide apportée aux petites entreprises sénégalaises lors des appels d'offres pour marchés administratifs;
- Participer dans le domaine qui le concerne, aux autres travaux de la SONEPI qui pourraient être entrepris à la demande des autorités nationales ou de la Direction générale.

Formation et expérience  
requis

: Ingénieur industriel diplômé d'une grande école, ayant de très solides connaissances dans les domaines de l'élaboration et de l'évaluation des projets industriels et de la production et de la gestion de petites entreprises industrielles;

Des connaissances particulières dans les domaines des industries alimentaires, de la para-chimie et des matériaux de construction seraient souhaitables. Une expérience pratique acquise dans un ou plusieurs pays en voie de développement serait un avantage.

Connaissances  
linguistiques

: Français indispensable, anglais souhaitable.

Informations  
complémentaires :

En janvier 1969, le Gouvernement du Sénégal a établi, en participation avec le secteur privé, la Société nationale d'études et de promotion industrielles (SONEPI), une société anonyme d'économie mixte ayant pour objectif principal de promouvoir les petites et moyennes industries sénégalaises.

La SONEPI est chargée notamment de :

- a) Centraliser et diffuser les informations sur le développement industriel du Sénégal, notamment en obtenant les données statistiques et autres renseignements utiles aux investisseurs potentiels;

- b) Entreprendre des études de viabilité de projets industriels petits et moyens, y compris études des prix de revient, études de marchés, besoins d'outillage, etc., et de faciliter le financement des projets;
- c) Etudier et organiser l'établissement de domaines industriels pour petites et moyennes industries;
- d) Fournir des services de vulgarisation et de formation industrielles pour l'industrie sénégalaise, y compris promotion de l'esprit d'entreprise, assistance et conseils en matière d'organisation et méthodes de travail, contrôle de la qualité, financement, actions collectives, et amélioration de la gestion des entreprises sénégalaises au moyen de cours, cycles d'études, bourses, voyages d'études, etc.

Pour l'aider à exécuter ce programme, le Gouvernement du Sénégal a demandé au Programme des Nations Unies pour le développement (Fonds spécial) de fournir à la SONEPI au cours de la période de trois ans 1970-72, une équipe d'experts, des bourses pour les homologues des experts et de l'équipement.

L'équipe d'experts comprendra, pour des durées diverses, un économiste industriel (petites et moyennes industries), chef de projet; un ingénieur industriel spécialisé dans les domaines industriels; un ingénieur industriel spécialisé dans les services de vulgarisation industrielle; un expert en études de marché et promotion des exportations des produits de la petite et moyenne industrie; un expert en information industrielle (à court terme); et des consultants à court terme. Le gouvernement fournira les homologues et autre personnel national, l'équipement de bureau et les frais généraux du projet.

Description de poste

SEN-111-SD (ID)

- Désignation de poste : Expert en étude de marché et promotion des exportations.
- Durée de la mission : Un an avec possibilité de prolongation.
- Date d'entrée en fonction : Juillet 1970.
- Lieu d'affectation : Dakar, avec déplacements dans le pays et possibilités de voyages à l'extérieur du pays.
- But du projet : L'expert fera partie d'un groupe d'experts internationaux et participera aux activités fonctionnelles de la Société nationale d'études et de promotion industrielle (SONEPI) pour les questions d'études de marché, de marketing et de promotion des exportations des produits de la petite et moyenne industrie.
- Attributions : L'expert devra effectuer des études de marchés, visiter des petites entreprises et les conseiller en matière de commercialisation et préparer un programme de promotion des ventes intérieures et des exportations à l'usage du gouvernement. Il devra, en particulier, s'acquitter des tâches suivantes :
- Etudier, classer et évaluer les recherches et études de marché effectuées jusqu'à présent au Sénégal. Ce travail d'analyse concernera tous les produits qui pourront faire l'objet d'études de la SONEPI, c'est-à-dire principalement les produits pouvant être fabriqués par des industries petites et moyennes;
  - Compléter les études qui paraîtraient insuffisantes et entreprendre de nouvelles études pour les produits dont la fabrication est envisagée au Sénégal;

- Participer à l'élaboration des projets industriels particulièrement en ce qui concerne les possibilités d'absorption du marché intérieur et des pays étrangers, en fonction des prix de vente prévisionnels;
- Etudier les possibilités de stimulation économique et financière des exportations et donner les avis correspondants;
- Visiter les petites entreprises et les conseiller sur leurs problèmes en matière de commercialisation, y compris contrôle de la qualité, design, conditionnement, publicité, etc.;
- Envisager la possibilité de grouper des petites industries pour des actions collectives et de nouer des relations de sous-traitance entre elles et des grandes industries;
- Etudier la possibilité d'un programme d'achats gouvernementaux, d'un système de financement des exportations, la participation à des foires et expositions, etc.;
- Participer dans le domaine qui le concerne aux autres travaux de la SONEPI.

Formation et expérience requises

: Economiste ayant une bonne connaissance des principes de marketing et les ayant utilisés dans des études de marchés intérieurs et extérieurs, de préférence pour des produits tels que ceux de l'industrie alimentaire, chimique et mécanique.

Une expérience de travail en équipe de plusieurs années dans un bureau d'étude est extrêmement souhaitable. Une expérience acquise dans un ou plusieurs pays en voie de développement serait un avantage. Toutes choses égales, la préférence serait donnée à un homme relativement jeune (30 à 40 ans).

Connaissances  
linguistiques :

Français et anglais indispensables.

Informations  
complémentaires :

En janvier 1969, le Gouvernement du Sénégal a établi, en participation avec le secteur privé, la Société nationale d'études et de promotion industrielles (SONEPI), une société anonyme d'économie mixte ayant pour objectif principal de promouvoir les petites et moyennes industries sénégalaises.

La SONEPI est chargée notamment de :

- a) Centraliser et diffuser les informations sur le développement industriel du Sénégal, notamment en obtenant les données statistiques et autres renseignements utiles aux investisseurs potentiels;
- b) Entreprendre des études de viabilité de projets industriels petits et moyens, y compris études des prix de revient, études de marchés, besoins d'outillage, etc., et de faciliter le financement des projets;
- c) Etudier et organiser l'établissement de domaines industriels pour petites et moyennes industries;
- d) Fournir des services de vulgarisation et de formation industrielles pour l'industrie sénégalaise, y compris promotion de l'esprit d'entreprise, assistance et conseils en matière d'organisation et méthodes de travail, contrôle de la qualité, financement, actions collectives, et amélioration de la gestion des entreprises sénégalaises au moyen de cours, cycles d'études, bourses, voyages d'études, etc.

Pour l'aider à exécuter ce programme, le Gouvernement du Sénégal a demandé au Programme des Nations Unies pour le développement (Fonds spécial) de fournir à la SONEPI au cours de la période de trois ans 1970-1972, une équipe d'experts, des bourses pour les homologues des experts et de l'équipement.

L'équipe d'experts comprendra, pour des durées diverses diverses, un économiste industriel (petites et moyennes industries), chef de projet; un ingénieur industriel spécialisé dans les domaines industriels; un ingénieur industriel spécialisé dans les services de marché et promotion des exportations des produits de la petite et moyenne industrie; un expert en information industrielle (à court terme); et des consultants à court terme. Le gouvernement fournira les homologues et autre personnel national, l'équipement de bureau et les frais généraux du projet.

Description de poste

SEN-111-SE

- Désignation du poste : Expert en information industrielle.
- Durée de la mission : 12 mois.
- Date d'entrée en fonction : Juillet 1970.
- Lieu d'affectation : Dakar, avec possibilités de voyages dans le pays.
- Attributions : L'expert fera partie d'une équipe d'experts internationaux qui participera aux activités de la Société nationale d'étude et de promotion industrielles (SONEPI).
- En collaboration avec les autres experts, il devra, en particulier, s'acquitter des tâches suivantes :
- Analyse des méthodes et des réalisations du service de documentation et d'information industrielles existant à la SONEPI;
  - Analyse des liaisons existant entre ce service et les autres services d'information;
  - Etude des améliorations à apporter aux méthodes de collecte, de traitement et de diffusion de l'information. Cette étude sera menée en partant des besoins actuels et futurs des autres services de la SONEPI et de leurs correspondants extérieurs (tels que bureaux d'étude étrangers et investisseurs);

- Analyse critique des ressources, besoins et organisation de la bibliothèque industrielle existante.

Formation et expérience requises

- : Niveau d'études supérieures avec de solides connaissances d'économie industrielle. Une expérience pratique de plusieurs années dans un service de documentation ou un bureau d'études industrielles est indispensable.

Connaissances linguistiques

- : Français, anglais (lecture) et allemand (lecture) indispensable.

Informations complémentaires

- : En janvier 1969, le Gouvernement du Sénégal a établi, en participation avec le secteur privé, la Société nationale d'études et de promotion industrielles (SONEPI), une société anonyme d'économie mixte ayant pour objectif principal de promouvoir les petites et moyennes industries sénégalaises.

La SONEPI est chargée notamment de :

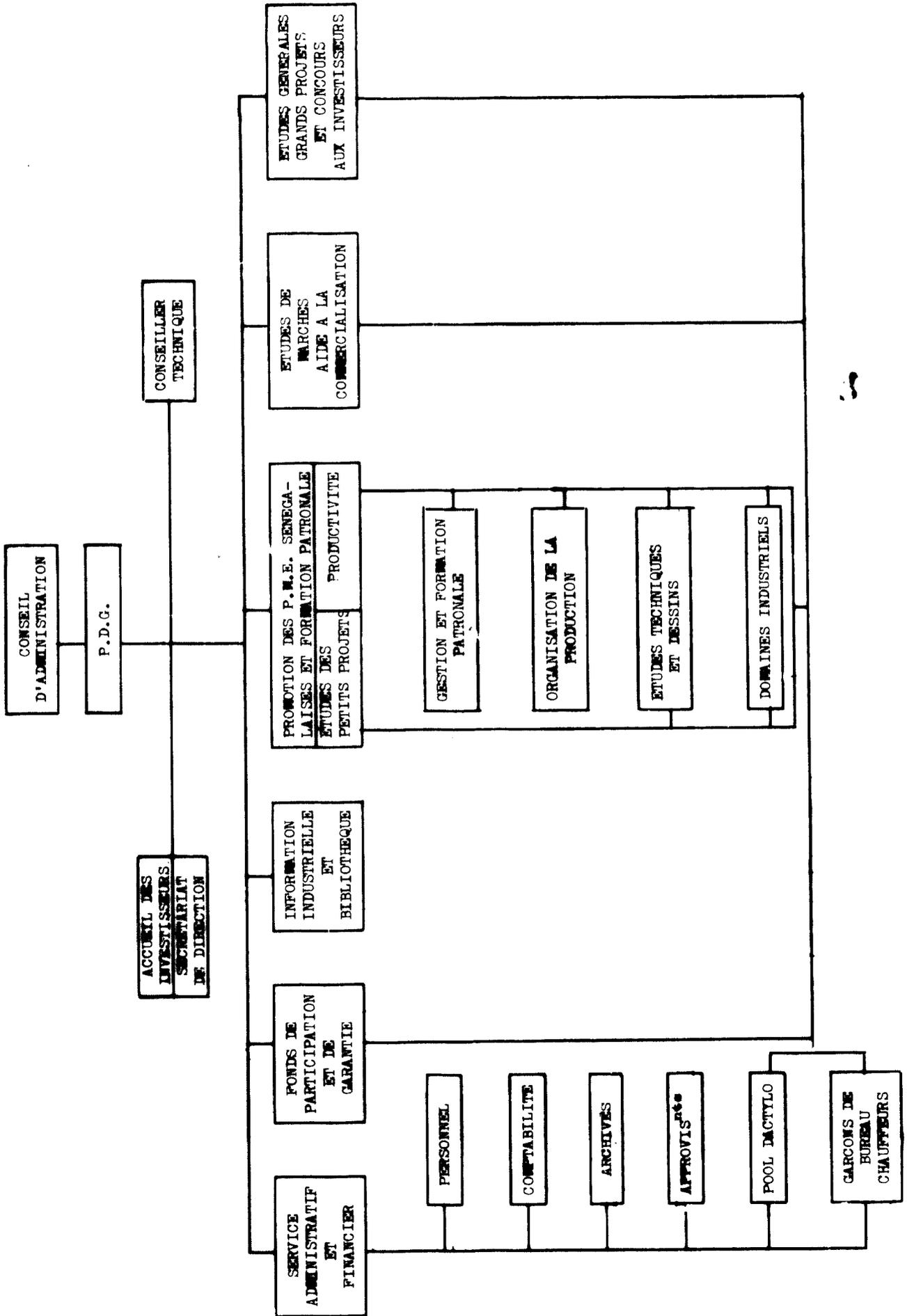
- a) Centraliser et diffuser les informations sur le développement industriel du Sénégal, notamment en obtenant les données statistiques et autres renseignements utiles aux investisseurs potentiels;
- b) Entreprendre des études de viabilité de projets industriels petits et moyens, y compris études des prix de revient, études de marchés, besoins d'outillage, etc. et de faciliter le financement des projets;
- c) Etudier et organiser l'établissement de domaines industriels pour petites et moyennes industries;
- d) Fournir des services de vulgarisation et de formation industrielles pour l'industrie sénégalaise, y compris promotion de l'esprit d'entreprise, assistance et conseils en matière d'organisation et méthodes de travail, contrôle de

la qualité, financement, actions collectives, et amélioration de la gestion des entreprises sénégalaises au moyen de cours, cycles d'études, bourses, voyages d'études, etc.

Pour l'aider à exécuter ce programme, le Gouvernement du Sénégal a demandé au Programme des Nations Unies pour le développement (Fonds spécial) de fournir à la SONEPI, au cours de la période de trois ans 1970-1972, une équipe d'experts, des bourses pour les homologues des experts et de l'équipement.

L'équipe d'experts comprendra, pour des durées diverses, un économiste industriel (petites et moyennes industries), chef de projet; un ingénieur industriel spécialisé dans les domaines industriels; un ingénieur industriel spécialisé dans les services de vulgarisation industrielle; un expert en études de marché et promotion des exportations des produits de la petite et moyenne industrie; un expert en information industrielle (à court terme); et des consultants à court terme. Le gouvernement fournira les homologues et autre personnel national, l'équipement de bureau et les frais généraux du projet.

Annexe II  
ORGANIGRAMME DE LA SONEPI



Annexe III

ETUDES REALISEES PAR LA SONEPI (1970-74)

Etudes générales

- Coût des facteurs de production au Sénégal (1970 - réédition en 1971 et 1974)
- Inventaire analytique des études industrielles déjà réalisées au Sénégal (1970)
- Etude des fichiers industriels, artisanaux et commerciaux (1970)
- Etude et mise en place d'un Fonds de participation et d'un Fonds de garantie, pour le financement des petits et moyens projets industriels (1970)
- Etude pour la création d'un Centre de préparation aux affaires (1970)
- Etude pour la création d'un Centre de formation de techniciens des matières plastiques (1970)
- Etude pour la création d'un service d'assistance technique aux petites entreprises (1970)
- Etude pour la création d'une Société de crédit-bail (1970)
- Etude d'un domaine industriel à Thiès (1970)
- Etude d'un domaine industriel à Dakar (1970 - repris en 1974)
- Etude d'une zone industrielle pour moyennes industries à Thiaroye (Gr Dakar) 1970
- Etude d'un domaine industriel à Pikine (1970 - repris en 1973)
- Etude d'un domaine industriel à Ziguinchor (1970-71)
- Etude d'un domaine industriel à Saint-Louis (1973)
- Etude d'un domaine industriel à Kaolack (1974)
- Etude d'un programme de formation à la gestion des entreprises, destiné aux chefs de petites entreprises semi-industrielles
- Méthode d'analyse des marchés d'exportation (1970)
- La structure du marché sénégalais des produits manufacturés de consommation (1970)
- Etude sur les problèmes de transfert de technologie (réalisée pour le compte de l'ONUDI en 1970)
- Etude d'une société d'exportation des métiers d'art et des produits de la petite industrie (1971)
- Pré-étude pour la création d'une zone franche (1971)
- La formation des prix de vente au Sénégal (1973)
- Etude d'un programme à moyen terme de décentralisation industrielle (1974)

Etudes de projets industriels

| Titre de l'étude   | Localisation du projet | Date    | Etat du projet                       |
|--|------------------------|---------|--------------------------------------|
| Menuiserie et ébénisterie (SSAA)   | Dakar                  | 1970    | réalisé                              |
| Menuiserie d'aluminium (Senaluver)   | Dakar                  | 1970-71 | réalisé                              |
| Poisson salé, séché et huile de requin (COMAPECHE)                                       | Cayar                  | 1970    | réalisé                              |
| Menuiserie métallique (N'Dao & Dieng)  | Dakar                  | 1970-71 | réalisé                              |
| Mobilier en métal (Thiar Guèye)  | Dakar                  | 1970-71 | réalisé                              |
| Lames de rasoir et petits articles métalliques   | Dakar                  | 1970    | réalisé mais abandonné par la suite  |
| Conserverie sous vide (en liaison avec l'Institut de technologie alimentaire (ITA))      | Dakar                  | 1970-71 |                                      |
| Charrettes et carrosseries de voitures de brousse (Ets Marchand, Extension d'entreprise) | Dakar                  | 1970    | réalisé mais abandonné par la suite) |
| Chaussettes, bas de coton et textiles synthétiques                                       | Dakar                  | 1970    | repris en 1973                       |
| Fabriques de glace et entrepôts frigorifiques  | Ziguinchor             |         | réalisé                              |
| Fabriques de glace et entrepôts frigorifiques  | Kaolack                | 1970    | en cours                             |
| Fabriques de glace et entrepôts frigorifiques  | Louga                  | 1970    | en cours                             |
| Fabriques de glace et entrepôts frigorifiques  | Tambacounda            | 1972    | à reprendre                          |
| Fabriques de glace et entrepôts frigorifiques  | M'Backé                | 1972    | à reprendre                          |
| Fabriques de glace et entrepôts frigorifiques  | Thiés                  | 1972    | réalisé                              |
| Conditionnement sous vide de brochettes d'oiseaux (en liaison avec l'ITA)                | Richard Toll           | 1971    | abandonné                            |
| Linge de maison  | Dakar                  | 1971    | réalisé                              |
| Scierie  | Dakar                  | 1971    | réalisé 1974                         |
| Produits pharmaceutiques   | Dakar                  | 1971    | réalisé                              |
| Farine de poisson  | St Louis               | 1971    | abandonné                            |

| Titre de l'étude   | Localisation du projet | Date    | Etat du projet                                |
|--|------------------------|---------|---|
| Exploitation du marbre et pierres ornementales (le projet sera repris en 1975 avec le concours d'un expert de l'ONUDI) | Sénégal oriental       | 1970-71 |   |
| Réfrigérateurs et climatiseurs   | Dakar                  | 1970    | à reprendre                                   |
| Meubles métalliques de bureau  | Dakar                  | 1972    | en cours de réalisation                       |
| Serrurerie, pommelles et charnières métalliques  | Dakar                  | 1972    | nouvelle étude en cours                       |
| Pelles, brouettes et petits équipements pour l'agriculture   | Thiès                  | 1972    | réalisé                                       |
| Matelas en polypropylène   | Dakar                  | 1972    | à revoir                                      |
| Confection industrielle  | Dakar                  | 1972    | en cours de réalisation                       |
| Papier carbone   | Dakar                  | 1972    | négociations avec un groupe étranger en cours |
| Traitement des cornes, os et ongles  | Dakar                  | 1972    | en cours                                      |
| Pré-étude pour la fabrication de réchauds à gaz destinés à se substituer progressivement aux fours malgaches           | Dakar                  | 1973    | réalisé                                       |
| Sacs en polypropylène tissé  | Kaolack                | 1973    | en cours de réalisation                       |
| Manufacture d'enveloppes et articles de correspondance   | Dakar                  | 1973    | en cours de réalisation                       |
| Lampes à incandescence   | Dakar                  | 1973    | recherche de partenaire                       |
| Editions phonographiques et fabrication de disques   | Dakar                  | 1973-74 | recherche de partenaire                       |
| Rectification de tambours et disques pour l'industrie  | Dakar                  | 1973    | réalisé                                       |
| Chaudronnerie, tuyauterie  | Dakar                  | 1973    | réalisé                                       |
| Menuiserie d'aluminium et verre  | Dakar                  | 1973    | réalisé                                       |
| Garage et réparations mécaniques (Gde Mosquée)   | Dakar                  | 1972-73 | réalisé                                       |
| Aliments du bétail   | Régions                | 1973-74 | en cours de réalisation                       |
| Chaîne de montage pour appareils de radio, télévision  | Dakar                  | 1973    | recherche d'un partenaire                     |

| Titre de l'étude   | Localisation du projet | Date    | Etat du projet                                      |
|--|------------------------|---------|---|
| Boulangeries industrielles (en liaison avec l'ITA)                           | Dakar                  | 1970-71 | réalisé   |
|  | Thiès                  | 1971-72 | réalisé   |
|  | Pikine                 | 1971    | abandonné   |
|  | Dagana                 | 1971-72 | en cours  |
| Chaussures de toile  | Dakar                  | 1970    | repris en 1974                                      |
| Carbonisation du bois et construction de fours métalliques                   | Kaffrine et Thiès      | 1970    | réalisé en 1972 et 1974                             |
| Beurre d'arachide  | Dakar                  | 1970    | abandonné   |
| Fabrication de couscous  | Rufisque               | 1970    | repris en 1973                                      |
| Coton hydrophile et pansements   | Dakar                  | 1970    | repris en 1974                                      |
| Atelier de mécanique générale  | Thiès                  | 1970    | créé en 1973 avec le concours de l'ONUDI            |
| Bougies (automobile)   | Dakar                  | 1970    | repris à plusieurs reprises mais non encore exécuté |
| Menuiserie (bois). Lamine Siby   | Dakar                  | 1970    | créé en 1972  |
| Ateliers de confection - M'Baye Diop   | Dakar                  | 1970-71 | abandonné   |
| Ateliers de confection - Ibrahima Sarr                                       | Dakar                  | 1970-71 | abandonné   |
| Ateliers de confection - M'Bodje   | Dakar                  | 1972    | entreprise créée                                    |
| Atelier d'électrolyse  | Dakar                  | 1972    | créé, puis abandonné                                |
| Choucroute   | Dakar                  | 1970    | créé puis abandonné                                 |
| Décortication des noix d'anacardier  | Thiès                  | 1971    | A/GB  |
| Huilerie d'arachide  | Kaolack                | 1971    | non réalisé   |
| Confiserie   | Louga                  | 1971    | réalisé   |
| Embouteillage des eaux de table  | Pout                   | 1971-74 | non encore réalisé                                  |
| Cahiers et carnets   | Dakar                  | 1971-74 | extension d'une imprimerie                          |
| Tannerie-Mégisserie - Participation à une étude demandée par le Gouvernement |                        | 1971-73 |   |

| Titre de l'étude  | Localisation du projet | Date    | Etat du projet                              |
|---|------------------------|---------|---|
| Chaux   | Ziguinchor             | 1971    | réalisé                                     |
| Tréfilerie - Visserie - Boulonnerie   | Dakar                  | 1971-74 | en cours de réalisation                     |
| Extension de la réparation navale à la réparation des superpétroliers                             | Dakar                  | 1971    | projet étendu avec création de Dakar-Marine |
| Panneaux de particules  |                        | 1971    | abandonné                                   |
| Verrerie (verre creux)  | Pout                   | 1971    | abandonné                                   |
| Capsules métalliques pour bouteilles  | Dakar                  | 1971    | repris en 1973-74                           |
| Etiquettes adhésives  | Dakar                  | 1972    | réalisé en 1973                             |
| Menuiserie et charpente métallique N'Dao & Dieng  | Dakar                  | 1971-74 | réalisé                                     |
| Impression à la main de tissus  | Dakar                  | 1971-74 | repris en 1974                              |
| Exploitation d'une carrière de pierres de construction  | Rufisque               | 1971    | réalisé                                     |
| Fabrication d'amidon à partir du manioc   |                        | 1972    | abandonné après étude                       |
| Incinération des ordures ménagères  | Dakar                  | 1972    | abandonné après étude                       |
| Traitement industriel du poisson (CERMACOM)   | Dakar                  | 1972    | réalisé                                     |
| Produits chimiques et parachimiques (études d'un consultant de l'ONUDI en liaison avec la SONEPI) |                        |         |   |
| Sulfate d'aluminium   | Dakar                  | 1972    | réalisé                                     |
| Soude   |                        | 1972    | abandonné                                   |
| Chaux   | Rufisque               | 1972    | réalisé à Ziguinchor                        |
| Sel marin   | Kaolack                | 1972    | en cours de réalisation                     |
| Tuyaux PVC  | Dakar                  | 1972    | réalisé                                     |
| Chaîne de montage de voitures automobiles (en liaison avec des investisseurs potentiels)          | Dakar                  | 1973    | recherche de partenaires                    |
| Manufacture de chaussures   | Dakar                  | 1973    | recherche de partenaires                    |

| Titre de l'étude                            | Localisation du projet | Date | Etat du projet                |
|---|------------------------|------|-------------------------------|
| Industrie de jus de fruits en Casamance     | Ziguinchor             | 1974 | soumis au gouvernement        |
| Scierie en Casamance                        | Bignona                | 1974 | à l'examen par les promoteurs |
| Distillation d'huiles essentielles          | Ziguinchor             | 1974 | à l'examen par les promoteurs |
| Minoterie du mil (en liaison avec ITA)      | Dakar                  | 1974 | à l'examen par les promoteurs |
| Imprimerie                                  | Thiès                  | 1974 | réalisé                       |
| Pré-étude pour la création d'une cimenterie | Thiès                  | 1974 | soumis au gouvernement        |

A ces études s'ajoutent les études exécutées en réponse à des consultations faites par le gouvernement (et en particulier par le Comité interministériel des investissements) sur un grand nombre de projets industriels, ainsi qu'une trentaine d'études d'extension réalisées à la demande d'entreprises semi-artisanales.

Etudes de marché

| Titre des études  | Date         |
|---|--------------|
| Bougies (Eclairage) - Saïd Fakry  | 1970         |
| Farine de poisson - Ziguinchor et Saint-Louis   | 1970         |
| Pâtes de crevette - Ziguinchor (extension d'entreprise)   | 1970         |
| Tubes et conduits isolants  | 1970         |
| Slip Way - Ziguinchor   | 1971         |
| Pneumatiques (Voitures automobiles)   | 1971         |
| Pré-étude pour la création d'une fabrique de pneus et de chambres à air pour véhicules à deux roues | 1971         |
| Carreaux de grès cérame   | 1971-72      |
| Mutuelle sénégalaise des plombiers associés   | 1971         |
| Le marché des produits en plastiques stratifiés   | 1971 et 1973 |
| Poisson fumé dans les pays de l'Afrique de l'Ouest  | 1972         |
| Habitudes d'achat de la population féminine sénégalaise en vêtements et boubous imprimés            | 1972         |
| Tissus teints et imprimés (Batik)   | 1972         |
| Articles funéraires   | 1972         |

| <u>Titre des études</u>  | <u>Date</u> |
|--|-------------|
| Boutons en diverses matières   | 1972        |
| Etude du marché de la bière  | 1972        |
| Sacs tissés en polypropylène   | 1973        |
| Marché du tissu jersey   | 1973        |
| Perspectives du marché du meuble en bois et du mobilier métallique   | 1973        |
| Marché des articles en polyester et sélection d'articles pour une production au Sénégal  | 1973        |
| Etude sur les possibilités d'utilisation du pyrèthre pour la protection du poisson salé, séché ou fumé (en liaison avec l'Institut de technologie alimentaire) | 1973        |
| Pré-étude du marché des appareils téléphoniques  | 1973        |
| Bitume pour routes   | 1974        |
| Aliments composés pour pisciculture  | 1974        |
| Appareils photographiques  | 1974        |
| Plats cuisinés à base de poisson   | 1974        |
| Emballages en carton   | 1974        |
| Manches d'outils en bois   | 1974        |

Etudes de projets de textes législatifs

Etudes pour la réforme du Code des Investissements, 1971.

Elaboration d'un projet de loi "portant encouragement à la création et à l'extension de la petite et moyenne entreprise sénégalaise" - Exonération, 1971 et nouveau projet en 1974.

Etude d'un projet de loi relatif au statut des domaines industriels, 1974.

Etude d'un projet de loi pour le rachat d'entreprises étrangères par les nationaux, 1974.

Annexe IV

CREATION D'UN SERVICE D'INFORMATION INDUSTRIELLE

En 1969, date de la création de la SONEPI, il existait au Sénégal un certain nombre de sources de renseignements industriels, mais aucun organisme n'était chargé de rassembler cette information spécifique et de la diffuser.

La création du service destiné à répondre à ce besoin d'information s'est opérée en deux phases :

La première période va de la création de la SONEPI jusqu'au début de l'année 1972, date de l'arrivée de l'expert de l'ONUDI chargé d'apporter son concours à la création du service et à la formation d'homologues. Au cours de cette période initiale, la SONEPI s'est bornée à constituer un début de bibliothèque industrielle (ouvrages et publications).

La seconde période comprend les années 1972, 1973 et 1974, au cours desquelles le service a été mis progressivement en place. Ce service est actuellement divisé en deux sections : "Bibliothèque" et "Documentation" dont les activités se complètent pour déboucher l'une et l'autre sur l'information. Cette information industrielle est destinée aux administrations, aux organismes publics et privés, aux investisseurs et aux entreprises sénégalaises. En ce qui concerne ces dernières, le service doit constituer un instrument opérationnel qui mette à la portée de ses utilisateurs, directement ou indirectement, les connaissances dont ils ont besoin pour l'ensemble de leur gestion, ainsi que les connaissances utiles à la mise en oeuvre des innovations qui interviennent dans leurs secteurs d'activité. Sur le plan interne, le Service d'information a également un rôle capital à jouer dans la SONEPI puisqu'il doit apporter à tous les cadres la documentation dont ils ont besoin de participer de façon active à leur formation continue

A. Structure et organisation du service

Le Chef de service, outre son rôle de coordinateur, doit assurer la diffusion de l'information; il est assisté par un responsable de la section "Bibliothèque" et par deux dactylographes.

La section "Bibliothèque" possède actuellement un millier de volumes susceptibles d'être consultés sur place ou prêtés (annuaires, bibliographies, répertoires de firmes et de produits industriels, ouvrages sur l'organisation industrielle, la vie des entreprises, études et rapports techniques); ainsi que

Une soixantaine de revues

Des documents et des brochures (études de la SONEPI, etc.) non diffusés, ou de diffusion restreinte

Des références qui permettent à la section de s'adresser aux autres sources d'information (sénégalaises ou étrangères).

La section "Documentation" traite ces différentes sources d'information; elle analyse le contenu des textes en vue de leur utilisation, c'est-à-dire en se plaçant du point de vue des utilisateurs potentiels. Après l'analyse, les documents (ouvrages et périodiques) entrent à la section "Documentation".

Le service possède du matériel de reproduction, de sélection, de classement. Un certain nombre de classeurs et présentoirs ont été conçus et réalisés pour répondre aux besoins de la "clientèle" du service. Une petite salle de lecture a été aménagée pour faciliter la consultation sur place des ouvrages.

Un règlement intérieur prévoit les conditions d'utilisation de la documentation : on ne peut emprunter qu'un ouvrage à la fois et pas pour plus de 10 jours; les emprunteurs en sont responsables; les périodiques et les ouvrages usuels (dictionnaires, répertoires, etc.) ne doivent pas sortir de la SONEPI. Les prêts sont enregistrés sur deux fiches. L'une est classée chronologiquement pour permettre le contrôle, l'autre porte la signature de l'emprunteur et lui est rendue lors de la restitution du document.

#### B. Acquisitions d'ouvrages et abonnements

La bibliothèque a besoin d'un certain nombre d'ouvrages de références pour ses propres besoins, en particulier la "Bibliothèque de la France" qui est systématiquement dépouillée. A partir de ces dépouillements, des fiches sont établies et le choix des ouvrages à acquérir et des abonnements à prendre est fait lors de "commissions d'achats" auxquelles prennent part tous les chefs de service de la SONEPI et leurs adjoints directs. Les demandes d'achats

formulées par le personnel de la SONEPI sont également examinées par cette commission. Le budget général d'achat est déterminé chaque année par la Direction générale.

Tant pour ses besoins propres que pour ceux de ses lecteurs, la SONEPI a besoin d'articles et d'analyses techniques paraissant dans des revues étrangères. Pour répondre à ce besoin, un accord a été passé avec les services de reprographie du Centre national de la recherche scientifique (CNRS) à Paris qui se charge de répondre à presque toutes les demandes à des tarifs assez bas.

### C. Analyse des documents

Le travail d'analyse est la pierre angulaire de toute activité documentaire. C'est de lui que découle toute la capacité de "retrieval" d'un service spécialisé. C'est donc avec beaucoup de soin qu'il a été envisagé. Le chef de service et le bibliothécaire se sont exercés à utiliser le langage documentaire choisi : il est constitué principalement par les descripteurs du Macrothesaurus, auquel il a fallu adjoindre un certain nombre d'autres descripteurs, plus particulièrement nécessaires au Sénégal.

Ces travaux d'analyse débouchent essentiellement sur une mise en mémoire des données recueillies dans les fichiers EKAHA, fiches perforées, superposables, à sélection visuelle. Ce système est d'un usage très souple et d'une capacité pratiquement illimitée et, en tout cas, parfaitement adapté aux dimensions du service considéré. Il permet de mettre en oeuvre les résultats de l'analyse d'une façon qui rend facilement accessible aux usagers les éléments d'information contenus dans les documents.

L'opération essentielle consiste à établir une fiche pour chacun des termes (descripteurs) qui ont été retenus dans les analyses individuelles et, sur chaque fiche, à attribuer un emplacement précis à chaque document identifié par son numéro d'enregistrement.

L'emplacement correspondant à chacun des documents dans l'analyse duquel le terme considéré a été retenu, est ensuite perforé. Lorsque plusieurs fiches ont une perforation à la même place, cela signifie que le document correspondant (par son numéro d'enregistrement, à cette place) a été caractérisé par le terme. Donc, si l'on cherche à retrouver tous les documents utiles

pour l'étude d'une question caractérisée par trois termes, par exemple : "industrie", "Sénégal", "1973", on isole les trois fiches correspondantes, on les superpose et on voit immédiatement quel est le numéro du ou des documents pour lesquels il y a coïncidence sur les trois fiches.

Des fiches de couleurs différentes ont été adoptées pour les trois catégories de documents : bleues pour les ouvrages, vertes pour les articles de périodiques et roses pour les documents divers. D'autres couleurs pourront être utilisées si d'autres types de documents viennent s'ajouter à ceux actuellement existants : microreproductions ou documents enregistrés, par exemple.

Comme il est indiqué plus haut, les numéros de références pour les ouvrages et documents divers sont ceux qui leur sont attribués lors de l'enregistrement, à l'arrivée, dans les registres d'entrées. Il n'en va pas de même pour les articles de périodiques, dont on ne retiendra d'ailleurs que les principaux, ceux qui ont une valeur permanente. Il est nécessaire de les répertorier dans un fichier numérique qui en fournit les références précises.

Un autre grand avantage de ce système, c'est qu'il est possible de l'appliquer, sans modifications de base, à une utilisation en computer, laquelle pourrait être envisagée dans un avenir relativement proche au Sénégal.

#### D. Diffusion de l'information

Lorsque le Service d'information industrielle a pu fonctionner sur des bases solides et avec un fonds suffisant de données, on a publié dans l'hebdomadaire "Le Moniteur africain du commerce et de l'industrie", une page entière qui articule autour du thème "La SONEPI et l'information industrielle", cinq courts articles illustrés de quatre photographies : "Informer pour innover", "Des bibliothèques aux services d'information", "La diffusion de l'information", "Le service d'information industrielle" et "Un service rapide et efficace de dépistage de l'information". Ceci a été fait principalement dans le but de faire connaître à un plus large public l'existence de cette unité et les services que l'on pouvait en attendre et aussi pour encourager les petits entrepreneurs sénégalais à avoir recours à elle.

Le Bulletin d'information, dont la prochaine parution avait été annoncée dans cette page, paraît, pour le public, depuis janvier 1973. Il permet de faire connaître largement l'existence et l'intérêt des ouvrages, articles de périodiques et documents divers reçus dans le service.

D'autre part, sur définition de profils de demande, ou lorsqu'il est évident qu'une publication intéresse particulièrement un service ou un individu, le Service d'information industrielle les prévient par une petite note, leur signalant et son arrivée et sa mise à leur disposition. Ce système est préférable à un envoi immédiat pur et simple qui peut être fait à un moment où le destinataire n'est pas disponible pour la lecture ou préoccupé par d'autres sujets, ce qui amènerait à "enterrer" le document pour un temps parfois long.

Enfin, il est facile et rapide, grâce au système de sélection mis en place, de produire à tout moment des bibliographies spécialisées sur n'importe lequel des sujets retenus dans le cadre de la SONEPI. Ces bibliographies peuvent être reproduites en un grand nombre d'exemplaires et diffusées dans les entreprises sénégalaises. Il est également possible, de répondre, de la même manière, à des demandes précises et aussi bien définies qu'il peut être souhaitable.

#### E. Autres réalisations du service d'information industrielle

Outre l'organisation du service et la réalisation d'un bulletin d'information, il a été procédé à un recensement systématique des moyens d'information existants au Sénégal.

En raison des difficultés et de la rentabilité médiocre qu'ont généralement les enquêtes par correspondance, on a procédé par interviews à partir d'un guide d'entretien. On a ainsi pu établir des notices sur chacun des centres qui, totalement ou en partie possèdent de la documentation industrielle ou économique. Ces notices ont été réunies dans un répertoire (Cinquante-trois unités de documentation au Sénégal) et donnent les renseignements suivants :

Renseignements administratif permettant de situer l'organisme et ses possibilités d'accès;

Renseignements sur ses effectifs, ses collections d'ouvrages, son équipement, ses locaux.

F. Remarques et recommandations

Un certain nombre de remarques peuvent être faites au sujet de l'expérience réalisée au Sénégal :

Le Bulletin d'information

On constate une absence, quasi générale, de curiosité à l'égard de l'information industrielle. Les utilisateurs potentiels "n'y croient pas" et peu d'entre eux se servent du bulletin d'information qui leur est adressé. Ce bulletin n'a pas encore trouvé son public. On peut en tirer deux conclusions :

- a) Il est nécessaire de rechercher, avec les utilisateurs, les types de renseignements qui les intéressent le plus, une nouvelle présentation des données et toutes autres suggestions propres à améliorer la rentabilité du bulletin (un essai d'abonnement à titre onéreux s'est soldé par un échec); il s'agit, finalement de refaire une étude du marché de l'information auprès des entreprises industrielles;
- b) Il y aurait intérêt à rechercher d'autres moyens de diffusion de l'information (éventuellement en liaison avec des organismes tels que l'Association pour la formation au Sénégal - AFORS). A cet égard, on pourrait s'inspirer de l'expérience de projection de films faite par le Service de petites et moyennes entreprises en 1974. L'intérêt qui s'est manifesté chez les petits entrepreneurs pour les films traitant de gestion, d'organisation d'ateliers, etc..., l'assiduité aux séances de projections et d'explications montrent qu'il y a dans le domaine de l'audio-visuel de nombreuses possibilités encore inexploitées au Sénégal.

On pourrait également envisager de brefs comptes rendus lors des réunions de chefs d'entreprises à la Chambre de commerce, d'industrie et d'artisanat de Dakar, l'organisation de visites commentées du Service d'information de la SONEPI (à partir d'une étude de cas). En tout état de cause, le manque d'intérêt apparent pour l'information (et l'innovation industrielle qui l'accompagne) ne doit pas être une raison d'abandon mais un encouragement à imaginer de nouvelles méthodes plus percutantes, visant à aller au devant des utilisateurs

potentiels. Cette tâche nouvelle reposera d'abord sur le chef du Service d'information industrielle, qui devra faire preuve non seulement de conscience professionnelle et d'aptitude à l'organisation, mais aussi de dynamisme et d'imagination.

Le règlement intérieur devrait probablement être appliqué avec plus de fermeté : plusieurs ouvrages ne sont pas revenus et aucune sanction n'a été prise. La commission d'achat ne se réunit pas régulièrement. Les contacts avec les correspondants étrangers ne sont relâchés. Le dépouillement de la documentation, la constitution des fichiers présentent des lacunes.

Enfin, il semble que le Service d'information industrielle pourrait prendre une part active à la formation continue des cadres de la SONEPI conférences, courts séminaires sur les méthodes d'exploitation de l'information. Il y trouverait, à la fois, une motivation pour innover et un moyen additionnel d'enrichissement mutuel avec ceux qui constituent sa première clientèle.

Tout ce qui précède ne peut donner qu'une description trop brève de l'ensemble des actions à engager pour monter un Service d'information industrielle dans un organisme national de vulgarisation. Chaque fois qu'un tel organisme envisagera de se doter de ce moyen de promotion, il est conseillé de faire appel à un spécialiste ayant une longue pratique de l'information - et non pas seulement de la documentation.

L'expérience montre que la mission de ce spécialiste sera d'autant plus profitable, que les phases suivantes auront été respectées :

- a) Courte mission dans le pays concerné (de 15 jours à un mois) ayant pour objectifs de faire un rapide recensement des moyens disponibles et des besoins;
- b) Mission d'un mois dans un (ou plusieurs) pays développé disposant de la documentation nécessaire au centre à créer;
- c) Mission d'un an et demi dans le pays concerné pour mettre en place le service et former deux ou trois homologues qui doivent devenir des "coexperts";
- d) Nouvelle mission de deux à trois mois, un ou deux ans après la première, pour examiner les résultats obtenus avec les coexperts et, si besoin est, étudier avec eux un programme de relance.

Annexe V

FONDS DE PARTICIPATION ET FONDS DE GARANTIE

REGLEMENT INTERIEUR

TITRE I

Dispositions générales

Article I

Dans le cadre des dispositions des statuts de la SONEPI, le présent règlement intérieur a pour objet de définir les règles permanentes de l'action du Fonds de Garantie et du Fonds de Participation, dénommés ci-après "Fonds", et plus particulièrement de :

Fixer les règles d'administration des Fonds;

Définir la composition du Conseil de Gestion des Fonds (ci-après dénommé "Conseil"), les conditions dans lesquelles il se réunit et délibère;

Préciser les modalités de délégation éventuelle des pouvoirs du Conseil;

Énoncer les règles relatives à l'utilisation des ressources des fonds;

Déterminer les limites et les modalités des opérations des Fonds.

Article II

Le présent règlement intérieur, adopté par le Conseil d'Administration de la SONEPI à la majorité des 3/4, ne peut être modifié qu'à la même majorité.

TITRE II

CHAPITRE I : Organisation des Fonds

Article III - Définition

Les Fonds interviennent exclusivement pour aider à la réalisation de programmes d'investissements industriels.

- Le Fonds de participation, a pour but de permettre aux petites entreprises sénégalaises d'accéder au crédit bancaire réescomptable pour financer leurs programmes d'équipement. Ce fonds intervient par prise de participation dans le capital des entreprises à créer ou à développer. La participation est prise au nom de la SONEPI. Elle ne peut en aucun cas, être supérieure à 5 % du montant total des Fonds pour une affaire déterminée.
- Le Fonds de garantie, apporte un aval aux demandes de prêts présentées par les entreprises sénégalaises et ne peut, en aucun cas, accorder un aval supérieur à 5 % du montant total des fonds pour une affaire déterminée, ni dépasser cinq années.

Ces deux fonds ont une gestion et une comptabilité distinctes. Leurs dotations respectives sont déterminées, sur proposition de Conseil de gestion du fonds, par le Conseil d'Administration de la SONEPI.

Article IV

Les deux Fonds sont rattachés à un service de la SONEPI dit "Service du Fonds de Participation et de Garantie". Ce service tient deux comptabilités distinctes :

L'une pour les participations;

L'autre pour les garanties.

CHAPITRE II - Le Conseil de Gestion

Article V - Composition

Le Conseil de Gestion est composé de membres permanents ayant voix délibératives ou consultatives et de membres non permanents appelés, en tant que besoin, à titre consultatif.

Sont membres permanents avec voix délibérative :

Le Président Directeur Général de la SONEPI, Président du Conseil de Gestion

Le Ministre chargé de l'Industrie, ou son représentant

Le Ministre des Finances, ou son représentant

Le Directeur de la BNDS, ou son représentant

Le Directeur de l'USB, ou son représentant

Sont membres permanents avec voix consultative :

Le Directeur de la BCEAO, ou son représentant

Le Directeur de la Caisse Centrale de Coopération Economique, ou son représentant

Le Chef de la Mission Française d'Aide et de Coopération, ou son représentant

Les membres non permanents sont choisis par le Conseil parmi les personnalités dont les avis paraissent souhaitables à propos des affaires à traiter au cours de la réunion du Conseil.

Article VI - Fonctions

Le Comité a deux fonctions essentielles :

- Il examine les demandes présentées pour les prises de participation et pour l'octroi des garanties. Il les accepte, ou les refuse ou demande un complément d'étude du dossier.
- Il contrôle la gestion des Fonds sur la base des documents qui lui sont présentés par la SONEPI. Il examine, notamment, les rapports trimestriels établis à la diligence de la SONEPI pour rendre compte de l'utilisation des ressources affectées à chacun des Fonds.

Article VII - Réunions

Le Conseil se réunit au moins une fois par trimestre sur convocation de son Président, ou à la demande de la moitié de ses membres.

Les convocations au Conseil sont adressées dix jours au moins avant la date des réunions, sauf procédure d'urgence.

Les convocations sont accompagnées d'un ordre du jour et des rapports de présentation des affaires à examiner.

Les membres du Conseil ont la faculté de prendre connaissance, au siège de la SONEPI, les dossiers complets des affaires inscrites à l'ordre du jour.

Article VIII - Délibérations

Le Conseil ne délibère que si la moitié au moins de ses membres permanents sont présents ou représentés.

Tout membre permanent a la faculté de se faire représenter par un autre membre permanent.

Les votes ont lieu à main levée. Toutefois, il peut être procédé au scrutin secret, à la demande d'un des membres du Conseil.

Une résolution ne peut être adoptée que si elle réunit plus de la moitié des voix des membres permanents présents ou représentés, ayant voix délibérante.

En cas de partage des voix, la voix du Président est prépondérante.

Article IX - Procès-Verbaux

Toute délibération du Conseil doit être constatée par un procès-verbal.

Un projet de procès-verbal est adressé, après chaque séance, à tous les membres permanents du Conseil, ainsi qu'aux membres non permanents ayant participé à la séance.

Tout participant à la séance peut exiger qu'il soit fait état au procès-verbal de la position qu'il a adoptée lors de l'examen d'une affaire et du vote qu'il a émis.

Le procès-verbal constitue un document confidentiel dont la teneur ne peut être communiquée à quiconque, exception faite des commettants des membres du Conseil.

CHAPITRE III - Rôle de la SONEPI

La SONEPI est chargée des fonctions suivantes :

Article X

Avant l'octroi de la participation, ou de la garantie :

- elle établit les rapports de viabilité des projets.
- elle les transmet aux membres du Conseil.
- Un double de ces rapports est adressé à l'établissement de crédit choisi par le demandeur pour le financement de l'investissement.

Article XI

Après l'octroi de la participation ou de la garantie :

- elle surveille l'utilisation des sommes provenant du Fonds.  
A cette fin, elle reçoit, en fin de chaque mois, de l'établissement de crédit, auteur du financement, un relevé des opérations du compte du bénéficiaire et, sur le vu de ces pièces, se concerta avec l'Etablissement de crédit, s'il y a lieu.
- elle assiste le bénéficiaire de l'opération sur le plan technique et sur le plan économique.

Article XII

Les services rendus par la SONEPI au titre du Fonds seront rémunérés suivant les barèmes fixés par son Conseil d'Administration. Ces rémunérations seront imputées sur les ressources du Fonds.

CHAPITRE IV - Les conditions d'accès au Fonds

Article XIII - Au niveau du Fonds de Garantie

Les avals donnés pour le financement du programme d'équipement :

- ne pourront pas excéder au total le double des ressources du Fonds.
- ne pourront garantir des crédits d'une durée supérieure à cinq années.
- ne pourront pas garantir plus de 50 % des en-cours des crédits accordés par l'Etablissement de Crédit, qui devra donc assumer une part égale du risque de l'opération.
- devront être basés sur un document déterminant sans équivoque la contrepartie matérielle des créances garanties.
- devront être appuyés éventuellement par une caution personnelle, ou par une sûreté réelle, telle qu'hypothèque, ou nantissement, ou le cumul de ces sûretés.

Article XIV - Au niveau du Fonds de Participation

Les bénéficiaires d'une prise de participation dans le capital d'une entreprise devront remplir les conditions suivantes :

- 13.1 - Justifier d'une réussite professionnelle dans le cadre de leurs activités antérieures.
- 13.2 - Présenter un projet jugé viable par la SONEPI.
- 13.3 - S'engager à adopter une structure légalement définie (s'ils ne l'ont pas encore); telle que société anonyme, ou SARL.
- 13.4 - Tenir une comptabilité régulière et s'affilier à une entreprise d'expertise comptable agréée par la loi, après accord de l'Etablissement de crédit choisi.
- 13.5 - Avoir participé, s'il y a lieu, à l'un des stages de formation patronale organisés par la SONEPI.
- 13.6 - S'engager à racheter la participation en capital, au temps du remboursement du prêt à moyen terme qui a motivé la prise de participation.

CHAPITRE V - Ressources du Fonds

Article XV - Ressources principales

Les ressources initiales du Fonds proviennent de dotations sur fonds publics, de participations et d'aides d'organismes internationaux et du produit des emprunts à longs termes souscrits pour le compte du fonds et de toutes autres ressources d'origine publique ou privée.

Article XVI - Ressources annexes

Elles proviennent de tout ou partie :

- des dividendes résultant de participation du Fonds au capital des entreprises aidées.
- des intérêts et des commissions liés aux avals donnés par le Fonds de garantie.
- des intérêts créditeurs servis par les établissements de crédit, en contrepartie des dépôts que leur confient les Fonds.

Annexe VI

METHODE D'ETUDE DES PETITS PROJETS INDUSTRIELS

Dès ses premiers travaux, la SONEPI s'est trouvée confrontée avec une difficulté notable dans le domaine des études industrielles. En effet, si les méthodes d'étude des grands projets industriels étaient bien connues de la plupart des cadres de la SONEPI, ces méthodes s'avéraient sans valeur dès qu'il s'agissait de faire participer à l'étude du projet un promoteur autochtone, le plus souvent d'un très bas niveau d'instruction. Or, il était indispensable d'obtenir cette participation active, sous peine de faire un travail abstrait, auquel le promoteur ne se sentirait aucunement lié par la suite. Il s'agissait donc de mettre au point une nouvelle méthode, assez simple pour être comprise par tous et suffisamment élaborée pour être acceptée par les établissements de crédit. Celle qui est indiquée dans les pages qui suivent semble répondre à ces deux critères. Elle a été utilisée par la SONEPI pour les études de faisabilité de presque tous les petits et moyens projets industriels.

A titre indicatif on signalera que, par le caractère progressif de l'élaboration des données du projet, cette méthode constitue également un très utile complément à la formation des futurs industriels, à la condition, bien entendu, qu'ils aient déjà été sensibilisés aux techniques de gestion d'une petite entreprise (voir ci-après "Cycles de formation à la gestion").

Au plan d'étude qui est présenté ici, on a ajouté une série de commentaires qui pourront, le cas échéant, être utiles à ceux qui s'intéressent à l'association des petits promoteurs à l'étude de leurs projets industriels. On a appelé cette méthode "étude préliminaire" parce qu'il s'agit seulement de déterminer si le projet du promoteur est réalisable et rentable; il est bien entendu, cependant, qu'il devra ensuite être assisté dans la création de l'entreprise elle-même : assistance juridique s'il y a formation de société, assistance technique pour les dessins de plan, pour la rédaction et le dépouillement des appels d'offres, pour l'encadrement technique du chantier, pour la réception et pour la mise en place des machines, etc.

Les éléments fondamentaux nécessaires pour réaliser une étude préliminaire destinée à la création d'une petite ou moyenne entreprise (investissements inférieurs à 50 millions de francs CFA (200 000 dollars) paraissent être les suivants :

- détermination du marché potentiel et réel, presque toujours surestimé
- production annuelle (et mensuelle, si elle doit être irrégulière)
- investissements
- financement
- éléments du compte d'exploitation prévisionnel
- évaluation économique du projet

Ces études, réalisées en étroite liaison avec le promoteur, réclament un travail d'équipe entre ingénieurs et économistes.

Dans le cas de petites unités appartenant aux activités traditionnelles (ameublement, habillement, mécanique) l'engineering du projet ne présente généralement pas de grandes difficultés et peut être réalisé par un bureau local d'études industrielles et de dessin. Dans le cas d'investissements plus importants et de techniques plus rares (notamment lorsqu'il existe différentes techniques possibles à utiliser) l'économiste, ou l'ingénieur, qui prépare l'étude, doit nécessairement être assisté par un spécialiste possédant une expérience approfondie du secteur considéré (chimie, industrie alimentaire, métallurgie, papier, textile, etc.). L'ONUDI peut généralement fournir ces consultants.

SOCIETE NATIONALE D'ETUDES  
ET DE PROMOTION INDUSTRIELLES  
SONEPI

DONNEES DE BASE POUR L'ETUDE PRELIMINAIRE  
D'UN PETIT OU MOYEN PROJET INDUSTRIEL

NOM DU PROJET .....

NOM DU PROMOTEUR .....

1. Immobilisations

Terrain ..... m<sup>2</sup> ..... F CFA

Bâtiment ..... m<sup>2</sup> ..... F CFA

dont : en m<sup>2</sup>

Bureau .....

Magasin de vente .....

Atelier .....

Magasin général .....

Magasin d'outillage .....

Poste de transformation ..... kVA ..... F CFA

Matériel de production (liste complète, prix CAF, puissance des moteurs  
électriques)

Matériel roulant (type de voiture, capacité, prix CAF)

Frais de premier établissement

Formation du personnel ..... mois

Voyage du promoteur .....

2. Type de société à former : SARL

Anonyme

Autres .....

Capital disponible : en espèces ..... F CFA

en nature (liste du matériel, etc.)

Noms d'associés .....

.....

Garanties .....

.....

3. Possibilités du marché
4. Capacité de production annuelle
5. Matières premières et fournitures directes (origine, unité, quantité  
annuelle, prix unitaire)
6. Personnel (catégorie, nombre, salaire mensuel)

Date :

SOCIETE NATIONALE D'ETUDES  
ET DE PROMOTION INDUSTRIELLES  
SONEPI

ETUDE PRELIMINAIRE  
(projet nouveau/extension)

NOM DU PROJET \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

LOCALISATION \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

PROMOTEUR \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

DATE \_\_\_\_\_

ETUDE PRELIMINAIRE

NOM DU PROJET

---

---

I. POSSIBILITES DU MARCHE

II. PRODUCTION ANNUELLE PREVUE

III. INVESTISSEMENTS  
(en milliers de francs CFA)

A. Investissements corporels

1. Immobilisations

a) Terrain et bâtiment

L'ensemble s'élève à .....

Terrain ..... m<sup>2</sup> ..... F CFA/m<sup>2</sup> .....

Bâtiment ..... m<sup>2</sup> ..... F CFA/m<sup>2</sup> .....

dont : m<sup>2</sup>

Bureau .....

Magasin de vente .....

Atelier .....

Magasin général .....

Magasin d'outillage .....

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

b) Raccordements et installations .....

Eau .....

Téléphone .....

Electricité .....

Air comprimé .....

Poste de transformation ..... kVA .....

c) Matériel de production .....

d) Montage ( % du matériel) .....

e) Stock de pièces de rechange ( % du matériel) ..

f) Outillage .....

g) Appareils de contrôle .....

h) Matériel auxiliaire (stockage, manutention) .....

i) Matériel roulant .....

j) Matériel de bureau .....

Total .....

en F CFA

2. Frais d'établissement .....

Constitution de la société .....

Frais de premier établissement .....

(études, prospection, formation et voyage)

3. Divers et imprévus ( % de 1. + 2.) .....

Total .....

B. Fonds de roulement

Mois F CFA

Stock de matières premières et fournitures .....

Rémunérations .....

Matières consommables : eau, énergie électrique, essence  
fournitures indirectes .....

Frais divers : entretien, frais d'administration et de  
vente .....

Location .....

Produits en cours et/ou finis .....

Total .....

C. Capitaux nécessaires

F CFA

IV. FINANCEMENT

A. Type de société à former

La composition dudit capital sera la suivante :

B. Financement des investissements corporels

C. Financement du fonds de roulement

D. Emplois et sources des fonds  
(en milliers de F CFA)

| Emplois                          | Sources                      |
|----------------------------------|------------------------------|
| <u>Investissements corporels</u> |                              |
| Terrain et bâtiment .....        | Fonds propres associés ..... |
| Installations .....              | Prêt à moyen terme .....     |
| Matériel de production .....     | Prêt à long terme .....      |
| Outillage .....                  | Crédit fournisseur .....     |
| Appareils de contrôle .....      |                              |
| Matériel auxiliaire .....        |                              |
| Matériel roulant .....           |                              |
| Matériel de bureau .....         |                              |
| Frais d'établissement .....      |                              |
| Divers et imprévus .....         |                              |
| Total .....                      | Total .....                  |
| <u>Fonds de roulement</u>        |                              |
| Matières premières .....         | Fonds propres associés ..... |
| Rémunérations .....              | Découvert .....              |
| Matières consommables .....      |                              |
| Frais divers .....               |                              |
| Location .....                   |                              |
| Produits en cours et/ou finis .. |                              |
| Total .....                      | Total .....                  |

E. Garanties

Nantissement sur le matériel  
Hypothèque du terrain/du titre foncier  
Fonds de garantie de la SONEPI  
Aval de .....

V. ELEMENTS DU COMPTE D'EXPLOITATION

A. Amortissements  
(en milliers de F CFA)

| Immobilisations              | Durée<br>(en années) | Valeur | Annuités |   |   |   |   |  |
|------------------------------|----------------------|--------|----------|---|---|---|---|--|
|                              |                      |        | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 |  |
| Bâtiment .....               |                      |        |          |   |   |   |   |  |
| Installations .....          |                      |        |          |   |   |   |   |  |
| Matériel de production ..... |                      |        |          |   |   |   |   |  |
| Outillage .....              |                      |        |          |   |   |   |   |  |
| Appareils de contrôle .....  |                      |        |          |   |   |   |   |  |
| Matériel roulant .....       |                      |        |          |   |   |   |   |  |
| Matériel de bureau .....     |                      |        |          |   |   |   |   |  |
| Frais d'établissement .....  |                      |        |          |   |   |   |   |  |
| Divers et imprévus .....     |                      |        |          |   |   |   |   |  |
| Total .....                  |                      |        |          |   |   |   |   |  |

Observations : A partir de la ..... année, achat de :

B. Frais financiers

1. Amortissement de prêt à moyen terme (en milliers de F CFA)

| Année       | Dette | Remboursement<br>du principal | Intérêt ( % ) |
|-------------|-------|-------------------------------|---------------|
| 1           |       |                               |               |
| 2           |       |                               |               |
| 3           |       |                               |               |
| 4           |       |                               |               |
| 5           |       |                               |               |
| 6           |       |                               |               |
| 7           |       |                               |               |
| Total ..... |       |                               |               |

2. Amortissement de prêt à long terme (en milliers de F CFA)

| Année       | Dette | Remboursement<br>du principal | Intérêt ( % ) |
|-------------|-------|-------------------------------|---------------|
| 1           |       |                               |               |
| 2           |       |                               |               |
| 3           |       |                               |               |
| 4           |       |                               |               |
| 5           |       |                               |               |
| 6           |       |                               |               |
| 7           |       |                               |               |
| 8           |       |                               |               |
| 9           |       |                               |               |
| 10          |       |                               |               |
| Total ..... |       |                               |               |

3. Crédit à court terme

Découvert bancaire renouvelable à \_\_\_\_\_ d'intérêt

Montant de \_\_\_\_\_

Ce découvert disparaîtra en fonction de l'utilisation de la trésorerie propre à l'entreprise.

| Année | Découvert (en milliers de F CFA) | Intérêt |
|-------|----------------------------------|---------|
| 1     |                                  |         |
| 2     |                                  |         |
| 3     |                                  |         |
| 4     |                                  |         |
| 5     |                                  |         |
| 6     |                                  |         |
| 7     |                                  |         |

4. Total des frais financiers (en milliers de F CFA)

| Année | Moyen terme | Long terme | Court terme | Total |
|-------|-------------|------------|-------------|-------|
| 1     |             |            |             |       |
| 2     |             |            |             |       |
| 3     |             |            |             |       |
| 4     |             |            |             |       |
| 5     |             |            |             |       |
| 6     |             |            |             |       |
| 7     |             |            |             |       |

C. Matières premières et fournitures directes  
(Consommation annuelle)

| Dénomination | Unité | Quantité | Prix unitaire | Valeur totale |
|--------------|-------|----------|---------------|---------------|
| Locales      |       |          |               |               |
| Importées    |       |          |               |               |
|              |       |          |               | _____         |

Observations :

D. Personnel

| Catégorie   | Nombre | Salaire mensuel | Total annuel |
|-------------|--------|-----------------|--------------|
|             |        |                 |              |
|             |        |                 |              |
|             |        |                 |              |
|             |        |                 |              |
|             |        |                 |              |
|             |        |                 |              |
|             |        |                 |              |
|             |        |                 |              |
| Total ..... | _____  |                 | _____        |

Charges sociales et imprévus ( %)

Total des frais .....

Observations :

E. Matières consommables et fournitures indirectes  
(Consommation annuelle)

| Dénomination   | Unité | Quantité | Prix unitaire | Valeur totale |
|--|-------|----------|---------------|---------------|
| Energie électrique .....   |       |          |               |               |
| Eau .....  |       |          |               |               |
| Essence .....  |       |          |               |               |
| Combustible .....  |       |          |               |               |
| Fournitures indirectes<br>(lubrifiants, nettoyage, bureau, outils) |       |          |               |               |
| Total .....  |       |          |               |               |

F. Entretien

Pour la première année :

Matériel de production et transport ( %) .....

Bâtiment et installations ( %) .....

Total .....

Pour les années suivantes, augmentation progressive  
annuelle de ..... %

G. Frais d'administration et de vente

H. Recettes annuelles

VI. COMPTE D'EXPLOITATION ET PLAN DE TRESORERIE

A. Compte d'exploitation prévisionnel  
(en milliers de F.CFA)

| Capacité de production<br>(en pourcentages)  |   |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| Année  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| <b>DEPENSES</b>                              |   |   |   |   |   |   |   |
| Achat de matières premières et fournitures   |   |   |   |   |   |   |   |
| Frais :                                      |   |   |   |   |   |   |   |
| Personnel .....                              |   |   |   |   |   |   |   |
| Matières consommables ..                     |   |   |   |   |   |   |   |
| Entretien .....                              |   |   |   |   |   |   |   |
| Administration et vente                      |   |   |   |   |   |   |   |
| Frais financiers .....                       |   |   |   |   |   |   |   |
| Total .....                                  |   |   |   |   |   |   |   |
| Total général .....                          |   |   |   |   |   |   |   |
| <b>RECETTES</b>                              |   |   |   |   |   |   |   |
| Ventes .....                                 |   |   |   |   |   |   |   |
| Taxe TCA .....                               |   |   |   |   |   |   |   |
| Recette nette .....                          |   |   |   |   |   |   |   |
| <b>BENEFICE (avant Amortissements) .....</b> |   |   |   |   |   |   |   |
| Amortissements .....                         |   |   |   |   |   |   |   |
| Bénéfice brut .....                          |   |   |   |   |   |   |   |
| Impôt BIC .....                              |   |   |   |   |   |   |   |
| Bénéfice net .....                           |   |   |   |   |   |   |   |
| <b>CASH-FLOW .....</b>                       |   |   |   |   |   |   |   |
| Remboursement d'emprunts et/ou crédits ..... |   |   |   |   |   |   |   |
| <b>TRESORERIE .....</b>                      |   |   |   |   |   |   |   |

Observations :

B. Plan de trésorerie prévisionnel  
(en milliers de F.CFA)

|  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Report .....   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Investissements corporels                                    |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Fonds de roulement .....                                     |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Total .....  |   |   |   |   |   |   |   |   |
| <b>SOURCES DES FONDS</b>                                     |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Report .....   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Apport en capital .....                                      |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Bénéfice net .....   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Amortissements .....   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Total .....  |   |   |   |   |   |   |   |   |
| <b>BALANCE (à couvrir par<br/>emprunts et/ou crédits) ..</b> |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Crédits résiduels .....                                      |   |   |   |   |   |   |   |   |
| <b>TRESORERIE (accumulée) ...</b>                            |   |   |   |   |   |   |   |   |

Observations :

VII. EVALUATION DE L'ETUDE

A. Evaluation économique

B. Evaluation sociale

**EXPLICATION DU FORMULAIRE D'ELABORATION D'UNE ETUDE PRELIMINAIRE**

**Couverture**

**NOM DU PROJET**

On doit spécifier l'activité de l'entreprise à créer ou à développer.  
Par exemple : usine de froid, meubles en bois, fabrique de crème glacée,  
conditionnement et entrepôt de denrées alimentaires.

Il faut aussi ajouter le nom de la société.

**LOCALISATION**

On doit indiquer l'emplacement de la future entreprise : ville, quartier,  
distance au centre de la ville, adresse exacte et plan, si possible<sup>a/</sup>.

**PROMOTEUR**

Nom et adresse du promoteur principal, numéro de téléphone, âge,  
niveau de formation.

**DATE**

Début de l'étude

---

<sup>a/</sup> Ces renseignements sont indispensables lorsqu'il s'agit de demander  
pour l'usine le permis de construire.

## I. L'ETUDE DU MARCHÉ

Afin de s'assurer que les débouchés existent réellement, on doit déterminer les possibilités du marché. Dans le cas d'un projet d'une certaine importance (investissements supérieurs à 15 millions de francs, chiffre d'affaires supérieur à 30 millions de francs) il est prudent de faire une étude de marché. Ce terme englobe la compilation, la tabulation et l'analyse de faits et de renseignements relatifs au transfert et à la vente de biens et de services du producteur au consommateur.

Pour une étude importante<sup>b/</sup> il est nécessaire de préciser la nature et la gamme des produits à fabriquer ou des services à rendre, de déterminer les caractéristiques du marché, les caractéristiques saisonnières de la demande, les prix de vente possible, les caractéristiques de la distribution des produits aux consommateurs (canaux de distribution, marges de bénéfices, échelles de prix, présentation et conditionnement), les tendances du marché, etc.

Dans le cas de petits projets<sup>c/</sup>, il n'est pas nécessaire d'approfondir autant l'étude; quelquefois, avec les données de base recueillies par le promoteur et l'analyse d'informations statistiques simples, on peut la préparer sans difficulté. A la condition, toutefois, de vérifier soigneusement les informations données.

On peut résumer les étapes d'une étude de marché comme suit :

a) Recueil d'antécédents :

Utilisation et spécifications du produit ou service (normes techniques de qualité)

Séries statistiques de production locale (importation, exportation, consommation, population, revenus)

Type de consommateur

Distribution géographique du marché

---

<sup>b/</sup> Projets dont les investissements et le chiffre d'affaires sont élevés (plus de 50 millions de F CFA, par exemple)

<sup>c/</sup> Chaudronnerie, mécanique automobile, atelier de bobinage, projets dont les investissements et le chiffre d'affaires sont faibles.

Canaux de distribution (vente en gros, demi-gros, détail);

Répartition géographique de la distribution;

Concurrence et méthodes de commercialisation (prix de vente au détail et en gros, prix de revient, sources actuelles d'approvisionnement du marché, produits concurrents, marges du commerce de distribution)

Politique économique et son incidence sur le produit (droits et taxes à l'importation, impôts, homologation des prix, contingents, etc.)

b) Détermination de la demande totale actuelle :

Utilisation des coefficients d'élasticité : élasticité prix de la demande, élasticité revenu de la demande;

c) Prévision de la demande durant une période future donnée :

Elle se fait où par l'extrapolation de la tendance précédente ou par le coefficient élasticité revenu;

d) Etablissement du marché réel pour l'entreprise :

Prix de vente possible

Marché locaux, régionaux, d'exportation.

## II. PRODUCTION ANNUELLE

L'élément le plus important pour déterminer la dimension d'un projet c'est la grandeur du marché : à partir des données obtenues, on estime la capacité de production la plus appropriée pour le projet en étude. Il est nécessaire de calculer des alternatives d'échelles de production, afin d'arriver à la plus convenable (optimum économique).

Certaines techniques de production exigent une échelle minimum pour être applicables; au-dessous de ce minimum les coûts seraient tellement élevés que le projet ne serait pas viable. Si la demande réelle est inférieure à cette échelle minimum, l'étude du projet doit être rejetée. Dans le cas de projets du secteur des biens de consommation traditionnelle (confection, garage, aliments, mécanique, etc.) cette situation se présente rarement, notamment si le projet comporte une amélioration de la qualité du service ou du produit.

Lorsque la capacité de production annuelle a été établie, il est nécessaire de spécifier les heures de travail par jour et le nombre de jours de travail par an, afin de déterminer la production horaire ou journalière. Dans une industrie dont la fabrication est en série, ce chiffre servira à déterminer le nombre d'unités de fabrication nécessaires selon la capacité de l'équipement choisi. On doit considérer aussi les possibilités de pertes et le pourcentage d'efficacité des équipements. Ce calcul doit être fait pour chacune des opérations productives, c'est-à-dire qu'on a besoin d'établir la gamme d'opérations (procédé de fabrication) de chacun des produits à fabriquer<sup>d/</sup>.

Quelquefois on établit pour les premières années du projet des pourcentages variables de capacité de production, compte tenu des difficultés propres au démarrage. On arrive, par exemple, à retenir pour la première année 60 % de la production envisagée, 80 % pour la deuxième année, pour arriver à 100 % la troisième année.

Dans les entreprises de petites dimensions dont les fabrications sont souvent sur devis (par exemple, chaudronnerie, ameublement, mécanique générale), ou pour les ateliers de prestation de services (mécanique automobile, réparation électrique) la capacité de production annuelle sera la même que le chiffre d'affaires souhaitable. Le personnel et l'équipement nécessaires seront obtenus par l'analyse des services à rendre.

---

<sup>d/</sup> Par exemple : dans un projet de conserves de fruits, les opérations sont les suivantes : récolte, triage-calibrage, lavage, épluchage, blanchiment, remplissage, préchauffage et sertissage, stérilisation, refroidissement, étiquetage, stockage. Selon la production horaire nécessaire on détermine l'équipement et la main-d'oeuvre pour chacune des opérations. Ce travail est fait avec le promoteur du projet industriel.

### III. INVESTISSEMENTS

Ils comprennent les investissements corporels et le fonds de roulement.

#### A. Investissements corporels

Ce sont les valeurs immobilisées. Ils sont investis à demeure dans l'entreprise et ne sont pas destinés à être réalisés (en tout cas, pas avant un temps relativement long). Ils comprennent :

Immobilisations (corporelles)

Frais d'établissement

Divers et imprévus

#### 1. Immobilisations

On comprend sous ce terme les dépenses relatives aux terrains, constructions, au matériel et à l'outillage, mobilier et matériel de bureau, agencements et installations, matériel de transport et matériel d'emballage.

##### a) Terrain et bâtiment

Les exigences fonctionnelles et les besoins de l'usine déterminent la surface nécessaire du bâtiment. Il est utile de préparer des esquisses sommaires du plan masse et des plans de distribution des locaux. On doit déterminer les espaces nécessaires pour :

Locaux de fabrication;

Locaux pour les services généraux : atelier d'entretien, laboratoire de contrôle, garages, centrale de vapeur, poste de transformation, etc.;

Locaux administratifs : direction, comptabilité, secrétariat, bureau de dessin, bureau de planning, archives, etc.);

Magasins pour matières premières, produits semi-finis, stockages intermédiaires, pièces détachées, produits finis, pièces de rechange, outillage, articles de conditionnement;

Vestiaires, douches, sanitaires, infirmerie, etc.;

Surfaces extérieures : parking pour automobiles, aire d'évolution des véhicules.

Pour l'atelier de fabrication on peut, si l'on manque de données, estimer une aire bâtie de 10 à 30 m<sup>2</sup> par personne (industrie légère ou lourde). Pour les bureaux on a besoin de 6 à 8 m<sup>2</sup> par personne, et pour les surfaces secondaires (escaliers, couloirs, ascenseurs, parois, sanitaires, vestiaires) on ajoute de deux à cinq mètres carrés par personne.

Quelques règles simples peuvent être données pour l'implantation des ateliers :

- Grouper par nature d'activité;
- Placer près de l'entrée les locaux accessibles aux personnes de l'extérieur;
- Economiser la surface, mais prévoir un agrandissement le cas échéant;
- Utiliser les volumes (stockage gerbé);
- Eloigner les locaux comportant des risques d'incendie, d'explosion, etc.;
- Mettre en pleine lumière les ateliers où l'on fait des travaux minutieux;
- Réduire au minimum les portes donnant sur l'extérieur;
- Placer les bureaux des chefs dans une position telle qu'ils puissent voir facilement leurs ouvriers;
- Ne pas mettre de machines dangereuses à un endroit de passages fréquents;
- Faire suivre aux produits fabriqués un circuit de parcours minimal.

L'aire du terrain nécessaire peut être estimée entre deux et quatre fois l'aire bâtie (possibilités d'extension de l'entreprise).

Quelques spécialistes<sup>e/</sup> ont fixé les critères suivants pouvant intervenir dans le choix du terrain :

- Surface, dimensions et forme du terrain;
- Possibilités de desserte du terrain (route, voie ferrée, voie navigable);

---

<sup>e/</sup> Guide pour la conception d'une usine, Philip et Procureur, 1972.

Coût du terrain;

Voisinage;

Pente du terrain. Un terrain à forte pente est en général à proscrire (coût des terrassements, murs de soutènement, utilisation incomplète de la surface, etc.);

Qualité du sol;

Mise en condition du sol (terrassements, déboisages, démolitions);

Possibilités de raccordements (eau, téléphone, électricité) et de rejet des effluents et eaux pluviales;

Situation du terrain par rapport au centre de la ville;

Délais d'acquisition (achat, expropriation, etc.);

Sécurité (proximité d'une bouche d'incendie, orientation du terrain et vents dominants).

Le prix du terrain doit comprendre les travaux d'aménagement et les frais d'acquisition (expertises, notaire, taxes). A titre d'exemple, le coût des bâtiments industriels au Sénégal est approximativement le suivant : "sans charpente spéciale", la construction est estimée à 15 000 F CFA/m<sup>2</sup> dont 10 000 pour la couverture et la charpente; ce prix peut atteindre 35 000 F CFA/m<sup>2</sup> pour un bâtiment plus complet (sanitaires, bureaux, etc.). Si l'on ne dispose pas d'un bureau d'études techniques, il est prudent de consulter un entrepreneur ou un architecte avant de terminer les estimations;

b) Raccordements et installations

Une fois les bâtiments construits, il faut les doter de toutes les installations nécessaires. Généralement il s'agit des prises d'eau, citernes, canalisations électriques, éclairage, téléphone, ventilation, installation des conduites et tuyauterie (air comprimé, vapeur, eau potable, gaz comprimé), isolation thermique. On doit estimer la puissance électrique à installer (en kW) et la capacité du poste de transformation (en kVA). Pour l'installation de vapeur (par exemple, dans les conserveries) il faut déterminer la capacité de la chaudière en kg de vapeur par heure.

Si le service d'études ne dispose pas d'ingénieurs compétents dans les domaines indiqués, le responsable de l'étude doit s'adresser soit au Bureau d'études et engineering, soit à des firmes locales qui représentent des vendeurs d'équipement, afin d'obtenir les données nécessaires.

A titre d'exemple, on donne ci-après quelques valeurs estimées (avril 1974) pour un projet d'usine de froid d'une capacité de 15 tonnes de glace alimentaire par jour avec quatre chambres froides d'une capacité totale de 200 m<sup>3</sup> :

|   | <u>en F CFA</u> |
|---|-----------------|
| Installation d'eau .....                | 150 000         |
| Installation du téléphone .....         | 50 000          |
| Isolation des chambres .....            | 2 270 000       |
| Poste de transformation (100 kVA) ..... | 2 400 000       |
| Installation électrique .....           | 720 000         |
| Puissance installée (87 kW)             |                 |

c) **Matériel de production**

Il correspond à l'ensemble des objets, instruments et machines avec ou par lesquels on extrait, transforme et façonne les matières et fournitures et on fournit des services.

Comme on l'a déjà mentionné, on a besoin d'établir le procédé de fabrication de chacun des produits à fabriquer; ce qui, avec les quantités à fabriquer, permet de choisir les équipements nécessaires. Pour la sélection définitive on doit considérer le coût d'achat, la durée de vie, le coût de l'entretien, le délai de livraison et tout particulièrement les possibilités et délais de réparation, la rapidité d'intervention du service après-vente du constructeur

Le coût à considérer sera le prix de l'équipement rendu usine hors-taxe et droits de douane<sup>f/</sup>, ce qui signifie le prix CAF (coût, assurance, fret) plus les frais portuaires, plus les frais de transport.

---

<sup>f/</sup> On calculera toujours le prix hors taxes car généralement les importations de matériel d'équipement, nécessaire à la réalisation d'un projet industriel bénéficient des exonérations de droits et taxes d'entrée.

d) **Montage**

Le coût du montage, ou installation du matériel, est assez variable; il dépend surtout de l'encombrement et du poids des machines.

Quelquefois, les fournisseurs des équipements estiment dans leurs prix de vente le coût de transport et montage. Nous avons utilisé dans nos études un pourcentage qui varie de 10 à 20 % du prix du matériel (HT). A titre d'exemple :

|  | <u>Pourcentages</u> |
|--|---------------------|
| Fabrication de meubles en bois .....   | 10                  |
| Entrepôt de denrées alimentaires ..... | 18                  |
| Fabrication de fours métalliques ..... | 20                  |

e) **Stock de pièces de rechange**

Dans nos études on a utilisé entre deux et cinq p. cent du prix de matériel (HT);

f) **Outillage**

Il comprend tous les instruments dont l'utilisation (concurrentement avec le matériel) spécialise ce matériel dans un emploi déterminé. Quelquefois l'outillage est inclus dans le prix du matériel. Dans d'autres cas on peut l'estimer entre un et cinq p. cent du prix de matériel (HT);

g) **Appareils de contrôle**

Les instruments de mesure utilisés pour le contrôle de produits doivent être choisis en fonction de la précision souhaitée. Généralement, l'appareillage de contrôle est inclus dans le prix du matériel de production.

Quand cet élément est important, il convient de le séparer (par exemple, dans un projet de fabrication de cartouches de chasse, le coût des appareils de contrôle correspond à 77 % du prix de matériel);

h) **Matériel auxiliaire**

Il comprend le matériel de stockage et de manutention, par exemple : chariots, bac de manutention, armoire d'outillage, balances, tables, établis, casiers, étagères, dispositif de lutte contre l'incendie, matériel de sécurité, matériel de traitement d'eau, sirène, grue, etc. Bien entendu, les prix sont calculés hors taxes.

i) **Matériel roulant (ou matériel de transport)**

Il comprend tous les véhicules et appareils servant au transport (par terre, par fer, par eau ou par air) du personnel et des marchandises (matières et produits). Cependant, le matériel utilisé par les entreprises de transport est considéré comme matériel de production. Pour les projets de petite dimension, il s'agit généralement d'un véhicule de service léger ou d'un camion; pour les usines de froid il s'agit d'un camion isotherme. Les prix sont hors taxes;

j) **Matériel de bureau**

En plus du matériel de bureau proprement dit (machines à écrire, à calculer, etc.), il comprend le mobilier, les agencements et installations (par exemple : bureaux, chaises, classeurs, armoires, climatiseur, ventilateurs, machine à photocopier, etc.).

Les prix sont hors-taxes.

2. **Frais d'établissement**

Ils comprennent les frais de constitution de la société, les frais d'augmentation de capital, les frais de prospection, de recherche, d'études et de formation.

Au Sénégal, les droits d'enregistrement et frais notariés de formation de sociétés sont assujettis à un droit d'enregistrement de deux p. cent jusqu'à 2 500 millions. A ces droits, l'investisseur doit en général ajouter des frais de timbres et des frais notariés.

A titre d'exemple, on présente à la suite le coût estimé pour la constitution de la Société de conservation et transformation de fruits, à capital social de 13 millions de F CFA<sup>g/</sup>

|  | <u>F CFA</u>   |
|--|----------------|
| Droit d'enregistrement .....             | 260 000        |
| Frais notariés .....                     | 67 000         |
| Frais de timbres .....                   | 50 000         |
| Publicité .....                          | 60 000         |
| Greffe .....                             | 10 000         |
| Imprévis (10 % du total antérieur) ..... | 43 000         |
| Total .....                              | <u>490 000</u> |

<sup>g/</sup> Les dépenses en timbres, pour la publicité et le greffe sont considérées comme fixes.

Les frais de premier établissement correspondent aux dépenses de prospection, de recherches, d'études et de publicité faites pour la mise en route de l'entreprise. On y ajoute les frais de formation pour les entrepreneurs (un à deux mois de stage en Europe, frais de voyage) et la formation sur place des ouvriers, pour leur permettre de se familiariser avec les nouvelles machines et techniques (un à deux mois de salaires). On aura quelquefois besoin d'un spécialiste pour la formation sur place et le démarrage de l'atelier. Dans ce dernier cas, les frais de formation deviennent assez importants (la formation pourra parfois être fournie à prix réduits par le vendeur du matériel).

3. Divers et imprévus

Quel que soit le soin avec lequel est étudié un projet, il reste toujours des imprévus (par exemple, hausse des prix) et des dépenses diverses non considérées (par exemple, frais d'assurance contre l'incendie pendant la période de la construction). Dans nos études, nous avons estimé cet élément entre 3 et 10 % du coût total (1 + 2), mais il dépend surtout de l'exactitude des renseignements recueillis.

B. Fonds de roulement

On peut le définir comme les fonds nécessaires au développement du projet. Ces fonds permettent au projet de démarrer et de continuer à fonctionner normalement avant de pouvoir livrer des produits et encaisser des factures.

La marche quotidienne de l'entreprise, pour un niveau d'activité déterminé, exige des fonds pour le paiement des matières premières et des fournitures directes, du combustible et de l'énergie, de la location, des salaires et traitements, des frais d'administration et de vente, des réparations et de l'entretien.

Les entreprises doivent posséder un stock de matières premières, un stock de produits en cours et un stock de produits finis dont l'existence est directement liée au cycle achat-fabrication-vente. Plus long est le cycle, plus les besoins en fonds de roulement sont élevés. Leur montant est principalement fonction de la nature et du niveau d'activité de l'entreprise et des habitudes de sa clientèle. Les administrations, par exemple, paient lentement et il n'est pas toujours possible de mobiliser les créances correspondantes. Dans

ce cas, on aura donc besoin d'un fonds de roulement important. Si, par contre, on travaille avec un crédit du fournisseur, le fonds de roulement diminuera. D'autre part, si le produit est saisonnier, le fonds de roulement sera élevé puisqu'il faudra constituer des stocks importants de matières premières et de produits finis avant de pouvoir vendre.

Tous les éléments mentionnés ci-après, sauf la location, sont calculés lorsque les éléments du compte d'exploitation sont établis (voir annexe VI, chapitre V).

1. Stock de matières premières et fournitures

Il comprend les objets, matières et fournitures acquis par l'entreprise et destinés à être incorporés aux produits fabriqués ainsi que les articles et fournitures de conditionnement. La détermination des quantités se base sur la quantité minimale économique de livraison (prix accordés par les fournisseurs), les délais de livraison, et la durée d'autonomie souhaitable (risque d'une rupture de stock). Dans les projets on a utilisé généralement un stock pour une durée allant de un à trois mois. Dans le cas d'un produit saisonnier à matières premières importées on a utilisé un stock pour une durée allant jusqu'à huit mois.

2. Rémunérations

Elles comprennent les salaires et les traitements et charges sociales correspondantes. Généralement les rémunérations pour un ou deux mois, quelquefois pour trois mois (cycle de fabrication-vente long), sont nécessaires.

3. Matières consommables

Elles comprennent les dépenses d'eau et d'électricité et toutes sortes d'articles de consommation, tels que les huiles, les graisses, les combustibles, les lubrifiants, les articles de nettoyages, les outils non permanents, les pièces détachées, les fournitures de bureau, etc. Généralement il faut calculer un fonds pour un ou deux mois, occasionnellement pour trois mois.

4. Frais divers

Ils correspondent aux frais d'entretien et de réparation, aux frais administratifs et frais de vente. Le fonds est généralement calculé pour un ou deux mois, occasionnellement pour trois mois.

5. Location

Généralement, il faut calculer deux mois de location.

6. Produits en cours et/ou finis

Les "produits en cours" sont les produits en cours de transformation ou de fabrication; les produits finis sont les produits fabriqués par l'entreprise et qui sont stockés en attendant d'être vendus, loués ou fournis. Le prix de revient des produits finis correspond à la somme des matières premières, rémunérations, matières consommables, frais divers, location, frais financiers et amortissements. On peut les estimer à 70 % du prix de vente. En ce qui concerne les produits en cours, on peut estimer leur prix de revient à 50 % du prix de vente. Dans le cas où on utilise cet élément afin de calculer le fonds de roulement nécessaire, on ne prendra pas en considération les rémunérations, les matières consommables, les frais divers et la location. Afin de déterminer les quantités des produits en cours et finis convenables on doit considérer la durée de fabrication, les délais de livraison à la clientèle, les variations saisonnières et l'obligation d'avoir un stock minimum en magasin. Généralement on utilise la production de un à trois mois.

C. Capitaux nécessaires

Les capitaux nécessaires correspondent à la somme totale des investissements corporels et du fonds de roulement.

#### IV. FINANCEMENT

##### A. Type de société à former

"La notion du capital social est inséparable du mot société. On peut définir le capital social, ou personnel, comme l'ensemble des sommes mises d'une façon permanente à la disposition de l'entreprise par les propriétaires ou associés, sous forme d'apports en espèces ou en nature<sup>h/</sup>.

Les principaux types de sociétés commerciales sont les suivants :

##### Société anonyme ou de capitaux

Les apports sont représentés par des titres librement négociables qui n'engagent la responsabilité du porteur que pour le montant souscrit. Les conditions, au Sénégal, sont les suivantes :

Le nombre d'associés ne peut être inférieur à sept;

Le capital social doit être, au minimum, de cinq millions de F. CFA;

La valeur nominale minimum de l'action est de 5 000 F. CFA;

Pour la constitution de la société, chaque actionnaire doit verser en espèces au moins un quart du montant de chacune des actions de numéraire souscrites par lui;

Le versement des trois quarts non encore libérés doit intervenir dans les cinq ans qui suivent la constitution de la société.

##### Société à responsabilité limitée (SARL)

C'est le type de société le plus généralement utilisé par les projets de petites industries.

Tous les associés se sont choisis eu égard à la personne même des associés;

Les associés ne sont responsables des dettes sociales que jusqu'à concurrence du montant de leurs apports;

Le nombre d'associés ne peut être inférieur à deux;

Le capital social doit être au minimum de 500 000 F. CFA;

Les apports, qu'ils soient en numéraire ou en nature, doivent être intégralement libérés au jour de la constitution de la société.

---

<sup>h/</sup> Gestion financière de l'entreprise, Georges Depallens, 1970, p. 306 à 320.

### Société en nom collectif

Tous les associés se sont choisis eu égard à leurs affinités;  
Les associés engagent dans la société leur responsabilité sur l'ensemble de leurs biens;  
Le nombre d'associés ne peut être inférieur à deux;  
Aucun minimum n'est fixé pour le capital social;  
Les parts sociales qui sont remises aux associés en échange de leurs apports en numéraire ou en nature ne peuvent être cédées qu'avec le consentement de tous les associés.

### Société coopératives

Elles se caractérisent surtout par le rôle secondaire qui est accordé au capital social et par l'importance qui est attribuée au concours personnel et au travail des associés.

Parmi les conditions d'octroi des crédits à moyen terme les banques exigent un autofinancement de 20 à 35 % du total des investissements corporels.

A cet autofinancement demandé on doit ajouter du capital propre pour le financement d'une partie du fonds de roulement (de 10 à 30 %); le total donne le capital social nécessaire. Au Sénégal, afin d'aider les entrepreneurs à constituer ce capital, la SONEPI a créé un fonds de participation qui peut concourir à la formation du capital de la société jusqu'à trois millions de francs CFA; en outre, on a estimé prudent que l'apport propre du promoteur ne soit pas inférieur à 15 ou 20 % du capital social ou bien à 500 000 F CFA mais il y a eu de nombreuses exceptions, notamment lorsque le promoteur avait des capacités techniques certaines.

Si les capitaux propres sont inférieurs à 35 % des investissements corporels (minimum 20 %) la banque donnera son accord sur le crédit demandé à condition que la différence soit couverte par un crédit fournisseur, par un crédit à long terme ou par un aval d'un fonds de garantie. Le fonds de garantie de la SONEPI peut avaliser jusqu'à 2 500 000 F CFA.

Par exemple, s'il s'agit de constituer une SARL avec la participation de la SONEPI, société dont les investissements corporels correspondent à 10 millions et le fonds de roulement à 2 millions de F CFA.:

a) Avec 35 % de "capitaux propres" :

Capital social = 3 500 000 + 200 000 = 3 700 000 F.CFA

|                                       | <u>F CFA</u> |
|---------------------------------------|--------------|
| dont : Apport promoteurs .....        | 1 200 000    |
| SONEPI (fonds de participation) ..... | 2 500 000    |

b) Avec 20 % de "capitaux propres" :

Capital social = 2 000 000 + 200 000 = 2 200 000 F.CFA

|                                       | <u>F CFA</u> |
|---------------------------------------|--------------|
| dont : Apport promoteurs .....        | 500 000      |
| SONEPI (fonds de participation) ..... | 1 700 000    |

On aura besoin d'un crédit fournisseur de 1 500 000 F CFA  
ou d'un aval.

B. Financement des investissements corporels

Afin de financer les investissements corporels, un prêt bancaire à moyen terme peut être demandé à une banque de la place. Les crédits à moyen terme ont une durée de deux à sept ans. Le taux d'intérêt des prêts à moyen terme réescomptables par la Banque centrale est variable suivant les époques (6,5 % à 9 %). Afin de préserver la trésorerie de l'entreprise à ses débuts, un différé d'amortissement peut aller jusqu'à trois ans. Ce type de crédit a été jusqu'à présent très rare au Sénégal pour les petits projets industriels<sup>i/</sup>.

C. Financement du fonds de roulement

Une fraction du fonds de roulement doit être couverte par des capitaux permanents, c'est-à-dire par des capitaux ou "fonds propres" de la société (voir ci-dessus). La partie principale sera financée par un crédit à court terme (découvert renouvelable). Ce découvert disparaîtra progressivement en fonction de l'augmentation de la trésorerie propre à l'entreprise. De la même façon l'augmentation des besoins en fonds de roulement, suivant le programme de fabrication envisagé, pourra être financée par trésorerie propre dans la majorité des cas.

---

<sup>i/</sup> La création d'une nouvelle banque, la SOFISEDIT, va permettre d'accroître les possibilités de financement à moyen et long terme à partir de 1975.

D. Emplois et sources des fonds

L'ensemble des capitaux propres (ou fonds propres) et des dettes à long et moyen termes constitue les capitaux permanents, appelés aussi "ressources permanentes".

L'emploi des fonds ou des capitaux constitue l'actif du bilan.

L'origine ou la source des fonds correspond au passif du bilan.

Prenons l'exemple antérieur (chapitre IV, A, b)) :

| Emplois des fonds<br>(en F.CFA)        | Sources des fonds<br>(en F.CFA)    |
|--|------------------------------------|
| Investissements corporels = 10 000 000 | Fonds propres associés = 2 000 000 |
|  | Prêt à moyen terme = 6 500 000     |
|  | Crédit fournisseur = 1 500 000     |
|  | <hr/>                              |
|  | Total ..... 10 000 000             |
|  | <hr/>                              |
| Fonds de roulement ..... = 2 000 000   | Fonds propres associés = 200 000   |
|  | Découvert ..... = 1 800 000        |
|  | <hr/>                              |
|  | Total ..... 2 000 000              |

E. Garanties

Les banques demandent des garanties telles que :

Hypothèque du premier rang sur des terrains, des bâtiments construits  
ou en cours de construction

Nantissement sur les matériels

Cautions solidaire d'une banque

Souscription d'une assurance-vie

Aval d'un fonds de garantie

V. ELEMENTS DU COMPTE D'EXPLOITATION

A. Amortissements

Les installations et le matériel vont s'user ou se trouver dépassés par l'évolution technique; il faudra les remplacer après un certain nombre d'années, nombre qui varie beaucoup selon la nature de l'installation, la branche d'activité et le rythme du progrès technique. Le plan comptable général sénégalais définit l'amortissement comme "la constatation comptable de la perte subie sur la valeur d'actif des immobilisations qui se déprécie avec le temps". L'amortissement est un des éléments du prix de revient d'un produit et doit être couvert par le montant des ventes. Les disponibilités provenant des amortissements permettront, le moment venu, de renouveler les immobilisations rendus inutilisables par l'usure et la vétusté.

Pour la détermination des amortissements on utilise généralement le système de dépréciation constante ou linéaire dont le montant, calculé chaque année, sera le même. L'amortissement correspond donc à la valeur de l'immobilisation divisée par la durée de vie probable.

Ci-dessous figure une liste de la durée d'amortissement normalement acceptée :

|   | Durée<br>( <u>en années</u> ) |
|---|-------------------------------|
| Bâtiments industriels .....   | 20                            |
| Bâtiments commerciaux .....   | 20 à 50                       |
| Bâtiments de construction légère .....  | 7 à 15                        |
| Installations .....   | 15                            |
| Poste de transformation, chaudière .....  | 15                            |
| Matériel de production (y compris montage et<br>stockage des pièces de rechange ..... | 7 à 10                        |
| Outillage (matrices, moules) .....  | 5                             |
| Outillage à main .....  | 1                             |
| Appareils de contrôle .....   | 5 à 10                        |
| Matériel auxiliaire .....   | 5                             |
| Matériel roulant .....  | 4 à 5                         |
| Matériel de bureau .....  | 5 à 10                        |
| Frais d'établissement .....   | 2 à 3                         |
| Divers et imprévus .....  | 2 à 3                         |

Les terrains ne font pas l'objet d'un amortissement sauf les terrains d'exploitations (carrières, mines, etc.). En principe, on n'amortit pas le fonds de commerce ni le droit au bail.

#### B. Frais financiers

L'amortissement financier est le remboursement de capitaux empruntés par l'entreprise - ce remboursement étant échelonné sur plusieurs années - et les agios des prêts. Pour le calcul du découvert nécessaire de la deuxième année, on doit partir du compte d'exploitation de la première année, afin d'obtenir le montant de trésorerie disponible à la fin de cette année. Et ainsi successivement pour les années suivantes.

#### C. Matières premières et fournitures directes

On estime la consommation de matières premières et fournitures directes pour la première année en fonction du programme de production établi. Les traitements thermiques ou de surface exécutés à l'extérieur de l'entreprise figurent également dans ce paragraphe. Les prix sont calculés rendu usine. Pour les années suivantes la consommation sera d'accord avec le programme de production annuel correspondant.

#### D. Personnel

Les besoins de personnel pour la première année seront estimés avec le promoteur du projet industriel.

Dans les études, 20 % des frais de personnel ont été calculés comme charges sociales et imprévus.

Pour les années suivantes le recrutement de personnel supplémentaire est estimé en accord avec la politique de production envisagée.

#### E. Matières consommables et fournitures indirectes

On estime les matières consommables et fournitures indirectes pour la première année.

L'unité de l'énergie électrique est le kWh (kilowattheure). La quantité consommée doit être estimée en utilisant la puissance installée (éclairage et force motrice) établie lorsqu'on a calculé les raccordements et installations (voir annex VI, chapitre III, A, 1, b)) et les heures d'utilisation. Par exemple, dans une usine de froid dont la puissance installée est estimée à 87 kW et la journée d'opération de 18 heures par jour, on arrive à 571 590 kWh.

Les prix varient selon les puissances souscrites, les heures de consommation et la localisation des entreprises. Par exemple - prix unitaire moyen :

|   | <u>en F CFA/kWh</u> |
|---|---------------------|
| Usine de froid à Kaolack .....                            | 13,44               |
| Usine de froid à Tambacounda .....                        | 30,22               |
| Conservation et transformation de fruits<br>à Dakar ..... | 12,97               |

L'eau est mesurée en m<sup>3</sup> (1 000 litres). Le prix à Dakar est d'environ 70 F CFA le m<sup>3</sup>. La consommation d'eau d'une entreprise industrielle est très variable et dépend surtout du type d'activité; à titre d'information, on présente à la suite une liste de la consommation par personne et par jour dans divers types d'industries (selon Manuel, Hütte, Berlin):

|   | <u>en litres</u> |
|---|------------------|
| Industrie textile .....                   | 400              |
| Industrie sidérurgique et mécanique ..... | 40               |
| Tannerie .....                            | 2 000            |
| Industrie du lait .....                   | 5 000            |
| Fabrique de chaussure .....               | 10               |
| Industrie du papier .....                 | 4 800            |
| Industrie chimique .....                  | 2 000            |
| Industrie électrique .....                | 40               |
| Fabrication de gaz .....                  | 2 000            |

Dans les projets, nous avons utilisé en moyenne 24 m<sup>3</sup> par personne et par an. Dans une usine de froid (15 tonnes de glace alimentaire par jour) la consommation d'eau atteint par an 6 000 m<sup>3</sup> pour la fabrication de glace et 5 400 m<sup>3</sup> pour l'eau d'appoint et usages divers.

L'essence et le gas oil sont mesurés en litres. Au Sénégal, leurs prix actuels sont de 77 F pour l'essence Super, 74 F pour l'ordinaire, et 64 F pour le gas oil (camions). Dans les projets, la consommation a été calculée sur la base de 20 000 à 30 000 km parcourus par an. Les fournitures indirectes peuvent être estimées sur la base de un à trois p. cent des immobilisations. Pour les années suivantes les frais seront estimés en accord avec le programme de production envisagé.

F. Entretien

Il comprend les réparations et l'entretien préventif. On estime les frais d'entretien comme un pourcentage du montant des investissements. Dans les projets, les pourcentages suivants ont été utilisés :

|   |         |
|---|---------|
| Matériel de production et transport ..... | 4 à 5 % |
| Bâtiment et installations .....           | 2 %     |

Ces frais correspondront à la première année du projet. Pour les années suivantes, on calcule une augmentation progressive annuelle de 5 à 10 %.

G. Frais administratifs et de vente

Cet élément peut inclure : patentes, droits, brevets, téléphone, frais de vente, dettes irrécouvrables, propagande, publicité, fret, assurances, honoraires, voyages et déplacements, missions et réceptions, frais d'actes et de contentieux, redevances pour brevets, imprévus. Dans les projets d'extension, on peut déterminer cet élément à partir de bilans existants. Dans les projets de création, on doit estimer ces frais, sur la base d'un certain pourcentage pris sur des éléments précis, par exemple : frais personnel, chiffre d'affaires, dépenses d'exploitation avant frais financiers. Dans la plupart des projets on a utilisé un pourcentage pris sur la somme des matières premières et fournitures, frais personnel, matières consommables et entretien. Le pourcentage varie entre un (chiffre d'affaires supérieur à 300 millions) et dix p. cent (chiffre d'affaires inférieur à huit millions). La détermination définitive dépend du critère et de l'expérience du chargé de l'étude. Ceci s'applique à toutes les phases de préparation d'un projet.

H. Recettes annuelles

Le programme de production annuelle et les prix de vente possibles des produits ou des services (voir annexe VI, chapitres I et II) étant déterminés, le calcul des recettes ne présente aucune difficulté.

## VI. COMPTE D'EXPLOITATION ET PLAN DE TRESORERIE

### A. Compte d'exploitation prévisionnel

On établit ce compte pour la période de remboursement des prêts de moyen et long terme demandés qui est généralement de cinq à sept ans.

#### 1. Dépenses

Tous les éléments sont déjà calculés.

#### 2. Recettes

Au Sénégal, la taxe sur le chiffre d'affaires (TCA) correspond au 9,89 % des ventes de produits et au 9,29 % des prestations de services concédées. Les ventes à l'exportation sont exonérées.

En outre, pour les producteurs et façonniers au Sénégal, la TCA ayant frappé les matières premières à l'achat ou à l'importation est déductible du montant de l'impôt exigible sur les opérations. La TCA sur les matières premières importées est généralement de 13,50 % et va jusqu'à 33,33 % pour divers produits.

Recette nette = Ventes - TCA + TCA sur produits importés  
(si elle est récupérable)

#### 3. Bénéfice avant amortissements

Il est égal à :

Recette nette - total dépenses

Amortissements (voir annexe VI, chapitre V, 1.)

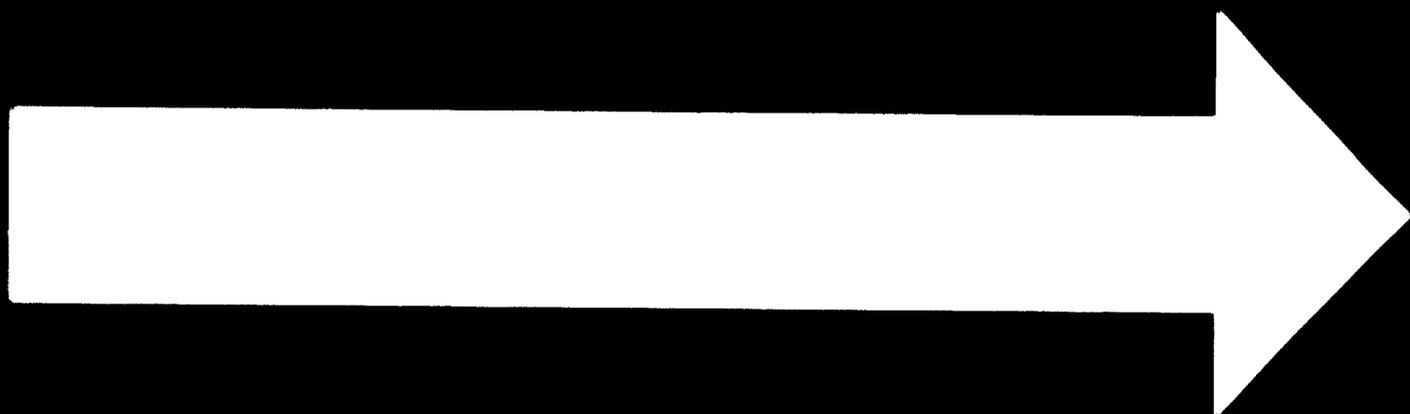
Bénéfice brut = Bénéfices avant amortissements - amortissements

Impôt BIC

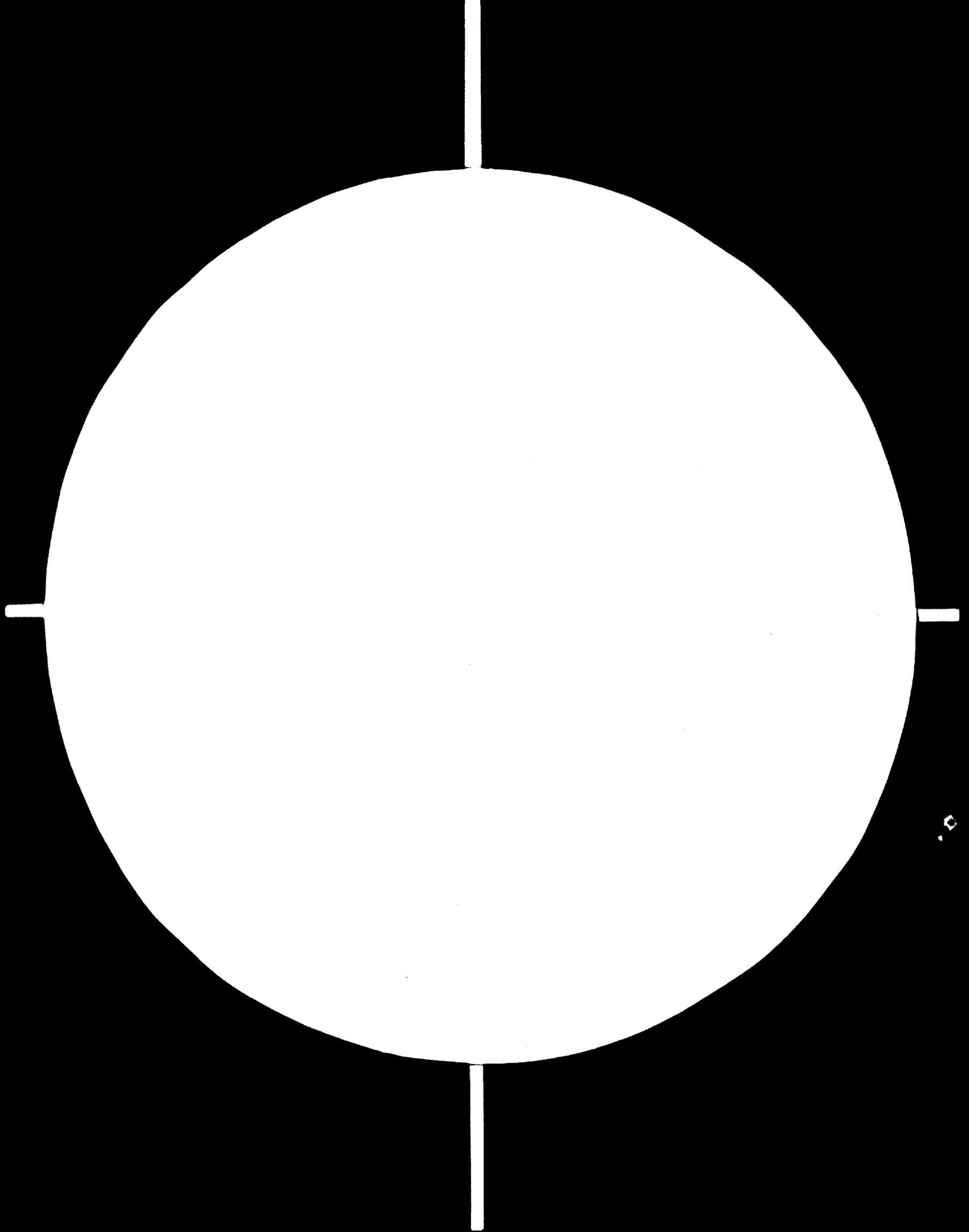
C'est l'impôt sur les bénéfices industriels et commerciaux, qui correspond à 33,33 % lorsque l'entreprise n'est pas exonérée conformément à un "Code des investissements". S'il n'y a pas de bénéfice, ou si l'impôt est inférieur à 400 000 F CFA, les sociétés sénégalaises sont assujetties à un "impôt minimum forfaitaire" (IMF) de 400 000 F CFA l'an.

Si les BIC sont supérieurs à 400 000 F CFA, l'IMF est déductible de l'impôt sur les BIC.

**C-272**



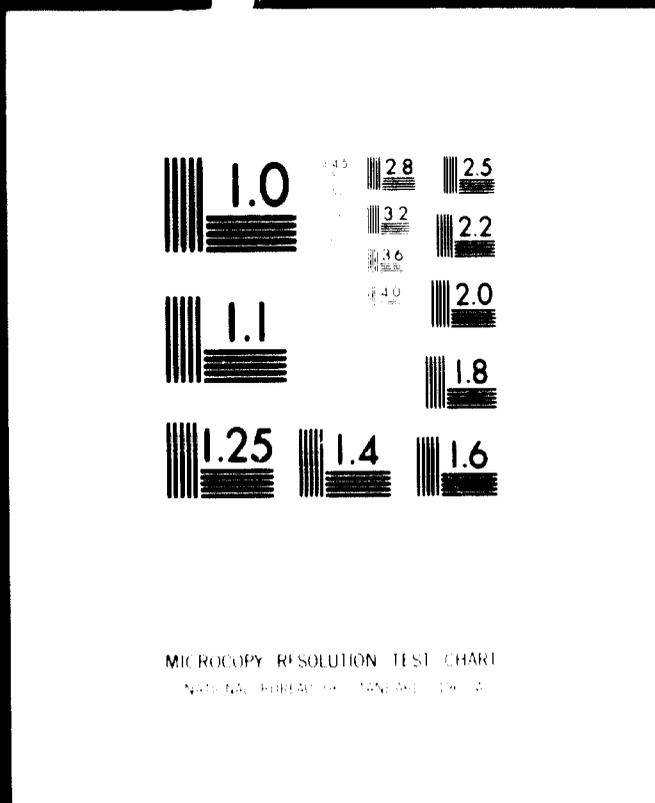
**77 .07.04**



2 OF 2

D O

0 7 2 7 7



24x

MICROCOPY RESOLUTION TEST CHART  
NATIONAL BUREAU OF STANDARDS-1963-A

Cependant, les entreprises agréées au régime de faveur prévu par la loi 72-46 du 12 juin 1972, portant encouragement à la création d'entreprises nationales sénégalaises, sont affranchies de l'impôt pendant les cinq premières années de leur exploitation, sous réserve que la somme cumulée des bénéfices exemptés ne dépasse pas les investissements corporels réalisés. De plus, la loi porte à huit ans la durée de l'exemption pour les entreprises localisées en dehors du Cap-Vert.

Bénéfice net = Bénéfice brut - Impôt BIC

Cash flow

Au sens économique, le cash flow représente une épargne ou un autofinancement. L'autofinancement est constitué par l'ensemble des ressources qui restent à la disposition à long terme de l'entreprise afin de rembourser les emprunts (à court, moyen et long termes) et de financer les investissements en matériel nouveau, bâtiments et de faire face au fonds de roulement. Nous retiendrons que, pour une petite entreprise, le cash-flow = amortissements + bénéfice net, Remboursements d'emprunts et/ou crédits. Les remboursements des prêts à moyen et long termes sont établis nettement au chapitre V, B, de l'annexe VI. Le remboursement du prêt à court terme (découvert) dépend des possibilités de trésorerie à la fin de chaque année.

Trésorerie = Cash-flow - Remboursement d'emprunts et crédits

#### B. Plan de trésorerie prévisionnel

On établira le plan de trésorerie pour la même période que pour le compte d'exploitation.

##### Emplois des fonds ("Out-flow" ou décaissements)

Investissements corporels + Fonds de roulement  
(voir annexe VI, chapitre III, A et B)

##### Sources des fonds ("In-flow" ou encaissements)

Apport en capital + Bénéfice net + amortissements  
(voir annexe VI, chapitre VI, A)

Balance à couvrir par emprunts et/ou crédits =

Sources des fonds - Emplois des fonds.

Crédits résiduels

Cet élément correspond, au commencement du programme (année 0), au total des emprunts demandés. A la fin de chaque année on vérifie les remboursements effectués et on note le solde respectif.

Trésorerie accumulée

Crédits résiduels - balance à couvrir par emprunts et/ou crédits

VII. EVALUATION DE L'ETUDE

A. Evaluation économique

Le critère de base pour l'entrepreneur privé pour évaluer un projet est la maximisation des bénéfices par unité de capital employé. Divers coefficients peuvent être utilisés afin de déterminer la rentabilité commerciale d'un projet. Dans les études, les coefficients ou ratios suivants ont été utilisés

a) Rentabilité du capital total = 
$$\frac{\text{Bénéfice net}}{\text{Capitaux nécessaires}}$$

La rentabilité doit être supérieure aux taux de rémunération des capitaux empruntés pendant la période considérée.

b) Rentabilité du capital propre = 
$$\frac{\text{Bénéfice net}}{\text{Capital propre}}$$

c) Marge nette = 
$$\frac{\text{Bénéfice d'exploitation}}{\text{Ventes nettes}}$$

(Bénéfice d'exploitation = Bénéfice brut + Amortissement)

On estime qu'un coefficient supérieur à 15 % est acceptable, calculé sur la base de la moyenne de la période.

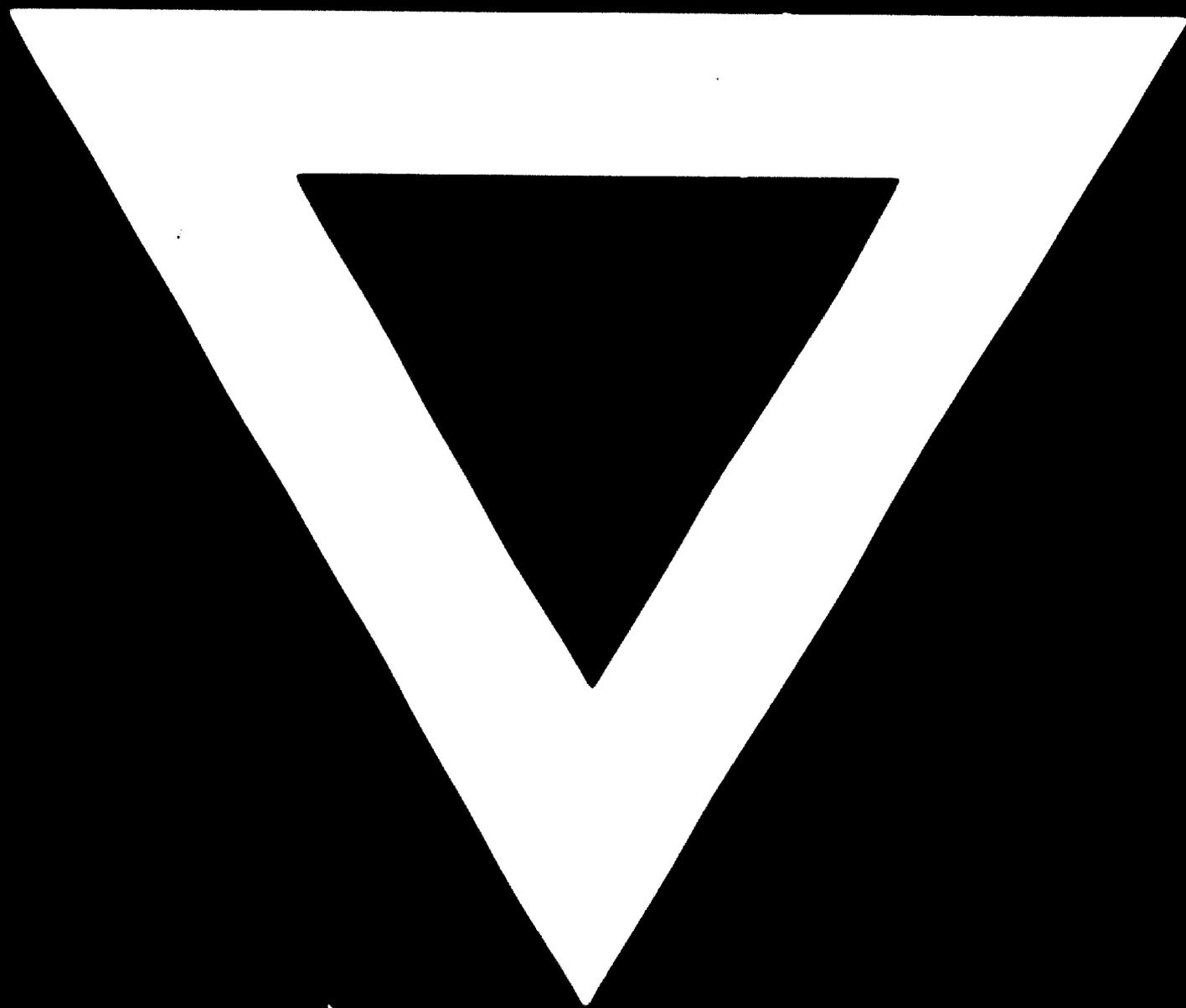
B. Evaluation sociale

L'intérêt social d'un projet peut être mesuré par rapport aux critères suivants :

- a) Relation capital-emplois, appelée "densité de capital" qui correspond au capital total nécessaire divisé par le nombre d'emplois. Plus faible est cette relation, plus positif est l'effet social, c'est-à-dire que l'on cherche un haut coefficient de main-d'oeuvre;
- b) Utilisation de matières premières et fournitures nationales;
- c) Economie en devises (substitution d'importations);
- d) Apport en devises (possibilités d'exportations);
- e) Coefficient produit-capital, qui correspond à la valeur ajoutée divisée par le capital total. Ce coefficient qui indique la productivité du capital dans un sens social doit être élevé (à 40 % on peut l'estimer comme ayant un effet social positif);

La valeur ajoutée (nette) est la somme des rémunérations, frais financiers, location, bénéfice brut et impôts sur les ventes.

**C-272**



**77 .07.04**