



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

Distr. RESTREINTE

15525

Mars 1986
Français

PROMOTION INDUSTRIELLE ET TRANSFERT
DE TECHNOLOGIE
DP/BDI/81/008
BURUNDI

Rapport technique: Gestion et administration
des entreprises *

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

D'après l'étude de M/ Jean-Marie Grimault,
expert en gestion et en administration
des entreprises

Organisation des Nations Unies pour le développement industriel
Vienne

*Le présent rapport n'a pas fait l'objet d'une mise au point réactionnelle.

I - Présentation et objet de la Mission

Le présent rapport constitue le rapport final de la mission effectuée au Burundi, du mois de mai 1984 au mois de décembre 1985, dans le cadre du projet d'assistance au Centre de Promotion Industrielle (C.P.I.).

Le C.P.I. a été créé en 1979 et placé sous la tutelle du Ministre chargé de l'Industrie. Il a pour objet d'assurer des études de préinvestissement et d'investissement pour lui-même et pour le compte de tiers, et d'apporter son assistance à la promotion et à la gestion des entreprises industrielles. L'O.N.U.D.I. apporte son appui au C.P.I. dans ces différents domaines depuis qu'il a été créé.

A l'arrivée de l'expert soussigné, en mai 1984, l'équipe permanente de l'O.N.U.D.I. déjà en place comprenait :

- . un Conseiller technique principal ayant un profil de technicien et d'économiste,
- . un spécialiste P.M.E. ayant pour mission principale d'aider les petites et moyennes entreprises à résoudre leurs problèmes techniques (production, équipements, maintenance) et accessoirement, ayant mission de participer à l'étude des projets pour leurs aspects techniques,
- . un expert spécialiste du marketing et des études de marchés.
- . un volontaire des Nations-Unies, spécialiste en menuiserie, placé à la Direction de l'Artisanat pour aider les entreprises existantes ou à créer dans le secteur "menuiserie".
- . un économiste industriel ayant en charge les études des projets est venu compléter peu après l'équipe en place.

A l'intérieur de cette équipe ainsi définie, la mission de l'expert en gestion était l'aide à la gestion et à l'organisation des entreprises industrielles qui faisaient appel au concours du C.P.I. Il pouvait agir d'entreprises déjà existantes ayant à résoudre des problèmes d'organisation et de gestion financière, administrative ou commerciale et recherchant une aide momentané, ou, au contraire un appui permanent dans l'un ou l'autre de ces domaines. Il pouvait agir aussi d'entreprises nouvelles, et particulièrement de celles qui sont créées dans la phase des activités de ...

promotion d'entreprises industrielles du C.P.I. Ce dernier a en effet, vocation naturelle et légale d'aider cette catégorie d'entreprises qu'il se propose de conseiller, d'encadrer et d'en assurer le suivi, du point de vue de la gestion, pendant la période de démarrage, puis, ensuite, aussi longtemps qu'elles le jugent nécessaire.

Cette action de conseil de gestion constitue un volet important de l'aide à la promotion industrielle, et cela d'autant plus qu'il n'existe pratiquement pas de structure spécialisée en la matière au Burundi. Elle s'articule d'une part, à l'activité d'études et de réalisations des projets industriels que le C.P.I. développe en amont, d'autre part à l'activité d'assistance technique aux P.M.E.

La mission au Burundi a commencé en mai 1984. Il s'agissait, au départ, d'une mission de consultant limitée à quatre mois. Son objet était d'intervenir dans les entreprises industrielles qui avaient demandé une assistance au C.P.I. pour y assurer, suivant les cas, l'une ou l'autre des tâches suivantes :

- . révision et audit des bilans
- . analyse du système comptable et introduction d'une comptabilité analytique,
- . établissement d'un organigramme,
- . préparation de programmes d'approvisionnement, de programmes de commercialisation, etc.

A son début, la mission ne concernait qu'une seule entreprise qui venait de faire appel au C.P.I. et qui était en fait son premier client dans ce domaine. Mais assez rapidement d'autres demandes d'intervention se sont manifestées ou ont pu être envisagées pour deux raisons. D'abord, on escomptait la réalisation rapide de certains projets industriels tels que la tannerie ou l'usine de montage de bicyclettes. Ensuite, on attendait que certaines entreprises existantes, par exemple SYPHA, ou sur le point d'être créées, notamment la quaterie, fissent appel au C.P.I. pour l'organisation ou la réorganisation de leurs services comptables, financiers ou administratifs.

Pour ces raisons, il est encore nécessaire de prévoir le maintien en permanence d'un expert en gestion au sein du

projet, et aussi d'envisager la création d'un département de "conseil aux entreprises" dans le C.P.I. En conséquence, la définition de poste pour le deuxième partie de la mission prévoyait :

- . d'une part, concernant les interventions dans les entreprises, les mêmes tâches que celles prévues pour la création de consultant,
- . élargissait d'autre part les activités de l'expert sur deux points, à savoir
 - la formation interne et externe au C.P.I.
 - l'assistance au C.P.I. pour l'organisation de son département " conseil aux entreprises ".

Il convient de préciser que cette définition de poste avait été faite avant que le C.P.I. redéfinisse ses priorités et ses objectifs. D'une part, dès fin décembre 1984, les études de projets étaient retenues comme activités plus que prioritaires, quasi exclusives du C.P.I. et cela se traduisait notamment par l'intention déclarée du directeur (ad interim) du C.P.I. d'affecter l'expert sous-juré au service " études et réalisations". En fait cette intention ne fut pas complètement formalisée, mais le principe fut retenu que l'expert en gestion participait aux études de projets. Plus tard, au cours du premier trimestre 1985, le C.P.I. a élaboré un document dans lequel il définissait les trois domaines principaux de son activité à savoir :

- . identification et réalisation de nouvelles unités industrielles de production,
- . renforcement des structures industrielles existantes, en particulier par l'activité de conseil,
- . formation à la gestion et à l'administration des entreprises

Une répartition large des tâches a été faite entre les trois experts du projet, chacun d'eux prenant en charge celui des trois domaines d'activités du C.P.I. qui entrait le mieux dans sa spécialité, cette répartition n'excluait pas des actions ponctuelles de chaque expert vers les zones de responsabilité des deux autres, en fonction des possibilités de chacun. Pour le souligner, cela voulait dire qu'il intervenait également dans l'activité de conseil aux entreprises, sans conseils techniques, que dans la formation des cadres et intervenait en second rang et surtout sous les modalités d'assistance spécialisée, et qu'en matière de formation, il intervenait également dans la formation des cadres, sous les modalités

et la comptabilité.

II - Activités pendant la mission

1 - Généralités

La présentation des activités exercées pendant la mission se fera par domaine d'activités, c'est à dire :

- activités d'assistance aux entreprises,
- activités concernant les études de projets,
- activités diverses comprenant notamment la formation.

Il n'y a pas eu de programme de travail préalable pour la période de mission de consultant. Cette mission, prévue initialement pour quatre mois, a été d'abord prolongée de deux mois supplémentaires, puis prolongée encore jusqu'à fin 1984 pour éviter toute solution de continuité avec la mission d'expert prévue pour toute l'année 1985. Il était donc difficile de faire un plan de travail, d'autant plus que l'on ne savait dans combien d'entreprises ni dans quelles entreprises il faudrait intervenir.

Pour l'année 1985, il n'y a pas eu, non plus, de programme ou de plan de travail établi pour le projet dans son ensemble. L'expert a préparé un simple projet résumé de programme de travail, qui fixait plutôt des objectifs d'activités, à savoir :

- interventions ponctuelles dans les entreprises. Objectif, intervenir dans au moins une dizaine d'entreprises, le chiffre étant fonction de l'importance des missions, mais avec un plan de charge de trois chantiers en cours,
- constituer, parmi les entreprises concernées ci-dessus ou d'autres, un noyau de clientèle de cinq ou six entreprises auxquelles le C.P.I. apporterait un suivi régulier du type contrôle des comptabilités, diagnostic périodique etc,
- un cycle de formation pour les agents du C.P.I. sur les problèmes de gestion et d'analyse financière des entreprises et l'analyse et l'évaluation financière des projets,
- deux ou trois séminaires destinés aux responsables et aux gestionnaires des P.V.F.

2 - Assistance aux entreprises

2.1 - Minoterie de Muramvya

C'est la première entreprise dans laquelle l'expert est intervenu après son arrivée au Burundi. Il y a eu deux séries d'interventions au cours de la mission : une première de mai 1984 au début de 1985, et une seconde à partir de septembre 1985 et pratiquement jusqu'à la fin de la mission.

La Minoterie a été créée en 1979 et mise en exploitation à la fin de 1981. Elle a bénéficié pendant sa construction, sa mise en route et jusqu'au début de 1984, de l'assistance d'un expert en meunerie de l'O.N.U.D.I.

Elle fabrique de la farine de froment à partir de blé local pour une infime partie, et à partir de blé importé pour la presque totalité de sa fabrication. Elle fait aussi un peu de farine de maïs à partir de maïs local. De plus, elle a le monopole d'importation de la farine de blé. Des importations doivent combler l'écart entre les besoins du marché et la capacité de production de l'usine, et aussi faire face aux aléas de cette production.

En 1984, l'assistance à la Minoterie de Muramvya devait porter sur les points suivants :

- . remise en ordre de la comptabilité générale depuis la date de la création de l'entreprise,
- . élaboration et mise en place d'un système de comptabilité de coûts pour connaître et suivre les coûts de production et les prix de revient,
- . élaboration d'un organigramme de la société,
- . définition des principes et règles en matière d'approvisionnement en marchandises (farine importée) et en matières premières (blé), et préparation des programmes pour l'année 1985,
- . établissement des prévisions de trésorerie pour la période octobre 1984/ décembre 1985.

A l'arrivée de l'expert, en mai 1984, la C.P.I.

....

avait déjà avancé largement la remise à jour de la comptabilité générale, ce qui avait demandé un gros et difficile travail de reconstitution de pièces comptables. Le travail de l'expert a surtout constitué en une révision des travaux comptables du C.P.I. pour s'assurer qu'aucune anomalie ou erreur, au moins importante, n'avait été commise, ce qui était à craindre compte tenu des conditions anormales et très difficiles dans lesquelles l'équipe du C.P.I. avait du faire ce travail.

Un projet d'organisation d'une comptabilité analytique a été élaboré. Il s'agit d'un système classique de comptabilité analytique autonome avec comptes rétroactifs. Le projet comprend un schéma descriptif du système comptable proposé, un plan comptable analytique avec une note explicative sur le fonctionnement des comptes, une note sur les modalités de répartition des coûts des Centres d'Analyse sur les coûts des produits et une note sur la comptabilisation et sur le suivi des stocks, y compris les modèles de documents. Accessoirement, un projet de plan comptable général a été établi dans le but principal de rendre cohérentes les procédures de la comptabilité générale et celles de la comptabilité analytique (abonnement des charges, inventaire permanent etc).

Une proposition de nouvel organisme a été faite à la direction de la Minoterie, parallèlement au schéma de la comptabilité analytique, de façon notamment à faire coïncider au mieux les centres d'analyse prévus et les services, en vue de la mise en place ultérieure d'un contrôle de gestion.

Au début du mois d'août 1964, la nouvelle direction mise en place depuis le début du mois de mai, remettait en route la minoterie après un arrêt de plusieurs mois. Cette direction tenait absolument à connaître ses coûts de production et ses prix de revient, qui n'avaient jamais été calculés depuis la mise en route de l'usine, au dernier trimestre 1961. Des coûts ont été calculés pour la période août et septembre 1964 concernant laquelle l'activité de la Minoterie a été à peu près normale, c'est à dire travail normal à plein ou deux équipes. Les chiffres obtenus ont permis les premières comparaisons entre les coûts révisionnaires et les coûts réels d'une part, entre les prix de vente et les prix de revient d'autre part. Ces résultats ont servi de référence pour la fixation des

nouveaux prix de vente que la Minoterie a fait homologuer au début de 1985.

Les programmes d'approvisionnement de blé et de farine importés pendant la période d'octobre 1984 à décembre 1985 ont été établis, en tenant compte d'une part des besoins de la production et du marché et d'autre part de la reconstitution des stocks de sécurité de blé et de farine.

Enfin, les prévisions de trésorerie pour l'année 1985 ont été établies. Elles ont été faites de telle sorte qu'apparaissent les différents besoins de financement de la Minoterie. Sur la base de ces prévisions, celle-ci a pu négocier avec ses banques ses différentes lignes de crédits pour 1985, à savoir : crédits par signature, crédits spéciaux importation, crédits de trésorerie.

En septembre 1985, l'administrateur de la Minoterie de Muramvya a demandé que l'expert intervienne à nouveau dans son entreprise pour l'aider sur les points suivants :

- . établissement des programmes d'approvisionnement pour l'année 1986,
- . établissement des prévisions de trésorerie pour 1986,
- . évaluation des coûts de production de la farine et des prix de revient de la farine vendue (locale et importée).

Les programmes d'approvisionnement ont été établis pour l'année 1986, tant pour l'importation du blé que pour celle de la farine, en suivant les mêmes principes que pour l'année 1985, c'est à dire par référence à la capacité de production pour le blé, aux besoins du marché pour la farine et compte tenu des besoins de sécurité particulièrement importants pour un produit de base.

Les prévisions de trésorerie ont été faites pour l'année 1986, faisant ressortir, comme en 1985, les besoins de financement par différents types de crédits (importation, trésorerie etc) pour chaque mois.

Compte tenu de la fin de la mission de l'expert au Burundi, il n'était pas possible de mettre en place la comptabilité analytique. Du reste, les raisons qui avaient amené sa

mise en place à la fin de 1984 existaient encore en partie, notamment une insuffisance très marquée de la comptabilité matière. Il a simplement été proposé un certain nombre de recommandations pour améliorer le suivi et l'enregistrement des mouvements de stocks, préalable indispensable à la tenue d'une comptabilité de coûts. Pour cette même raison de fin de mission, il n'a pas été possible de faire autre chose qu'une évaluation rapide des coûts de production de la farine. Celle-ci a montré notamment que :

- . les prix de revient de la farine fabriquée à la fin 1985 étaient supérieurs aux prix de vente en vigueur,
- . ces mêmes prix de vente laissaient une marge positive lorsque la Minoterie vendait la farine importée.

Ces interventions dans la Minoterie de Muramvya se sont révélées utiles et ont été reconnues comme telles par les responsables de la société. Leur demande de septembre 1985 en est une preuve. Mais on peut regretter que l'action de l'expert n'ait pas été plus permanente et régulière tout au long de l'année. Ceci aurait permis, par exemple, un contrôle constant de la comptabilité générale dont la qualité et la fiabilité ne sont pas évidentes, une mise en place progressive d'une vraie comptabilité matière et l'introduction de procédures de mise à jour régulière des prévisions de trésorerie.

2.2 - Société Nationale des Peaux - Tannerie du Burundi

La Société Nationale des Peaux a achevé la première phase de l'installation de sa Tannerie (phase "wet blue") en juillet 1984 avec les essais à blanc des équipements, puis les premiers essais de tannage. Ces résultats ont été obtenus en partie grâce à l'assistance technique de l'U.N.U.D.I. et à son appui financier.

L'assistance à la S.N.P. pour organiser sa gestion comptable et financière venait donc en support et en complément logique de l'assistance technique et financière apportées par ailleurs par l'U.N.U.D.I. Elle a commencé après les premiers essais de tannage, c'est à dire fin août/début septembre 1984 et s'est poursuivie tout au long de l'année 1984, puis en 1985 de façon plus ou moins intensive.

En 1984, l'expert a entrepris de réviser les comptes et les situations comptables établis au cours de l'exercice 1984. Il a préparé un nouveau plan de comptes de comptabilité générale avec une notice explicative sur le fonctionnement des différents comptes. Ce plan de comptes a été mis en pratique à partir du mois d'octobre 1984 en utilisant une grille de passage élaborée dans ce but.

Au cours du premier trimestre 1985, l'expert a aidé la S.N.P. à établir le bilan de l'exercice 1984. Pendant le troisième trimestre, une situation comptable a été arrêtée à fin juin 1985. Malheureusement, il faut relever que la comptabilité générale remise et maintenue à jour à la fin de 1984 et au début de 1985 a repris du retard au cours du deuxième trimestre 1985, soit que la responsable de la comptabilité soit accaparée par d'autres tâches, notamment d'administration, soit qu'elle ait été indisponible pour des raisons personnelles. Le recrutement d'un aide-comptable et une redistribution des tâches au sein de l'entreprise devrait permettre de surmonter cette difficulté.

Les procédures d'achats ont été remaniées et des procédures de gestion des stocks mises en place. Avec l'accroissement prévu de l'activité de la tannerie en 1986 et 1987, l'organisation des achats et le suivi et le contrôle des stocks prennent une importance considérable. Toutes les procédures d'achat ont été réaménagées, mais particulièrement celles de achats de peaux afin de mieux contrôler les mouvements d'entrée par type et par qualité et les prix d'achat. En matière de gestion de stocks, l'expert a dessiné et introduit des documents de saisie des mouvements des stocks ainsi que des fiches de stocks.

En matière de comptabilité analytique, l'option retenue a été d'élaborer un jeu de tableaux destinés à analyser extra-comptablement les informations comptables, techniques et commerciales à partir desquelles les différents coûts seront calculés chaque mois. Les informations techniques sont fournies à la comptabilité, régulièrement, par le service " Production " en utilisant des supports préparés par l'expert avec le conseiller technique responsable de tannage. Depuis le mois de septembre 1984, date à laquelle la tannerie a commencé une production régulière et à laquelle l'expert a commencé son assistance à la S.N.P., les coûts de fabrication

des peaux tannées en wet blue ont été calculés régulièrement à la fin de chaque mois, fournissant des informations très utiles non seulement à la direction de la S.N.P., mais aussi au responsable technique de l'entreprise.

Des prévisions de trésorerie ont été établies pour le deuxième semestre 1985 et pour les années 1986 et 1987, à partir des prévisions d'achats de peaux (elle-même faites à partir de prévision d'abattage), de prévision de fabrication de wet blue et d'exportations pour ces deux années. Les plan de financement prévisionnels ont été faits pour la même période permettant d'évaluer les besoins de financement de la société, de déterminer la hauteur et le calendrier des apports de fonds nécessaires des associés ainsi que le calendrier de remboursement des dettes anciennes.

En conclusion sur la S.N.P., on peut rappeler que ce projet qui est important pour le Burundi sur le plan économique, était depuis longtemps dans les cartons, et que, grâce à l'O.N.U.D.I., au projet ONUOI/DPI et au CIP en poste en 1983/84, ce projet a bien démarré et fonctionne dans des conditions certes, encore difficiles, mais néanmoins assez satisfaisantes. Le niveau de production atteint en 1985 est nettement supérieur aux prévisions initiales. Les problèmes techniques semblent pour le moment maîtrisés. La gestion suit avec plus de mal et il serait souhaitable que cette société bénéficie, pendant encore deux ans, de l'apui permanent d'un conseiller de gestion pour lui permettre, en particulier, de faire face aux problèmes qui vont naître avec la croissance de l'entreprises prévue pour les prochaines années.

2.3 - Entreprise CAMU - Carrières de Muramba

Cette entreprise exploite un four à chaux semi-industriel dans le sud du pays, qui a été construit en 1979 avec l'aide d'un expert de l'O.N.U.D.I. Après un arrêt de deux ans, des travaux importants de remise en état ont été effectués en 1984 avec l'aide technique de l'expert SVE du projet, qui a suivi également sa remise en marche.

Parallèlement à cette assistance technique, cette entreprise avait demandé l'aide du C.P.I. sur deux points :

- . la mise en place d'un système de gestion,
- . une étude comparative de différents projets de développement

possibles.

Cette activité a été menée en relation avec l'expert P.M.E. Mais, à la demande de la direction du C.P.I., les travaux commencés n'ont pas été poursuivis et le dossier de cette entreprise a été classé. Le responsable de l'entreprise avait paru se désintéresser de la suite donnée à sa demande d'étude, ne fournissant même pas les informations nécessaires.

2.4 - Coopérative de Menuiserie de Rutana

Cette coopérative, créée en 1985, fonctionne avec dynamisme et bénéficie de l'appui des Volontaires du Progrès. L'expert a mis au point, pour elle, un système très simple de comptabilité, lui permettant de contrôler les coûts de production, les temps de travail de chaque coopérateur, le travail effectif et la rémunération de chacun des membres de la coopérative. Ce système est susceptible d'être utilisé, avec quelques variantes, par les unités de production de ce type. Il exige le minimum de temps et entraîne un coût minimal. Il est un exemple de ce qui aurait pu être développé dans les entreprises artisanales, si le C.P.I. avait choisi d'orienter son action vers ces entreprises.

2.5 - La Régie des Œuvres Universitaires

Cet organisme, créé à la fin de l'année 1984, a pour objet de fournir aux étudiants et assimilés, tous les services universitaires qui n'ont pas un caractère académique ou pédagogique, notamment l'hébergement, la nourriture et le transport des étudiants. Il a demandé au C.P.I. de l'aider à organiser la gestion de ses stocks et à mettre en place un système de contrôle interne. Après avoir hésité, la Régie n'étant pas une entreprise industrielle, le C.P.I. a finalement accepté de donner suite à cette demande.

Les travaux ont commencé en juillet 1985 et se sont poursuivis jusqu'en novembre. Un diagnostic de l'organisation en place et de son fonctionnement a été fait, après visites dans les différents services. L'établissement de ce diagnostic a été relativement long à cause de la faible disponibilité des différents responsables et collaborateurs de la Régie.

Le diagnostic a été établi service par service et accompagné pour chaque service, d'un certain nombre de propositions pour modifier et améliorer l'organisation en place ou pour introduire de nouvelles procédures opératoires. Ce travail a été fait avec le souci permanent d'apporter le minimum de bouleversement possible dans le système existant que les agents en place connaissent bien afin d'éviter toute perturbation ou rupture dans les services rendus par la Régie (gestion des restaurants universitaires, des homes universitaires etc).

L'expert a surtout révisé les procédures d'achats pour permettre un meilleur contrôle de ceux-ci, notamment contrôle de conformité, ainsi que les procédures de mouvements et d'enregistrements des stocks. Les imprimés existants ont été redessinés et complétés, d'autres ont été ajoutés afin de mieux connaître les consommations effectives et de permettre deux séries d'analyses qui ne sont pas faites actuellement, à savoir, une évaluation du coût des services rendus par la Régie et une comparaison de ces coûts réels avec ceux qui avaient été prévus, lors de l'établissement des budgets notamment. Il a été recommandé également de mettre en place une comptabilité patrimoniale conforme au plan comptable national, dont les caractéristiques ont été données.

La mise en place des recommandations faites peut se faire sans gros problèmes et grandes difficultés par les responsables de la P.O.U., sauf, peut-être au service financier où l'introduction d'une comptabilité patrimoniale, même simple, exige la présence d'un comptable ou, au moins d'un conseil régulier pendant la première année auprès du chef de service.

2.6 - Création d'un Département "Conseil aux Entreprises"

Dans les objectifs du C.P.I. énumérés par la loi, celui-ci doit apporter son assistance et ses conseils aux entreprises tant dans le domaine de la gestion que dans le domaine technique. Après les demandes d'assistance de la Vinoterie et de la tannerie, le C.P.I. et le C.T.P. du projet alors en poste ont vu la possibilité de développer assez largement l'activité de conseil en gestion. Cette idée s'appuyait sur :

- . la prévision de réalisation rapide de plusieurs projets, soit directement initiés par le C.P.I. (bicyclettes..), soit réalisés en dehors du C.P.I., mais auxquels celui-ci pourrait être plus ou moins directement associé par exemple la sucrerie, la briquetterie etc,
- . le fait que certaines entreprises parapubliques (on a parlé de l'ONAPHA) ou non, auraient l'intention de faire appel au projet ONUDI/CPI pour leurs problèmes d'organisation,
- . la constatation qu'il n'existe pratiquement pas d'organisme de conseil aux entreprises et que les petites et moyennes entreprises qui n'ont pas les moyens de rémunérer un personnel spécialisé permanent ont besoins de ce type de services.
- . enfin, le fait que le C.P.I. apportait déjà une assistance technique aux P.M.E. et que cette assistance se prolongeait souvent par une assistance à la gestion.

En fait, tous ces arguments se sont révélés illusaires. Aucun projet n'a été réalisé depuis mai 1984, à l'exception du démarrage des fours à chaux et à kaolin (cf le paragraphe 2.3 ci-dessus, entreprise CAMU), parmi tous ceux étudiés par le C.P.I. Hors du C.P.I., de tous les projets qui ont pris corps, notamment la sucrerie, ou des entreprises dont il a été question ci-dessus, et en particulier l'ONAPHA, personne ne s'est adressé au C.P.I. pour résoudre les problèmes d'organisation ou de gestion. De plus, le service "P.M.E." du C.P.I. a pratiquement disparu au début de 1985, l'expert PME de l'ONU.D.I. est parti un peu après et le C.P.I. a perdu un moyen important de contact avec les petites et les moyennes entreprises.

Une filière avait paru possible à l'expert pour trouver une " clientèle " au département " conseil aux entreprises " : les banques de la place. Il s'agissait de prendre contact avec elles pour leur faire connaître les services que le C.P.I. pouvait apporter aux entreprises (P.M.E. et autres) dans les domaines de l'organisation et de la gestion financière, commerciale, administrative, etc. Et il aurait pu être convenu entre le C.P.I. et les différentes banques que celles-ci conseillent et même dans certains cas, contraignent leurs entreprises clientes à s'adresser au C.P.I. pour une assistance ou un suivi dans tel ou tel domaine. Cette piste avait été abordée dès le mois d'avril et ~~avait~~ évoluée avec la

mission d'évaluation. En juin, la direction générale du C.P.I. a accepté de prendre contact par écrit avec les banques et leur proposer de discuter avec elles de cette question. Une réponse positive a suivi de toutes les banques de la place. Mais, par la suite, la direction générale du C.P.I. n'a pas voulu poursuivre l'action engagée. Quant à l'expert soussigné, il n'a pas jugé possible de la poursuivre seul. D'une part, il s'agissait d'engager le C.P.I. vis à vis des banques, d'autre part pour éviter tout risque de situation conflictuelle d'autant que l'assistance à la tannerie avait été maintenue alors que la direction du C.P.I. avait manifesté le souhait de la suspendre.

Une autre possibilité de recherche de clients a été le contact direct avec les entreprises, un quasi démarchage. Une première approche a consisté à passer par l'intermédiaire des organisations professionnelles, et en particulier la Chambre de Commerce. Des projets de réunions périodiques et régulières regroupant les adhérents de la Chambre de Commerce, les cadres du C.P.I. et les experts du projet ont été envisagées en juin 1985, mais finalement sans qu'il y ait de suite. L'autre approche retenue a été la visite directe aux entreprises. Dans un premier temps, n'ont été retenues que les entreprises adhérentes de la Chambre de Commerce que les experts se sont partagées. Pour sa part, l'expert soussigné a rencontré environ une demi douzaine de chefs d'entreprises travaillant dans différents secteurs, fabrication d'articles en plastique, constructions métalliques et menuiserie métalliques, construction etc. Aucune de ces visites n'ont débouché sur des demandes d'intervention, au moins à court terme. Mais ces visites ont permis de mieux connaître les problèmes des entreprises, les préoccupations dominantes des chefs d'entreprises et de faire un peu mieux connaître le C.P.I., même si on a pu constater une certaine réticence en face de ses propositions.

3 - Etudes de projets

3.1 - Extension de la Tannerie S.N.P.

Ce dossier se présentait à la fois comme dossier d'assistance à la gestion et comme dossier d'étude de projet. Les études de l'U.N.C.I., faites avant le démarrage de la

tannerie, prévoyaient trois phases pour atteindre l'activité normale. Une première phase correspond à la fabrication et à l'exportation des peaux en "wet blue". Elle a été mise en route en 1984. La deuxième phase sera la fabrication de "crust" et la troisième phase, celle de la fabrication de cuir fini.

Dans le cadre de ce dossier, il s'agissait d'abord de réactualiser l'étude technico-économique faite en janvier 1984 pour décider de l'intérêt de démarrer la première phase. Cette réactualisation avait été demandée par la Commission des Investissements avant d'accorder les avantages prévus par le Code, avantages que la S.M.P. n'avait pas attendus d'obtenir pour procéder à la mise en route. Pour les deux autres phases, il fallait déterminer la capacité de la S.M.P. à les réaliser et dans quelles conditions, et faire l'étude de préfaisabilité.

La réactualisation de l'étude de la première phase a donc été faite. Il s'est agi, en fait, d'une nouvelle étude puisque la plupart des paramètres étaient modifiés : quantités fabriquées, prix d'achat des peaux et des produits chimiques, volume des investissements, prix de ventes etc... L'étude réalisée a fourni à la S.M.P. les moyens d'obtenir les exonérations de droits d'entrée sur les importations d'équipements et sur les matières consommables, ainsi que certaines exonérations d'impôts ..

Les études sur la première phase comme sur les deux suivantes ont été faites, du point de vue technique, en étroite concertation et coopération avec le conseiller technique en tannage de la S.M.P. Elles ont permis de tirer un certain nombre de conclusions importantes pour la société, à savoir :

- . il convenait, si la décision était prise d'aller au-delà de la phase "wet blue", de réaliser en même temps les phases deux et trois, et non pas successivement. Il n'est donc pas possible d'étaler les investissements dans le temps, comme prévu, d'où un nouveau calendrier des besoins de financement à prévoir,
- . en aucun cas, la S.M.P. n'était en mesure d'envisager une reprise de ses investissements avant, au mieux, 1988, sous réserve que les conditions d'exploitation prévues soient bien remplies, c'est à dire que l'approvisionnement en peaux soit assuré pour atteindre le niveau de production prévue, que ...

Il n'y ait pas de blocage ou de difficultés dans l'approvisionnement des produits chimiques. Mais l'obligation de réaliser les phases deux et trois en même temps fait reculer ce délai en 1979/80.

- La réalisation des phases deux et trois ne devra être organisée qu'après une très sérieuse étude des marchés, et une bonne assurance d'écoulement des produits finis. En effet, l'exportation des cuirs finis est beaucoup plus difficile et plus délicate que celle des cuirs en "wet blue". Les marchés sont plus étroits, la concurrence y est plus sévère et les problèmes techniques plus délicats à maîtriser.

- Il conviendrait, pour le moment, d'étudier comme solution alternative possible, un développement de la tannerie limitée à une petite unité de fabrication de cuir fini qui serait uniquement destiné à l'approvisionnement du marché local et qui servirait de base à une petite industrie ou à un artisanat de la maroquinerie et, éventuellement, à une fabrication de sandales en cuir, pour le marché local également.

3.2 - Projets d'usines de chaussures

Il s'agit de deux projets, l'un, création d'une unité de fabrication de chaussures en cuir, et l'autre, de fabrication de chaussures en textile. Ces deux projets étaient encore peu avancés, en particulier pour les deux raisons suivantes :

- Les informations des fournisseurs d'équipements étaient, soit arrivées partiellement (cas des chaussures textile), soit pas encore fournies par les fournisseurs concernés (cas des chaussures cuir pour lesquelles, suite à la réunion de Solidarités, des entreprises roumaines devaient fournir les éléments techniques et commerciaux du projet),

- Les études de marché dont le principe avait été arrêté aux mois de mai/juin 1978 n'avaient pas encore été faites à la fin de 1978. Les études de marché sont normalement faites par l'export en marketing et études de marché du produit. Il était, et il est, d'autant plus important d'avoir les résultats de ces études de marché que les chances du marché des chaussures au Bénin sont mal connues, et ceux que l'on peut trouver sont peu fiables, que les données relatives sont souvent défectives à l'export, que l'on

deux projets sont très vraisemblablement concurrents, au moins dans certains secteurs du marché, et qu'il existe déjà une usine aux moyens importants avec BATA, laquelle sera un concurrent que l'on ne peut négliger.

Les éléments recueillis ont néanmoins permis d'arriver à certaines conclusions sur les deux projets :

- la création d'une usine de chaussures en cuir considérée comme un moyen de valoriser, en aval, le cuir local n'est plus d'actualité immédiate puisque, au mieux, la tannerie ne fera pas de cuir pour chaussures avant 1990, si finalement elle en fait. La création d'une petite unité de fabrication de sandales en cuir serait une hypothèse plus réaliste: des investissements beaucoup moins lourds, un produit déjà demandé sur le marché qui pourrait être fourni à un prix compétitif avec les prix des importations.
- de plus, la place ne semble pas exister pour une usine de chaussures en cuir. La préférence de la demande va aux chaussures textile, moins chères. Selon des données qu'il conviendrait de vérifier lors de l'étude de marché, la demande de chaussures textile représenterait environ 60 % de la demande actuelle de chaussures. Une usine de chaussures textile pourrait donc trouver des débouchés suffisants pour autant qu'elle soit en mesure de produire et de vendre à des prix inférieurs à ceux des articles importés. Sur ce dernier point, tous les éléments d'évaluation n'avaient pas encore pu être réunis.

3.3 - Méthodologie des études de projets

Les études de projets faites par le C.P.I. depuis 1964 sont présentées sur la modale de présentation du dossier à soumettre par les candidats investisseurs à la Commission des Investissements. En effet, lorsque le C.P.I. fait une étude de faisabilité pour un tiers investisseur, il se charge généralement d'établir aussi ce dossier. Il s'en suit une espèce de confusion entre deux études et deux documents administratifs qui n'ont pas la même finalité, à savoir l'étude de faisabilité de projet qui doit permettre à l'investisseur un choix d'investissement, et le dossier "administratif" à soumettre à la Commission pour l'obtention des avantages du

Le résultat de cette pratique est que l'on n'a pas d'études de pré-faisabilité ou de faisabilité présentées de façon vraiment satisfaisante. Or cette présentation influe sur le contenu et sur le fonds de l'étude qui présente des insuffisances, en particulier quand il s'agit d'études de projets d'une certaine importance.

Aussi l'expert a-t-il préparé une proposition de présentation des études de pré-faisabilité ou de faisabilité qui pourrait servir de cadre de référence pour toutes celles qui sont faites par le C.P.I. et destinées aux décideurs, à savoir banquiers, investisseurs, bailleurs de fonds etc. Ce document fait bien entendu référence au guide de l'O.N.U.D.I. pour les études de projets, en distinguant notamment dans leur évaluation, rentabilité et analyse financière. A partir de ces études seront extraits les éléments constitutifs des dossiers " Commission des Investissements".

3.4 - Divers

Enfin, sur les deux points suivants, l'expert a fait des propositions :

- . la constitution d'un document sur les coûts des facteurs au Burundi. Curieusement, rien n'avait été fait dans ce domaine alors qu'un tel document semble tout à fait nécessaire dans un bureau d'études d'investissements et très utile à diffuser,
- . la recherche systématique d'idées de projets industriels avec plusieurs niveaux de sélection pour constituer un portefeuille de projets suffisamment important et varié. Un des problèmes du C.P.I. est l'insuffisance du nombre de ses projets étudiés ou en cours d'étude. En effet, ceux qui sont actuellement en portefeuille sont très souvent soit impossibles à réaliser dans un court terme, soit des projets non-industriels (embauche, élevage, pisciculture..)

4 - Activités diverses

4.1 - Plan comptable national

En septembre 1984, le président et le secrétaire permanent du Conseil National de la Comptabilité ont demandé à l'expert de collaborer à la mise au point du nouveau plan comptable burundais dont la publication était prévue pour

L'année 1985. Cette activité paraissait entrer dans le cadre de la mission de l'expert et être complémentaire de ses autres activités, si l'on veut bien considérer que la comptabilité reste l'outil de base de la gestion dans les entreprises, et qu'elle y est souvent très déficiente.

L'expert a donc participé à toutes les réunions de travail qui ont eu lieu avec les comptables des entreprises, les représentants des administrations et de l'Université sur le projet de nouveau plan comptable. En collaboration avec le Secrétaire permanent du CNC, il a préparé le projet définitif du plan de comptes et des tableaux de synthèse et rédigé une partie importante de la notice explicative des comptes. Il a également préparé quelques éléments qui pourront servir de modèles pour l'élaboration du guide d'application qui devra compléter le plan comptable.

Le plan comptable burundais, nouvelle édition, a été finalement publié en octobre 1985, avec un retard de plusieurs mois sur le calendrier initial, retard dû à des difficultés rencontrées pour son impression.

4.2 - Formation

Inscrite parmi les activités diverses, cette activité aurait pu et dû trouver sa place dans un chapitre relatif aux activités principales, surtout compte-tenu des besoins du Burundi en la matière. Mais, au niveau du projet, il n'y a jamais eu de programmes de formation prévus, à l'exception d'un programme interne au C.P.I. préparé en juin 1985

Concernant la formation permanente sur la base du personnel du C.P.I., on signalera deux faits :

- . l'expert n'a pas eu d'homologue, ni officiellement, ni même en fait sauf pendant la plus petite partie de son séjour et là encore, pas toujours le même. Donc sur ce plan, peu de possibilités de formation directe.
- . un cycle de formation a été établi par les trois experts restés sur le projet, en juin 1985. Ce cycle devait s'établir sur plusieurs semaines, à raison d'une après-midi par semaine. Chaque expert s'était réservé une séquence de séances dans sa spécialité et, pour ce part, l'expert spécialisé devait animer les séances se spécialiser sur les problèmes de gestion financière et l'analyse financière

des entreprises et des projets. Pour des raisons internes au C.P.I. et malgré plusieurs relances de l'équipe des experts, ce cycle n'a jamais pu démarrer.

Cependant la formation extérieure, l'expert a pu monter, en collaboration avec le Conseil Permanent de la Comptabilité et l'Université (Faculté d'économie) des séances de séminaires sur la comptabilité à l'occasion de la sortie du nouveau plan comptable national. Malheureusement, le retard dans la publication de ce document a entraîné, par le fait même, un retard de ces séminaires. Seulement deux séminaires ont pu être tenus en novembre 1985, avant le départ de l'expert, à l'intention des comptables et des gestionnaires des entreprises.

Enfin, nous mentionnons pour le principe, le fait que l'expert a assuré la direction - en adjoint au directeur administratif et financier du C.P.I. - d'un mémoire d'un étudiant, pour l'obtention du diplôme de licence de sciences économiques qui portait sur des questions de comptabilité analytique.

III - Résultats atteints et problèmes rencontrés

Les résultats atteints par la mission apparaissent déjà clairement dans le compte-rendu des activités. Les actions de conseil de gestion qui ont pu être développées dans les entreprises ont été dans l'ensemble efficaces et, apparemment appréciées par les entreprises clientes qui ont manifesté de la fidélité dans leur recours au C.P.I. Malheureusement, on n'a pas atteint le volume d'interventions que l'on s'était fixé et donc pas abouti à la création d'un vrai département de conseil aux entreprises. Il y a plusieurs raisons à cette situation et, en particulier :

1 - Les réactions de l'environnement.

La mission devait se dérouler dans le milieu des entreprises et entrepreneurs privés pour lesquels on peut faire deux observations.

La première observation est que, dans l'ensemble, les entrepreneurs privés n'ont qu'une conscience très faible des besoins de leurs entreprises en matière de gestion. En général, si l'entreprise ne marche pas bien ou a des problè-

mes, c'est à cause du système de crédit qui est inadéquat, (pas assez de crédit et trop cher), parce que le marché est mal protégé ou les problèmes d'approvisionnement difficilement solubles, etc, mais ce n'est pas parce que l'entreprise est mal gérée, connaît pas ses prix de revient...Et faire appel à un conseil extérieur est perçu le plus souvent comme une démarche inutile, au mieux comme une mesure non prioritaire.

La deuxième observation est le regard que portent les chefs d'entreprises, ou du moins ce qui semble être le plus grand nombre, sur le C.P.I. comme " conseil d'entreprises ". A leurs yeux, celui-ci est très fortement marqué par son caractère d'émanation du Ministère de l'Industrie. Et ils répugnent très fortement, pour la plupart, à s'en remettre à un organisme considéré comme le prolongement de l'administration pour les aider à résoudre leurs problèmes en lui ouvrant le secret de leurs affaires. Cette réticence joue largement lorsqu'il s'agit d'avoir recours à un conseiller de gestion, mais elle joue aussi lorsque il s'agit de faire exécuter des études de projets dont un bon nombre échappe au C . P . I .

2 - un problème de personnel disponible au C.P.I.

Le principal problème du c.p.i. pour faire et développer l'assistance à la gestion des entreprises est le manque de personnel spécialisé. Actuellement, une ou deux personnes peuvent des missions de conseil d'entreprises, notamment en matière de comptabilité. Et encore, l'une d'elle, compte tenu de ses fonctions de directeur administratif et financier est elle relativement peu disponible pour faire de la clientèle. Plusieurs chargés d'études du C.P.I. ont une formation universitaire en économie et gestion. Mais pratiquement tous sont passés directement de l'université au C.P.I. et n'ont donc aucune expérience même de l'entreprise, à l'exception d'un seul. Dans les conditions présentes, ce sont donc que le C.P.I. n'a pas les moyens humains de son ambition d'ouvrir un département de conseil. Il peut, tout au plus, faire un certain nombre d'actions ponctuelles dans quelques entreprises. D'un autre côté, le recrutement de cadres de gestion expérimentés semble assez peu accessible, et il reste essentiellement la formation interne sur le tas du personnel en place, complétée par quelques stages, pour avoir une idée de ce qui

le personnel ad hoc. Il est donc d'autant plus regrettable que les propositions de formation faites par les experts n'aient pas eu de suite et que l'expert soussigné soit resté pratiquement sans homologues.

3 - un problème de politique du C.P.I.

En matière de conseil aux entreprises, la politique du C.P.I., pour le moins qu'on puisse dire, n'est pas fixée. Initialement, et notamment dans les textes de création, la mission du C.P.I. est d'aider les nouvelles entreprises qu'il crée dans le domaine de la gestion. Mais le fait d'abord que le nombre d'entreprises créées est très faible, que le C.P.I. ensuite interprète très justement que la promotion des activités industrielles concerne autant les entreprises existantes qu'il faut renforcer que les créations d'entreprises, ont conduit à l'idée de créer un département "assistance aux entreprises", c'est à dire à toutes les entreprises. Mais ce choix ne semble pas toujours absolument définitif et irréversible. C'est ainsi que l'on a envisagé de transférer l'expert en gestion dans le service "études et réalisation des projets"; que la direction n'a pas voulu poursuivre la recherche d'une collaboration avec les banques, enfin qu'aucun chargé d'études n'a été nommé affecté au département "conseil aux entreprises". De plus, au premier trimestre 1985 le poste d'expert en PME est supprimé ce qui entraîne pratiquement la fin de l'assistance technique aux entreprises. Or, chez les PME, assistance technique et assistance en gestion sont très liées et la première est souvent l'introduction à la seconde.

Sur deux autres points, les résultats ont été mitigés. Le Burundi a, après dix ans, un nouveau plan comptable qui devrait être un outil utile pour les entreprises, et l'apport du projet et de l'expert ont été un des éléments déterminants pour cette publication. Le nouveau plan comptable présente des améliorations notables sur le précédent. Il applique un ensemble de règles plus strictement conformes aux normes CCAM et gagne donc en cohérence.

Dans le domaine de la formation, par contre, les résultats sont assez éloignés des prévisions. Une des explications, partielle, est que le peu d'écho et de suite pratique relatif au travail de contacts entre C.P.I. et associations d'une part et organismes professionnels d'autre part, essentiellement la

Chambre de Commerce, en vue de mettre en place des programmes de formation pour les entrepreneurs et les gestionnaires, et finalement ce qui pourrait être pris pour l'intérêt médian de cet organisme à ces problèmes de formation.

IV - Propositions

En matière d'aide à la gestion des entreprises:

1 . Le C.P.I. doit se préoccuper de la formation de son personnel à la gestion et au conseil d'entreprise. Cette formation pourrait être dispensée par des stages dans des organismes de conseil, et de préférence de conseil aux PME, et artisans. Concernant les possibilités en France, (mais il en existe également en Belgique), on pourrait chercher à faire faire des stages auprès des conseillers de gestion qui travaillent dans les Chambres de Métiers, en s'adressant par exemple à l'Assemblée Permanente des Chambres de Métiers ou bien à l'A.P.C.C.I. (ex CEFAGI) boulevard Kléber à Paris, qui a formé ces conseillers de gestion.

2 . Si le C.P.I. a l'intention de développer un département ou un service de "conseil d'entreprises", il conviendrait de reprendre les contacts avec les banques de la place pour en faire les intermédiaires entre les entreprises ayant besoin de conseil et le C.P.I.

3 . Il serait utile, également, d'étudier les possibilités de création d'un bureau de consultation et conseils, avec la Chambre de Commerce, bureau qui fonctionnerait avec l'appui technique du C.P.I., mais en dehors de lui, pour contourner la méfiance actuelle des chefs d'entreprises.

4 . Enfin, il serait bon de fixer et de faire connaître clairement les règles et conditions d'intervention du C.P.I. dans les entreprises, qu'il s'agisse de gestion ou de projets, car il est normal que les entreprises connaissent quelles obligations et quel coût va entraîner une demande de services du C.P.I. En un manque d'informations précises, comme cela semble le cas actuellement, peut les décourager.

Sur un plan plus général :

1 . Il conviendrait de réviser le réaménagement des postes de travail. En effet, voici un projet qui doit assurer la coopération, la création et l'assistance aux entreprises

industrielles et qui ne comprend aucun technicien dans son équipe d'experts. Il est certes prévu une ligne de budget pour des consultants, mais il est souvent trop onéreux de demander des consultations ponctuelles nombreuses et répétées au niveau de la recherche ou de l'identification des projets et même pour résoudre des problèmes techniques d'entreprises en fonctionnement. Et il faut souligner, de plus, que le C.P.I. n'a aucun technicien dans son personnel. La réduction à trois personnes du nombre des experts en poste en avril 1985 n'était peut-être pas trop forte compte tenu du volume d'affaires courant du C.P.I., mais la composition de l'équipe n'était pas optimale. La présence d'un économiste industriel pour les études de projets se justifie tout à fait. De même se justifie la présence d'un expert en gestion si le C.P.I. conserve cette activité de conseil en la matière. Mais la présence d'un ingénieur industriel, généraliste, remplacerait avantageusement celle d'un spécialiste de marketing et d'études de marché. Il n'y a que quelques études à faire chaque année. La plupart concerne des petits projets et sont donc simples et relativement élémentaires. De plus les informations et matériaux disponibles sont limités, (absence d'enquêtes de consommation sauf locales, mauvaise connaissance des taux d'élasticité). De toutes façons, parce qu'il s'agit par définition d'activités ponctuelles, il serait préférable de confier telle étude de marché à un consultant, quand on l'estime nécessaire, et avoir un poste permanent dans le projet pour un ingénieur le plus polyvalent possible.

2 . Il serait souhaitable aussi que le C.P.I. de diversifier la spécialité de son personnel en prévoyant le recrutement de techniciens ou de rechercher le concours ou la collaboration à temps partiel de spécialistes locaux. A cet égard, l'inventaire des expertises disponibles sur place que le C.P.I. se proposait de faire est une bonne initiative qu'il convient de poursuivre.

Il serait également nécessaire de prévoir une réorganisation du C.P.I. de telle sorte que les diverses activités et missions ayant été bien identifiées, le travail soit organisé et réparti rationnellement entre services et agents.

Enfin, une question plus large peut se poser à savoir s'il n'est pas utile, et même nécessaire de réfléchir avec précision, à la fois ces objectifs, ces domaines d'intervention, ses modalités et ses moyens d'action. Dans cette réflexion, le projet et l'ONUDI pourraient apporter leur

contribution et redéfinir par là-même les objectifs du projet. Le C.P.I. a commencé ce travail au début 1985 en sortant un document de réflexions. Le problème a été débattu également lors de la réunion tripartite de 1985, mais beaucoup de points restent à éclaircir et des orientations à affirmer, dont on rappellera quelques uns. Le C.P.I. doit-il s'intéresser à toutes les entreprises, donc à tout projet, ou seulement aux PME? Doit-il s'intéresser à l'artisanat ou non? Et comment définir ces diverses catégories d'entreprises? Doit-il se préoccuper uniquement des projets et de leur réalisation, ou bien doit il apporter conseils et assistance pendant la conception et à quelles entreprises? Et quelle assistance? Gestion et/ou technique? Cette dernière semble indispensable si le C.P.I. s'adresse aux PME et aux artisans, mais la question se pose puisque le service d'assistance technique a été pratiquement dissout. Mais il y a plus. Des fonds de participations et de garanties sont des outils quasi indispensables de toutes politiques de promotion des PME industrielles et il est normal et logique que le C.P.I. joue un rôle important, sinon le plus important dans ces institutions. Or, actuellement, il est à l'écart du fonds de garantie. Par ailleurs, son action devrait être étroitement articulée à celle du Plan, qui entre autres, agréé les candidats promoteurs, alors qu'actuellement il n'est même pas informé de ces agréments directement. Dans le domaine des compétences, aider à la promotion des entreprises, c'est aussi recenser les blocages institutionnels et/ou réglementaires et faire aux autorités compétentes des analyses et des propositions pour les faire disparaître qu'il s'agisse de fiscalité, d'organisation du crédit, de la protection douanière etc. C'est, enfin, dans le domaine de la technologie appropriée, être l'organisme qui centralise pour tout le pays la documentation et l'information sur ce qui est proposé de l'extérieur et de ce qui est déjà exercé et disponible à l'intérieur. Cette réflexion permettrait très certainement de redonner un peu de dynamisme au C.P.I.

.....