



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.

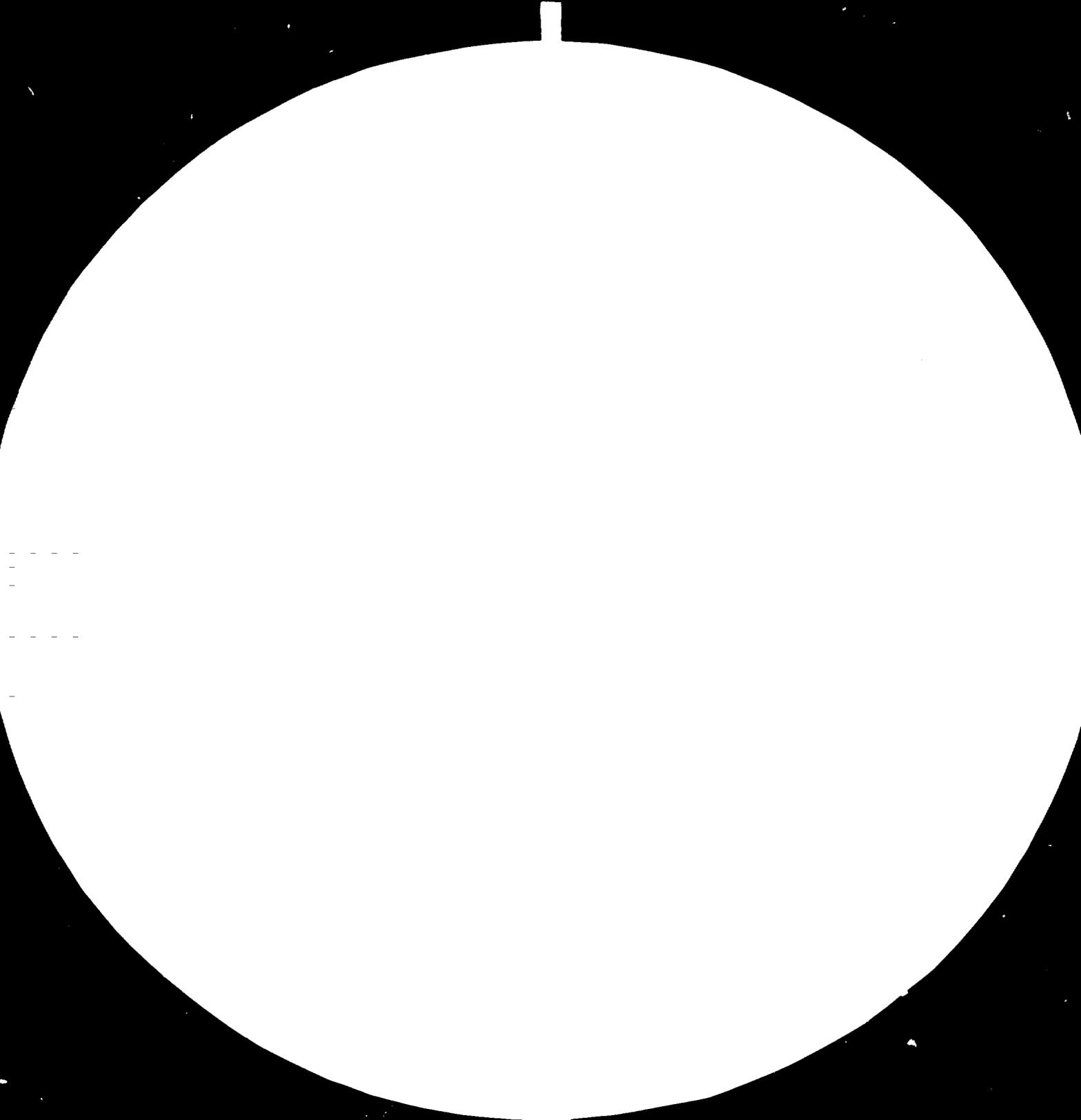
FAIR USE POLICY

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





2.8



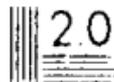
3.2



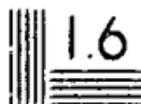
3.6



4.0



4.5



MILITARY AND NAVAL TEST CENTER, 1000 WASHINGTON AVENUE, WASHINGTON, D.C. 20315

U.S. GOVERNMENT PRINTING OFFICE: 1967 O 340-000

(11-67)

(11-67)

11310

Distr.
RESTREINTE

UNIDO/IO/R.4
25 septembre 1981

ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR
LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

FRANÇAIS

ASSISTANCE A LA DIRECTION GENERALE
DES PETITES ET MOYENNES INDUSTRIES .

RP/GUI/81/001

GUINEE

Rapport de mission

Etabli pour le Gouvernement guinéen par
l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel

D'après les travaux de M. Bassi-Zambelli,
expert en petites et moyennes industries

60.001

Notes explicatives

Sauf indication contraire, le terme "dollar" (\$) s'entend du dollar des Etats-Unis d'Amérique.

L'unité monétaire de la République populaire révolutionnaire de Guinée est le syli (S). Durant la période sur laquelle porte le présent rapport, la valeur du dollar des Etats-Unis d'Amérique en sylis était : 1 dollar = 20 S.

Les sigles suivants ont été **utilisés dans la présente publication** :

BIT	Bureau international du Travail
CEE	Communauté économique européenne
CGR	Commissariat général de la révolution (CGR)
CNP	Centre national de productivité
MPMEA	Ministère des petites et moyennes entreprises et artisanat
ONP	Office national de promotion des petites et moyennes entreprises guinéennes
PAE	Petites et moyennes entreprises
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement

Les appellations employées dans cette publication et la présentation des données qui y figurent **n'impliquent** de la part du Secrétariat de l'Organisation 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 (ONUDI).

RESUME

Dans le cadre du projet RP/GUI/81/001 intitulé "Assistance à la Direction générale des petites et moyennes entreprises", une mission a été réalisée en Guinée du 23 juillet au 10 septembre 1981.

L'expert a fait une étude de la situation existante et des activités réalisées en vue de la promotion des petites et moyennes entreprises. Il a visité un certain nombre d'entreprises dont il a présenté les caractéristiques.

Ayant conclu qu'il fallait accroître la productivité des entreprises, il a arrêté un programme d'action (assistance technique et à la gestion, études de viabilité de projets, domaines industriels, assistance financière, formation des entrepreneurs, etc., pour la réalisation auquel deux étapes (à court et à long terme) s'avèrent nécessaires.

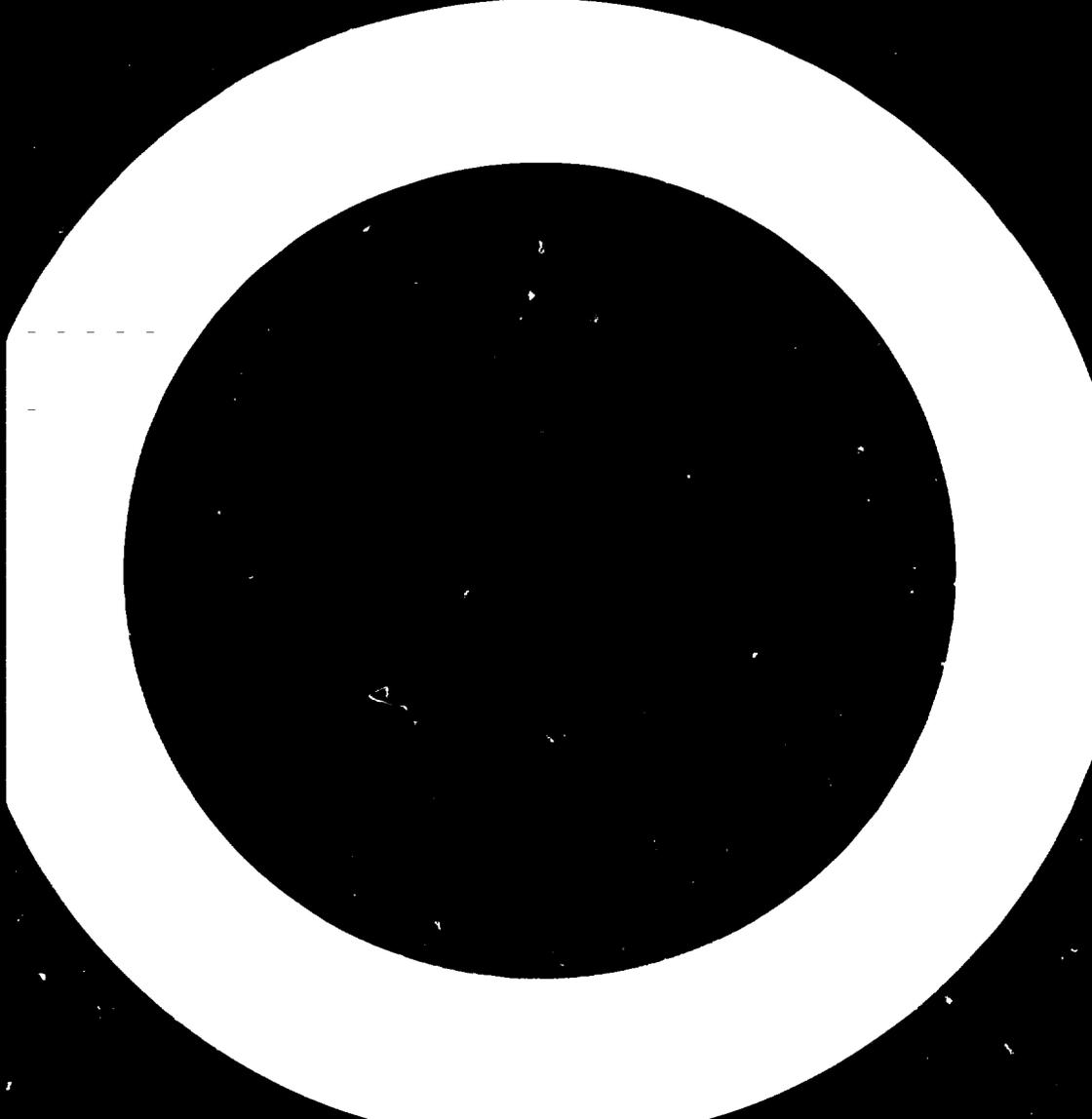


TABLE DES MATIERES

<u>Chapitres</u>	<u>Pages</u>
INTRODUCTION	1
I. ACTIVITES RELATIVES A LA MISSION	2
A. Situation existante	3
B. Activités réalisées	13
II. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	17
A. Objectifs	17
B. Programme d'action	17
C. Réalisation du programme	18

Annexes

I. Description de poste	23
II. Personnalités et fonctionnaires rencontrés	25
III. Tableau récapitulatif des demandes de financement en devises en juin 1981	26
IV. Activités prioritaires	26
V. Nouveaux <u>projets</u> agréés par le MPMMA	29
VI. Diagnostic d'entreprise	31
VII. Projet d'investissement de petite et moyenne dimension	33

Tableaux

1. Recensement des petites et moyennes entreprises de Conakry et répartition par secteur d'activité	11
2. Tableau synoptique des demandes de crédits	13
3. Caractéristiques des entreprises visitées.....	16

INTRODUCTION

Par décret no. 146 de la Présidence de la République, du 2 avril 1980, a été créé l'Office national de promotion des petites et moyennes entreprises guinéennes (ONP), organisme placé sous la tutelle du Ministère de l'Industrie. L'ONP est 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 forme de coopératives à caractère industriel.

Pour réaliser son vaste programme d'action, l'ONP comprend six divisions :

- Division des études
- Division administrative
- Division financière et commerciale
- Division d'assistance technique et d'organisation du travail
- Division de l'infrastructure
- Division des coopératives

En ce qui concerne les entreprises d'Etat, l'organisme responsable de l'encadrement, en particulier de l'organisation, des plans d'approvisionnement et de production, et de la formation et du perfectionnement des cadres, est le Centre national de productivité (CNP) du ministère de l'information. 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 Bureau international du Travail (BIT) et du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), a été transformé en CNP en octobre 1974.

En décembre 1980, dans un discours de clôture le chef de l'Etat, se référant à l'organisation des petites et moyennes entreprises (PME) a dit^{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".^{1/}

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. Depuis peu, l'arrêté no. 350 du ministère des PME et artisanat, du 23 juillet 1981, régit le fonctionnement des directions générales des PME et de l'artisanat, les directions et divisions spécialisées du ministère.

^{1/} HOROYA, no. 2651 (du décembre 1980 au 10 janvier 1981), p. 52.

Au cours de l'année 1980, une requête a été adressée au FNUD afin d'aider le gouvernement guinéen et suggérer des propositions visant au renforcement de l'Office national de promotion des PME. Conformément à cette requête, l'assistance du FNUD (Fonds spécial) a commencé en juillet 1981 avec la nomination d'un expert, spécialiste en petites et moyennes entreprises.

La description de poste qui définit le cadre de cette mission (annexe I) spécifie que l'objectif de ce projet 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 du poste, les tâches suivantes, sont mentionnées :

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

En fonction des entretiens qui ont eu lieu avec le directeur général des PME et les directeurs des divisions techniques, l'expert a estimé que les deux premiers points représentaient des tâches principales et faisables, étant donné que la mission préparatoire était de courte durée, et que les tâches restantes pourraient être abordées une fois le projet d'assistance initié.

Le Troisième cycle de programmation du FNUD pour la République populaire révolutionnaire de Guinée (1982-1986) prévoit pour des projets nouveaux devant être exécutés par l'ONUDI une somme totale de 7,5 millions de dollars dont 500 000 dollars pour l'assistance à la promotion des petites et moyennes entreprises.

La mission en Guinée a duré du 23 juillet au 10 septembre 1981. L'expert a pu compter sur une ample collaboration de la part 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 ont été contactées figure dans l'annexe II.

I. ACTIVITES RELATIVES A LA MISSION

A. Situation existante

Il est difficile de délimiter le secteur de la petite et moyenne manufacture ou le secteur artisanal en dépit des références que l'on trouve dans de nombreux documents. Néanmoins, selon un critère qualitatif, on peut considérer comme petites et moyennes entreprises toutes les unités (manufacturières ou commerciales) dont l'apport de capital est privé sans tenir compte de l'ensemble des sommes mises à la disposition de l'entreprise.

1. Ministère des petites et moyennes entreprises et artisanat

Le Ministère des petites et moyennes entreprises et artisanat (MPMEA), créé en février 1981 comprend les services suivants^{2/}.

- a) Direction générale des PME, qui comprend les divisions :
 - . Financière et commerciale
 - . Infrastructure et génie industriel
 - . Comptabilité-gestion et formation
- b) Direction générale de l'artisanat, qui comprend les divisions :
 - . Financière et commerciale
 - . Assistance technique
 - . Coopératives
 - . Recherche et vulgarisation
 - . Commissariat général de la révolution (CGR)
- c) Direction administrative
- d) Bureau d'études
- e) Direction de la planification et des statistiques
- f) Division des relations publiques et de la coopération.

2. Assistance au secteur des PME

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

^{2/} Source : Arrêté n° 350/MPMEA/23 juillet 1981.

a) Division financière et commerciale

La Division financière et commerciale est chargée principalement de :

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

Elle comprendra les sections suivantes :

- . Importation-exportation
- . Analyse financière
- . Contentieux

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

Trois économistes financiers (y compris le directeur de la division)
Deux comptables financiers
Un comptable gestion.

b) Division de l'infrastructure et du génie industriel

La Division de l'infrastructure et du génie industriel est chargée principalement de :

- . créer et aménager des zones et domaines industriels
- . assister dans l'acquisition de terrains pour l'implantation des unités ;
- . élaborer des devis et suivre les travaux d'infrastructure des unités ;
- . 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 en génie civil et sanitaire (directeur de la division) pour développer ces activités.

On estime, dans une première étape, devoir recruter trois personnes (aide ingénieur et/ou techniciens).

c) Division de la comptabilité-gestion et formation

La Division de la comptabilité-gestion et formation est chargée spécialement de :

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

Elle comprend les sections :

- . Comptabilité-gestion
- . Formation professionnelle.

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

Un contrôleur du travail et des lois sociales (directeur de la division)
Un spécialiste en gestion
Un aide-ingénieur (mécanique)
Deux administrateurs.

d) Bureau d'études

Le Bureau d'études est chargé notamment de :

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

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

Un économiste en gestion (directeur de la division)
Trois ingénieurs (chimie, mines, agro-industrie alimentaire)
Un programmeur-analyste.

e) Direction de la planification et des statistiques

La Direction de la planification et des statistiques sera chargée principalement de :

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

La Direction n'est pas opérationnelle.

3. Secteur des PME

Selon un recensement réalisé par le MFMEA 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 par unité est indiqué sur le tableau 1.

Tableau 1. Recensement des petites et moyennes entreprises de Conakry et répartition par secteur d'activité

Activité	Nombre d'unités	Capital investi		Effectif		Chiffre d'affaire annuel	
		Moyenne	Fourchette	Moyen	Fourchette	Moyenne	Fourchette
		(en milliers de sylvis)				(en milliers de sylvis)	
1. Garage, réparation	121	225	6 à 900	7	1 à 66	218	8 à 1 600
2. Tailleur	89	36	10 à 800	4	1 à 100	46	10 à 500
3. Menuiserie	68	145	2 à 1 820	5	1 à 30	214	30 à 520
4. Sculpture	1	100	-	9	-	175	-
5. Savonnerie	5	3 631	150 à 10 000	43	10 à 68	17 829	300 à 53 478
6. Réparations électriques	23	57	12 à 385	3	1 à 6	159	3 à 700
7. Boucherie	15	508	50 à 800	-	-	943	560 à 1 680
8. Mobilier	57	84	15 à 400	5	1 à 16	216	35 à 725
9. Boulangerie	69	824	60 à 3 115	9	2 à 25	1 360	60 à 4 850
10. Réparation froid	11	290	50 à 2 000	8	3 à 22	449	3 à 3 317
11. Bijouterie	28	62	20 à 320	3	1 à 6	66	6 à 300
12. Construction métallique	91	101	6 à 180	6	2 à 42	144	13 à 400
13. Divers	61	2 285	2 à 56 000	6	2 à 66	6 014	3 à 91 500
Total	639						
Matelas mousse	2		80 à 2 500		12 à 15		100 à 3 680
Vulcanisation	26		2 à 30 000		2 à 10		3 à 45 000
Valises	1	110		4		360	
Habillement	2		1 500 à 56 000		45 à 66		60 000 à 75 000
Blanchisserie	1	100		24		2 105	
Peinture	2		50 à 2 285		2 à 6		
Serviettes	1	17 198		28			91 500
Fondeurs	3		10 à 30		5 à 6		60 à 400
Utensiles de cuisine	8		-		3 à 25		-
Seaux	4		10		5 à 6		15
Outilage	7		90 à 225		2 à 6		45 à 50
Café	1	22 846		2			-
Limonade	1	-		6			-
Gaz	1	-		-			-
Jus	1	3 000		10			-

Source : Ministère des petites et moyennes entreprises et artisanat, juillet 1981.

a/ : L'effectif moyen est obtenu en divisant le total d'une groupe par le nombre d'unités.

4. La coopération internationale dans le secteur des PME

a) Projet commun Banque Mondiale/CEE/Agence canadienne de développement industriel

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 économique européenne (CEE) et de l'Agence canadienne de développement industriel^{3/}. L'aide prévue consiste en diverses actions dont les principales seraient :

- i) L'assistance technique, avec la collaboration de six consultants :
 - . Un spécialiste en analyses financières (2 ans)
 - . Un spécialiste en études de faisabilité (3 ans)
 - . Un ingénieur-mécanicien ou industriel (3 ans)
 - . Un spécialiste en comptabilité-gestion (2 ans)
 - . Un spécialiste en exportation (8 mois, en 3 ans)
 - . Un spécialiste en statistiques et/ou planification (6 mois, en 2 ans).
- ii) L'ouverture d'une ligne de crédit (CEE, IDA) de l'ordre de 11,5 millions de dollars gérée par le Crédit national pour le commerce, l'habitat et l'industrie.
- iii) La formation du personnel du MPMEA (16 bourses).
- iv) L'apport en équipements (deux véhicules, tireuse de plan, interphone, photocopieuse, quatre machines à calculer) pour une somme totale de 66 000 dollars.

b) Projets de l'ONUDI

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

- i) Le projet GUI/78/006, "Centre pilote d'entretien et de réparation des équipements industriels" au ministère de l'industrie, qui pourrait prêter une assistance technologique, notamment à la branche métal-mécanique du secteur concerné.
- ii) Le projet 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.

^{3/} Source: Division financière et commerciale du MPMEA, juillet 1981.

B. Activités réalisées

Les activités réalisées pendant cette période ont été les **suivantes** :

1. Ministère des PME et artisanat

Plusieurs réunions de travail ont eu lieu avec les directeurs et le personnel professionnel des divers services techniques, afin d'obtenir une vue d'ensemble des activités réalisées en vue de la promotion des PME.

a) Ligne de crédit

La Division financière et commerciale a reçu, jusqu'au 17 juin 1981, **45 demandes** de financement pour une somme totale de 30,6 millions de dollars. Les crédits demandés seraient utilisés tant pour des projets de création de nouvelles unités que pour des projets d'extension ou de rénovation. Le tableau 2 ci-après présente un résumé des demandes.

Tableau 2. Tableau synoptique des demandes de crédits

Type de projet	Nombre de projet	Crédit demandé (en milliers de dollars)	Localités				Crédit par type de projet (en moyenne) (en milliers de dollars)
			Conakry		Autres villes		
			Nombre	Crédit (en milliers de dollars)	Nombre	Crédit (en milliers de dollars)	
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 III, figure un tableau récapitulatif détaillé. Selon cette information, l'activité principale par nombre de demandes correspond aux boulangeries avec 22 demandes pour un crédit total de 2,5 millions de dollars. Par contre, quatre demandes (usines de sacs en polypropylène, tomates, Pepsicola et quinquéliba) atteignent un total de 21,6 millions de dollars, c'est-à-dire 71 % du total demandé. La fourchette varie entre 20 000 dollars et 7,7 millions de dollars.

b) 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'études 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

Les plans semblent préparés d'une façon très simple avec des données de base assez générales. Par exemple, dans un nouveau projet de boulangerie-pâtisserie révisé par le consultant, le plan d'investissement ne comporte aucune liste du matériel à acheter et n'indique pas non plus 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 établit 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 IV.

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

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

Les entreprises nouvelles agréées par l'ONP sous la tutelle du Ministère de l'industrie en 1980 se montent à 25 et, pour l'année 1981, sous la tutelle du nouveau **ministère**, à 19. Les plus nombreuses sont les boulangeries (6), les savonneries (5) et les briqueteries (4). En annexe 7 figurent 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. La fourchette est trop grande et varie de 5 à 71 pour l'emploi et de 18 000 syllis à 17 millions de syllis pour l'équipement.

c) Assistance directe aux PME

Selon l'information **des autorités responsables**, l'**assistance directe** a porté surtout sur la gestion comptable (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.

Aucun formulaire normalisé n'est utilisé pour obtenir les données de base.

2. Visite d'un certain nombre d'entreprises

quinze entreprises industrielles déployant **diverses activités ont été** visitées, dont une coopérative, une société anonyme et 13 sociétés privées (comprenant 16 unités productives).

Le tableau 3 ci-après présente quelques caractéristiques de ces entreprises:

Tableau 3. Caractéristiques des entreprises visitées

No ordre	Type de société	Genre de production	Emplois actuels	Estimations des investissements en équipement (en millions de dollars)
1	Privée	Matelas mousse et miroirs	non-précisé	300
2.	Anonyme	Oxygène et acétylène	27	150 (en 1952)
3	Privée	Matelas mousse	14	160
4	"	Bonneterie	88	non précisé
5(1)	"	Valises	32	"
5(2)	"	Articles en plastique	non-précisé	sur 1000
5(3)	"	Cartonnerie	"	non précisé
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	non précisé
11	Privée	Serviettes de toilette	27	"
12(1)	"	Savons de ménage	90	"
12(2)	"	Seaux galvanisés	35	"
13	"	Atelier de bobinage et rebobinage	9	"
14	"	Boulangerie	7	"
15	"	Matelas mousse	25	200

Note: Les entreprises 8,9,10,13 et 14 ont un caractère artisanal. Elles sont affectées par des difficultés d'ordre externe et interne :

(a) Difficultés d'ordre externe: (approvisionnement en matières premières importées ; obtention de pièces de rechange ; très peu ou pas d'accès au crédit bancaire - étroitesse du marché ; coupures continuelles de courant - les unités les plus développées comptent un ou deux groupes électrogènes ; manque d'un soutien technique suffisant).

(b) Difficultés d'ordre interne : (bâtiments non appropriés - constructions anciennes, sols non pavés, murs non achevés ; mauvais conditionnement des locaux (concernant la température, l'hygrométrie, la pureté de l'air ; manque d'équipement et de matériel de production adéquat ; manque de main-d'oeuvre et de cadres qualifiés ; mauvaise utilisation des ressources disponibles (insuffisance de préparation dans les techniques de gestion des entreprises) ; commercialisation défectueuse ; faibles connaissances des techniques de fabrication ; méthodes de travail non normalisées, quelquefois rudimentaires ; carence de normes de qualité ; manque d'une politique d'entretien.

II. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

A. Objectifs

Etant donné 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 procéder à une extension des unités 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.

Afin d'atteindre les objectifs, **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 ;
- Etudes 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.

B. Programme d'action

La centralisation de la stratégie et de l'exécution d'un tel plan 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, les actions pourraient être **distribuées de la façon suivante** :

- | | |
|--|--|
| - Assistance en matière de technique et de gestion | MFMEA |
| - Etude de viabilité de projets | MFMEA |
| - Domaines industriels | MFMEA |
| - Assistance financière
(ligne crédit CEE, IDI, autres) | Crédit national |
| - Formation des entrepreneurs | CNP (Centre national
de productivité)
Projet ONUDI (Ministère
de l'industrie) |
| - Aspects légaux, institutionnels et fiscaux)) | Ministère du Plan |
| (Code des investissements, définition des) | Ministère de l'indus- |
| secteurs)) | trie |
| | Ministère des FMEA |
| - Promotion-information et études générales | MFMEA |

C. Réalisation du programme

Afin de réaliser ce programme deux étapes seront nécessaires : une première étape préliminaire, à court terme, en utilisant les **ressources** humaines et techniques disponibles dans le pays, et une seconde étape d'assistance extérieure, à long terme, avec la participation technique de l'ONUDI au titre du FNUD/Fonds spécial.

1. Etape préliminaire

a) Assistance en matière de technique et de gestion

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

- i) Production : le choix des machines et des outils, le conditionnement des locaux, l'emplacement des machines, le planning, **la préparation du travail** ;
- ii) Gestion : le calcul de coût de production, la comptabilité, l'organisation des ventes, les imprimés, la préparation d'analyses économiques et financières ;
- iii) Technologie : les procédés de fabrication, la sélection de matières premières, le dessin conceptuel des produits et **de l'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 (cinq professionnels, peu d'expérience dans les techniques de gestion, possibilités de transport précaires, manque de calculatrices) on recommande les actions suivantes :

- 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).
- 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 seconde étape.
- 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 une première approximation, qu'une enquête auprès d'une trentaine d'unités sera suffisante pour arriver à des résultats viables. Cette enquête, en outre, servira de base pour la seconde étape.

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

En annexe VI est présenté le formulaire "Diagnostic d'entreprise" préparé pour ce programme.

- 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 dans divers secteurs technologiques.

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 mentionnée. Néanmoins, on a noté dans les projets un manque de données pour calculer leur rentabilité et, en considérant que l'assistance financière sera initiée dans un avenir proche, le remboursement des crédits demandés.

Dans ce but est présentée, en annexe VII, une fiche **normalisée intitulée** "Projet d'investissement de petite et moyenne dimension" qui peut être utilisée pour la préparation des projets dont l'investissement en équipement est inférieur à 300 000 dollars.

On recommande, en outre, les actions suivantes :

- Participer au nouveau recensement du secteur en considération ;
- 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 **industrielles susceptibles de s'installer dans le pays.**

3. Domaines industriels

L'établissement d'un certain nombre d'unités industrielles dans une agglomération planifiée procure 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 par la suite. Il est prématuré dans cette étape préliminaire (manque de données de base), d'envisager un programme général de domaines **industriels; il est, pour le moment, recommandé de :**

- a) Déterminer une zone géographique pour l'installation d'un premier domaine industriel qui servirait de projet pilote - ce qui signifie sélectionner une localisation **propice**, c'est-à-dire, un endroit où il existe déjà des investisseurs potentiels ou des industries de petite et moyenne dimension obligées à déménager.

- b) Identifier et sélectionner des unités existantes qui veulent améliorer leurs conditions techniques d'opération.
- c) Identifier et sélectionner des entrepreneurs avec de nouveaux projets, désireux de s'installer dans un domaine industriel.

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

4. Etudes générales - Promotion et information

Il est très important de réaliser diverses études concernant les conditions qui entourent la petite et moyenne entreprise privée. Aucun programme de développement ne doit être envisagé sans une étude préalable 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 très favorables au développement du secteur des PME privées. Des enquêtes sur les possibilités de sous-traitance entre les grandes entreprises d'Etat et les PME privées 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, la préparation d'un programme de promotion destiné à orienter des ressources humaines et financières vers le secteur en considération apparaît comme essentielle.

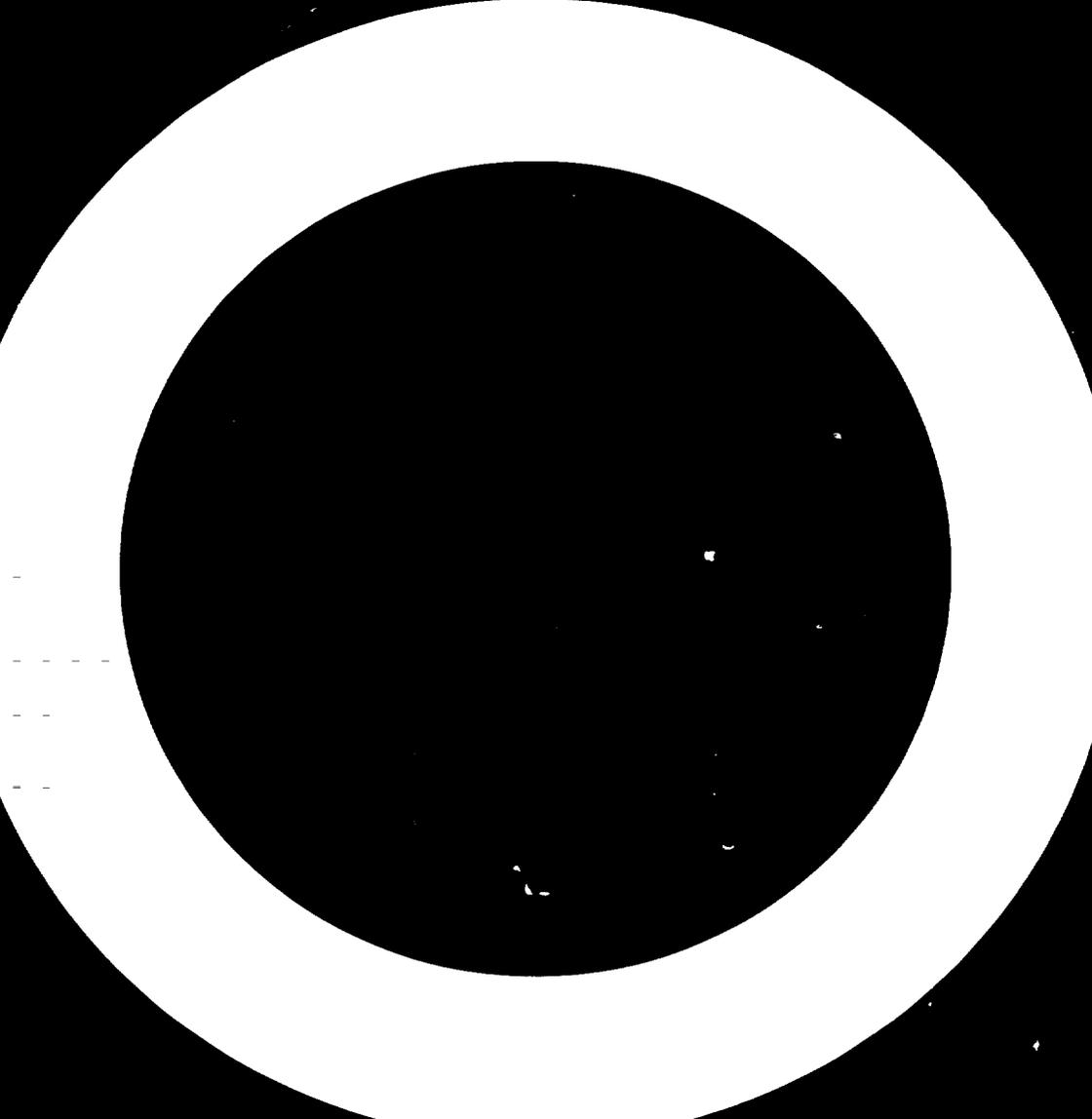
La responsabilité du programme suggéré devrait correspondre à la Direction de la planification et des statistiques et à la Division des relations publiques et de la coopération internationale.

Les études d'ordre général doivent être envisagées selon des priorités que la Direction générale des PME doit préciser 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.

5. 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 guinéen avec ce rapport.**



Annexe I

DESCRIPTION DE POSTES

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

Designation 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	<p>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 :</p> <ol style="list-style-type: none">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'ONFRI 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 de celles qui sont à créer;
6. Indiquer des moyens légaux et **fiscaux aptes** à promouvoir de nouvelles petites et moyennes entreprises industrielles.

Annexe II

PERSONNELLES ET FONCTIONNAIRES RECOGNUES

- Ministère des petites et moyennes entreprises et artisanat

M. Fily SISSKO	Ministre des PME et Artisanat
M. Lansana KOURCUMA	Directeur de cabinet
M. Alfree WELLINGTON	Chef de cabinet
M. Amadou Jean MAGRANGÉ	Directeur général de l'artisanat
M. Jean-Baptiste SYLLA	Directeur de la division financière et commerciale
M. M'Fanyly SOUMARE	Directeur du Bureau d'Études
M. Ibrahim Khalil CAMARA	Directeur de la division "Comptabilité-gestion et formation"
M. SSKou Mohamed KAMISSKO	Directeur de la division des coopératives
Mme. O. DIABATE	Division des relations publiques et de la coopération internationale
Mme. Fatoumata CAMARA	Ingénieur du Bureau d'Étude
M. Abdoulaye DIALLO	Economiste (Bureau d'études)
M. Alsény SYLLA	Ingénieur (Bureau d'études)
M. Abdourahmane BAH	Administrateur de la division "Comptabilité-gestion et formation"
M. Almamy SYLLA	Chargé de l'artisanat (Division des coopératives)

- Ministère de l'information

M. Ibrahim DIALLO	Directeur général du Centre national de productivité
-------------------	--

- Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

M. Sidiki Kobélé KEITA	Directeur général de l'Institut national de recherche et documentation de Guinée (INRDG)
------------------------	--

- PIUD et agences des Nations Unies

M. Boukari DJGBO	Représentant résident
M. Moriké KCHARE	Conseiller principal de l'ONUDI
Mlle Marleen Van de PUTTE	Adjoint au conseiller principal de l'ONUDI
M. Jacques MEYER	Expert de l'ONUDI, CTP du projet "Perfectionnement des cadres du secteur industriel" GIJ/79/CC5

Annexe III

TABLEAU RECAPITULATIF DES DEMANDES
DE FINANCEMENT EN DEVISELS EN JUIN 1981

N° ordre	Activité	Titre projet	Lieu	Crédit demandé (en milliers de dollars)	Forme juridique
1	Cinéma-hôtel	Rénovation	Conakry	26	Privé
2	Housse	Nouveau	"	1 000	"
3	Sac polypropylène	"	Forécariah	7 760	SA
4	Glace alimentaire	"	Conakry	76	Privé
5	Boulangerie	Rénovation	"	207	"
6	"	"	"	20	"
7	"	"	"	119	"
8	"	"	"	119	"
9	"	"	"	160	"
10	"	"	"	160	"
11	"	"	"	119	"
12	"	"	"	201	"
13	"	"	"	100	"
14	"	"	"	100	"
15	"	"	"	0	"
16	"	"	"	206	"
17	"	"	"	102	"
18	Savonnerie	Extension	"	773	SA
19	Boulangerie	Rénovation	"	100	Privé
20	"	"	"	33	"
21	"	"	"	33	"
22	Labo-studio réparation TV Hi-Fi	Nouveau	"	225	SA
23	Boulangerie	Rénovation	"	33	Privé
24	Tomates(boîtes)	Nouveau	Namou	6 000	SA
25	Pepsicola(boîtes)	"	Conakry	3 000	SA

26	Boulangerie	Rénovation	Conakry	88	Privé
27	"	"	"	26	"
28	Carrière, granit	Nouveau	Joyan	415	S.A.
29	Concassage granit	"	"	215	Privé
30	Agriculture	Extension	Forécariah	85	"
31	Boulangerie	Rénovation	Conakry	100	"
32	"	"	"	80	"
33	"	"	"	28	"
34	Pâtisserie	Nouveau	"	28	"
35	Usine de quinquéliba	"	Kindia	5 000	SA
36	Kleenex, paper hygiénique	"	Conakry	500	Privé
37	Teinturerie	Rénovation	Kindia	100	Coopérative
38	Tissage	Extension	"	60	"
39	Cordonnerie	"	"	20	"
40	Sculpture	"	"	70	"
41	Scierie	"	"	120	Privé
42	Nettoyage à sec	"	Conakry	776	"
43	Fabrique décortiqueuse	"	"	600	"
44	Confection jeans	Nouveau	"	650	"
45	Seaux galvanisés	"	"	500	"

Total: 30 578

Moyenne: 679,5

Source: Division financière et commerciale, MREDA, juillet 1961

Annexe IV

ACTIVITES PRIMAIRES

<u>FABRIQUE</u>	<u>ACTIVITES</u>
ALIMENTATION	Boulangerie, pâtisserie, conserverie de fruits, poisson, viande, torréfaction, boissons non alcooliques, (kinkéliba), plantation, pêche et élevage, decorticage de riz, maïs, arachide, extraction de sel marin, etc..
ARTICLES DE MENAGE	En aluminium, plastique, céramique, porcelaine ou verre, articles galvanisés, etc..
MATÉRIAUX DE CONSTRUCTION	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 marbre ou synthétique.
VÊTEMENTS	Vêtements de toutes sortes en coton ou en laine, chaussures en cuir ou en plastique.
ARTICLES D'EMBALLAGE	Sacherie, cartonnerie, etc...
MÉCANIQUE ET CHIMIE	Réparation des pièces auto, moto et motocycles, batteries, piles électriques, réfrigérateurs et congélateurs, engins agricoles, etc...
OBJET D'ART	Sculpture, art plastique, poterie, etc. .

Source: Bureau d'Etudes, MPMEA, août 1961

Annexe I

NOUVEAUX PROJETS AGREES PAR LE MPMEA

a. Entreprises agréées par l'Office national de promotion sous la tutelle
du Ministère de l'Industrie (année 1966)

Activités	Nombre	Effectif	Équipement (en milliers de 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 - 13	1 000 - 910
Blanchisserie	1	21	1 250
Briqueterie	2	60 - 32	9 200 - 7 000
Oxygène, acétylène	1	-	-
Batteries	2	20 -	2 500 -
Boulangerie	2	5 - 5	100 - 10
Décortiqueurs	1	-	-
Matelas-mousse	1	-	-
Complexe cinéma-hôtel	1	32	4 900
Ferme avicole	2	16 - 13	000 - 710
Cartons d'emballage	1	-	-
Total	25	307 (16)	67 759 (10)
Moyenne		21 (10)	3 764 (10)

B. Entreprises créées par le MFLM jusqu'au 31 juillet 1961

Activité	Nombre	Surface	Équipement (en milliards de syllis)
Réparation mécanique	1	10	2 300
Usine de mousse	1	-	-
Scierie	1	20	1 115
Briqueterie	1	31 -	14 000 -
Boulangerie	1	11-13-20-51	1 626-1 000-2 000-100
Savonnerie	1	20-12	20-10
Articles électro-ménagers	1	-	-
Atelier d'art et de création	1	10	300
Laiterie	1	-	-
Crèmerie	1	7	200
Complexe huilerie-savonnerie	1	31	13 000
Ferme avicole	1	13	157
Boucherie	1	-	-
Fonderie	1	-	-
Total	13	120 (13)	31 900 (13)
Moyenne		10 (13)	2 445 (13)

Source: Bureau d'études, MFLM, août 1961.

Annexe VI

DIAGNOSTIC D'ENTREPRISE

A. Description sommaire de l'entreprise

1. Identité de l'entreprise

- Maison sociale
- Forme juridique
- Adresse
- Création

Propriétaire

Téléphone

Capital social

2. Investissements

En sylis

- Terrain m²
- Bâtiments m²
- Matériel et outillage
- Matériel de transport et bureau

3. Activité

- Énumération des produits
- Situation de l'entreprise dans la branche

4. Personnel

- Cadre
- Maîtrise
- Ouvriers
- Employés

5. Ventes

En sylis

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

6. Approvisionnements

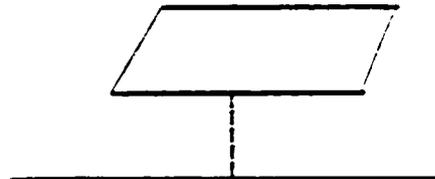
En sylis

- Matières premières) locales
- et fournitures) importées
- (année 1980 ...)

B. ANALYSE DES FONCTIONS

1. Organisation générale

Organigramme



Responsable	FONCTIONS				
	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	Consommation moyenne 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'ordonnancement	Cui	Non
Planning	Cui	Non
Facteurs considérés		
Contrôle de la production	Cui	Non
Système du contrôle		
Journée de travail		

4.3. Méthodes du travail

Analyse des procédés	Cui	Non
Analyse des postes de travail	Cui	Non

4.4. Equipement et outillage

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

Avantages de cette acquisition _____

4.5. Bâtiments

Age et condition _____
Possibilités de transformation Cui Non
Possibilités d'extension Cui Non
Possibilité d'implantation dans une zone industrielle
 Cui Non _____

Surfaces existantes à l'air libre en abondance - suffisantes
insuffisantes -
 couvertes

Annexe VII

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. INVESTISSEMENT (en milliers de sylvis)

A. Investissements concrets

I. Immobilisations

a. Terrain et Bâtiment. L'ensemble s'évalue à	_____
<u>en sylvis/m²</u>	
Terrain	_____
Bâtiment	_____
dont : Bureau	_____
Magasin de vente	_____
Atelier	_____
Magasin général	_____
Magasin d'outillage	_____
.....	_____
.....	_____
.....	_____
b) Raccordements et installations	_____
dont :	
- Eau	_____
- Téléphone	_____
- Electricité	_____
- Air comprimé	_____
- Poste de transformation	_____
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 :
 - Construction de la société _____
 - Frais de 1er établissement _____
(études, prospection, formation et voyage)
- 3. Divers et imprévus ((1) + 2) _____

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

3. Fonds de roulement

- Stock matières premières et fournitures (mois) _____
- Rémunérations (mois) _____
- Matières consommables (mois) _____
- Frais divers (mois) _____
- Location (mois) _____
- Produits en cours et/ou finis (mois) _____

- Total =====

- 4. Capitaux nécessaires =====
- (4 + 3) =====

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 sylv.)

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 	<ul style="list-style-type: none"> - Fonds propres associés - Prêt à moyen terme - Prêt à long terme - Crédit fournisseur
<p>Total _____</p>	<p>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 	<ul style="list-style-type: none"> - Fonds propres associés - Découvert
<p>Total _____</p>	<p>Total _____</p>

E. Garanties

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

V ELEMENTS DU COMPTE D'EXPLOITATION

A. Amortissements (en milliers de 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 : à partir de la _____ année, achat de :

B. Frais financiers

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

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

2. Amortissements prêt à long terme (en milliers de sylvic)

Année	Dette	Remboursement 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 sylvic)	Intérêt
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		

4. Total frais financiers (en milliers de \$)

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
<u>Locales</u>				
<u>Importées</u>				
			Total	

Observations :

F. Entretien

Pour la première année :

Matériel de production et transport (₪) _____

Bâtiment et installation (₪) _____

Total _____

Pour les années suivantes, augmentation progressive
annuelle _____ ₪

G. Frais administratifs et de ventes

H. Recettes annuelles

VI. COMPTE D'EXPLOITATION ET PLAN DE TRESORERIE

A. Compte d'exploitation prévisionnel (en milliers de s/ils)

Capacité de production (%)							
Année	1	2	3	4	5	6	7
1. <u>Dépenses</u>							
a) Achat matières premières et fournitures							
b) Frais: Personnel Matières consommables Entretien Administration et vente Frais financiers							
Total							
c) Total dépenses							
2. <u>Recettes</u>							
Recette nette							
3. Bénéfice avant amortissements							
Amortissements							
Bénéfice brut							
Impôts							
Bénéfice net							
Cash-flow Remboursement d'emprunts et/ou crédits							
TRESORERIE							

Observations :

B. Plan de trésorerie prévisionnel (en milliers de sylvie)

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								
Trésorerie accumulée								

Observations :

VII. EVALUATION DU PROJET

A. Economique

B. Sociale

NOTES EXPLICATIVES DES PARTIES VI ET VII

VI. Compte d'exploitation et plan de trésorerie

A. 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.

B. Plan de trésorerie prévisionnel

On l'établira pour la même période que celle 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.
- Crédit résiduels. Cet élément correspond au **commencement du** programme (année 0) au total des emprunts demandés.

À la fin de chaque année on vérifiera les remboursements effectuées et on notera le solde respectif.

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

VII. Evaluation du projet

A. Evaluation économique

Pour l'évaluation d'un projet le critère de base pour l'entrepreneur privé est la maximisation des bénéfices par unité de capital employé.

Divers coefficients peuvent être utilisés afin de déterminer la rentabilité commerciale d'un projet. Des méthodes simples suivantes sont **recommandées** :

1. 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**.

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

3. 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.

B. Evaluation sociale

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

1. 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.**
2. Utilisation de matières premières et fournitures nationales.
3. Economie en devises (substitution d'importations).
4. Apport en devises (possibilités d'exportation).
5. 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 estimer qu'il a un effet social positif. La valeur ajoutée (nette) est la somme des rémunérations, frais financiers, location et bénéfice brut.

