



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.

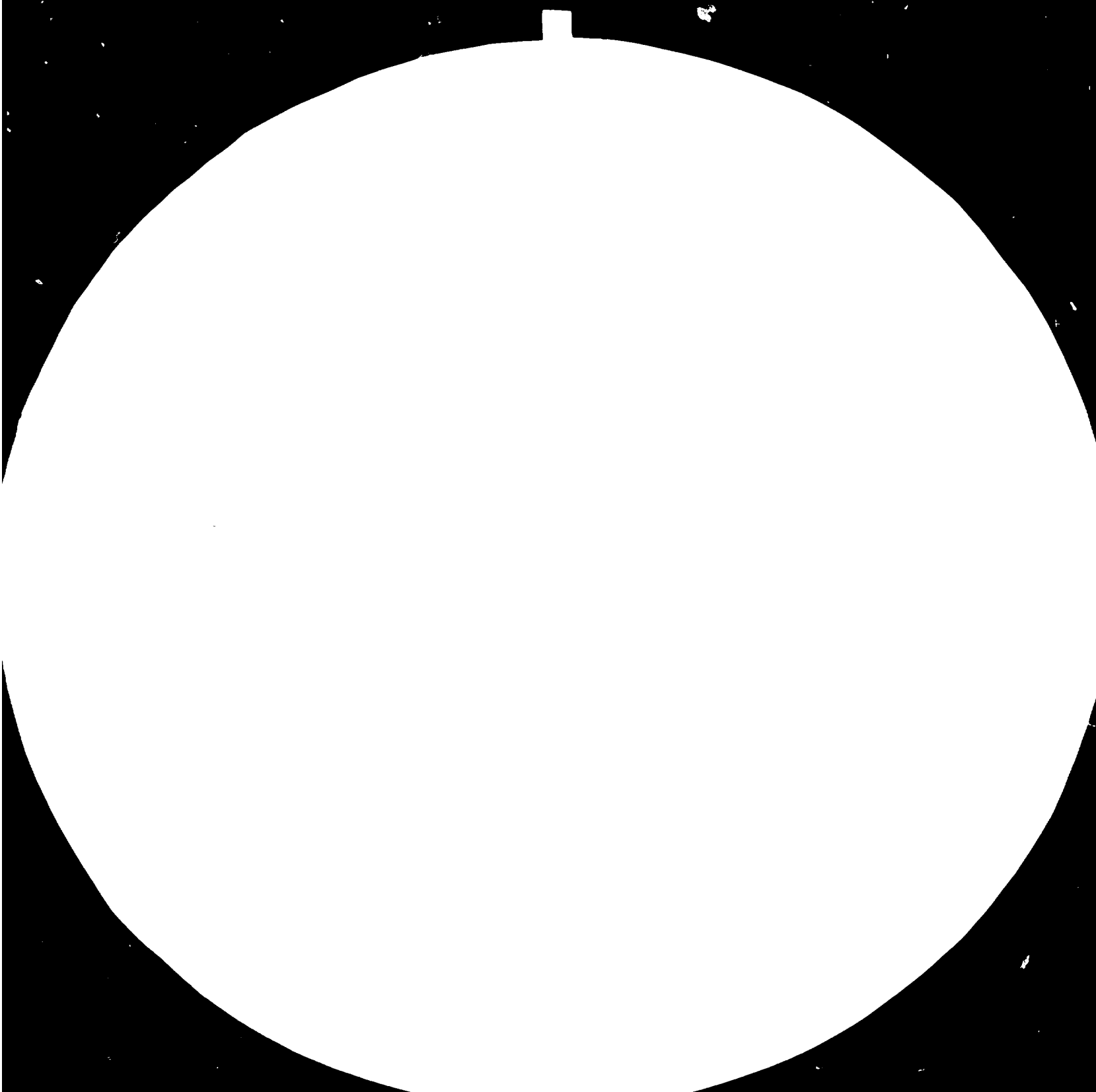
FAIR USE POLICY

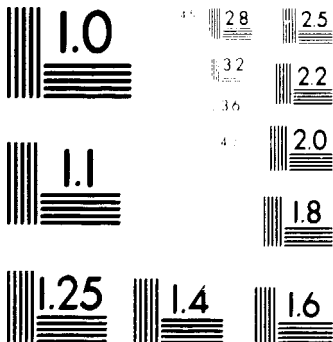
Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

CONTACT

Please contact publications@unido.org for further information concerning UNIDO publications.

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





MICROCOPY RESOLUTION TEST CHART
 NATIONAL BUREAU OF STANDARDS
 STANDARD REFERENCE MATERIAL 1010a
 (ANSI and ISO TEST CHART No. 2)

Cote d'Ivoire.

PROJET D'ASSISTANCE

AU DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL ,]

13867

DP/IVC/83/005]

RAPPORT DE FIN DE MISSION

+++++

1163

Swysen Philippe A.

Décembre 1983

TABLE DES MATIERES

	<u>Pages</u>
I. 1 - Rappel du mandat	1
2 - Identification de la mission	1-2
3 - Promotion Industrielle en C.I	2-3
II. - Apport et Réalisation au Développement Industriel	
1 - Séminaires et stages de formation	4-5
2 - La gestion et les PME ivoiriennes	5-6
3 - Suivi systématique des entreprises	6
III. - Recommandations à la promotion industrielle	7-8

Ce rapport, n'ayant pas encore été approuvé par l'ONUDI, ne reflète que les opinions de son auteur et n'engage que sa seule responsabilité.

I.1 - RAPPEL DU MANDAT

1.1. - Désignation du Poste

Expert-associé, spécialiste en formation et gestion.

1.2. - But du Projet

Un appui logistique dans la réalisation du programme gouvernemental de promotion industrielle, de décentralisation industrielle et d'ivoirisation des cadres et du capital des entreprises industrielles établies dans le pays.

Parmi les attributions, citons les principales :

- 1° - L'organisation et la réalisation de séminaires et stages de formation en gestion et organisation à l'intention des entrepreneurs ivoiriens;
- 2° - La mise en place d'un système de gestion au sein des entreprises ivoiriennes;
- 3° - Le suivi systématique des entreprises assistées ainsi que des entrepreneurs au retour de séminaire, pour conseiller à la mise en application des concepts enseignés;
- 3° - L'assistance aux entreprises ivoiriennes, sollicitantes de conseils en gestion.

I.2 - IDENTIFICATION DE LA MISSION

Par le biais de la coopération multi-latérale belge, l'expert-associé a résidé professionnellement pour le compte de l'Onudi (Organisation des Nations-Unies pour le Développement Industriel) en Côte d'Ivoire, et cela pour une période de trois ans (Décembre 1980 - Décembre 1983).

A la demande du gouvernement ivoirien, le Centre d'Assistance et de Promotion de l'Entreprise Nationale (CAPEN)- Entreprise d'Etat responsable de la promotion des petites et moyennes entreprises industrielles (et artisanales) - a permis à l'expert-associé d'exécuter au mieux son mandat au sein de son organisation nationale.

I.3 - PROMOTION INDUSTRIELLE EN COTE D'IVOIRE

3.1 - Selon les souhaits du gouvernement ivoirien, une attention particulière et croissante est dévouée depuis les années 70 à la mise en place d'un tissu industriel, propre à la Côte d'Ivoire.

Pour ce faire, plusieurs institutions nationales sont appelées à intervenir, dont :

- le Ministère de l'Industrie, organe suprême définissant la politique gouvernementale et assurant une tutelle sur les entités d'exécution, particulièrement au sein de sa Direction Générale de l'Activité Industrielle (D.G.A.I).
- Comme exécutant, le Bureau du Développement Industriel (B.D.I: bureau de liaison pour les investisseurs étrangers) et le CAPEN sont à l'avant plan de la promotion industrielle.

3.2 - Pour les activités promotionnelles au profit des petites et moyennes entreprises (PME), le CAPEN dispose d'une organisation à l'échelle nationale.

Au bureau Central à Abidjan sont jointes les antennes de Yopougon et Koumassi (en région abidjanaise) et les délégations à travers le pays, notamment Bouaké, San-Pédro, Man et Korhogo.

3.3 - Au départ, tout promoteur ivoirien est libre de solliciter l'assistance du CAPEN à la création de son entreprise. Ainsi, l'expérience acquise au niveau artisanal par le promoteur au fil des années se concrétise par la mise sur pied d'une unité de production (et/ou de traitement) d'une plus grande envergure, faisant appel à une organisation de production et gestion d'exploitation en bonne et due forme.

Bien entendu, l'assistance sur commande sera aussi fournie au promoteur n'ayant pas d'expérience préalable dans l'activité industrielle qu'il souhaite exploiter.

3.4 - Au fil des années, plusieurs types d'activités ont retenu particulièrement l'attention des responsables à la promotion, notamment, les boulangeries, menuiseries, garages et ateliers mécaniques parmi d'autres.

3.5 - Par ailleurs, la décentralisation industrielle est soutenue par la promotion menée au sein des délégations régionales du CAPEN. De plus, la mise en valeur à moyen terme des parts industriels à cet effet permet de renforcer l'option de décentralisation.

3.6 - Disposant d'un nombreux personnel, le CAPEN est en état de répondre aux multiples appels de tout genre, exprimés par les entrepreneurs ivoiriens.

En collaboration avec les homologues ivoiriens, le survol des réalisations, issues des attributions de l'expert-associé, documentera ses travaux entrepris au cours de ce séjour professionnel en Côte d'Ivoire.

II - APPORT ET REALISATIONS AU DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

Toutes les activités, comme décrites dans les attributions n'ont pas connues la même importance opérationnelle. Dans l'ensemble, et en réponse aux besoins propres à la promotion industrielle du pays, l'assistance à l'entreprise (au plus large sens du terme, mais sans apport financier) a défini la majeure partie des activités de l'expert-associé.

II.1 - SEMINAIRES ET STAGES DE FORMATION

1.1 - Au niveau du CAPEN, le personnel d'assistance est régulièrement appelé à suivre des stages de formation, principalement mis sur pied à l'étranger.

Depuis 1983, plus d'intérêt a fait surface pour les stages sur place, indiscutablement mieux définis pour répondre aux impératifs locaux.

Il est à souligner que cette formation locale offre un choix considérable, à un coût bien moindre que les séjours à l'étranger.

1.2 - A l'attention des entrepreneurs ivoiriens, plusieurs initiatives de formation ont obtenu leur participation.

Ils ont fait part de leur préoccupation d'obtenir une formation plus pratique, utilisable au sein de leur propre entreprise. A ce titre, le succès majeur du projet "Equipe Mobile de Perfectionnement au niveau des PME" (US/RAF/79/251) fait pleinement état des modalités opérationnelles à maintenir à l'avenir.

En résumé, les travaux de formation se basèrent directement sur les situations d'entreprise des participants. En brisant le sentiment d'isolation et de non-familiarisation à la gestion industrielle, l'entrepreneur a fréquemment réalisé un programme de perfectionnement opérationnel, débouchant sur des réalisations durables.

A l'avenir, plus d'attention reste à dévouer aux stages et séminaires, optant pour des implications pratiques au sein des entreprises participantes.

II.2 - LA GESTION ET LES PME IVOIRIENNES

2.1 - Au départ, le constat est fait que bon nombre d'entrepreneurs PME ne sont pas ou guère familiers aux conceptions de la gestion industrielle.

Dès lors ou des systèmes de gestion rudimentaire leur sont soumis, un effort réel est entrepris pour entamer un meilleur suivi de leur exploitation, tant au niveau de la production, la commercialisation et la comptabilité.

2.2 - Il est impératif de constamment surveiller l'application, car le bien fondé d'une gestion réelle ne se manifeste qu'à moyen terme, délai trop lointain pour maintenir la curiosité et collaboration de l'entrepreneur.

Par ailleurs, nul encouragement est donné au collaborateur chargé de la gestion, mais son travail rendu plus difficile par son inexpérience et la non-transition des données d'exploitation.

Ainsi, l'absence de résultats valables confirme l'opinion d'inutilité que garde l'entrepreneur sur la mise en application d'une gestion saine.

Malgré tout, les sceptiques se réalisent ultérieurement, ayant vécu l'expérience douloureuse de leur indifférence, que la gestion est aussi devenue leur outil indispensable.

II.3 - SUIVI SYSTEMATIQUE DES ENTREPRISES

3.1 - Pour ceux qui ont bénéficié d'un séminaire ou stage, l'application des conseils de perfectionnement ne se réalise que rarement pour répondre aux besoins nombreux de leur entreprise.

L'obstacle principal reste l'immobilisme de l'entrepreneur, trop confiant de ses anciennes habitudes et refusant la compréhension des multiples au sein de son entreprise.

3.2 - En collaboration avec les assistants du CAPEN, un calendrier de visites auprès des entreprises assistées est établi pour une période de 3 mois. Au delà, une évaluation des résultats déterminera le maintien ou l'abandon du participant.

Il est à remarquer que l'entrepreneur agit en totale liberté au sein de son entreprise, et que l'application des conseils de perfectionnement reste à son entière discrétion.

3.3 - Pour les entreprises bénéficiant d'une assistance ponctuelle, les chances de succès sont encore moindre car l'intervention du CAPEN ne permet pas de créer un dialogue durable avec l'entreprise, indispensable à la vérification des progrès obtenus.

3.4 - Dans l'ensemble, le suivi systématique n'obtient pas les résultats espérés vu l'inaction des entrepreneurs et le rapide déclin de leur intérêt à moyen terme.

III - RECOMMANDATIONS A LA PROMOTION INDUSTRIELLE

1 - En tant qu'organe d'exécution, le CAPEN reste l'interlocuteur d'avant plan auprès des entreprises ivoiriennes.

Comme signalé déjà dans d'autres rapports, le caractère administratif du Centre d'Assistance réduit la crédibilité de ses actions. Plus de rigueur dans leurs actions et une meilleure expertise des assistants sont requises pour solidifier les interventions auprès des entreprises.

Par ailleurs, les restrictions budgétaires depuis 1981 limitent sérieusement le rayon d'action et minent tout esprit d'initiative auprès des assistants, touchés par des amputations salariales.

2 - Pour satisfaire au souhait gouvernemental de promouvoir inlassablement le secteur PME et artisanal, les moyens d'intervention restent à élargir au niveau de la logistique, ainsi qu'au niveau de la législation et toutes ses ramifications.

Trop fréquemment, l'entrepreneur se lance à la légère dans une opération industrielle, sans être inquiété nullement par des poursuites judiciaires en cas de non-réussite.

Pour seconder l'intervention du CAPEN, sa participation comme conseiller nécessite une base légale et strictement définie auprès des entreprises PME. Ainsi, les conseils judicieux ne resteront pas sans réponse quant à leur mise en valeur dans l'exploitation de l'entreprise.

3 - Pour assurer un meilleur équilibre financier auprès des entreprises PME, il est indispensable d'assainir le secteur des marchés d'Etat.

A moyen terme pour l'entrepreneur, il devient ruineux de participer à de pareilles opérations vu les retards considérables (jusqu'à 2 ans et plus) pour le règlement des marchés livrés.

4 - Pour les entrepreneurs, plusieurs recommandations seront énumérées, dont la mise en valeur est à réaliser sur consultation avec le CAPEN.

4.1 - Il est primordial de mieux familiariser les entrepreneurs avec une politique commerciale réaliste, à la hauteur du potentiel de leur entreprise. A ce titre, leur participation aux marchés d'Etat est à réviser vers un règlement plus rapide des marchés livrés.

4.2 - Au plan technique, nombreux entrepreneurs nécessitent des conseils pour assurer une meilleure finition de leurs produits, ainsi que le respect des délais de livraison.

4.3 - Dernièrement, la rédaction et l'application de documents simplifiés relevant de la comptabilité, l'analyse financière et la production permettront à moyen terme d'établir une gestion plus judicieuse au sein des entreprises PME et artisanales. La survie de l'entreprise ne peut être assurée que si l'entrepreneur acquiert une vue d'ensemble de ses opérations débouchant sur une gérance durable au delà des activités quotidiennes.

