



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50<sup>th</sup> 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](mailto:publications@unido.org) for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at [www.unido.org](http://www.unido.org)

18779

23 JAN 1991

REPUBLIQUE DU TCHAD

C. M. C.

-----o-----

CENTRE DES MATERIAUX  
DE CONSTRUCTION

MINISTERE DES MINES, DU  
PETROLE ET DE L'ENERGIE

PROJET CHD/83/007-ONUDI/PNUD

-----o-----

***ETUDE DE LA FORME  
QUE POURRAIT PRENDRE LE  
CENTRE DES MATERIAUX  
DE CONSTRUCTION***

ETUDE REALISEE PAR :

(T. B. C.)

TCHAD - BUSINESS - CONSEILS  
Bureau d'Etudes, d'Ingénierie et  
Conseil de Gestion  
B.P. 741 - Tél. : 51-48-08

N'DJAMENA, LE 20.11.1990

N'DJAMENA - TCHAD

# TABLE DES MATIERES

<u>TITRE</u>	<u>PAGES</u>
SIGLES	I
<b>I - <u>INTRODUCTION</u></b>	
1 - Historique et justification du projet	2
2 - L'objet de l'étude	3
<b>II - <u>DEMARCHE METHODOLOGIQUE</u></b>	
1 - Recueil et analyse des informations bibliographiques	4
2 - Rencontres	4
3 - Volet qualitatif	4
4 - Volet quantitatif	5
5 - Analyse économique et financière	5
6 - Eléments juridiques concernant les statuts	6
7 - Rédaction du rapport	6
8 - Remerciements	7
<b>III - <u>VOLUME 1 - 1ère PHASE.</u></b>	
<b>. <u>Enquête sur quelques entreprises locales de travaux de bâtiments.</u></b>	<b>9</b>
1 - Sélection de la zone	10
2 - Population cible	10
3 - Taille de l'échantillon	10
4 - Critère de l'échantillonnage	11
<b>. <u>ANALYSE ECONOMIQUE ET FINANCIERE</u></b>	<b>18</b>
0 - Méthodologie	19
1 - Organigramme	20
2 - Analyse comptable	24
2-1- Démarche suivie	26
2-2- Les coûts du projet	26
2-2-1- Les coûts d'investissements	26
2-2-2- Coûts d'exploitation	27
2-2-3- Répartition primaire et secondaire des charges	27
2-3- Les avantages du projet	28
2-3-1- Les sources de revenus	28
2.3-2- Le résultat d'exploitation	29
2-3-3- Ressources : Atouts et contraintes	29
2-4- Le bilan d'ouverture	29
2-4-1 étude du bilan	29

## PROJET DE STATUTS

1 - TITRE I	: DE LA CONSTITUTION DE LA SOCIETE : FORME - DENOMINATION - OBJET - DUREE.	67
2 - TITRE II	: DE L'ADMINISTRATION	73
3 - TITRE III	: DU CONTROLE DE LA SOCIETE : COMMISSAIRES AUX COMPTES	80
4 - TITRE IV	: ASSEMBLEE GENERALE	
5 - TITRE V	: INVENTAIRES - BENEFICES - RESERVES	85
6 - TITRE VI	: DISSOLUTION - LIQUIDATION	87
7 - TITRE VII	: CONTESTATION	88
8 - TITRE VIII	: DISPOSITIONS DIVERSES	88

## IV - VOLUME 2 - 2ème PHASE.

### Eléments juridiques concernant les statuts :

"Les éléments/références sur les différents statuts existants au Tchad et qui pourraient servir à déterminer la forme définitive et stable qui conviendrait au cas du C.M.C."

		90
1 - <u>INTRODUCTION</u>		91
2 - <u>METHODOLOGIE</u>		91
3 - <u>OBJECTIF DU RAPPORT</u>		92
4 - <u>PROPOSITION DES FORMES QUE POURRAIT REVETIR LA FUTURE STRUCTURE DU C.M.C.</u>		92
1 - <u>Bureau Interministériel d'Etudes et de Projets (B.I.E.P.)</u>		92
1-1- Dispositions générales		92
1-2- Organisation et fonctionnement		93
2 - <u>Laboratoire National du bâtiment et des Travaux Publics (L.N.B.T.P.)</u>		96
2-1- Dispositions générales		96
2-2- Organisation et fonctionnement		97
2-3- Regime financier et comptable		99
3 - <u>Office National des Routes (OFNAR)</u>		101
3-1- TITRE I - Dispositions générales		101
3-2- TITRE II - Organisation et fonctionnement		101
3-3- TITRE III - Regime financier et comptable		103
4 - <u>Le Groupement d'Intérêt Economique (G.I.E.)</u>		105
4-1- Caractéristiques du G.I.E.		105
4-2- Intérêt du G.I.E.		106
5 - <u>COMMENTAIRES</u>		106
1 - Caractéristiques du Bureau Interministériel d'Etudes et de Projets (B.I.E.P.)		106

2 - Caractéristiques du Laboratoire National du bâtiment et des Travaux Publics (L.N.B.T.P.)	107
3 - Caractéristiques de l'Office National des Routes	108
6 - <u>EN GUISE DE CONCLUSION/PROPOSITIONS.</u>	109
. <u>STATUTS DU CENTRE DES MATERIAUX DE CONSTRUCTION</u>	113
1 - Première partie : Dispositions préliminaires	114
2 - Deuxième partie : Objectifs et rôles du Centre des Matériaux de Construction	114
3 - Troisième partie : Organisation de tutelle - Organisation, Pouvoirs et Fonctionnement	115
3-1- Section 1 : Du Conseil d'Administration	115
3-1-1- Pouvoirs concernant le programme de l'activité annuelle	117
3-1-2- Pouvoirs concernant les aspects financiers	117
3-1-3- Pouvoirs concernant la structure du C.M.C.	118
3-1-4- Pouvoirs concernant le personnel du C.M.C.	118
3-2- Section 2 : De la Direction	119
3-3- Section 3 : Des Services	119
4 - Quatrième partie : Regime financier et comptable	120
5 - Cinquième partie : Dispositions finales	121
V - <u>ANNEXE ET BIBLIOGRAPHIE</u>	128
<u>ANNEXE</u> : Enquête sur les entreprises locales de travaux de bâtiments - Questionnaire	129-140
<u>BIBLIOGRAPHIE</u>	141

T A B L E   D E S   M A T I E R E S   ( S U I T E )

<u>TABLEAUX</u>	<u>PAGES</u>
1- Identification des entreprises	12
2- Classification des entreprises	13
3- Présentation des services acceptés par les entreprises	15
4- Synthèse : les services acceptés par les entreprises	16
5- Structure future du C.M.C.	17
6- Les immobilisations (descriptif)	31
7- Les immobilisations (estimatif)	32
8- Les charges (descriptif)	33
9- Les charges (descriptif)	34
10- Les charges (estimatif)	35
11- Les charges (estimatifs)	36
12- Clés de répartition des charges en %	38
13- Clés de répartition des charges en %	39
14- Clés de répartition des charges en %	40
15- Clés de répartition secondaire, les amortissements, les charges du personnel	41
16- Charges par sections après répartition primaire	42
17- Charges par sections après répartition primaire	43
18- Charges par sections après répartition primaire	44
19- Récapitulatif des charges par section après répartition primaire	45
.Récapitulatif des charges par section après répartition secondaire	45
20- Les produits	47
21- Compte d'exploitation générale prévisionnel	52
22- Sources de financement : hypothèse et discussions	54
23- Sources de financement : hypothèses et discussions	55
24- Sources de financement : hypothèses et discussions	56
25- Sources de financement : hypothèses et discussions	57
26- Sources de financement : hypothèses et discussions	58
27- Sources de financement : hypothèses et discussions	59
28- Sources de financement : hypothèses et discussions	60
29- Evaluation des valeurs comptables nettes	63
30- Bilan d'ouverture	66

S I G L E S

- B.A.D.	Banque Africaine de Développement
- B.D.E.A.C.	Banque de Développement des Etats de l'Afrique Centrale.
- B.I.E.P.	Bureau Interministériel d'Etudes et des Projets.
- B. P.	Boîte Postale
- B.T.S.	Brique en Terre Stabilisée
- C. A.	Conseil d'Administration
- CAB	Cabinet
- C.M.C.	Centre des Matériaux de Construction
- C.N.P.S.	Caisse Nationale de Prévoyance Sociale
- C.T.P.	Conseiller Technique Principal
- E.B.C.	Entreprise de Bâtiments et Constructions
- E.C.B.	Entreprise de Construction des bâtiments
- E.G.C.	Entreprise Générale de Construction
- E.G.C.B.	Entreprise Générale de Construction des Bâtiments
- E.G.T.B.	Entreprise Générale des Travaux de Bâtiments
- E.T.B.	Entreprise des Travaux des Bâtiments
- E.N.T.P.	Ecole Nationale des Travaux Publics
- F.A.C.	Fonds d'Aide et de Coopération
- F. CFA	Franc de la Communauté Financière Africaine
- G.I.E.	Groupement d'Intérêt Economique
- I.R.P.P.	Impôt sur les Revenus des Personnes Physiques
- L.N.B.T.P.	Laboratoire National des Bâtiments et Travaux Publics
- M.M.P.E.	Ministère des Mines, du Pétrole et de l'Energie
- M.T.P.	Ministère des Travaux Publics
- OFNAR	Office National des Routes
- ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel.
- OPIT	Office de Promotion Industrielle au Tchad.
- P.M.E.	Petites et Moyennes Entreprises
- PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement.
- P. R.	Présidence de la République
- R. C.	Registre de Commerce

S I G L E S ( SUITE )

- S.E.T.U.B.A. Société d'Etudes et des Travaux pour le Béton Armé.
- S. G. G. Secrétariat Général du Gouvernement
- S. O. F. Schéma d'Organisation Fonctionnelle
- T. A. Taxe d'Apprentissage
- T. B. C. Tchad - Business - Conseils.
- T. F. Taxe Forfaitaire.



## I. INTRODUCTION

Le contrat d'exécution d'étude No 90/100 P signé entre l'ORGANISATION DES NATIONS UNIES pour le Développement Industriel (ONUDI) et TCHAD - BUSINESS - CONSEILS (Bureau d'Etudes, d'Ingenierie et Conseil de Gestion) est relatif aux études et conseils à refléter dans des rapports concernant des propositions sur la structure et la forme juridique et économique du Centre des Matériaux de Construction du projet CHD/83/007 en République du TCHAD.

L'étude a comporté deux phases :

. La première phase avait pour objet :

- L'enquête sur quelques entreprises locales de travaux de bâtiments.
- L'analyse économique et financière.
- Le projet des statuts.

Cette phase a fait l'objet de trois documents soumis pour appréciation et discutés à N'Djaména par les autorités gouvernementales de tutelle et le bailleur de fonds lors de la réunion tripartite tenue le 13 Juillet 1990.

Au cours de la rencontre, les deux premiers documents ont été acceptés par les participants comme documents de base pour l'élaboration du statut légal du Centre des Matériaux de Construction. Mais le troisième document soit le projet des statuts n'a pas requis l'adhésion unanime des participants (...). TCHAD - BUSINESS - CONSEILS (T.B.C.) devait alors faire d'autres propositions qui refléteraient les avis de la majorité des Entrepreneurs interviewés et qui présenteraient un cadre approprié pour répartir les différentes activités du C.M.C.

. La deuxième phase, compte tenu des décisions prises au cours de la réunion tripartite avait pour objet :

- Les éléments juridiques concernant les statuts.  
"Les éléments références sur les différents statuts au TCHAD et qui pourraient servir à déterminer la forme définitive et stable qui conviendrait au cas du C.M.C."
- Les statuts du Centre des Matériaux de Construction.

Considérant ces décisions T.B.C. a préparé un quatrième document analysant les statuts légaux de quelques institutions tchadiennes. Il faut retenir que, hormis les décisions prises lors de la réunion tripartite, la production de ce quatrième document a été également impulsée par les conseils et recommandations de Mr. EMMANUEL DIERKX de CASTERLE, Représentant-Résident du PNUD agissant au nom de l'ONUDI ; qui demandait que TCHAD - BUSINESS - CONSEIL le confectionne avant le rapport final.

Ce document qui est publié à N'Djaména le 29 Août 1990, fut discuté en réunion tripartite élargie au Comité des partenaires du C.M.C. le 13 Septembre 1990.

Aucune décision concrète n'était prise au cours de cette réunion tripartite, la partie Gouvernementale se réservant la voie discrétionnaire pour assumer son ultime responsabilité de définir les statuts légaux du C.M.C. compte tenu des informations fournies par le quatrième document

Enfin, les observations de l'ONUDI que T. B. C. a reçues le 2 Novembre 1990 ont contribué à faire l'objet de ce rapport final.

## 1. Historique et justification du projet.

Suite aux événements de 1979-1981, la réhabilitation de la ville de N'Djaména (600.000 habitants) qui avait connu d'énormes dégâts s'imposait. Il fallait donc prendre des mesures d'urgence pour reconstruire la ville.

En 1983, le Gouvernement avait demandé l'assistance du PNUD afin de pouvoir renforcer la production des matériaux de construction. C'est ainsi qu'en 1986, le projet CHD/83/007 est mis sur pied "Assistance à la relance de la production des matériaux de construction".

Installé dans les locaux de la SETUBA à l'entrée sud de la ville de N'Djaména le long du fleuve Chari, le projet avait pour objectif de trouver des solutions à la problématique de carence des matériaux de construction. Mais à cause de l'importation massive des matériaux de construction à l'instar du ciment pour la fabrication des agglomérés ou de l'utilisation excessive de la brique crue de qualité médiocre fabriquée à partir des matériaux locaux, tout le contexte a changé. Le projet fut alors réorienté en direction des solutions techniques pouvant permettre l'amélioration qualitative des matériaux et partant des constructions.

La nouvelle orientation consiste techniquement à la mise au point de nouveaux matériaux, à la définition de nouveaux profils de production, au lancement des chantiers expérimentaux et à la formation des métiers du bâtiment (maçons, charpentiers, couvreurs)..

2. L'objectif de l'étude.

- Il s'agit de réunir les éléments juridiques, économiques et financiers nécessaires au Comité des partenaires du Centre des Matériaux de Construction pour se prononcer sur le choix d'un statut et la forme organisationnelle qui doit être adoptée pour le C.M.C.

- Etudier et faire des propositions qui reflètent les vœux de la majorité des Entrepreneurs interviewés et qui donnent au C.M.C., un cadre approprié, viable et stable.

## II. DEMARCHE METHODOLOGIQUE.

Les principales étapes de l'étude sont les suivantes :

### 1/ - Recueil et analyse des informations bibliographiques :

La documentation consultée est celle qui se trouve dans les archives des services officiels et des organismes à N'Djaména. La documentation collectée et consultée peut être classée sous trois rubriques : les documents officiels, les documents des organismes, les ouvrages généraux.

Les documents de base sont ceux du PNUD/ONU, du C.M.C., du M.M.P.E. et de l'OPIT.

### 2/ - Rencontres :

Des contacts ont été pris avec les responsables des Ministères, des Institutions, des Organismes et ONG suivants :

- Ministère des Mines, du Pétrole et de l'Energie ;
- Ministère du Plan et de la Coopération ;
- Office de la Promotion Industrielle du Tchad (OPIT) ;
- Bureau Interministériel d'Etudes et des projets (BIEP) ;
- Office National des Routes (OFNAR) ;
- Direction des Douanes ;
- Laboratoire National du Bâtiment et des Travaux Publics (LNBTP) ;
- Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) ;
- Centre des Matériaux de Construction (C.M.C.) ;
- ARC - EN - TERRE ;
- Coopérative des Entrepreneurs de Travaux de Bâtiments (CETB) ;
- Cabinet d'Architecture P. GOUDIABY.

### 3/ - Volet qualitatif :

Une équipe de trois personnes constitue ce volet qualitatif.

- Monsieur KA-GARA Idabaye : Chef de mission.

Docteur en développement économique et social.

Directeur Général de TCHAD-BUSINESS-CONSEILS (T.B.C.)

Consultant.

B. P. 741

T. B. C. ; N'DJAMENA - TCHAD.

- Madame SOMTE NDGALBAYE :

Licenciée en droit privé

Assistante.

B. P. 741

T. B. C. ; N'DJAMENA - TCHAD.

- Monsieur KAGDOM MAGOURNA :

Licencié en techniques de gestion et économiques

Assistant.

B. P. 741.

T. B. C. ; N'DJAMENA - TCHAD.

4. Volet quantitatif :

En opposition à l'enquête dite "d'interception" basée sur le principe de choisir ou d'intercepter les personnes à interroger à l'endroit où l'on désire créer ou améliorer un service, la technique adoptée est celle de l'enquête dite "d'introduction" qui consiste à prélever l'échantillon au niveau de la population d'un quartier, d'un village ou d'une ville après l'accord des autorités locales. Cet accord est suivi de l'introduction de l'enquêteur auprès de la population cible.

En ce qui concerne la structure future du C.M.C., l'enquête auprès de la population cible a produit le résultat significatif suivant :

- 35 % des Entrepreneurs sont d'avis pour la création d'un établissement public associant le secteur privé.

5. Analyse économique et financière :

La méthodologie utilisée porte sur :

- l'étude de l'organigramme

et

- l'analyse comptable

L'organigramme est établi sur la base d'organisation hiérarchique et fonctionnelle. Concernant l'analyse comptable, la préférence est de faire recours dans un premier temps à la comptabilité analytique puis à la comptabilité générale.

6. Eléments juridiques concernant les statuts :

Ces éléments sont réunis dans deux (2) documents/propositions de base et un document final suivants :

- Projet des statuts.
- Les éléments/références sur les différents statuts au TCHAD et qui pourraient servir à déterminer la forme définitive et stable qui conviendrait au cas du C.M.C.
- Les statuts du Centre des Matériaux de Construction.

. Concernant le projet des statuts dont la forme est celle d'une société anonyme, les participants à la réunion tripartite le 13 Juillet 1990 ne l'ont pas accepté et ont demandé à T.B.C. d'élaborer des statuts qui reflètent au mieux les avis de la majorité des Entrepreneurs groupe cible du projet.

. Le document regroupant les éléments/références sur les différents statuts d'une variété d'institutions, constitue de ce fait une étude fournissant des informations utiles à la partie gouvernementale pour définir les statuts légaux du Centre des Matériaux de Construction.

. Les statuts du C.M.C. sont un document de rapport final qui présente un cadre approprié pour les différentes tâches du C.M.C., sa forme est celle d'un établissement public, scientifique chargé de promouvoir les matériaux de construction, à caractère industriel et de prestataire des services. Il est doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière.

7. Rédaction du rapport :

Le Consultant, Dr. KA-GARA Idabaye, s'occupe de la rédaction du rapport. Les matériels supports sont une machine électronique "BROTHER AX-10", un micro-ordinateur LEO-386-16 MHZ-Disque dur 80 MO-lecteurs 3" 1/2 et 5 3/4 à Imprimante LAZER - HEWLETT Packard Serie II et un micro-ordinateur BULL-MICRA 45 avec logiciel EXCEL.

La dactylographie est assurée par Monsieur NGARALBAYE Maradaş.

Tout le long des travaux, depuis les enquêtes en passant par les recherches sur le terrain au sein même du C.M.C. jusqu'à la rédaction du rapport final, toute la mission d'étude a reçu l'appui de l'ancien Conseiller Technique Principal du C.M.C. Mr. SEBASTIEN D'ORNANO qui lui a fourni avec dévouement des renseignements très utiles et du PNUD notamment celui de Mr. Marc RIELH, chargé de programme.

Les remerciements de la mission d'étude vont à l'endroit de toutes les personnalités des Administrations Centrales, du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), de la Coopérative des Entrepreneurs de Travaux de Bâtiments, pour la qualité des informations fournies et l'accueil chaleureux qu'elles ont bien voulu lui réserver ; ce qui a rendu possible l'élaboration du présent rapport.

---

**VOLUME 1 - 1ère PHASE**

- . Enquête sur quelques entreprises locales de travaux de bâtiments
  - . Analyse économique et financière
  - . **Projet des Statuts**
-



---

VOLUME 1 - 1ERE PHASE

- . Enquête sur quelques entreprises locales de travaux de bâtiments.
  - . Analyse économique et financière.
  - . Projet des statuts.
-

---

ENQUETE SUR QUELQUES ENTREPRISES LOCALES DE TRAVAUX  
DE BATIMENTS.

- L E S R E S U L T A T S -

---

## L'ENQUETE.

L'enquête a pour but de recueillir, au moyen d'une interview et d'un questionnaire auprès de la population cible, une kyrielle d'information à serier pour traitement. La technique utilisée dite "d'introduction" a permis de prélever l'échantillon au niveau de la population cible. Cette enquête quantitative a été menée dans le cadre de cette étude de la manière suivante :

- Sélection des lieux ;
- Population cible ;
- Taille de l'échantillon ;
- Critère d'échantillonnage.

### 1. Sélection de la zone d'enquête.

L'enquête a été réalisée au niveau de N'Djaména uniquement. Cela s'imposait car le champ d'activité du Centre des Matériaux de Construction ne dépasse guère la ville de N'Djaména.

A cela il faut ajouter, le critère de sélection de l'échantillon. Presque tous les éventuels partenaires fiables concernés par les réalisations du C.M.C. sont localisés à N'Djaména.

### 2. Population cible.

Le groupe cible le plus concerné par l'étude comprend :

- P.M.E. Tchadiennes de travaux de bâtiments ;
- Bureaux d'Etudes, d'Architectures, de Contrôle ;
- Les différentes institutions impliquées dans les travaux de bâtiments.

### 3. Taille de l'échantillon.

Celle-ci a été fixée à 100 entreprises au départ, mais la carence en enquêteurs formés et disponibles a fait que ce nombre soit révisé à la baisse. En fin de compte, 50 entreprises ont été retenues pour l'enquête. Pour assurer la fiabilité des résultats, les enquêteurs ont passé tout le temps nécessaire pour recueillir les informations sur les lieux de l'enquête.

#### 4. Critère de l'échantillonnage.

Les 50 entreprises ont fait l'objet d'enquête sur la base de critère suivante :

- Etre agréé par l'Etat ;
- Expérience ;
- Formation et qualification du personnel ;
- Equipement ;
- Gestion des entreprises ;
- Structure d'appui.

Ce sont ces six (6) éléments ci-dessus analysés qui constituent la base du résultat de cette enquête quantitative.

Concernant la structure future du Centre des Matériaux de Construction, bien que les enquêteurs aient rencontré un mutisme désolant auprès de quelques entreprises, le résultat produit par l'enquête auprès d'une vingtaine d'entreprises donne des indications suivantes :

- 35 % d'entreprises se prononcent pour un établissement public à caractère associatif ;
- 25 % d'entreprises demandent la création d'une coopérative des Entrepreneurs ;
- 5 % d'entreprises demandent soit un service administratif, soit une coopérative ;
- 25 % sont d'accord pour la création soit d'un établissement public, soit d'une coopérative des Entrepreneurs ;
- 10 % se prononcent pour l'une des trois formules suivantes :
  - . Un service administratif ;
  - . Une coopérative des Entrepreneurs ;
  - . Un établissement privé.

Ici le fort courant qui se dégage est que la plupart des entreprises revendiquent la création d'un établissement public. Une petite frange est acquise à la privatisation du C.M.C.

Nom de l'Entreprise	Capital	Nbre. d'Employés	Chiffre d'Affaires	Structure d'appui désiré
1. F. C. B.	20,000,000	6	250,000,000	Etab. Publique
2. F. C. B.	5,000,000	5	27,000,000	(Etat + Entrep.) Etab. Publique
3. B.C.T.C.B.G.	1,000,000	-	-	" = "
4. G.F.C.B.	5,000,000	4	-	" = "
5. E.C.B. HAROUN N. AHMAT	5,000,000	3	-	" = "
6. E.C.B. KHALLA YAYA	5,000,000	3	-	" = "
7. E.C.B. MAHAMAT A. ABDOUL	5,000,000	3	-	Coop. des Entrep.
8. KOULGA & Frères	5,000,000	3	14,000,000	Coop. des Entrep. ou Etablis. Pup.
9. E.C.B. OUSMAN MALICK	1,500,000	3	1,800,000	Coop. des Entrep.
10. C. T.B.	15,000,000	3	145,000,000	" = "
11. A.S.P.F.	1,000,000	2	1,200,000	Coop. des Entrep. ou Etablis. Pub.
12. F.B.C.	15,000,000	-	-	" = "
13. E.G.C.B.	5,000,000	-	-	" = " ou serv. Adm.
14. F.F.	4,000,000	2	-	Coop. et Soc. Adm. ou Etablis. Pub.
15. M.F.D.	82,000,000	34	147,085,893	Coop. des Entrep.
16. CABINET D'ARCHI. P. GONDYARY	10,000,000	2	-	" = "
17. C.S.T.B.	30,000,000	40	263,664,664	" = "
18. F.B.M.M. LAWAN HAROUN	2,000,000	6	3,000,000	Coop. des Entrep. ou Etablis. Pub.
19. MURRENT DIX DIARA	1,000,000	7	6,000,000	" = "
20. F.C.B. & Cie	5,000,000	25	20,000,000	" = "

CLASSIFICATION DES ENTREPRISES

NOM DE L'ENTREPRISE	CAPITAL	CHIFFRE D'AFFAIRES	EQUIPEMENT
<u>GRANDES ENTREPRISES</u>			
E.G.T.B.	50.000.000	365.664.664	Important
M. E. D.	82.000.000	147.085.893	" = "
E: G: B:	20.000.000	250.000.000	" = "
E.G.T.B. & Cie	20.000.000	20.000.000	" = "
<u>ENTREPRISES MOYENNES</u>			
C.E.T.B.	15.000.000	145.000.000	Moyen
E. B. C.	15.000.000	-	" = "
CABINET D'ARCH. PIERRE GOUDIABY	10.000.000	-	" = "
<u>PETITES ENTREPRISES</u>			
E. C. B.	5.000.000	27.000.000	Modeste
G.E.C.B.	5.000.000	-	" = "
E.C.B. HAROUN N. AHMAT	5.000.000	-	" = "
E.C.B. KHALLA YAYA	5.000.000	-	" = "
KOULGA & Frères	5.000.000	14.000.000	" = "
E: T. B.	4.000.000	-	" = "
E.G.B. MAHAMAT A. ABDOUL	5.000.000	-	" = "
E.B.M.M. LAWAN HAROUN	2.000.000	3.000.000	" = "
DJIBRINE DJY DIARA	1.500.000	6.000.000	" = "
E.C.B. OUSMAN MALICK	1.500.000	1.800.000	" = "
A.S.P.F.	1.000.000	1.200.000	" = "
E.G.C.T.	500.000	-	" = "

SERVICES PROPOSES PAR LE C. M. C.

1. Formation en gestion
2. Formation technique
3. Recherche de nouvelles techniques et nouveaux matériaux
4. Location d'équipement
5. Conseil pour la conception et la préparation du projet de chantier
6. Suivi du chantier
7. Conseil en comptabilité et en gestion
8. Achats groupés des approvisionnements en matières premières.

T. 3 TABLEAU PRESENTANT LES SERVICES ACCEPTES PAR LES ENTREPRISES

ENTREPRISE/ SERVICE	1	2	3	4	5	6	7	8	TOTAL
1. E. G. B.				x			x		2
2. E.C.B	x	x		x		x			4
3. B.E.T.C.B.G.	x	x	x	x	x	x	x	x	8
4. G.E.C.B.	x	x	x	x	x	x	x	x	8
5. E.C.B. HAROUN N. AHMAT	x	x	x	x	x	x	x	x	8
6. E.G.B. KHALLA YAY	x	x	x	x	x	x	x	x	8
7. E.G.B. MAHAMAT A. ABDOUL.	x	x	x	x	x	x	x	x	8
8. KOULGA & FRERES	x	x	x	x	x	x	x	x	8
9. E.C.B. OUSMAN MALICK	x		x	x	x	x	x		6
10. C. E. T. P.	x	x	x	x	x	x	x	x	8
11. A. S. P. F.	x		x		x	x			4
12. E. B. C.	x	x	x		x	x			5
13. E. G. C. B.	-	-	-	-	-	-	-	-	-
14. E. T. B.	x	x	x	x	x	x	x	x	8
15. M. E. D.	x	x	x	x	x	x	x		7
16. CABINET D'ARCH. P. GOUDIABY et Associé TATOLOUM ONDE	-	-	-	-	-	-	-	-	-
17. E.G.T.B.	x	x		x	x	x	x		6
18. E.B.M.M. LAMAN HAROUN			x	x	x	x	x	x	6
19. DJIBRINE DJY DIARA			x	x	x	x	x	x	6
20. E.G.T.B. & Cie	x	x	x		x	x			5
TOTAL	15	13	15	15	16	17	14	10	115



T. 4 TABLEAU SYNTHÈSE : LES SERVICES ACCEPTÉS PAR LES ENTREPRISES

Services acceptés	Nombre d'Entreprises	Pourcentage
Totalité	8	40 %
Au moins la moitié	7	35 %
En dessous de la moitié	3	15 %
Aucun	2	10 %
T O T A L	20	100 %

T. 5

## STRUCTURE FUTURE DU C. M. C.

STRUCTURE FUTURE	NOMBRE	POURCENTAGE	ENTREPRISES PRÊTES A ADHERER	POURCENTAGE
ETABLISSEMENT PUBLIC (ETAT + ENTREPRISE)	7	35 %	6	43 %
COOPERATIVE DES ENTREPRENEURS	5	25 %	5	36 %
SERVICE ADMINISTRATIF OU COOPERATIVE	1	5 %	-	
ETABLISSEMENT PUBLIC OU COOPERATIVE DES ENTREPRENEURS	5	25 %	2	14 %
SERVICE ADMINISTRATIF OU COOPERATIVE DES ENTREPRENEURS OU ETABLISSEMENT PRIVE	2	10 %	1	7 %
T O T A L	20	100 %	14	100 %

ANALYSE ECONOMIQUE ET FINANCIERE  
=====

## M E T H O D O L O G I E

L'objet principal de l'étude étant la dotation du C.M.C. d'une structure stable et efficace ; il n'est point besoin de rappeler que le projet concerné est un projet pilote initié par les agences des Nations Unies PNUD/ONUDI. Par conséquent son étude économique et financière ne doit pas être interprétée comme pouvant être réalisée selon les méthodes classiques, c'est-à-dire en procédant par les évaluations financières et économiques.

En effet ; si les objectifs essentiels des évaluations financières et économiques sont ceux de :

- Quantifier les emplois et les ressources liés au projet et s'assurer de son équilibre financier ;
- Justifier la décision d'investir et analyser la rentabilité du projet ;

Dans le cas actuel du Centre des Matériaux de Construction, toutes les étapes sont franchies. Les investissements et une partie des charges d'exploitation ont été pris en charge grâce à l'aide des agences de l'ONU PNUD/ONUDI.

Ainsi pour pouvoir atteindre l'objectif recherché, l'étude est focalisée sur la structure actuelle du C.M.C. en tant que projet pilote. Ainsi la méthodologie adoptée porte sur :

- L'Organigramme,
- L'Analyse comptable

dont en résultera la détermination du cadre futur du C.M.C.

I - O R G A N I G R A M M E  
=====

ORGANIGRAMME.

Il est établi sur la base d'une organisation hiérarchique et fonctionnelle.

- Organisation hiérarchique : elle traduit la relation verticale c'est-à-dire allant du supérieur au subalterne.
- Organisation fonctionnelle : elle décrit les différentes fonctions et les relations horizontales c'est-à-dire les relations entre les services.

L'armature du Centre des Matériaux de Construction comprend :

- Une Direction ;
- Un service technique ;
- Un service administratif, financier et logistique.

Le Directeur qui a la charge de la politique générale du Centre travaille en harmonie avec un Conseiller technique principal, expert de l'ONU/DI. Les services sont pilotés par deux chefs de service.

Le service technique est chargé :

- Des essais ;
- Des études techniques ;
- De l'expérimentation ;
- De la conception des projets ;
- De la promotion ;

Le service administratif, financier et logistique est chargé de la gestion :

- De l'Administration ;
- Du matériel ;
- Des finances.

Quarante personnes travaillent au sein du Centre. Au niveau de l'appui administratif il y a :

- Un (1) Directeur ;
- Un (1) Comptable ;
- Une (1) Secrétaire ;
- Un (1) Magasinier ;
- Un (1) Mécanicien d'entretien ;

.../ ...

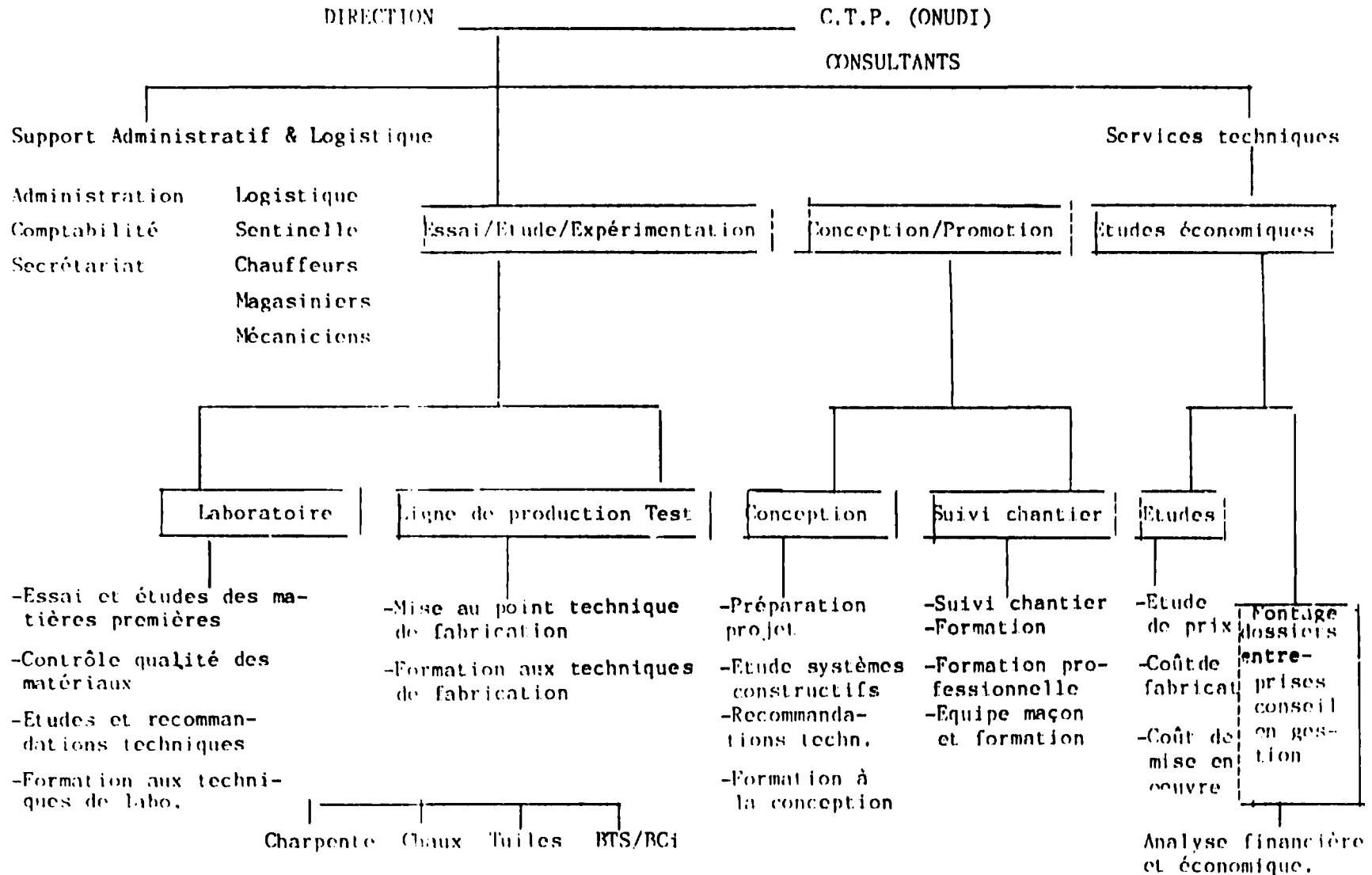
- Trois (3) Chauffeurs ;
- Un (1) Planton ;
- Deux (2) Sentinelles.

Au niveau de l'appui technique il y a :

- Deux (2) Ingenieurs ;
- Six (6) Techniciens ;
- Trois (3) Formateurs ;
- Trois (3) Aides-formateurs.

- C. M. C. -

O R G A N I G R A M M E





II - ANALYSE COMPTABLE  
=====

## 2. ANALYSE COMPTABLE.

Concernant l'analyse comptable, l'approche retenue est dans un premier temps celle de faire recours à la comptabilité analytique puis à la comptabilité générale.

Il existe plusieurs activités au sein du C.M.C. et la comptabilité analytique permet de les identifier, de les quantifier afin de les rendre mesurables grâce à l'analyse des coûts. Elle permet de déterminer les coûts par branche d'activités. Elle analyse les opérations, contrôle l'activité et le rendement.

Les coûts de revient et les résultats sont connus par branche d'activité. les éléments constitutifs des coûts de revient sont :

- Les matières premières ;
- Les matières et fournitures consommables ;
- Les charges indirectes.

La méthode analytique retenue est celle des sections homogènes. Huit (8) sections sont dénombrées et se décomposent en deux (2) sections auxiliaires et six (6) sections principales.

### Sections auxiliaires :

1. Administration et logistiques.
2. Recherches et expérimentations (une partie des charges peut être subventionnée).

### Sections principales :

1. Encadrement des entreprises ;
2. Formation professionnelle ;
3. Production des matériaux ;
4. Etudes des projets ;
5. Suivis ;
6. Services divers.

Les sections dites principales sont celles qui peuvent générer des ressources. La répartition des charges se fait dans les secteurs grâce aux clés de répartition. Il y a deux niveaux de répartition des charges. La répartition primaire et la répartition secondaire.

La répartition primaire est la répartition des charges par nature dans les huit (8) sections. Tandis que la répartition secondaire est la répartition de chaque section homogène dans les huit (8) sections principales et auxiliaires.

Le coût total de chaque section ou centre d'analyse est exprimé par le total de la répartition secondaire.

La connaissance du coût de chaque section permet de déterminer le volume d'activité à l'aide duquel les ressources peuvent s'équilibrer avec les charges. Cela aidera à connaître la rentabilité de chaque activité.

## 2.1. DEMARCHE SUIVIE.

Dans la démarche suivie, deux (2) versions sont considérées :

- a) - La première servion aboutit à un coût total très élevé. Les immobilisations, les salaires et les autres charges sont calculés sur la base des montants considérés comme les plus élevés.
- b) - La deuxième version est révisée en baisse en diminuant la valeur du montant des salaires et de certaines charges, telles que : les matières premières.

Les clés de répartition ont été modifiées pour la deuxième version.

## 2.2. LES COÛTS DU PROJET.

### 2.2.1. Coûts d'investissements :

Les coûts d'investissements comportent les postes suivants :

- a. Les frais d'établissement : Ils comprennent non seulement les travaux réalisés à l'entreprise mais également les coûts d'inscription au registre de commerce ; les frais de publicité et les frais de justice, cela en tenant compte que tous les scénarios (privatisation, établissement public etc...) sont possibles quant à l'orientation future de C.M.C.
- b. Les bâtiments : Ils concernent le hangar, les bureaux, les salles de réunions, le laboratoire, le bloc sanitaire, une batterie de quatre (4) fours et les divers (clôture, citerne).

Les coûts des bâtiments sont donnés dans le tableau 2 ci-après.

- c. Les équipements se composent du matériel roulant, du matériel pédagogique, du matériel de laboratoire, du matériel de chantier, du matériel de production, du matériel informatique, du matériel de bureau.

La description de ce poste est donnée au tableau 1 et les valeurs sont données dans le tableau 2.

Par rapport à l'hypothèse haute (abandonnée), les postes ci-dessus n'ont pas été réduits autrement dit leurs valeurs d'achat ont servi de base des calculs.

### 2.2.2. Coûts d'exploitation :

Les coûts d'exploitation comprennent les postes suivants :

- a. Les matières et fournitures consommées : Il s'agit des dépenses de maintenance et de fonctionnement des bureaux. Ce poste a été fortement réduit en deuxième version (voir les tableaux 3 et 5).
- b. Autres services consommés : Les dépenses concernent le loyer, le téléphone, le télex, les séminaires et réunions, les réparations, entretiens et autres services. Par rapport au premier scénario abandonné, ce poste a été fortement réduit (voir tableaux 3 et 5).
- c. Charges diverses : Il s'agit essentiellement des assurances véhicules, des assurances bâtiments et des divers (assurances vol et responsabilité civile). Les coûts sont donnés dans le tableau 6 ci-après. Ce poste n'a pas connu des modifications.
- d. Frais de personnel : Ils concernent les dépenses relatives à l'appui administratif, à l'appui technique, à la production, aux indemnités et primes diverses, à la formation, aux charges sociales et aux impôts. Les détails de ce poste sont décrits au tableau 4 et les coûts sont donnés dans le tableau 6.

### 2.2.3. Répartition primaire et secondaire des charges :

#### 1. Tableaux des clés de répartition primaire :

Les coefficients de répartition ou clés de répartition sont exprimés en pourcentage par centre d'activité ou section. Ces clés se répartissent sur une ou plusieurs sections selon que les biens soient utilisés pour une ou plusieurs activités. Les sections sont en colonnes, sur les lignes se trouvent les charges à répartir (voir les tableaux 7, 8, 9).

#### 2. Tableau des clés de répartition secondaire :

Ici l'affectation des coefficients de répartition s'effectue selon l'utilisation de chacune des sections homogènes pour une ou plusieurs activités. Les sections sont logées dans les colonnes, les activités sont sur les lignes. Les répartitions secondaires sont condensées dans le tableau 10 ci-après.

3. Tableau des amortissements :

En colonnes figurent la durée de "vie" des immobilisations, leurs valeurs brutes, leurs valeurs résiduelles et les amortissements calculés. Cependant sur les lignes se trouvent toutes les désignations (voir tableau 10).

4. Tableau des charges du personnel :

Les lignes contiennent tous les libellés, tandis que les colonnes contiennent le nombre du personnel par type d'emploi, les salaires mensuels et annuels, les charges sociales et les totaux des salaires additionnés aux charges sociales multipliés par le nombre du personnel (voir tableau 10).

5. Tableaux des charges par section après répartition primaire :

Toutes les charges par nature figurent dans les lignes tandis que les colonnes renferment d'une part les coûts de chaque élément des charges et d'autre part toutes les sections concernées. Les détails sont donnés dans les tableaux 11, 12 et 13 ci-après.

6. Tableau récapitulatif des charges par sections après répartition primaire :

a. Les totaux des charges par nature sont décomposés et repartis dans les colonnes par section. Dans les lignes toutes les désignations des charges y figurent. Au bas de chaque colonne se trouve la répartition des charges en pourcentage (voir tableau 14).

b. Les montants globaux des charges par section qui sont dans les lignes sont repartis dans les colonnes par section. Au bas des colonnes se trouvent les répartitions en % (voir tableau 14).

2.3. Les avantages du projet.

2.3.1. Les sources de revenus :

Les recettes procurées par le C.M.C proviennent de six (6) sources :

- a. Recherches et expérimentations.
- b. Encadrement des entreprises.
- c. Formation professionnelle
- d. Production.
- e. Etudes des projets.
- f. Suivis de chantier.
- g. Services divers.

Le descriptif de ces postes se trouvent dans le tableau 15 ci-après. Les estimations des recettes par poste détaillé sont dans les pages 30,31,32,33 ci-après.

### 2.3.2. Le résultat d'exploitation :

Le Centre des Matériaux de Construction est rentable. Les composantes (charges, produits) du résultat sont bien édifiantes. Mais néanmoins un effort doit être fait pour que le C.M.C. arrive à dégager des résultats d'exploitation supérieurs à 4.440.192 (voir tableau 16 ci-après).

### 2.3.3. Ressources : Atouts et contraintes.

La conception de cette analyse répond à la préoccupation de pouvoir dénombrer les atouts et les contraintes relatifs aux sources de revenus auxquels la future structure du C.M.C. aura à se confronter.

Dans les colonnes "arguments positif" sont décrites toutes les possibilités de recettes pour le C.M.C., dans les colonnes "arguments négatifs", les difficultés par nature sont repertoriées (voir les hypothèses et discussions 1,2,3,4,5,6,7). Cette forme de transparence permet de supputer que les arguments sont globalement positifs.

## 2.4. Le bilan d'ouverture.

Si le bilan apporte des informations sur la situation de l'entreprise en général, l'établissement du bilan d'ouverture facilitera le transfert du projet actuel vers une nouvelle structure sans trop de heurts.

### 2.4.1. Etude du bilan :

En vue de l'étude du bilan, les renseignements suivants sont réunis :

- Les frais d'établissement sont estimés à :	1.000.000
- La valeur réelle des "immobilisations corporelles" est estimée à	195.920.000
- Le stock global est estimé à :	12.027.611
- La valeur disponible est estimée à :	15.410.000
- Le capital propre est estimé à :	172.000.000
- les subventions sont estimées à :	2.023.732
- Le montant total des amortissements est de :	50.333.870

Les détails sont donnés au tableau 18.

T A B L E A U X   D E S C R I P T I F  
E T   E S T I M A T I F

POSTES	DESCRIPTIF
<u>FRAIS D'ETABLISSEMENTS</u>	Inscription au R.C., publicité, frais de justice, branchement d'eau et d'électricité
<u>BATIMENTS</u>	
- Hangar	Longueur 40 m, largeur 17 m soit une superficie de 680 m <sup>2</sup>
- Bureaux	Superficie totale de 175 m <sup>2</sup>
- Salles de réunions	Superficie totale de 100 m <sup>2</sup>
- Laboratoire	Superficie totale de 100 m <sup>2</sup>
- Bloc sanitaire	Superficie totale de 25 m <sup>2</sup>
- Batterie de quatre (4) fours	
- Divers (clôture, citerne)	Mur de clôture, caniveau d'évacuation, réservoir, citerne, aire de production, aire de maçonnerie ...
<u>EQUIPEMENTS</u>	
- Matériel roulant	2 camions de 19 t, 2 véhicules 4 motrices, 1 voiture motrices et 4 mobylettes
- Matériel pédagogique	20 tables, 40 chaises, 1 tableau, lecteur vidéo, projecteur, dispositif, écran, fonds documentaire.
- Matériel laboratoire	Matériel de base (balance, étuve, verrerie), matériel d'analyse des matières premières, analyse des matériaux.
- Matériel de chantier	Niveaux, outillage, échaffaudage, coffrage.
- Matériel de production	Broyeurs, malaxeurs, presses, bétonnières, moules, table vibrante, scies mécaniques, gabarit, forge, perceuse ...
- Matériel informatique	Ordinateur, logiciels, accessoires.
- Matériel de bureau	10 bureaux, 20 chaises, 5 armoires, 5 meubles de classement de fiches, meuble de la bibliothèque, photocopieurs, calculatrices, 2 machines à écrire et une relieuse



P O S T E S	E S T I M A T I F
Frais d'établissement	1.000.000
<u>BATIMENT</u>	
- Hangar	30.000.000
- Bureaux	10.000.000
Salle de formation	12.750.000
- Laboratoire	2.000.000
- Bloc sanitaire, vestiaire	2.720.000
- Batterie de quatre (4) fours	5.000.000
- Divers (clôture, citerne...)	6.000.000
<u>EQUIPEMENTS</u>	
- Matériel roulant	28.475.000
- Matériel pédagogique	2.500.000
- Matériel de laboratoire	20.000.000
- Matériel de chantier	2.000.000
- Matériel de production	35.000.000
- Matériel informatique	6.000.000
Matériel de bureau	10.000.000
TOTAL :	153.445.000

P O S T E S	D E S C R I P T I F
<u>MATIERES ET FOURNITURES CONSOMMEES</u>	
. Carburant - lubrifiant	1.000 l de gaz-oil et 15 % de la valeur du gaz-oil pour le lubrifiant
. Eau	200 m3/mois (arrosage, douche...)
. Electricité	1.200 Kw/mois pour la consommation hors production
. Fournitures de bureau	Rames de papier, chemises, classeurs, agrafeuses, agrafes, encres
. Fournitures d'approvisionnement	Matièresières p/production (terre, sable...) correcteurs.
. Fournitures non stockables	Electricité, gaz et eau destinés à la production.
<u>AUTRES SERVICES CONSOMMES</u>	
. Loyer	Selon le contrat SETUBA, le montant du loyer est inférieur à 3 % de la valeur immobilière
. Téléphone	500 unité/mois soit 6.000 unités par an
. Téléx	20 unités/mois soit 240 unités par an
. Séminaires et réunions	2 séminaires/an et 12 réunions par an
. Postes	Forfait
. Réparations	bâtiments, véhicules, machines etc...
. Entretien	bâtiments, véhicules, machines, etc...
. Autres services	Sous-traitances diverses, location du personnel extérieur...
<u>CHARGES DIVERSES</u>	
. Assurances véhicules	Proposition de la Préservatrice Foncière assurances pour le montant à payer.
. Assurances bâtiments	-"- -"- -"- -"-
. Divers	Assurances vol, responsabilité civile.

Frais de personnel

. Appui administratif

Directeur du Centre, responsable administratif et financier, un (1) secrétaire, un (1) magasinier, un (1) mécanicien d'entretien, trois (3) chauffeurs, un (1) planton, deux (2) sentinelles.

. Appui technique

Deux (2) ingénieurs, six (6) techniciens, trois (3) formateurs, trois (3) aides-formateurs.

. Production

Deux (2) chefs d'équipe, quinze (15) manoeuvres

. Indemnités et primes diverses

heures supplémentaires, primes diverses, indemnités de missions

. Formation

Stages de perfectionnement, formations diverses

. Charges sociales, impôts

IRPP - TFTA - CNPS : 12,5 %

T.10.

## TABLEAU DES CHARGES

2EME VERSION

P O S T E S	E S T I M A T I F
<u>MATIERES ET FOURNITURES CONSOMMEES</u>	
- Carburant - lubrifiant	3.000.000
- Eau	600.000
- Electricité	2.400.000
- Fournitures de bureau	1.000.000
- Fournitures d'approvisionnement	20.000.000
- Fournitures non stockables	5.000.000
- Fournitures d'entretien	500.000
<u>AUTRES SERVICES CONSOMMES</u>	
- Loyers	2.000.000
- Téléphone	600.000
- Téléx	300.000
- Séminaires, réunions	2.000.000
- Réparations	1.500.000
- Entretien	250.000
- Poste	300.000
- Autres services	3.000.000

POSTES	ESTIMATIF
<u>CHARGES DIVERSES</u>	
- Assurances véhicules	4 15.000
- Assurances bâtiments	274.000
- Assurances diverses (vol, responsabilité civile)	1.285.000
<u>FRAIS DE PERSONNEL</u>	
_ Appui administratif	12.555.000
- Appui technique	17.347.500
- Production	6.277.500
- Impôts - charges sociales (montant inclus dans le salaire)	
- Indemnités et primes diverses	500.000
- Formation	2.000 .000
<u>IMPOTS - TAXES</u>	

---

REPARTITION PRIMAIRE ET SECONDAIRE DES CHARGES

---

ANALYSE COMPTABLE ET ECONOMIQUE DU C.M.C.  
TABLEAU DES CLES DE REPARTITION DES CHARGES en %

		SECTIONS COMPTABLES							
		Adm. Log.	Encl. Ent.	Formation	Production	Etude.Proj.	Suivi chun.	Services	
DESCRIPTION	No	A	B	C	D	E	F	G	H
Frais d'établissement		100%							
BATIMENTS (en m <sup>2</sup> )									
Manger		25%			25%	50%			
Bureau		30%	15%	70%		15%	70%		
Salle de formation		30%			70%				
Laboratoire			100%						
Bloc sanitaire vestiaire		5%	5%	5%		80%	5%		
Batterie de quatre fours						100%			
Divers (clôture, etc.)		100%							
EQUIPEMENT									
Matériel roulant :									
camion 19 l	2	15%				15%			70%
véhicule 4 x4	2		15%			15%	15%	30%	25%
véhicule 2 x 4	1	100%							
vélomoteur	4	25%		25%				50%	
Matériel pédagogique	1				100%				
Matériel de laboratoire	1		100%						
Matériel de chantier	1				50%			50%	
Matériel de production	1					50%			50%
Matériel informatique	1	30%	30%	30%			30%		
Matériel de bureau	1	80%	5%	5%		5%	5%		

**ANALYSE COMPTABLE ET ECONOMIQUE DU I. M. L.**  
**TABLAU DES CLES DE REPARTITION DES CHARGES en %**

**SECTIONS COMPTABLES**

	Adm (a)	Fin	Prod	Ent	Formation	Production	Etude-Proj	Suivi chon.	Service
	A	B	C	D	E	F	G	H	I
Directeur du Centre	100%								
Responsable Administratif	100%								
Comptable									
Secrétaire	100%								
Mécanographe	50%					50%			50%
Mécanicien d'entretien	25%					50%			25%
Chauffeur	20%	10%				15%	5%	25%	25%
Plombier	100%								
Serrurier	100%								
Ingénieur			77%		34%		77%		
Technicien					20%	17,5%	17,5%	25%	
Technicien D					100%				
Agent d'entretien					100%				
Chef de page						100%			
Manœuvre						100%			





ANALYSE COMPTABLE ET ECONOMIQUE DU C.U.C.  
TABLEAU DES CLES DE REPARTITION SECONDAIRE

SECTIONS COMPTABLES

Adm. Inq.	Form.	Form.	Production	Form. Prof.	Suivi chon.	Services
A	D	E	E	F	G	H
	10%		3%	10%	10%	3%
	10%		3%	10%		
				15%		
	100%		100%			100%
				100%		
					100%	

TABEAU DES AMORTISSEMENTS

Durée	Valueur acheti	Amortissement par an	DESCRIPTION	Nbr	Sol mens.	Charg. soc.	Total (Sol. + charg.)
5	1 000 000	200 000	Directeur du Centre	1	350 000	525 000	4 725 000
20	20 000 000	1 000 000	Responsable Administratif	1	200 000	300 000	2 200 000
20	10 000 000	500 000	Comptable	1	65 000	780 000	875 000
20	12 750 000	637 500	Secrétaire	1	45 000	540 000	617 500
20	2 000 000	100 000	Magasinier	1	45 000	540 000	617 500
20	2 720 000	136 000	Mécanicien d'entretien	1	50 000	600 000	675 000
20	5 000 000	250 000	Chauffeur	1	25 000	300 000	325 000
20	6 000 000	300 000	Planton	1	25 000	300 000	325 000
5	15 000 000	3 000 000	Sentinelles	2	200 000	300 000	5 200 000
4	8 000 000	1 600 000	Ingénieur	6	100 000	1 200 000	1 300 000
4	5 000 000	1 000 000	Technicien	1	65 000	780 000	875 000
2	475 000	95 000	Formateurs	1	30 000	360 000	420 000
5	2 500 000	500 000	Aides formateurs	7	45 000	540 000	617 500
3	2 000 000	400 000	Chef d'équipe	15	25 000	300 000	325 000
7	35 000 000	5 000 000	Maintenance		1 270 000	1 200 000	2 470 000
5	6 000 000	1 200 000					
7	10 000 000	2 000 000					

TABEAU DES CHARGES DU PERSONNEL

DESCRIPTION	Nbr	Sol mens.	Charg. soc.	Total (Sol. + charg.)
Directeur du Centre	1	350 000	525 000	4 725 000
Responsable Administratif	1	200 000	300 000	2 200 000
Comptable	1	65 000	780 000	875 000
Secrétaire	1	45 000	540 000	617 500
Magasinier	1	45 000	540 000	617 500
Mécanicien d'entretien	1	50 000	600 000	675 000
Chauffeur	1	25 000	300 000	325 000
Planton	1	25 000	300 000	325 000
Sentinelles	2	200 000	300 000	5 200 000
Ingénieur	6	100 000	1 200 000	1 300 000
Technicien	1	65 000	780 000	875 000
Formateurs	1	30 000	360 000	420 000
Aides formateurs	7	45 000	540 000	617 500
Chef d'équipe	15	25 000	300 000	325 000
Maintenance		1 270 000	1 200 000	2 470 000

ANALYSE COMPTABLE ET ECONOMIQUE DU C.M.C.  
TABLEAU DES CHARGES PAR SECTIONS APRES REPARTITION PRIMAIRE

	Valeur	SECTIONS COMPTABLES							
		Am. Logi	Rech.	Encod. Ent.	Formation	Production	Etude.Proj.	Suivi chan.	Services
		B	C	D	E	F	G	H	
CHARGEMENT									
Frais d'Amortissement	200 000	200 000							
Frais d'établissement		200 000							
BATIMENTS (en m <sup>2</sup> )	3 081 150	910 745	163 620	96 120	739 125	1 065 420	96 120		
Banque	1 350 000	77 500			337 500	675 000			
Bureau	450 000	15 000	67 500	90 000		67 500	90 000		
Salle de formation	573 750	122 125			401 625				
Laboratoire	90 000		90 000						
bloc sanitaire vestiaire	122 400	6 120	6 120	6 120		97 920	6 120		
Hallerie de quatre fours	225 000					225 000			
Divers (clôture, externe...)	270 000	270 000							
EQUIPEMENT	21 556 548	2 266 821	2 158 286	1 190 036	791 667	3 739 286	976 286	1 884 167	2 190 000
Matériel roulant									
camion 12 t	5 700 000	5 700 000				855 000			3 990 000
véhicule 4 x 4	3 800 000			570 000		570 000	570 000	1 140 000	950 000
véhicule 2 x 4	1 187 500	1 187 500							
véloporteur	855 000	213 750		213 750				427 500	
Matériel pédagogique	475 000				475 000				
Matériel de laboratoire	1 980 000		1 980 000						
Matériel de chantier	633 333				316 667			316 667	
Matériel de production	4 500 000					2 250 000			2 250 000
Matériel informatique	1 140 000	57 000	114 000	342 000			342 000		
Matériel de bureau	1 285 714	1 285 714	64 286	64 286		64 286	64 286		

ANALYSE COMPTABLE ET ECONOMIQUE DU C.M.C.  
TABLEAU DES CHARGES PAR SECTIONS APRES REPARTITION PRIMAIRE

SECTION	Valeur	SECTIONS COMPTABLES							
		Adm. Logi	Rech.	Encad. Ent.	Formation	Production	Etude.Proj.	Surv.chan.	Services
		A	B	C	D	E	F	G	H
<b>TOTAL</b>	<b>36 180 000</b>	<b>10 175 625</b>	<b>3 213 000</b>	<b>1 390 500</b>	<b>7 303 500</b>	<b>7 897 500</b>	<b>2 706 750</b>	<b>2 531 250</b>	<b>961 875</b>
Directeur du Centre	4 725 000	4 725 000							
Responsable Administratif	2 700 000	2 700 000							
Comptable									
Secrétaire	877 500	877 500							
Magasinier	607 500	303 750							303 750
Magasinier d'entretien	607 500	151 875				303 750			151 875
Chauffeur	2 025 000	405 000		202 500		303 750	101 250	506 250	506 250
Electricien	337 500	337 500							
Technicien	675 000	675 000							
Ingenieur	5 400 000		1 188 000	1 188 000	1 836 000		1 188 000		
Technicien	8 100 000		2 025 000		1 620 000	1 012 500	1 417 500	2 025 000	
Formateurs	2 632 500				2 632 500				
Adjoint formateurs	1 215 000				1 215 000				
Chef d'équipe	1 215 000					1 215 000			
Manœuvre	5 062 500					5 062 500			

ANALYSE COMPTABLE ET ECONOMIQUE DU C.M.C.  
TABLEAU DES CHARGES PAR SECTIONS APRES REPARTITION PRIMAIRE

	Valeur	Adm. Imp.	Rech.	Encad. Ent.	Formation	Production	Etude.Proj.	Suivi chon.	Services
		A	B	C	D	E	F	G	H
TOTAL CHARGES	46 962 110	9 171 450	2 232 200	1 683 120	1 074 260	27 213 450	2 536 070	764 800	2 286 750
Matériaux et fournitures cons.		4 500 000	50 000	230 000	100 000	25 610 000	270 000	360 000	1 350 000
carburant lubrifiant	3 000 000	600 000		180 000		360 000	120 000	360 000	1 350 000
eau	600 000	600 000							
électricité	2 400 000	2 400 000							
fournitures de bureau	1 000 000	650 000	50 000	50 000	100 000		150 000		
fournitures et approvision.	20 000 000					20 000 000			
fournitures non stockables	5 000 000					5 000 000			
fournitures d'entretien	500 000	250 000				250 000			
transport cons.									
Autres services cons.		4 110 000	1 440 000	1 270 000	480 000	600 000	1 320 000	30 000	750 000
loyers	2 000 000	2 000 000							
taxe fonc.	600 000	360 000	30 000	90 000	30 000		60 000	30 000	
autres	300 000	300 000							
salaires, réunions	2 000 000		660 000	680 000			660 000		
réparation	1 500 000	300 000	150 000			600 000			450 000
entretien	250 000	250 000							
poste	300 000	300 000							
autres services	3 000 000	600 000	600 000	450 000	450 000		600 000		300 000
charges diverses		561 450	742 200	233 120	494 260	1 003 450	946 070	374 800	186 750
assurances véhicules	415 000	83 000		24 900		49 800	16 600	40 800	186 750
assurances bâtiment	274 000	82 200	13 700	8 220	65 760	93 160	8 220		
autres assurance vol R.C.	1 285 000	321 250	128 500		128 500	385 500	321 250		
coût de personnel (hors sal.)									
indemnités et primes	500 000	75 000				375 000		12 000	
formation	2 000 000		600 000	200 000	300 000	100 000	600 000	200 000	
impôts et taxes									
intérêts versés									
TOTAL	107 979 808	24 004 641	2 267 106	4 359 276	9 908 552	39 915 666	6 315 276	5 180 217	10 438 625

ANALYSE COMPTABLE ET ECONOMIQUE DU C.M.C.  
TABLEAU RECAPITULATIF DES CHARGES PAR SECTIONS APRES REPARTITION PRIMAIRE

DESCRIPTION		SECTIONS COMPTABLES							
		Adm. Log.	Rech.	Encad. Ent.	Formation	Production	Etude Proj.	Suivi chan.	Services
		A	B	C	D	E	F	G	H
Mat et fournitures consommées	32 470 000	4 500 000	50 000	230 000	100 000	25 610 000	270 000	300 000	1 350 000
Transport consommés									
Autres services consommés	9 950 000	4 110 000	1 440 000	1 220 000	480 000	600 000	1 320 000	30 000	750 000
Charges et pertes diverses	4 542 110	561 400	742 200	233 120	494 260	1 003 460	946 070	374 800	186 750
Frais de personnel	36 180 000	10 175 000	3 213 000	1 390 500	7 303 500	7 897 500	2 706 750	2 531 250	961 875
Dotation aux amortissements	24 837 696	4 747 500	2 321 906	1 286 156	1 530 792	4 804 706	1 072 406	1 884 167	7 190 000
TOTAL repartition primaire	107 979 808	24 094 641	7 767 106	4 359 776	9 908 552	39 915 666	6 315 226	5 180 217	10 438 625
Repartition des charges en %		22%	7%	4%	9%	37%	6%	5%	10%

ANALYSE COMPTABLE ET ECONOMIQUE DU C.M.C.  
TABLEAU RECAPITULATIF DES CHARGES PAR SECTIONS APRES REPARTITION SECONDAIRE

DESCRIPTION		SECTIONS COMPTABLES							
		Adm. Log.	Rech.	Encad. Ent.	Formation	Production	Etude Proj.	Suivi chan.	Services
		A	B	C	D	E	F	G	H
Administration et logistique	24 094 641			2 409 464	2 409 464	4 433 125	2 409 464	2 409 464	6 073 660
Recherche et expérimentation	7 767 106		1 941 776	1 553 421	776 711	2 718 487	776 711		
Encadrement entreprise, études	4 359 776			3 705 809			653 966		
Formation professionnelle	9 908 552				9 908 552				
Production	39 915 666					39 915 666			
Etude de projets, conception	6 315 226						6 315 226		
Suivi de chantiers	5 180 217							5 180 217	
Services divers, location, ...	10 438 625								10 438 625
TOTAL apres repartition secondaire	107 979 808		1 941 776	7 668 695	13 094 726	51 067 277	10 155 367	7 589 681	16 462 285
Repartition des charges en %			2%	7%	12%	47%	9%	7%	15%

---

DESCRIPTION ET  
ESTIMATIF DES RESSOURCES

---

P O S T E S	D E S C R I P T I F
<u>RECHERCHES EXPERIMENTATION</u>	<p>Les responsables peuvent faire un plan de recherches et négocier le financement correspondant.</p> <p>Abonnement pour les contrôles aux productions des Entrepreneurs extérieurs.</p>
<u>ENCADREMENT DES ENTREPRISES</u>	<p>Abonnement pour le montage des dossiers, le suivi de gestion matière de comptabilité, des études économiques et enquêtes.</p>
<u>FORMATION PROFESSIONNELLE</u>	<p>Organisation des cours, conférences à L'ENTP et aux Lycée Technique Industriel. Formation des entrepreneurs; L'Etat pourra participer en prenant en charge les salaires d'un ingénieur et d'un technicien.</p>
<u>PRODUCTION</u>	<p>Vente des produits : BTS, enduits, tuiles, fermettes, ferrailages ...</p>
<u>ETUDES DES PROJETS</u>	<p>Honoraires calculés en pourcentage du coût des projets traités. Préparation du chantier, devis de construction ...</p>
<u>SUIVIS DE CHANTIER</u>	<p>Honoraires calculés en pourcentage du coût des projets traités.</p>
<u>SERVICES DIVERS</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Livraison des produits</li> <li>- Transports des matériaux</li> <li>- Location de coffrage</li> <li>- Location d'équipement</li> <li>- Fabrication de moules et coffrages</li> </ul>



ESTIMATION DES RESSOURCESSECTIONS :1. RECHERCHES ET EXPERIMENTATION

Objectif : 3,5 millions F CFA  
=====

Subvention de recherches 2 millions (Deux millions) FCFA  
(à titre d'exemple : le LBNTP a obtenu en 1990 entre 30 à 50 millions de  
subvention de recherches)

Contrôle technique : 250.000 X 6 = 1.500.000 F CFA

2. ENCADREMENT DES ENTREPRISES

Objectif : 8 millions F CFA  
=====

Tarif de base.

- \_ Montage de dossiers : 500.000 à 1.000.000 F CFA  
(pré faisabilité et montage dossiers techniques en vue de recherche de  
financement).
- Suivi de gestion : 50.000 à 1.000.000 F CFA (en fonction du chiffre  
d'affaires et de la complexité de l'entreprise)
- Etude économique et enquête : forfait.

Hypothèse :

- Etude de 5 dossiers/an 3.000.000 F CFA
- Suivi de gestion de 10 entreprises : 250.000 X 10 = 2.500.000 F CFA
- Etude et enquête : 2.500.000 F CFA

3. FORMATION

Objectif : 6.000.000 millions F CFA  
=====

Tarif de base :

a) - formation pour la production et la mise en oeuvre :

3.000 F CFA par jour/stagiaire

ESTIMATION DES RESSOURCES (SUITE)

- b) - Conception, gestion 5.000 F CFA par jour/stagiaire
- c) - Cours, conférences à l'ENTP, au Lycée Technique Industriel.  
Forfait
- d) - Formation des entrepreneurs Forfait
- e) - Publication des manuels techniques Forfait

Hypothèse :

Cours, conférences à l'ENTP et Lycée Technique Industriel :

	1.500.000 F CFA
Formation des entrepreneurs	1.500.000 F CFA
Publication de manuels et documents	3.000.000 F CFA

La différence entre le coût total de 13 millions et l'objectif de 6 millions c'est-à-dire 7 millions pourrait être comblée par l'apport de l'Etat en prenant en charge les salaires d'un ingénieur et d'un technicien

4. PRODUCTION

Objectif : 54,02 millions F CFA

Tarif de base :

- . BTS : 2 machines/240j/an X 1.700 BTS/j X 50 = 40,8 millions
- . Tuile : 1 machine/240 j/an X 200 tuiles/j X 140 = 6,72 millions
- . Enduit : 500 m2/an X 10.000F/m2 = 5 millions
- . Divers : ferrailage préfabriqué, charpente légère  
= 1,5 millions.

5. ETUDE DE PROJET.

Objectif : 10 millions F CFA

Tarif de base :

6 % valeur du projet étudié.

Hypothèse :

- 25 % de 10 millions pour la catégorie prestige : valeur au m<sup>2</sup> : 200.000 F, valeur des projets à étudier 42 millions soit : 210 m<sup>2</sup>.
- 25 % de 10 millions pour le logement modeste : valeur au m<sup>2</sup> : 85.000 F, valeur des projets à étudier : 42 millions soit : 500 m<sup>2</sup>.
- 50 % de 10 millions pour le logement modeste : valeur au m<sup>2</sup>, valeur du projet soit : 2.750 m<sup>2</sup>.

Montant à atteindre pour :

- catégorie prestige	:	2,250 millions
catégorie logement semi-dur	:	2,250 millions
- catégorie logement modeste	:	5 millions

Nombre d'habitations :

2 villas de prestige

5 habitations semi-dur

50 habitations modeste (économique)

6. SUIVI DE CHANTIER

Objectif : 7,5 millions F CFA

Tarif de base :

6 % de la valeur du chantier.

Hypothèse :

- 25 % de 7,5 millions pour la catégorie prestige
- 25 % de 7,5 millions pour le logement en semi-dur
- 50 % de 7,5 millions pour le logement modeste

Montant à atteindre pour :

- catégorie prestige	:	1,875 millions
- catégorie logement semi-dur	:	1,875 millions
- catégorie logement modeste	:	3,75 millions

7. SERVICES DIVERS

Objectif : 16,6 millions F CFA  
=====

Tarif de base :

Livraisons : 15.000 F CFA/1.000 BTS  
15.000 F CFA/1.000 tuiles  
Transport terre : 4.000 F CFA/voyage  
Location de coffrage : 3.000 F CFA/élément/utilisation  
Location d'équipement : 1.000 à 10.000 FCFA/j suivant l'équipement.  
Fabrication de moules et coffrage : 5.000 F CFA/moule  
Fabrication de tamis : 25.000 F CFA/coffrage.

Hypothèse :

500 livraisons X 15.000 F CFA = 7,5 millions  
Transport terre : 150 j X 6 voyages/j X 4.000 F CFA = 3,6 millions  
Location : 5.000 F CFA X 1.000 j = 5 millions  
Fabrication = 1 million

No Cpte	CHARGES	MONTANT	No Cte	PRODUITS	MONTANT
61	Matières et fournitures consommées	32.470.000	710	Production	54.020.000
62	Transports consommés	-	711	Prestation de services	49.400.000
63	Autres services consommés	9.950.000	76	Subvention d'exploitat	9.000.000
64	Charges et pertes diverses	4.542.110			
65	Frais de personnel	36.180.000			
68	Dotation aux amortissements	24.837.698			
82	Résultats d'exploitation	4.440.192			
T O T A L		112.420.000			112.420.000

=====

R E S S O U R C E S :

A T O U T S     E T     C O N T R A I N T E S

=====

T. 22. HYPOTHESES ET DISCUSSIONS SUR LES SOURCES DE FINANCEMENT POSSIBLE POUR LE C. M. C.

DESCRIPTION	+ ARGUMENTS POSITIFS	- ARGUMENTS NEGATIFS
<p>1. <u>RECHERCHE ET EXPERIMENTATION</u></p> <p><u>Objectif</u> : 3,5 millions F CFA</p> <p><u>Hypothèses</u> :</p> <p>- Subvention de recherche : 2 millions</p> <p>- Contrôles techniques chez les producteurs des matériaux</p>	<p><u>Possibilité</u> : don FAC pour recherche.</p> <p><u>Exemple</u> : le LNBTP a obtenu pour plus de 30 millions F CFA de crédit de recherche en 1990.</p> <p><u>Contrôles techniques</u> : obli- gation pour les entrepreneurs.</p>	

DESCRIPTION	+ ARGUMENTS POSITIFS	- ARGUMENTS NEGATIFS
<p>2. <u>ENCADREMENT DES ENTREPRISES</u></p>		
<p><u>Objectif</u> : 8 millions F CFA</p>		
<p><u>Tarif de base</u> :</p>		
<p>- montage des dossiers : 500.000 à 1.000.000</p>	<p>Nécessité évidente d'avoir un organisme conseil entre les entrepreneurs et les banques</p>	<p>Peu de dossier à monter et les entrepreneurs sont réticents à payer la valeur du travail.</p>
<p>- Suivi de gestion : 10.000 à 1.000.000</p>	<p>Suivi en gestion possible. En général les entrepreneurs ne font pas la comptabilité eux-mêmes.</p>	<p><u>Exemple</u> : difficulté de l'OPIT</p>
<p><u>Hypothèses</u> :</p>	<p>-Etudes économiques : il existe beaucoup d'études à mener et de marchés possibles auprès des bailleurs de fonds ou organismes de planification.</p>	
<p>-Etude de 5 dossiers: 3.000.000</p>		
<p>-Suivi de gestion de 10 entreprises : 2.500.000</p>		
<p>-Etude et enquête : 2.500.000</p>		



DESCRIPTION	+ ARGUMENTS POSITIFS	- ARGUMENTS NEGATIFS
<p>3. <u>FORMATION</u></p> <p><u>Objectif</u> : 13 millions FCFA</p> <p><u>Tarif de base</u> :</p> <p>a) Formation pour la production et la mise en oeuvre 3000/j/stagiaire</p> <p>b) Conception/gestion 5000./j/stagiaire</p> <p>c) Cours, conférence : forfait</p> <p>d) Formation des entrepreneurs: Forf.</p> <p>e) Publication des manuels techniques forfait</p> <p><u>Hypothèse</u> :</p> <p>Cours, conférences : 1.500.000</p> <p>Formation des entrepreneurs : 1.500.000</p> <p>Publication de manuels et documents : 3.000.000</p>	<p>. Grand besoin en formation TCHAD</p> <p>. Quelques bailleurs de fonds pour- ront financer les séminaires ou réunions</p> <p>Il existe un marché pour les ma- nuels techniques.</p> <p>. Peut-être le Gouvernement pour- rait affecter un technicien et un formateur. Cela réduirait les frais de personnel.</p>	<p>. Peu d'espoir d' un finan- cement des pouvoirs publics.</p> <p>. Peu d'espoir d'un finan- cement par les stagiaires eux-mêmes.</p>

DESCRIPTION	+ ARGUMENTS POSITIFS	-ARGUMENTS NEGATIFS
<p>4. <u>PRODUCTION</u></p> <p><u>Objectif</u> : 54,02 millions F CFA</p> <p><u>Tarif de base</u> :</p> <p>- BTS : 50 F CFA  - Tuiles : 140 F CFA  - Enduits : 10,000 F CFA/m<sup>2</sup></p> <p><u>Hypothèse</u> :</p> <p>- <u>BTS</u> : 2 machines/240/j/an X 1700 BTS  par jour X 50 = 40,8 millions FCFA</p> <p>- <u>Tuiles</u>: 1 machine/240/an X 200 tuiles  par jour X 140 = 6,72 millions FCFA</p> <p>- <u>Enduits</u>: 500 m<sup>2</sup>/an X 10,000/m<sup>2</sup>  = 5 millions F CFA</p> <p>- <u>Divers</u> : Ferrailage préfabriqué ;  Charpente légère ;  1,5 millions F CFA</p>	<p>-Capacité opérationnelle du CMC pour atteindre cet objectif de production.</p> <p>-Espoir de voir le marché s'élargir.</p>	<p>-Cadre actuel peut prouctif ; mélange des activités de recherche et de production</p>

DESCRIPTION	+ ARGUMENTS POSITIFS	- ARGUMENTS NEGATIFS
<p>5. <u>ETUDE DE PROJET</u></p> <p><u>Objectif</u> : 10 millions F CFA</p> <p><u>Tarif de base</u> :</p> <p><u>Hypothèse</u> :</p> <p>Catégories d'habitations</p> <p>Catégorie prestige : 2 villas soit : 2,250 millions F CFA</p> <p>Catégorie logement semi-dur : 5 habitations soit: 2,250 millions.</p> <p>Catégorie habitation modeste : 50 habitations soit 5 millions</p>	<p>-Expérience de l'équipe du CMC sur les nouveaux matériaux</p> <p>-Espoir d'élargissement du marché des constructions sociales organisées</p>	<p>-Equipe technique non encore reconnue officiellement pour la conception du projet.</p> <p>--Concurrence des cabinets d'architecture déjà existants.</p> <p>- Pas de programme d'habitation sociale actuellement.</p>

DESCRIPTION	+ ARGUMENTS POSITIFS	- ARGUMENTS NEGATIFS
<p>6. <u>SUIVI DE CHANTIER</u></p> <p><u>Objectif</u> :            7,5 millions F CFA</p> <p><u>Tarif de base</u> :</p> <p>6 % de la valeur du chantier.</p> <p><u>Hypothèse</u> :</p> <p>Catégories de chantier</p> <p>Catégorie prestige : 1,875 millions</p> <p>Catégorie logement semi-dur : 1,875 millions</p> <p>Catégorie logement modeste : 3,75 millions</p>	<p>- Grand besoin sur le plan de suivi de chantier au TCHAD</p> <p>- Espoir de voir cette activité suivre la précédente (conception de projet)</p>	<p>- Les entrepreneurs risquent d'être réticents pour payer ce service</p>

DESCRIPTION	+ ARGUMENTS POSITIFS	- ARGUMENTS NEGATIFS
<p>7. <u>SERVICES DIVERS</u></p> <p><u>Objectif</u> : 16,4 millions F CFA</p> <p><u>Tarif de base</u> :</p> <p>Livraison : 15.000 FCFA/1000 BTS 15.000 FCFA/1000 tuiles</p> <p>Transport de terre : 4.000F CFA/voyage</p> <p>Location coffrage : 3.000F CFA/élément/ utilisation.</p> <p>Location d'équipement : 1000 à 10.000F/j suivant l'équipement.</p> <p>Fabrication de moules et coffrage : 5.000 F/moule.</p> <p>Fabrication de tamis : 25.000F/coffrage</p> <p><u>Hypothèse</u> :</p> <p>500 livraison X 15.000 F = 7,5 millions</p> <p>Transport terre : 150 j X 6 voyages X 4000 F = 3,6 millions</p> <p>Location : 5.000F X 1000 j = 5 millions</p> <p>Fabrication : = 1 million</p>	<p>- La location permet une meilleure gestion des équipements pour les entrepreneurs</p>	<p>-Pour être rentable, le matériel proposé à la location doit correspondre aux besoins des entrepreneurs. Or le CMC travaille avec de l'équipement spécialisé.</p>

=====

E T A B L I S S E M E N T

D U

B I L A N D ' O U V E R T U R E

=====

I. PREALABLE AU BILAN D'OUVERTURE

1) - IMMOBILISATIONS

DISCUTABLE

Une partie des immobilisations n'appartient pas au CMC mais à la  
S E T U B A.

Il s'agit :

- Terrain	: valeur	5 millions F CFA
- Hangar	: valeur	24 millions F CFA
- Une partie du bureau:		23,5 millions F CFA

Le C.M.C. a construit une partie des bâtiments dont le coût s'élève à 5 millions F CFA. Les travaux effectués sont considérés comme étant le loyer. Maintenant ne serait-il pas possible de passer de la formule actuelle de location simple à la location vente ?

INCONTESTABLE.

- Matériel roulant
- Matériel bureau
- Matériel de laboratoire
- Matériel informatique
- Matériel de chantier
- Matériel pédagogique

L'ensemble de ces biens matériels sont la propriété du C.M.C.

EVALUATION DES VALEURS COMPTABLES NETTES

ELEMENTS	VALEUR D'ORIGINE	AGE (an)	AMORTISSEMENTS CUMULES	VALEUR COMPTABLE NETTE
Hangar	30.000.000	4	6.000.000	24.000.000
Bureaux	10.000.000	4	2.000.000	8.000.000
Salle de formation	12.750.000	1	637.500	12.112.500
Laboratoire	2.000.000	2	200.000	1.800.000
Bloc sanitaire	2.720.000	4	544.000	2.176.000
Batterie de quatre fours	5.000.000	4	1.000.000	4.000.000
Divers	6.000.000	2	600.000	5.400.000
				57.488.500
<u>Matériel roulant :</u>				
Camion 19 tonnes	15.000.000	6	15.000.000	-
Camion 19 tonnes	15.000.000	4	12.000.000	3.000.000
2 véhicules 4 X 4	16.000.000	3	12.000.000	4.000.000
Véhicule 2 X 4	5.000.000	4	5.000.000	-
2 vélomoteurs				-
2 vélomoteurs				-
Matériel pédagogique	2.500.000	1	500.000	2.000.000
Matériel de laboratoire	20.000.000	3	6.000.000	14.000.000
Matériel de chantier	2.000.000	1	666.666	1.333.334
Matériel de production	35.000.000	3	1.500.000	33.500.000
Matériel informatique	6.000.000	2	2.400.000	3.600.000
Matériel de bureau	10.000.000	3	4.285.713	5.714.287
	194.970.000		70.333.879	124.636.121

Equipement de remplacement pour la première année

Matériel roulant :

- 1 camion 19 tonnes 15.000.000
- 2 vélomoteurs 950.000
- 1 véhicule 2 X 4 5.000.000

TOTAL 20.950.000

Matériel roulant après remplacement : 20.950.000 + 31.000.000 = 51.950.000



### 3. EVALUATION DU STOCK DE DEPART

- Stocks des matières et fournitures :

Fournitures de bureau	1.000.000
Fournitures d'approvisionnement	20.000.000
Fournitures d'entretien	500.000
<b>T O T A L    A N N U E L</b>	<b>21.500.000</b>

Le stock de départ pour couvrir un trimestre est égal à :

$$21.500.000 \quad : \quad 4 \quad = \quad 5.375.000 \text{ F CFA}$$

- Stocks de produits finis :

La valeur des produits finis à stocker sera égal à 1/6 des charges de production.

Ce qui pourra couvrir deux mois d'avance soit :

$$39.915.666 \quad : \quad 1/6 \quad = \quad 6.652.611$$

### 4. L I Q U I D I T E

- Autres charges	46.962.110
- Fournitures d'approvisionnement	21.500.000
+ frais de personnel	= 36.180.000
<b>T O T A L    A N N U F L</b>	<b><u><u>61.642.110</u></u></b>

Le montant des besoins bimestriels d'avance sera égal à :

$$61.642.110 \quad : \quad 6 \quad = \quad 10.273.685$$

Imprévus : 50 % des besoins bimestriels d'avance soit : 5.136.315

Le total des besoins bimestriels sera égal à :

$$10.273.685 \quad + \quad 5.136.315 \quad = \quad 15.410.000$$

5. CAPITAL SOCIAL.

Le capital social est constitué par l'ensemble des immobilisations nettes et un apport en numéraire.

Apport en nature : 147.000.000

Apport en numéraire : 25.000.000

Cet apport en numéraire pourra être souscrit par les associés ou actionnaires intéressés par la nouvelle structure...

6. ETAT - ORGANISMES : Subventions à acquérir : 2.023.732

Ces subventions seront des subventions d'équipement.

LIBELLES	VALEUR D'ORIGINE	AMORTISSEMENTS	VALEURS NETTES COMPTABLES	LIBELLES	MONTANT
Frais d'établissement	1.000.000		1.000.000		
<u>IMMOBILISATIONS CORPORELLES</u>				<u>Capital propre</u>	
Construction	68.470.000	10.982.500	57.488.500	Apport en nature	147.000.000
Matériel roulant	51.950.000	24.000.000	27.950.000	Apport en numéraire	25.000.000
Matériel pédagogique	2.500.000	500.000	2.000.000		
Matériel de laboratoire	20.000.000	6.000.000		<u>ETAT-ORGANISME</u>	
Matériel de chantier	2.000.000	666.666	1.333.334	Subventions à acquérir	2.023.732
Matériel de production	35.000.000	1.500.000	33.500.000		
Matériel informatique	6.000.000	2.400.000	3.600.000		
Matériel de bureau	10.000.000	4.285.713	5.714.287		
<u>VALEUR D'EXPLOITATION</u>					
Stocks de matièresières	5.375.000	-	5.375.000		
Stocks de produits finis	6.652.611	-	6.652.611		
<u>VALEUR DISPONIBLE</u>					
Trésorerie	15.410.000		15.410.000		
	224.357.611	50.333.879	174.023.732		174.023.732

En guise de conclusion.

Considérant les informations fournies par cette étude, le Centre des Matériaux de Construction est économiquement et financièrement viable. Compte tenu des projections faites, le C.M.C. doit être capable de couvrir ses charges de fonctionnement qui s'élèvent à 107.979.808 F CFA pour assurer sa rentabilité.

En plus de ses propres ressources, le C.M.C. doit compter sur les subventions de l'Etat Tchadien et des Organismes pour assurer son bon fonctionnement.

=====

P R O J E T   D E   S T A T U T S

=====

SOCIETE .....  
.....

SOCIETE ANONYME

AU CAPITAL DE ..... F CFA

SIEGE SOCIAL : N'DJAMENA (REPUBLIQUE DU TCHAD)

T I T R E I

DE LA CONSTITUTION DE LA SOCIETE

FORME - DENOMINATION - OBJET - DUREE

ARTICLE 1 : FORME DE LA SOCIETE.

Il est formé entre les propriétaires des actions ci-après créés et celles qui pourraient l'être ultérieurement, une société anonyme d'Economie mixte régie par les lois en vigueur de la République du Tchad relativement aux sociétés de l'espèce ainsi que les textes qui pourraient être promulgués ultérieurement et par les présents statuts.

ARTICLE 2 : DENOMINATION.

Cette société prend la dénomination de "Société ....." dont le sigle sera "....."

ARTICLE 3 : OBJET SOCIAL.

La société a pour objet la production des matériaux de construction. La société peut, à cet effet, se livrer à toutes opérations commerciales, financières et industrielles se rattachant directement ou indirectement à son objet et propre à favoriser le développement du bien être social et plus généralement, la participation de la société dans toutes les opérations de cette nature, sous toutes ses formes, y compris la fusion par voie d'apport, de souscription ou de toutes autres manières dans toutes les entreprises, sociétés, association en participation ou autres créées ou à créer.

... / ...

ARTICLE 4 : SIEGE SOCIAL.

Le siège social est établi à N'Djaména. Il pourra être transféré dans toute autre localité à l'intérieur du territoire tchadien par simple décision du Conseil d'Administration.

ARTICLE 5 : DUREE.

La durée de la société est fixée à 99 ans à compter du jour de sa constitution définitive, sauf cas de dissolution anticipée ou de prorogation prévus aux présents statuts.

ARTICLE 6 : APPORTS.

Les soussignés apportent à la société en formation, à savoir :

- la société ..... une somme de ..... F CFA représentant  
..... actions de ..... Frs. chacune.
- Mr. .... une somme de ..... F CFA représentant  
..... actions de ..... Frs. chacune
- 
- 
- 

Les apporteurs déclarent que les dites actions ont été entièrement souscrites.

ARTICLE 7 : CAPITAL SOCIAL.

Le capital social est fixé à la somme de ..... F CFA et divisé en actions de .....Frs. chacune, numérotées de 1 à ..... inclus et attribuées dans 4 propositions suivantes, à savoir :

- La Société ..... actions
- Mr. .... actions
- Mr. .... actions

Les soussignés déclarent expressément que les ..... actions ont été réparties entre eux dans les proportions ci-dessus indiquées et ont toutes été libérées du quart

ARTICLE 8 : AUGMENTATION OU REDUCTION DU CAPITAL.

Le capital social peut être augmenté en une ou plusieurs fois par la création d'actions nouvelles en représentation d'apports en espèce ou en nature par la transformation en actions de réserves de la société ou par tout autre moyen permis par la loi, le tout en vertu d'une délibération de l'Assemblée Générale Extraordinaire. Celle-ci fixe les conditions de cette augmentation du capital et, s'il y a lieu, celles de l'émission des nouvelles actions.

En cas d'augmentation du capital par émission d'actions nouvelles à souscrire en numéraire, les propriétaires d'actions antérieurement émises ayant effectué intégralement les versements appelés ont un droit de préférence pour la souscription d'actions nouvelles ; les conditions, forme et délais dans lesquels est exercé ce droit sont déterminés par le Conseil d'Administration, conformément aux dispositions légales en vigueur.

Le capital social pourra être également réduit, en vertu d'une décision extraordinaire des actionnaires, pour quelque manière que ce soit, notamment par voie de remboursement ou de rachat des actions.

Toutefois, le capital social ne pourra être réduit au-dessous de ..... Frs. CFA au minimum.

ARTICLE 9 : LIBERATION.

Le montant des actions à souscrire et à libérer en numéraires est payable soit au siège social, soit dans tout autre lieu indiqué à cet effet, à savoir :

- un quart au moins lors de la souscription,
- le solde, aux époques et dans les conditions qui seront fixées par le Conseil d'Administration, mais dans un délai maximum de cinq ans à compter du jour de la constitution définitive de la société.

Les appels de fonds seront portés à la connaissance des actionnaires au moins 60 jours avant l'époque fixée pour chaque versement, par lettre recommandée avec accusé de réception.

Les actionnaires auront à toute époque, la faculté de se libérer par anticipation. Les titulaires des certificats d'actions non libérées, les cessionnaires intermédiaires et les souscripteurs sont tenus solidairement du montant desdites actions.

Ces dispositions sont appliquées en cas d'augmentation du capital en numéraire, sous réserve que, dans ce dernier cas, le versement du premier quart peut être réalisé par voie de compensation avec une dette certaine exigible de la société.



A défaut de la libération des actions aux époques ci-dessus fixées, les sommes exigibles sont, sans qu'il soit besoin d'une demande en justice, productives, jour après jour, à compter de leur exigibilité d'un intérêt calculé au taux de base débiteur ordinaire de la Banque des Etat de l'Afrique Centrale, minoré de 0,25 %.

En outre, la société peut faire procéder à la vente des actions 30 jours après réception, par l'actionnaire d'une lettre recommandée avec accusé de réception, le mettant en demeure d'effectuer le versement des sommes dûes par lui en principal et intérêts.

A cet effet, les numéros des actions sont publiés dans un journal d'annonces légales au lieu du siège social.

Trente jours après cette publication, sans autre mise en demeure ou formalité, le Conseil d'Administration a le droit de faire procéder à la vente de ces actions en bloc ou en détail, pour le compte et aux périls du défaillant en bourse si les actions sont cotés et, dans le cas contraire, aux enchères publiques, par le ministère d'un notaire, sur une mise à prix pouvant être indéfiniment baissée.

Les titres des actions ainsi vendues deviennent nuls de plein droit, et il est délivré aux acquéreurs de nouveaux titres portant les mêmes numéros d'actions et libérés des versements exigibles.

Toute action ne portant pas la mention des versements exigibles cesse d'être négociable et aucun dividende ne lui est payé.

Les mesures autorisées par le présent article ne font pas obstacle à l'exercice simultané de l'action personnelle de droit commun contre les retardataires soit avant, soit après la vente des actions, soit concurremment à cette vente.

#### ARTICLE 12 : RECÉPISSES ET TITRES.

Le premier versement est constaté par un récépissé nominatif qui sera changé, après la constitution de la société et après la libération totale des actions contre un titre d'action provisoire ou définitif.

Les actions sont obligatoirement nominatives, elles sont indivisibles à l'égard de la société. Elles sont représentées par des certificats extraits d'un registre à souche, numérotés, frappés du timbre de la société et revêtus des signatures de deux administrateurs ou de celles d'un administrateur et d'un délégué du Conseil d'Administration.

ARTICLE 11 : DROITS ET OBLIGATIONS DES ACTIONNAIRES.

La possession d'une action comporte de plein droit adhésion aux présents statuts et aux décisions des Assemblées Générales.

Les droits et obligations attachés aux actions suivent ces titres dans quelque main qu'ils passent.

Chaque action donne droit à une part égale dans la propriété de l'actif social.

Ce droit ne peut être exercé qu'en cas de liquidation et de partage dans les conditions prévues dans l'article 35 ci-après. Chaque action confère en outre, une part dans les bénéfices comme il est stipulé à l'article 31 des présents statuts.

Les actionnaires ne sont pas engagés au-delà du montant nominal des actions qu'ils possèdent.

Les héritiers, ayant droits ou créanciers d'un actionnaire ne peuvent requérir l'apposition des scellés sur les biens et papiers de la société ni s'immiscer en aucune manière dans les actes de son administration.

Ils doivent par l'exercice de leurs droits, s'en rapporter aux inventaires sociaux et aux décisions des Assemblées Générales.

Les actions sont indivisibles à l'égard de la société, celle-ci ne reconnaît qu'un propriétaire pour chaque action. Les copropriétaires indivis sont tenus de se faire représenter auprès de la société par une seule personne. A défaut d'entente, la société ne reconnaît que l'usufruitier pour toutes les communications à faire à l'actionnaire ainsi que pour le droit d'assister et de voter aux Assemblées Générales, et nu-propriétaire par l'exercice du droit de préférence en cas d'augmentation du capital.

ARTICLE 12 : CESSION D'ACTION - AGREMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION.

Les cessions d'actions ne peuvent avoir lieu que par une déclaration de transfert sur les registres de la société et signée de celui qui a fait le transfert. Toutefois, s'il s'agit d'actions non entièrement libérées, une déclaration d'acceptation de transfert, signée par le sessionnaire est nécessaire.

Toute cession à titre gratuit ou onéreux de quelque manière qu'elle ait lieu, ainsi que toute mutation d'actions entre vifs, doit, pour devenir définitive, être autorisée par le Conseil d'Administration qui n'aura à faire connaître les motifs de son agrément ou de son refus.

En cas de refus d'agrément du ou des bénéficiaires de la cession ou de la mutation, le Conseil d'Administration a le droit dans les deux mois de la notification de ce refus, de faire acheter ces actions par une ou plusieurs personnes désignées ou agréées par lui, moyennant un prix qui, sous réserves des dispositions légales réglementant les cessions directes des actions est fixé chaque année par l'Assemblée Générale Ordinaire, et ne peut être inférieur à la valeur nominale de titre augmentée de leur part dans les réserves constatées par le dernier bilan approuvé.

Si le Conseil d'Administration n'a pas désigné ou agréé un acquereur dans le délai de deux mois ci-dessus indiqué, le bénéficiaire de la cession ou de la mutation, demeurera définitivement propriétaire des actions cédées ou transmises, et le transfert en sera opéré à son profit.

En outre, la cession des actions appartenant aux collectivités ou groupements de collectivités doit être autorisée par l'autorité qui a approuvé la participation desdites collectivités ou desdits groupements à la présente société.

De même, tous nantissements, toutes mises en grâce doivent être déclarés au préalable au Conseil d'Administration pour agrément.

Tous les frais résultant du transfert sont à la charge du cessionnaire.

## T I T R E    I I

### DE L'ADMINISTRATION

#### ARTICLE 13 : COMPOSITION ET RENOUVELLEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION.

La société est administrée par un Conseil d'Administration composé de cinq membres au moins.

Les représentants des collectivités et sociétés parapubliques sont désignés et éventuellement relevés par elles conformément à la législation qui les régit.

Les autres administrateurs dont le nombre est fixé à deux sont nommés et révoqués par les actionnaires représentant le capital privé à l'Assemblée Générale. La durée de leur mandat est de six ans, sauf effet du renouvellement. Ils sont indéfiniment rééligibles.

ARTICLE 14 : VACANCES.

Sous réserve des dispositions relatives à la désignation et au remplacement des Administrateurs représentant les collectivités publiques, le Conseil d'Administration a la faculté de se compléter s'il vient à se composer de moins de cinq membres entre deux réunions de l'Assemblée Générale. Les Administrateurs représentant le capital privé sont cooptés par les administrateurs de ce groupe.

Ces nominations doivent être soumises à la ratification de la plus prochaine Assemblée Générale. Si celle-ci ne les ratifie pas, les actes accomplis et les délibérations prises entre temps par le conseil n'en sont pas moins valables.

L'Administrateur nommé en remplacement d'un autre dont le mandat n'était pas expiré, ne reste en fonction que pendant le temps restant à couvrir du mandat de son prédécesseur.

Il est pourvu au remplacement des représentants des collectivités publiques dans les conditions prévues par la législation qui les régit.

ARTICLE 15 : ACTIONS DE GARANTIE.

Pour chaque siège au Conseil d'Administration, que ce siège soit détenu par une collectivité publique ou non, l'Administrateur doit justifier de la propriété pendant toute la durée de son mandat d'au moins une action affectée à la garantie de tous les actes de gestion des Administrateurs.

Cette action sera inaliénable, frappée d'un timbre indiquant cette inaliénabilité et déposée dans la Caisse Sociale de la Société.

Chaque collectivité publique dépose autant de fois une action qu'elle a de représentants au Conseil d'Administration.

Ces actions garantissent les actes des représentants des collectivités.

ARTICLE 16 : BUREAU DU CONSEIL.

Le Conseil d'Administration nomme parmi ses membres un Président et, s'il le juge utile, un ou plusieurs Vices-Présidents, élus pour la durée de leur mandat d'Administrateurs, et un Secrétaire qui peut être pris en dehors des actionnaires.

Le Président et les Vices-Présidents sont toujours rééligibles.

Le Conseil peut, à tout moment, leur retirer leurs fonctions.

ARTICLE 17 : REUNION DU CONSEIL.

Le Conseil d'Administration se réunit sur la convocation de son Président ou, en son absence, d'un Vice-Président ou encore à la demande de la moitié de ses membres, aussi souvent que l'intérêt de la société l'exige, soit au siège social, soit en tout autre endroit indiqué dans la convocation.

Les Administrateurs ont le droit de se faire représenter par un de leurs collègues, mais un Administrateur ne peut disposer de plus de deux voix y compris la sienne. En ce qui concerne les représentants des collectivités publiques, la représentation ne peut jouer qu'à l'égard d'autres représentants de ces collectivités. La présence effective du tiers des Administrateurs, représentant tant par eux-mêmes que comme mandataires, au moins la moitié des membres du Conseil, est nécessaire pour la validité des délibérations.

Les délibérations sont prises à la majorité des voix des membres présents ou représentés, chaque Administrateur disposant d'une voix et l'Administrateur mandataire d'un de ses collègues de deux voix. La voix du Président est prépondérante en cas de partage.

Les délibérations du Conseil d'Administration sont constatées par des procès-verbaux inscrits sur un registre et signés par le président de séance et par le Secrétaire ou par la majorité des membres du conseil ayant pris part à la séance.

Les copies ou extraits de ces procès-verbaux à produire en justice ou ailleurs, sont signés par le président ou deux Administrateurs.

La justification du nombre et de la qualité des Administrateurs ou représentés, et celle des pouvoirs donnés à leurs représentants par des collectivités, établissements et organismes membres du Conseil, résultant suffisamment à l'égard des tiers des énonciations des procès-verbaux du Conseil d'Administration à ce sujet.

Après la dissolution de la société, des copies ou extraits sont certifiés par un liquidateur.

ARTICLE 18 : POUVOIRS DU CONSEIL.

Le Conseil d'Administration est investi des pouvoirs les plus étendus pour gérer la société et agir en son nom. Tout ce qui n'est pas expressément réservé à l'Assemblée par les lois et les présents statuts est de sa compétence.

Il a notamment les pouvoirs suivants dont l'énumération n'est pas limitative mais purement énonciative.

Il administre les biens de la société et la représente vis à vis des tiers et de toutes administrations dans toutes circonstances et dans tous règlements quelconques.

Il négocie tous contrats, marchés, conventions, avec des sociétés, des organismes, privés ou publics, tchadiens ou étrangers.

Il fait toutes études concernant la réalisation de l'objet social, fait dresser tous plans et devis de construction et les approuve, passe ou résilie avec ou sans indemnités, tous traités ou marchés avec tous entrepreneurs ou fournisseurs.

Il dresse tous plans financiers en vue de la réalisation de l'objet social et fixe les dépenses générales d'administration.

Il acquiert tout immeuble nécessaire à l'objet social moyennant les prix et sous les charges et conditions qu'il juge convenable.

Il détache de tous terrains acquis, toutes parcelles qu'il jugera utiles aux besoins de la société, et les cède moyennant les prix et sous les charges et conditions qu'il jugera à propos à tous propriétaires, voisins ou autres, ou les échange avec ou sans solde contre d'autres parcelles à réunir à la propriété sociale, le tout en vue d'améliorer la configuration de celle-ci, soit d'en permettre une meilleure utilisation, soit encore pour toute autre raison selon qu'il avisera.

Il décide aussi avec tous autres, la création de toutes voies, espaces ou services communs, établit tous cahiers des charges, consent, accepte et résilie tous contrats, baux et locations pour la durée et aux prix qu'il jugera convenables, acquiert et cède toutes mitannetées, consent et accepte toutes concessions et servitudes actives ou passives, tous contrats de parties communes et autres conventions.

Il fait exécuter tous travaux, réparations, installations et aménagements et passe à cet effet tous traités, marchés et commandes.

Il autorise tous prêts et avances entrant dans l'objet de la société.

Il concourt à la création de tous syndicats et associations de propriétaires et usagers ou y adhère et fait représenter la société à toutes réunions de ces syndicats ou associations.

Il acquiert le matériel et les objets mobiliers utiles aux besoins de la société.

Il engage et congédie tous salariés et collaborateurs, détermine leurs attributions, leurs traitements fixes ou proportionnels et, s'il y a lieu, la durée de leurs fonctions ainsi que toutes autres conditions de leurs admissions et de leur retraite ; il organise toutes caisses de secours et de prévoyance.

Il encaisse toutes sommes dûes à la société et paie toutes celles qu'il peut devoir, débat, règle, arrête tous comptes avec tous créanciers ou débiteurs, donne ou retir toutes quittances ou décharges.

Il se fait ouvrir dans les banques ou Etablissements de crédits, ainsi qu'auprès du Trésor ou de l'Administration des Chèques Postaux, tous comptes de dépôts, tous comptes courants et crée tous chèques pour le fonctionnement des comptes.

Il retire et reçoit de toutes entreprises privées ou publiques et de toutes administrations, notamment de l'Administration des Postes et Télécommunications, comme de toutes compagnies de transports ou de transit, les lettres, colis, paquets ou caisses chargés ou non, recommandés ou non, adressés à la société.

Il émet, touche et acquitte tous mandats postaux ou télégraphiques, réalise toutes opérations, versements, retraits et virement par la voie des chèques postaux.

Il signe et accepte tous billets, traites, endos et effets de commerce et peut cautionner et avaliser. Il emprunte avec ou sans constitution de garanties.

Il représente la société en justice et exerce toutes actions judiciaires tout en demandant qu'en défendant, produit à tous ordres et contributions comme à toutes faillites ou liquidations judiciaires, accepte tous règlements, reçoit tous dividendes ou allocations.

Il consent avec ou sans paiement toutes mainlevées d'inscription, saisies, oppositions et autres droits.

Il fait ou autorise tous traités, transactions, compromis ; il consent tous acquiescements et désistements de tous privilèges hypothèques ou autres droits ainsi que toutes antériorités et subrogations de toutes mainlevées d'inscription, saisies, oppositions et empêchements, le tout avant ou après paiement.

Il décide dans le cas d'objet social, la création de toutes sociétés ou concourt à la fondation de ces sociétés, à la majorité des trois quarts et avec l'accord du représentant du Gouvernement Tchadien.

Il détermine le placement des sommes disponibles et règle l'emploi des fonds de réserve de toute nature, de prévoyance et d'amortissement.

Il arrête les états de situation, les inventaires, les comptes ; statue sur toutes propositions à soumettre à l'Assemblée Générale des actionnaires ; arrête l'ordre du jour et fait les convocations.

Il fixe les amortissements de toutes natures en fonction de la réglementation en vigueur.

Il fait toutes propositions d'attribution et de répartition des bénéfices à présenter aux actionnaires.

Le Conseil d'Administration peut déléguer ses pouvoirs, dans la mesure qu'il juge convenable, à son Président et, s'il y a lieu, au Directeur Général, le tout dans les conditions indiquées à l'article 19 ci-après.

ARTICLE 19 : DELEGATION DE POUVOIRS - DIRECTION GENERALE - SIGNATURE SOCIALE.

I) - Le Président du Conseil d'Administration assume, sous sa responsabilité, la Direction Générale de la société et la représente dans ses rapports avec les tiers, avec les pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société, dans la limite de l'objet social, sous réserve des pouvoirs expressément attribués par la loi aux assemblées générales d'actionnaires et au Conseil d'Administration. Toute décision du Conseil d'Administration limitant ces pouvoirs est inopposable aux tiers, mais le Conseil d'Administration peut déléguer à son Président ceux de ses propres pouvoirs qu'il juge nécessaires avec faculté de substituer partiellement dans ces pouvoirs autant de mandataires spéciaux qu'il avisera.

II) - Sur la proposition du Président, le Conseil d'Administration peut donner mandat à une personne physique d'assister le Président, à titre de Directeur Général. Deux Directeurs Généraux peuvent être nommés en cas de besoin.

Les Directeurs Généraux qui sont obligatoirement des personnes physiques, peuvent être choisis parmi les Administrateurs ou en dehors d'eux ; ils sont révocables à tout moment par le Conseil d'Administration, sur proposition du Président. En cas de décès, de démission ou de révocation de celui-ci, ils conservent, sauf décision contraire du Conseil, leurs fonctions et leurs attributions jusqu'à la nomination d'un nouveau Président.

L'étendue et la durée des pouvoirs délégués aux Directeurs Généraux sont déterminées par le Conseil d'Administration, en accord avec son Président.

Toutefois, lorsqu'un Directeur Général est Administrateur, la durée de ses fonctions ne peut excéder celle de son mandat. Les Directeurs Généraux disposent à l'égard des tiers, des mêmes pouvoirs que le Président.



III) - Le Conseil d'Administration peut confier à un ou plusieurs de ses membres, ou toutes personnes choisies en dehors de son sein, des missions permanentes ou temporaires qu'il détermine ; leur déléguer les pouvoirs et fixer la rémunération qu'il juge convenable.

Toutefois, si un mandat rémunéré est donné à un Administrateur, la procédure prévue à l'article 21 ci-après est applicable.

IV) - Les actes engageant la société vis à vis des tiers doivent porter la signature du Président du Conseil d'Administration, ou celle de l'Administrateur spécialement délégué pour le remplacer en cas d'empêchement, ou celle d'un Directeur Général, ou enfin celle d'un mandataire spécial dûment habilité à l'effet de ces actes.

#### ARTICLE 20 : RESPONSABILITES DES ADMINISTRATEURS.

Les Administrateurs ne contractent en raison de leur gestion aucune obligation personnelle ni solidaire relativement aux engagements de la société. Ils n'encourent de responsabilité personnelle que dans le cas où ils ont commis une faute lourde dans l'exécution de leur mandat, ou encore dans le cas où ils auraient agi au-delà des pouvoirs que la société leur a conférés.

Cette responsabilité sera encourue collectivement si l'acte dommageable est l'oeuvre du Conseil tout entier, et elle ne sera encourue individuellement que dans le cas où il sera possible de démontrer que l'acte dommageable est l'oeuvre personnelle d'un Administrateur isolé.

Dans tous les cas, la responsabilité des Administrateurs se renferme dans la limite exacte du dommage éprouvé, la preuve de la relation directe de cause à effet entre le dommage subi et la faute personnelle des Administrateurs demeurant à la charge de l'actionnaire ou du tiers demandeur.

#### ARTICLE 21 : CONVENTION AVEC UN ADMINISTRATEUR.

Toute convention entre la société et l'un de ses Administrateurs, soit directement ou indirectement, soit par personne interposée, doit être soumise à l'autorisation préalable du Conseil d'Administration ; avis en est donné aux Commissaires aux comptes.

De même, pour les conventions passées entre la société et une autre entreprise, au cas où l'un des Administrateurs de la société est propriétaire, associé ou non, gérant administrateur ou directeur de l'entreprise, l'Administrateur dont il s'agit est tenu d'en faire la déclaration au Conseil d'Administration. Il en est également donné avis aux Commissaires aux comptes.

Toutefois, les dispositions qui précèdent ne sont pas applicables aux conventions normales portant sur les opérations de la société avec ses clients.

Les conventions autorisées par le Conseil d'Administration font l'objet d'un rapport spécial présenté à l'Assemblée Générale par les Commissaires aux comptes. L'Assemblée Générale statue sur ce rapport, et les conventions qu'elle approuve ne peuvent être attaquées qu'en cas de fraude.

Quant aux conventions qu'elle désapprouve, celles-ci n'en produisent pas moins leurs effets, mais les conséquences d'un dommage quelconque pouvant en résulter restent, en cas de fraude, à la charge du Conseil d'Administration.

Interdiction est faite aux Administrateurs de la société autres que les personnes de contracter sous quelque forme que ce soit, des emprunts auprès de la société, de se faire consentir par elle un découvert d'un compte courant ainsi que de faire cautionner ou avaliser par elle leurs engagements envers les tiers.

### T I T R E   I I I

#### DU CONTROLE DE LA SOCIETE : COMMISSAIRES AUX COMPTES

##### ARTICLE 22 : NOMINATION DES COMMISSAIRES AUX COMPTES.

L'Assemblée Générale Ordinaire désigne, dans les conditions fixées par la loi, un ou plusieurs Commissaires aux Comptes associés ou non, avec faculté d'agir ensemble ou séparément, chargés de remplir la mission qui leur est conférée par ladite loi.

Si l'Assemblée Générale a nommé plusieurs Commissaires aux Comptes, l'un d'eux peut agir seul en cas de décès, démission, refus ou empêchement de l'autre ou des autres.

Les Commissaires sont toujours rééligibles.

Leur rémunération est fixée par l'Assemblée Générale.

... / ...

T I T R E I V

ASSEMBLEE GENERALE

ARTICLE 23 : NATURE DES ASSEMBLEES - EPOQUE DE LEUR REUNION.

Les actionnaires se réunissent en Assemblées Générales, lesquelles sont qualifiées d'extraordinaires lorsque leurs décisions se rapportent à une modification des statuts, et d'Assemblées Ordinaires dans tous les autres cas.

Les actionnaires sont réunis chaque année en Assemblée Générale Ordinaire sur la convocation du Conseil d'Administration, dans les six premiers mois qui suivent la clôture de l'exercice, aux jours, heure et lieu indiqués dans l'avis de convocation.

En dehors de ces réunions annuelles, l'Assemblée Générale Ordinaire peut être convoquée extraordinairement par le Conseil d'Administration lorsqu'il le juge nécessaire ou par les Commissaires aux Comptes en cas d'urgence.

En outre, le Conseil d'Administration est tenu de convoquer l'Assemblée Générale lorsqu'il en est requis par un groupe d'actionnaires représentant le quart au moins du capital social ; en ce cas, l'ordre du jour est fixé par les requérants et l'Assemblée doit être réunie dans le mois de la requête.

L'Assemblée Générale, régulièrement constituée, représente l'universalité des actionnaires. Ses décisions prises conformément à la loi et aux statuts, obligent tous les actionnaires, même absents, dissidents ou incapables.

ARTICLE 24 : CONVOCATIONS.

Sous réserve des prescriptions de l'article 29 ci-après, visant les Assemblées Extraordinaires autres que celles réunies pour la première fois, les convocations aux Assemblées Générales sont faites seize jours au moins à l'avance, par un avis inséré dans l'un des journaux diffusés au lieu du siège social, ou par lettre simples ou recommandées, adressées aux actionnaires.

Le délai de convocation peut être réduit à jours s'il s'agit soit d'Assemblées Ordinaires, convoquées extraordinairement ou sur deuxième convocation sauf l'effet en ce qui concerne ces dernières, des conditions particulières imposées par les dispositions légales en la matière.

Les avis de convocation doivent indiquer sommairement mais avec précision, les questions mises à l'ordre du jour de la réunion.

Les Assemblées se réunissent au siège social ou en tout autre endroit désigné par la lettre de convocation.

ARTICLE 25 : ADMISSION AUX ASSEMBLEES ET TENUE DES ASSEMBLEES.

Tous les actionnaires sont admis aux Assemblées quelque soit le nombre d'actions qu'ils possèdent, avec une voix par action, sans limitation, sous réserve de l'application des dispositions légales visant les Assemblées constitutives ou assimilées, et sous réserve que ces actions soient libérées du versement exigible. Les collectivités publiques sont représentées aux Assemblées Générales par les délégués désignés conformément à la législation qui les réglemente.

Les autres actionnaires peuvent se faire représenter par des mandataires, à condition que ces derniers soient eux-mêmes actionnaires au titre du capital privé et qu'ils ne représentent que cinq pour autres actionnaires au plus.

Les nu-proprétaires sont valablement représentés par l'usufruitier sauf accord contraire entre les nu-proprétaires et l'usufruitier.

L'Assemblée Générale est présidée par le Président du Conseil d'Administration ou, à son défaut, par un autre Administrateur désigné à cet effet par le Conseil d'Administration.

Les fonctions de scrutateurs sont remplies par les deux actionnaires présents et acceptants, qui représentent tant par eux-mêmes que comme mandataires le plus grand nombre d'actions et sur leur refus, par ceux qui viennent immédiatement après jusqu'à acceptation.

Le bureau ainsi composé désigne son secrétaire qui peut être pris en dehors des membres de l'Assemblée.

Il est tenu une feuille de présence contenant les noms et domiciles des actionnaires présents et représentés et le nombre d'actions possédées par chacun d'eux. Cette feuille dûment émargée par les actionnaires présents ou leurs mandataires, et certifiée exacte par le bureau de l'Assemblée est déposée au siège social et doit être communiquée à tout représentant.

Les fonctions du bureau se bornent exclusivement à assurer le fonctionnement régulier de l'Assemblée.

L'ordre du jour est arrêté par le Conseil d'Administration si la convocation est faite par lui, sauf ce qui est dit à l'article 25 ci-dessus, en cas de convocation par l'Assemblée à la demande d'un groupe d'actionnaires, il est arrêté par les Commissaires si ce sont eux qui convoquent l'Assemblée.

Il n'y est porté que les propositions émanant du Conseil ou des Commissaires et celles du ressort de l'Assemblée Générale Ordinaire, qui ont été communiquée au Conseil trente jours au moins avant la réunion avec la signature des membres de l'Assemblée représentant au minimum le quart du capital social.

Il ne peut être mis en délibération d'autres questions que celles portées à l'ordre du jour.

Les délibérations de l'Assemblée Générale sont constatées par des procès-verbaux inscrits sur un registre spécial et signés par les membres composant le bureau, ou tout au moins par la majorité d'entre eux.

Les copies ou extraits de ces procès-verbaux à produire en justice ou ailleurs, sont signés soit par le Président, soit par deux Administrateurs.

Après dissolution de la société et pendant sa liquidation, ces copies ou extraits sont signés par deux liquidateurs ou par liquidateur unique.

#### ARTICLE 26 : ASSEMBLEE GENERALE ANNUELLE.

L'Assemblée Générale Annuelle entend le rapport du Conseil d'Administration sur les affaires sociales et rapports des Commissaires aux Comptes.

Elle discute, approuve, redresse ou rejette les comptes et décide la répartition des bénéfices.

Elle donne tous quitus, ratifications ou décharges.

Elle statue sur le rapport spécial des Commissaires aux Comptes conformément aux dispositions légales et donne les approbations par ce texte.

Elle désigne les Administrateurs et fixe la valeur des jetons de présence.

Elle nomme les Commissaires aux Comptes et détermine le montant de leur rémunération.

Elle confère au Conseil d'Administration tous pouvoirs qui sont sollicités pour les opérations spéciales à condition que celles-ci ne relèvent pas de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire.

#### ARTICLE 27 : ASSEMBLEES ORDINAIRES EXCEPTIONNELLES.

Les Assemblées convoquées exceptionnellement délibèrent dans les mêmes conditions que l'Assemblée Générale Annuelle et peuvent statuer sur toutes les questions de la compétence de cette dernière, à l'exception de celles ayant trait à l'approbation des comptes ou s'y rattachant.

ARTICLE 28 : ASSEMBLÉES GÉNÉRALES EXTRAORDINAIRES.

Les Assemblées Générales Extraordinaires délibèrent dans les conditions légales.

Les Assemblées Générales Extraordinaires ne peuvent, si ce n'est à l'unanimité, changer la nationalité de la société ni augmenter les engagements des actionnaires.

En outre de ce qui vient d'être dit, les Assemblées Générales Extraordinaires ne sont pas régulièrement constituées et ne délibèrent valablement qu'autant qu'elles sont composées d'actionnaires représentant au moins la moitié du capital social. Toutefois, le capital social qui doit être représenté pour la vérification des apports en nature et des avantages particuliers soumis à l'appréciation de l'Assemblée ne comprend pas les actions appartenant à des personnes qui ont fait l'apport ou stipulé lesdits avantages.

Les résolutions, pour être valables, devront réunir les deux tiers au moins des voix des actionnaires présents ou représentés.

Lorsque sur une première convocation l'Assemblée n'a atteint la moitié du capital social, une nouvelle Assemblée peut être convoquée dans les formes statutaires et par deux insertions faites au moins dans un des journaux diffusés au lieu du siège social à 15 jours d'intervalle.

Cette convocation reproduit l'ordre du jour et indique la date et le résultat de la précédente Assemblée. La seconde Assemblée ne peut être tenue que dix jours au plus tôt après la publication de la dernière insertion. Elle délibère valablement si elle est composée d'un nombre d'actionnaires représentant le tiers au moins du capital social.

Si la seconde Assemblée n'a pas réuni le tiers du capital social, il peut en être convoquée une troisième dans les mêmes formes mais la deuxième insertion pouvant être remplacée par une lettre recommandée adressée à tous les actionnaires. Les insertions et la lettre recommandée doivent reproduire l'ordre du jour et indiquer les dates et les résultats des Assemblées précédentes.

La troisième Assemblée ne peut se tenir que dix jours au plus tôt après publication de la dernière insertion ou l'envoi de la lettre recommandée. Elle délibère valablement si un quart au moins du capital social y est représenté.

A défaut de ce quorum, cette troisième Assemblée peut être prorogée à une date ultérieure de deux mois au plus tard à partir duquel elle avait été convoquée.

La convocation et la réunion de l'Assemblée prorogée ont lieu dans les formes ci-dessus et, pour délibérer valablement, cette Assemblée doit comprendre un nombre d'actionnaires représentant au moins le quart du capital social.

Le texte des résolutions proposées doit être tenu à la disposition des actionnaires du siège social quinze jours au moins avant la date de la réunion de l'Assemblée sur première convocation.

#### ARTICLE 29 : POUVOIRS.

Sous réserve des dispositions contraires de la loi et de ce qui précède, l'Assemblée Générale Extraordinaire peut, mais seulement sur proposition du Conseil d'Administration modifier les statuts dans toutes leurs dispositions et notamment décider sans que l'énumération ci-après ait un caractère limitatif :

- le changement de dénomination de la société, le transfert du siège social hors du territoire,
- l'augmentation ou la réduction du capital social, la modification du taux des actions ainsi que des conditions de leur transmission,
- la prorogation ou la réduction de la durée de la société, sa fusion ou sa réunion avec d'autres sociétés constituées ou à constituer, son extension ou sa dissolution anticipée,
- la transformation en société de toute autre forme, notamment en Société à Responsabilité Limitée ou avec le consentement de ceux des associés qui deviendraient indéfiniment responsables, en Société Civile, en Société en Nom Collectif ou encore en Société en Commandite Simple ou par actions, sans qu'il puisse en résulter la constitution d'une nouvelle société.
- l'apport, la vente et la location de la totalité des biens, droits et obligations, actifs et passifs de la société.

### T I T R E V

#### INVENTAIRES - BENEFICES - RESERVES

#### ARTICLE 30 : ANNEE SOCIALE.

L'Année Sociale commence le 1er Janvier et se termine le 31 Décembre.

#### ARTICLE 31 : INVENTAIRE - DROIT DE COMMUNICATION.

Il est établi chaque année un bilan, un compte d'exploitation et un compte des pertes et profits.

Les documents sont mis à la disposition des Commissaires et des actionnaires dans les conditions légales.

Le bilan et le compte des pertes et profits présentés à l'Assemblée des Associations doivent être établis chaque année dans les mêmes formes que les années précédentes et les méthodes d'évaluation des divers postes doivent être immuables, à moins que l'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance des motifs exposés dans les rapports des commissions n'approuve expressément chacune des modifications apportées soit au mode de présentation des chiffres, soit aux méthodes d'évaluation.

L'inventaire du bilan, le compte de profits et pertes, la liste des actionnaires et généralement tous les documents qui d'après la loi doivent être communiqués à l'Assemblée, doivent être tenus à la disposition des actionnaires au siège social, quinze jours au moins avant la date de l'Assemblée.

Enfin, à toute époque de l'année, tout actionnaire peut prendre connaissance ou copie au siège social, par lui-même ou par mandataire, de tous les documents qui ont été soumis aux Assemblées Générales durant les trois dernières années, et des procès-verbaux de ces Assemblées.

#### ARTICLE 32 : REPARTITION DES BENEFICES.

Les produits de la société constatés par le compte de pertes et profits, déduction faite des charges par nature, y compris tous amortissements, toutes provisions pour dépenses et risques à prévoir et toutes charges se rapportant aux exercices antérieurs ou à caractère exceptionnel, constituent les bénéfices.

Sur les bénéfices nets annuels, il est prélevé :

- 1/ - 5 % (cinq pour cent) au moins pour la constitution du fonds de réserve prescrit par la loi ; ce prélèvement cesse d'être obligatoire lorsque ce fonds de réserve a atteint une somme égale à un dixième du capital social, mais reprend son cours si cette réserve vient d'être entamée pour quelque cause que ce soit.
- 2/ - La somme nécessaire pour service aux actionnaires ; un premier dividende de 6 % (six pour cent) sur le capital libéré et non amorti.
- 3/ - Sur l'excédent disponible, l'Assemblée Générale Ordinaire a le droit sur la proposition du Conseil d'Administration, de prélever toutes sommes qu'elle juge convenable soit pour être portées à un ou plusieurs fonds de réserves généraux, soit pour être reportées à nouveau sur l'exercice suivant.
- 4/ - Le surplus des bénéfices sera réparti entre les actionnaires.



ARTICLE 33 : PAIEMENT DES DIVIDENDES

Le paiement des dividendes se fait en une seule fois à l'époque fixée par le Conseil d'Administration sauf décision spéciale de l'Assemblée Générale.

T I T R E V I

DISSOLUTION - LIQUIDATION

ARTICLE 34 : DISSOLUTION.

En cas de perte des trois quarts du capital social, les Administrateurs sont tenus de provoquer la réunion de l'Assemblée Générale de tous les actionnaires à l'effet de statuer sur la question de savoir s'il y a lieu de continuer la société ou de prononcer sa dissolution.

A cette Assemblée, sont convoqués tous les actionnaires, quelque soit le nombre des actions dont ils sont propriétaires ; l'Assemblée devra réunir le quorum prévu par l'article 29 ci-dessus pour les Assemblées Extraordinaires.

A défaut, par les Administrateurs de réunir cette Assemblée, comme dans le cas où elle n'aurait pas pu se constituer, tout intéressé pourra demander la dissolution de la société devant les Tribunaux.

ARTICLE 35 : LIQUIDATION.

A l'expiration de la société ou en cas de dissolution anticipée, l'Assemblée Générale, sur la proposition du Conseil d'Administration, nomme un ou plusieurs liquidateurs pris ou non parmi les actionnaires dont elle détermine les pouvoirs et la rémunération. Cette nomination met fin aux pouvoirs des Administrateurs et des Commissaires aux comptes.

L'Assemblée Générale Extraordinaire réunissant les conditions de quorum et de majorité prévues ci-dessus, peut toujours révoquer le ou les liquidateurs.

L'Assemblée Générale régulièrement constituée, conserve pendant la liquidation les mêmes attributions que pendant le cours de la société. Elle a notamment le pouvoir d'approuver les comptes de la liquidation, de donner quitus, de révoquer ou de remplacer les liquidateurs.

Pendant le cours de la liquidation, tous les biens et droits mobiliers et immobiliers de la société continueront à appartenir à l'être moral : les actionnaires ne posséderont sur ces biens aucun droit individuel.

Le produit net de la liquidation servira d'abord à désintéresser les créanciers éventuels de la Société. Le solde sera réparti entre les actionnaires, proportionnellement à leurs droits.

## T I T R E   V I I

### ARTICLE 36 : CONTESTATION.

Toutes les contestations qui peuvent s'élever pendant la durée de la Société au cours de la liquidation soit entre les actionnaires eux-mêmes au sujet des affaires sociales, soit entre les actionnaires et la société, sont soumises à la juridiction des Tribunaux compétents du siège social.

A cet effet, en cas de contestation, tout actionnaire est tenu de faire élection de domicile dans le ressort du Tribunal de la société. A défaut d'élection de domicile, les notifications judiciaires et extrajudiciaires sont valablement faites au Greffe du Tribunal Civil dont dépend le siège de la société.

## T I T R E   V I I I

### DISPOSITIONS   DIVERSES

### ARTICLE 37 : FORMALITES CONSTITUTIVES.

Pour que la société soit définitivement constituée, toutes les formalités prescrites par la loi doivent être remplies et en particulier doivent être exécutées :

- 1/ - La souscription de la totalité des actions en numéraires,
- 2/ - Le versement en espèces du quart au moins du montant nominal de chacune d'elles. Ce versement sera constaté par une déclaration notariée faite par le fondateur à laquelle sera annexé un état de souscriptions.
- 3/ - La réunion d'une Assemblée Générale qui reconnaîtra la sincérité de la déclaration de souscription et de versement, nommera les Administrateurs, les commissaires aux Comptes et constatera leur exception.

### ARTICLE 38 : PUBLICATION.

Pour faire les dépôts de publication prescrits par la loi en matière de constitution de société, tous pouvoirs sont donnés au porteur d'expédition ou d'extraits ou de copies, tant des présents statuts que des actes ou délibérations constitutifs qui y feront suite.

---

**VOLUME 2 - 2ème PHASE**

**. Eléments juridiques concernant les Statuts**

"Les éléments références sur les différents statuts au TCHAD et qui pourraient servir à déterminer la forme définitive et stable qui conviendrait au cas du C.M.C."

**. Les Statuts du Centre des Matériaux de Construction**

---

=====

VOLUME 2 - 2EME PHASE

. Eléments juridiques concernant les statuts.

"Les éléments références sur les différents statuts au TCHAD  
et qui pourraient servir à déterminer la forme définitive  
et stable qui conviendrait au cas du C. M. C."

. Les statuts du Centre des Matériaux de Construction.

=====

---

ELEMENTS JURIDIQUES CONCERNANT LES STATUTS

"LES ELEMENTS REFERENCES SUR LES DIFFERENTS STATUTS EXISTANTS AU TCHAD ET QUI POURRAIENT SERVIR A DETERMINER LA FORME DEFINITIVE ET STABLE QUI CONVIENDRAIT AU CAS DU C.M.C."

---

## I N T R O D U C T I O N

- Vu que l'étude réalisée par TCHAD-BUSINESS-CONSEILS sur l'orientation future du Centre des Matériaux de Construction était focalisée sur trois points essentiels à savoir :

### 1. ENQUETE AUPRES DES ENTREPRISES.

"T.B.C." a effectué une enquête auprès des groupes cibles du C.M.C. : entreprises de construction, bureaux d'études, organisations non gouvernementales, Gouvernement Tchadien. Il en ressort que 35 % des entreprises souhaitent que le C.M.C. adopte une structure assiant l'Etat et le secteur privé, tandis que 25 % préconisent la création d'une coopérative des entrepreneurs.

### 2. ANALYSE ECONOMIQUE ET FINANCIERE.

L'analyse économique et financière menée par "TCHAD-BUSINESS-CONSEILS" a permis de dégager les grandes lignes de l'organisation fonctionnelle du C.M.C. mais surtout, a pu permettre de conclure qu'une privatisation ne peut être envisagée et qu'il est donc impératif de trouver une solution médiane mettant en relation l'Etat et le secteur privé structuré.

### 3. STATUTS JURIDIQUES.

Les statuts juridiques présentés par "TCHAD-BUSINESS-CONSEILS" sont ceux d'une société anonyme.

- Les participants à la revue tripartite du projet CHD/83/007 - "MATERIAUX DE CONSTRUCTION" - qui s'est tenue au Ministère du Plan et de la Coopération le 13 Juillet 1990 se sont prononcés pour que "TCHAD-BUSINESS-CONSEILS" propose des statuts beaucoup plus ajustés par rapport aux conclusions de ses études.

## II - M E T H O D O L O G I E

La démarche suivie est celle qui consiste à prendre contact avec les responsables des différentes institutions publiques dont les objets et raisons sociales sont susceptibles de convenir au cas du Centre des Matériaux de Construction. Ainsi l'équipe de "T.B.C." désignée pour la tâche a pu recueillir auprès de ces responsables leurs opinions respectives quant à l'orientation future du C.M.C. et une documentation essentielle pouvant servir d'éléments références et comparatifs dans la confection du présent rapport.

Les représentants de l'équipe de "T.B.C." ont pu s'entretenir avec les responsables des institutions publiques et organismes internationaux suivants :

.../...

- Direction Générale du Bureau Interministériel d'Etudes et de Projets (BIEP)
- Direction du Laboratoire National du Bâtiment et des Travaux Publics.
- Direction Générale de l'Office National des Routes (OFNAR).
- Direction des Douanes et Droits Indirects.
- Direction Générale du Ministère des Mines, du Pétrole et de l'Energie.
- Direction des Mines.
- Représentation Permanente du PNUD du Tchad.
- C.T.P. auprès du C.M.C.
- Direction de la Coopérative des Entrepreneurs des Travaux de Bâtiments.

### III - O B J E C T I F   D U   R A P P O R T

Ce rapport "ANTHOLOGIE" qui doit être présenté à la réunion du Comité des partenaires a pour objectifs de rassembler les éléments juridiques portant création, organisation, fonctionnement et détermination des ressources de quelques institutions locales pouvant servir d'exemple au cas du C.M.C.

Les propositions qui y seront faites par "T.B.C." ne feront que précéder ses conclusions définitives si le Comité des partenaires les trouvent nécessaires.

### IV - P R O P O S I T I O N   D E S   F O R M E S   Q U E   P O U R R A I T   R E V E T I R   L A   F U T U R E S T R U C T U R E   D U   C . M . C .

Pour étayer les arguments, l'étude s'appuyera sur les textes juridiques portant statuts de quelques institutions publiques existantes et sur quelques cqs théoriques.

Pour le besoin de la cause, l'étude ne relevera que quelques chapitres essentiels.

#### 1. B U R E A U   I N T E R M I N I S T E R I E L   D ' E T U D E S   E T   D E   P R O J E T S   ( B . I . E . P . )

#### C H A P I T R E   I   :   D I S P O S I T I O N S   G E N E R A L E S

ARTICLE 1er : Le Bureau Interministériel d'Etudes et Projets (B.I.E.P.)

créé par l'Ordonnance n°019/PR/89 du 24/08/89 est un établissement public à caractère administratif au service du développement rural. Il est placé sous la tutelle du ministère de l'agriculture

ARTICLE 2. - Le B.I.E.P. a pour mission l'analyse et la préparation des projets et de toute action d'investissement entrepris dans le domaine rural par les différents Ministères. Il peut intervenir à la demande de tout Organisme de Développement menant des actions au Tchad.

A cet effet, il a pour rôle :

- d'entreprendre toutes études en matière d'identification, d'analyse, de préparation, de suivi et d'évaluation des projets à la demande des départements ministériels, des bailleurs de fonds et/ou autre partenaire intéressé ;

- de collecter les données sur le développement rural en collaboration avec les ministères concernés ;

- d'assurer la formation professionnelle des cadres recrutés pour ses besoins et de recevoir en stage de perfectionnement les candidats désignés par les ministères concernés par une formation ;

- d'assister les différents ministères intéressés dans l'élaboration de leurs programmes d'action ;

- de participer en collaboration avec le Ministère du Plan et de la Coopération à la planification des actions de développement rural ;

- d'émettre un avis sur tout dossier du secteur rural soumis à son examen.

## CHAPITRE II : ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT

ARTICLE 3. -Le B.I.E.P. est structuré comme suit :

- Un Conseil d'Administration ;
- Une Direction Générale ;
- Une Direction des Etudes et Projets ;
- Une Direction Administrative et Financière.



ARTICLE 4. - Le Conseil d'Administration est investi des pouvoirs les plus larges pour gérer le B.I.E.P. et agir en son nom. Il a notamment les attributions suivantes :

- \_ discuter et approuver le programme de travail ;
- arrêter le budget du B.I.E.P. ;
- apprécier l'application des décisions prises ;
- approuver l'organisation interne du B,I,E.P. ;
- fixer les conditions générales d'emploi du personnel ;
- recevoir les dons et legs.

ARTICLE 5. - Le B.I.E.P. a un budget annuel qui s'exécute du 1er Janvier au 31 Décembre. il comprend :

En recette :

- les subventions de l'Etat ;
- les recettes propres provenant des prestations de service du B.I.E.P. ;
- les dons et legs ;
- les excédents de l'exercice précédent.

En dépenses :

- les dépenses de fonctionnement ;
- les dépenses d'équipement ;
- les dépenses d'investissement.

ARTICLE 6. - Les fonds du B.I.E.P. seront déposés dans un compte ouvert auprès du Trésor Public.

ARTICLE 7. - Un Agent Comptable est nommé par arrêté conjoint du Ministre de tutelle et du Ministre des Finances et de l'Informatique, sur proposition du Conseil d'Administration.

ARTICLE 8. - Placé sous l'autorité du Directeur Administratif et Financier, l'Agent Comptable tient la comptabilité du B:I.E.P., assure le maniement des fonds et valeurs, recouvre les créances et règle les dépenses. Il est chargé notamment :

- de la gestion des comptes des produits et des charges tant en ce qui concerne le budget du B.I.E.P. que les différents fonds mis à sa disposition ;
- de l'établissement du bilan de fin d'année, du compte des résultats ainsi que des états annexés comprenant la situation de caisse, des comptes bancaires, l'état des créances et des dettes ;
- de la comptabilité analytique.

2. LABORATOIRE NATIONAL DU BATIMENT ET DES TRAVAUX PUBLICS ( L.N.B.T.P. )

CHAPITRE I - DISPOSITIONS GENERALES

ARTICLE 1. - Le présent Décret no 272/PR/MTP/89 fixe l'organisation et les modalités de fonctionnement du Laboratoire National du Bâtiment et des Travaux Publics, définit les attributions des organes et détermine ses ressources ainsi que son régime financier.

ARTICLE 2. - Le Laboratoire National du Bâtiment et des Travaux Publics est, conformément à l'Ordonnance No 007/PR/MTP/89 du 01/4/89, un Etablissement Public Scientifique, à caractère industriel et commercial, doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière.

ARTICLE 3. - Le Laboratoire National du Bâtiment et des Travaux Publics est placé sous la tutelle du Ministre des Travaux Publics.

ARTICLE 4. - Le Laboratoire National du Bâtiment et des Travaux Publics a son siège à N'Djaména.

ARTICLE 5. - Le Laboratoire peut passer des conventions de coopération dans le cadre de ses activités avec les organismes nationaux et internationaux.

ARTICLE 6. - Le Laboratoire National du Bâtiment et des Travaux Publics a pour objet :

- \* La réalisation des études et essais expérimentaux nécessaires à l'établissement des projets de Génie Civil ;
- \* L'exécution des contrôles de qualité et de mise en oeuvre des matériaux ;
- \* L'adaptation de certaines techniques aux spécificités locales ;
- \* La réalisation des inventaires régionaux des ressources en matériaux en vue de les sélectionner et de promouvoir leur exploitation
- \* L'auscultation du réseau routier en vue de fournir à l'Administration les informations techniques nécessaires à l'évolution du comportement des chaussées neuves d'une part et d'autre part, à la définition des politiques d'entretien et de renforcement des routes ;
- \* De participer aux actions de normalisation des matériaux et de procédés de construction ainsi qu'à l'établissement des prescriptions techniques

- \* De participer à la formation des techniciens dans les domaines de sa compétence.

Le Laboratoire National du Bâtiment et des Travaux Publics est agréé par l'Administration. A ce titre, il peut effectuer des expertises contradictoires concernant la qualité des matériaux de construction et leur mise en oeuvre ainsi que des contrôles de fabrication des matériaux ayant reçu un agrément.

## CHAPITRE II - ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT

### SECTION I - DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

ARTICLE 7. - Le Laboratoire National du Bâtiment et des Travaux Publics est administré par un Conseil d'Administration. La composition du Conseil d'Administration est la suivante :

* Le Directeur Général du Ministère des Travaux Publics	Président
* Le Directeur Général du Ministère de l'Aménagement du Territoire, de l'Urbanisme et de l'Habitat.....	MEMBRE
* Le Directeur du Budget .....	- " -
* Le Directeur Général de l'OFNAR .....	- " -
Le Directeur de Genie Militaire.....	- " -
* Un Représentant de la Faculté des Sciences Exactes et Appliquées .....	- " -
* Le Directeur de la Recherche Géologique et Minière	- " -
* Le Directeur des Travaux Publics .....	- " -
* Le Directeur de l'ENTP .....	- " -
* Le Directeur du Genie Rural .....	- " -
* Un Représentant de la Chambre Consulaire (section des Travaux Publics et Bâtiments).....	- " -
* Un Représentant du Syndicat des Entrepreneurs du Bâtiment et des Travaux Publics.....	- " -

Le Directeur du Contrôle Financier du Ministère Délégué à la Présidence de la République Chargé de l'Inspection Générale et du Contrôle d'Etat exerce les fonctions de Commissaire du Gouvernement. A ce titre, il assiste de plein droit aux séances du Conseil d'Administration.

Le Conseil d'Administration peut appeler en séance toute personne qualifiée qu'il jugerait utile de consulter.

ARTICLE 8. - Le Conseil d'Administration définit la politique du LNBTP et les conditions générales de son fonctionnement.

Dans ce cadre, il a notamment les pouvoirs énumérés ci-après :

- \* il arrête le budget, le bilan et le compte financier, et donne quitus de gestion à l'agent comptable,
- \* il arrête le montant de la dotation exceptionnelle à demander au budget de l'Etat pour constituer la Trésorerie du LNBTP,
- \* il arrête l'organisation interne du Laboratoire et les modalités de son fonctionnement,
- \* il détermine les règlements, les conditions de recrutement, de rémunération, d'avancement et de licenciement du personnel et de la main-d'oeuvre, quand ils ne sont pas fixés par les textes généraux,
- \* il arrête les tableaux des emplois et des effectifs du personnel permanent et statutaire, sur proposition du Directeur,
- \* il fixe le montant et les conditions d'attribution des indemnités au personnel
- \* il fixe les taux de rémunération des prestations du LNBTV sur proposition du Directeur
- \* il fixe la rémunération du Commissaire aux comptes,
- \* il décide de mesures à prendre pour la formation professionnelle,
- \* il autorise toutes réalisations, toutes acquisitions, tous échanges, toutes cessions de biens immobiliers, sous réserve de l'observation de la réglementation applicable au domaine de l'Etat
- \* il autorise les emprunts et accepte les dons et legs,
- \* il détermine le placement des sommes disponibles et règle l'emploi des fonds,
- \* il approuve les programmes d'action et il autorise la passation des marchés de renouvellement de matériel et d'équipement conformément aux textes en vigueur,
- \* il autorise la conclusion d'accords avec les organismes nationaux ou internationaux,
- \* il confère s'il y a lieu, toutes garanties immobilières notamment toutes hypothèques et tous nantissements sur les biens propres du LNBTP,

- \* il se prononce sur la responsabilité de gestion du comptable et des agents non comptables du Laboratoire,
- \* il approuve toutes mesures conservatoire déjà prises par le Président du Conseil d'Administration.

Le Conseil d'Administration peut déléguer une partie de ses attributions à son Président. En cas d'urgence ou d'impossibilité de réunir le Conseil, le Président prend toutes mesures nécessaires au bon fonctionnement du LNBTP, à charge pour lui d'en informer les administrateurs à leur prochaine réunion.

### CHAPITRE III - REGIME FINANCIER ET COMPTABLE

ARTICLE 9. - Le budget du LNBTP est annuel. Il s'exécute du 1er Janvier au 31 Décembre. Ce budget comprend :

1. En recettes :

- \* les recettes propres du Laboratoire provenant des produits des prestations de service qu'il fournit aux administrations publiques et para publiques, aux personnes morales ou physiques privées;
- \* les produits des locations des locaux, équipements et autres biens du Laboratoire ;
- \* les droits d'auteur sur les publications, inventions ou procédés brevetés ;
- \* les subventions de l'Etat ;
- \* les dons et legs ;
- \* le produit des emprunts ;
- \* le report des excédents de l'exercice précédent.

2. En dépenses :

- \* les dépenses de fonctionnement ;
- \* les salaires du personnel ;
- \* les frais d'entretien des locaux et du matériel technique ;
- \* les dépenses d'équipements ;
- \* les dépenses d'investissement ;
- \* les charges d'amortissement des matériels ;
- \* les dettes exigibles ;
- \* les divers frais approuvés par le Conseil d'Administration.

ARTICLE 10. - Les fonds du Laboratoire National du Bâtiment et des Travaux Publics seront déposés dans un compte courant ouvert auprès de l'une des institutions bancaires de la place. Les modalités de fonctionnement de ce compte seront déterminées par le Conseil d'Administration.

ARTICLE 11. - La comptabilité du Laboratoire National du Bâtiment et des Travaux Publics est effectuée conformément aux règles en usage dans les Etablissements commerciaux et industriels.

ARTICLE 12. - Il est établi à la fin de chaque année le bilan et le compte financier détaillé de l'exercice.

Les comptes sont arrêtés par la Conseil d'Administration après le rapport du Commissaire aux Comptes qui doit procéder notamment :

\* à la vérification de la concordance du bilan avec les écritures du compte financier.

\* au contrôle de la régularité de l'exécution du budget.

ARTICLE 13. - Les excédents éventuels dégagés feront l'objet d'une décision du Conseil d'Administration qui déterminera son utilisation.

2. OFFICE NATIONAL DES ROUTES (O F N A R)

TITRE I - DISPOSITIONS GENERALES

ARTICLE 1. - Le présent Décret No 275/PR/MTP/89 définit l'organisation, les attributions et les modalités de fonctionnement de l'Office National des Routes (OFNAR), détermine les attributions de ses organes, ses ressources ainsi que son régime financier.

ARTICLE 2. - L'Office National des Routes est établissement public doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière.

ARTICLE 3. - L'Office National des ROUTES est placé sous la tutelle du Ministre des Travaux Publics. Il a son siège à N'Djaména.

ARTICLE 4. - L'Office National des Routes a pour objet la construction, l'exécution de tous travaux nécessaires à l'entretien et l'amélioration du Réseau Routier National et Régional y compris les ouvrages annexes tels que les bacs, les ouvrages d'art et d'autres moyens de franchissement de cours d'eau, des pistes d'aviation, des aérodromes non homologués par l'ASECNA.

TITRE II - ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT

ARTICLE 5. - L'Office National des Routes est administré par un Conseil d'Administration et dirigé par une Direction Générale assistée de 3 Directions et de 5 Agences Régionales.

ARTICLE 6. - Le Conseil d'Administration définit la politique de l'OFNAR et les conditions générales de son fonctionnement.

Dans ce cadre, il a notamment les pouvoirs énumérés ci-après :

- il arrête le budget annuel, le bilan et le compte financier et donne quitus de gestion au Directeur Général,
- il arrête l'organisation interne de l'OFNAR et les modalités DE son fonctionnement,
- il détermine les règlements, les conditions de recrutement, de rémunération, d'avancement et de licenciement du personnel et de la main-d'oeuvre, quand ils ne sont pas fixés par les textes généraux,



- il arrête les tableaux des emplois et des effectifs du personnel permanent et statutaire, sur proposition du Directeur Général,
- il fixe le montant et les conditions d'attribution des indemnités et primes au personnel,
- il désigne le Commissaire aux Comptes pour une durée minimum de trois exercices et en fixe la rémunération,
- il décide des mesures à prendre pour la formation du personnel,
- il autorise toutes réalisations, toutes acquisitions, tous échanges, toutes cessions des biens immobiliers, sous réserve de l'observation la réglementation applicable au domaine de l'Etat,
- il autorise les emprunts et accepte les dons et legs,
- il détermine le placement des sommes disponibles et règle l'emploi des fonds,
- il approuve les programmes d'action et il autorise la passation des marchés de renouvellement de matériel et d'équipement conformément aux textes en vigueur,
- il autorise la conclusion d'accords avec les organismes nationaux ou internationaux dans le cadre des activités de l'OFNAR,
- il autorise l'OFNAR à prêter son concours à titre onéreux dans le domaine de ses activités à d'autres entités administratives ou à des organismes privés et fixe les taux de ces prestations sur proposition du Directeur Général,
- il confère s'il y a lieu, toutes garanties immobilières notamment toutes hypothèques et tous nantissements sur les biens propres de l'OFNAR,
- il se prononce sur la responsabilité de gestion du comptable et des agents non comptables de l'OFNAR,
- il approuve toutes mesures conservatoires déjà prises par le Président du Conseil d'Administration,
- Le<sup>r</sup>. Conseil d'Administration peut déléguer une partie de ses attributions à son Président.

En cas d'urgence ou d'impossibilité de réunir le Conseil, le Président prend toutes mesures nécessaires au bon fonctionnement de l'OFNAR, à charge pour lui d'en informer les administrateurs à leur prochaine réunion.

TITRE III - REGIME FINANCIER ET COMPTABLE

SECTION 1 : DU REGIME FINANCIER

ARTICLE 7. - Le budget de l'OFNAR est annuel, Il s'exécute du 1er Janvier au 31 Décembre, Ce budget comprend :

1) - En recettes : Le fonds routier qui est constitué non limitativement de .

- recettes propres de l'OFNAR provenant des produits des prestations qu'il fournit au secteur public et privé,
- subventions de l'Etat,
- dons et legs,
- produits des emprunts,
- reports des reliquats de l'exercice précédent.

2) - En dépenses :

- les dépenses de fonctionnement
- les dépenses de personnel
- les frais d'entretien des locaux et du matériel technique
- les dépenses d'équipements
- les dépenses d'investissement
- les charges d'amortissement
- les dettes exigibles
- les divers frais approuvés par le Conseil d'Administration.

SECTION 2 : DU REGIME COMPTABLE

ARTICLE 8. - La comptabilité de l'OFNAR est effectuée conformément aux règles en usage dans les Etablissements commerciaux et industriels.

ARTICLE 9. - Le comptable tiendra des registres de comptabilité exacts et adéquats des opérations de l'OFNAR selon le plan comptable national tchadien en vigueur. Il est chargé notamment :

- de l'établissement du compte de gestion des produits et charges tant du budget que des différents fonds,

- de l'établissement du bilan de fin d'années au 31 Décembre et du compte de résultats, ainsi que des états annexés comprenant la situation de caisse, de banque, de portefeuille, de l'état des créances, des dettes et des inventaires,
- de la comptabilité analytique,

Ces documents sont mis à la disposition du Commissaire aux comptes dans les conditions légales et réglementaires en vigueur.

ARTICLE 10. - Il est établi à la fin de chaque année le bilan et le compte financier détaillé de l'exercice.

Les comptes sont arrêtés par le Conseil d'Administration après le rapport du Commissaire aux comptes qui doit procéder notamment :

- à la vérification de la concordance du bilan avec les écritures du compte financier
- au contrôle de la régularité de l'exécution du budget.

ARTICLE 11. - Les excédents éventuels dégagés feront l'objet d'une décision du Conseil d'Administration qui déterminera leur utilisation.

ARTICLE 12. - Les créances de l'OFNAR bénéficient des mêmes privilèges que celles de l'Etat et peuvent, le cas échéant, être recouvrées par les mêmes mesures d'exécution à l'initiative du Directeur Général.

#### 4. - LE GROUPEMENT D'INTERET ECONOMIQUE (G.I.E.)

##### GENERALITES

Les Groupement d'intérêt économiques ont été institués par l'Ordonnance No 87-821 du 23 Septembre 1967 afin de permettre aux entreprises d'unir leurs efforts là où elles ont des intérêts communs tout en conservant leur entière indépendance.

##### CARACTERISTIQUES DU G.I.E.

Les principales caractéristiques du Groupement d'Intérêt Economique sont les suivantes :

- 1o) - Le G.I.E. ne peut avoir pour objet que le prolongement de l'activité économique de ses membres. Sous cette réserve importante, il est vrai, il peut agir dans tous les secteurs de la vie économique.
- 2o) il jouit de la personnalité morale et de la capacité juridique. Mais il ressort des décisions de justice les plus récentes que cette personnalité morale et cette capacité sont très atténuées en raison du caractère limité de l'objet du G.I.E.
- 3o) Il peut être constitué avec ou sans capital, il semble qu'actuellement en France, plus de 60 % des G.I.E. sont dépourvus de capital
- 4o) En principe, il ne donne pas lieu, par lui-même, à la recherche et partage de bénéfices, mais il ne lui est pas interdit d'en réaliser et, dans ce cas, de les partager entre ses membres. De même, lors de la liquidation du Groupement, ces derniers pourront s'approprier le boni s'il en existe.
- 5o) Les membres du G.I.E. sont indéfiniment et solidairement responsables des dettes du groupement. En pratique, cette règle a entraîné la mise en sommeil voir la dissolution de nombreux G.I.E. créés dans l'enthousiasme de la première heure et constitue actuellement un frein à la constitution de tels groupements en France.

Formule intermédiaire entre l'association régie par la loi du 1er Juillet 1901 et la société, le Groupement d'Intérêt Economique jouit, en outre, d'un régime juridique d'une remarquable souplesse : sauf quelques points limitativement prévus par l'Ordonnance du 23 Septembre 1967, les fondateurs de tels groupements disposent d'une grande liberté pour en régler les conditions de fonctionnement

### INTERET DU G.I.E.

Dès son institution, le Groupement d'Intérêt Economique a connu un succès considérable. On constate actuellement que cet engouement a beaucoup diminué. Cela tient sans doute essentiellement à une conjoncture économique difficile mais peut être aussi au fait que le G.I.E., plus encore que tout autre groupement, exige de ses membres un esprit de coopération dont il n'est pas toujours aisé d'assurer la permanence.

Néanmoins, pour les nombreuses entreprises qui ne peuvent ou ne veulent pas procéder à la constitution d'une filiale commune, en raison notamment du formalisme imposé par la loi sur les sociétés commerciales, le Groupement d'Intérêt Economique constitue une formule juridique susceptible de favoriser maintes actions qu'il leur serait impossible d'entreprendre isolément : services de recherches, études de marchés, publicité commune, comptoirs d'achats ou de ventes, bureaux d'importation ou d'exportation, utilisation des méthodes modernes de gestion etc.

## V - C O M M E N T A I R E S

### 1. CARACTERISTIQUES DU BUREAU INTERMINISTERIEL D'ETUDES ET DE PROJETS ( B.I.E.P. )

- La forme que revêt le B.I.E.P. est celle d'un établissement public à caractère administratif au service du développement rural.
- Le B.I.E.P. a pour objet : l'analyse et la préparation des projets et de toute action d'investissement entrepris dans le domaine rural par les différents ministères. Il peut intervenir à la demande de tous organismes de développement menant des actions au Tchad.

- Le fonctionnement du B.I.E.P. est structuré autour d'un Conseil d'Administration, une Direction Générale, une Direction des Etudes et Projets, une Direction Administrative et Financière.
- Il a un budget annuel qui s'exécute du 1er Janvier au 31 Décembre.

Son budget comprend :

En recettes :

- \* les subventions de l'Etat
- \* les recettes propres provenant des prestations de service du BIEP,
- \* les dons et legs
- \* les excédents de l'exercice précédent.

En dépenses :

- \* les dépenses de fonctionnement,
- \* les dépenses d'équipement,
- \* les dépenses d'investissement.

## 2. CARACTERISTIQUES DU LABORATOIRE NATIONAL DU BATIMENT ET DES TRAVAUX PUBLICS

( L.N.B.T.P. )

- Le Laboratoire National du Bâtiment et des Travaux Publics est établissement public scientifique, à caractère industriel et commercial, doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière.
- Placé sous la tutelle du Ministère des Travaux Publics, le Laboratoire National du Bâtiment et des Travaux Publics a pour objet :
  - \* la réalisation des études et essais expérimentaux nécessaires à l'établissement des projets de Genie Civil ,
  - \* l'exécution des contrôles de qualité et de mise en oeuvre des matériaux,
  - \* L'adaptation des certaines techniques aux spécialités locales,
  - \* la réalisation des inventaires régionaux des ressources en matériaux en vue de les sélectionner et de promouvoir leur exploitation,
  - \* l'auscultation du réseau routier en vue de fournir à l'administration les informations techniques nécessaires à l'évolution du comportement des chaussées neuves d'une part et d'autre part, à la définition des politiques d'entretien et de renforcement des routes,

- \* de participer aux actions de normalisation des matériaux et des procédés de construction ainsi qu'à l'établissement des prescriptions techniques,
- \* de participer à la formation des techniciens dans les domaines de sa compétence.

Le Laboratoire National du Bâtiment et des Travaux Publics est agréé par l'Administration. A ce titre, il peut effectuer des expertises contradictoires concernant la qualité des matériaux de construction et leur mise en oeuvre ainsi que des contrôles de fabrication des matériaux ayant reçu un agrément.

- LNBTP est administré par un Conseil d'Administration. Il est géré par un Directeur et comprend les divisions suivantes :
  - \* une division technique,
  - \* une division administrative et financière.
- Doté d'une autonomie financière, il a un budget qui s'exécute du 1er Janvier au 31 Décembre. Ce budget comprend des recettes et des dépenses (voir page 9).

### 3. CARACTERISTIQUES DE L'OFFICE NATIONAL DES ROUTES (OFNAR)

- L'Office National des Routes a la forme d'un établissement public doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Il est placé sous la tutelle du Ministère des Travaux Publics.
- Il a pour objet la construction, l'exécution de tous les travaux nécessaires à l'entretien et l'amélioration du réseau routier national et régional y compris les ouvrages annexes tels que les bacs, les ouvrages d'art et autres moyens de franchissement de cours d'eau, des pistes d'aviation, des aérodromes non homologués par l'ASECNA:
- L'Office est administré par un Conseil d'Administration. Il est dirigé par un Directeur Général. L'OFNAR comprend trois Directions :
  - \* une Direction du Matériel,
  - \* une Direction des Travaux,
  - \* une Direction Administrative et Financière.

- Le budget de l'OFNAR est annuel. Il s'exécute du 1er Janvier au 31 Décembre. Ce budget est composé des rubriques recettes et dépenses (voir page 13 )

## VI - EN GUISE DE CONCLUSION/PROPOSITIONS

Au regard des objectifs du Centre des Matériaux de Construction qui sont :

- \* L'utilisation des matériaux locaux ;
- \* La création d'emplois productifs par le biais des PME de construction de bâtiments et de production des BTS et tuiles ;
- \* L'amélioration de la balance commerciale par substitution aux importations ( ciment, chaux etc) ;
- \* Le développement du secteur des matériaux de construction par la création des Petites et Moyennes Entreprises (PME), unités de production des briques stabilisées et tuile ;

et surtout que pour pouvoir atteindre progressivement ces objectifs, le CMC doit accomplir quelques rôles importants dont les traits saillants sont les suivants :

- \* Conseiller les chefs d'entreprises de construction dans le domaine de l'utilisation des BTS et tuiles ;
- \* Donner des informations nécessaires aux unités de production des BTS et tuiles sur la technique de production de celles-ci ;
- \* Produire à titre expérimental des briques stabilisées et tuiles, lancer des produits nouveaux ;
- \* Devenir un véritable centre de recherche et de développement, vulgariser les résultats de ses travaux auprès du secteur privé car le CMC n'a pas à se substituer à celui-ci dans le domaine de la production et de la commercialisation des matériaux de construction ;
- \* Apporter une assistance technique aux entrepreneurs capables identifiés pour l'établissement d'unités de production des BTS et tuiles ;
- \* Formation du personnel d'entreprises privées productrices des BTS et tuiles ;



- \* Donner des conseils techniques sur le choix des équipements et des matières premières et sur l'organisation de la production ;
- \* Informer sur les marchés potentiels locaux et assistance dans le domaine de la commercialisation ;
- \* Tests de qualité des matériaux de construction produits par les unités de production privées ;
- \* Générer un surplus de flux financiers à travers ses différentes prestations de services lesquels en plus des subventions perçues lui permettront de financer ses activités de développement, d'assistance et de promotion tout en gardant son autonomie de gestion.

Les caractéristiques du Bureau Interministériel d'Etudes et de Projets (BIEP), de l'Office National des Routes (OFNAR), du Groupement d'Intérêt Economique (GIE) ne conviennent pas au cas du C.M.C. et les raisons sont les suivantes :

- Le BIEP est un établissement public à caractère administratif au service du développement rural alors que le CMC affiche des prétentions de devenir un établissement public à objet civil avec présomption de commercialité ayant une autonomie financière.
- L'OFNAR, étant un établissement public doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière et ayant pour objet la construction et l'entretien des routes et des pistes d'aviation, non homologuées par l'ASECNA, ses statuts ne peuvent pas convenir tout à fait au cas CMC car les objets des deux institutions ne se recoupent point.
- Les caractéristiques du GIE dans leur globalité ne conviennent pas au cas du CMC. D'abord l'objet du GIE qui est le prolongement de l'activité économique de ses membres et ensuite la recherche et le partage du bénéfice ne correspondent pas à l'orientation que veut se donner le CMC.

Enfin, par rapport à l'orientation future du CMC, il conviendrait de dire que les caractéristiques du Laboratoire National du Bâtiment et des Travaux Publics peuvent constituer une solution.

Les raisons essentielles sont les suivantes :

- Le Laboratoire National du Bâtiment et des Travaux Publics est établissement public scientifique, à caractère industriel et commercial, doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière, or c'est cette forme qui convient le plus pour l'orientation du CMC.

- Plusieurs aspects des objets des deux institutions se recoupent: Ce sont :

- \* La réalisation des études et essais expérimentaux,
- \* L'exécution des contrôles de qualité et de mise en oeuvre des matériaux,
- \* L'adaptation de certaines techniques aux spécificités locales,
- \* La réalisation des inventaires régionaux des ressources en matériaux en vue de les sélectionner et de promouvoir leur exploitation,
- \* Mener des actions de normalisation des matériaux et de procédés de construction ainsi qu'à l'établissement des prescriptions techniques,
- \* Volet formation.

Même si pour le moment LNBTV ne travaille essentiellement que sur du béton et le CMC sur le BTS, les schémas d'organisation fonctionnelle des deux institutions se ressemblent étrangement. Et surtout qu'elles semblent avoir les mêmes finalités, c'est-à-dire être des centres de recherche-développement, l'une des solutions possibles pour l'orientation future du CMC serait la fusion des deux entités ou plus précisément de l'absorption du CMC par LNBTV.

Au cas où cette proposition n'est pas retenue, il serait opportun de dire que l'adaptation du cadre juridique du Laboratoire National du Bâtiment et des Travaux Publics pour la projection du Centre des Matériaux de Construction serait une autre solution.

Ces solutions ne sont pas bien sûr figées.

REPUBLIQUE DU TCHAD

UNITE - TRAVAIL - PROGRES

=====O=====

=====O=====

PRESIDENCE DE LA REPUBLIQUE

=====O=====

MINISTERE DES MINES, DU PETROLE

ET DE L'ENERGIE

=====O=====

VISA : S.G.G.

DECRET No \_\_\_\_\_/PR/MMPE/90

FORTANT STATUTS DU CENTRE DES MATERIAUX  
DE CONSTRUCTION.

LE PRESIDENT DE LA REPUBLIQUE

CHEF DE L'ETAT

PRESIDENT DU CONSEIL DES MINISTRES.

VU la Loi Fondamentale de la République ;

VU le Décret No \_\_\_/PR/SGG/90 du \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_/90 portant publication de la Loi Fondamentale de la République ;

VU le Décret No \_\_\_/PR/CAB/90 du \_\_\_/\_\_\_/90 portant remaniement ministériel ;

VU l'Ordonnance No \_\_\_/PR/MMPE/90 du \_\_\_/\_\_\_/90 portant création du Centre des Matériaux de Construction ;

VU le Décret No 118/PR/ du 29/06/63, portant règlement sur la comptabilité Publique.

Sur proposition du Ministre des Mines, du Pétrole et de l'Energie.

Le Conseil des Ministres entendu en sa séance du \_\_\_/\_\_\_/1990.

   E C R E T E :

PREMIERE PARTIE : DISPOSITIONS PRELIMINAIRES

ARTICLE 1. - Le présent décret No /PR/MMPE/90 définit l'organisation, les attributions et les modalités de fonctionnement du Centre des Matériaux de Construction (C.M.C.), fixe les attributions de ses organes et détermine ses ressources ainsi que son régime financier.

ARTICLE 2. - Le Centre des Matériaux de Construction est un établissement public scientifique, chargé de promouvoir les matériaux de construction, à caractère industriel et de prestataire des services. Il est doté de personnalité morale et de l'autonomie financière.

ARTICLE 3. - Le Centre des Matériaux de Construction est placé sous la tutelle du Ministère des Mines, du Pétrole et de l'Energie.

ARTICLE 4. - Le siège du Centre des Matériaux de Construction est à N'Djaména.

ARTICLE 5. - Le Centre des Matériaux de Construction peut passer des conventions de coopération dans le cadre de ses activités avec les organismes nationaux et internationaux.

DEUXIEME PARTIE : OBJECTIFS ET ROLES DU CENTRE DES  
MATERIAUX DE CONSTRUCTION

ARTICLE 6. - Le Centre des Matériaux de Construction a été créé dans le but de contribuer à la politique de promotion sociale dans le domaine de l'habitat tout en valorisant les matériaux locaux de construction. Cette politique de promotion sociale répond aux objectifs de développement du Gouvernement, soit :

- La création d'emplois productifs, générateurs des valeurs ajoutées supplémentaires ;
- L'utilisation des matériaux locaux (chaux etc...) qui auraient été exportés à l'état brut ;
- L'amélioration de la balance des paiements du pays par substitution aux importations (ciment, planches, tôles, etc...) ;
- Le développement de la capacité technologique du pays dans le secteurs des matériaux de construction.

... / ...

**ARTICLE 7.** - Pour pouvoir atteindre progressivement ces objectifs, le Gouvernement a donné mandat au Centre des Matériaux de Construction pour mettre en place et exécuter des programmes de développement du secteur des matériaux de construction qui prennent en compte les spécificités et l'environnement immédiat de ce secteur. Les principaux points de ces programmes sont les suivants :

- Prodiguer des conseils aux chefs d'entreprises de construction dans le domaine de l'utilisation des B.T.S. et des tuiles.
- Mettre à la disposition des initiés, toutes les techniques de production des B.T.S. et des tuiles etc...
- Produire à titre expérimental des briques en terre stabilisée et des tuiles, lancer des produits nouveaux.
- Devenir un véritable centre de recherche et de développement, vulgariser les résultats de ses travaux.
- Apporter assistance technique aux entrepreneurs capables identifiés pour l'établissement d'unités de production des B.T.S. et des tuiles.
- Assurer la formation des personnels.
- Donner des conseils techniques sur le choix des équipements et des matières premières et sur l'organisation de la production.
- Informer sur les marchés potentiels locaux et assistance dans le secteur de la commercialisation.
- Tests de qualité des matériaux de construction produits par les unités de production du secteur privé.
- Générer un surplus de flux financiers à travers ses différentes prestations des services, lesquels associés aux subventions perçues lui permettront de financer ses activités de développement, d'assistance et de promotion tout en gardant son autonomie de gestion.

TROISIEME PARTIE : ORGANISME DE TUTELLE - ORGANISATION, POUVOIRS

ET FONCTIONNEMENT.

SECTION I - DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

**ARTICLE 8.** - La tutelle du C.M.C- est regie par un Conseil d'Administration composé des représentants du Ministère des Mines, du Pétrole et de l'Energie, certains Ministères techniques impliqués et des partenaires indiqués.

**ARTICLE 9.** - Le Centre des Matériaux de Construction est administré par un Conseil d'Administration dont la composition est la suivante :

- Ministre du M.M.P.E. : Président du C.A.
- Représentant du Ministère du Commerce et de l'Industrie : Vice-Président du C.A.
- Représentant du Ministère des Finances et de l'Informatique : Membre
- Représentant du Ministère des Travaux Publics : -"-
- Représentant du Ministère de l'Aménagement du Territoire, de l'Urbanisme et de l'Habitat : -"-
- Le Directeur du Genie Militaire : -"-
- Représentant de la Faculté des Sciences Exactes et Appliquées : -"-
- Le Directeur du Genie Rural : -"-
- Le Directeur de la Recherche Géologique et Minière : -"-
- Le Directeur des Travaux Publics : -"-
- Le Directeur de l'E.N.T.P. : -"-
- Représentant de la Chambre Consulaire (Section des T.P. et Bâtiments) : -"-
- Représentant du Syndicat des Entrepreneurs du bâtiment et des travaux publics : -"-

Le Directeur du Contrôle Financier du Ministère Délégué à la Présidence de la République Chargé de l'Inspection Générale et du Contrôle d'Etat occupe les fonctions de Commissaire du Gouvernement: En tant que tel, il assiste de plein droit aux séances du conseil d'administration.

Le Conseil d'Administration a le droit de demander en séance tenante la consultation d'un expert s'il le juge nécessaire et suffisant.

**ARTICLE 10.** - Le Conseil d'Administration se réunit en session ordinaire sur convocation de son Président, et en session extraordinaire soit à la demande de la moitié de ses membres, soit à celle du Ministre de tutelle avec préavis aux membres d'au moins deux semaines. Il se réunit en session ordinaire deux fois par an aux dates fixées par ses membres sur proposition du Président du Conseil d'Administration.

**ARTICLE 11.** - Un quorum des membres du Conseil d'Administration est nécessaire pour adopter une décision. Lorsqu'il y a partage des voix, le vote du Président sera prépondérant. Le Secrétariat du Conseil d'Administration est assuré par les soins du Directeur National du C.M.C.

Les débats du Conseil d'Administration sont consignés dans des procès-verbaux et signés par le Président du C.A. et le Secrétaire de session: Ces procès-verbaux sont soumis à l'appréciation de tous les membres du conseil qui ont un délai d'au moins deux (2) semaines pour réagir dans un sens ou dans un autre en marquant leurs observations. A défaut d'observations dans ce laps de temps, les procès-verbaux sont considérés comme étant ipso-facto adoptés.

**ARTICLE 12.** - Le Conseil d'Administration est doté des pouvoirs dont les composantes sont les suivantes :

**1. Pouvoirs concernant le programme d'activités annuel.**

- Donner son accord pour l'exécution du programme d'activités annuel du C.M.C. si celui-ci est en conformité avec les objectifs et mandat du C.M.C., ainsi qu'avec les capacités financières du Centre.

**2. Pouvoirs concernant les aspects financiers.**

- Approuver le bilan, le compte d'exploitation générale et les comptes hors exploitation et annexes de l'exercice courant du 1er Janvier au 31 Décembre de l'année.
- Approuver le budget prévisionnel du C.M.C. pour l'année suivante (revenus, dépenses fixes, dépenses variables, remboursement des dettes, investissements, etc...)
- Approuver le recrutement d'un vérificateur aux comptes pour vérifier la gestion et les comptes du C.M.C.
- Approuver les éventuelles demandes de subventions adressées au Gouvernement.
- Approuver les éventuelles demandes d'appui financier adressées aux bailleurs de fonds (PNUD, ONUDI, autres agences de l'ONU) et aux pays amis (aide bilatérale ; aide multi-bilatérale) pour compléter les financements, pour des bourses, pour des dons, etc...
- Approuver les demandes de prêts à long, moyen et court termes déposées auprès des banques de la place financière locale pour faire face au coût de nouveaux investissements (acquisition de nouveaux équipements, nouvelles constructions)
- Approuver le placement des fonds disponibles
- Approuver les taux des honoraires pour les prestations du C.M.C. soumis par le Directeur du Centre.

3. Pouvoirs concernant la structure du C.M.C.

- Approuver tout changement important de la structure du C.M.C. par rapport à la structure initiale : Réorganisation des services existants, création de nouveaux services ou dépôt de bilan.

4. Pouvoirs concernant le personnel du C.M.C.

- Approuver la désignation du Directeur par le Ministre de tutelle et le montant de rémunération de celui-ci ainsi que les avantages en nature auxquels il a droit.
- Approuver les nominations aux postes de chefs de services proposées par le Directeur du C.M.C.
- Approuver la suspension ou la révocation du Directeur de ses fonctions en cas de faute grave.
- Approuver le montant et les conditions d'attribution des indemnités au personnel.
- Approuver le texte concernant le "Statut du personnel de la société" soumis par le Directeur après consultations avec les représentants du personnel.

ARTICLE 13. - Les attributions du Président du Conseil d'Administration sont les suivantes :

- Contrôler l'exécution des décisions et résolutions du Conseil d'Administration.
- Convoquer les réunions.
- Faire respecter la légalité des débats, authentifier les procès-verbaux des sessions et signer tous les actes établis ou autorisés par le Conseil d'Administration.
- Se faire communiquer périodiquement la situation des recettes et des dépenses du C.M.C.
- Approuver les marchés de travaux, de fournitures et de services passés par le C.M.C. suivant les dispositions de la réglementation en vigueur.
- Approuver la nécessité (par écrit) de renouvellement de matériel.
- Veiller à l'application par le personnel des règles générales déterminées par le Conseil d'Administration (les règles qui ne relèvent pas de la compétence du Directeur).



SECTION II : DE LA DIRECTION

ARTICLE 14. - Le Centre des Matériaux de Construction est dirigé par un Directeur qui assure sa gestion quotidienne.

ARTICLE 15. - Le Directeur est nommé par décret pris en Conseil des Ministres sur proposition du Ministre de tutelle.

ARTICLE 16. - Hors mis les pouvoirs qui lui sont délégués par le Conseil d'Administration, le Directeur a les attributions statutaires suivantes :

- Préparer et exécuter le budget du C.M.C. ;
- Elaborer le programme de travail ;
- Gérer le personnel du C.M.C. ;
- Coordonner et superviser les activités du C.M.C. ;
- Représenter le C.M.C. dans tous les actes de la vie civile ;
- Préparer les décisions à soumettre à l'approbation de l'autorité de tutelle.

SECTION III : DES SERVICES.

ARTICLE 17. - Le Centre des Matériaux de Construction comprend deux services :

- Un service technique ;
- Un service administratif, financier et logistique.

ARTICLE 18. - L'organisation et le fonctionnement des services seront soumis par le Directeur du C.M.C. à l'approbation du Conseil d'Administration et à celle du Ministère de tutelle.

ARTICLE 19. - Le service technique est chargé de la réalisation des essais, des études techniques, de l'expérimentation, de la conception des projets, de la promotion et des études économiques.

ARTICLE 20. - Le service administratif, financier et logistique a la charge de la gestion de l'administration, du matériel et des finances du C.M.C.

ARTICLE 21. - Sur proposition du Conseil d'Administration, un agent comptable est nommé par arrêté conjoint du Ministre de tutelle et du Ministre des Finances et de l'Informatique.

L'agent comptable est placé sous l'autorité du Directeur du C.M.C., il est chargé des managements des liquidités et autres valeurs réalisables et disponibles, il procède au recouvrement des créances et règle les dépenses.

Il doit notamment :

- Tenir à jour le Grand Livre Journal ;
- Etablir les comptes de gestion ;
- Serier les charges par nature et les produits ;
- Dégager la marge brute ;
- Dégager la valeur ajoutée ;
- Etablir le résultat d'exploitation en fin d'année ;
- Confectionner le bilan de l'exercice écoulé ;
- Tenir les comptes annexes comprenant la situation de caisse, de banque, de portefeuille, de l'état des créances, des dettes et des inventaires ;
- Tenir une comptabilité analytique.

Il peut être mandaté par le Directeur pour recevoir les significations des saisies, arrêts, oppositions, cessions, transferts, et tous actes ayant pour objet d'arrêter le paiement des sommes dues au titre du budget du C.M.C. ainsi que des fonds et comptes dont il assure la gestion.

L'agent comptable doit constituer un cautionnement dont le montant est fixé par le Conseil d'Administration.

Il est responsable de la sincérité des écritures comptables. Sa gestion est soumise aux vérifications des agents habilités à vérifier les écritures des comptables publics.

#### QUATRIEME PARTIE : REGIME FINANCIER ET COMPTABLE .

ARTICLE 22. - Le budget du Centre des Matériaux de Construction est annuel. Il s'exécute du 1er Janvier au 31 Décembre. Ce budget comprend :

##### 1. En recettes :

- Les recettes propres du C.M.C. provenant des produits des prestations qu'il fournit aux secteurs privé et public ;
- Les subventions de l'Etat ;
- Les dons et legs ;
- Les produits des emprunts ;
- Les reports des reliquats de l'exercice précédent.

... / ...

2. En dépenses :

- Les dépenses de fonctionnement ;
- Les dépenses de personnel ;
- Les frais d'entretien des locaux et du matériel technique ;
- Les dépenses d'équipements ;
- Les dépenses d'investissement ;
- Les charges d'amortissement des matériels ;
- Les dettes exigibles ;
- Les divers frais approuvés par le Conseil d'Administration.

ARTICLE 23. - La comptabilité du C.M.C. est effectuée conformément aux règles en usage dans les établissements commerciaux et industriels.

ARTICLE 24. - Il est établi à la fin de chaque année le bilan et le compte financier détaillé de l'exercice. Les comptes sont arrêtés par le Conseil d'Administration après le rapport du Commissaire aux Comptes qui doit procéder notamment :

1. A la vérification de la concordance du bilan avec les écritures du compte financier ;
2. Au contrôle de la régularité de l'exécution du budget.

ARTICLE 25. - Les excédents éventuels dégagés feront l'objet d'une décision du Conseil d'Administration qui déterminera leur utilisation.

CINQUIEME PARTIE : DISPOSITIONS FINALES.

ARTICLE 26. - En cas de dissolution du C.M.C., un liquidateur sera nommé par décret. Cette nomination met fin aux pouvoirs des administrateurs.

Le solde de la liquidation est affecté par décision du Gouvernement et de préférence au profit d'un organisme poursuivant les mêmes buts et objectifs.

ARTICLE 27. - Le Décret No PPR/MMPE/90 du / / portant l'organisation, les attributions et les modalités de fonctionnement du Centre des Matériaux de Construction (C.M.C.), fixant les attributions de ses organes et déterminant ses ressources ainsi que son régime financier est abrogé.

ARTICLE 28. - Le Ministre des Mines, du Pétrole et de l'Energie et le Ministre des Finances et de l'Informatique sont chargés chacun en ce qui le concerne, de l'application du présent Décret qui prend effet pour compter de la date de sa signature.

ARTICLE 29. - Le présent Décret sera enregistré, publié au Journal Officiel de la République.

FAIT A N'DJAMENA, LE

PAR LE PRESIDENT DE LA REPUBLIQUE

LE MINISTRE DES MINES, DU PETROLE ET DE L'ENERGIE.

CONCLUSION - RECOMMANDATION.

I. - Conclusions:

1. L'étude a connu une phase de lancement très difficile. Entre le 27 Février 1990 date de la proposition de T.B.C. prise seulement en référence par le contrat No 90/100 P. mais ne faisant pas partie et le 15 Août 1990 date de la signature du contrat entre l'ONUDI et T.B.C., aucune assurance n'était donnée à celui-ci pour qu'il puisse travailler à plein rendement. T.B.C. a dû interrompre deux fois ses travaux sur le terrain au sein du C.M.C. et le cours des enquêtes auprès des Entrepreneurs de travaux de bâtiments: A cela il y a plusieurs raisons.

a) - Une absence de cohérence entre le Ministère des Mines, du Pétrole et de l'Energie et le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD). T.B.C. n'avait reçu aucune lettre d'accompagnement demandant la soumission des offres techniques et financières, il n'avait pas reçu les termes de référence non plus.

b) - Une confusion totale entre les objectifs et les résultats mal ciblés que voulaient l'un comme l'autre. Pour les experts du PNUD, il était question de Groupement d'Intérêt Economique (G.I.E.), du côté du M.M.P.E. l'idée d'un office ou d'une privatisation tout court était de mise.

c) - TCHAD-BUSINESS-CONSEILS a commencé à avoir des garanties à partir de la date de signature du contrat et surtout à prendre ses responsabilités après la réunion tripartite du 13 Juillet 1990 en vue des propositions plus concrètes.

2. Pendant la réunion tripartite du 13 Juillet 1990, les discussions ont fait apparaître que le Ministère de l'Aménagement du Territoire, de l'Urbanisme et de l'Habitat est le plus approprié pour assurer la tutelle du Centre dans sa nouvelle phase intitulée : Projet CHD/90/001 "MATERIAUX ET LOGEMENTS ECONOMIQUES".

a/ - Le Ministère des Mines, du Pétrole et de l'Energie a proposé qu'il soit ménagé une période de transition d'un an au cours de laquelle le Ministère de l'Urbanisme se familiarisera avec la gestion du projet et en assurera graduellement la direction. Sa proposition fut acceptée par les participants.

Les arguments du M.M.P.E. sont les suivants :

- Le Ministère de l'Urbanisme ne possède pas d'infrastructure de recherches minières et géologiques alors que le Ministère des Mines, du Pétrole et de l'Energie possède une infrastructure appropriée qui répond parfaitement à ce genre d'activités.

... / ...

- Le M.M.P.E. a une mosaïque de cadres nationaux dont les profils répondent aux critères des tâches du Centre, or que le Ministère de l'Urbanisme n'en possède point.
- Le Ministère de l'Urbanisme est un tout jeune Ministère.

3. Depuis la réunion tripartite du 13 Juillet 1990, il y a eu des signes qui ont montré récemment que l'organisation du C.M.C. et particulièrement ses affiliations ministérielles pourraient changer. Cela pourrait l'amener à le transférer au Ministère des T.P. plutôt qu'au Ministère de l'Habitat. Les raisons sont les suivantes :

- La nouvelle phase du projet appelée Projet CHD/90/001 "MATERIAUX ET LOGEMENTS ECONOMIQUES" semble n'avoir pas eu l'aval du siège du PNUD.
- Le quatrième document produit par TCHAD-BUSINESS-CONSEILS ayant fait ressortir des liens organiques assez étroits entre le Laboratoire National du Bâtiment et des Travaux Publics et le C.M.C. a donné des idées nouvelles.

Remarque : Le transfert du C.M.C. au Ministère des Travaux Publics (T.P.) ne s'est pas encore opéré officiellement.

4. Les liens entre le C.M.C. et L.N.B.T.P. sont les suivants :

a/ Au niveau des formes :

- Le C.M.C. et L.N.B.T.P. sont tous les deux des établissements publics scientifiques, à caractère industriel et commercial, dotés de la personnalité morale et de l'autonomie financière.

b/ Au niveau des objets :

Le C.M.C. aussi bien que L.N.B.T.P. ont pour objet :

- La réalisation des études et essais expérimentaux nécessaires à l'établissement des projets de génie civil ;
- L'exécution des contrôles de qualité et de mise en oeuvre des matériaux ;
- L'adaptation de certaines techniques aux spécificités locales ;
- Assurer la formation des Techniciens et autres dans leurs domaines respectifs de compétence ;
- La réalisation des inventaires régionaux des ressources en matériaux en vue de les sélectionner et de promouvoir leur exploitation.

... / ...

c/ Au niveau de leurs organigrammes :

Le C.M.C, et L.N.B.T.P. ont chacun un organigramme qui comporte :

- Une direction ;
- Un service technique ;
- Un service administratif et financier.

d/ Au niveau des deux régimes financiers :

Leurs deux budgets sont annuels et ils s'exécutent du 1er Janvier au 31 Décembre.

Les deux budgets comprennent :

En recettes :

- les recettes propres provenant des produits des prestations de services qu'ils fournissent ;
- les produits des locations, équipements et autres biens des laboratoires ;
- les droits d'auteur sur les publications, inventions ou procédés brevetés ;
- les subventions de l'Etat ;
- les dons et legs.

En dépenses :

- les dépenses de fonctionnement ;
- les salaires du personnel ;
- les frais d'entretien des locaux et du matériel technique ;
- les dépenses d'équipements ;
- les dépenses d'investissement ;
- les charges d'amortissement des matériels ;
- les dettes exigibles ;
- les divers frais approuvés par le Conseil d'Administration.

5. La bonne marche du Centre repose aujourd'hui sur la capacité de l'équipe en place. Un jalon important a été posé par l'ancien Conseiller Technique Principal (C.T.P.) Mr. SEBASTIEN D'ORNANO dont la valeur technique n'est pas à prouver ; logiquement, il ne doit pas se poser de problème de la poursuite du projet à la fin de l'assistance du PNUD. Un noyau d'experts nationaux susceptibles d'assurer la relève et ayant techniquement des compétences pour la poursuite du projet, la gestion financière et des ressources humaines existe.

6. Le Centre des Matériaux de construction est économiquement viable car l'étude économique et financière a prouvé qu'il est rentable.

Après la réflexion engagée sur son devenir et la mise au point de ses statuts, il est maintenant question que son orientation physique soit déterminée.

## II. RECOMMANDATIONS.

1. Au terme de l'étude et après toutes les leçons tirées des deux réunions tripartites relatives au devenir du C.M.C., l'avis de la mission d'étude est que le transfert systématique du C.M.C. au Ministère des Travaux Publics n'est pas le plus approprié.

2. En dehors des arguments qui soutiennent l'une ou l'autre des deux options à savoir le transfert du C.M.C. au Ministère des T.P. ou son maintien sous la tutelle du Ministère des Mines, du Pétrole et de l'Energie, d'autres justifications pas des moindres méritent une réflexion objective,

a/ - Le transfert du C.M.C. au M.T.P. implique sa fusion avec L.N.B.T.P. compte tenu de la similitude de certaines de leurs dispositions statutaires citées plus haut. De cette fusion naîtra une entreprise gigantesque dont les contours seront difficiles à maîtriser.

b/ - L'intérêt du TCHAD est d'avoir des entreprises de moyennes dimensions dont la gestion serait dans les limites de ses capacités (ressources humaines surtout) et non de procéder au montage des "conglomérats" ou des "combinats" dont les techniques de gestion sont nettement hors de ses ressources.

3. La mission d'étude propose le maintien du C.M.C. dans ses dimensions actuelles et sa continuité sous la tutelle du M.M.P.E.: A cela, il y a des raisons :

a/ - Les résultats obtenus par le C.M.C. sont globalement positifs notamment l'état d'avancement des activités :

- activité chaux ;
- activité brique en terre stabilisée (B.T.S.) ;
- activité tuile ;
- chantiers en cours ;
- contrats avec les Entrepreneurs ;
- formation et ressources humaines.

b/ - L'équipe en place est dynamique et acquiert de plus en plus de l'expérience.

c/ - Le Ministère des Mines, du Pétrole et de l'Energie possède des outils nécessaires (une direction des recherches minières et géologiques et une direction des études) pour le plein épanouissement du C.M.C. sous sa houlette.

d/ - L'analyse économique et financière a fourni des éléments probants quant à la viabilité économique et financière du C.M.C.

- Les investissements dont le coût global s'élève à 194.970.000 (évaluation faite sur la base des valcurs d'origines) y compris les montants du terrain, du hangar et une partie du bureau qui appartiennent à la SETUBA ; sont à mettre dans le compte de la crédibilité du Centre en tant qu'entreprise
- Les emplois et les ressources s'équilibrent à peu près.



- L'exploitation est rentable car la marge bénéficiaire est assurée.

- le C.M.C. n'a pas de dettes exigibles.

e/ - Le C.M.C. est désormais doté des statuts qui lui offrent un cadre approprié pour l'épanouissement de ses différentes tâches, pour son existence en tant qu'entité juridico-économique viable et financièrement autonome.

4. L'orientation du projet dans la direction proposée par la mission d'étude demande :

a/ - Pour la poursuite des activités du Centre après l'assistance du PNUD et de l'ONUDI, il est urgent que l'équipe des nationaux mise en place soit renforcée qualitativement et quantitativement.

b/ - Trouver une solution définitive avec SETUBA au sujet de ses différentes immobilisations et surtout concernant le terrain. La formule actuelle de location n'est pas une solution permanente, le C.M.C. doit pouvoir acquérir un terrain propre à lui.

c/ - Une attention particulière doit être accordée à la logistique (bureaux, salles de réunion, salles de classes, hangar etc...)

d/ - Tenir une gestion rigoureuse des stocks.

e/ - Mettre en place une comptabilité si possible informatisée. La comptabilité interne doit être capable de tenir à jour les documents comptables, le Grand Livre Journal, confectionner à la fin de l'année le bilan et dresser les comptes d'exploitation et hors exploitation.

f/ - La nomination à la direction du C.M.C. d'un cadre national capable, enthousiaste, ouvert et expérimenté qui doit être capable de collaborer dans l'harmonie avec le C.T.P. et enfin, être un bon gestionnaire.

---

ANNEXES ET BIBLIOGRAPHIE

---

---

---

ANNEXES ET BIBLIOGRAPHIE

---

---

A N N E X E

ENQUETE SUR LES ENTREPRISES LOCALES DE TRAVAUX DE BATIMENTS

- QUESTIONNAIRE -

LES GRANDES LIGNES DE L'ENQUETE

- I. Les Entreprises et le Marché de la Construction.
- II. Formation et qualification du personnel des Entreprises de construction.
- III. Equipement des Entreprises de Construction.
- IV. Gestion des Entreprises de Construction.
- V. Structures d'appui aux Entreprises de Construction.

=====

FORMULAIRE A REMPLIR

=====

Renseignement Général :

Nom et Prénom du Gérant : .....

.....

Nationalité : .....

Dénomination de l'Entreprise : .....

.....

Capital Social : .....

OBJET DE LA SOCIETE.

Localisation : Rue..... Avenue .....

Arrond. : ..... Carré .....

Concession : ....., etc.....

Chiffre d'Affaire Mensuel ou Annuel : .....

.....

.....

Nombre d'Employés Permanents : .....

Autres Adresses : Tél. : .....

Télex : .....

Fax : .....

# I. LES ENTREPRENEURS ET LE MARCHE DE CONSTRUCTION.

## 1. REPARTITION DE L'ACTIVITE DE L'ENTREPRENEUR :

- Marché public (d'Etat) : ..... Z ou ..... m2
- Marché privé : ..... Z ou ..... m2
- Construction neuve : ..... Z ou ..... m2
- Construction à réhabiliter : ..... Z ou ..... m2
- Bâtiments recevant du public : ..... Z ou ..... m2
- Habitation : ..... Z ou ..... m2

## 2. NATURE DES TRAVAUX :

- Grosse oeuvre (fondation, maçonnerie, couverture) : .....
- Seconde oeuvre ( menuiserie, électricité, plomberie) : .....

## 3. RECHERCHE DU MARCHE :

- par réponse à des Appels d'Offres : .....
- par contact personnel : .....
- en liaison avec un bureau d'Etudes : .....

## 4. AVEZ-VOUS DES DIFFICULTES A TROUVER DES MARCHES ? .....

- Publicité

- Promotion



II. FORMATION ET QUALIFICATION DU PERSONNEL DES

ENTREPRISES DE CONSTRUCTION

1. Chef d'Entreprise :
  - âge
  - formation technique
  - formation en gestion
  - Nombre d'années d'expérience
  
2. Responsable de la conception du projet et préparation des devis :
  - âge
  - formation technique
  - formation en gestion
  - Nombre d'années d'expérience
  - permanent ou non dans l'entreprise
  
3. Responsable du suivi des travaux et du chantier :
  - âge
  - formation technique
  - formation en gestion
  - Nombre d'années d'expérience
  
4. Ouvriers qualifiés permanents :

<u>Qualification</u>	<u>Jugement</u> :
.....	. Bon
.....	. Moyen
.....	Médiocre
.....	

5. Ouvriers qualifiés temporaires :

6. Quelles sont les qualifications les plus dures à trouver ?

7. QUESTIONS OUVERTES :

Etes-vous satisfait de la compétence professionnelle de votre personnel ?  
.....

Que pensez-vous de la formation professionnelle dans la construction ?  
.....

Est-ce que la formation professionnelle est importante pour la vie de  
l'Entreprise ?  
.....



#### IV. GESTION DES ENTREPRISES DE CONSTRUCTION

1. Qui assure la comptabilité de l'entreprise ?
  - Formation
  - Expérience
  - Permanent ou non
  
2. Etes-vous satisfait ?
  
3. Faites-vous des prévisions pour vos dépenses et votre Trésorerie ?
  - Si oui, comment procédez-vous ?
  - Sinon, pourquoi ?
  
4. Est-ce qu'un système de conseil vous intéresserait pour votre gestion ?
  
  
5. Quelles sont vos difficultés financières ?
  - Trésorerie
  - trouver du capital
  - obtenir des emprunts
  
  
6. Pour la Trésorerie, d'où viennent les difficultés ?
  
  
  
  
  
7. Que pensez-vous des Banques ?
  
  
  
  
  
8. Lorsque vous faites une demande de financement à la Banque, qui prépare le dossier ?

V. STRUCTURE D'APPUI AUX ENTREPRISES DE CONSTRUCTION

- 1. Ets-vous adhérent à une association professionnelle ?
- 2. Si oui, laquelle et pourquoi ?
- 3. Avec quelles institutions du Gouvernement êtes-vous en rapport ?
- 4. Pensez-vous qu'un Bureau de Conseil Technique pour l'assistance des Entrepreneurs pourrait vous aider dans votre activité et dans quel domaine serait-il le plus nécessaire ?

Formation en gestion

Formation technique

Recherche de nouvelles techniques et nouveaux matériaux

Location d'équipement

Conseil pour la conception et préparation du projet de chantier

Suivi de chantier

Conseil en comptabilité et en gestion

Achat groupé des approvisionnements des matières premières.

5. Si un Bureau de Conseil Technique se crée, pensez-vous que les Entrepreneurs voudront souscrire quelques actions à son Capital ?

6. Si oui, personnellement seriez-vous volontaire ?

7. Un tel Bureau devrait avoir quel statut ?

Service Administratif

Etablissement public (Etat + Entrepreneurs)

Coopérative des Entrepreneurs

VI. STRUCTURE D'APPUI AUX ENTREPRENEURS

1. Quelle structure d'appui :
  - Société privée : S A R L
  - Autre
  
2. Pour être vraiment utile, comment organiser un tel Bureau ?
  
3. Savez-vous ce que c'est qu'une société immobilière ?
  
4. Est-ce que cela serait utile pour les Entrepreneurs ?
  
5. Savez-vous ce que c'est qu'une Société d'Equipement ?
  
6. Est-ce que cela serait nécessaire ?
  
7. Avez-vous entendu parler du Centre des Matériaux de Construction (C.M.C.) ?
  
8. Avez-vous visité le C.M.C. ?
  
9. Que pensez-vous du C.M.C. ?

Fait à N'Djaména, le

Signature du Gérant de l'Entreprise.

- B I B L I O G R A P H I E -



## B I B L I O G R A P H I E

- A. ROSSIGNOL ; A. PROST ; C. PEROCHON ; J. ESSOMBA-MINKOULOU :  
Méthodes et techniques comptables. Tomes I, II, III. Ed. FOUCHER, 1979.
- CHD/83/007 "Matériaux de Construction" : Compte rendu de la revue tripartite ;  
13 Juillet 1990 - N'Djaména.
- Direction Générale de l'OFNAR : Décret No 275/PR/MTP/89 portant organisation,  
fonctionnement et détermination des ressources de l'Office National des Routes  
(OFNAR).
- Direction Générale du B.I.E.P. : Décret No 665/PR/MA/89 fixant les statuts du  
Bureau Interministériel d'Etudes et des Projets (B.I.E.P.).
- Direction du L.N.B.T.P. : Décret No 272/PR/MTP/89 portant statuts du Laboratoire  
National du Bâtiment et des Travaux Publics.
- Direction des Douanes : Arrêté No 038/MFI/SE/DG/90 portant organisation de l'Ad-  
ministration des Douanes et Droits Indirects.
- Direction des Travaux de Bâtiments Civils : Classification des entreprises locales  
de travaux de bâtiments.
- DOMINIQUE LAGEAZ, ROGER HOUIN, RENE RODIER : Droit Commercial T.I, Ed. SIREY.
- DP/CHD/83/007 : Rapport de mission d'évaluation. N'Djaména - Mai 1989.
- Guide Pratique d'Analyse de Projet : Auteurs ; MANUEL BRIDIER, SERGE MICHAILOF.  
Ed. ECONOMICA.
- LOI : Ordonnance No 67 - 821 du 23 Septembre 1967 (France) instituant les groupe-  
ments d'intérêt économique.

MICHEL DE JUGLART : Cours de droit civil, Tome I et I', Ed. MONTCHRESTIEN 1974.

ONU DI : Gestion des institutions de recherche et de service industriels dans le  
secteur des matériaux de construction et du bâtiment dans les pays en développe-  
ment ; Serie documents de travail sectoriel No 66.

O P I T : CHD/83/028, situation et perspectives de l'industrie des matériaux de  
construction au Tchad. N'Djaména, 16 Mai 1988.