



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50th 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.

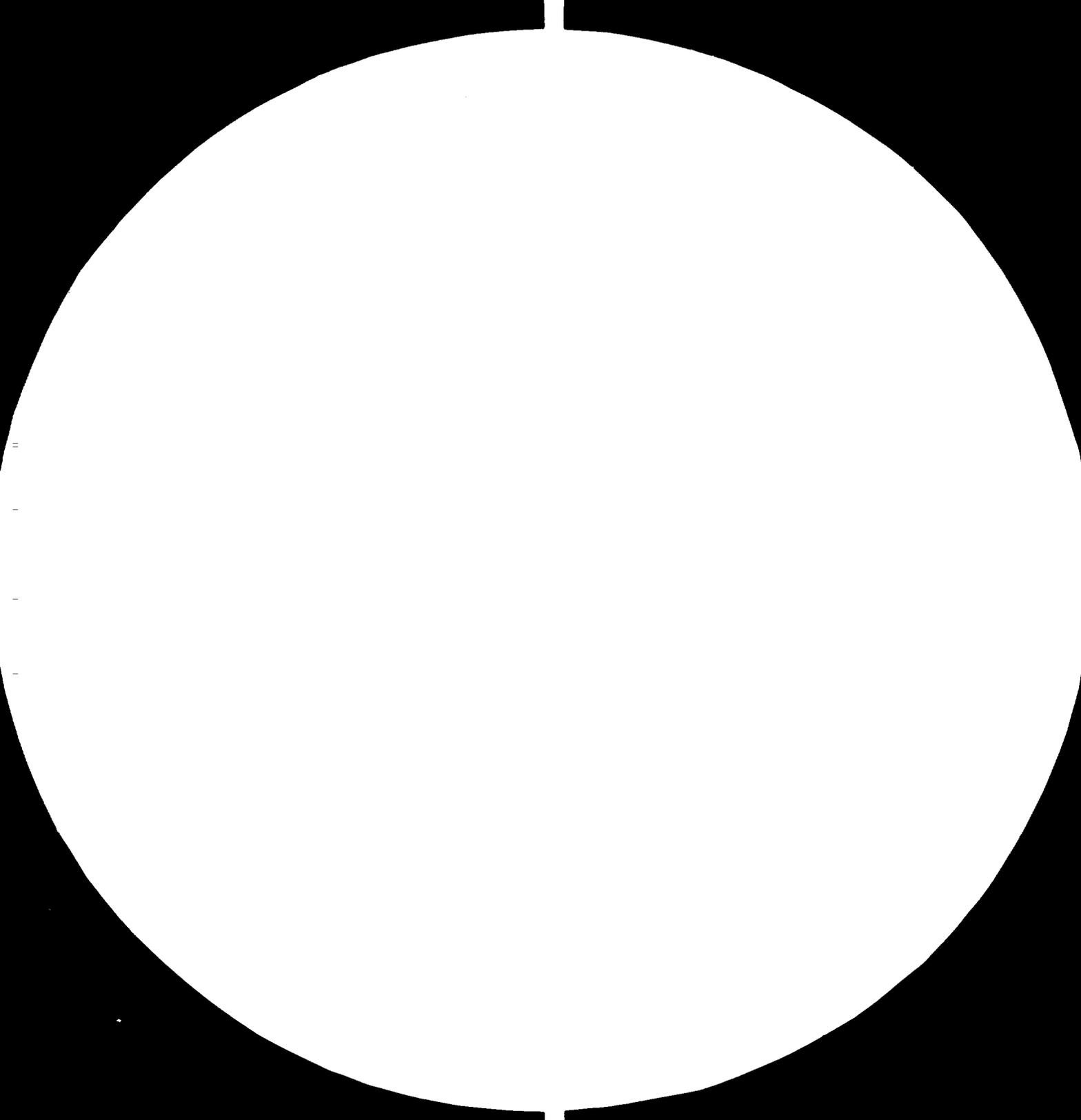
FAIR USE POLICY

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 for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at www.unido.org





3.2



4.5



4



MIKROTEK Elektronika, 1111 - 0287

1111 - 0287

10905

Distribution
restreinte
août 1981

ORGANISATION DES NATIONS UNIES
POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

Guinee. ASSISTANCE A LA DIRECTION GENERALE
DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES
DU
MINISTRE DES PETITES ET MOYENNES
ENTREPRISES ET ARTISANAT

République Populaire Révolutionnaire
de Guinée
(RP/GUI/81/001)

RAPPORT FINAL PROVISOIRE

par

D. BASSI-ZAMBELLI
Expert de l'ONUDI
(Consultant en Petites et
Moyennes Entreprises)

"Le présent Rapport n'a pas encore été approuvé
par l'Organisation des Nations Unies pour le
Développement industriel, qui ne partage donc pas
nécessairement les opinions qui y sont exprimées".

000001

TABLE DES MATIERES

Chapitres	Page
I - INTRODUCTION	1
1. Historique	1
2. Mandat et objectifs	2
3. Ressources disponibles	3
4. Durée de la mission	4
5. Reconnaissances	4
II - DEVELOPPEMENT DE LA MISSION	5
1. Situation existante	5
2. Activités réalisées	12
III - CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	18

ANNEXES

- I - Description de poste ✓
- II - Autorités et fonctionnaires rencontrés
- III - Recensement des Petites et Moyennes entreprises et Artisans de Conakry
- IV - Tableau récapitulatif des demandes de financement en devises
- V - Activités considérées prioritaires
- VI - Nouveaux projets agréés par le MPPIA
- VII - Diagnostic d'entreprise
- VIII - Projet d'investissement de Petite et Moyenne dimension

I/ - INTRODUCTION

1. Historique

- Par Décret n° 146 de la Présidence de la République, du 2 Avril 1980, fut créé l'Office National de Promotion des petites et moyennes entreprises guinéennes (ONP) sous la tutelle du Ministère de l'Industrie.

L'ONP fut chargé de toutes les activités de promotion pour le développement des petites et moyennes entreprises de statut privé existantes et de promouvoir l'implantation de nouvelles unités privées, ou sous la forme de coopératives à caractère industriel.

Afin de réaliser son vaste action l'ONP comprenait six divisions :

- Division des études
 - Division administrative
 - Division financière et commerciale
 - Division assistance technique et organisation du travail
 - Division infrastructure
 - Division coopératives
-
- Concernant les entreprises d'Etat, c'est le Centre National de Productivité (CNP) du Ministère de l'Information, l'organisme responsable de l'encadrement, spécialement sur l'organisation, les plans d'approvisionnement et de production, et la formation et perfectionnement des cadres. Ce Centre qui a été créé en 1967, comme Centre national d'organisation des entreprises, de formation et de perfectionnement des cadres, avec la collaboration du BIT et du PNUD, a été transformé en ONP en Octobre 1974.

- En Décembre 1980, dans un discours de clôture du Chef de l'Etat en se référant à l'organisation des petites et moyennes entreprises, il a exprimé ⁽¹⁾ : "... nous estimons qu'il faut créer un département autonome qui ne s'occupera que des petites et moyennes entreprises et de l'artisanat à organiser sous la forme coopérative".
- A la suite de cette nouvelle orientation le Gouvernement a créé le Ministère des Petites et Moyennes Entreprises et Artisanat en Février 1981 sur la base de l'ancien Office National de Promotion, tout en conservant presque la même organisation originelle.
- Dernièrement, l'Arrêté n° 350 du Ministère des PME et Artisanat, du 23 Juillet 1981, règlemente le fonctionnement des Directions Générales des PME et de l'Artisanat, les Directions et Divisions spécialisées du Ministère.
- Au cours de l'année 1980, une requête fût adressée au PNUD afin d'aider le Gouvernement de la République Populaire Révolutionnaire de Guinée et suggérer des propositions visant au renforcement de l'Office National de Promotion des PME.
- Suivant la requête soumise en 1980, l'assistance du PNUD (Fonds Spécial) fût initié en Juillet 1981 avec la nomination d'un expert, spécialiste en petites et moyennes entreprises.

2. Mandat et objectif

- La description de poste qui définit le cadre de cette mission (Annexe I) spécifie que l'objectif de ce projet
..//..

(1) HOROYA, N° 2851 (28-12-80 au 10-1-81) ; p. 52

est le renforcement de l'Office National chargé de la création et du développement des petites et moyennes entreprises, c'est à dire, l'actuelle Direction Générale des PME du Ministère des PME et Artisanat.

- Parmi les attributions, on mentionne les tâches suivantes:

- 1) Formuler un projet d'assistance à la Direction générale des petites et moyennes entreprises ;
- 2) Evaluer les besoins d'assistance technique y compris ses besoins en équipements ;
- 3) Etablir un ordre de priorité de l'assistance technique
- 4) Identifier les projets principaux à mettre en oeuvre ;
- 5) Suggérer des moyens d'assistance financière et autres mesures d'encouragement ;
- 6) Indiquer des moyens légaux et fiscaux aptes à promouvoir des nouvelles entreprises ;

- En fonction des entretiens qui ont eu lieu avec le Directeur Général des PME et les Directeurs des Divisions techniques, l'expert estima les tâches (1) et (2) comme principales et faisables, étant donné que la mission préparatoire est de courte durée.

Les tâches restantes seraient abordées une fois le projet d'assistance initié. En outre, les tâches (5) et (6) sont déjà en exécution.

3. Ressources disponibles (1)

Le 3^e Cycle de Programmation du PNUD pour la République

../..

(1) Rapport de mission de formulation de projets, décembre 1980, R; Kabwa, ONUDI.

Populaire Révolutionnaire de Guinée (1982-1986) considère dans les prévisions pour des projets nouveaux réservés à être exécutés par l'ONUDI une somme totale de 7,5 millions de dollars des E-U⁽¹⁾ dont 500,000 pour l'assistance à la promotion des petites et moyennes entreprises.

4. Durée de la mission

La mission a eu une durée de deux mois. Pour l'effectue l'expert a séjourné en Guinée du 23 Juillet au 10 Septembre 1981.

5. Reconnaissance

- Pendant la période de cette mission on a reçu une ample collaboration de la Direction Générale des PME du Ministère des PME et Artisanat ainsi que de ses divers cadres et fonctionnaires.

La liste complète des personnalités qui furent contactées est indiquée en Annexe II ; on les remercie de tout l'intérêt et de l'aide qu'ils ont apporté à l'accomplissement de cette mission.

- On remercie spécialement la collaboration reçue de la part de Mr. Lansana KOUROUMA, Directeur de Cabinet du Ministère des PME et Artisanat, des Directeurs de Divisions du MPEDA, MM. Jean-Baptiste Sylla, Ibrahima Khalil Camara et Mohamed Lamine Dabo et des fonctionnaires Mesdames Condette Diabaté, et Fatoumata Camata, MM. Abdoulaye Diallo, Alsény Sylla et Abdourahmane Bah.

../..

(1) 1 dollar des Etats-Unis = 20 Syllis.

Enfin, on remercie pour les informations et les échanges de vues de la part du Conseiller Technique de l'ONUDI, Mr. Moriké Konaré et de son adjointe Mlle Marleen Van de Putte.

II/ - DEVELOPPEMENT DE LA MISSION

1. Situation existante

A l'arrivée de l'expert (Juillet 1981) la situation était la suivante :

1.1. Définition : Il n'existe pas en Guinée une définition qui servirait à délimiter le secteur de la petite et moyenne manufacture ou le secteur artisanal en dépit de ce qu'on y fait référence dans de nombreux documents. Néanmoins, selon un critère qualitatif, seraient considérées comme petites et moyennes entreprises toutes les unités (manufacturières ou commerciales) dont les capitaux apportés sont privés sans tenir compte de l'ensemble des sommes mises à la disposition de l'entreprise.

1.2. Ministère des petites et moyennes entreprises et artisanat (MPMEA)

Le Ministère créé en Février 1981 est organisé comme suit⁽¹⁾

1) Direction Générale des PME, qui comprend les divisions :

../..

(1) Source : Arrêté n° 350/MPMEA/23 Juillet 1981

- . Financière et commerciale
- . Infrastructure et génie industriel
- . Comptabilité-gestion et formation

2) Direction Générale de l'Artisanat qui comprend les divisions :

- . Financière et commerciale
- . Assistance technique
- . Coopératives
- . Recherches et vulgarisation
- . C.G.R. (Commissariat Général de la Révolution)

3) Direction administrative

4) Bureau d'Etudes

5) Direction de la Planification et des Statistiques

6) Division des Relations Publiques et de la Coopération.

1.3 Assistance au secteur des PME

Les divisions et services techniques du MPEEA qui s'occupent spécialement de la promotion des petites et moyennes entreprises sont les suivants :

1.3.1. Division Financière et commerciale : elle est chargée principalement :

- d'effectuer l'analyse financière des dossiers
- d'assister dans la recherche et la mise en place du financement
- de suivre l'utilisation des crédits octroyés
- d'assister dans le calcul des prix de revient
- d'assister dans la fixation des prix de vente
- d'aider à trouver les marchés intérieurs et extérieurs
- d'aider à l'approvisionnement en matières premières, matériels et divers.

Elle comprendra les sections suivantes :

- . Import-export
- . Analyse financière
- . Contentieux

Pour développer les activités mentionnées , on dispose de 5 personnes dont :

- 3 Economistes-financiers (y compris le Directeur de la Division)
- 2 comptables-financiers
- 1 comptable -gestion.

1.3.2. Division Infrastructure et génie-industriel

Elle est chargée principalement :

- de créer et d'aménager des zones et domaines industriels
- d'assister dans l'acquisition de terrains pour l'implantation des unités
- d'élaborer des devis et de suivre les travaux d'infrastructure des unités
- d'assister dans le choix des technologies appropriées et dans l'implantation des machines

Elle comprendra les sections :

- . Infrastructure
- . Génie industriel
- . Technologie appropriée

Actuellement, on dispose seulement d'un ingénieur génie-civil et sanitaire (Directeur de la Division) pour développer ces activités. On estime, dans une première étape, le recrutement de 3 personnes (aide-~~ingénieur~~ ingénieur et/ou techniciens)

1.3.3. Division Comptabilité-gestion et formation

Elle est chargée spécialement :

- d'assister dans l'organisation de la gestion et de la production
- d'assurer la formation et le perfectionnement des promotions et de leur personnel
- de veiller au respect de la législation du travail.

Elle comprend les sections :

- . Comptabilité-gestion
- . Formation professionnelle

Pour développer ces activités, on dispose de 5 personnes dont :

- 1 Contrôleur de travail et des lois sociales (Directeur de la Division)
- 1 Spécialiste en gestion
- 1 Aide-ingénieur (mécanique)
- 2 Administrateurs

1.3.4. Bureau d'Etudes

Il est chargé notamment :

- d'effectuer les études techniques, technologiques et financières des projets
- de déterminer les secteurs d'activité de plus grand intérêt pour l'économie nationale
- d'assister dans la constitution des dossiers d'agrément
- d'assister dans l'élaboration des termes de référence des dossiers
- de veiller à la normalisation et à la standardisation des équipements et produits finis.

Pour développer ces activités, on dispose de 6 personnes dont :

..//..

- 1 Economiste en gestion (Directeur de la Division)
- 3 Ingénieurs (chimiste, mines, agro- alimentaire)
- 1 programmeur-analyste

1.3.5. Direction de la Planification et des Statistiques

Elle sera chargée principalement :

- d'utiliser des critères de sélection afin de choisir les projets d'intérêt national
- d'effectuer un recensement statistique de base du secteur et le tenir à jour.

La Direction n'est pas opérationnelle.

1.4. Secteur des PME

Selon un recensement \times réalisé par le IPMEA en 1981 (Annexe III) les entreprises de production et de service à caractère privé seraient de l'ordre de 639 pour Conakry. La répartition par activité indiquant l'effectif moyen est la suivante :

<u>Activité</u>	<u>Nombre d'unités</u>	<u>Effectif (moyenne)</u> [*]
1. Garage réparation	121	7
2. Tailleur	89	4
3. Menuiserie	68	5
4. Sculpteur	1	9
5. Savonnerie	5	43
6. Réparation électrique	23	3
7. Boucherie	15	non indiqué
8. Meubles	57	5
9. Boulangerie	69	9
10. Réparation froid	11	8

* : (Moyenne) = Total d'un groupe divisé par nombre d'unités. ..//..

<u>Activité</u>	<u>Nombre d'unités</u>	<u>Effectif (moyenne)</u>
11. Bijouterie	28	3
12. Construction métallique	91	5
13. Divers	51	5

Dans ce recensement ont été considérées aussi les unités artisanales mais il semble que certaines de ces activités n'aient pas été incluses, puisque un recensement effectué en 1980 (Février) pour la ville de Conakry par le Service de l'Artisanat du CGR indiquait un total de 986 unités (artisanat de service, de production utilitaire et de production artistique)⁽¹⁾. Il n'existe aucune information précise pour le reste du pays.

1.5. La coopération internationale dans le secteur des PME

1.5.1. Par rapport à la coopération internationale qui s'adresse strictement au secteur concerné (PME privées) on peut mentionner un projet, à l'étude, pour la période 1983-1985, avec la participation conjointe de la Banque Mondiale, de la Communauté Economique Européenne et de l'Agence Canadienne de Développement Industriel⁽²⁾. L'aile prévue consiste en diverses actions dont les principales seraient :

- l'assistance technique, avec la collaboration de 6 consultants :

- . 1 spécialiste en analyses financières (2 ans)
- . 1 spécialiste en études de faisabilité (3 ans)

..//..

(1) Rapport de mission sur l'Artisanat, Décembre 1980 - p. 36
J. Barroux, ICT

(2) Source: Division financière et commerciale du MEMEA, Juillet 1981

- . 1 ingénieur (électro-mécanique ou industriel) (3 ans)
 - . 1 spécialiste en comptabilité-gestion (2 ans)
 - . 1 spécialiste en exportation (8 mois en 3 ans)
 - . 1 spécialiste en statistique et/ou planification (6 mois en 2 ans)
- l'ouverture d'une ligne de crédit (CEE, IDA) de l'ordre de 11,5 millions US \$ (231 millions de Syllis) gérée par la Banque "Crédit National pour le Commerce, l'Habitat et l'Industrie".
- la formation du staff du LPMEA avec 16 bourses
- l'apport en équipements (2 véhicules, tireuse de plan, interphone, photocopieuse, 4 machines à calculer) pour une somme totale de 66,000 US\$ (1,3 millions de Syllis).

1.5.2. Deux autres projets, en cours de réalisation, dont l'ONUDI est l'Agence d'exécution, pourraient participer ultérieurement à l'assistance du secteur des PME. Il s'agit de :

- . Le projet ONUDI, GUI/78/006, Centre Pilote d'entretien et de réparation des équipements industriels" au Ministère de l'Industrie, qui a des possibilités de prêter une assistance technologique notamment à la branche métal-mécanique du secteur concerné.
- . Le projet ONUDI, GUI/79/005 "Programme de perfectionnement des cadres du secteur industriel" au Ministère de l'Industrie, qui peut s'occuper en outre de la formation des cadres de la petite et moyenne entreprise privée.

../..

2. Activités réalisées

On peut résumer les activités réalisées pendant cette période comme suit :

2.1. Ministère des PME et Artisanat

On a eu plusieurs réunions de travail avec les Directeurs et personnel professionnel des divers services techniques, afin d'obtenir une vue d'ensemble des activités réalisées dans la promotion des P.M.E. Des renseignements généraux concernant l'organisation de chacun des services ont été présentés antérieurement.

D'autres informations d'intérêt sont les suivantes :

2.1.1. Ligne de crédit

En relation avec la ligne de crédit en devises (mentionnée auparavant) la Division financière et commerciale a reçu, jusqu'au 17 juin 1981 45 demandes de financement pour une somme totale de 30,5 millions US \$. Les crédits demandés seraient tant pour des projets de création de nouvelles unités que pour des projets d'extension ou de rénovation. Le tableau ci-après présente un résumé des demandes :

Type de projet	Nbre	Crédit demandé (1000 US\$)	Localités				Crédit (moyenne) par type de projet
			Conakry		Autres villes		
			Nombre	Crédit	Nombre	Crédit	
Nouveau	13	25 379	8	5 989	5	19 390	1 952
Extension	8	2 536	3	2 151	5	385	317
Rénovation	24	2 663	23	2 563	1	100	111
Total	45	30 578	34	10 703	11	19 875	
Moyenne par projet	-	680	-	315	-	1 807	

En Annexe IV se présente le tableau récapitulatif détaillé. En accord avec cette information l'activité principale par nombre de demandes correspond aux boulangeries avec 22 demandes pour un crédit total de 2,5 millions US \$. Par contre, 4 demandes (usines de sacs en polypropylène, tomates Pepsicola et quinquéliba) atteignent un total de 2,8 millions US \$, c'est à dire 71 % du total demandé. Le range varie entre 20 000 et 7,7 millions US \$.

2.1.2. Entreprises agréées

Afin de pouvoir bénéficier des dispositions du Code Guinéen des Investissements (Loi 005/APN/80 du 6 Mai 1980) les investisseurs potentiels doivent présenter un dossier au Bureau d'Etudes qui comporte entre autres, les plans techniques suivants :

- . Plan d'investissement
- . Plan de financement
- . Plan d'emploi
- . Plan de production en volume et en valeur

Il semble que les plans sont préparés d'une façon très simple avec des données de base assez générales. Par exemple, dans un nouveau projet de boulangerie-pâtisserie revisé par le consultant, le Plan d'investissement n'indique aucune liste du matériel à acheter, ni la surface à bâtir. On manque aussi d'information pour arriver à déterminer la rentabilité du projet, ou à l'évaluer selon un critère social.

../..

Le Code des Investissements établie une série d'avantages fiscaux pour les petites et moyennes entreprises privées qui opèrent actuellement dans les domaines ci-après :

- . Alimentation
- . Articles de ménage
- . Matériaux de construction
- . Textiles
- . Articles d'emballage
- . Mécanique et Chimie
- . Objet d'art

Les activités par branche sont indiquées en Annexe V.

Les avantages pourront comporter suivant les cas (Article 17 du Code) :

- a) L'exonération totale ou partielle de l'impôt sur les bénéfices industriels et commerciaux et la taxe d'apprentissage;
- b) L'exonération totale ou partielle de la contribution foncière bâtie de la patente et la taxe d'habitation ;
- c) L'exonération totale ou partielle de l'impôt sur les revenus ;
- d) L'exonération totale des taxes sur les chiffres d'affaires et le droit de timbres ;
- e) L'exonération totale ou partielle des droits d'enregistrement.

Les entreprises nouvelles agréées par l'ONP sous la tutelle du Ministère de l'Industrie (année 1980) montent à 25 et pour l'année 1981 sous la tutelle du nouveau Ministère à 19. Les activités plus nombreuses sont les boulangeries (6), les savonneries (5) et les briqueteries (4). En Annexe VI se présentent des tableaux détaillés. Selon cette information, l'emploi moyen estimé serait de 20 personnes et l'investissement en équipement de 3,4 millions de Syllis. Le range est trop élevé et il varie de 5 à 71 pour l'emploi et de 18 000 Syllis à 17 millions de Syllis pour l'équipement.

2.1.3. Assistance directe aux PME

En accord avec l'information des responsables l'assistance directe a été concentrée notamment sur la gestion comptable, dont 13 entreprises ont été assistées pendant cette année. En outre, des renseignements concernant la gestion du personnel, les conditions d'approvisionnement et les caractéristiques du matériel et des équipements ont été recueillis lors des visites.

On n'utilise aucunx formulaire normalisé afin d'obtenir les données de base.

2.2. Visite d'un certain nombre d'entreprises

On a visité 15 entreprises industrielles de diverses activités, dont une coopérative, une société anonyme et 13 sociétés privées (comprenant 15 unités productives).

../..

Le tableau ci-après présente quelques caractéristiques de ces entreprises :

No ordre	Type Société	Genre de Production	Emplois actuels	Investissement en équipement approximatif (1 000 US \$)
1	Privée	Matelas mousse et miroirs	np	300
2	Anonyme	Oxygène et acétylène	27	150 (Année 1952)
3	Privée	Matelas mousse	14	150
4	"	Bonneterie	88	np
5(1)	"	Valiserie	32	np
5(2)	"	Articles en plastique	np	sur 1000
5(3)	"	Cartonnerie	np	np
6	"	Blanchisserie	27	150
7	"	Menuiserie et meubles	32	45
8	"	Décortiqueuses	12	5
9	"	Objet d'art	13	5
10	Coopératives (30 unités)	Matelas, tapisserie, meubles	150	np
11	Privée	Serviettes de toilette	27	np
12(1)	"	Savons de ménage	90	np
12(2)	"	Seaux galvanisés	35	np
13	"	Atelier de bobinage et rebobinage	9	np
14	"	Boulangerie	7	np
15	"	Matelas mousse	25	200

Observations : np = non précisé

à caractère artisanal = 8, 9, 10, 13, 14.

Notamment, ces entreprises sont touchés par quelques-uns des éléments suivants :

../..

a) D'ordre externe

- . Les difficultés dans l'approvisionnement en matières premières importées
- . des difficultés ^{dans} de l'obtention de pièces de rechange
- . Très peu ou pas d'accès au crédit bancaire
- . L'étroitesse du marché
- . Des coupures continue de courant (les unités les plus développées comptent un ou deux groupes électrogènes)
- . La manque d'apport d'un soutien technique suffisant.

b) D'ordre interne

- . Des bâtiments non appropriés (construction anciennes, sols non pavés, murs non achevés)
- . Du mauvais conditionnement des locaux (concernant la température, l'hygrométrie, la pureté de l'air)
- . Du manque d'équipement et de matériel de production adéquat
- . Du manque de main-d'oeuvre et cadres qualifiés
- . D'une mauvaise utilisation des ressources disponibles (insuffisance de préparation dans les techniques de gestion des entreprises)
- . De la commercialisation défectueuse

../..

- . Des faibles connaissances des technologies de fabrication
- . Des méthodes de travail non normalisées, quelquefois rudimentaires
- . De la carence de normes de qualité
- . Du manque d'une politique d'entretien.

III/ - CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

1. Prenant en considération la situation actuelle du programme de promotion du secteur de la petite et moyenne entreprise privée, on peut conclure qu'il est nécessaire de stimuler ce secteur de sorte qu'il soit possible de créer rapidement de nouvelles unités et de moderniser ou de faire une extension des existantes, appartenant spécialement au secteur manufacturier. Il est souhaitable d'obtenir une participation plus importante du secteur concerné dans la vie économique du pays.

Les objectifs à atteindre seraient une augmentation de la production de biens et services, une amélioration de la qualité des produits finis et une réduction des prix de revient, c'est à dire, un accroissement de la productivité, dont les bénéfices seront répartis parmi toute la population.

2. Afin d'accomplir les objectifs établis, on recommande une action coordonnée et simultanée moyennant les champs d'activité suivants :

../..

- . assistance en matière de production, de gestion et de technologie aux entreprises existantes
- . études de viabilité de projets industriels de petite et moyenne dimension
- . domaines industriels
- . assistance financière
- . formation des entrepreneurs et cadres
- . aspects légaux, institutionnels et fiscaux
- . promotion-information et études générales

3 - La centralisation de la stratégie et de l'exécution d'un tel plan ~~dans~~ au Ministère des PME et Artisanat serait l'idéal, mais se pliant aux circonstances actuelles, les programmes doivent être mis en oeuvre par les divers organismes qui depuis quelque temps s'occupent de fonctions similaires.

En principe, on estime la distribution suivante des actions :

- . assistance en matière technique et de gestion IPMEA
- . études de viabilité de projets ... IPMEA
- . domaines industriels IPMEA
- . assistance financière (ligne crédit CEE, IDA, autres) .. Crédit National
- . formation des entrepreneurs .. { CNP (Centre National de Productivité)
{ Projet ONUDI (Min. Industrie)

../..

- . aspects légaux, institutionnels)
et fiscaux) Min. du Plan
(Code des Investissements,) Min. Industrie
définition des secteurs) Min. des PME

- . promotion-information et)
études générales) MEPEA

4 - Afin de réaliser ce programme on considère deux étapes :

1ère étape préliminaire , à court terme, en utilisant les ressources humaines et techniques disponibles dans le pays, et

2è étape d'assistance extérieure , à long terme, avec la participation technique de l'ONUDI au titre du PNUD/Fonds Spécial.

5 - Etape préliminaire

5.1. Assistance en matière de technique et de gestion

On ne peut négliger l'importance d'une action dans ce domaine, jusqu'au présent presque sans application dans le secteur des petites et moyennes entreprises privées. Ce programme doit être orienté pour palier les déficiences de la situation existante dans les champs d'activité suivants : production, gestion et technologie. A la suite on présente quelques problèmes que doivent résoudre les spécialistes, afin de faire noter les difficultés d'une telle assistance avec les moyens actuellement disponibles.

- . Production : le choix des machines et des outils, le conditionnement des locaux, l'emplacement des machines, le planning, la préparation du travail.

- . Gestion : le calcul de coût de production, la comptabilité, l'organisation des ventes, les imprimés, la préparation d'analyses économiques et financières.
- . Technologique : les procédés de fabrication, la sélection de matières premières, le dessin conceptuel des produits et d'équipement.

La responsabilité de cette assistance, au moins dans les parties production et gestion, correspond actuellement à la Division comptabilité-gestion. A cause de ses ressources humaines et matérielles limitées (5 professionnels, peu d'expérience dans les techniques de gestion, possibilités de transport précaires, manque de calculatrices) on recommande les actions suivantes :

- 1) Poursuivre l'assistance en matière comptable (établissement des comptes selon le Plan comptable, détermination des éléments du prix de revient, calcul du prix de revient).
- 2) Participer au nouveau recensement du secteur en considération, afin d'obtenir et pouvoir ainsi déterminer le cadre d'action du programme de promotion, donnée de base pour la 2^e étape.
- 3) Initier une série de visites de "diagnostic" pour préciser les moyens de remédier à la situation actuelle. Les entreprises doivent être choisies selon des critères bien précis ayant des relations avec la priorité des activités, la priorité régionale, et le talent et intérêt des entrepreneurs. On estime, dans

dans une première approximation, qu'une enquête auprès d'une trentaine d'unités sera suffisante pour arriver à des résultats valables. Cette enquête, en outre, servira de base pour la 2^e étape.

Ce diagnostic devra comporter une étude critique de l'organisation et du fonctionnement de ses divers services.

En Annexe (VII) on présente le formulaire "Diagnostic d'entreprise" préparé pour ce programme.

- 4) Initier une action sur les aspects technologiques des PME, en utilisant toutes les possibilités existantes dans le pays (Laboratoires, Centres de recherche, Centres techniques, Consultants) et préparer un fichier de spécialistes en diverses aires technologiques.

5.2. Etudes de viabilité des projets

La responsabilité de cette action correspond au Bureau d'Etudes (avec l'aide de la Division financière et commerciale) qui est chargé d'assister les promoteurs dans l'élaboration de leurs projets et dans la constitution des dossiers d'agrément, déjà mentionné. Néanmoins, on a noté dans les projets le manque de données afin de calculer leur rentabilité et, en considérant que l'assistance financière sera initiée dans un avenir proche, le remboursement des crédits demandés.

../..

Dans ce but on présente en annexe (VIII) une fiche normalisé nommée "Projet d'investissement de Petite et Moyenne Dimension" qui peut être utilisée pour la préparation des projets dont l'investissement en équipement soit inférieur à 300 000 US\$ approximativement.

On recommande, en outre, les actions suivantes

- 1) Participer au nouveau recensement du secteur en considération
- 2) Initier des études (révision des statistiques relatives au secteur industriel, annuaires d'importations, perspectives de développement du pays, ressources disponibles) pour l'identification de nouvelles entreprises industrielle susceptibles de s'installer dans le pays.

5.3. Domaines industriels

L'établissement d'un certain nombre d'unités industrielles dans une agglomération planifiée provoque des avantages administratifs, économiques, et techniques. Malgré tous les avantages qu'on peut obtenir des domaines industriels, il faut que leur création soit étudiée et planifiée avec beaucoup de prudence afin d'éviter des échecs postérieurement. On pense que c'est prématuré dans cette étape préliminaire (manque de données de base) ~~envisager~~ d'envisager un programme général de domaines industriels, seulement on recommande pour le moment les points suivants :

../..

- . Déterminer une zone géographique pour l'installation d'un premier domaine industriel qui servirait de projet-pilote. Ce qui signifie sélectionner une localisation dont le succès est possible, c'est à dire, où déjà il existe des investisseurs potentiels ou des industries de petite et moyenne dimension obligées à déménager.

- . Identifier et sélectionner des unités existantes qui s'intéressent à améliorer leurs conditions techniques d'opération.

- . Identifier et sélectionner des entrepreneurs avec de nouveaux projets intéressés pour s'installer dans un domaine industriel.

La responsabilité de cette action correspond à la Division Infrastructure, avec l'aide du Bureau d'Etudes en ce qui concerne l'identification des unités potentielles.

5.4. Etudes générales - Promotion et information

La réalisation de diverses études concernant les conditions qui entourent la petite et moyenne entreprise privée se présente comme extrêmement importante. D'abord, aucun programme de développement ne doit être envisagé sans une étude de diagnostic du secteur. Des actions sur des facteurs tels que l'approvisionnement en matières premières, équipement, pièces de rechange, outils et produits

../..

semi-finis ; la vente des produits finis, qu'elle soit à l'intérieur ou à l'extérieur ; la participation à des foires et expositions nationales et internationales, sont des mesures très conseillées afin d'obtenir un développement du secteur des PME privées.

Des enquêtes sur les possibilités de sous-traitance entre les grandes entreprises d'Etat et la PME privée, aideraient à déterminer les éléments qu'il faudrait changer ou améliorer dans les industries privées afin d'obtenir des produits et services d'une qualité acceptable.

Enfin, on considère essentielle la préparation d'un programme de promotion destiné à orienter des ressources humaines et financières vers le secteur en considération.

On pense que la responsabilité du programme suggéré correspondrait à la Direction de la Planification et des Statistiques et à la Division des relations publiques et de la Coopération internationale.

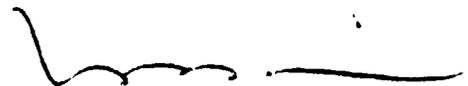
Les études d'ordre général doivent être envisagées selon des priorités à préciser par la Direction générale des PME et selon les disponibilités du personnel professionnel.

Dans cette étape préliminaire on pourrait déterminer l'action à suivre dans ce domaine, étant donné que les ressources humaines disponibles sont insuffisantes.

6 - Etape d'assistance extérieure

La contribution de l'ONUDI au programme de promotion et de développement du secteur de la petite et moyenne entreprise privée est définie dans un document de projet de coopération technique qui sera soumis au Gouvernement de Guinée conjointement à ce rapport final provisoire.

Le projet s'initierait en Juillet 1982, compte tenu de la procédure de recrutement, pour une période de 30 (trente) mois jusqu'à fin 1984.



Danilo BASSI-ZAMBELLI

Août 1981

DESCRIPTION DE POSTE

DP/GUI/81/001/11-01/313.L

Désignation du poste	Consultant en Petites et Moyennes Entreprises (PME)
Durée de la mission	2 mois
Date d'entrée en fonctions	Aussitôt que possible
Lieu d'affectation	Conakry, avec déplacements dans le pays
But du projet	Identifier les problèmes spécifiques du secteur des PME et suggérer des propositions concrètes visant au renforcement de l'Office National de Promotion des Petites et Moyennes Entreprises (ONPME) qui est chargé de la création et du développement des petites et moyennes industries.
Attributions	Le consultant travaillera pour l'ONPME, Office tout récemment créé au sein du Ministère de l'Industrie et qui est responsable pour toutes les activités concernant le développement et la promotion des petites et moyennes entreprises industrielles en Guinée. Le Gouvernement attache beaucoup d'importance à ce domaine qui constitue un facteur essentiel pour le développement industriel. Dans ce contexte le consultant devra tout particulièrement effectuer les tâches suivantes :

1. Formuler un projet d'assistance à l'ONPME pour lui permettre de commencer ses activités, en prenant en considération les besoins et les potentialités réels du pays;
2. Evaluer les besoins d'assistance technique en experts internationaux (de différentes spécialisations) ainsi qu'en homologues ;
3. Proposer des recommandations appropriées concernant les champs d'activités de l'ONPME y compris ses besoins en équipements ;
4. Etablir un ordre de priorité de l'assistance technique à donner aux petites et moyennes entreprises industrielles existantes et identifier les projets principaux à mettre en oeuvre ;
5. Suggérer des moyens d'assistance financière et autres mesures d'encouragement nécessaires pour assurer la promotion et le développement des unités industrielles existantes et celles qui sont à créer ;
6. Indiquer des moyens légaux et fiscaux aptes à promouvoir des nouvelles petites et moyennes entreprises industrielles.

AUTORITES ET FONCTIONNAIRES RENCONTRES

- Ministère des Petites et Moyennes Entreprises et Artisanat

Mr. Fily CISSOKO	Ministre des PME et Artisanat
Mr. Lansana KOUROUMA	Directeur de Cabinet
Mr. Alfred WELLINGTON	Chef de Cabinet
Mr. Amadou Jean LAGRANGE	Directeur Général de l'Artisanat
Mr. Jean-Baptiste SYLLA	Directeur de la Division financière et commerciale
Mr. N'Fanly SOUMARE	Directeur du Bureau d'Etudes
Mr. Ibrahim Khalil CAMARA	Directeur de la Division Comptabilité-gestion et formation
Mr. Mohamed Lamine DABO	Directeur de la Division Infrastructure et génie industriel
Mr. Sékou Mohamed KAMISSOKO	Directeur de la Division des coopératives
Mme C. DIABATE	Division des Relations publiques et de la Coopération internationale
Mme Fatoumata CAMARA	Ingénieur du Bureau d'Etudes
Mr. Abdoulaye DIALLO	Economiste Bureau d'Etudes
Mr. Alsény SYLLA	Ingénieur Bureau d'Etudes
Mr. Abdourahmane BAH	Administrateur de la Division Comptabilité-gestion et formation
Mr. Almamy SYLLA	Chargé de l'Artisanat (Division des Coopératives)

- Ministère de l'Information

Mr. Ibrahima DIALLO	Directeur général du Centre National de Productivité
---------------------	--

- Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Mr. Sidiki Kobélé KEITA Directeur général de l'Institut
National de Recherche et Documentation
de Guinée(INRDG)

- PNUD et Agences des Nations Unies

Mr. Boukari DJOBO Représentant Résident
Mr. Moriké KONARE Conseiller Principal de l'ONUDI
Mlle Marleen Van de PUTTE Adjoint au Conseiller Principal ONUDI
Mr. Jacques MEYER Expert ONUDI, CTP du projet
"Perfectionnement des cadres du
secteur industriel" GUI/79/005

ANNEXE III

RECENSEMENT DES PETITES ET MOYENNES
ENTREPRISES ET ARTISANAT DE CONAKRY

Activité	Nbre unités	Capital investi		Effectif		Chiffre d'affaire annuel	
		Moyenne (1000 Sy)	Range* (1000Sy)	Moyenne	Range*	Moyenne (1000 Sy)	Range* (1000 Sy.)
1. Garage, Réparation	121	255	6 à 900	7	1 à 66	213	3 à 1500
2. Tailleur	89	38	10 à 800	4	1 à 100	40	10 à 500
3. Menuiserie	68	145	2 à 1820	5	1 à 30	214	30 à 520
4. Sculpteur	1	100	-	9	-	175	-
5. Savonnerie	5	3631	150 à 10000	43	10 à 68	17929	300 à 53478
6. Réparation électrique	23	57	12 à 385	3	1 à 6	159	3 à 700
7. Boucherie	15	508	50 à 800	-	-	943	560 à 1680
8. Meubles	57	84	15 à 400	5	1 à 15	216	35 à 725
9. Boulangerie	69	824	60 à 3115	9	2 à 25	1360	60 à 4850
0. Réparation froid	11	290	50 à 2000	8	3 à 22	449	3 à 3317
1. Bijouterie	28	62	20 à 320	3	1 à 6	66	6 à 300
2. Construction métallique	91	101	4 à 180	6	2 à 42	144	13 à 400
3. Divers *	61	2285	2 à 56000	6	2 à 66	6014	3 à 91500
Total	639						

* Matelas mousse	2		80 à 2500		12 à 15		100 à 3620
Vulcanisation	26		2 à 30 000		2 à 10		3 à 45000
Valiserie	1	110		4		360	
Habillement	2		1500 à 56000		45 à 66		60000 à 7500
Blanchisserie	1	100		24		2105	
Peinture	2		50 à 2285		2 à 6		-
Serviettes	1	17198		23			91500
Fondeurs	3		10 à 30		5 à 6		60 à 400
Ustensiles de cuisine	3		-		3 à 25		-

* Sceaux	4		10		5 à 6	15
Outillage	7		10 à 225		2 à 6	45 à 50
Café	1	22846		2		-
Limonade	1	-		6		-
Gaz	1	-		-		-
Jus	1	3000		10		-

Source : Ministère des Petites et Moyennes Entreprises et
Artisanat, Juillet 1981.

Range* = Intervalle entre la valeur supérieure et la valeur
inférieure d'un groupe.

TABLEAU RECAPITULATIF DES DEMANDES
DE FINANCEMENT EN DEVISES EN JUIN 1981

N° ordre	Activité	Titre projet	Lieu	Crédit deman dé en 1000 US\$	Forme juridique
1	Cinéma-Hôtel	Rénovation	Conakry	26	Privé
2	Mousse	Nouveau	"	1 000	"
3	Sac polypropylène	"	Forécariah	7 750	S.A.
4	Glace alimentaire	"	Conakry	76	Privé
5	Boulangerie	Rénovation	"	207	"
6	"	"	"	20	"
7	"	"	"	119	"
8	"	"	"	119	"
9	"	"	"	150	"
10	"	"	"	150	"
11	"	"	"	119	"
12	"	"	"	201	"
13	"	"	"	100	"
14	"	"	"	100	"
15	"	"	"	100	"
16	"	"	"	206	"
17	"	"	"	102	"
18	Savonnerie	Extension	"	773	S.A.
19	Boulangerie	Rénovation	"	100	Privé
20	"	"	"	88	"
21	"	"	"	88	"
22	Labo-studio- réparation TV - Hi Fi	Nouveau	"	225	S.A.

23	Boulangerie	Rénovation	Conakry	88	Privé
24	Tomates (boîtes)	Nouveau	Mamou	6 000	S.A.
25	Pepsicola(boîtes)	"	Conakry	3 000	S.A.
26	Boulangerie	Rénovation	"	88	Privé
27	"	"	"	96	"
28	Carrière/granit	Nouveau	Coyah	415	S.A.
29	Concassage granit	"	"	215	Privé
30	Agriculture	Extension	Forécariah	85	"
31	Boulangerie	Rénovation	Conakry	100	"
32	"	"	"	88	"
33	"	"	"	88	"
34	Pâtisserie	Nouveau	"	38	"
35	Usine de quinqué- liba	"	Kindia	5 000	S.A.
36	Kleenex, papier hygiénique	"	Conakry	500	Privé
37	Teinturerie	Rénovation	Kindia	100	Coopérativ
38	Tissage	Extension	"	60	"
39	Coordonnerie	"	"	30	"
40	Sculpture	"	"	70	"
41	Scierie	"	"	140	Privé
42	Nettoyage à sec	"	Conakry	778	"
43	Fabrique décorti- queuse	"	"	600	"
44	Confection jeans	Nouveau	"	650	"
45	Seaux galvanisés	"	"	500	"
				Total : 30 578	
				Moyenne : 679,5	

Source : Division Financière et commerciale, MPMEA, Juillet 1981

ACTIVITES CONSIDERES PRIORITAIRES

<u>BRANCHE</u>	<u>ACTIVITES</u>
<u>ALIMENTATION</u>	Boulangerie,- Pâtisserie - Conserverie de fruits - Poisson - Viande - Torrification - Boissons non alcoolisées (kinkéliba) - Plantation - Pêche et élevage - décorticage de riz - maïs - arachide - extraction de sel marin, etc..
<u>ARTICLES DE MENAGE</u>	En aluminium - en plastique - en céramique - en porcelaine ou en verre - articles galvanisés etc...
<u>MATERIAUX DE CONSTRUCTION</u>	Briques cuites ou en ciment - portes et fenêtre pointes et serrures - fil de fer - charpentes métalliques ou en bois - sables et graviers - meubles de maison ou de bureaux - tuyaux de canalisation - salles de bain en marbres ou synthétique.
<u>TEXTILES</u>	Vêtements de toutes sortes en coton ou en laine- chaussures en cuir ou en plastique.
<u>ARTICLES D'EMBALLAGE</u>	Sacherie - cartonnerie, etc....
<u>MECANIQUE ET CHIMIE</u>	Réparation des pièces auto - moto et motocycles- batterie - piles électriques - réfrigérateurs et congélateurs - engins agricoles, etc...
<u>OBJET D'ART</u>	Sculpture - art plastique - poterie - coordo-nerie, etc...

Source : Bureau d'Etudes, NPMEA, Août 1981

ANNEXE VINOUVEAUX PROJETS AGREES PAR LE MPMEAI/ - Entreprises agréées par l'Office National de Promotion
sous la tutelle du Ministère de l'Industrie (Année 1980)

Activité	Nombre	Effectif	Equipement (1 000 Syllis)
Savonnerie	3	10 - 7 - 12	106 - 100 - 200
Articles de bain	1	18	17 000
Scierie	2	16 -	2 953 -
Concentré de tomates	1	44	10 500
Confiserie	1	24	7 500
Boissons gazeuses	1	-	-
Menuiserie	2	25 - 18	1 000 - 910
Blanchisserie	1	21	1 250
Briqueterie	2	68 - 32	9 200 - 7 800
Oxygène, acétylène	1	-	-
Batteries	2	20 -	2 500 -
Boulangerie	2	6 - 5	100 - 70
Décortiqueurs	1	-	-
Matelas-mousse	1	-	-
Complexe Cinéma-Hôtel	1	32	4 980
Ferme avicole	2	16 - 13	800 - 710
Cartons d'emballage	1	-	-
Total	25	387 (18)	67 759 (18)
Moyenne		21 (18)	3 764 (18)

II/ - Entreprises agréées par le MPNEA jusqu'au 31 Juillet 1981

Activité	Nombre	Effectif	Equipement (1 000 Syli~)
Réparation mécanique	1	10	2 300
Usine de mousse	1	-	-
Scierie	1	20	1 425
Briqueterie	2	31 -	14 000 -
Boulangerie	4	11-10-20-5	1626-1000-2000- 100
Savonnerie	2	20-12	20-18
Articles électro-ménager	1	-	-
Atelier d'art et de création	1	10	540
Laiterie	1	-	-
Crémerie	1	7	200
Complexe huilerie-savonnerie	1	71	13 000
Ferme avicole	1	13	757
Boucherie	1	-	-
Fonderie	1	-	-
Total	19	240 (13)	36 986 (13)
Moyenne		18 (13)	2 845 (13)

Source : Bureau d'Etudes, MPNEA, Août 1981

- DIAGNOSTIC D'ENTREPRISE -

I/ - DESCRIPTION SOMMAIRE DE L'ENTREPRISE

1. Identité de l'entreprise

- . Raison sociale
- . Forme juridique
- . Adresse
- . Création

Propriétaire

Téléphone

Capital social.....

2. Investissements

- . Terrain m2 Syllis
- . Bâtiments m2 Syllis
- . Matériel et Outillage Syllis
- . Matériel de transport et bureau Syllis

3. Activité

- . Énumération des produits
- . Position de l'entreprise dans la branche

4. Personnel

- . Cadres
- . Maîtrise
- . Ouvriers
- . Employés

..../..

5. Ventes

- . Chiffres d'affaires 1979 Sylis
- . Chiffre d'affaires 1980 Sylis
- . Chiffre d'affaires 1981 Sylis
- . Localisation du marché.....

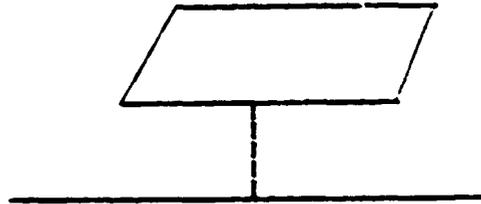
6. Approvisionnements

- . Matières premières } locales Sylis
- et fournitures } importées Sylis
- (année 198.....)

II/ - ANALYSE DES FONCTIONS

1. Organisation générale

Organigramme



Responsable	F O N C T I O N S				
	Approvisionnement	Ventes	Production	Personnel	Finances

2. Approvisionnements

2.1. Politique d'achat

N°	Matières premières et fournitures principales	Fournisseurs	Conditions de paiement	Délais de livraison	Consommat. moyen. annuelle
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					

Est-ce que les utilisateurs sont habituels ?	Oui	Non
Y-a-t-il des utilisateurs potentiels ?	Oui	Non
Connait-on les réactions de l'utilisateur sur		
les prix ?	Oui	Non
la qualité ?	Oui	Non

Prévision de ventes	Oui	Non	Long, moyen, court terme ?
Enregistrement de ventes	Oui	Non	
Enregistrement de clients	Oui	Non	Nombre de clients
Contrôle de documents	Oui	Non	
Circuits utilisés			
Analyse des ventes	Oui	Non	
Promotion des ventes	Oui	Non	Système

3.2. Concurrence

Est-elle importante .	Oui	Non
Nom des concurrents principaux		

3.3. Difficultés rencontrées

4. Production

4.1. Produits

Conditions de fabrication ; en série	§
sur devis	§
Contrôle de la qualité ?	Oui Non
dans chaque étape ?	Oui Non

../..

4.2. Programmation

Système d'ordonnement	Oui	Non
Planning	Oui	Non
Facteurs considérés		
Contrôle de la production	Oui	Non
Système du contrôle		
Journée de travail		

4.3. Méthodes du travail

Analyse des procédés	Oui	Non
Analyse des postes de travail	Oui	Non

4.4. Equipement et outillage

Liste complète (type, puissance, âge, condition)
 Est-il adapté au travail ? Oui Non
 Service d'entretien Oui Non
 Utilisation moyenne
 Nécessité d'équipement Oui Non
 spécifier

Avantages de cette acquisition _____

4.5. Bâtiments

Age et condition _____

Possibilités de transformation	Oui	Non
Possibilités d'extension	Oui	Non

Possibilité d'implantation dans une zone industrielle
 Oui Non _____

Surfaces existantes ouvertes surabondantes - suffisante-
 insuffisante -
 ouvertes /..

5. Personnel5.1. Y-a-t-il une politique en matière de :

Sélection	Oui	Non
Formation	Oui	Non
Rémunération	Oui	Non
Promotion	Oui	Non
Sécurité	Oui	Non
Information	Oui	Non
Primes de rendement	Oui	Non

5.2. Conditions de travail

Eclairage approprié	Oui	Non
Température approprié	Oui	Non
Humidité approprié	Oui	Non
Ventilation approprié	Oui	Non
Bruit normal	Oui	Non

5.3. Difficultés rencontrées6. Finances et Comptabilité6.1. Gestion financière

. Structure financière équilibrée ?	Oui	Non
. Rentabilité (1) appropriée ?	Oui	Non
. Marge nette (2) appropriée ?	Oui	Non
. Plan de financement à long terme ?	Oui	Non
à moyen terme ?	Oui	Non

..../..

- . Disponibilités du crédit suffisantes ? Oui Non

Note

$$(1) \text{ Rentabilité du capital total} = \frac{\text{Bénéfice net}}{\text{Capitaux nécessaires}}$$

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

$$(2) \text{ Marge nette} = \frac{\text{Bénéfice d'exploitation}}{\text{Ventes nettes}}$$

dont bénéfice d'exploitation = bénéfice brut +
amortissements

6.2. Comptabilité

- . Bilans Oui Non
. Comptes d'exploitation Oui Non

- . Eléments de coûts matières premières?
 main d'oeuvre ?
 frais généraux ?

- . Fréquence d'établissements des prix de revient

-
- . Contrôle de coût Oui Non

6.3. Difficultés rencontrées

Date :

Elaboré par :

PROJET D'INVESTISSEMENT
DE PETITE ET MOYENNE DIMENSION

BRANCHE INDUSTRIELLE _____

ACTIVITE _____

LOCALISATION _____

PROMOTEUR _____

Elaboré par _____

Approuvé par _____

Date _____

PROJET D'INVESTISSEMENT
DE PETITE ET MOYENNE DIMENSION

BRANCHE INDUSTRIELLE _____

ACTIVITE (Nom du Projet) _____

I/ POSSIBILITES DU MARCHE

II/ PRODUCTION ANNUELLE

III/ INVESTISSEMENTS (en 1 000 Syllis)

(A) - INVESTISSEMENTS CORPORELS

1°) Immobilisations

(a) - Terrain et bâtiment. L'ensemble s'élève à _____

Terrain m2 Syllis/m2

Bâtiment m2 Syllis/m2

dont : Bureau m2

Magasin de vente m2

Atelier m2

Magasin général m2

Magasin d'outillage m2

.....

.....

.....

(b) - Raccordements et installations _____

dont :

- Eau

- Téléphone

- Electricité

- Air comprimé

- Poste de transformation KVA

(c) - Matériel de production _____

(d) - Montage (% du matériel) _____

(e) - Stock pièces de rechange (% du matériel) _____

(f) - Outillage _____

(g) - Appareils de contrôle _____

- (h) - Matériel auxiliaire (stockage, manutention) _____
- (i) - Matériel roulant _____
- (j) - Matériel de bureau _____

Total immobilisations _____

2°) Frais d'établissement _____

dont :

- Constitution de la société _____
- Frais de 1er établissement _____
(études, prospection, formation et voyage)

3°) Divers et imprévus (§ 1°) + 2°)..... _____

Total investissements
corporels (1°) + 2°) + 3°)..... _____

(B) - FONDS DE ROULEMENT

- (a) - Stock matières premières et fournitures (mois)..... _____
- (b) - Rémunérations (mois) _____
- (c) - Matières consommables (mois) _____
- (d) - Frais divers (mois) _____
- (e) - Location (mois) _____
- (f) - Produits en cours et/ou finis (mois) _____

Total _____

(C) - CAPITAUX NECESSAIRES =====

(A + B)

IV/ FINANCEMENT

1°) Type de société à former

La composition dudit capital sera la suivante :

2°) Financement des investissements corporels

3°) Financement du Fonds de Roulement

4°) Emplois et sources des fonds (en 1 000 Syllis)

EMPLOIS	SOURCES
<p><u>Investissements corporels</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Terrain et bâtiment - Installations - Matériel de production - Outillage - Appareils de contrôle - Matériel auxiliaire - Matériel roulant - Matériel de bureau - Frais d'établissement - Divers et imprévus <p style="text-align: right;">_____</p> <p style="text-align: center;">Total</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Fonds propres associés - Prêt à moyen terme - Prêt à long terme - Crédit fournisseur <p style="text-align: right;">_____</p> <p style="text-align: center;">Total</p>
<p><u>Fonds de roulement</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Matières premières - Rémunérations - Matières consommables - Frais divers - Location - Produits en cours et/..... /ou finis <p style="text-align: right;">_____</p> <p style="text-align: center;">Total</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Fonds propres associés - Découvert <p style="text-align: right;">_____</p> <p style="text-align: center;">Total</p>

5°) Garanties

- Nantissement sur le matériel
- Hypothèque du terrain/du titre foncier
- Aval de _____

V/ ELEMENTS DU COMPTE D'EXPLOITATION

1°) Amortissements (en 1 000 Syllis)

Immobilisations	Durée (ans)	Valeur	Annuités				
			1	2	3	4	5
Bâtiment							
Installations							
Matériel de production							
Outillage							
Appareils de contrôle							
Matériel auxiliaire							
Matériel roulant							
Matériel de bureau							
Frais d'établissement							
Divers et imprévus							
Total							

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

2°) Frais financiers

2.1. Amortissement prêt à moyen terme (en 1 000 Syllis)

Année	Dette	Remboursement du principal	Intérêt (%)
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
Total			

2.2. Amortissements prêt à long terme (en 1 000 Syllis)

Année	Dette	Remboursement du principal	Intérêt (%)
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
Total			

2.3. 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 1 000 Syllis)	Intérêt
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		

2.4. Total frais financiers (en 1 000 Syllis)

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

3°) Matières premières et fournitures directes
(Consommation annuelle)

Dénomination	Unité	Quantité	Prix Unitaire	Valeur totale
<u>LOCALES</u>				
<u>IMPORTEES</u>				
Total				

Observations :

4°) Personnel

Catégorie	Nombre	Salaire mensuel	Total annuel
Total			
Charges sociales et imprévus (\$)			_____
Total frais			=====

Observations :

5°) Matières consommables et fournitures indirectes
(Consommation annuelle)

Dénomination	Unité	Quantité	Prix unitaire	Valeur totale
Energie électrique				
Eau				
Essence				
Combustible				
Fournitures indirectes (lubrifiants, nettoyage, bureau, outils)				=====

5°) Entretien

Pour la première année :

Matériel de production et transport (%)	_____
Bâtiment et installation (%)	_____
Total	=====

Pour les années suivantes, augmentation progressive
annuel de _____ %

7°) Frais administratifs et de ventes

8°) Recettes annuelles

VI/ COMPTE D'EXPLOITATION ET PLAN DE TRESORERIE

1°) Compte d'exploitation prévisionnel (en 1 000 Syllis)

Capacité de production (%)							
Année	1	2	3	4	5	6	7
I/ <u>DEPENSES</u>							
1. Achat matières premières et fournitures							
2. Frais: Personnel Matières consommables Entretien Admin. et vente Financiers							
Total							
3. Total dépenses							
II/ <u>RECETTES</u>							
Recette nette							
III/ Bénéfice avant amortissements							
Amortissements							
Bénéfice brut							
Impôts							
Bénéfice net							
CASH-FLOW							
Remboursement d'emprunts et/ou crédits							
TRESORERIE							

Observations :

2°) Plan de trésorerie prévisionnel (en 1 000 Syllis)

Année	0	1	2	3	4	5	6	7
<u>EMPLOIS DES FONDs</u>								
Report								
Investissements corporels								
Fonds de roulement....								
Total....								
<u>SOURCES DES FONDs</u>								
Report....								
Apport en capital ...								
Bénéfice net								
Amortissements								
Total..								
Balance à couvrir par emprunts et/ou crédits								
Crédits résiduels								
TRESORERIE accumulée								

Observations :

VII/ EVALUATION DU PROJET

1°) Economique

2°) Sociale

NOTES EXPLICATIVES DES PARTIES VI ET VII

VI/ Compte d'exploitation et plan de trésorerie

1°) Compte d'exploitation prévisionnel

On doit établir ce compte pour la période de remboursement de prêt à moyen terme demandé.

- 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 et de financer les investissements en matériel nouveau, bâtiments et de faire face au fonds de roulement.

La capacité d'autofinancement net comprend les bénéfices après impôt et les amortissements.

- Trésorerie = Cash-flow - remboursements d'emprunts et crédits.

2°) Plan de trésorerie prévisionnel

On l'établira pour la même période du compte d'exploitation.

- Emplois des fonds = Investissements corporels + Fonds de roulement.

- Sources des fonds = **apport** en capital + bénéfice net + amortissements

- 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.

..//..

À la fin de chaque année on vérifie les remboursements effectués et on notera le solde respectif.

- Trésorerie accumulée = crédits résiduels - balance à couvrir par emprunts et/ou crédits.

VII/ Evaluation du projet

1°) Economique. Le critère de base pour l'entrepreneur privé afin d'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. On recommande les suivants (méthodes simples) :

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

La rentabilité doit être supérieure au 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 =
$$\frac{\text{Bénéfice d'exploitation}}{\text{Ventes nettes}}$$

dont bénéfice d'exploitation = bénéfice brut + amortissements. On estime qu'un coefficient supérieur à 15 % est acceptable, calculé sur la base de la moyenne de la période.

2°) Sociale. L'intérêt social d'un projet peut être mesuré par rapport aux critères suivants :

../..

- a) Relation capital-emplois, appelé "densité de capital" qui correspond au capital total nécessaire divisé par le nombre d'emplois. Plus faible cette relation plus positif 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'exportation)
- 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 et bénéfice brut.



