



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



16857

Rapport Final

Contrat No. 87/128

ETUDE DE FAISABILITE
D'UN DISPOSITIF DE PROMOTION
DES PMI AU BENIN

petites et moyennes entreprises

REF ONUDI: - Appel d'Offres n° P. 87/39
- Projet n° DP/BEN/86.004

J. LASSORT
A. BENAZZO
Mai 1988

245

S O M M A I R E

=====

La situation actuelle

- I Exposé des motifs
- II Objet de la mission
- III Déroulement de la mission
- IV Situation de l'industrie
- V Environnement législatif et réglementaire
- VI Environnement bancaire
- VII Environnement d'appui aux entreprises et aux promoteurs

Le projet de Dispositif

- VIII Indications sur l'environnement législatif et réglementaire
- IX Le Centre de Services
- X Les associations d'entraide
- XI Le financement des investissements par crédit-bail
- XII La société de caution mutuelle
- XIII Le warrantage et la cession de créances
- XIV Le fonds d'aide au conseil
- XV L'accès à l'information
- XVI Indications sur la communication

Annexes

- Annexe 1: Liste des institutions visitées
- Annexe 2: Les secteurs d'activités
- Annexe 3: Liste des documents consultés

LA SITUATION ACTUELLE

I.- EXPOSE DES MOTIFS

1. La présente mission s'inscrit dans le cadre défini par le Document de Projet "BENIN 86/004/A/01/37" du 28 Octobre 1986, qui reprend les indications formulées lors du Séminaire National sur la Stratégie Industrielle (Juin 1985):

- "Etablissement de relations institutionnelles entre les Administrations chargées du développement industriel, les organisations groupant les hommes d'affaires privés, la Chambre de Commerce et d'Industrie et les Banques.
- Rationalisation de l'environnement réglementaire, fiscal et douanier des entreprises, et mobilisation, en faveur de l'investissement industriel, des ressources du système bancaire national."

Il s'agit donc de la création de tout un dispositif institutionnel et réglementaire en vue d'apporter aux petites et moyennes entreprises une assistance efficace, concertée et multiforme.

2. De nombreux pays africains ont pensé résoudre ce problème par la mise en place d'Offices Publics de Promotion des Entreprises. Or, 25 années d'expérience dans ce domaine soulignent l'inadaptation de cette formule.

21. En premier lieu, le champ d'intervention de ces organismes, trop large, comprend:

- . l'assistance individuelle à des entreprises existantes (pour leur gestion et leurs équipements),
- . la création d'entreprises nouvelles,
- . la mise en place d'organisations professionnelles,
- . la création d'un environnement administratif ou législatif favorable,
- . la coordination de l'ensemble de l'assistance aux PME

Ces Offices sont plus ou moins structurés selon les pays, et leurs actions pratiques s'orientent dans quatre directions:

- . préparation de dossiers bancables (création ou extension d'entreprises),
- . conseils généraux auprès d'entreprises existantes (informations, propositions d'éléments de gestion, conseil sur le fonctionnement de l'entreprise),
- . gestion de services collectifs (domaines industriels, services collectifs, ...),
- . organisation de formations pour les dirigeants.

A première vue, une réponse existe dans tous les domaines, sauf peut-être dans celui de la fabrication. Cependant, cette offre reste inadéquate compte-tenu de la disproportion entre le nombre de PME à aider et les effectifs des Offices. La majorité d'entre eux sont d'ailleurs faiblement décentralisés, et ne peuvent toucher qu'un nombre restreint d'entreprises.

Ainsi, par la force des choses, ils répondent plus aux demandes qu'ils ne cherchent à les susciter. La plupart des entreprises suivies sont celles qui ont fait, au départ, l'objet de dossiers de création.

22. Pour répondre aux tâches qui leur sont assignées, les intervenants des Offices devraient avoir de bonnes qualifications techniques, des connaissances certaines en gestion, un grand sens de la pédagogie et de la relation au dirigeant de la PME.

En fait, dans leur grande majorité, ces cadres:

- . sont jeunes,
- . sont dépourvus d'une expérience professionnelle suffisante,
- . n'ont reçu de formation ni au métier de conseil, ni au métier de formateur,

- . perçoivent une rémunération qui n'est pas de nature à renforcer leurs motivations,
- . ne sont pas soumis à une obligation de résultat.

De ce fait, ils manquent de "poids" vis-à-vis des entrepreneurs.

Leur crédibilité est également mise en cause par les banques qui leur reprochent de présenter des dossiers insuffisamment fondés et d'appuyer des projets peu valables.

II.- OBJET DE LA MISSION

3. La mission avait donc pour objet d'étudier la faisabilité d'un dispositif léger de promotion des PME béninoises qui évite ou réduise les difficultés rencontrées par les Offices.

Il s'agit, en fait, d'un dispositif innovant, à plusieurs égards:

- la vocation
- le statut (et le rôle joué par le privé)
- la taille
- le rôle: mobilisation d'acteurs nationaux
- la relation aux partenaires étrangers
- l'adaptation à la situation du BENIN.

4. Ce caractère pilote du dispositif, et de la présente mission, entraîne au moins deux conséquences:

- le dispositif aura besoin d'une période expérimentale de 3 à 5 ans avant de faire la preuve de son impact sur des problèmes de fond - par exemple: la viabilité des entreprises créées.

- la mission a privilégié certains aspects des termes de référence: diagnostic des PME, analyse des institutions de promotion, etc... (points 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9)*.

Elle pense, en revanche, que d'autres mesures seraient prématurées et relèvent plus de l'action même du dispositif:

- . homologation des bureaux d'études
- . création de fichiers des experts et consultants
- . insertion des jeunes diplômés. Sur ce dernier point, il est à noter qu'une mission concomitante du BIT, doit déposer des conclusions. Le dispositif pourrait donc tirer parti des recommandations de cette mission.

- elle a, en revanche, pris en compte l'analyse de l'environnement du dispositif, car ce dernier doit réussir à fonctionner malgré l'inadéquation du cadre législatif, fiscal, douanier, ...

III.- DEROULEMENT DE LA MISSION

5. Conformément aux termes de référence , la mission s'est déroulée du 16 Janvier 1988 au 11 Mars 1988.

Elle se composait de MM. PLANCHON et DANIS pour les aspects "industriels" et BENAZZO dans le domaine "financier" et connexe.

- L'équipe a travaillé en très bonne intelligence et complémentarité avec 5 cadres nationaux recrutés pour la circonstance.
- M. LASSORT, Directeur Général Adjoint de l'APRODI, est venu clôturer la mission.

6. Celle-ci a donc:

- recueilli les problèmes et besoins de 31 entreprises sur la base d'un questionnaire,
- visité les institutions d'appui technique ou financier, allant même jusqu'à étudier les possibilités de contribution de l'épargne informelle,
- demandé l'avis des diverses instances publiques et privées constituant l'environnement administratif et représentatif des entreprises, (réunion de travail avec les tontiniers),
- compulsé et traité la documentation existante.

7. Elle a également accompli une tournée dans le Nord en vue:

- d'apprécier la dimension régionale de l'industrialisation et les conditions d'une éventuelle décentralisation de l'activité du dispositif,
- de relever des idées de projets à examiner ultérieurement par le dispositif.

8. De plus, elle a proposé une prolongation de l'étude en vue:
- de simuler le parcours réel de la création d'entreprises pour fournir des recommandations adaptées à la situation béninoise,
 - d'approcher le problème des jeunes diplômés face à la promotion d'entreprises nouvelles.

9. Enfin, elle a animé un séminaire réunissant les experts de l'APRODI et les cadres nationaux pour élaborer les grandes lignes de force du dispositif, et définir les axes et la méthodologie de travail de la 2^{ème} partie de l'étude (prolongation de 3 mois - voir 8.).

10. La mission a reçu un excellent accueil de la part des entreprises et institutions concernées, malgré la réserve d'administrations ou de banques ayant des ambitions promotionnelles analogues à celles du dispositif.

En même temps, s'est exprimé le souhait général que le projet débouche rapidement sur des actions concrètes, en dépit d'un scepticisme justifié par l'abondance de missions similaires ayant emprunté les mêmes circuits et posé les mêmes questions.

IV.- SITUATION DE L'INDUSTRIE

11. L'appréciation de la situation des Petites et Moyennes Entreprises prend appui:

- sur l'enquête effectuée par l'APRODI auprès des 31 unités de production (voir liste en page 10),
- sur les entretiens avec les cadres et responsables des institutions visitées (voir liste en "Annexe"),
- sur l'analyse des rapports et documents fournis par le PNUD, l'ONUDI et autres organismes détenteurs.

Les constats et opinions ci-dessous expriment donc plus la convergence des avis émis par nos différents interlocuteurs et par les experts antérieurs que la seule opinion de l'APRODI.

12. La politique industrielle du BENIN depuis un quart de siècle a procédé d'un double souci, celui d'accéder à l'indépendance économique et de créer un modèle de développement intro centré, c'est-à-dire, des unités industrielles justifiées par un marché intérieur progressivement agrandi, depuis la transformation des produits agricoles jusqu'à la fabrication de produits de consommation courante et de biens intermédiaires légers par substitution aux importations.

Il fallait, pour cela:

- améliorer la productivité agricole et accroître ainsi le pouvoir d'achat du monde rural,
- commercialiser les surplus et les mobiliser à des fins de formation de capital.

L'industrie, considérée comme un moyen d'accompagnement de cette stratégie devait:

- fournir des moyens de production susceptibles d'accroître la productivité agricole (mécanique, intrants, pièces détachées),
- transformer ces produits agricoles pour les mettre à la disposition des consommateurs finaux intérieurs et extérieurs.

Cette politique a échoué:

- l'industrie est en régression,
- les liens attendus entre l'industrie et l'agriculture ne se sont pas établis,
- les branches de l'industrie qui utilisent les matières premières nationales ont connu le déclin le plus important.

13. Au niveau des opérateurs,

131. Les causes de cet état de chose sont rapidement résumées ci-après:
- Des secteurs, considérés comme nécessaires à l'expansion, ont été développés par l'Etat, faute de trouver un capital privé pour des mises de fonds et des risques aussi importants, aboutissant à des investissements surabondants, à haut niveau de technologie, en principe destinés au marché intérieur, mais très orientés vers l'exportation, d'où les caractéristiques suivantes:
 - capital initial non entièrement libéré et donc recours à un crédit bancaire pénalisant dès le départ la rentabilité,
 - capital insuffisant ou/et manque de fonds de roulement: des unités ont été stoppées, d'autres n'ont pas démarré,
 - surdimensionnement résultant de ruptures de contrats d'exportation importants ou de marchés surestimés, d'où des prix de revient accrus. Ce dernier est encouragé par des études de marché établies sur des bases fausses (faute d'éléments).

- obsolescence des équipements,
 - dépendance de matières premières locales ou importées dont les prix réduisent encore la compétitivité des entreprises,
 - dépendance d'assistances techniques, de pièces de rechange importées,
 - coût élevé de l'énergie.
- . De plus, la conception des projets (technologies choisies, partenaires), leur réalisation (retards du génie civil, des équipements, des réceptions), sont pénalisantes dès le départ.

132. On retrouve ces éléments de manière plus concrète dans les résultats de l'enquête d'entreprises, menée par les experts de l'APRODI.

Sur 31 sociétés visitées:

26 ont des problèmes de marché

19 ont des problèmes de rentabilité

19 ont des problèmes financiers,

dont le détail est fourni dans le tableau ci-joint.

Codification des colonnes:

- | | |
|--|---|
| 1) marché avec comme sous-cause | :. concurrence locale
. importations légales
. importations illégales |
| 2) positionnement stratégique | :. taille, produits, qualité |
| 3) rentabilité | :. prix de revient, de vente,
outil inadapté |
| 4) problèmes financiers | :. carence des bailleurs
. concours bancaires
. coûts
. créances clients |
| 5) approvisionnements | :. matières, pièces |
| 6) les autres problèmes d'environnement réglementaire, de gestion et de management se posent dans toutes les sociétés rencontrées. | |

INDUSTRIES VISITEES ET CATEGORIES DE PROBLEMES

SECTEUR	1	2	3	4	5	6
- Alimentaire						
. Sonicog	X		X	X	X	X
. S.S.S.			X	X	X	X
. Béninoise	X	X				X
. G.M.B.	X		X			X
. Sonafel				X	X	
. O.N.C.	X		X	X		
. Rio	X		X			
. U.A.C.	X			X		
- Textile						
. Sobetex	X		X		X	
. Sitex	X		X	X		
. Sopab	X		X			
- Chimie						
. Sobepec	X		X			
. Sobepar	X	X				
. Jojo	X		X	X	X	
. Sobegi						
. S.E.B.	X	X	X	X		
- Mécanique						
. O.C.B.N.			X			
. Iber				X		
. Sotram	X	X	X	X		
. Mabecy	X	X	X	X		
. Comesud	X	X	X	X		
. Cobemag	X		X	X		
- Produits non métalliques						
. S.C.B.	X	X	X	X		
. Sonaci	X			X		
. SCO	X					
. Idar	X			X		
- Bois						
. Med	X			X		
. Coop. meuble	X					
. Onab	X		X	X	X	
. Coop.	X					
- Papier						
. Abn	X	X	X	X		
31 entreprises	26	8	19	19	6	4

14. Au niveau de l'Etat, les décisions et réglementations sont également concernées.

141. La politique salariale, plus orientée vers la stabilité que vers les hauts salaires, pousse à l'absentéisme, à l'émigration, au travail clandestin, d'où une faible productivité accentuée par les sureffectifs.

Le management des cadres: absence de délégation de pouvoirs, de programmes de formation, de valorisation des compétences, aboutit à une démotivation de cette catégorie de personnel.

142. Les prélèvements effectués sur les fonds de réserve des Sociétés Publiques, les prix de cession arbitrairement fixés par les multiples sociétés d'Etat intervenant dans une filière (avec dime au passage) pénalisent d'autant plus les entreprises que, dans le même temps, sur le marché intérieur, prix d'achat et prix de vente sont imposés pour lutter contre la spéculation des revendeurs.

143. La faiblesse de la rentabilité nette est accrue par une politique fiscale sévère, une absence de protection des produits nationaux contre les importations légales ou non mais "fiscalement utiles", alors que les efforts de promotion des mêmes productions sont notoirement insuffisants.

Pour résumer, on peut dire que le mimétisme vis-à-vis du modèle "pays développé" a conduit à une industrialisation hâtive. L'industrie n'est pas un produit d'importation, mais le résultat d'une longue évolution du tissu économique tout entier.

V. - ENVIRONNEMENT LEGISLATIF ET REGLEMENTAIRE

Il ne sera repris ici que l'essentiel des contraintes pesant sur les entreprises et les promoteurs.

15. Prix.

Le principe, pour ce qui concerne les produits fabriqués localement, est le blocage général pour des périodes déterminées, afin de lutter contre l'inflation.

Compte-tenu de la dépendance, vis-à-vis de l'extérieur, de la grande majorité des entreprises béninoises, on peut identifier un certain nombre d'effets pernicieux de cette réglementation.

Les entreprises privées doivent choisir entre le respect scrupuleux et suicidaire de la législation en question et la mise en place d'artifices permettant "d'anticiper", par des justificatifs appropriés, les augmentations de leurs inputs, de façon à neutraliser le délai de réajustement souvent important.

Une fois, les artifices mis en place, on peut céder à la tentation de "devancer" les besoins d'augmentation avec, dans l'ensemble, des effets totalement opposés à ceux souhaités par le législateur.

16. Fiscalité.

Deux types d'imposition sont prévus depuis 1981 pour les entreprises travaillant dans le secteur de la production, sous le régime de droit commun:

- un impôt sur les bénéfices réalisés, de 48%
- une taxe sur l'ensemble du chiffre d'affaires, de 18%.

La taxe sur le chiffre d'affaires est considérée comme une délégation à l'entreprise de la fonction de "collecteur": l'augmentation du prix de vente qui résulte de son application a un effet largement dissuasif.

De plus, les contrôles quantitatifs sont plus faciles pour les biens fabriqués, stockés et distribués sur le territoire national, que sur des biens importés, traversant des frontières dans des containers ou dans des véhicules. Ceci défavorise les activités productives locales et privilégie le commerce.

Un nombre très limité d'entreprises peut supporter, sans monopole protectionniste, cette taxe sur le chiffre d'affaires. Aussi, nous dit-on, tous les moyens sont utilisés pour sortir, officiellement ou non, du régime de droit commun, soit par l'agrément au Code des Investissements, soit par l'absence d'une comptabilité régulièrement tenue, soit, enfin, par le simple refus de payer les montants dûs au fisc.

Nos entretiens avec la Direction des Impôts ont mis en évidence l'insuffisance de réglementation et de moyens adaptés de contrôle et de répression. Le fichier des contribuables (personnes physiques et morales) est tenu manuellement. L'informatisation du Service ne paraît pas envisagée.

17. Investissements.

171. En l'absence d'un Plan de Développement Industriel réaliste et précis, la définition du terrain d'action et des objectifs du Code est trop générale pour être utile:

"Les entreprises nouvelles, quelle que soit leur forme juridique, qui présentent une importance et un intérêt particulier pour l'économie nationale et qui offrent des garanties suffisantes du point de vue technique et financier".

La marge de manoeuvre possible, d'une part pour les candidats promoteurs et, d'autre part, pour les fonctionnaires chargés de se prononcer sur le bien fondé des demandes est trop tentante pour ne pas l'utiliser.

De plus, à côté d'une telle latitude, le texte prévoit des obligations et des contraintes qui sont, en réalité, inapplicables pour une entreprise normalement gérée.

A titre d'exemple, quel opérateur privé pourrait supporter, en gérant son entreprise "en bon père de famille", l'épée de Damoclès de l'article 34.

"Dans toute entreprise admise au bénéfice d'un régime privilégié, l'Etat se réserve le droit de prendre une participation au capital social dont le taux est laissé à sa discrétion".

172. Il est difficile de comprendre la diversification des régimes selon le statut juridique des entreprises et leur actionnariat (public, privé, national, etc.).

Le Code actuel s'est attaché à créer un environnement théoriquement favorable et multi-usages pour une palette trop importante de projets. De plus, les outils en question n'ont pour but que la création de l'entreprise et négligent sa vie et son environnement, notamment dans les phases très délicates de son lancement et de sa jeunesse.

Il paraît assez utopique d'inciter les investissements exclusivement par des dispositions d'exonérations de droits, de taxes et d'impôts dans un pays où l'évasion fiscale organisée a dépassé depuis longtemps la phase d'apprentissage.

18. Social.

En 1979, les salaires ont été bloqués au BENIN à un niveau très bas.

En 1980, le SMIC a été porté à 51,75 Francs/heure. D'autres augmentations sont intervenues ultérieurement.

D'autre part, la législation prévoit la mise en place de primes de rendement, de qualité, d'assiduité, etc... L'absence de réglementation concernant la mise en place de ces primes a, pour le moment, vidé ces dispositions de leur contenu.

Ces mesures, ainsi que le système de protection sociale découragent la création d'emplois et incitent les petits promoteurs à se confiner dans le secteur informel.

./...

VI.- ENVIRONNEMENT BANCAIRE

19. Le PROJET DE PLAN 1983-1987 mettait l'accent sur la situation du crédit au secteur industriel en 1981

Les dangers:

- La répartition du crédit selon la durée:

72,3% à court terme,

22,8% à moyen terme,

4,9% à long terme.

La grande majorité des crédits paraissait donc être mobilisée par des difficultés financières, en principe temporaires, mais permanentes en pratique, résultant toujours, de pertes d'exploitation ou de prélèvements de trésorerie.

- La ventilation du crédit selon les entreprises: seulement 9 d'entre elles mobilisaient 81,4% des crédits à l'industrie, le reste étant utilisé, en grande partie, par celles qui, à cause des retards de paiement des Pouvoirs Publics, cherchaient le financement de besoins de fond de roulement trop importants.

Ces aspects étaient à mettre en relation avec la suppression, pour les Banques Nationales, de l'obligation de transmettre à la BCEAO la situation financière des emprunteurs, les facilités de la BCEAO étant, de plus, ouvertes sans tenir compte de l'activité.

De l'avis de nos interlocuteurs, les tendances citées ci-dessus n'ont pas été modifiées dans les années suivantes.

La croissance des crédits de 20 à 25% par an (1975-1985) permet d'affirmer que la situation actuelle est plutôt due à l'affectation des disponibilités des banques béninoises au commerce et, pour la part dévolue à l'industrie, principalement au financement des déséquilibres bilanciaux des sociétés d'Etat les plus importantes.

Aujourd'hui, le système bancaire n'est plus en mesure d'assurer ses fonctions, tant pour les transferts vers l'étranger, actuellement bloqués, que pour les compensations locales, rendues difficiles par les comptes débiteurs des Banques Nationales auprès de la BCEAO.

20. Réglementation actuelle du crédit destiné aux PMI:

(source B.C.R.)

Pourcentage d'autofinancement trop élevé (35%). Cet élément conduit certains promoteurs à augmenter artificiellement la facture d'achat, procédé non pénalisé en cas d'agrément au Code des Investissements avec exonération des droits d'entrée.

Une telle pratique facilite, par ailleurs, les exportations de capitaux.

VII.- ENVIRONNEMENT D'APPUI AUX ENTREPRISES ET AUX PROMOTEURS**21. Chambre de Commerce et d'Industrie du BENIN.**

La C.C.I.B. est un Etablissement Public couvrant l'ensemble du territoire national et placé sous la tutelle du Ministre chargé du Commerce.

L'article 38 des statuts précise les attributions de la C.C.I.B., en particulier pour ce qui intéresse le dispositif.

- elle suscite la création d'Associations ou Groupements Professionnels, en vue de promouvoir les activités économiques et sociales du pays et de contribuer à leur organisation,
- elle anime, informe et forme dans tous les domaines pour concourir à la Promotion des Entreprises et des Hommes,
- elle joue, auprès de ses ressortissants, un rôle d'assistance technique et de conseil en fournissant des documentations, des renseignements ou informations en matière juridique, fiscale, financière, sociale et règlementaire.

Le jumelage récent avec la C.C.I. de Brest s'est traduit par des échanges, une formation de cadres pour développer l'activité de promotion.

Bien qu'orientée vers le "Commerce", la C.C.I.B., du fait de ses ramifications en province et de sa structure propre, pourrait démultiplier le rôle promotionnel du futur dispositif (recherche de promoteurs, idées de projets, animation, information, etc...), dans la mesure où la tutelle ministérielle se fait suffisamment légère pour le lui permettre.

22. Bureau Central des Projets (Ministère du Plan et de la Statistique).

221. Le B.C.P. comprend 5 services:

- . SPAI : projets agricoles et agro-industriels
- . SPIE : projets industriels et énergie
- . SPIES : projets d'infrastructure et d'équipements sociaux
- . SPIDI : promotion des investissements documentation et informatique
- . SAF : administratif et financier.

Le tableau ci-dessous donne la répartition des compétences des cadres et techniciens supérieurs, par service:

	SPAI	SPIE	SPIDI	Total
<u>Cadres supérieurs</u>				
Relations internat.		1		1
Economistes	1 (chef)	2	2 (dont 1 chef)	5
Sociologues		1 (diréc. adjoint)		1
<u>Techniciens sup.</u>				
Génie civil	1	1		2
Statistiques	1			1
Economistes			1	1
Gestion commer.			1	1
Total	3	5	4	12

Tous les chefs de services sont de bon niveau, mais seul le Directeur du B.C.P est ingénieur (agronome).

Il est envisagé de renforcer ce service, avec l'assistance technique du PNUD et de la BAD.

222. Actuellement pour les projets présentés par des promoteurs, le cadre institutionnel est le suivant:

Le BCP procède à l'étude complète en s'appuyant sur toutes les compétences qu'il peut trouver:

- . constitution d'une équipe interne mixte du BCP pour les études de marché (questionnaire, dépouillement, interprétation, etc...),
- . utilisation d'ingénieurs spécialisés des Ministères Techniques, mais le plus souvent de la Direction de l'Industrie (Ministère de l'Economie et des Finances),
- . utilisation de l'INSAE (Institut National de la Statistique) qui dispose de spécialistes pour les enquêtes.

Si on ne trouve pas les compétences techniques dans les Ministères, on les cherche à l'extérieur, mais en aucun cas au BENIN.

Le BCP ne s'estime pas outillé pour élaborer les projets un peu complexes, sauf s'ils ont déjà été réalisés dans le pays et s'il est envisagé à l'avenir de développer cette cellule.

23. Banque Béninoise de Développement

La BBD a créé en 1987 un service autonome "Assistance et Promotion des PME" au sein de la Direction des Crédits et Promotion

Direction des Crédits et Promotion

Etudes et prévisions économiques	Assistance et Promotion des PME	Crédit
	4 économistes	1 économiste

Le service "Assistance" joue un rôle complet au profit du promoteur:

- Etude de marché,
- Etude technique (vérification, comparaison, recherche de partenaires),
- Présentation au financement local ou extérieur,
- Présentation au Comité de Crédit.

La BBD pense qu'il faut toujours avoir un partenaire extérieur.

A ce jour, une dizaine de dossiers lui ont été présentés, mais aucun n'a encore abouti.

Il est intéressant d'analyser la démarche complète envisagée auprès du promoteur éventuel:

- Clause suspensive: le suivi (assistance et promotion) est obligatoire.
- Les garanties exigées: les titres fonciers, les cautions solidaires des actionnaires, les hypothèques, le nantissement du matériel et le fonds de commerce,
- Le suivi comprend: l'analyse de documents envoyés tous les trimestres par l'entreprise, du conseil sur place, etc...

La BBD envisage de développer ses activités promotionnelles:

- en allant chercher les compétences où elles se trouvent et en les rémunérant,
- en étant davantage présente sur le terrain,
- en étudiant de nouveaux systèmes de garantie du type "cautionnement mutuel".

Le Directeur n'est guère favorable à la création d'un dispositif concurrent et souhaite plutôt développer l'efficacité de la BBD, mais le cas échéant il y participera.

Le Directeur ne pense pas non plus qu'une institution financière spécialisée soit utile: il vaut mieux améliorer ce qui existe, bien qu'il admette que la BBD ne peut tout faire.

La DCP est moins réservée, car elle voit dans le dispositif un moyen:

- de compléter son action et de l'améliorer par la formation,
- de la conseiller sur les problèmes techniques.

24. Direction de l'Industrie (Ministère des Finances et de l'Economie)

La Direction de l'Industrie, auparavant dépendante du Ministère de l'Industrie, a été rattachée en 1987 au Ministère des Finances.

Elle comprend un effectif de 70 personnes réparties entre 3 services:

Direction de l'Industrie		
Industries alimentaires	Mines et Transformation	Etudes et Promotion 15 personnes

Le service des Etudes et de la Promotion a en charge de nombreuses activités en cours de réalisation:

- Mise en oeuvre de la politique industrielle, en particulier en matière de promotion des PMI:
 - . études sectorielles
 - . protection des industries naissantes
 - . viabilisation des domaines industriels
 - . simplification des procédures de prêts
 - . recherche de documentation sur les technologies nouvelles.
- Etude des dossiers en vue du Comité Technique des Investissements.
- Missions d'audit dans les entreprises sous tutelle.

- Contrôle de l'entretien des équipements, recherche de l'amélioration des processus et de l'organisation, conformément aux normes définies ou à définir.
- Définition de programmes d'assistance en matière de gestion et de marketing.
- Sécurité, contrôle, etc..

Les missions d'audit "seraient mal perçues par les entreprises".

Cette Direction n'a pas d'idées très précises sur le rôle du futur dispositif qui devra toutefois:

- être sous tutelle de l'Etat, en s'inspirant des grandes orientations
- promouvoir des petites unités.

En conclusion, le dispositif pourra, aussi, s'appuyer sur un vivier de compétences pour des études ponctuelles.

25. Centre Béninois du Commerce Extérieur

Ce Centre souhaite s'équiper en moyens et acquérir un savoir-faire pour effectuer des études de marché et des enquêtes, pour la promotion des produits fabriqués à partir des matières premières locales, à l'exportation.

Il bénéficie ainsi de l'assistance du Centre du Commerce International de Genève.

Le CBCE apportera son aide au dispositif pour effectuer des études sur le marché national.

26. Consultants - Experts - Bureaux d'Etudes - Comptables

Il n'existe pas de répertoire permettant de situer géographiquement ces catégories professionnelles.

En outre, beaucoup de compétences se sont expatriées, aussi bien en Afrique qu'en Europe: leur retour dépendra de l'évolution de la situation économique et politique.

Pour repérer les compétences, il a donc été procédé à un sondage à partir d'un échantillon qui a pu nous donner des indications sur l'ensemble du secteur.

Il y a lieu de distinguer:

261. Les bureaux structurés capables d'effectuer des études de marchés, des études de faisabilité de projets, des dossiers d'agrément au Code des Investissements, de l'organisation et de l'assistance de gestion.

Ceux-ci sont peu nombreux: 2 au plus, dont PROMAFRIQUE qui dispose d'une équipe de 6 experts, et CREA-BEL.

En fait, cette société travaille beaucoup pour elle-même (Groupe Agro-alimentaire SOCRAGRIKO) et pour l'obtention d'agréments ce qui donne un tour assez particulier aux études.

262. Les experts et consultants indépendants.

Ceux-ci sont au nombre d'une quinzaine, soit retraités, soit fonctionnaires des Ministères et des Banques d'Etat, qui bénéficient ainsi de revenus complémentaires.

En résumé:

- . il n'existe pas de compétence du type ingénieur-conseil généraliste dans les PMI,
 - . les études de marché sont d'une fiabilité variable car le pays manque de statistiques justes, quand elles existent, et les marchés parallèles ne sont pas pris en compte.
- Souvent, se sont les prévisions du Deuxième Plan qui sont utilisées!!!

. il faut une formation complémentaire des comptables, à la connaissance des entreprises, à leur gestion.

Il n'existe pratiquement pas de comptabilité analytique dans les entreprises, car il n'y a souvent pas de comptabilité générale.

Le dispositif aura donc besoin de s'appuyer sur des experts formés pour pouvoir suivre la vie des entreprises.

La mise en place d'un fichier d'experts ne peut se faire que progressivement, en fonction des expériences acquises.

Au début, l'expertise sera menée surtout par le dispositif. Tout au plus, ce dernier pourra-t-il sous traiter, sous contrôle, certaines opérations, ce qui permettra la formation de l'expertise extérieure.

263. Les cabinets comptables.

Aucune réglementation concernant l'exercice de la profession comptable n'est en place. Les tentatives faites par la Compagnie des Experts Comptables et Commissaires de Sociétés du BENIN n'ont pu aboutir faute d'accord entre les membres.

Il existe actuellement une offre trop importante de services comptables officiels et officieux, reconnus ou clandestins (fonctionnaires).

Il serait imprudent de juger le potentiel de ces prestataires de services à partir de la qualité actuelle des travaux fournis. En effet, pour les chefs d'entreprises, la fonction du comptable est aujourd'hui celle d'un "compilateur de documents destinés à l'administration fiscale" ou "permettant de mieux justifier une demande de prime ou de prorogation d'avantages divers ou d'exonération, etc..."

Les clients ne souhaitent pas, en majorité, la partie conseil de la fonction d'expert comptable. De plus, le volume de l'offre et la tarification insuffisante permettent à certains chefs d'entreprises de rejeter ceux, parmi les prestataires de services, qui ne sont pas suffisamment "souples" dans l'établissement des documents comptables de l'entreprise.

La mise en place très rapide d'une réglementation adaptée s'impose, en concertation avec la profession.

Un barème raisonnable de tarifs doit être défini et un système de comptabilité simplifié prévu. Les Cabinets Comptables et les entreprises devraient pouvoir compter sur la vente, la maintenance et l'entretien d'équipements micro-informatiques. Ceci paraît impossible dans le cadre du foisonnement actuel de marques, de modèles et de logiciels, vendus sans service après-vente suffisant.

27. Conclusion

Après l'inventaire du potentiel d'expertise par la mission, on peut dire qu'il n'existe pas de structure spécifique animant tous les moyens à mettre en oeuvre pour favoriser la création et le développement des PMI au BENIN .

Les institutions visitées recèlent un potentiel intéressant de compétences, mais sont plus destinées à l'accueil qu'au conseil et à l'accompagnement des promoteurs et des entreprises. Elles manquent de moyens propres et de coordination, chacune étant rattachée à un organisme de tutelle différent.

Aucune spécificité PMI ne les caractérise.

En particulier, les instances publiques et assimilées souffrent des maux inhérents à un fonctionnement administratif, loin des préoccupations du terrain.

Le contrôle et la lenteur prennent le pas sur l'incitation et la réaction en temps réel.

D'où une image "bureaucratique" qui les dessert.

L'idée d'un Dispositif de mise en oeuvre "coordonnée des ressources humaines du BENIN" éveille un intérêt certain.

D'où le rôle de conseil et l'indépendance du Dispositif lui évitant d'être à la fois juge et partie.

LE PROJET DE DISPOSITIF

A notre sens, le Système de Promotion des PME inclut des éléments relatifs à l'environnement législatif et réglementaire, et des composantes plus "opérationnelles".

- Les premiers font l'objet du chapitre VIII.

- Les secondes, dont l'ensemble constitue le "DISPOSITIF", comprennent:
 - . le Centre de Services

 - . les Associations d'Entraide

 - . le Financement des Investissements par Crédit-Bail

 - . la Société de Caution Mutuelle

 - . le warrantage et la cession de créances

 - . le Fonds d'Aide au Conseil

 - . l'Accès à l'Information

 - . la Communication

VIII.- INDICATIONS SUR L'ENVIRONNEMENT LEGISLATIF ET REGLEMENTAIRE
--

28. Prix

Compte-tenu de l'exposé de la situation (voir page 12), toute réglementation en faveur des PMI, doit être mise en place en même temps que les moyens nécessaires à son application, en particulier ceux relatifs au contrôle.

Le régime des prix concernant les produits fabriqués localement, ne doit pas être plus contraignant que celui des produits importés, pour la part de leur prix de revient liée à des éléments extérieurs.

Dans un pays comme le BENIN, où les difficultés du contrôle physique des importations se joignent à la possibilité de considérables surprofits du commerce sous toutes ses formes, légales ou non, il est souhaitable de fonder la législation des prix des produits fabriqués localement sur quelques principes simples.

- 1) Une étude de marché réaliste, éventuellement au moyen d'enquêtes sur panels de consommateurs, accompagnée par des relevés de prix étendus à l'ensemble de la distribution.
- 2) La limitation des études de faisabilité aux produits qui permettent d'envisager un rapport qualité/prix consommateur comparable à l'existant, à partir d'un prix de revient qui laisse au secteur de la distribution une marge correcte.

Il importe de ne pas oublier que le consommateur est aveugle devant les intérêts supérieurs de l'économie nationale. La prise en charge par la collectivité d'un surcoût du lancement d'un produit local doit tenir compte de la définition du prix, avant la prise de conscience directe par le consommateur du sacrifice demandé.

En tout état de cause, il est recommandé d'associer les responsables des circuits de distribution à la fixation des prix des produits locaux, en échange des conventions de distribution préservant aussi les intérêts de ces mêmes responsables.

29. Fiscalité (Code des Investissements)

291. Les principes.

Après avoir mieux appréhendé les mécanismes "officiels" du commerce et de la distribution, il serait souhaitable d'agir dans deux directions:

- . une fiscalité encourageant les activités à haute valeur ajoutée,
- . des facilités destinées aux opérateurs désirant "légaliser" des revenus commerciaux semi-officiels en les transférant vers ces mêmes activités.

En effet, l'objectif d'un Code des Investissements devrait être d'aider au développement de certains secteurs, une telle sélectivité étant fondée sur des critères élémentaires:

- . la valeur ajoutée en pourcentage du chiffre d'affaires,
- . le nombre d'emplois permanents créés,
- . le taux de capitalisation réduit par rapport au chiffre d'affaires (intérêt pour la balance commerciale),
- . la décentralisation,
- . la synergie avec d'autres secteurs (agriculture, transports, services, ...),
- . etc.

292. Les mesures.

Ces mesures ont pour but d'aiguiller les promoteurs vers des projets qui, par l'objet, la taille, la localisation géographique, la forme de partenariat, l'origine technologique, etc. correspondent aux objectifs d'un développement cohérent des PMI/PME.

Ces mesures comprendraient, à titre d'exemple:

- . dans chaque secteur d'activité, pour une entreprise pilote respectant des critères adaptés, de taille et d'effets induits sur l'économie du pays, des avantages suffisamment importants pour éviter la création de plusieurs unités et donc l'engorgement du secteur,
- . des facilités de crédit par l'accès à des outils financiers spécialisés (apport personnel, cautions mutuelles, crédit-bail, magasins généraux, etc.),
- . la prise en charge par la collectivité, d'une partie importante de la formation et des charges sociales du personnel,
- . la prise en charge par la collectivité des frais supplémentaires occasionnés par la décentralisation de l'entreprise,
- . un mécanisme destiné à assurer l'approvisionnement et à stabiliser les prix des matières premières locales,
- . des incitations particulières allouées aux projets dépassant une valeur ajoutée minimum et, ceci, en proportion du dépassement,
- . des conventions de distribution et d'écoulement de la production avec les distributeurs garantissant (à des conditions bien précises de prix, de marge, de qualité, de régularité d'approvisionnement, etc.) les débouchés nécessaires à la mise en route des projets,
- . des exonérations pour les commerçants et distributeurs participant à ces conventions,
- . la prise en charge par la collectivité, pour les entreprises ayant déjà fait leurs preuves, du coût d'études (techniques et de marchés), de missions de conseil destinées à faciliter leur développement,
- . des mesures incitatives favorisant les regroupements de PMI, PME locales et, en général, la synergie nécessaire à la naissance d'un esprit d'entreprise national.

Une attention particulière peut être apportée aux services favorisant la naissance et le développement d'entreprises: cautionnement, laboratoires d'analyses et de contrôles, banques de données, etc.

Cette liste, non limitative, devrait être complétée et remise à jour selon l'évolution de la réalité. Elle mettrait l'accent sur les dispositions assurant la réussite des premières phases de la vie d'une entreprise.

Les modalités d'agrément des projets et des promoteurs et, le choix des "outils incitatifs" doivent être l'objet de la plus grande transparence et d'une consultation large et permanente.

D'autre part, le suivi des projets concernés est à prévoir dès le départ, et adapté au cas par cas.

Il est ainsi possible d'éviter l'utilisation de telles dispositions en faveur de "chasseurs de primes" toujours à l'affût.

Dans ce domaine, législateurs et décideurs ont à profiter en permanence de la collaboration des professionnels pouvant leur indiquer, grâce à des renseignements comparatifs issus de l'étranger et à l'expérience de cas similaires, les possibilités de fraudes issues d'un détournement contraire à l'intention initiale du législateur.

30. Financement

Les besoins des promoteurs et des entreprises se situent à différents niveaux.

301. Moyen et Long termes

. Il est préconisé de ramener l'apport personnel à 10% de l'investissement en fonds propres. De plus, tout revenu du commerce informel, investi en apport personnel dans un projet, pourrait être fiscalement exonéré.

. L'ensemble des fonds nationaux et internationaux destiné aux PME peut-être canalisé par un "guichet bancaire spécifique". En effet, l'épargne existe, placée sur des comptes étrangers ou investie dans des systèmes parallèles du type "tontines".

Un certain nombre d'entre elles viennent d'user, pour la première fois, de méthodes de placements inspirées de la "cotisation camerounaise"* à taux d'intérêt modéré. Pour les besoins en apport personnel des PME, il serait possible de servir un taux plus élevé.

. Par ailleurs, un organisme spécialisé dans le crédit-bail (voir fiche Crédit-Bail) en équipement permet au "propriétaire" de celui-ci de se prononcer sur le choix (type, marque, concurrents éventuels, etc.) du "locataire".

Cette formule assure contractuellement l'entretien et la maintenance, et rend possible, sans recours à un procès, la récupération immédiate de l'équipement, en cas de non respect des échéances.

* Les responsables de certaines tontines, contactés par l'APRODI, sont très favorables à cette orientation de leurs activités, à condition que les projets financés réunissent l'agrément de tous les groupes de pression locaux dont l'absence est, dans la grande majorité des cas, la principale cause d'échec.

302. Court terme

- . L'éloignement du BENIN de l'ensemble de ses fournisseurs ainsi que l'exiguïté du marché sont à l'origine de besoins de financement de stock sans proportion avec le chiffre d'affaires des entreprises béninoises.
- . Les fabrications, généralement sur commande et à l'unité des petites PMI, pénalisent leurs prix de revient. La fabrication de lots plus rentables n'est souvent pas possible, compte-tenu de l'immobilisation financière qui en est la suite.
- . La généralisation en cascade, justifiée ou pas, de délais de règlement "très élastiques" des clients locaux, alors que les fournisseurs étrangers sont évidemment stricts sur ce point, amène d'importants besoins de financement des comptes clients.
- . Il paraît souhaitable, dans ces circonstances, de mettre en place des outils intermédiaires adaptés permettant le financement de ces besoins et garantissant les parties. Le warrantage des stocks aux Magasins Généraux et le financement (type Dailly en France) des créances clients (voir chapitre XIII. "Warrantage et Cessions de Créances") représentent des axes de réflexion intéressants. Ils pourraient, d'autre part, permettre un assainissement et une vérification de l'origine, de la crédibilité et de la solvabilité de ces créances par des mécanismes appropriés.
- . Les deux techniques, "warrantage" et "Dailly", sont utilisées en France, dans l'ensemble des DOM/TOM et dans un certain nombre de pays étrangers sous des appellations diverses.

Dans le premier cas, il s'agit de fournir aux établissements financiers des documents certifiant l'existence, la valeur et la garde par les Magasins Généraux de marchandises dont le prix de revient est vérifiable.

Dans le deuxième cas, il s'agit de subroger l'établissement financier dans la créance vis-à-vis des clients.

- . Sur la base d'appels d'offres lancés auprès des cabinets comptables, le financement des honoraires pour un suivi des projets serait inclus par l'établissement financier dans le crédit, en échange des rapports d'exécution.

Remarques:

- . Les dispositifs évoqués pour le financement de l'investissement et du besoin de fonds de roulement aboutissent à des frais financiers très importants par rapport aux financements concernés.
- . Ce type de financement, destiné aux projets sans fonds propres, intéresse des projets avec taux de capitalisation très bas et marge brute sur consommation très élevée.
- . La recherche de ces deux caractéristiques doit être, de toute façon, permanente, pour un démarrage équilibré de PMI/PME utiles à la collectivité. Elle peut amener le rejet de projets à taux de capitalisation élevé et avec une marge brute sur consommation insuffisante. Ces effets ne doivent pas être considérés obligatoirement comme négatifs.

IX.- LE CENTRE DE SERVICES

31. Vocation

Selon les termes de référence de la mission, le Centre de Services aurait pour vocation:

- l'aide aux créateurs d'entreprises béninois, en vue de formuler et de financer des projets industriels bancables.
- le conseil aux dirigeants souhaitant mener un projet de diversification.
- le conseil aux entrepreneurs dans leurs négociations avec des investisseurs étrangers.

A notre sens, une telle définition parait quelque peu restrictive. En effet, le Centre doit être en mesure, non seulement de générer des activités nouvelles à partir d'unités existantes ou à créer, mais également de conforter le tissu industriel, élargissant ainsi la gamme de services offerts.

Et ceci pour plusieurs raisons:

- en premier lieu, l'analyse des entreprises a souligné le besoin d'un conseil en STRATEGIE et GESTION.
La crédibilité du Centre passe, à court terme, par la satisfaction, au moins partielle, de ce besoin.
- en second lieu, il est plus aisé d'intervenir au bénéfice d'une firme déjà installée qu'à celui d'une entité en perspective. Les résultats sont plus immédiats, plus faciles à obtenir.

Crédibilité et profit pédagogique (pour l'équipe du Centre) se rejoignent donc pour mettre l'accent, dans un premier temps, sur cette fonction.

- en dernier lieu, le Centre (voir § 32. Rôle) a pour utilité de faire appel à l'expertise qui lui est extérieure, nationale ou étrangère.

Il peut donc offrir des prestations dépassant largement les indications des termes de référence.

32. Rôle

321. A priori, comme il est dit précédemment, le rôle du Centre de Services est de solliciter au maximum l'expertise locale, voire internationale. De ce fait, il permet, à celle-ci, d'accéder à un marché à développer.

Le Centre n'interviendrait donc directement sur le terrain qu'en l'absence, dans son environnement, de compétences d'une qualité suffisante.

Toutefois, on peut penser qu'au début, il sera obligé:

- . d'acquérir une expérience et de faire la preuve de son efficacité,
- . d'en profiter pour tester et former l'expertise locale au travers d'actions communes,
- . de contribuer fortement à la mise en place des autres éléments du DISPOSITIF.

322. Ultérieurement, il conservera, en tant que de besoin, la conception, le contrôle et l'évaluation des opérations menées par des conseils et intervenants sollicités par lui et les entreprises.

Ceci l'amène à adopter une attitude de neutralité vis-à-vis des prestataires de matière grise à qui il confie des opérations, ainsi que vis-à-vis des entreprises et promoteurs-clients.

./..

33. Statut

331. On comprend, de ce fait, l'importance du statut garantissant formellement cette neutralité.

La Loi de 1901 paraît fournir la formule satisfaisante. L'Association à but non lucratif facilite la prise en charge de missions d'intérêt général. Une telle structure peut être d'un exercice sur l'autre, bénéficiaire, mais le bénéfice n'est en aucun cas distribué aux adhérents. Il est réinvesti en programmes de recherche, en croissance ou en fond de réserve.

332. Par ailleurs, cet avantage se renforce dans la mesure où le soutien, sinon le rattachement, est obtenu d'institutions du secteur privé.

En effet, si le secteur privé est majoritairement représenté dans la direction et la gestion de l'Association, on peut penser que celle-ci prendra un style et un dynamisme proches de celui des entreprises adhérentes.

Il aura plus particulièrement à cœur de recruter des cadres bien rémunérés, donc motivés et familiers des problèmes d'entreprises.

En revanche, un organisme "administré" par les Pouvoirs Publics a beaucoup de mal à se défaire d'une image bureaucratique, et à disposer de cadres aussi efficaces qu'il est nécessaire.

333. Cette forme juridique existe au BENIN, comporte peu de contraintes, est d'un usage très souple.

34. Stratégie

341. La stratégie du Centre repose sur les fonctions suivantes:

- . conseil aux entreprises existantes,
- . conseil aux créateurs d'entreprises,
- . information* sur les sources d'approvisionnement (matière première, outillage, pièces détachées),
- . information* sur les marchés éventuels (en collaboration avec le Centre Béninois du Commerce Extérieur),
- . information* sur -et mise en relation avec-, les sources de technologie,
- . fourniture de capacités d'expertise,
- . contribution à la mise en place et animation des autres éléments du DISPOSITIF.

342. Ultérieurement, le Centre pourrait étendre ses compétences à:

- . des études de filières,
- . la formalisation de projets bancables,
- . la conception et l'animation de programmes "nationaux" tels que:
 - la formation de futurs créateurs, à partir de jeunes issus de l'enseignement technique,
 - le développement du tourisme,
 - la formation de dirigeants d'entreprises.

35. Programme expérimental

Compte-tenu du caractère novateur que revêt, non seulement le Centre de Services, dans sa conception, sa structure et son fonctionnement, mais aussi l'ensemble du DISPOSITIF de promotion, il faut estimer à 3 ans au moins le délai de mise en place et de rodage du Centre de Services.

* Voir chapitre XV. "Accès à l'Information".

Ceci explique:

- le caractère restreint des activités de terrain durant cette période.
- la participation importante du Centre à la définition et à la mise en oeuvre des autres éléments du dispositif (Tontine de capital, Crédit-Bail, Caution Mutuelle, Magasins Généraux, Fonds d'Aide au Conseil, etc.).
- la vocation formatrice (à l'intention des cadres du Centre et de l'expertise nationale) des premières opérations.
- la quasi-gratuité de celles-ci pour les entreprises.

Ces indications préliminaires étant fournies, le programme triennal pourrait se répartir comme suit:

351. Année 1.

Les priorités de la 1ère Année de fonctionnement du Centre de Services sont:

- . l'aide à la mise en place des autres éléments du Dispositif,
- . le conseil aux entreprises existantes. En effet, ce type d'activité est le plus aisé à mettre en oeuvre. Il comprend un diagnostic immédiatement suivi des interventions nécessaires.

L'objectif pour cette première année est de traiter 6 entreprises.

352. Année 2.

Il est à espérer qu'au terme du précédent exercice, seront mis en place:

- . une tontine de capital,
- . un crédit-bail,

- . un système de magasin général -warrantage-,
- . un fonds d'aide au conseil,
- . éventuellement, un fonds de caution mutuelle,
- . le service d'information intégré au Centre.

La seconde année, les objectifs à atteindre sont:

- le conseil à 6 autres entreprises,
- l'étude et le lancement de 4 entreprises nouvelles,
- le lancement d'un programme à l'intention des jeunes diplômés.

353. Année 3.

Durant ce dernier exercice, l'amplification du programme amène le Centre de Services à sa vitesse de croisière:

- . conseil à 12 autres entreprises,
- . création de 4 entreprises supplémentaires,
- . développement du programme de jeunes diplômés.

354. Résultats attendus:

Au terme du programme expérimental, tout le DISPOSITIF DE PROMOTION DES PME sera mis en place et en état de fonctionner, suite à l'impulsion donnée par une de ses composantes principales: le Centre de Services.

De plus, concrètement, ce dernier aura conseillé et redressé (ou développé) 24 PMI, contribué à l'étude de 8 projets d'entreprises nouvelles (voire à la création de celles-ci), développé un programme "JEUNES DIPLOMES".

Enfin, tout au long de cette période, des buts de nature plus qualitative seront visés:

- . l'établissement de relations "opérationnelles" avec les institutions publiques et privées concernées,
- . la mise en oeuvre d'une pratique de collaboration avec l'expertise nationale et étrangère,
- . la définition d'une "image" de services, neutre et de bon niveau.

36. Organisation

Comme toute Association 1901, le Centre de Services comprend:

- des instances de délibération et de décision (Assemblée Générale, Conseil d'Administration, Bureau).
- une structure d'exécution composée de permanents salariés.

361. Assemblée Générale:

Les adhérents peuvent être des entreprises et des institutions diverses: groupements d'entreprises, organismes divers, ministères.

Il est souhaitable de fixer une cotisation.

362. Conseil d'Administration:

Il délibère et décide des orientations stratégiques de l'Association et des programmes d'action qui traduisent la stratégie dans les faits.

Il est une émanation de l'Assemblée Générale.

Il se réunit une fois par trimestre, et ponctuellement, en cas de besoin.

363. Bureau:

Le Président est un entrepreneur privé, assisté de deux Vice-Présidents, d'un Secrétaire et d'un Trésorier.

Dans la mesure où des fonds publics sont mis à la disposition de l'Association, un des quatre assesseurs du Président peut représenter le Ministère donateur, les trois autres venant du secteur privé.

Remarques:

- . Pour des raisons de représentativité et de commodité, et compte-tenu de l'intérêt manifesté par cette organisation vis-à-vis du DISPOSITIF, l'ONEB (Organisation Nationale des Employeurs du Bénin) paraît à même de constituer le réservoir essentiel d'adhérents privés du Centre de Services.
- . Peuvent également adhérer des organismes ou sociétés étrangères installés au BENIN.

364. Equipe permanente salariée:

Elle comprend 1 Directeur et 3 Cadres, dont les profils suivent.

Caractéristiques communes à l'équipe:

- . expérience industrielle et de conseil,
- . aptitude relationnelle
- . aptitude au travail en équipe,
- . opiniâtreté,
- . maîtrise de l'expression écrite et orale.

- DIRECTEUR

* Généraliste d'entreprise:

10 ans d'expérience industrielle dont au moins 5 ans de conseil dans la PME.

* Formation:

Ingénieur + perfectionnement en gestion
ou Economiste d'entreprise avec spécialisation en marketing industriel.

* Profil psychologique:

35 ans minimum. Réalisateur. Animateur d'équipe.
Esprit de synthèse.

- CADRE FINANCIER

* Généraliste d'entreprise:

8 ans d'expérience industrielle dont au moins 4 ans de conseil, si possible dans la PME.

* Formation:

Diplôme universitaire dans le financement d'entreprise + pratique des relations avec les banques.
Notions de macro-économie financière.

* Profil psychologique:

33 ans minimum. Aptitude à la formation.

- CADRE COMMERCIAL

* Généraliste d'entreprise:

8 ans d'expérience industrielle dont au moins 4 ans de conseil, si possible dans la PME.

* Formation:

Diplôme universitaire à dominante commerciale (Organisation commerciale, Vente, Distribution) + perfectionnement en exportation.

* Profil psychologique:

33 ans minimum. Aptitude à la formation.

- CADRE TECHNIQUE

* Généraliste d'entreprise:

8 ans d'expérience industrielle dont au moins 4 ans de conseil, si possible dans la PME.

Pratique de l'organisation de production.

* Formation:

Ingénieur (Arts et Métiers ou assimilé) + perfectionnement en contrôle de gestion.

* Profil psychologique:

33 ans minimum. Aptitude à la formation.

Remarques:

1 Ces profils sont déterminés à priori, l'essentiel étant que l'ensemble des compétences se retrouve au sein de l'équipe pluridisciplinaire.

Ces compétences auront été acquises par formation ou par expérience.

2 Dans la mesure où certaines d'entre elles viendraient à faire défaut, un programme individualisé ou de formation en groupe, est à définir immédiatement après le recrutement des cadres.

3 Il est indispensable que la sélection des cadres soit faite avec le concours d'un cabinet étranger au BENIN, de manière à préserver une stricte neutralité dans le choix des postulants.

En effet, l'expérience montre que l'embauche de cadres dans les organisations et entreprises est souvent fonction de relations personnelles, d'influence, et que l'appréciation des compétences et des composantes psychologiques nécessaires n'y tient pas la place qu'elle mérite.

D'où l'appel à des professionnels de la sélection, leur origine étrangère étant une garantie de liberté vis-à-vis des sollicitations locales. Le financement de cette opération pourrait faire l'objet d'un accord entre le Gouvernement Béninois et l'Aide Internationale

365. Répartition des fonctions:

Toute l'équipe interviendra dans le conseil en entreprise.

Dans la première année, chacun des membres de l'équipe suivra particulièrement un ou deux "dossiers" de mise en place des autres éléments du dispositif.

Par exemple:

- * Directeur: . Le Fonds d'Aide au Conseil
 . La Caution Mutuelle
- * Financier: . L'Association d'Entraide (Tontine-Capital)
 . Le Crédit-Bail
- * Technicien: . Les Magasins Généraux
- * Commercial: . L'Information

37. Partenariat

Comme une entreprise qui cherche à nouer une coopération technologique avec une entreprise étrangère, le Centre de Services peut passer une convention de collaboration avec un organisme analogue d'un pays industrialisé.

En effet, cet organisme, comme le Centre de Services, devrait remplir les conditions suivantes:

- statut privé, mais vocation d'intérêt général,
- management d'un cabinet de conseil avec des exigences de productivité pour lui, de rentabilité pour ses clients,
- compétences dans les domaines du Centre de Services: études, conseil, formation, promotion,
- part importante du budget assurée par la rémunération, au moins partielle, des prestations offertes aux entreprises, la gestion de programmes publics fournissant l'autre part.

Cet organisme agirait comme "parrain", faisant profiter le Centre de Services, de son ancienneté et de son expérience.

En particulier, il servirait :

- de relai d'information et d'action dans les pays "du Nord",
- de formateur, si besoin est, des cadres du Centre, dans la pratique du conseil et de la formation en PME,
- de co-traitant éventuel dans l'intervention en entreprises et la mise en oeuvre de projets de création d'unités nouvelles.

38. Comité de Pilotage

Il est, par ailleurs, hautement indiqué qu'un Comité de Pilotage de l'ensemble du DISPOSITIF soit mis en place.

381. Ce Comité, informel, réunirait le BUREAU de l'ASSOCIATION (Centre de Services) et un représentant de chacun des "bailleurs de fonds" qui abondent le financement du Centre (Ministères béninois, Institutions Internationales, Aides bilatérales, etc...)

382. Le Comité de Pilotage aurait pour objet:

- . de suivre l'installation du Dispositif en y apportant sa contribution,
- . de s'informer sur le fonctionnement du Programme Expérimental,
- . d'associer, de manière plus étroite et plus active, les bailleurs, au développement de la PME béninoise.

Remarque:

la constitution juridique et administrative de l'Association passe par:

- . l'adhésion d'un certain nombre de membres,
- . la contribution financière partielle de l'Etat béninois et de bailleurs de fonds étrangers,
- . le recrutement de l'équipe,
- . la recherche et l'aménagement de locaux.

Elle nécessite une concertation et des négociations suivies avec les différentes instances concernées.

Six mois paraissent indispensables pour préparer la création du Centre de Services, avec l'assistance l'un expert international, à partir du moment où le Gouvernement Béninois aura donné son accord:

- . sur le principe de la création du Centre de Services,
- . sur l'allocation budgétaire.

39. Budget de fonctionnement

391. Dépenses:

- SALAIRES.

Conformément aux profils décrits au paragraphe 364, les cadres venant du secteur privé doivent être rémunérés au prix du marché, voire à un niveau légèrement supérieur.

Ceci garantirait un professionnalisme et une efficacité satisfaisants, tout en assurant une certaine stabilité du personnel.

La légère différence de salaire entre le Directeur du Centre et les 3 cadres de l'équipe s'explique par la responsabilité d'encadrement, les profils d'origine et l'expérience étant assez comparables.

- HONORAIRES.

. La 1ère année, le Fonds d'Aide au Conseil ne sera pas encore en état de fonctionner.

Il y a donc lieu de prévoir un montant d'honoraires susceptible de rémunérer l'expertise nationale.

20 journées de conseil pour chacune des 6 entreprises, sur la base d'un taux journalier de 125.000 CFA paraissent une estimation correcte.

. Les 2ème et 3ème années, le Fonds étant mis en place, l'expertise locale n'a plus besoin de figurer sur le budget du Centre.

Quant à l'expertise étrangère, elle n'est pas prise en compte dans le budget, hypothèse étant faite qu'elle sera financée par l'aide internationale.

- VOYAGES.

Pour la même raison (aide internationale), seuls les voyages à l'intérieur du pays sont notés au budget.

- MARKETING - COMMUNICATION.

Il s'agit des actions menées par le Centre de Services pour faire connaître ses prestations, ses résultats, et sensibiliser les entrepreneurs d'une part, pour accéder aux sources d'informations étrangères et communiquer avec elles d'autre part. (voir § 341).

392. Recettes:

Différentes hypothèses sont à poser:

- . 3 ans sont nécessaires pour que le Centre de Services atteigne sa vitesse de croisière.
- . Le Centre arrivera difficilement à équilibrer ses dépenses par des recettes provenant des rémunérations de ses prestations, notamment dans les 3 premières années de son fonctionnement.
En effet, le tissu industriel est d'une dimension réduite: il n'offre pas un marché qui semble suffisant, et ce, d'autant plus que les entrepreneurs n'ont guère l'habitude d'acheter du conseil.
- . Les futurs promoteurs, de leur côté, n'ont pas les moyens de financer l'achat des services d'accompagnement à leur création d'entreprise, et de suivi postérieur à cette création.
- . En revanche, le Fonds d'Aide au Conseil (voir page 75), dont l'alimentation reste à trouver, pourra, à partir de la 2ème année, fournir une partie des rentrées indispensables.

EN FIN DE 3EME ANNEE, un bilan devra être fait, en vue d'examiner l'opportunité de maintenir le Centre de Services, la possibilité d'assurer son autofinancement, et donc celle de diminuer, voire de supprimer les subventions (de l'Etat Béninois ou-et des bailleurs de fonds internationaux).

(en Francs CFA constants)

	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3	TOTAL
<u>PERSONNEL</u>				
Directeur	8.400.000	8.400.000	8.400.000	25.200.000
Cadre financier	7.200.000	7.200.000	7.200.000	21.600.000
Cadre commercial	7.200.000	7.200.000	7.200.000	21.600.000
Cadre technique	7.200.000	7.200.000	7.200.000	21.600.000
Secrétaire	1.440.000	1.440.000	1.440.000	4.320.000
Chauffeur	1.200.000	1.200.000	1.200.000	3.600.000
<i>Sous-Total</i>	32.640.000	32.640.000	32.640.000	97.920.000
<u>HONORAIRES</u>				
Consultants béninois	15.000.000	néant*	néant*	15.000.000
<u>LOYER</u>				
(200 m ² bureaux)	2.400.000	2.400.000	2.400.000	7.200.000
<u>VOYAGES</u>				
Intérieur	1.000.000	1.000.000	1.000.000	3.000.000
Extérieur	Pour mémoire Aide Internationale	Pour mémoire Aide Internationale	Pour mémoire Aide Internationale	-
<u>CONSOMMABLES</u>				
Marketing } Communication }	6.000.000	6.000.000	6.000.000	18.000.000
Carburant } Entretien véhicules }	2.500.000	2.500.000	2.500.000	7.500.000
<u>DIVERS</u>	1.000.000	1.000.000	1.000.000	3.000.000
<i>Total Francs CFA constants</i>	60.540.000	45.540.000	45.540.000	151.620.000

* Les 2ème et 3ème années, les consultants béninois et les prestations du Centre de Services sont rémunérés par le Fonds d'Aide au Conseil.

ESTIMATION DES RECETTES DE FONCTIONNEMENT
(en Francs CFA constants)

TOTAL

ANNEE 1

. Subvention	60.540.000
	<u>Sous-Total</u> 60.540.000 F.CFA

ANNEE 2

. Subvention	33.040.000
. Prestations (rémunérées par le F.A.C.)	
- conseil à 6 entreprises: 125.000 F.CFA X 20 jours X 6 = 15.000.000 F. CFA dont 50% par des consultants béninois et 50% par des cadres du Centre de Services	7.500.000
- conseil aux 4 promoteurs d'entreprises nouvelles: 125.000 F.CFA X 20 jours X 4 = 10.000.000 F. CFA dont 50% par des consultants béninois et 50% par des cadres du Centre de Services	5.000.000
	<u>Sous-Total</u> 45.540.000 F.CFA

ANNEE 3

. Subvention	25.540.000
. Prestations	
- conseil à 12 entreprises: 125.000 F.CFA X 20 jours X 12 = 30.000.000 F. CFA dont 50% par des consultants béninois et 50% par des cadres du Centre de Services	15.000.000
- conseil aux 4 promoteurs d'entreprises nouvelles: 125.000 F.CFA X 20 jours X 4 = 10.000.000 F. CFA dont 50% par des consultants béninois et 50% par des cadres du Centre de Services	5.000.000
	<u>Sous-Total</u> 45.540.000 F.CFA

TOTAL 151.620.000 F.CFA

40. Budget d'équipement

(en Francs CFA)

"A l'exclusion de l'aménagement des locaux"

1) - <u>MOBILIER DE BUREAU</u>	3 000 000 CFA
2) - <u>MATERIEL DE BUREAU CLASSIQUE</u>	
Machines à écrire et à calculer	1 000 000 CFA
Photocopieuse	1 500 000 CFA
Télex et télécopieur	2 000 000 CFA
3) - <u>MATERIEL INFORMATIQUE ET TELEMATIQUE</u>	
Informatique pour traitement de fichiers et de texte, analyse financière, comptabilité, suivi des dossiers, gestion, etc	} 13 000 000 CFA
Logiciels	
Matériel télématique pour accès aux banques de données et stockage des informations	}
4) - <u>VEHICULES</u>	
2 voitures	12 000 000 CFA
5 motobicyclettes	1 500 000 CFA

TOTAL 34 000 000 CFA

./..

Détail du poste "MATÉRIEL INFORMATIQUE ET TÉLÉMATIQUE"
du Budget d'Équipement.

401. Informatique de Gestion:

- MATÉRIEL.

1 poste central AT 40 MO	}	5.000.000 F.CFA
1 imprimante 132 colonnes		
1 onduleur		
2 postes secondaires AT 20 MO		
2 imprimantes 80 colonnes		
2 onduleurs		

- LOGICIELS.

1 traitement de texte par poste	}	2.600.000 F.CFA
1 tableur par poste		
1 logiciel Comptabilité Générale et Comptabilité Analytique		
1 logiciel personnalisé de gestion et suivi des dossiers		

402. Télématique:

1 AT (poste serveur) 40 MO	}	2.000.000 F.CFA
1 modem		
1 logiciel serveur et mise à jour des fichiers		

403. Pour l'ensemble:

Cartes de liaison informatique/ Télématique	}	400.000 F.CFA
Sauvegarde générale polyvalente		

404. <u>Formation</u> par expert international, sur place, de l'ensemble du personnel (15 jours)	}	3.000.000 F.CFA
--	---	-----------------

Remarques:

L'équipement du Centre de Services en matériel informatique et télématique répond, dans l'optique envisagée, à un triple objectif:

1. Une gestion saine du Centre de Services (comptabilité générale et comptabilité analytique, par dossier et par consultant) avec un personnel administratif très réduit.
2. La création et la mise à jour, grâce au logiciel de gestion des dossiers, d'un certain nombre de statistiques concernant les PME béninoises, leur fonctionnement et leurs problèmes.
3. La création et la mise à jour d'une banque de données, adaptée aux besoins particuliers de promotion des PME/PMI dans la région, en partant d'éléments disponibles à l'étranger.

X.- LES ASSOCIATIONS D'ENTRAIDE

41. Exposé des motifs

411. Situation actuelle:

La fonction des tontines dans le continent africain est bien connue.

Ce qui l'est probablement moins est leur évolution actuelle.

En effet, le rôle des tontines était principalement celui d'inviter à l'épargne, d'agir en tant qu'organismes de dépôt à l'échelle clanique et tribale. La notion de produit financier, et surtout celle de gestionnaire des fonds pour le compte des déposants, n'avait jamais été envisagée.

Les Associations d'Entraide, plus connues sous le nom générique de tontines, ont actuellement quatre types de fonctions au BENIN.

- a) L'entraide sociale et relationnelle (salles de fêtes, mariages, etc.).
- b) Les cotisations (tontines proprement dites).
- c) Les avances (petits prêts personnels à très court terme).
- d) Les distractions pour les adhérents (spectacles, bals, ..).

Pour ce qui concerne les cotisations, il est important de distinguer les différentes formes actuellement en vigueur et les nouveaux produits, très récents, destinés à augmenter les liquidités des Associations.

- Les premières consistent dans le versement avec différentes périodicités de sommes d'importance variable. On aboutit ainsi à la création de "cagnottes" individuelles ou de groupe. Les réglementations régissant l'encaissement de ces cagnottes sont diverses. Un dosage très fin respect des termes souhaités par les cotisants, de tirage au sort et de décisions sans appel de l'Association fait preuve d'efficacité depuis des décennies.

- Pour ce qui concerne les nouveaux produits, il s'agit principalement d'une version Béninoise de la "Cotisation Camerounaise", forme nouvelle de tontine financière. La cagnotte commune est ensuite mise aux enchères, la plus-value représentant une source de produit financier pour les cotisants.

La version Béninoise, pratiquée depuis Janvier 1988 par une Association très connue, fonctionne à partir de cartes de cotisation unitaire de 60.000 CFA. Une fois le montant atteint, l'adhérent s'engage à laisser les fonds dans la caisse de l'Association, qui lui sert 1.000 CFA par mois d'intérêts, soit 20%.

412. Besoins:

L'importance des Bourses des pays développés dans le financement direct par la population des investissements des entreprises est évidente.

En l'absence de Bourses Africaines, diriger l'épargne privée, pour la diriger vers les investissements nécessaires au développement des entreprises, pourrait être un palliatif séduisant. Les tontines exercent depuis longtemps la première fonction pédagogique de drainage. Rien n'existe pour le moment, en dehors des établissements de crédits traditionnels, pour l'utilisation de cette épargne à des fins d'investissement direct dans les entreprises.

Il est donc souhaitable au BENIN, comme dans les autres pays de la région, d'explorer la possibilité de diriger l'épargne coutumière et "informelle" vers l'éclosion et le développement des PMI/PME.

42. Description

421. En général:

La notion de "produit financier" commence à rentrer dans les mécanismes traditionnels de l'épargne, dont la fiabilité est reconnue par tous sur l'ensemble du continent. Les responsables de tontines peuvent donc, sous certaines conditions, envisager pour ces associations une fonction d'"investisseur", dont la forme juridique reste à définir.

Il est toutefois souhaitable que la réflexion dans ce domaine ne se limite pas au choix disponible entre les types de personnes morales existant actuellement.

Les traditions très anciennes qui remontent à l'origine des tontines, les relations familiales claniques et tribales qui régissent l'agrément des adhérents, les garanties morales très particulières en usage, ne devraient pas disparaître.

Elles représentent un trait d'union potentiel entre le "pays profond", le "pays des affaires", et l'environnement international.

Une forme africaine de société capital-risque pourrait voir le jour, par exemple, un nouveau type de personne morale à capital variable, dont les statuts, la situation fiscale, les liens avec l'administration et les économies formelles et informelles, doivent être étudiés et adaptés sans à priori.

422. Dans le cadre béninois:

Un certain nombre d'éléments propres au BENIN paraissent favorables à une telle évolution. Le rôle des tontines pourrait être très important pour des petits projets artisanaux et industriels dont les promoteurs n'assurent pas l'apport personnel de financement

Un environnement adapté serait conçu et mis en place:

- . amnistie fiscale ou défiscalisation partielle pour les sommes investies dans de nouvelles formes de "tontines financières",
- . taux d'intérêt suffisamment élevés pour attirer les épargnants,
- . maintien des critères de sélection actuellement en vigueur pour les emprunteurs. A titre d'exemple, une des principales tontines béninoises n'a constaté, en dix sept ans, que deux cas d'impayés.

Des mesures de ce type paraissent pouvoir faciliter le consensus national autour d'un nouveau type de PMI africaine.

423. Avantages:

Les tontines peuvent favoriser le développement d'un esprit d'entreprise qui, s'il existe potentiellement, n'a pas, jusqu'ici, trouvé les moyens de s'exprimer.

Les méthodes coutumières d'analyse des dossiers des emprunteurs ainsi que les critères utilisés ont fait leurs preuves. Il paraît judicieux de s'appuyer sur cette expérience pour affiner, en accord avec les responsables des tontines, les critères habituels de sélection.

La participation des tontines au financement de certaines PMI représente un atout pour ce qui concerne l'information de la population sur les nouveaux mécanismes de financement, non seulement dans les villes mais aussi et surtout, dans les campagnes.

424. Précautions d'utilisation:

Une première précaution est d'ordre financier. L'importante rémunération de l'argent versé par les cotisants limite tout naturellement le champ d'action des "tontines financières" dans l'apport personnel de certains projets. Seuls des investissements avec un taux de capitalisation réduit, pour des projets avec une marge brute sur consommation élevée, devraient être pris en considération.

La seconde précaution est d'ordre juridique.

Une concertation très étroite est à instaurer entre les autorités monétaires internationales, régionales et nationales, afin de concevoir et de réglementer ces nouvelles entités, leur statut et leurs taux d'intérêt, sans modifier l'encadrement officiel du crédit.

XI.- LE FINANCEMENT DES INVESTISSEMENTS PAR CREDIT-BAIL**43. Exposé des motifs****431. Situation actuelle:**

Les raisons macro-économiques de la situation financière actuelle du pays ne devraient pas faire oublier d'autres particularités, liées à la conception même des relations emprunteur-banque.

L'insuffisante précision des dossiers de financement et des études de marché se retrouve dans la grande majorité des demandes de crédit. Le type d'équipement, la taille, le prix ne correspondent que très rarement aux éléments objectifs du terrain.

Une fois l'investissement réalisé, on constate presque toujours une réticence généralisée à respecter les échéances de remboursement. Certaines entreprises cachent leurs résultats pour éviter de rembourser les emprunts.

De plus, le taux d'utilisation des équipements, le niveau de maintenance et d'entretien, sont très faibles.

Cette situation est à mettre en relation avec le financement, sous forme d'emprunt, de l'achat d'équipement. En effet, cette méthode limite considérablement le pouvoir d'intervention de l'organisme prêteur dans le choix de l'équipement à financer. De plus, les démarches juridiques et les délais nécessaires rendent ce même pouvoir pratiquement nul en cas de non respect des échéances de remboursement, de mauvais entretien ou de sous-utilisation.

432. Besoins:

Il est donc souhaitable d'envisager un mode de financement qui puisse permettre de réduire considérablement ces effets.

Le type d'équipement, sa taille, son âge, sa correspondance aux besoins technologiques et aux savoir-faire du pays, doivent être sous surveillance de l'organisme de financement, et l'entretien faire l'objet d'un engagement contractuel entre organisme de financement, emprunteur et professionnels.

Les retards de remboursement, surtout quand ils sont liés à une sous-utilisation du matériel, entraînent alors une action immédiate et juridiquement simple de l'organisme de financement, pour déboucher, en cas d'urgence, sur la reprise immédiate du matériel et son affectation à d'autres opérateurs fournissant de meilleures garanties.

La mise en place d'un établissement de crédit-bail est en mesure de permettre cette évolution tout en restant dans le cadre de la plus stricte légalité.

44. Description

441. En général:

Les mots, "leasing", "crédit-bail", "location-vente" représentent autant de définitions d'un même principe: la location du bien concerné par l'organisme de financement à l'utilisateur, en ayant préalablement fixé les termes, la valeur et les modalités du rachat en fin de contrat.

L'acheteur du bien, son propriétaire pendant la durée du contrat, est donc l'organisme de financement et non l'utilisateur. Les modalités d'utilisation du bien ainsi que les engagements réciproques sont fixés contractuellement.

L'ensemble de droits automatiquement liés à la propriété du bien reprennent le dessus en cas de non respect des engagements contractuels par l'utilisateur.

Il est facile de comprendre que la marge de manoeuvre des "emprunteurs indélicats" est considérablement réduite par ce type de financement.

442. Dans le cadre béninois:

Le dernier paragraphe de la Directive 981-C du 24/10/1986 du Comité Central est libellé comme suit:

"Autoriser la création d'établissements financiers privés ou publics, dans le domaine du crédit automobile, du crédit-bail ou dans d'autres domaines où ces établissements s'imposeront comme les meilleurs instruments d'intermédiation financière".

Il paraît donc possible d'étudier les modalités de mise en place d'un établissement de crédit-bail en République Populaire du BENIN. Les actionnaires pourraient être les établissements financiers existants ou d'autres, autorisés à opérer au BENIN. La taille du marché conseille de concentrer les efforts sur un établissement unique, dans lequel l'ensemble des organismes de financement seraient concernés, de façon à éviter des déformations de la concurrence entre le crédit classique et le crédit-bail.

Pour un bon fonctionnement, il est indispensable que les renseignements commerciaux et financiers mais surtout techniques, nécessaires à l'établissement du dossier soient fournis par un dispositif professionnel et neutre, doté de relais sur les principaux marchés internationaux.

443. Avantages:

La participation directe, en tant que futur propriétaire et donc principal intéressé, de l'organisme de financement, au choix et à l'acte d'achat de l'équipement, doit augmenter les garanties et la crédibilité du dossier.

La marge de manoeuvre de l'utilisateur qui ne respecterait pas ses engagements serait considérablement limitée.

La souplesse et la vitesse de réaction de l'organisme de financement seraient en revanche très importants.

444. Précautions d'utilisation:

Ce type de dispositif modifierait durablement un certain nombre d'habitudes qui ne vont pas dans le sens de la confiance réciproque entre l'emprunteur et sa banque.

En revanche, les résultats d'ensemble ne seront satisfaisants que dans la mesure où les renseignements commerciaux et techniques nécessaires à l'établissement des dossiers seront fiables et rapidement obtenus.

Dans ce domaine, le chapitre XV "L'Accès à l'information" apporte des éléments complémentaires.

445. Budget estimatif:

Il est impossible, à ce stade, de fixer des critères de gestion de cet organisme, débouchant sur un budget estimatif.

Il paraît toutefois judicieux de ne pas envisager une "création" intégrale, avec de nouveaux locaux, véhicules, matériel et personnel d'exécution et de direction.

XII.- LA SOCIÉTÉ DE CAUTION MUTUELLE

45. Exposé des motifs

451. Situation actuelle:

Dans tous les pays, un artisan, un petit industriel ou un petit commerçant présentent, dans la plupart des cas un risque important pour les établissements de crédit, souvent placés dans l'incapacité d'évaluer les atouts d'une affaire reposant sur un homme qui, dans la meilleure des hypothèses, n'offre comme garantie que son intelligence, son honorabilité ou son savoir-faire.

Cette relation risque bancaire / impossibilité d'évaluation objective est encore plus évidente dans le cas d'une économie naissante, dont les objectifs, les priorités et les règles de fonctionnement prennent forme au fur et à mesure que ses structures se mettent en place.

Les établissements de crédit, en Afrique en général et au BENIN en particulier, se trouvent donc souvent dans l'impossibilité de jauger exactement leur risque, ce qui suppose, au-delà des chiffres, le recueil d'un ensemble de renseignements.

452. Besoins:

Ainsi, au BENIN, paraissent réunies les conditions propres au développement de groupements qui, s'inspirant des règles de la coopération et de la mutualité, permettent à leurs adhérents de surmonter les difficultés auxquelles se heurte en général tout effort isolé.

Ces groupements pourraient faciliter l'accès au crédit, en substituant à des garanties individuelles une garantie collective.

46. Description

461. En général:

Une société de caution mutuelle n'est pas une banque, ne reçoit pas de dépôt, n'avance pas de fonds: c'est un organisme de garantie qui s'interpose entre le client et le banquier pour permettre à ses adhérents d'obtenir des crédits.

En contrepartie de la responsabilité que prend ainsi la société de caution mutuelle, il importe qu'elle dispose des moyens financiers suffisants pour honorer sa signature.

Ces moyens sont constitués exclusivement par les apports de ses adhérents, proportionnels à l'importance des garanties obtenues, et effectués sous forme d'apports soit au capital social, soit au fonds de garantie.

C'est donc une solidarité complète qui constitue le fondement de la Société, puisque par ces contributions, fondues dans la masse commune, chaque bénéficiaire de la garantie contribue à couvrir ses co-associés.

Le fonctionnement d'une société de caution mutuelle ne saurait être empreint d'aucun automatisme. Elle est un instrument et comme tous les instruments, elle ne vaut que par l'intelligence, le savoir-faire et la conscience de ceux qui s'en servent.

Si l'examen de chaque demande est minutieux, si les dirigeants de la société s'attachent vraiment à sélectionner la valeur morale, humaine et technique de ses membres, sa signature sera appréciée et lui permettra de faire bénéficier ses adhérents de crédits étendus, à des conditions intéressantes.

462. Dans le cadre béninois:

Il paraît judicieux, avant d'envisager les modalités juridiques et statutaires d'une mise en place de société de caution mutuelle au BENIN, d'examiner les différences entre le but recherché par la présente étude (l'éclosion et le développement d'un tissu de PMI/PME) et le contexte de la naissance et du développement des S.C.M., dans certains pays économiquement plus avancés.

La principale paraît se situer dans l'existence, dans ces pays, de secteurs professionnels assez bien structurés et de taille suffisante pour être à l'origine de la création de S.C.M. professionnelles entre leurs membres.

Au BENIN, comme dans d'autres pays dont les économies sont en voie d'organisation, la situation est totalement différente:

- l'effet de synergie et de solidarité à l'intérieur des groupes professionnels ne paraît pas suffisamment fort pour permettre une croissance, en nombre et en taille, des entreprises concernées. Le danger existe de voir le cautionnement mutuel déformé à des fins corporatistes ("numerus clausus").
- le but de l'étude en cours, compte-tenu des insuffisances actuelles est de favoriser l'éclosion de nouveaux secteurs professionnels par l'accès d'entrepreneurs potentiels à la création de PMI/PME dans des secteurs actuellement inexploités.

Il ne paraît donc pas souhaitable de calquer intégralement au BENIN l'origine interprofessionnelle des S.C.M. existant à l'étranger. Une recherche approfondie est à effectuer afin d'adapter le fonctionnement et la gestion aux structures actuelles de la société africaine.

Dans ce domaine, il peut être utile de réfléchir aux formes d'association et de solidarité familiales, claniques, tribales, religieuses, qui depuis des siècles régulent et lissent des inégalités et des déséquilibres insupportables ailleurs.

En effet, il importe que les personnes appelées à faire partie d'une société de caution mutuelle soient l'objet d'une sélection rigoureuse portant sur une connaissance et une confiance réciproques de futurs adhérents

Dans la structure actuelle de la société africaine en général et béninoise en particulier, des formes efficaces et bien acceptées d'association, de sélection et de régulation interne existent.

C'est peut-être à partir d'elles que la greffe du système de cautionnement mutuel peut être effectuée, avec d'importantes garanties de succès.

En effet, la connaissance réciproque interne est au moins aussi importante que l'intérêt mutuel pour le progrès économique, professionnel et social des membres.

47 . Avantages

Le but de la société de caution mutuelle est essentiellement celui d'apporter au banquier une appréciation fondée sur les qualités morales et la valeur professionnelle de l'emprunteur.

En Afrique, l'appréciation sur les hommes, sur leur caractère, sur leur honorabilité, sur leurs qualités morales ne peut être objectivement réalisée que par d'autres hommes, honorables et respectés par la communauté.

Les critères de sélection des entrepreneurs et des promoteurs qu'utilisera le Centre de Services envisagé, pourraient aboutir à une certaine objectivité de jugement et à des dossiers ensuite soumis aux S.C.M. béninoises pour leur permettre de délibérer.

48. Précautions d'utilisation

Si les structures actuelles de la société africaine sont utilisées comme base pour la création de S.C.M. adaptées, il serait prudent de modifier les bases juridiques et le fonctionnement des S.C.M. en tenant compte de ces structures.

XIII.- LE WARRANTAGE ET LA CESSION DE CREANCES

49. Exposé des motifs

491. Situation actuelle:

L'éloignement du BENIN de l'ensemble de ses fournisseurs ainsi que l'exiguïté du marché sont à l'origine de besoins de financement de stock sans proportion avec le chiffre d'affaires des entreprises béninoises.

Les fabrications généralement sur commande et à l'unité des petites PMI pénalisent leurs prix de revient.

La fabrication de lots plus rentables n'est souvent pas possible, compte-tenu de l'immobilisation financière qui en serait la suite.

La généralisation en cascade, justifiée ou pas, de délais de règlement "très élastiques" des clients locaux, alors que les fournisseurs étrangers sont évidemment stricts sur ce point, amène d'importants besoins de financement des comptes clients.

492. Besoins:

Cette situation a pour effet d'importants besoins de fonds de roulement, alors que les fonds propres des entreprises béninoises sont insuffisants et leur capacité d'emprunt réduite.

Il est donc nécessaire, afin de permettre l'éclosion et l'exploitation normale de PMI/PME au BENIN, d'envisager des outils de financement à ce besoin, adaptés aux particularités locales.

Dans cette optique, deux types de dispositifs sont susceptibles de faciliter le crédit à court terme aux entreprises:

- a) le warrantage aux magasins généraux
- b) la cession de créances.

50. Description

501. En général:

. LE WARRANTAGE.

A partir d'un appel d'offre lancé par les autorités compétentes, une concession d'exploitation de Magasins Généraux, de durée et modalités à définir est donnée à une personne morale ou physique. Le concessionnaire fait son affaire de l'achat, construction ou location et de l'aménagement des locaux.

Une des activités de l'entreprise est tout naturellement le stockage et le gardiennage de marchandises de tous genres moyennant des loyers fixés de façon réglementaire.

De plus, le concessionnaire étant agréé à cet effet par les établissements de crédit, il peut délivrer des "warrants" certifiant la présence et le gardiennage dans ses locaux de ces marchandises, importées, produites sur place, périssables ou non, etc.

Les établissements de crédit, en contrepartie de chaque warrant et de la certification du prix des marchandises concernées, avancent jusqu'à 80% de leur valeur au propriétaire qui peut récupérer à tout moment le droit de retirer les marchandises concernées en remboursant l'avance obtenue.

. LA CESSION DE CREANCES.

Elle concerne les créances nées de la livraison de marchandises, de l'exécution de travaux ou de prestations de services.

La cession ou transfert de créances professionnelles, appelée en France "Crédit Dailly" permet de mobiliser, sur simple présentation à la banque d'un bordereau de factures indiquant nom, adresse, échéance du paiement et domiciliation bancaire.

La banque achète donc les créances concernées, dont elle verse le produit au compte du client, diminué, naturellement d'une commission d'escompte, le client restant responsable du recouvrement.

502. Dans le cadre béninois:

Les deux procédures paraissent répondre à un certain nombre de besoins de financement des entreprises béninoises avec des adaptations aux particularités locales.

Dans le cas des Magasins Généraux, il est important de bien délimiter le champ d'activité, de façon à ne pas les transformer en "prêteurs sur gage".

Toutefois, il y a lieu de conserver le côté profitable de cette activité afin d'attirer suffisamment de candidats aux appels d'offre, compte-tenu des investissements et des garanties nécessaires.

Pour ce qui est de la cession de créances professionnelles, le souci d'évaluation du risque qu'ont les établissements de crédit permet l'assainissement des créances des entreprises béninoises.

Dans le cadre de ces outils spécialisés, des conditions, des coûts, des plafonds adaptés, etc. seraient réservés aux entreprises particulièrement concernées par les objectifs gouvernementaux de politique économique, suivant l'avis du Centre de Services faisant partie du dispositif de promotion.

XIV.- LE FONDS D'AIDE AU CONSEIL

51. Exposé des motifs

511. Situation actuelle:

L'enquête réalisée par l'APRODI a dégagé des carences capitales dans les fonctions de direction et de gestion de la majorité des entreprises. Elle fait donc état de besoins évidents d'information, de conseil, d'expertise et de formation, lesquels ne sont pas nécessairement le signe de demandes explicites en la matière.

En effet, pour des raisons de secret ("je n'aime pas qu'on mette le nez dans mes affaires") et d'habitude - l'entrepreneur répugne à rémunérer un fournisseur de matière grise, par essence, impalpable -, le marché des services aux entreprises reste à créer.

Ceci explique la rareté et la compétence limitée de cette catégorie de services.

512. Besoins:

Il entre donc dans la vocation d'intérêt général du Centre de Services, et dans celle de service public de l'Etat, de susciter l'émergence de la demande, de la part des entreprises, et d'une offre de qualité, de la part des instances locales, afin de rendre les entreprises bénynoises plus compétitives.

. LA DEMANDE.

L'émergence et la croissance de la demande reposent sur 2 éléments:

- la qualité des premières prestations qui seront offertes, d'où l'intérêt pour le Centre de Services de s'impliquer directement dans les premières interventions,

la gratuité des prestations, car, au départ, les entreprises et les promoteurs n'auront aucune garantie sur les résultats de l'intervention extérieure .

. L'OFFRE

Si dans un premier temps, elle est en quasi-totalité le fait du Centre de Services, qu'il intervienne directement, ou qu'il sous-traite (grâce aux honoraires prévus dans son budget), elle doit ensuite solliciter les compétences extérieures au Centre, tout en les rémunérant.

C'est là l'objet du FONDS D'AIDE AU CONSEIL.

52. Description

52 1. Origine:

Le Fonds peut être abondé par l'Etat béninois, voire par des bailleurs étrangers, les deux origines de financement étant d'ailleurs compatibles.

52 2. Gestion:

La gestion sera confiée au Centre de Services. Un Comité de Gestion sera créé comprenant des représentants des institutions abondant le Fonds et des permanents du Centre de Services.

523. Eligibilité:

A l'exception des firmes d'Etat, toutes les entreprises béninoises ont accès au Fonds.

L'intervention doit correspondre de manière prioritaire aux besoins effectifs de l'entreprise. La vérification de ce besoin est effectuée par le Centre de Services.

Le Consultant doit être du secteur concurrentiel ou/et, agréé par le Centre de Services.

524. Modalités financières:

Le Fonds prend en charge 50% du coût de l'intervention, ou 80% si l'entreprise a moins d'un an, ou s'il s'agit d'un nouveau promoteur.

Si le promoteur est déjà dirigeant d'une entreprise, il rentre dans le régime commun (50%).

Cette subvention ne peut dépasser 10.000.000 CFA par entreprise. Sont exclus du coût pris en charge:

- les interventions ne fournissant pas à l'entreprise des outils de maîtrise de son développement (par exemple, la simple mise au point d'un dossier financier),
- le suivi administratif et forfaitaire de l'entreprise (par exemple les travaux des experts comptables),
- les investissements faisant suite aux recommandations du conseil (ainsi, pour l'informatique, on financera le cahier des charges, mais non l'achat des logiciels standard, ni l'écriture des programmes),
- les interventions engagées avant la décision du Comité de Gestion du Fonds.

525 : Modalités administratives:

- Le postulant remplit un dossier léger de candidature, visé par le Centre de Services, avec indication du Consultant souhaité,
- Après accord du Comité de Gestion, l'intervention peut commencer avec une avance sur travaux n'excédant pas 30% du montant alloué,
- Un rapport d'exécution est fourni au Centre de Gestion, en échange duquel le solde de la subvention est débloqué,
- Selon la durée et le montant de l'intervention, une échéance intermédiaire peut avoir lieu en échange d'un compte-rendu d'avancement des travaux.

Remarques:

Le Centre de Services appréciera, au vu des premières interventions qu'il aura menées, l'opportunité de lancer le Fonds d'Aide au Conseil (fin de première ou deuxième année du Programme Expérimental), et le montant des sommes à distribuer.

XV.- L'ACCES A L'INFORMATION**53. Exposé des motifs****530. Situation actuelle:**

Les raisons des résultats insatisfaisants des dispositifs existant sur le continent africain et destinés à promouvoir les PMI diffèrent souvent suivant les pays concernés.

Il existe toutefois un tronc commun d'explications qui s'applique à tous les cas de figures connus.

Dans ce tronc commun, une place de choix est à réserver à la carence d'information sous toutes ses formes: méthodologique, financière, technique, commerciale, etc.

De plus en plus, les économies développées génèrent leurs propres systèmes de recueil, stockage, classement, recherche et mise à jour de l'information.

Il suffit d'analyser le nombre de renseignements traités aujourd'hui dans le cadre de la création, du développement, du redressement des PMI PME pour s'en rendre compte (Centrale des bilans, enquêtes de consommation, études sectorielles de marchés, sondages, banques télématiques de données, etc).

L'éloignement des pays africains des régions du monde où ce type d'information se crée et se modifie, le coût qui en résulte, rendent cet accès très difficile, alors que la dépendance de ces économies vis-à-vis de l'extérieur, est, pour le moment, croissante.

531. Besoins:

La création, ainsi que le développement ou le redressement d'une PMI, obligent à rechercher avec méthode des informations très précises, disponibles et vérifiables rapidement.

L'étude de produits adaptés au marché exige une prise directe sur la demande. Les méthodes en usage dans nos pays ne sont pas forcément transposables en l'état, et doivent faire l'objet d'une adaptation sur place.

Le choix des fournisseurs de matériel, neuf ou d'occasion, ainsi que la connaissance des technologies disponibles, implique la conception et la mise à jour de fichiers d'importance considérable.

Les prix de vente sont fonction d'éléments sociologiques et commerciaux, du coût et de la productivité du matériel ainsi que du coût des matières premières, notamment importées, dont le prix de revient varie selon la pratique des transporteurs (remises possibles).

Le recrutement des cadres et du personnel des entreprises concernées, doit se fonder sur des profils déterminés à l'avance.

Il est permis d'identifier deux types d'informations nécessaires dans le cadre d'action du dispositif:

- . des informations qualitatives et quantitatives sur le pays pour connaître les besoins en produits et en service, et sur l'extérieur pour connaître les possibilités de satisfaction de ces besoins,
- . des informations comparatives permettant aux responsables nationaux de choisir ou de juger les choix proposés par leurs interlocuteurs.

54. Description

540. En général:

Compte-tenu de la complexité du problème, il n'est pas envisageable de mettre en place l'ensemble des structures et des circuits de recherche et de transmission pour chacun des pays de la région.

Il paraît, en revanche, souhaitable de régionaliser le dispositif de renseignement et d'information, à partir d'un des pays concernés. Articuler sur ce pôle de concentration, de stockage et de mise à jour des informations, les outils télématiques et bureautiques modernes devraient permettre aux organisations similaires des autres pays d'accéder aux mêmes sources.

Après une période de rodage, financée par des fonds internationaux, suivant l'efficacité et la souplesse du système, les charges de fonctionnement pourraient être réparties entre les organismes nationaux, au prorata du taux d'utilisation.

54.1. Dans le cadre béninois:

La mise en place d'un Centre de Services destiné à promouvoir les PME/PMI au BENIN faciliterait un certain nombre d'essais au cours des premiers mois de son existence, ou au cours d'une phase d'étude-action plus approfondie.

Un certain nombre de personnes morales paraissent intéressées à participer à cette période d'essai, en apportant leurs compétences et leur collaboration pour la recherche de meilleures solutions.

- un organisme d'informations économiques et notamment son département chargé des études de marché, pour le savoir-faire et les informations dans ce domaine, grâce aux renseignements internationaux stockés depuis plusieurs années.

- . un cabinet, spécialisé dans le recrutement de consultants, pour l'adaptation aux pays concernés, des tests d'évaluation psycho-professionnelle les plus récents,
- . une importante Chambre de Commerce et d'Industrie, pour la mise en place d'une banque de données techniques et technologiques,
- . une institution spécialisée dans le redéploiement social, pour essayer d'appliquer aux contraintes et habitudes locales, les méthodes de reclassement de personnels actuellement employées par les sociétés nationales et par l'Etat,
- . une structure chargée d'organiser et suivre l'accès d'utilisateurs étrangers aux très nombreuses banques de données de tous types existant aujourd'hui.

Des compétences de ce types sont utilisables afin de réfléchir à la mise en place et au fonctionnement, à partir du BENIN, d'un pôle régional d'informations destinées à la création, au développement et au redressement de PMI dans la région, lequel pourrait faire partie des fonctions assurées par le Centre de Services.

55. Avantages

Il est évident que les compétences nationales et internationales appelées à participer au développement économique du pays et de la région, ainsi que les dispositifs privés ou institutionnels agissant dans ce sens profiteraient largement de ce type d'outil.

En effet, les éléments indispensables à une étude de marché, à une enquête de consommation, au choix d'un procédé de fabrication ou d'un équipement, à l'évaluation d'un promoteur, seraient disponibles en permanence, d'une part, pour ce qui concerne la méthodologie et, d'autre part, pour ce qui concerne les données qualitatives et quantitatives à l'échelon national et régional.

56. Précautions d'utilisation

Comme pour toute source d'informations, le principal souci devrait être celui de la fiabilité et de la mise à jour des renseignements.

Il est, par ailleurs, important de bien étudier les systèmes de transmission et de stockage de données afin de les adapter aux particularités locales.

XVI. - INDICATIONS SUR LA COMMUNICATION

57. Exposé des motifs

571. Situation actuelle :

Au Bénin comme ailleurs, le développement et l'évolution de l'économie devraient passer par deux phases distinctes :

a) La conception de la politique économique : objectifs, priorités, structure d'application et de contrôle, etc. Cette phase revient tout naturellement aux différents pouvoirs, politique, législatif et exécutif, selon les modalités choisies par chaque pays souverain. La fréquence, le détail et les moyens retenus pour informer les populations, doivent être définis en fonction d'une stratégie politique et sociale.

b) L'application sur le terrain de cette même politique, en revanche, ne peut se faire efficacement sans l'adhésion et la participation active des acteurs de l'économie nationale et donc de l'ensemble de la population.

Les rencontres et les entretiens qui ont eu lieu au cours de la mission ont permis de déceler dans toutes les couches de la population (du chef d'entreprise au salarié, du commerçant au jeune diplômé chômeur, du paysan de l'intérieur à l'habitant de Cotonou) un manque de connaissance des choix économiques du pays et des mesures d'exécution en découlant.

572. Besoins

Dans le domaine du redressement, de la création et du développement d'un tissu national de PMI/PME, l'information

et la motivation doivent avoir pour cible non seulement les habitants de la capitale et des principales villes du pays, mais aussi la population rurale (environ 65 % de l'ensemble aujourd'hui).

En effet, on invoque souvent l'absence d'esprit d'entreprise pour expliquer une faible création d'activités à valeur ajoutée importante, et l'étroitesse du marché national pour justifier les résultats en général médiocres des unités existantes.

Ces phénomènes sont plutôt les effets d'une information et d'une motivation insuffisantes des "créateurs" en puissance pour ce qui est de l'esprit d'entreprise, et des "distributeurs et acheteurs" pour ce qui est de la taille et des comportements du marché.

58. Description

581 . En général

Tous les pays industriellement et économiquement avancés disposent depuis plusieurs années d'outils adaptés pour deux types d'actions nécessaires et complémentaires :

a) La connaissance, par les responsables, des avis de la population sur la situation et sur les problèmes économiques du pays de façon à l'intégrer dans la décision aboutissant aux choix nationaux de politique économique. (Enquêtes d'opinion, sondages, etc.)

b) La transmission, par des médias adaptés (officiels, commerciaux, d'opinion, interprofessionnels, etc.) de l'incidence, pour chaque partie de la population, de ces choix, et du rôle de chaque groupe d'acteurs économiques dans l'application des mesures énoncées.

582. Dans le cadre béninois

Il paraît difficile de proposer, de l'extérieur, une adaptation de ces principes de base pour un pays déterminé.

Toutefois, dans le cadre de la mise en place et de la définition des activités du Centre de services et du Dispositif faisant l'objet de la présente étude, les points évoqués ci-dessus paraissent importants.

Un vaste travail de recherche, de coordination et de mise en forme des éléments disponibles à cet effet, devrait être entrepris, qu'ils soient sociologiques ou économiques, d'autant mieux que des ressortissants nationaux les ont parfois étudiés en profondeur. Le savoir faire existant à l'époque actuelle sur les différents médias , oraux, écrits, audio-visuels, etc..., n'est pas négligeable.

59. Avantages

- . La participation du dispositif à un travail d'information économique de la population et l'utilisation de ses résultats pour le choix des actions à entreprendre, augmenterait les chances de "coller" aux réalités du pays, en s'appuyant sur des "relais efficaces et motivés" au sein de la population dans la phase de mise en oeuvre et de contrôle des actions engagées

ANNEXES

LISTE DES INSTITUTIONS VISITEES

Ministères

- Commerce, Artisanat et Tourisme ;
- Plan et Statistique : Bureau Central des Projets ;
- Développement Rural ;
- Finances et Economie
 - . direction du Crédit et de la Monnaie
 - . direction de l'Industrie,
 - . direction des Impôts ;
- Centre d'Information Commerciale ;
- Institut National d'Economie.

Banques et Organismes Internationaux

- Banque Béninoise pour le Développement ;
- Banque Commerciale du Bénin ;
- Banque Mondiale ;
- Commission des Communautés Européennes ;
- Caisse Centrale de Coopération Economique ;
- Ambassade de France ;
- PNUD ;
- BCEAO ;
- ONUDI Lomé.

Organisations Professionnelles

- Chambre de Commerce et d'Industrie ;
- ONEB : Organisation Nationale des Employeurs du Bénin ;
- Direction Provinciale du Commerce, Artisanat et Tourisme du Zou ;
- CCI Atagora ;
- ONPAFR : Organisme National de Promotion de la Femme Rurale ;
- Centre Panafricain de Formation Coopérative ;
- CPPE : Centre de Perfectionnement du Personnel des Entreprises (BIT)
- C.C.B. Communautés Hindoues, Libanaises et Pakistanaises.

Bureaux privés : experts - comptables - bureaux d'études

- BEPCIPI ;
- SEFIC ;
- Cabinet Fiduciaire d'Afrique ;
- Centre de Formation Comptable (BIT) ;
- Bénin Expertise ;
- CENAFOC ;
- Mr Yekpe : avocat d'affaire ;

.../...

- Entreprise "2000" ;
- Promafrique ;
- IRIS conseils.

Enseignement

- INE.

ONG

- CIDR.

Coopératives

- CARDER ;
- GRVC : Sirarou ;
- C.H.N.O. ;
- Pisciculture.

LES SECTEURS D'ACTIVITE

ANALYSE DETAILLEE

Définition

Il n'y a pas au Bénin de définition précise de la PMI, mais est-ce nécessaire si la plupart des entreprises selon les normes européennes, appartiennent à ce secteur et ne dépassent pas 500 personnes.

Il y a lieu toutefois de distinguer selon la coutume, les secteurs suivant qu'ils sont ou non répertoriés, qu'ils respectent ou non la législation et qu'ils appartiennent ou non à des sous-classifications :

le secteur dit "structuré"

Ce secteur comprend, en principe, des sociétés tenant une comptabilité, produisant un bilan et qui respectent la législation fiscale, sociale, du travail. Suivant la définition de la Direction de l'Industrie, elles ont un chiffre d'affaire supérieur à 10 millions CFA et emploient plus de 10 salariés.

On en compte une centaine dont trente significatives si on exclut entre autres, quelques soixante boulangeries.

Le secteur emploie environ 9 000 salariés dont plus de 50 % appartiennent au secteur public.

Signalons que le secteur privé ne représente que 25 % du PIB industriel;

le secteur "artisanal"

Celui-ci comprend des professions qu'on peut identifier et localiser.

En principe, elles respectent la législation, ont au plus 10 salariés et réalisent un C.A. inférieur à 10 millions CFA.

le secteur dit "informel"

Celui-ci comprend des entités de très petite taille ou des individus impossibles à localiser, répertorier, et qui ignorent la législation.

Ces deux dernières catégories représentent environ 19 000 entreprises ou entités, elles emploient 10 000 personnes en 40 professions différentes, de l'artisanat de production à l'artisanat d'art, en passant par celui des services.

L'industrie, au Bénin, n'emploie que 6 % de la population active et se concentre à 60 % dans la capitale.

.../...

LE SECTEUR INDUSTRIEL

Chiffres non actualisés

	EFFECTIF	NOMBRE D'ENTREPRISES	CHIFFRE D'AFFAIRE
secteur structuré (1981)	8 754 (dont 56 % public)	111 dont 30 significatives	publique : 40 % mixte : 35 % privé : 25 %
artisanat	100 000	5 110 dont 55 % à Cotonou	
secteur informel		14 000	

L'industrie représente (chiffres 1979)

- 40 000 salariés
- 45 000 indépendants

La province de l'Atlantique (Cotonou) représente 30 % des emplois industriels du Bénin dont 30 à 40 % de femmes.

Les gros effectifs sont :

- dans l'industrie alimentaire 44 %
- dans le textile-cuir 23,8 %

EVOLUTION DU P.I.B : INDUSTRIE ET ARTISANAT

INDUSTRIES	1982	1983	1984	1985	%
1. Alimentaires et boissons	12 492	14 302	13 839	12 326	65,10
2. Textiles-Habillement et cuir	1 505	894	497	1 037	5,48
3. Bois, Meubles	797	646	610	837	1,42
4. Papier	467	654	618	748	3,95
5. Chimiques	1 248	984	1 214	793	4,19
6. des Produits minéraux non métalliques	710	1 312	839	2 244	11,85
7. fabrications métalliques et machines	1 179	857	748	812	4,3
8. extractives	1 497	12 834	23 878	27 767	
9. diverses	74	144	160	185	0,71
TOTAL	19 969	32 627	42 403	46 699	100

Les % sont calculés hors industries extractives.

.../...

INDUSTRIES ALIMENTAIRES

Ce secteur, prépondérant puisqu'il représente 65 % du PIB industriel est en régression constante (en excluant les industries extractives).

Il est dominé par une dizaine de sociétés importantes dont une privée, hormis quelques petites unités artisanales destinées à l'autoconsommation.

Quatre autres usines importantes sont arrêtées, ou n'ont jamais démarré pour des raisons d'approvisionnement ou de fonds de roulement.

Principales sociétés visitées :

* SONICOG

Ce complexe intégré produit des huiles comestibles et du savon dans plusieurs usines réparties dans le pays, avec un PIB représentant près du tiers de celui de toute l'industrie. C'est dire l'impact des problèmes qu'il rencontre actuellement pour l'économie du Bénin.

La SONICOG qui perd beaucoup d'argent subit, bien entendu, les cours mondiaux des produits oléagineux.

D'autres problèmes peuvent être résolus localement :

- Prix de revient élevés rendant les produits peu compétitifs.

Les causes sont nombreuses : prix d'achat fixés par l'Etat, personnel excédentaire dû aux priorités sociales, mauvaise productivité à cause de l'outil (pièces détachées).

- Approvisionnements mal coordonnés avec les besoins du planning (retards de Sonapra).
- Concurrence des huiles importées.
- Gestion trop centralisée.

On peut se demander également en vertu de quoi les usines togolaises s'approvisionnent en partie au Bénin alors que les usines de Sonicog manquent de matières premières et travaillent à une faible partie de leur capacité.

Une étude complète de la filière est à envisager, en particulier pour obtenir des prix de revient prévisionnels résultant d'un taux d'activité optimum et non de prix subis comme actuellement.

* SOCIETE SUCRIERE DE SAVE

Cette société perd également beaucoup d'argent car, faute d'approvisionnement correct, elle travaille au cinquième de sa capacité.

.../...

Le manque de fonds de roulement ne permet pas de résoudre de façon satisfaisante les problèmes en amont (cueillette tardive, manque d'engrais, d'arrosage, etc...).

Un tel état de chose rend évidemment aléatoire, à la fois l'exportation et la possibilité de concurrencer, par exemple, les importations sauvages du Nigéria.

Là aussi une stratégie globale de la filière est à envisager.

* LES GRANDS MOULINS DU BENIN

Cette société, bien que privée, se heurte aux mêmes difficultés de taux d'activité, donc de prix de revient qui ne peuvent s'accomoder des prix de vente bloqués.

Une étude s'avère nécessaire accompagnée de mesures pour :

- Eviter les importations frauduleuses.
- Calculer les prix à partir d'un taux d'activité optimal.
- Améliorer la gestion.
- Favoriser les achats nationaux.
- Eventuellement diversifier les produits.

* LA BENINOISE

Cette société d'Etat fabrique de la bière, des boissons gazeuses et de l'eau minérale.

Indépendamment de la réhabilitation de l'outil, en cours avec la Banque Mondiale, la société qui a de graves problèmes financiers, se heurte aux difficultés habituelles (marketing, distribution, concurrence et prix) solubles dans le cadre d'une gestion plus autonome.

* AUTRES FABRICATIONS

Les autres usines, privées (fabrication de pâtes, de bonbons) rencontrent une concurrence sauvage : elles appellent une protection plus efficace, un meilleur marketing, mais aussi un management plus rigoureux.

Les patrons sont en effet issus du commerce et peu formés à leurs nouvelles responsabilités.

Les sociétés d'Etat, sont toutes arrêtées pour des raisons diverses (approvisionnement).

Sonafel : usine de Natitingou

Le manque de moyens financiers (de la part des banques) a condamné le projet : achat de semences pour les paysans, achat des mangues, des emballages métalliques, manque d'eau.

.../...

Là aussi les prix de vente étaient fixés par l'Etat !

Il y a lieu de noter que l'unité est surdimensionnée.

La privatisation devra tenir compte de la nécessité d'intégrer toutes les composantes du projet sous peine de rencontrer les mêmes difficultés. Le dispositif aura éventuellement un rôle à jouer à certains stades de cette réhabilitation.

Sonafel : usine de Parakou

Cette usine, créée en 1974, a été fermée en 1987 faute de pouvoir s'approvisionner en noix de cajou achetées aux paysans à un prix trop bas, fixé par l'Etat.

Ce qui n'empêche pas le Togo d'acheter les mêmes noix à trois fois le prix fixé !!

Ajoutons que Sonapra, autre société d'Etat, commercialisait en prenant une commission de 20 % !

Mâiserie de Bohicon (ONC)

Cette usine destinée à produire, à partir du maïs, des farines alimentaires, du griz pour brasserie et des aliments composés, et construite en 1982, n'a jamais fonctionné.

Elle est également en liquidation et en quête de repreneur privé.

Il faut dire que le maïs local se vend à 110 FCA alors que le maïs américain coûte, rendu, 40 CFA !

Ce qui ne l'empêche pas de rester stocké et invendu, dans les silos !
Là aussi une étude de la filière et des sous-produits est à envisager.

En effet, le paysan ne peut continuer à produire du maïs qu'il ne peut vendre.

En résumé, le problème des industries agro-alimentaire est complexe et difficile à résoudre quand les cours mondiaux sont en cause, bien qu'une réduction des coûts soit envisageable.

Il en va autrement quand les produits exportables, ayant une grande valeur ajoutée (noix de cajou), se perdent.

L'INDUSTRIE TEXTILE

Ce secteur, le plus gros pourvoyeur d'emplois de l'industrie, est également en constante régression.

.../...

Ceci s'expliquant par l'appartenance à la filière coton d'une part, au secteur d'Etat, d'autre part.

Deux sociétés d'Etat ou mixtes :

* SOBETEX

Cette société, presque totalement privatisée et bien gérée, se heurte, néanmoins, aux problèmes habituels de concurrence sauvage et des importations.

L'écrû est de plus en plus acheté à la Sitex, ce qui est favorable à l'ensemble de la filière.

Il reste à résoudre des problèmes de marketing et d'exportation, en liaison avec le Dispositif, qui aurait un rôle essentiel à jouer.

* SITEX

Cette entreprise d'Etat fabrique du fil et de l'écrû de qualité avec du matériel, du financement et de l'assistance technique chinoise.

De nombreux problèmes s'y posent :

- Matériel suffisant pour de l'écrû simple, mais techniquement dépassé, si on veut exporter.
- Absence de fonds de roulement.
- Prix de revient grevés par le prix des matières, imposé par l'Etat (Sonapra).
- Importance des invendus, bien que Sobetex ait augmenté considérablement ses achats.

* IBETEX

Société d'Etat prévue pour l'exportation mais arrêtée depuis plusieurs années : en cours de réhabilitation. C'est un bon exemple des erreurs commises à cause d'une mauvaise définition stratégique du projet (un seul marché, qualité, moyenne, etc...).

En dehors d'une société de pansements, le secteur ne comporte guère que des petites unités de tissage et de filature, réparties dans le pays.

Conclusion sur le secteur

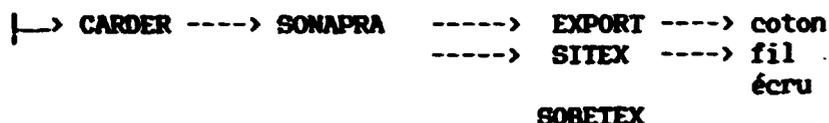
Le problème du coton et de sa transformation est mondial, mais il ne semble pas que le Bénin ait su tirer le meilleur parti de ce qu'il faut considérer comme un point fort de son économie.

.../...

80 000 tonnes ont été produites en 1985, mais 10 % seulement transformées localement.

La mission a pu prendre conscience de quelques-uns des problèmes fondamentaux du secteur, à la suite de visites effectuées à tous les stades de la filière :

paysans



- de production : intrants, équipements, prix d'achat, coopératives.
- de transformation : gestion des sociétés d'Etat, diversification à envisager (bonneteries)
- de protection des fabrications nationales.
- de formation des prix d'achat, de cession et de vente.

L'étude complète de la filière s'impose, car il y a un manque évident de politique globale faute de coordination et de synthèse entre tous les opérateurs.

Les sociétés d'égrénage manquent ainsi complètement d'initiative en matière de prix, d'achat de pièces de rechange, de gestion.

D'ailleurs, on peut se demander pourquoi elles sont réparties sur le territoire : on résoud le problème d'emploi, mais non celui de productivité !

La Sitex aurait intérêt, par exemple, à établir des budgets fondés sur 3 équipes au lieu de 2, ce qui conduirait à des prix de revient plus bas.

INDUSTRIE CHIMIQUE

Le PIB (4% du total industriel) baisse régulièrement;

Parmi la vingtaine de sociétés structurées, 3 ou 4 principales sont dédiées à la fabrication du savon, de la peinture, de produits de beauté. Elles sont presque toutes en état de cessation de paiement.

Les causes des difficultés qu'elles rencontrent sont multiples :

- Faible valeur ajoutée des fabrications locales.

Celles-ci sont en effet coincées entre des prix de revient découlant de fabrications fondées sur des importations, et les prix des produits bon marché importés frauduleusement.

.../...

Les industriels se contentent souvent d'effectuer des mélanges ou du conditionnement, avec tous les problèmes subséquents de stockage, de rupture de stocks, de licences et d'assistance technique.

La politique de substitution aux importations a donc ses limites dans le degré de dépendance de l'extérieur pour les approvisionnements et les technologies.

Des matières premières locales résoudraient ce problème dans beaucoup de cas : essences naturelles, beurre de karité, alcool, etc...

* Concurrence interne

Il existe ainsi 4 fabricants de peinture, 2 de savon, 2 de mousses, 2 de sachets de polyéthylène. Ceci résulte d'une politique trop libérale en matière d'octroi des autorisations et des avantages du Code des Investissements.

* Concurrence des importations sauvages ou légales

Une protection temporaire des importations, au moins légales, est nécessaire si on veut sauver l'industrie nationale.

* Absence d'un marketing susceptible de promouvoir les produits locaux.

Il y aura lieu de rationaliser ce qui existe, soit par des regroupements, soit par des opérations-pilotes, que le Dispositif pourra effectuer à la demande des sociétés.

Mais surtout, il y a des idées nouvelles à développer pour tirer parti des ressources locales.

La fabrication de compost à partir des matières organiques contenues dans les déchets végétaux qui sont abondants et non utilisés au Bénin apporterait l'engrais dont l'agriculture a besoin.

INDUSTRIE MECANIQUE

Ce secteur contribue peu au PIB industriel (4 %), mais surtout se dégrade depuis plusieurs années. Actuellement toutes les sociétés sont pratiquement en cessation de paiement.

La plupart d'entre elles sont très petites, l'une dépassant toutefois 1 000 personnes.

.../...

* OCBN

Cette société d'Etat a deux activités principales : transport grâce à la ligne de chemin de fer, et réparation avec un effectif de 600 ouvriers environ.

Malgré un équipement vétuste, il existe dans cette société un potentiel de savoir-faire qu'elle utilise à ses fins personnelles, en réparation et en maintenance.

L'OCBN bénéficie d'ailleurs de l'assistance technique de la SNCF.

Quelques réparations sont effectuées pour l'extérieur, l'armée par exemple, c'est un manque de moyens qui empêche de développer cette activité de sous-traitance pourtant bien nécessaire au pays.

* AUTRES SOCIETES

Ces sociétés sont petites, fragiles, mal équipées et mal gérées;

Elles souffrent à la fois d'une conjoncture et d'un environnement défavorables mais surtout d'un défaut total de professionnalisme dans un métier très exigeant sur ce point :

- Dispersion de petites unités sans moyens financiers ni techniques.
- Manque de qualité et coûts peu compétitif.
- Diversification excessive nuisant à la qualité et aux coûts ou au contraire trop grande spécialisation : tel constructeur ne fabrique t-il pas des articles ménagers en aluminium, des tôles ondulées, des tubes en PVC !
- Concurrence intérieure disproportionnée avec le marché : il y a 4 fabricants de tôle ondulée et d'autres envisageant d'en produire également !
- Concurrence extérieure (Nigéria) de commerçants qui ont des facilités d'importation, des artisans.
- Equipements anciens dont on ne trouve plus les pièces de rechange (ex. OCBN).
- Absence de méthode de gestion de fabrication.
- Formation insuffisante ou absente.

Une véritable politique devra être mise en place au Bénin pour aider ce secteur important de l'économie car il constitue :

- Un vecteur du développement du secteur rural jugé prioritaire (petits outils, pièces détachées).
- Une aide précieuse à l'industrie et les transports, pour la maintenance, la construction.

Action envisagée.

Une étude stratégique du secteur devra être effectuée de façon à :

- Faire l'inventaire de l'existant.
- Définir les manques.

.../...

On constatera ainsi qu'il y a des double-emplois et qu'il faut concentrer les efforts sur l'usine-pilote choisie : exemple d'Adjaho, Consud, Sotram, Sobefam.

Une opération du type Qualité Totale, avec l'aide des élèves de l'Université, pourrait être tentée.

En ce qui concerne l'artisanat, des petites coopératives sont peut être la solution au problème des investissements coûteux nécessités par la grande diversité des opérations de ce secteur (fonderie, forge, traitement de surface, peinture, machines-outils diverses, soudage, etc...).

Les nouvelles unités devront mettre l'accent sur la forge et la fonderie, mais il faut exclure les fabrications mécaniques qui supposent des séries, un savoir faire et de fortes qualifications. Dans ce domaine seule une fabrication pour un marché régional peut être envisagée.

En matière de formation, plusieurs actions sont à tenter :

- Avec l'Université : stages orientés vers la gestion de production, la qualité etc. suivant un programme prédéterminé.
- Avec l'encadrement des usines
 - . Opérations Qualité Totale (tronc commun et en usine)
 - . Stages OCBN
- Avec la maîtrise et les ouvriers
 - . Stages CPPE, OCBN

Ceci peut donner lieu à des programmes, des séminaires thématiques, des actions de sensibilisation initiés par le dispositif.

Il faudra aussi revaloriser l'ingénieur, le technicien, moins bien considérés et moins bien rémunérés que les économistes !

Enfin, il y a lieu de souligner les nombreux besoins que la mission a pu inventorier pour faciliter le travail des femmes béninoises lors de la transformation des différents produits du sol.

Deux exemples doivent suffire pour illustrer ce propos :

- Pillage de la noix au mortier.
- Chauffage de la pâte.
- Tamisage au moulin.
- Décantation manuelle.
- Durcissement.

Une fabrication artisanale à mi-chemin entre le processus ci-dessus et la fabrication industrielle est sûrement envisageable.

.../...

Le décortiquage de l'arachide permet de produire 40 Kgs en une semaine pour une rémunération de 500 CFA.

Une décortiqueuse qui coûte 13 000 CFA permet de produire 100 Kg/h : la machine est donc amortie en 10 heures.

INDUSTRIE DES PRODUITS MINERAUX

Le secteur représente plus de 12 % du PIB industriel et s'est beaucoup développé grâce à la construction, mais les investissements lourds réalisés dans les 3 principales sociétés de ciment pèsent fortement sur les finances publiques et ne correspondent pas aux besoins du marché :

*** SCB - SONACI - SCO**

Ces sociétés mixtes ou privées perdent toutes de l'argent et sont incapables de rembourser les emprunts.

Leurs difficultés peuvent s'expliquer de la façon suivante :

- Surdimensionnement dû au non respect des accords régionaux de fourniture : les usines marchent au tiers de leur capacité.
- Politique de prix de cession, de vente, peu réaliste imposée par l'Etat;
- Coût rédhibitoire de l'énergie.
- Vétusté des équipements.
- Absence de politique de diversification.

Dans la filière de la construction la tâche semble immense car :

- il n'y a pas de politique bien définie, pas d'urbanisme.
- des matériaux utiles ne sont pas fabriqués (usine de carreaux arrêtée, chaux, panneaux, matériaux nouveaux à base de ciment).

Les ressources locales devraient pouvoir être mieux utilisées, en particulier la recherche (CNERTP).

INDUSTRIE DU BOIS

Ce secteur qui représente moins de 4,5 % du PIB industriel est en stagnation depuis plusieurs années.

Il comprend 5 ou 6 sociétés structurées, dont une d'Etat, et une multitude d'artisans dont certains groupés en coopératives.

Les visites de plusieurs entreprises, en particulier dans la menuiserie et le meuble, permettent de situer les principaux problèmes :

- Faute de moyens financiers la profession travaille essentiellement sur commandes, ce qui grève les prix de revient.

.../...

- Les produits réalisés en bois massif et avec des essences rares, locales, sont destinés uniquement à une clientèle à fort pouvoir d'achat des villes.
- L'artisanat d'art ou utilitaire est peu développé : absence de petits meubles, de bibelots, de petits objets pour le tourisme.
- Beaucoup d'essences rares sont en voie de disparition et le teck qui remplace l'acajou, l'iroko rouge, l'ébène etc. est utilisé en partie pour l'exportation, ce qui posera des problèmes de renouvellement.
- Peu d'utilisation du bois pour la décoration.

Une étude de marché s'avère nécessaire pour définir de nouveaux besoins.

INDUSTRIES DU PAPIER

Ce secteur englobe les imprimeries et la transformation du papier, souvent dans les mêmes sociétés.

Là aussi, il y a eu un développement anarchique qui n'a pas tenu compte des contraintes du marché : concurrence de l'Etat qui fabrique pour lui-même (ONEPI), des importations sauvages et, comme dans le cas des boulangeries, des nombreuses unités existantes.

Action

Une étude approfondie du secteur sera nécessaire pour définir une politique globale.

Il y aura probablement lieu ensuite de réaliser une opération-pilote du type Qualité Totale, si l'une des entreprises le souhaite.