

PN-ABQ-628

Best available copy -- pages 5 & 6 missing

PQ-APCQ-628
1993

**SEMINAIRES SUR
LE MANAGEMENT DES ENTREPRISES**

DU 1ER AU 19 FEVRIER 1993

ET

LA CREATION D'ENTREPRISES

DU 11 AU 29 JANVIER 1993

PROJET : HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT ASSISTANCE

NO. 698-0463.86

CONTRAT NO. 624-0463-C-00-2059-00

Ouagadougou, Burkina Faso

RAPPORT DES TRAVAUX

PRESENTE PAR :

EMILE AHOHE

ROBERT NICOLAS

CLARK ATLANTA UNIVERSITY

OFFICE OF INTERNATIONAL TRAINING

TABLE DES MATIERES

RESUME ET RECOMMANDATIONS.....	1
I- INTRODUCTION.....	5
II - DEROULEMENT DES TRAVAUX.....	7
A. SEMINAIRE SUR LA CREATION D'ENTREPRISES. . .	8
JOUR 1.....	8
JOUR 2.....	9
JOUR 3.....	11
JOUR 4... ..	12
JOUR 5.....	14
JOUR 6.....	14
JOUR 7.....	16
JOUR 8.....	17
JOUR 9.....	18
JOUR 10.....	18
JOUR 11.....	20
JOUR 12.....	21
JOUR 13.....	22
JOUR 14.....	22
JOUR 15.....	23

B.	SEMINAIRE SUR LE MANAGEMENT D'ENTREPRISE.....	24
	JOUR 1.....	24
	JOUR 2.....	25
	JOUR 3.....	26
	JOUR 4.....	27
	JOUR 5.....	27
	JOUR 6.....	27
	JOUR 7.....	28
	JOUR 8.....	29
	JOUR 9.....	30
	JOUR 10.....	31
	JOUR 11.....	32
	JOUR 12.....	33
	JOUR 13.....	34
	JOUR 14.....	35
	JOUR 15.....	35
III.	CONCLUSIONS	36
	Activité 1.....	36
	Activité 2.....	37
	Activité 3.....	37
	Activité 4.....	38
	Activité 5.....	38
	Activité 6.....	38
	BIBLIOGRAPHIE.....	39

ANNEXES

1. Programme des Travaux, Séminaire sur la création d'entreprises
2. Liste des participants
3. Groupe des travaux pratiques
4. Discussions individuelles avec les séminaristes, Séminaire sur la création d'entreprises
5. Programme des Travaux, Séminaire sur le management d'entreprises
6. Liste des participants, Séminaire sur le management d'entreprises
7. Evaluation
 - a. Dépouillement des fiches d'évaluation à mi-parcours, Séminaire sur la création d'entreprises
 - b. Dépouillement des fiches d'évaluation finale, Séminaire sur la création d'entreprises
 - c. Dépouillement des fiches d'évaluation finale, Séminaire sur le management d'entreprises
8. Attentes des participants
9. Matériel didactique distribué aux séminaristes .

RESUME ET RECOMMANDATIONS

Le présent rapport a été rédigé pour faire ressortir la substance des Séminaires Ateliers sur la Création d'Entreprises et sur le Management d'Entreprises, organisés respectivement du 11 au 29 Janvier 1993 par la Direction de la Formation et de l'Assistance aux Entreprises de la Chambre de Commerce, d'Industrie et d'Artisanat du Burkina (CCIAB). Les dits séminaires ont eu lieu grâce au concours financier et matériel de la Représentation Permanente de l'Agence Américaine pour le Développement International (USAID) au Burkina Faso, et à l'assistance pédagogique de la Direction de la Formation Internationale de l'Université de Clark Atlanta des Etats-Unis d'Amérique (CAU/OIT).

L'objectif de ces séminaires était, d'une part, de répondre aux besoins de formation sans cesse croissants du secteur privé burkinabè, et d'autre part, de servir de cadre d'essai et de réflexion aux formateurs de la CCIAB pour l'organisation de futurs séminaires de formation à l'adresse des opérateurs économiques du pays. Au total vingt quatre (24) participants ont pris part au premier séminaire et vingt cinq (25) au deuxième. Ces séminaires ont été animés par deux consultants formateurs de l'Université de Clark Atlanta, assistés par six (6) cadres formateurs de la Chambre de Commerce.

Chaque séminaire a eu lieu durant quinze jours ouvrables. Le séminaire atelier sur la création d'entreprises a permis aux participants de clarifier, modifier, changer ou améliorer les dossiers initiaux de création ou les idées préliminaires de création d'entreprises qu'ils ont amené avec eux aux séminaires. Quant au Séminaire sur le management d'entreprises, il a permis aux participants d'acquérir de nouveaux concepts de management qui pourraient les aider à mieux gérer leurs affaires.

Le Séminaire Atelier sur la Création d'Entreprises a fait l'objet d'une évaluation à mi-parcours¹, puis d'une évaluation finale des travaux par les participants². Celui sur le Management d'entreprises a seulement fait l'objet d'une évaluation finale³.

¹ Annexe 7a, le Dépouillement des formulaires d'évaluations complétés par les participants.

² Annexe 7b, le Dépouillement des formulaires d'évaluations complétés par les participants.

³ Annexe 7b, le Dépouillement des formulaires d'évaluations complétés par les séminaristes.

Il en ressort que le Séminaire sur la Création d'Entreprises a pleinement atteint ces objectifs, du moins en ce qui concerne l'amélioration ou la mise au point des projets de création d'entreprises des participants. Pour les dossiers qui n'ont pas pu être finalisés au cours de ce séminaire, la plupart des participants ont indiqué qu'ils sont maintenant capables de chercher et de compléter les informations manquantes sans grande supervision extérieure. Au titre des appréhensions à surmonter pour concrétiser leurs projets d'en'prises, la question du financement est apparue comme la préoccupation majeure de la plupart des séminaristes.

Il est important de noter que pour le premier séminaire, les animateurs ont utilisé un système de rendez-vous individuels⁴. Ces sessions qui avaient lieu chaque jour, à la fin de la journée, ont permis aux plus dynamiques et agressifs parmi les participants d'avancer leurs documents de projets de façon à les terminer avant le départ des animateurs en février. Ils ont continué à bénéficier de ce genre de conseils le soir, pendant le déroulement du deuxième séminaire. Le résultat est qu'au moins 4 des participants du premier séminaire étaient prêts à soumettre leur document à une source de financement au départ des animateurs. Plusieurs autres n'étaient pas trop loin d'en faire autant.

Quant au séminaire sur le Management d'entreprises, les participants ont également exprimé leur satisfaction sur l'ensemble des travaux. Comme le démontre le dépouillement des formulaires d'évaluation⁵, ces participants ont exprimé le besoin d'avoir des séminaires plus courts, plus approfondis dans certains domaines, tels que la gestion financière et comptable, la fiscalité, le marketing, l'informatique et les ressources humaines. Etant des gestionnaires et chef d'entreprises, il est compréhensible qu'il leur soit difficile de s'absenter de leurs entreprises pendant 3 semaines.

Il faut aussi noter l'enthousiasme démontré par les formateurs de la Chambre de Commerce quant à leur participation à ces actions de formation. Ils ont fait des efforts remarquables dans la préparation de leurs interventions. Ils ont également commencé à appliquer les méthodes participatives de formation auxquelles ils ont

⁴ Annexe 4, la Liste des rendez-vous pour les discussions individuels entre les animateurs et les séminaristes qui désiraient le faire. Ces sessions ont permis de répondre aux besoins particuliers des séminaristes d'après leur projet. Tous les participants ont eu au moins 1 heure de ce genre de conseils avec les animateurs. Les plus dynamiques ont bénéficié de plusieurs heures de ce genre de consultations individuelles. Ils ont eu des discussions plus approfondies et confidentielles qui leur ont permis d'avancer leurs dossiers plus rapidement.

⁵ Voir annexe 7c.

été exposés lors du séminaire sur la formation des formateurs organisé à leur intention en Novembre 1992. Avec un peu plus de pratique, ils pourraient atteindre une performance assez élevée dans l'application de ces méthodes de formation dans un futur proche. Toutefois, les deux consultants de l'Université de Clark Atlanta sont unanimes pour reconnaître qu'une assistance extérieure, quoique relativement légère, est encore requise, pour permettre aux formateurs de la CCIAB d'atteindre cette performance.

Il faut faire remarquer ici la question de manuels de référence de formation en création d'entreprises et en management d'entreprises, nécessaire pour permettre à la Chambre de Commerce de continuer ces formations de façon autonome. Ces manuels devraient retracer des projets-types de formation en création et en management d'entreprises, qui seraient ensuite découpés en modules écrits de façon détaillée, assortis des objectifs à atteindre par ces modules, ainsi que les procédures de leurs enseignements.

RECOMMANDATIONS

Au regard de ce qui précède, les consultants font les recommandations suivantes :

Séminaire Atelier sur la création d'entreprise:

1. Conformément au souhait exprimé par beaucoup de participants dans les questionnaires d'évaluation finale, un séminaire de suivi pourrait être organisé, à court terme, à l'intention des participants au présent séminaire. Cette rencontre permettra d'examiner avec les participants, individuellement et collectivement, les progrès réalisés jusque là dans leurs dossiers, ainsi que les aides et conseils pratiques qui pourront leur être prodigués, en vue de finaliser leurs projets de création d'entreprise. Ce séminaire de suivi serait précédé d'un questionnaire pour aider les animateurs à préparer cette rencontre.
2. Le séminaire sur la création d'entreprises, compte tenu du succès qu'il a obtenu, pourrait être répété pour d'autres créateurs d'entreprises, dans diverses régions du Burkina Faso. Dépendant de la demande, il pourrait même s'axer sur des thèmes d'intérêt à certains types d'opérateurs économiques tel que l'agro-industrie, les services etc.
3. Une assistance est également recommandée pour permettre de mettre au point des manuels de référence de formation sur la création d'entreprises à la CCIAB. Comme indiqué précédemment, ces manuels devraient présenter les étapes de ces formations, avec des modules

écrits de façon détaillée, ainsi que les objectifs et procédures d'enseignement de chaque module. Ces manuels peuvent, au besoin, être actualisés périodiquement par la CCIAB, compte tenu de la nature des formations à dispenser.

Séminaire Atelier sur le management d'entreprise:

1. Quant au séminaire sur le management d'entreprises, il est recommandé de l'éclater en plusieurs séminaires plus spécialisés. A cet effet, il est recommandé qu'une assistance technique et pédagogique extérieure relativement légère soit apportée à la Chambre de Commerce pour les premières opérations relatives à ces formations. Cette assistance sera retirée au fur et à mesure que les formateurs de la CCIAB atteignent un niveau de performance qui leur permette d'être autonomes.
2. Conformément au souhait exprimé par la plupart des participants dans les questionnaires d'évaluation finale, les thèmes pourraient être les suivants: gestion comptable, gestion financière, marketing, introduction au management, l'informatique pour les PME/PMI et la gestion des ressources humaines.
3. Une assistance est également recommandée pour la mise au point des manuels de référence de formation sur les thèmes énumérés plus haut pour le management d'entreprise (gestion financière et comptable, marketing, introduction au management et informatique pour les PMI/PME) à la CCIAB. Ces manuels devraient présenter les étapes de ces formations, avec des modules écrits de façon détaillée, ainsi que les objectifs et procédures d'enseignement de chaque module. Ces manuels peuvent, au besoin, être actualisés périodiquement par la CCIAB, compte tenu de la nature des formations à dispenser.

Formation avancé de deux des formateurs de la CCIAB

Deux des formateurs de la CCIAB devraient être envoyés à CAU/OIT pour une formation à court terme, plus approfondie, pour perfectionner leurs capacités de formateurs. Ceci leur permettrait d'améliorer leurs techniques et de continuer la formation de leurs collègues au Burkina.

diagnostics effectués par les participants, individuellement ou collectivement. Le rôle des animateurs a été de susciter les débats, de développer les outils et techniques appropriés pour résoudre les problèmes identifiés par les participants, et d'aider les participants à choisir parmi ces outils et techniques, ceux qui sont les mieux indiqués pour leurs projets ou entreprises individuels. Il faut noter que la présence d'un nombre important d'animateurs était justifiée par la nécessité d'atteindre un ratio formateur/participant élevé en vue d'appliquer la pédagogie retenue pour le séminaire. De plus, les rendez-vous individuels programmés avec les participants au Séminaire sur la création d'entreprises devraient permettre à ces derniers de mieux exposer leurs dossiers aux animateurs et de recevoir des conseils, tout en maintenant une dose de confidentialité par rapport aux autres séminaristes¹⁰.

Les deux séminaires ont eu lieu à l'Ecole des Professions Commerciales (EPC) de la CCIAB. L'ouverture officielle des travaux a eu lieu dans la grande salle de conférence de la CCIAB; la cérémonie formelle d'ouverture a été conjointement présidée par Mme Sylvie Kaboré, Secrétaire Générale de la CCIAB et Mme Sally Sharp, assurant l'intérim du Représentant Permanent de l'USAID au Burkina Faso. Cette cérémonie a eu lieu le lundi 11 janvier 1993. Quant à la cérémonie de clôture, elle a eu lieu le 19 février 1993 dans la même salle de conférence de la CCIAB. Elle était présidée par M. Paul Balkouma, Président de la CCIAB.

Après l'ouverture officielle de ce séminaire, les participants au premier séminaire ont donc été conduits à l'Ecole des Professions Commerciales (EPC) qui a en fait abrité les travaux des deux séminaires. Ces travaux se sont déroulés conformément aux programmes détaillés¹¹. Ce rapport est présenté selon la séquence suivant laquelle les travaux se sont déroulés.

II - DEROULEMENT DES TRAVAUX

Cette section du rapport servira de description du travail de chaque jour et d'un bref résumé du contenu des modules énumérés dans le programme détaillé des travaux.¹² En plus du travail décrit plus bas, les animateurs ont distribué pour

¹⁰ Voir Annexe 4, la liste des rendez-vous individuels programmés avec les participants.

¹¹ Voir Annexes 1 et 5.

¹² Voir Annexe 1 pour le programme détaillé des travaux du Séminaire sur la création d'entreprise et Annexe 5 pour le programme détaillé du Séminaire sur le management d'entreprise.

ce séminaire des exercices, des formulaires et de la lecture générale sur chacun de ces modules.¹³

A. SEMINAIRE ATELIER SUR LA CREATION D'ENTREPRISES AU BURKINA FASO, Ouagadougou du 11 au 29 Janvier 1993

JOUR 1

Le programme de cette journée comportait les points suivants :

1. Présentation des participants et des animateurs.
2. Détermination des attentes des séminaristes et animateurs.
3. Discussion des objectifs et du contenu du programme.
4. Brainstorming : facteurs de succès et obstacles au développement des PME/PMI au Burkina.

Le point 1 du menu du jour, c'est-à-dire la présentation des participants et des animateurs avait pour objectif de faciliter la communication entre les séminaristes d'une part et d'autre part entre les séminaristes et les animateurs. A cet effet, il a été demandé d'abord aux participants de faire plus ample connaissance avec leurs propres voisins. Quelques minutes après, certains participants ont été présentés en séance plénière. On a procédé de la même façon pour présenter les animateurs et les observateurs.

Constatant le fait que les uns et les autres évitent de donner le maximum d'informations sur leur personne, les animateurs ont utilisé la fenêtre de Johari (un outil pour faciliter la communication) pour démontrer les avantages d'une communication ouverte entre participants. Par la même occasion, ils ont exhorté les participants à s'ouvrir d'avantage afin de favoriser et faciliter la communication nécessaire à la réussite du séminaire.

En ce qui concerne le point 2 du menu du jour, les animateurs ont ensuite demandé aux participants de déterminer leurs attentes individuellement puis en groupes. Suite à cela, la synthèse des attentes des participants a été faite et affichée dans la salle.

¹³ Voir l'Annexe 9 pour la liste du matériel didactique distribué aux séminaristes. Les exemplaires de ces informations sont contenues dans le Volume II et III de ce rapport.

Les animateurs ont à leur tour précisé ce qu'ils attendent des séminaristes durant tout le séminaire, à savoir la ponctualité, l'ouverture d'esprit et la critique constructive, et la tolérance des idées des autres.

Concernant le point 3 du menu du jour, les animateurs ont présenté le programme et les objectifs du séminaire. Puis ils ont expliqué l'approche pédagogique qu'ils entendent donner aux travaux, c'est-à-dire la méthodologie participative, ainsi que les implications de cette approche en ce que concerne la participation des séminaristes aux débats. A propos du point 4 du menu du jour, les animateurs ont demandé aux participants de réfléchir individuellement puis en groupes sur les facteurs de succès et les obstacles au développement des PME/PMI au Burkina Faso. Le résultat de ce brainstorming a ensuite été discuté par tout le groupe. Les animateurs ont alors passé en revue les facteurs de succès et d'échec proposés par les différents groupes de travail dans le but de mieux comprendre chacun de ces facteurs et de préciser certains. Il faut noter qu'une discussion a permis aux séminaristes et aux animateurs d'harmoniser leurs points de vue.

JOUR 2

La deuxième journée du séminaire a commencé par la présentation et le commentaire du menu du jour par les animateurs. Ce menu du jour se présente comme suit:

1. Pourquoi développer le secteur privé au Burkina Faso?
2. Culture d'entreprise et culture burkinabè: la prise du risque.
3. Panel: quelques secteurs prometteurs de l'économie burkinabè.

Avant d'entamer le menu, il y a eu un bref résumé des sujets de la première journée et la présentation de quelques séminaristes.

Les discussions sur le point 1 du menu ont débuté par une question posée par les animateurs aux séminaristes à savoir: pourquoi la privatisation et le développement du secteur privé sont-ils devenus des sujets d'actualité en Afrique, notamment au Burkina Faso ?

Plusieurs raisons ont été avancées par les séminaristes. Elles se résument comme suit :

- essoufflement de l'Etat;
- responsabilisation des citoyens;
- exigences des bailleurs de fonds/PAS;
- endettement et crise financière de l'Etat;

- nécessité de développer le tissu économique et industriel.

Cette démarche avait pour but de faire ressortir les divers problèmes évoqués par les séminaristes dans l'histoire du développement économique des pays africains au lendemain des indépendances. L'intérêt des discussions qui ont suivi a été de faire découvrir aux séminaristes l'environnement dans lequel ils sont appelés à évoluer.

Au point 2 du menu, il a été question de la notion du risque. Il a été démontré que, selon les statistiques de la banque mondiale, les trois quarts (3/4) des entreprises en Afrique sud-saharienne étaient vouées à l'échec quatre (4) ans après leur création. Malgré ces statistiques alarmantes, il ressort que les PME emploient 52 à 82 % des travailleurs.

Les animateurs ont ensuite procédé à l'examen des facteurs qui concourent à la diminution du risque et ceux qui conditionnent le succès des PME/PMI; ces facteurs ont trait aux éléments suivants:

- au créateur de l'entreprise (ceux qui ont une connaissance technique de leur domaine d'intervention ont une meilleure chance de réussir);
 - à l'idée;
 - à la conception du projet et l'élaboration du dossier;
 - à la mise en oeuvre du projet (comment gérer le projet);
 - à la chance.

Il a ensuite procédé à un diagnostic des qualités d'entrepreneur de chaque participant. A cet effet, les participants avaient répondu individuellement, puis en groupes, aux questions suivantes. Le principe adopté pour l'étude de l'élément "créateur de l'entreprise" a consisté à faire travailler les séminaristes par groupe sur les thèmes suivants:

- motivations: pourquoi voulez-vous créer ?
- sacrifice familial qui vous attend: le définir;
- sacrifice financier qui vous attend: le définir;
- discipline: la définir;
- vous connaître:
 - *sur quoi pouvez-vous compter? vos forces?
 - *quelles sont vos faiblesses?

La comparaison des rapports des différents groupes et les débats qui ont suivi, ont débouché sur le profil de l'entrepreneur et ses grandes qualités.

La pause-café est intervenue à la fin de l'étude de l'élément "créateur de l'entreprise".

La séance a repris avec le point 3 du menu consacré à un panel-discussion sur "Quelques Secteurs Prometteurs de l'Economie Burkinabè. Ce panel discussion a été animé par M. Daouda Kontongomde Directeur Général du FLEX FASO et M. Sam Barnabé, Directeur Général de la SBMC. L'objectif de ce panel-discussion était d'ouvrir davantage la réflexion des participants à propos des créneaux d'opportunités d'affaires qui existent dans le pays. Cette deuxième journée du séminaire s'est clôturée avec les débats qui ont suivi ce panel-discussion.

JOUR 3

La journée a commencé avec un bref résumé du travail de la veille et un commentaire sur le menu du jour ci-après :

1. Le projet
 - * définition
 - * cycle de projet
2. Schéma d'identification de projet
 - * application aux projets des participants
3. Spécification des problèmes ou des besoins à satisfaire
 - * application aux projets des participants

Suite à la question d'un séminariste portant sur les caractéristiques de la culture d'entreprise, les animateurs ont développé le point sur la culture d'entreprise et la culture burkinabè. Pour ce faire ils ont demandé aux participants de trouver dans la culture burkinabè des facteurs qui sont favorables à l'esprit d'entreprise et d'autres qui en constituent des obstacles.

La suite de la journée a vu le développement des premier et deuxième points du programme. Ce développement a été fait avec la participation active des séminaristes. A propos de la définition et du cycle de projet, les animateurs ont tout d'abord recueilli les avis des participants sur ces concepts. Puis une synthèse a été faite en utilisant plusieurs schémas qui illustrent les dits concepts.

Il est à noter qu'en ce qui concerne le cycle du projet en particulier, les étapes du montage d'un dossier ont été précisées. Il était également indiqué que ces étapes étaient indicatives et que chaque participant devrait les adapter à la nature de son projet. Ces adaptations dépendraient notamment de la nature du projet, du montant des investissements, du marché, de la complexité de la technologie, etc...

En ce qui concerne le point n° 2 du menu du jour, les animateurs ont d'abord présenté un schéma classique d'identification de projet qui comporte:

- 1 - les orientations générales
- 2 - les orientations sectorielles
- 3 - le titre du projet
- 4 - les problèmes ou besoins à satisfaire.

La logique de ce schéma d'identification de projet et son importance ont été ensuite discutées. Puis les séminaristes ont été invités à appliquer ce schéma à leur projet, avec l'assistance des animateurs.

Il faut noter que les participants ont été regroupés en fonction de la nature de leurs projets après la pause café. En raison du temps consacré aux points 1 et 2 du menu du jour, le point 3 n'a pas pu être abordé au cours de cette journée. Ce point a donc été reporté au jour suivant.

JOUR 4

Le menu du jour se présente comme suit:

1. Schéma d'identification de projet (suite)
2. Spécification de problème(s) ou besoin(s) à satisfaire
3. Outil de spécification des extrants et des intrants: le cadre logique.

Au début de leur intervention, les animateurs ont insisté sur l'intérêt du premier point du menu du jour, qui du reste a été abordé la veille. Ceci a permis de clarifier certains aspects abordés précédemment.

Le deuxième point de l'ordre du jour, à savoir la spécification de problème(s) ou besoin(s) à satisfaire, a été développé à travers l'analyse de "l'idée de projet" par la série de questions suivantes:

- 1) Donner un titre à votre projet
- 2) Trouvez une phrase qui décrit votre idée
- 3) Identifiez:
 - * le besoin auquel vous répondez
 - * donner une réponse par besoin pour les questions 4 à 13
- 4) Comment se manifeste ce besoin?
- 5) Comment mon projet va-t-il satisfaire/répondre à ce besoin?
- 6) Mon idée est-elle susceptible d'intéresser un nombre suffisant de clients?
- 7) Ces clients sont-ils prêts à payer pour ce service/produit?

- 8) Quelles sont les alternatives (autres que mon projet) pour satisfaire à ces besoins?
Quels sont les opérateurs économiques qui répondent déjà à ce besoin?
Où sont-ils?
Comment me distinguer d'eux ?
- 9) Ai-je à ma disposition les atouts nécessaires pour attirer ces clients ? Ou bien suis-je en mesure de me procurer ces atouts facilement/difficilement ?
- 10) Quelles sont mes contraintes (personnelles/du marché/du secteur) actuelles, potentielles ?
- 11) Quels sont les facteurs clés de réussite pour ce marché?
- 12) Quelle est l'évolution de ces facteurs dans l'avenir (5 ans)?
- 13) Les atouts et faiblesses pour chacun de ces facteurs.
Comment réduire les faiblesses ?
Comment profiter au maximum des atouts ?

Les séminaristes ont traité ces questions individuellement. A l'issue de ce travail, les séminaristes ont fait les remarques suivantes:

- leur conception et la mise en place d'un projet d'entreprise sont plus complexes qu'ils ne le pensaient;
- après avoir essayé de répondre à ces questions, certains séminaristes seront amenés à modifier leurs idées; d'autres à les changer;
- la nécessité d'approfondir certains aspects de leur dossier s'impose;
- les préjugés qu'ils avaient se clarifient actuellement;
- en répondant objectivement aux questions, chaque participant a pu découvrir des informations erronées dans son dossier initial ou dans son idée de projet;

Les animateurs ont expliqué aux séminaristes qu'ils devaient savoir exactement le genre d'information dont ils avaient besoin, qu'il existait des moyens de contrôle de ces informations. Ils ont aussi noté qu'à ce niveau du séminaire, chaque séminariste devrait être en mesure de décider de continuer l'étude de son projet, d'arrêter cette étude ou de modifier "l'idée de projet". Ceux qui seront amenés à prendre l'une des deux dernières décisions ont été invités à discuter individuellement avec les animateurs.

Après la pause café, les animateurs ont utilisé la notion de squelette de projet pour préciser la démarche à suivre par chaque séminariste pour constituer le dossier de son projet. Cette démarche comporte neuf (9) étapes. A partir de ce jour, le séminaire va se dérouler en suivant chronologiquement les différentes étapes du squelette du projet qui a été affiché. La première étape a été étudiée avec le point 1 du menu du jour. La seconde étape a été abordée à travers le cadre logique qui a fait

l'objet d'un exercice. A ce propos, les animateurs ont demandé à chaque séminariste de déterminer les intrants et les extrants relatifs à son projet.

JOUR 5

Le menu de ce jour était le suivant:

1. Outil de spécification des extrants (produits) et des intrants: *le cadre logique (suite)
2. Le marketing:
 - * définition
 - * généralités
 - * système d'échange
 - * application aux projets des participants.

Abordant le point 1 de l'ordre du jour, les animateurs ont continué à développer le point concernant l'outil de spécification des extrants et intrants abordé la veille. Ils ont aidé les participants qui n'arrivaient pas à spécifier leurs outputs à le faire. C'est ainsi que plusieurs séminaristes qui n'avaient pas une idée précise des produits qu'ils envisagent de mettre sur le marché, ont eu à préciser les dits produits.

A propos du second point du menu du jour, les animateurs ont donné une série de définitions et de concepts de marketing qu'ils ont illustrés par des exemples.

Après la pause café, les animateurs ont expliqué la notion de système d'échange qu'ils ont illustré par un schéma. Ils ont demandé aux participants de déterminer chacun les échanges qui pourront s'établir entre leur(s) produit(s) et leur(s) client(s). Ils ont ensuite élargi le système d'échange de l'entreprise en y introduisant l'organisation (produit-personnel-structure-capacité et technologie-etc), les fournisseurs, la concurrence, etc. Il a été ensuite demandé aux séminaristes de déterminer les caractéristiques de leur système d'échange en y incluant les clients ou acheteurs, les concurrents, les intermédiaires et les fournisseurs. Celles-ci serviront à la mise en place de leur stratégie marketing.

JOUR 6

Le menu de ce jour a été le suivant:

1. Analyse des opportunités du marché
2. Choix des cibles (par segmentation)

3. Positionnement par rapport à la concurrence
4. Stratégies d'attaque du marché:
 - * indifférenciée
 - * concentrée
 - * différenciée
5. La politique des "4 P" et leur utilisation
6. Application aux projets des participants.

Avant de commencer le menu du jour proprement dit, les animateurs ont fait un résumé de la première semaine de travail. Ensuite le commentaire du menu du jour a fait ressortir que l'analyse des opportunités, point 1 du menu, avait été abordée au cours de la séance précédente.

Abordant le second point du menu du jour, les animateurs ont défini la segmentation de marché et le marketing mixte. Les critères de la segmentation ont été spécifiés avec un certain nombre d'éléments relatifs à chaque critère. La liste de ces éléments est non exhaustive et varie d'un projet à l'autre. Il a été alors demandé à chaque séminariste de déterminer ces éléments relativement à son projet.

Après la pause café, les éléments d'une segmentation efficace ont été identifiés. Les animateurs ont ensuite indiqué qu'après la segmentation du marché, l'atteinte des cibles choisies peut se réaliser à travers certaines stratégies essentielles d'attaque. Ces stratégies ont été expliquées de même que leurs avantages et inconvénients.

Les animateurs ont précisé qu'à ce niveau du séminaire, chaque séminariste doit être en mesure de définir les segments du marché relatif à son projet. Il doit aussi savoir que des informations disponibles à la Chambre de Commerce, à l'Institut National des Statistiques et de la Démographie, au niveau des différents ministères peuvent l'aider à définir ces segments.

Pour des raisons de commodité, le troisième point du menu (positionnement par rapport à la concurrence) a été abordé en même temps que le cinquième point (utilisation des "4 P"). Ainsi, les animateurs ont utilisé un tableau explicatif de la politique des "4 P" pour montrer comment se démarquer de la concurrence avec son Produit, sa mise en Place, sa Promotion, son Prix. Chaque séminariste s'est alors exercé à déterminer dans ce tableau les éléments valables pour son projet.

Pour finir, les animateurs ont demandé à chaque séminariste de rédiger pour le lendemain un rapport provisoire de son projet à la lumière des travaux effectués depuis le début du séminaire, suivant un schéma comportant les éléments ci-après:

- description sommaire du projet
- problème(s) ou besoin(s) à satisfaire
- le(s) produit(s)
- le marché :
 - . acheteurs actuels et potentiels
 - . les fournisseurs
 - . les concurrents
 - . la part du marché visé (segmentation).

JOUR 7

Le menu du jour se présente comme suit:

1. Le marketing
 - * la politique des "4 P"
 - * le positionnement par rapport à la concurrence
 - * la fixation des prix
2. Examen des rapports provisoires des projets des participants
3. Rendez-vous individuels.

Les animateurs ont commencé le menu du jour en abordant le premier point. Ils ont présenté les différents aspects du marketing mix, en utilisant les "4 P" à savoir le Produit, la mise en Place (ou système de distribution), la Promotion et le Prix. Ils ont ensuite précisé les éléments constitutifs de la politique des "4 P". Ils sont revenus sur le marketing mix en insistant sur son importance pour le(s) produit(s) déterminé(s) par chaque participant. Ils ont aussi invité les séminaristes à analyser le marketing mixte de leurs concurrents.

L'intérêt de ce travail est de permettre un positionnement par rapport aux produits concurrents. Pour bien faire le travail, un schéma d'analyse a été proposé aux séminaristes. Les animateurs ont ensuite abordé le problème de la fixation des prix. Ils ont constaté avec les séminaristes que la fixation des prix est généralement fonction du prix du marché et du coût de production. Par la suite, les animateurs ont montré à l'aide d'un graphique que la fixation des prix varie suivant que le produit soit destiné à un marché de grande consommation ou un marché spécialisé. Ils ont montré aussi que lorsque le coût de production est supérieur au prix du

marché, l'entreprise est en situation difficile. Sur ce dernier point, une discussion est intervenue, mais a abouti à la satisfaction générale.

JOUR 8

Le menu du jour se présente comme suit:

1. Examen des dossiers de participants (suite)
2. La technologie et le choix des sites
3. Les organigrammes, la description des postes et profil, le recrutement des employés
4. Rendez-vous individuels.

Après un commentaire sur l'ordre du jour, les animateurs ont donné la parole à un participant afin qu'il présente son projet. Ce dernier a ensuite répondu aux multiples questions et enregistré les suggestions qui lui ont été faites. Les animateurs ont juste après, abordé le problème du choix de la technologie et des sites. Pour chaque choix à faire, il faut noter qu'un certain nombre de variables intervient. C'est ainsi que sur le problème du choix des sites, il faut tenir compte de la population (le nombre et le revenu), du prix, de la concurrence, de l'accessibilité, de la disponibilité de l'énergie, de l'encombrement de la zone, de la surface et de la sécurité. Au niveau du choix de la technologie, les animateurs ont expliqué les choix possibles.

Pour le choix de la technologie appropriée à chaque projet, les animateurs ont noté qu'il faut tenir compte de la quantité et de la qualité de la production désirée, de la disponibilité des matières premières et pièces de rechange, du coût de fonctionnement, de la complexité de la technologie, de la région et de bien d'autres facteurs.

Les avantages et les inconvénients des trois (3) types de technologies (à haute intensité de capital, intermédiaire, et à forte teneur de main d'oeuvre) ont été également abordés avec un accent particulier sur le cas du Burkina Faso.

Après la pause café, les animateurs ont fait le point sur le travail déjà fait et ont abordé le troisième point de l'ordre du jour, les organigrammes.

Un schéma représentant chaque type d'organigramme a été présenté, puis pour chaque type d'organigramme, ils ont cité, avec la participation active des séminaristes, les avantages et les inconvénients. Ils ont ensuite procédé à la définition des profils et postes nécessaires.

La procédure de la description des postes et profils a ensuite été discuté en profondeur et les animateurs ont pour finir, demandé aux participants de s'exercer à mettre l'organigramme de leur projet en place et à déterminer les différents postes nécessaires, pour le lendemain.

JOUR 9

Le menu du jour se présente comme suit:

1. Les organigrammes, la description des postes et profils: application aux projets des participants
2. Outils de détermination des calendriers des projets
 - * le diagramme de Gantt
 - * le PERT et le CPM: application
3. Rencontres individuelles.

Les animateurs ont donné quelques temps aux séminaristes afin qu'ils puissent terminer l'exercice sur la mise en place de l'organigramme de leur projet et la détermination des différents postes à pourvoir. Les animateurs ont ensuite abordé le problème de recrutement du personnel en insistant auparavant sur l'avantage d'avoir une structure légère au démarrage. Ils ont discuté avec les participants sur les méthodes (tests, concours, entretiens) que l'on peut utiliser pour recruter le personnel. Les animateurs ont parlé aussi de la motivation du personnel en utilisant la hiérarchie des besoins de Maslow pour montrer comment on peut motiver les employés.

Après la pause-café, ils ont développé le second point de l'ordre du jour. Les animateurs ont montré aux séminaristes des méthodes de programmation des tâches à effectuer. Ces méthodes sont: le diagramme de Gantt, le PERT, le CPM.

Ils ont pris des exemples pour illustrer la construction et l'utilisation de chacune de ces méthodes. Les animateurs ont demandé aux séminaristes d'appliquer ces méthodes à leur projet.

JOUR 10

Le menu du jour a été le suivant:

1. Analyse financière
 - * bilan d'ouverture
 - * compte d'exploitation prévisionnelle

2. Application
3. Rendez-vous individuels

Le commentaire du menu du jour a montré que, par rapport au squelette du projet, les travaux se situent au point n° 8.

Avant de passer au point 1 du menu du jour, les animateurs ont récupéré les questionnaires d'évaluation à mi-parcours du séminaire remis aux séminaristes la veille¹⁴. Abordant ce premier point, les animateurs ont précisé qu'il s'agit de permettre aux séminaristes d'avoir une idée sur les notions de bilan et de compte d'exploitation prévisionnelle.

Le bilan a été défini comme étant la photographie instantanée, à un moment donné, de la situation du patrimoine de l'entreprise. La liste des éléments constitutifs du bilan a été donnée avec des exemples et des explications détaillés. Des remarques ont été faites sur le bilan.

Les animateurs ont expliqué les notions de cycle d'exploitation de fonds de roulement et de besoin en fonds de roulement. Un exercice d'application a été traité avec les séminaristes. Chacun des séminaristes a ensuite dressé la liste des éléments du bilan d'ouverture relatif à son projet.

Les notions de coûts tangibles, coûts intangibles, revenus tangibles, revenus intangibles ont été expliquées après la pause café avec des exemples concrets. Les animateurs ont précisé à quel moment il sera nécessaire de faire une analyse financière, une analyse coût/efficacité. Il a été alors demandé aux séminaristes de déterminer les coûts tangibles et intangibles, les revenus tangibles et intangibles relatifs à leur projet.

Les animateurs ont longuement expliqué la notion de compte d'exploitation à l'aide d'un schéma type. La notion de financement net a été utilisée pour montrer aux séminaristes les implications des concours bancaires. La notion de trésorerie a été abordée. Cette notion sera beaucoup plus expliquée à la prochaine séance.

¹⁴ Voir Annexe 7a pour le dépouillement des fiches d'évaluations à mis parcours.

JOUR 11

Le menu du jour a été le suivant:

1. Analyse financière des projets d'investissement
 - * exploitation prévisionnelle (suite)
 - * calcul de rentabilité
 - * amortissement des emprunts
2. Rendez-vous individuels.

Les animateurs ont commenté le menu du jour, puis ils ont continué l'explication du compte d'exploitation prévisionnelle commencée la veille.

En abordant le second point du menu du jour, les animateurs ont précisé que, par rapport au squelette du projet, les travaux se situent au point n°8. Deux démarches ont été proposées pour l'étude de la rentabilité des investissements: la démarche financière et la démarche comptable. Cette étude a été menée suivant le plan ci-après:

I - la démarche financière

A - élaboration d'un échéancier de flux financier

B - les méthodes d'évaluation

* celles qui évitent le recours à l'actualisation

* l'actualisation

II - la démarche comptable: le seuil de rentabilité

A - la détermination du prix de revient

B - le seuil de rentabilité

C - opérationnalisation.

A propos de l'élaboration d'un échéancier de flux financier, les animateurs ont mentionné deux méthodes d'élaboration: la méthode analytique et la méthode graphique. Ces méthodes ont été longuement expliquées avec des exemples.

S'agissant des méthodes d'évaluation, les animateurs ont exposé deux groupes de méthodes. Deux critères ont permis d'appréhender le groupe des méthodes qui évitent le recours à l'actualisation: le critère de délai de récupération et celui du rendement de l'unité monétaire investie. Puis les animateurs ont expliqué les notions de valeur acquise, valeur actuelle, coefficient d'actualisation avant d'aborder les méthodes d'évaluation qui font appel à l'actualisation. Il s'agit de la Valeur Actuelle Nette (VAN) et du Taux Interne de Rentabilité (TIR). Les animateurs ont expliqué toutes ces notions avec des exemples.

En ce qui concerne la démarche comptable, les animateurs ont expliqué les notions de chiffres d'affaires, prix de revient, coût de production, marge brute, seuil de rentabilité, avant de montrer comment on détermine le seuil de rentabilité par calcul et par graphique. Un exercice d'application a permis aux séminaristes de mieux assimiler ces notions.

Les animateurs ont fini leur exposé en demandant aux séminaristes d'essayer de visionner leurs projets à la lumière de ces notions.

JOUR 12

Le menu du jour a été le suivant :

1. le financement des PME/PMI
 - * intervention du FONAPE
 - * intervention du CTP/Projet de privatisation/Banque Mondiale
 - * intervention du Directeur des PME
2. Rendez-vous individuels

PANEL: M. Sourabier Jean Marie, Directeur General du FONAPE; M. Tenor Eckelberry, Conseiller Technique (Banque Mondiale), Commission de Privatisation; M. Bayala André, Directeur des PME, Ministère du Commerce, de l'Industrie et des Mines, Directeur du Projet FED.

La journée a commencé avec l'intervention du D.G. du FONAPE, M. J.M. Sourabié. Il a d'abord fait l'historique du FONAPE avant de donner des informations détaillées sur les missions, les domaines d'action, les modes d'intervention, les ressources, les cibles visées, la structuration du FONAPE. M. Sourabié a aussi parlé de quelques problèmes actuels du FONAPE. Parmi ceux-ci, il y a la recherche d'une forme juridique adaptée, la faiblesse des ressources du FONAPE. C'est ainsi que le FONAPE travaillera avec des bureaux d'études indépendants pour examiner les dossiers de promoteurs.

Après l'intervention de M. Sourabié, M. Eckelberry a exposé sur les sources de financement extérieures. Il a cité un certain nombre d'organismes qui interviennent dans le financement des entreprises et l'assistance des promoteurs. Les adresses, les domaines d'intervention et les conditions exigées par ces

organismes ont été donnés aux séminaristes¹⁵. Ce sont: la CFD, la SID, le Projet Micro-Réalisation, le FED et la SFI filiale de la Banque Mondiale. M. Eckelberry a terminé son intervention en insistant sur la qualité des dossiers et la rentabilité des projets comme les plus importants critères d'obtention d'un rapide financement.

Après la pause-café, le Directeur des PME/PMI du Ministère du Commerce, M. Bayala André a exposé sur le Projet-FED, un projet d'appui au développement du secteur FED qui verra le jour très prochainement. M. Bayala a donné des informations sur les modes d'intervention, les cibles visées, les conditions d'accès et l'importance des ressources du Projet-FED.

Les séminaristes ont posé de nombreuses questions aux intervenants. Après chaque intervention, les animateurs ont fait une synthèse en revenant sur les points les plus importants pour les séminaristes.

JOUR 13

La journée a commencé avec une réflexion préliminaire sur le cadre juridique des entreprises au Burkina Faso. Les animateurs ont mis l'accent sur les aspects suivants: le désir d'être indépendant, d'être son propre patron, de pouvoir contrôler, d'attirer des associés, du financement, des investisseurs, de vouloir payer un minimum d'impôt sur les bénéficiaires, de l'envie de profiter de certains avantages offerts aux salariés, et des craintes de voir ses biens personnels dispersés en cas de difficultés. Cette réflexion préliminaire a servi d'introduction à l'exposé de Mme Sika Kaboré, Juriste, Spécialiste en question d'entreprise, sur le cadre juridique des entreprises au Burkina Faso.

La matinée a continué avec un panel composé des suivants: M. Traoré San Albert, Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie et l'Agriculture du Burkina (BICIA-B). M. Traoré a discuté de la réalité de traiter avec les banques au Burkina. Il a été suivi par M. Tientoré Ferdinand, Laboratoire d'analyse médicale du Centre, qui a exposé, en détail, la recherche du financement nécessaire pour ouvrir son laboratoire à Ouagadougou.

JOUR 14

Le menu du jour s'est présenté comme suit:

1. Panels:
 - * code des investissements burkinabè et les PME/PMI

¹⁵ Voir Annexe 10 pour la liste du matériel didactique distribué aux participants et les volumes II et III pour une copie de ces informations.

- * la fiscalité d'entreprise : application aux PME/PMI
- * le régime des assurances des PME/PMI au Burkina Faso

2. Visite d'entreprise.

Ce quatorzième jour du séminaire a été animé par un panel composé de: M. Sawadogo, Filiga Michel, Doyen de la Faculté de Droit de Science Politique, Université de Ouagadougou. M. Sawadogo a présenté le Code des investissements et la fiscalité au Burkina Faso et M. Sawadogo Laurent, Directeur de la Production, Société Nationale d'Assurances et de Réassurances qui a exposé la nécessité et l'utilité des assurances pour les PME et PMI.

La journée a commencé avec l'intervention de M. Sawadogo F. Michel, doyen de la faculté de droit de l'Université de Ouagadougou. M. Sawadogo a développé le point du menu du jour portant sur le code des investissements et celui relatif à la fiscalité d'entreprise. Il a commencé par les généralités sur le code des investissements et la fiscalité d'entreprise. Des détails ont été donnés aux séminaristes quant aux parties du code des investissements et de la fiscalité d'entreprise relatives aux PME/PMI.

Après la pause-café, ce fut au tour de M. Sawadogo de la SONAR de développer le point sur le régime des assurances des PME/PMI au Burkina Faso. M. SAWADOGO a commencé par définir la notion d'assurance avant de faire une brève présentation de la SONAR. Il a fait cas des différentes catégories d'assurance pratiquées au Burkina Faso en relevant celles qui sont importantes pour les PME/PMI et celles qui leur sont imposées par la loi.

Chacun des intervenants a eu à répondre aux questions des séminaristes.

JOUR 15

Le dernier jour de ce séminaire s'est concentré sur l'identification des tâches de suivi pour les séminaristes, tels que les compléments d'études techniques; les compléments d'études de marché; des recherches de financements; des formalités administratives liées à la création de l'entreprise ou d'une société pour aboutir au démarrage effectif du projet. Cette partie a terminé avec une discussion sur le rôle de la CCIAB.

La journée s'est terminée avec la synthèse du Séminaire par les animateurs. Ils ont revu les attentes des séminaristes et les différents modules composants les

travaux des trois dernières semaines. Cette partie a été suivie de l'évaluation du séminaire par les participants¹⁶.

B. SEMINAIRE ATELIER SUR LE MANAGEMENT D'ENTREPRISES AU BURKINA FASO, DU 1^{er} AU 19 FEVRIER 1993

JOUR 1

Le programme de cette journée comportait les points suivants:

1. Présentation des participants et des animateurs
2. Détermination des attentes des séminaristes et des animateurs
3. Discussion des objectifs et du contenu du séminaire
4. "Brainstorming" Facteurs de succès et obstacles au management des entreprises privées au BF.

Le point 1 du menu du jour, c'est-à-dire la présentation des participants et des animateurs avait pour objectif de faciliter la communication entre les séminaristes d'une part et d'autre part entre les séminaristes et les animateurs. A cet effet, il a été demandé d'abord aux participants de faire plus ample connaissance avec leurs propres voisins. Quelques minutes après, certains participants ont été présentés en séance plénière. On a procédé de la même façon pour présenter les animateurs et les observateurs.

Constatant le fait que les uns et les autres évitaient de donner le maximum d'informations sur leur personne, les animateurs ont utilisé la fenêtre de Johari pour démontrer les avantages d'une communication ouverte entre participants. Par la même occasion, ils ont exhorté les participants à s'ouvrir d'avantage afin de favoriser et faciliter la communication nécessaire à la réussite du séminaire.

En ce qui concerne le point 2 du menu du jour, les animateurs ont ensuite demandé aux participants de déterminer leurs attentes individuellement puis en groupes. Suite à cela, la synthèse des attentes des participants a été faite et affichée dans la salle¹⁷.

¹⁶ Voir Annexe 7b pour le dépouillement des fiches d'évaluations.

¹⁷ Voir Annexe 8 et 9 pour les attentes des séminaristes et des animateurs.

Les animateurs ont à leur tour précisé ce qu'ils attendent des séminaristes durant tout le séminaire, à savoir la ponctualité, l'ouverture d'esprit et la critique constructive, et la tolérance des idées des autres.

Concernant le point 3 du menu du jour, les animateurs ont présenté le programme et les objectifs du séminaire. Puis ils ont expliqué l'approche pédagogique qu'ils entendent donner aux travaux, c'est-à-dire la méthodologie participative, ainsi que les implications de cette approche qui nécessite la participation des séminaristes aux débats. A propos du point 4 du menu du jour, les animateurs ont demandé aux participants de réfléchir individuellement puis en groupes sur les facteurs de succès et les obstacles au développement des PME/PMI au Burkina Faso. Les animateurs ont alors passé en revue les facteurs de succès et d'échec proposés par les différents groupes dans le but de mieux comprendre chacun de ces facteurs et de préciser certains. Il faut noter qu'une discussion a permis aux séminaristes et aux animateurs d'harmoniser leurs points de vue.

JOUR 2

La deuxième journée du séminaire a commencé par la présentation et le commentaire du menu du jour par les animateurs:

1. Brainstorming: facteurs de succès et obstacles au management des entreprises privées au BF (suite)
2. Définition du management
3. Les écoles du management

Les séminaristes ayant été divisés en groupes de travail le jour précédent, pour le "brainstorming", ils ont présenté les résultats de leurs débats et discussions sur les facteurs de succès et obstacles au management des entreprises privées au BF.

La matinée a continué avec la présentation de la Définition du Management, suivi des Ecoles du Management d'après certains auteurs tels que Peter Drucker, Georges Claude, Ernst Dale et plusieurs autres.

Les séminaristes ont aussi discuté de l'évolution du management et de l'historique de sa conception. (Taylor, Fayol, Gant, Maslow, Douglas McGregor, Lickert, Blake et Mouton, Dixon et Rothlisberger).

JOUR 3

La journée a commencé avec un bref résumé du travail de la veille et un commentaire sur le menu du jour ci-après:

1. Les "écoles" du management (suite)
2. Les Fonctions du management
3. Introduction aux fonctions de l'entreprise

Les animateurs ont terminé les discussions sur les écoles du management entamés la veille, avec la théorie X et Y de McGregor, le "Système 4" de Lickert, la Grille Managériale de Blake et Mouton.

La journée a continué avec les Fonctions du Management et ses éléments essentiels. Les animateurs ont revu avec les participants comment ces éléments sont structurés dans une organisation. Puis, ils ont vu comment les fonctions du management essaient de mettre en relation les idées et les moyens.

La journée s'est achevée avec l'introduction aux fonctions de l'entreprises.

JOUR 4

Le travail de cette journée s'est présenté comme suit:

Menu du Jour:

1. Le Marketing
 - * La segmentation de marché
 - * Les stratégies marketing
 - * La politique des "4P"

Pour commencer la journée, les animateurs ont abordé les définitions du marketing. Ceci a permis de déduire un certain nombre de concepts de base qui seront utilisés pour illustrer les discussions de la journée.

Puis les discussions ont été centrées sur la définition d'un marché, avec des exemples concrets et des exercices pratiques. La journée s'est terminée avec l'introduction de la segmentation d'un marché.

JOUR 5

Le programme de la journée comportait les points suivants:

1. Techniques de segmentation du marché (suite)
 - a. Définition du marché
 - b. Critères de segmentation du marché
 - c. Détermination des cibles et de la stratégie marketing

Après avoir revu quelques définitions essentiels les animateurs sont rentrés dans le vif du sujet, avec des exemples concrets et des exercices pratiques.

JOUR 6

Après une revue très brève des sujets abordés la semaine dernière, le menu de ce jour a été le suivant:

1. Missions et fonctions des ressources humaines dans l'entreprise
 - * L'homme dans l'entreprise;
 - * La motivation de l'homme au travail;
 - * La conduite des groupes de travail;
 - * Les organigrammes, la description des postes et profils;
 - * La communication dans l'entreprise;
2. Le recrutement et la formation du personnel de l'entreprise (à faire demain).

Les animateurs ont débuté par une discussion sur les préoccupations respectives des employés et des patrons dans les entreprises, avec référence à la situation des entreprises privées burkinabè. Puis la discussion a débouché sur l'identification de la mission du directeur du personnel.

Les animateurs ont ensuite discuté des organigrammes, les principes de base et les différents types applicables aux entreprises. Cette discussion a été illustrée par des exemples qui ont démontré les avantages et inconvénients des différents types d'organigrammes.

La journée a continué avec la description des postes et des profils. Les séminaristes ont préparé leurs organigrammes. Ils ont pris chacun des postes dans ces organigrammes et en ont fait la description d'après un schéma qui leur a été proposé par les animateurs.

Puis, la journée a continué avec la communication dans l'entreprise. Après une introduction du sujet, les animateurs ont présenté le modèle de communication de Warren Weaver et de Claude Shannon. Les discussions ont aussi inclu les types de comportements dans la communication, pour aboutir sur quelques uns des obstacles à la communication.

JOUR 7

Le travail de cette journée s'est déroulé comme suit:

1. Recrutement et formation du personnel de l'entreprise
 - * Techniques d'identification des besoins en ressources humaines de l'entreprise
 - * Recrutement du personnel: les entretiens et les tests psychotechniques
 - * Techniques et méthodes de formation du personnel de l'entreprise.
2. La gestion du personnel de l'entreprise
 - * Les questions salariales
 - * La promotion et le suivi de la carrière du personnel
 - * Les affaires sociales
3. Etude de cas
4. Panel-discussion: droits et obligations des employeurs et employés au Burkina Faso.

La journée a commencé avec l'introduction du recrutement et formation du personnel de l'entreprise. Une série de définitions a été donnée aux séminaristes avant de passer au processus de planification des ressources humaines, au recrutement, aux méthodes de sélections, puis à la formation.

La matinée a continué avec la gestion du personnel de l'entreprise pour terminer avec une étude de cas, suivit du rapport des groupes sur leurs débats. Chaque groupe a présenté le problème, son diagnostique, ses solutions et conclusions.

JOUR 8

Le menu du jour s'est présenté comme suit:

1. Généralité sur la comptabilité
 - * La fonction comptable de l'entreprise
 - Définition
 - Les différents types de comptabilité et leur cadre d'application

2. Principes fondamentaux de la comptabilité générale
 - * Le bilan: le bilan d'ouverture
 - * Analyse comptable des opérations
 - * L'enregistrement à partie double: le compte
 - * La nomenclature comptable
 - Les comptes du patrimoine
 - Les comptes de gestion

3. Quelques opérations principales de l'entreprise et leurs enregistrements
 - * Le traitement comptable des achats et ventes de marchandises: inventaire permanent/inventaire intermittent
 - * Les modes de règlements
 - règlements à crédit
 - règlements au comptant

Les animateurs ont commencé avec une explication du but de ce module - non pas de préparer ou remplacer les comptables, mais d'aider à comprendre l'utilité du travail du comptable et pourquoi il est essentiel au manager. Puis les séminaristes se sont scindés en 5 groupes de travail où ils avaient à débattre sur les questions suivantes:

Au Burkina Faso d'aujourd'hui donnez:

1. 3 raisons qui militent en faveur de la tenue de la comptabilité.
2. 3 raisons qui militent en faveur de la non-tenue de la comptabilité.

Les animateurs sont ensuite rentrés dans le vif du sujet, tout en intégrant des travaux pratiques de comptabilité sur lesquels les séminaristes ont travaillé en groupes. Les sujets énumérés dans le menu du jour ont été couverts.

JOUR 9

Le programme de la journée comportait les points suivants:

1. Principes fondamentaux de la comptabilité générale (suite)
 - Analyse comptable des opérations
 - L'enregistrement à partie double: Le compte
 - La nomenclature comptable

2. Quelques opérations principales dans l'entreprise et leurs enregistrements
 - Le traitement comptable des achats et ventes de marchandises: inventaires permanents/intermittents.
 - Les modes de règlements
 - règlements à crédit
 - règlements au comptant
 - Compte de gestion

3. Les différents systèmes en comptabilité générale
Les animateurs ont suivi le menu du jour, se référant aux multiples exemples et à une étude de cas sur laquelle les participants ont travaillé en groupes, avec la supervision des animateurs et corrigé en séance plénière.

ETUDE DE CAS DISTRIBUEE AUX PARTICIPANTS (cas # 1)

La société commerciale "cash and carry" a été constituée le 31/12/92. Son objet est l'achat et la vente, en l'état de marchandise diverses.

Lors de sa constitution, les associés ont apporté:

- une somme de 2.000.000,00 FCFA versée dans le compte bancaire de la S

- un bâtiment évalué à 7.000.000,00 FCFA

- des étagères, des chaises tables, des ventilateurs, machines à dactylographier et à calculer pour une valeur globale de 3.000.000,00 FCFA

- des stocks de marchandises estimés à 2.500.000,00, fournis par El Hadj Sangaré, et payables 3 mois après le démarrage des activités de l'entreprise.

La société a, par ailleurs, contracté auprès de la BICIA un emprunt de

6.000.000,00 FCFA payables en 5 ans et un autre de 4.000.000,00 CFA payables en 10 mois.

Elle a utilisé ces emprunts pour effectuer les dépenses suivantes:

- 1.000.000,00 frais de premier établissement
- 2.000.000,00 installation, aménagement, agencement
- 7.000.000,00 achat d'un camion

Indiquez "Emploi" ou "Ressource" pour chacune des opérations de l'entreprise.

JOUR 10

Le dixième jour du séminaire a commencé par la présentation et le commentaire du menu du jour par les animateurs:

1. Etude de cas
2. Les différents systèmes en comptabilité générale
 - Le journal classique
 - Le grand livre
 - Les grands livres auxiliaires
 - Les balances (avant ou après inventaires)

Après avoir revu brièvement le travail de la journée précédente, les animateurs ont commencé avec la description d'un système comptable, pour passer au système classique, suivi d'une explication du Grand Livre, du compte d'exploitation générale, pour terminer avec une discussion sur la TVA.

Toutes ces explications ont été démontrées avec des multiples exemples et travaux pratiques sur lesquels les séminaristes ont travaillé en groupes et individuellement.

Une deuxième étude de cas a été utilisée:

ETUDE DE CAS # 2

La société "cash and carry" a réalisé au cours de son premier exercice les opérations suivantes:

1. Vente de marchandises au comptant contre espèce à 1.000.000 (coût d'achat 700.000)

2. Vente de marchandises au comptant contre chèque bancaire à 300.000 (coût d'achat 20.000)
3. Vente de marchandises à crédit à Gildas pour 200.000 (coût d'achat 140.000)
4. Achat de marchandise au comptant contre chèque bancaire pour 1.000.000 et à crédit pour 800.000
5. Règlement des quittances de téléphone et d'électricité par chèque bancaire, respectivement pour 35.000 et 20.000.
6. Règlement par chèque a l'UAB, la police d'assurance pour 10.000.
7. Paiement par caisse, les salaires des vendeurs et du gardien s'élevant à 130.000.
8. Achat des timbres fiscaux pour 10.000, pc. No...
9. Paiement au service des impôts, divers impôts s'élevant à 90.000 par chèque.
10. Reçu de la BICIA un avis de débit relatif aux agios de la période, montant 70.000.
11. Achat au comptant contre espèces à 170.000, un billet d'avion pour le responsable commercial.

Présenter le journal classique de cette société pour cette période, puis le grand livre.

JOUR 11

Après avoir résumé brièvement le travail de la journée précédente, les animateurs ont présenté le menu du jour:

1. **Système classique (suite)**
 - les grands livres auxiliaires
 - la balance générale des acomptes
2. **Bref aperçu des autres systèmes**
3. **Les travaux d'inventaire**
 - les écritures de redressement
 - les écritures de reclassement
 - les écritures de passage des comptes de mouvement aux comptes de situation

Les animateurs ont continué la présentation du système classique, avant de procéder avec un bref aperçu des autres systèmes pour aboutir sur les travaux d'inventaires, y compris les amortissements, les provisions, les régularisations des comptes d'actif et de passif, l'état de rapprochement bancaire, balance d'inventaire, balance après inventaire.

L'exposé de M. Georges Désiré Ouédraogo, Direction des PME, sur les Droits et obligations des employeurs et des employés, clôtura la journée (une reprogrammation, faute de temps, lors des discussions sur la gestion des ressources humaines).

JOUR 12

Cette journée a vu entamer les étapes de l'analyse financière, avec une revue du cycle d'investissement, du cycle d'exploitation, du bilan condensé, du bilan opérationnel etc. Les sujets suivants ont été abordés:

- Les notions de l'actif et du passif
- Actif immobilisé
- Capitaux permanents
- Capitaux immobiliers
- Fond de roulement
- Actif circulant
- Dettes à court terme
- Inventaire intermittent
- Inventaire permanent
- Valeur ajoutée
- Excédent brut d'exploitation
- Résultat courant ou résultat d'exploitation avant impôt
- Résultat net
- La marge d'autofinancement ou cash flow potentiel
- Cash flow réel
- Ratio
- Analyse de la rentabilité de l'entreprise
- Rentabilité économique, différents principes de son calcul
- Rentabilité financière, différents principes de son calcul
- Analyse de la liquidité
- Analyse de la structure financière de l'entreprise
- Besoin en fond de roulement

La journée a terminé avec des exercices d'applications.

1. Exercice d'application: Préparer un bilan opérationnel et un bilan condensé, utilisant les information du bilan d'ouverture de la société "Cash and Carry"
2. Exercice sur les ratios, exercice d'analyse financière:

L'ENTREPRISE S.G.V.

L'exercice 1987 a été une année de consolidation pour la SGV et les ventes se sont maintenues au même rythme.

Au cours de deux années suivantes, la SGV s'est beaucoup développée. Les ventes ont augmenté en volume de 50% (essentiellement en 1988) et le prix des vins ont connu une forte augmentation de l'ordre de 50% en 1989. En 1988 et surtout en 1989, d'autres sociétés de distribution se sont créées qui portent une forte concurrence à M. Labadie.

Malgré d'excellents bénéfices entièrement réinvestis dans l'affaire, la SGV avait de gros problèmes de trésorerie et son compte bancaire était constamment à découvert. La banque venait d'aviser M. Labadie qu'elle envisageait la suppression du découvert qui atteignait un montant trop élevé et n'était jamais remboursé.

Etudier la situation financière de la société à partir des comptes reproduits au tableau 1. Le taux d'imposition sur les bénéfices est de 50%.

JOUR 13

Après un bref résumé du travail de la veille, le menu du jour a été présenté comme suit:

1. Gestion de la trésorerie
 - A. Les objectifs
 - B. Définition de la trésorerie
 - C. Mode de calcul
 - D. Etude de cas
 - E. Discussion autour du cas No. 2

2. Le seuil de rentabilité
 - A. Le prix de revient
 - B. Le coût de production
 - C. La marge brute
 - D. Le seuil de rentabilité
 - E. Opérationnalisation

Les animateurs ont procédé avec une présentation de la gestion de la trésorerie et son importance afin de garantir la solvabilité de l'entreprise. Ils ont ensuite discuté du seuil de rentabilité, pour terminer avec la projection d'une cassette vidéo sur la comptabilité et gestion financière. La cassette a servi de revue des discussions des 3 jours précédents.

JOUR 14

Le programme de la journée a été consacré à deux panels, un sur l'utilisation de l'ordinateur dans le management et l'autre sur l'établissement de systèmes comptables et suivi de la comptabilité des PMI-PME au Burkina Faso, en mettant l'accent sur le rôle des cabinets d'expert comptable. Ces panels étaient les suivants:

1. L'utilisation de l'ordinateur dans le management SYSAFRICA, Bureau de conception de logiciels, M. Ouédraogo Marcel et Mr. Lamine Sanou
2. Le rôle du bureau d'expert comptable SOFIDEC, M. Ouédraogo Paulin, Expert Comptable

JOUR 15

Le dernier jour du séminaire s'est présenté comme suit:

1. La fiscalité de l'entreprise
2. Synthèse
3. Evaluation
4. Cérémonie de clôture.

La fiscalité de l'entreprise a été présentée par M. Sawadogo Filiga Michel, Doyen de la Faculté de Droit et de Science Politique, Université de Ouagadougou. Son exposé a été suivi par la synthèse du séminaire, faite par les animateurs. Ils ont passé en revue les quatre modules du séminaire et les attentes des séminaristes. Les participants ont ensuite rempli les fiches d'évaluations¹ entreprises.

La matinée a terminé avec la cérémonie de clôture, la remise des diplômes pour les participants des deux séminaires, et un vin d'honneur offert par la CCIAB.

La cérémonie de clôture a été présidée par M. Paul Balkouma Président de la CCIAB, avec la participation de Mme Sally Sharp de l'USAID. Les cérémonies d'ouverture et de clôture ont fait l'objet de reportages par la presse écrite et électronique.

¹ Voir Annexe 7c pour le dépouillement des fiches d'évaluations finales du Séminaire sur le management

III. CONCLUSIONS

Le présent contrat avec Clark Atlanta University prévoit un certain nombre d'activités de suivi et d'évaluation des formations organisées en collaboration avec la CCIAB. En vue de l'évolution actuelle des travaux et à la lumière des dispositions du contrat, les activités suivantes sont recommandées:

Activité 1. Suivi du Séminaire sur la Création d'Entreprises

Beaucoup de difficultés, notamment la finalisation des dossiers et le financement, empêcheront à la plupart des participants au Séminaire sur la création d'entreprises de mettre en œuvre leurs projets de création dans l'immédiat. Certains participants auront probablement finalisé leurs dossiers et attendront le financement. D'autres n'auront certainement pas terminé leurs dossiers en raison de difficultés de collecte ou de traitement de certaines informations relatives à leurs projets. D'autres encore, auront peut-être créé leurs entreprises.

En vue de cette situation, l'évaluation de l'impact complet du séminaire, en matière de création effective d'entreprises, ne peut être complétée aussi rapidement que prévu. Toutefois, et conformément aux souhaits exprimés par beaucoup de participants, il peut être organisé une rencontre de suivi avec tous les séminaristes réunis en quelques jours pour examiner avec eux, individuellement et collectivement, les progrès réalisés, ainsi les aides et conseils pratiques qui pourront leur être prodigués en vue de finaliser leurs dossiers.

Cette rencontre pourrait avoir lieu dans 45 à 60 jours, après la fin du Séminaire sur le management. Ce délai devrait permettre aux participants au moins d'avancer un peu plus, par rapport à leurs idées ou dossiers initiaux, avant la programmation de cette rencontre. Pour des raisons de coordination, cette rencontre peut se dérouler en combinaison avec l'évaluation du séminaire sur la gestion des entreprises, peu avant ou après cette évaluation.

Cette rencontre permettrait à la CCIAB de mieux comprendre les changements nécessaires au programme de ce séminaire avant d'avoir à le refaire pour d'autres groupes ou dans d'autres régions du pays. La Chambre pourrait en obtenir un programme plus à jour, qui répond mieux à la réalité du pays et aux besoins des créateurs d'entreprises.

L'évaluation proprement dite de l'impact du séminaire sur la création des entreprises à travers un questionnaire ou d'autres mécanismes, n'aura lieu que dans 6 à 12 mois, lorsque certains ou la plupart des séminaristes auront créé leurs entreprises/affaires.

Activité 2. Evaluation du Séminaire sur le Management d'Entreprises

Conformément aux dispositions du contrat, une évaluation de l'impact de ce séminaire sur les performances des participants peut être envisagée dans 45 à 60 jours après la fin du séminaire sur le management. Avant cette période, il est probable que les participants soient encore sous l'effet de l'enthousiasme général du séminaire, ce qui pourrait les empêcher de répondre objectivement aux questions de cette évaluation. Au delà de deux mois, ils commenceront probablement à perdre de vue certains enseignements du séminaire, ce qui également pourrait les empêcher de répondre efficacement aux questions.

L'évaluation pourrait se dérouler sous forme d'interviews semi-structurés, s'adressant aux participants, à leurs supérieurs hiérarchiques (pour ceux qui en ont), et deux de leurs collaborateurs immédiats (pour ce qui en ont). Un guide, et un questionnaire d'interview seront élaborés à cet effet.

Activité 3. Suivi du Séminaire sur la Formation des Formateurs

Sur la base des résultats partiels ou définitifs des deux évaluations précédentes, il est recommandé de réunir formellement les formateurs de la Chambre, en vue de tirer les leçons de cette première série de séminaire. Cette rencontre aura les objectifs suivants:

1. de recueillir les impressions personnelles et collectives des formateurs de la Chambre de Commerce sur cette première expérience avec Clark Atlanta University;
2. de permettre aux formateurs de Clark Atlanta University, ainsi qu'à ceux de la Chambre de Commerce, de se donner les "feedbacks" réciproques sur cette expérience commune;
3. d'ébaucher les grandes lignes d'une révision du contenu des futurs programmes de formation de la Chambre de Commerce, à la lumière des leçons tirées de cette première expérience;
4. de discuter et de proposer aux parties concernées (USAID, CCIAB, Clark Atlanta University) des stratégies à mettre en oeuvre pour les futurs programmes de formation de la Chambre de Commerce;
5. de discuter de la question du manuel de référence de formation en création et management d'entreprises.
6. de voir ensemble les stratégies et approches applicables pour les différents types de formations (création d'entreprises, management,

etc.), pour la préparation des manuels de références, mais aussi pour le développement du programmes des séminaires envisagés.

Activité 4. Formation avancée de deux des formateurs de la CCIAB

Deux des formateurs de la CCIAB devraient être envoyés à CAU/OIT pour une formation à court terme, plus approfondi, pour perfectionner leurs capacités de formateurs. Ceci les permettrait d'améliorer leurs techniques et de continuer la formation de leurs collègues au Burkina. Cette formation servirait à réduire l'assistance extérieure mentionnée au début de ce rapport.

Activité 5. Séminaires supplémentaires

Le séminaire sur la création d'entreprises pourrait être répété pour d'autres créateurs d'entreprises dans diverses régions du Burkina Faso. Dépendant de la demande, il pourrait même s'axer sur des thèmes d'intérêt à certains types d'opérateurs économiques tels que, l'agro-industrie, les services, l'artisanat, etc.

Le séminaire sur le management d'entreprises pourrait être transformé en cinq séminaires séparés. Chacun aurait une durée de 5 à 7 jours: Introduction au management, Marketing, Gestion des ressources humaines, Gestion comptable, Analyse financière, et l'informatique pour les PME-PMI.

Activité 6. Manuels de Références

La question de manuels de référence pour la formation en création d'entreprises et en management d'entreprises reste nécessaire pour permettre à la CCIAB de continuer ces formations de façon autonome. Ces manuels devraient retracer des projets-types de formation en création et en management d'entreprises, qui seraient ensuite découpés en modules écrits de façon détaillée, assortis des objectifs à atteindre par ces modules, ainsi que les procédures de leur enseignement. Les formateurs de la Chambre n'auraient qu'à les actualiser périodiquement, compte tenu de la nature des formations à dispenser.

Le contrat entre Clark Atlanta et l'USAID expire le 31 Mai 1993. Il est donc recommandé que ces activités se déroulent dans ce délai, à moins que le contrat soit amendé.

BIBLIOGRAPHIE

CREATION DE L'ENTREPRISE

Papin, Robert. Stratégie pour la création d'entreprise. 3è. édition. Paris. Dunod Entreprise, 1988.

APPUI INSTITUTIONNEL

Banque Mondiale. Etude du secteur privé et de son environnement, proposition d'un mécanisme d'appui institutionnel. Eurexcel Associés.

Charmes, J. Méthodologie et résultats de l'enquête légère sur le secteur informel en 1989. Rapport No. 45 C. ORSTOM.

Gémini. Evaluation du secteur de la micro-entreprise et stratégie au Burkina Faso. Rapport Technique No. 18.

CIPPA. Plan Directeur pour la promotion de l'artisanat au Burkina Faso. Ministère de la Promotion Economique.

MINES

Le Burkina Faso, guide de l'investisseur minier. Montréal. Minorex.

MARKETING

Krabbendam, M. Une étude sur la commercialisation de produits maraîchers dans la province du Yatenga, Burkina Faso. Université de Ouagadougou, 1992.

Kaboré, S. et Krabbendam, M. Pratique de l'étude de marché au Burkina Faso. Université de Ouagadougou, 1992.

Krabbendam, M. Etude de Marché: 3 cas au Burkina Faso. RUG, Coopération universitaire, Pays-Bas - Burkina Faso.

Le marketing et le management stratégique.

Tansuhaj, P. et McCullough, J. Les principes élémentaires du Marketing. Département du Marketing, Wash. State Univ.

Kabore, T. H. Marketing et Techniques Economico-commerciales, théorie intégrée de formation et de promotion des petites et moyennes entreprises. Ouagadougou. CEDRES, 1986.

Ferry, Jean-Louis. Le guide du marketing direct. Paris. Les Editions d'Organisation, 1987.

Fourgoux, Jean-Claude. Droit du marketing. Paris. Dalloz, 1974.

Thuillier, Pierre. De l'étude de marché au plan de marketing. Paris. Les Editions d'Organisation, 1987.

Mouliner, René. Les techniques de la vente. Paris. Les éditions d'Organisation, 1985.

Action Marketing. Le marketing direct, Le prix, La distribution. l'Origine de la mercatique, La réflexion et l'information Commerciale, La réalisation des études de marché. Les vendeurs et leurs méthodes, La promotion des ventes et le merchandising. Le lancement d'un produit, La publicité. Encyclopédie des Affaires. Centre du Commerce International. Etudes Spécifiques sur un Choix de Méthodes de Promotion des Exportations Destinées aux Petites et Moyennes Entreprises. Genève, CNUCED/GATT, 1983.

Harvard l'Expansion, # 64, Printemps 1992. Sept idées pour découvrir les nouveaux marchés, page 78.

PME

Gestion et management des PME, les valeurs clés de l'entreprises. Harvard, l'Expansion.

Schaer, Jean-Jacques. Le check-up de la PME. Paris. Les Editions d'Organisation, 1983.

MANAGEMENT/GESTION

L'informatique à changé.

Kalmogo, G. Edwige. Gestion de la production à la société des plastiques du Faso. Université de Ouagadougou, 1991.

Ouedraogo, Marcel. Intégration de la technologie informatique dans les systèmes de gestion au Burkina: le blocage. ESSEC, 1991.

Lebel, Pierre. Le Triangle du management. Paris. Les Editions d'organisation, 1986.

Pascale, R.T. et Athos, A.G. Le management est-il un art japonais? Paris. Les Editions d'organisation, 1985.

Production. Harvard, La Revue des Responsables, l'Expansion.

Management. Harvard, La Revue des Responsables, l'Expansion.

Latour, Jean. Artisans Commerçants, Comprendre votre gestion. 5^e. édition. Paris. Les Editions d'Organisation, 1990.

Chevalier, A. et Hirsch, G. Le risk management. Paris. Entreprise Moderne d'Édition, 1982.

Bergeron, Roland. Savoir gérer les stocks. Ottawa. Les éditions agence d'ARC Inc., 1990.

DROIT

Guide social du commerçant. Paris. SEDIPAL, 1992.

Chaput, Yves. Droit de la prévention du règlement amiable des difficultés des entreprises. Paris. PUF, 1981.

Chassagnon, Yves. L'intervention judiciaire dans les entreprises en difficulté. 2^e. édition. Paris. Lavoisier, TEC & DOC, 1986

Hemard, Tere, Mabila. Sociétés Commerciales, Tome II. Paris. Dalloz, 1974.

Oppetit, B. et Sayag, A. Les structures juridiques de l'entreprises. Paris. Librairies Techniques,

Lemeunier, Francis. Pourquoi et comment constituer une société en nom collectif. Paris. Edition G. Delmas et Compagnie, 1969.

Sawadogo, Michel Filiga. Précis du droit fiscal burkinabè. Namur, André A. Bolard, 1991.

Tiendrébéogo, Yacouba. Mémoire de fin d'étude, la situation fiscale des dirigeants de sociétés et d'entreprises individuelles. Faculté de droit et de sciences politiques de Ouagadougou, 1988.

ETUDE DES PROJETS

La gestion efficace des projets de développement.

Bridier, Manuel et Serge Michailof. Guide Pratique d'Analyse de Projets. 3^è édition. Paris, Economica, 1984.

Benghozi, Pierre-Jean. Innovation et gestion de projets. Eyrolles, Paris, 1990.

ONUDI. Guide pratique pour l'examen des projets. ONUDI, Vienne, 1986.

Cocherel, Michel. Réussir les plannings P.E.R.T. 2^è édition. Paris. Entreprise Moderne d'Édition, 1979.

ONUDI. Manuel de préparation des études de faisabilité industrielle. ONUDI.

RESSOURCES HUMAINES

La rentabilité de l'embauche.

Mémento social de l'adhérent, 1992. Bordeaux. CECOGEB.

Conjoint d'exploitant.

de Boislandelle, Henri Mahé. Gestion des ressources humaines par l'exemple. Chotard Editeurs, 1991.

Gautier, Michel et Lupe, Michel-Claude. Les tableaux de bord de la fonction personnel. 3^{ème} édition. Paris, Entreprise Moderne d'édition, 1975.

Egg, Georges. Audits des emplois et gestion prévisionnelle des ressources humaines. Paris, Editions d'organisation, 1987.

Diverrez, Jean. L'appréciation du personnel. 6^è édition. Entreprise Moderne d'Édition, 1981.

Sekiou, Lakhdar. Gestion du personnel. Montréal. Les Editions d'organisation, 1986.

Harvard, La Revue des Responsables, L'Expansion. Personnel. Groupe l'Expansion.

GESTION FINANCIERE

La fiscalité des entreprises.

Capiez, A. Eléments de gestion financière. 3è. édition. Paris. Masson, 1986.

Lavaud, Robert. Comment mener une analyse financière. 3è. édition. Paris. Dunod Entreprise, 1983.

Colasse, Bernard. La rentabilité de l'entreprise. 3è. édition. Paris. Dunod Entreprise, 1982.

Depallens, Geroges. Gestion financière de l'entreprise. 8è. édition. Paris. Editions Sirey, 1983.

Conseil de l'entente. Comptabilité pour les PME. Abidjan.

Edition CEDA, 1982.

Alibert, Jacques. Le guide Bancaire de l'entreprise en Afrique noire. Le Vesinet. EDITM, 1985.

ANNEXES

ANNEXE 1

Séminaire Atelier sur la Création d'Entreprises au Burkina Faso
Ouagadougou, du 11 au 29 Janvier 1993

Programme détaillé des travaux

2

45

Séminaire Atelier sur la Création d'Entreprises au Burkina Faso
Ouagadougou, du 11 au 29 Janvier 1993

Programme détaillé des travaux

Jour 1 : Lundi 11 Janvier 1993

- 8h30-9h: Ouverture officielle
9h-9h20: Pause et retrait des invités
9h20-10h30: Présentation des participants et des animateurs
La fenêtre de Johari
Détermination des attentes des participants et des animateurs
Présentation des objectifs et du programme du séminaire
- 10h30-10h50: Pause café
- 10h50-13h: **Module 1:** Secteur privé et développement au Burkina Faso
Brainstorming: Facteurs de succès et obstacles à la création d'entreprises au Burkina Faso
- 13h: Fin de la journée

Jour 2 : Mardi 12 Janvier 1993

- 8h-10h30: **Module 1:** Secteur privé et développement au Burkina Faso (suite)
Pourquoi la promotion du secteur privé au Burkina Faso?
Evidence théorique et empirique
Brainstorming: Culture d'entreprise et culture burkinabè, éléments de convergence et de divergence
La prise de risque et la motivation des entrepreneurs: application aux opérateurs économique Burkinabè
- 10h30-10h50: Pause café
- 10h50-13h: **Module 2:** Identification d'opportunités d'affaires
Panel-discussion: Quelques secteurs prometteurs de l'économie Burkinabè, présenté par M. Daouda Kontongomde, D.G. de FLEX FASO et M. Barnabé Sam,

D.G. de la SBMC.

13h: Fin de la journée

Jour 3 : Mercredi 13 Janvier 1993

8h-10h30 **Module 2: Identification d'opportunités d'affaires (suite)**
- Réponses à quelques questions sur la culture d'entreprise.
- Quelques considérations qui sont à la base de la mauvaise identification d'une opportunité d'affaires
- Le cycle de projet d'investissement
- Le squelette de projet: son importance dans la préparation des dossiers d'investissement
- Schéma d'identification de projets d'investissement
- Travaux d'application aux projets des participants

10h30-10h50: Pause café

10h50-13h: **Module 2: Identification d'opportunités d'affaires (suite)**

13h: Fin de la journée

Jour 4 : Jeudi 14 Janvier 1993

8h-10h30: **Module 3: Préparation de dossiers d'investissement**
Segment 1: Détermination de problèmes ou besoins de projets
Techniques de spécification de problèmes ou de besoins à satisfaire
Travaux d'application aux projets des participants
Segment 2: Outils de spécification de produit(s) ou output(s) de projets: le cadre logique.
Travaux d'application aux projets des participants

10h30-10h50: Pause café

10h50-13h: Outils de spécification de produit(s) ou output(s) de projets

~~4~~

Travaux d'application aux projets des participants

13h: Fin de la journée

Jour 5 : Vendredi 15 Janvier 1993

8h-10h30: **Module 3: Préparation de dossiers d'investissement (suite)**
Segment 3: Outil de détermination de la demande ou du marché à desservir: le marketing
1 - Généralités sur le marketing
Définition
Marketing et commercialisation
Les optiques de marketing
- L'optique production
- L'optique vente
- L'optique marketing
2 - Techniques de segmentation de marché
- Définition du marché
- Critères de segmentation de marché

10h30-10h50: Pause café

10h50 -13h: 2 - Techniques de segmentation de marché (suite)
La détermination des cibles et stratégies marketing

13h: Fin de la journée

Jour 6 : Lundi 18 Janvier 1993

8h-10h30: **Module 3: Préparation de dossiers d'investissement (suite)**
Segment 3: Outil de détermination de la demande ou du marché: le marketing (suite)
3 - Le management du marketing
- Système; d'échanges
- Système marketing
Travaux d'application aux projets des participants

10h30-10h50: Pause café

10h50-13h: Travaux d'application aux projets des participants

13h: Fin de la journée

Jour 7 : Mardi 19 Janvier 1993

- 8h-10h30: **Module 3: Préparation de dossiers d'investissement (suite)**
Segment 3: Outil de détermination de la demande ou du marché: le marketing (suite)
- 4 - La stratégie marketing
- Les étapes de la stratégie marketing
- La politique des "4 P" et le marketing mix
Travaux d'application aux projets des participants
- 10h30-10h50: Pause café
- 10h50-13h: Travaux d'application aux projets des participants (suite)
- 13h: Fin de la journée

Jour 8 : Mercredi 20 Janvier 1993

- 8h-10h30: **Module 3: Préparation de dossiers d'investissement (suite)**
Segment 4: Le choix de site(s) et de la technologie de projets
- 10h30-10h50: Pause café
- 10h50-13h: **Segment 5:** La planification de l'organisation de projets
- Les organigrammes, la description des postes et des profils
- Critères de choix des organigrammes
- Etablissement des plans de recrutement et de formation
Travaux d'application aux projets des participants
- 13h: Fin de la journée

Jour 9 : Jeudi 21 Janvier 1993

- 8h-10h30: **Module 3: Préparation de dossiers d'investissement (suite)**
Segment 6: Outils d'élaboration des calendriers d'exécution des travaux: le diagramme de Gantt
Travaux d'application aux projets des participants

10h30-10h50: Pause café

10h50-13h: Segment 6: Outils d'élaboration des calendriers d'exécution des travaux:
Le PERT et le CPM

Travaux d'application aux projets des participants

13h: Fin de la journée

Jour 10 : Vendredi 22 Janvier 1993

8h-10h30: Module 3: Préparation de dossiers d'investissement (suite)

Segment 7: Analyse financière, économique et de rentabilité de l'investissement
- Détermination des éléments d'actifs et des éléments de passifs
- Etablissement du bilan d'ouverture
- Elaboration des comptes d'exploitation prévisionnels (détermination des éléments de produits et des éléments de charges)
Travaux d'application aux projets des participants

10h30-10h50: Travaux d'application aux projets des participants (suite)

13h: Fin de la journée

Jour 11 : Lundi 25 Janvier 1993

8h-10h30: Module 3: Préparation de dossiers d'investissement (suite)

Segment 7: Analyse financière, économique et de rentabilité de l'investissement (suite)

- Le montage financier et l'élaboration du schéma de financement et de trésorerie

Travaux d'application aux projets des participants

10h30-10h50: Pause café

SD

- 10h50-13h: Segment 7 (suite)
- Les calculs de rentabilité
 - Les techniques d'actualisation
 - La détermination et la signification de la valeur actuelle nette
 - Le calcul et l'interprétation du taux de rentabilité interne
 - La détermination et la signification du délai de récupération
- 13h: Fin de la journée

Jour 12 : Mardi 26 Janvier 1993

- 8h-10h30: **Module 3: Préparation de dossiers d'investissement**
(suite)
- Segment 7 (suite)
- Analyse économique de l'investissement
 - Les retombées sociales de l'investissement
 - Effets sur l'environnement
 - Discussions des effets économiques, sociaux, et sur l'environnement, des projets des participants.
- 10h30-10h50: Pause café
- 10h50-13h: Panel-discussion: Le financement des PME/PMI au Burkina Faso: opportunités, procédures, contraintes et perspectives
- * Point de vue d'une banque
 - * Point de vue du Fonds National pour la Promotion de l'Emploi
 - * Point de vue d'un opérateur privé
- 13h: Fin de la journée

Jour 13 : Mercredi 27 Janvier 1993

- 8h-10h30: **Module 3: Préparation de dossiers d'investissement (suite)**
Segment 8: La forme juridique des PME/PMI
Les formes juridiques de l'entreprise: avantages et inconvénients
- 10h30-10h50: Pause café
- 10h50-13h: **Segment 9: Le montage final de dossiers d'investissement**
- Le sous-dossier juridique
- Le sous-dossier technique
- Le sous-dossier économique et financier
Application aux projets des participants
- 13h: Fin de la journée

Jour 14 : Jeudi 28 Janvier 1993

- 8h-10h30: Panel-discussion:
- Les régimes du codes des investissements au Burkina Faso: Formalités et opportunités pour les PME/PMI
 - La fiscalité d'entreprise au Burkina Faso: opportunités pour les PME/PMI
 - Le régime des assurances d'entreprise au Burkina Faso
- 10h30-10h50: Pause café
- 10h50-13h: Visite de terrain d'une entreprise naissante
- 13h: Fin de la journée

Jour 15 : Vendredi 29 Janvier 1993

- 8h-10h30: Synthèse et leçons tirées de la visite sur le terrain
Présentation des dossiers de projet des participants
- 10h30-10h50: Pause café

8

52

- 10h50-12h: Présentation des dossiers de projet des participants (suite)
Panel-discussion: Identification des tâches additionnelles pour le démarrage effectif du projet de chaque participant
- Etudes complémentaires
 - Recours aux cabinets privés et aux organismes d'Etat
 - Structures existantes de promotion et d'appui aux PME/PMI
 - Formalités administratives
 - Obtention du financement
 - Démarrage effectif
- Identification et programmation des tâches de suivi par la Chambre de Commerce et des organismes publics compétents (Le Ministère de l'emploi, notamment)
- 12h-12h30: Discussion des besoins additionnels de formation des participants
Evaluation du séminaire
- 12h30-13h: Clôture officielle
- 13h: Fin du séminaire

ANNEXE 2

**Séminaire Atelier sur la Création d'Entreprises au Burkina Faso
Ouagadougou, du 11 au 29 Janvier 1993**

LISTE DES PARTICIPANTS

~~11~~

NOM	PROJET	**GROUPE	FORMATION	PROVENANCE
AGRICULTURE/AGRO-INDUSTRIE				
1. SANOU, F.	Ferme d'embouche ovine	1	Ing.El.	FONAPE
2. BAZYOMO, J.M.	Ferme agro-pastorale	1	Ing. Ag.	FONAPE
3. NAPON, H.	Société Coop. Agro-pastorale	1	Economist	FONAPE
4. DOANNIO, S.	Unité de Prod. Agro-pastorale	1	Ing. Zoo.	FONAPE*
5. TOE, S.	Ferme d'embouche bovine et culture maraîchère	1	Ag.Ser.Fin	FONAPE
6. ZAMPALIGRE, I.	Aliments de sevrage	1	Ing. Hal.	FONAPE
7. LINGANI, A.	Ferme agricole	2	Ing. Ag.	FONAPE
8. CAMPAORE, E.	Société artisanale des travailleurs de cuir	2	Second.	FONAPE
9. BONOU, L.	Production et vente de viande, volailles et bétail	2	Bach.	CCIAB
10. DIALLO, F.	Séchage de fruits	2	3è	CCIAB*

LISTE DES PARTICIPANTS

NOM	PROJET	**GROUPE	FORMATION	PROVENANCE
11. BELEM, Z.	Production de semences en culture maraîchère	2	Ing. Ag.	CCIAB
12. KABORE, L.B.	Négoce de miel	3	M. Sc.Eco	CCIAB
13. OUEDRAOGO, H.	Agro. Sylvo-Pastoral	2	Ing. Ag.	CCIAB
SERVICES				
14. TIENDREBEOGO, Y.	Agent sportif	4	Lic.Sc.Jur.	FONAPE
15. ZOMBRE, L. H.	Vente de produits informatique et formation et maintenance/réparations	3	DUT.Pro.Inf	FONAPE
16. BATIEBO, J.M.	Vente de produit vétérinaires(pharmacie/clin.)	3	Dr.Vét.	CCIAB
17. NABALOUM, P.	Etudes, exploitation et recherche minière	5	Ing.Min.	FONAPE
18. KASSUAGA, A.	Réparations/gardiennage	4	3è.	FONAPE
19. KONE, A.	Salon de thé	3	MS.Eco.	FONAPE*

LISTE DES PARTICIPANTS

NOM	PROJET	**GROUPE	FORMATION	PROVENANCE
20. OUEDRAOGO, V.	Vente, installation électrique	4	DUT Ge.El	FONAPE
21. BAZIE, C.	Studio de musique	4	Musicien	FONAPE
22. ILLOUDO, I.	Sans projet	5	Economiste	ONPE
23. SAFO, J.	Réalisation, Etudes Ouvrages Immobiliers	5	Topographe	ONPE
24. DICKO, B.S.	Nettoyage, Entretien de bâtiments	5	Comptable	CCIAB
STAGIAIRE DE LA CCIAB, OBSERVATEURS				
BABA-MOUSSA, Y.	Sans projet	-	IUT, Gestion	CCIAB
BOLI, Y.O.	Sans projet	-	IUT, Gestion	CCIAB

24 SEMINARISTES

*Femme

**les participants ont été divisés en 5 groupes pour les travaux pratiques, d'après leurs idées de projet.

~~14~~

57

ANNEXE 3
GROUPES POUR LES TRAVAUX PRATIQUES

~~15~~

58

GROUPES POUR LES TRAVAUX PRATIQUES

NOM	PROJET	**GROUPE	FORMATION	PROVENANCE
GROUPE 1				
1. SANOU, F.	Ferme d'embouche ovine	1	Ing.El.	FONAPE
2. BAZYOMO,J.M.	Ferme agro-pastorale	1	Ing. Ag.	FONAPE
3. NAPON, H.	Société Coop. Agro-pastorale	1	Economist	FONAPE
4. DOANNIO, S.	Unité de Prod. Agro-pastorale	1	Ing. Zoo.	FONAPE*
5. TOE, S.	Ferme d'embouche bovine et culture maraîchère	1	Ag.Ser.Fin	FONAPE
6. ZAMPALIGRE, I.	Aliments de sevrage	1	Ing. Hal.	FONAPE
GROUPE 2				
7. LINGANI, A.	Ferme agricole	2	Ing. Ag.	FONAPE
8. CAMPAORE, E.	Société artisanale des travailleurs de cuir	2	Second.	FONAPE
9. BONOU, L.	Production et vente de viande, volailles et bétail	2	Bach.	CCIAB
10. DIALLO, F.	Séchage de fruits	2	3è	CCIAB*
11. BELEM, Z.	Production de semences en culture maraîchère	2	Ing.Ag.	CCIAB
12. OUEDRAOGO, H.	Agro. Sylvo-Pastoral	2	Ing. Ag.	CCIAB
GROUPE 3				
13. KABORE, L.B.	Négoce de miel	3	M. Sc.Eco	CCIAB
14. ZOMBRE, L. H.	Vente de produits informatique et formation et maintenance/réparations	3	DUT.Pro.Inf	FONAPE

15. BATIEBO, J.M.	Vente de produit vétérinaires(pharmacie/clin.)	3	Dr.Vét.	CCIAB
16. KONE, A.	Salon de thé	3	MS.Eco.	FONAPE*

GROUPE 4

17. TIENDREBEOGO, Y.	Agent sportif	4	Lic.Sc.Jur.	FONAPE
18. KASSUAGA, A.	Réparations/ gardiennage	4	3è.	FONAPE
19. OUEDRAOGO, V.	Vente, installation électrique	4	DUT Ge.El	FONAPE
20. BAZIE, C.	Studio de musique	4	Musicien	FONAPE

GROUPE 5

21. ILLOUDO, I.	Sans projet	5	Economiste	ONPE
22. SAFO, J.	Réalisation, Etudes Ouvrages Immobiliers	5	Topographe	ONPE
23. DICKO, B.S.	Nettoyage, Entretien de bâtiments	5	Comptable	CCIAB
24. NABALOUM, P.	Etudes, exploitation et recherche minière	5	Ing.Min.	FONAPE

*Femme

**les participants ont été divisé en 5 groupes pour les travaux pratique, d'après leurs idées de projet.

Handwritten mark

60

ANNEXE 4

DISCUSSIONS INDIVIDUELLES AVEC LES SEMINARISTES

~~18~~

61

DISCUSSIONS INDIVIDUELLES AVEC LES SEMINARISTES

LUNDI, 18 JANVIER 1993

13:15 CAMPAORE, EMMANUEL
13:45 TOE, SAMUEL
14:15 KASSOAGA, ALBERT
14:45 ZOMBRE, LAMBERT

MARDI, 19 JANVIER 1993

13:15 TIENDREBEOGO, YACOUBA
13:45 BONOU, N. LAURENT
14:15 DIALLO, FATOUMATA ALICE

MERCREDI, 20 JANVIER 1993

13:15 DOANNIO, SYLVIE
13:45 NABALOUM, PATRICE
14:15 DICKO, B. SADOU
14:45 NAPON, HERMES B.

JEUDI, 21 JANVIER 1993

13:15 BAZIE, CAMILLE
13:45 BAZYOMON, JEAN-MARIE
14:15 BATIEBO, JEAN-MARIE
14:45 SANOU, K. FREDERIC

VENDREDI, 22 JANVIER 1993

13:15 KABORE, LAURENT BLAISE
13:45 TIENDREBEOGO, YACOUBA
14:15 OUEDRAOGO, VINCENT

LUNDI, 25 JANVIER 1993

13:15 KONE, ASSETOU
13:45 LENGANE, ALI
14:15 OUEDRAOGO, HAMIDOU
14:45 NAPON, HERMES B.

~~18~~

62

MARDI, 26 JANVIER 1993

13:15 KABORE, LAURENT BLAISE
13:45 NABALOUM, PATRICE
14:15 BELEM, ZINDI

MERCREDI, 27 JANVIER 1993

13:15 BATIEBO, JEAN-MARIE
13:45 ZAMPALIGRE, IDRISSE
14:15 ZAMBRE, LAMBERT

JEUDI, 28 JANVIER 1993

13:15 BAZYOMON, JEAN-MARIE
13:45 SANOU, K. FREDERIC
14:15 LENGANE, ALI
14:45 OUEDRAOGO, HAMIDOU

VENDREDI, 29 JANVIER 1993

13:15 ZAMPALIGRE, IDRISSE
13:45 BONOU, N. LAURENT
14:15 OUEDRAGO, VINCENT

Note: Ces rencontres ont continué pendant le mois de février. Plusieurs séminaristes n'ont pas cessé de faire revoir leur dossier de projets par les animateurs. Ceci a permis à plusieurs d'entre eux de terminer leur dossier avant le départ des animateurs.

ANNEXE 5
PROGRAMME DETAILLE DES TRAVAUX

~~21~~

64

PROGRAMME DETAILLE DES TRAVAUX

Jour 1 : Lundi 1er Février 1993

- 8h30-9h: Ouverture officielle
- 9h-10h30: Présentation des participants et des animateurs
Détermination des attentes des animateurs et des participants
Présentation et discussion des objectifs et du programme du séminaire
- 10h30-10h50: Pause café
- 10h50-13h: **Module 1: Principes généraux du management des entreprises**
- Segment 1: Brainstorming: Facteurs de succès et obstacles au management des entreprises au Burkina Faso
- * Réflexion individuelle
 - * Discussion de groupes
 - * Séance plénière
- Segment 2: Introduction au management des entreprises
- * Définition du management
 - * Management et gestion
- 13h: Fin de la journée

Jour 2 : Mardi 19 Février 1993

- 8h-10h30: **Module 1: Principes généraux du management des entreprises (suite)**
- Segment 2 (suite)
- * Les écoles" du management: "l'école classique"
- 10h30-10h50: pause café

~~22~~

65

10h50-13h: Segment 2 (suite)
* Les "écoles" du management: l'"école" des relations humaines

13h: Fin de la journée

Jour 3 : Mercredi 3 Février 1993

8h-10h30: **Module 1: Principes généraux du management des entreprises (suite)**

Segment 2 (suite)
* Les fonctions du management
* Management public et management des entreprises privées

10h30-10h50: Pause café

10h50-13h: Segment 3: Les fonctions dans l'entreprise
* Fonction d'approvisionnement
* Fonction de production
* Fonction marketing
* Fonction administrative et sociale
* Fonction comptable et financière

13h: Fin de la journée

Jour 4 : Jeudi 4 Février 1993

8h-10h30: **Module 2: L'entreprise et son marché: le marketing**

Segment 1: Généralités sur le marketing
* Définition du marketing
* Marketing et commercialisation
* Les optiques marketing

10h30-10h50: Pause café

10h50-13h: Segment 2: Système d'échange de l'entreprise
* L'entreprise, ses clients et consommateurs
* L'entreprise et sa concurrence

- * Etablissement du système d'échange de l'entreprise
- * Travaux pratiques d'application par les participants

13h:

Fin de la journée

Jour 5 : Vendredi 5 Février 1993

8h-10h30:

- Module 2: L'entreprise et son marché: le marketing (suite)**
Segment 3: Techniques de segmentation du marché
- * Définition du marché
 - * Critères de segmentation du marché
 - * Détermination des cibles et de la stratégie marketing
 - * Travaux pratiques de segmentation du marché par les participants

10h30-10h50:

Pause café

10h50-13h:

- Segment 4: la stratégie marketing de l'entreprise et l'attaque des cibles**
- * Les étapes de la stratégie marketing
 - * La politique des "4 P" et le marketing mix
 - * Travaux pratiques d'application par les participants

13h:

Fin de la journée

Jour 6 : Lundi 8 Février 1993

8h-10h30:

- Module 3: Les ressources humaines dans l'entreprise**
- Segment 1: Mission et fonction des ressources humaines dans l'entreprise**
- * L'homme dans l'entreprise
 - * La motivation de l'homme au travail
 - * La conduite des groupes
 - * Les organigrammes, la description des postes et profils
 - * La communication dans l'entreprise

- 10h30-10h50: Pause café
- 10h50-13h: Segment 2: Recrutement et formation du personnel de l'entreprise
* Techniques d'identification des besoins en ressources humaines de l'entreprise
* Recrutement du personnel: les interviews et les tests psycho-techniques
* Techniques et méthodes de formation du personnel de l'entreprise
- 13h: Fin de la journée

Jour 7 : Mardi 9 Février 1993

- 8h-10h30: **Module 3: Les ressources humaines dans l'entreprise (suite)**

Segment 3: La gestion du personnel de l'entreprise
* Les questions salariales
* La promotion et le suivi des carrières des agents d'entreprise
* Les affaires sociales

- 10h30-10h50: Pause café

- 10h50-13h: Segment 3 (suite)

Etude de cas

Panel-discussion: la réglementation en matière de travail et d'emploi au Burkina Faso: droits et obligations des employeurs et des employés

- 13h: Fin de la journée

Jour 8 : Mercredi 10 Février 1993

- 8h-10h30: **Module 4: La gestion comptable et financière de l'entreprise**
Segment 1: La comptabilité d'entreprise
* La fonction comptable de l'entreprise
* La nomenclature comptable (OCAM) et la structure des comptes de l'entreprise
- 10h30-10h50: Pause café
- 10h50-13h: **Segment 1 (suite)**
* Le principe de la partie double et le fonctionnement des comptes
* Travaux pratiques d'application par les participants
- 13h: Fin de la journée

Jour 9 : Jeudi 11 Février 1993

- 8h-10h30: **Module 4: La gestion comptable et financière de l'entreprise (suite)**
Segment 1 (suite)
* Le grand livre et son fonctionnement
* Travaux pratiques sur le grand livre
- 10h30-10h50: Pause café
- 10h50-13h: **Segment 1 (suite)**
* Le journal
* Travaux pratiques sur le journal
- 13h: Fin de la journée

Jour 10 : Vendredi 12 Février 1993

- 8h-10h30: **Module 4: La gestion comptable et financière de l'entreprise (suite)**
Segment 1 (suite)
* Les travaux de fin d'exercice: les inventaires

* Travaux d'application par les participants

10h30-10h50: Pause café

10h50-13h: Segment 1 (suite)

* Les travaux de fin d'exercice: établissement des soldes caractéristiques de gestion
Travaux d'application par les participants

13h: Fin de la journée

Jour 11 : Lundi 15 Février 1993

8h-10h30: **Module 4: La gestion comptable et financière de l'entreprise (suite)**

Segment 1 (suite)

* Les travaux de fin d'exercice: les soldes caractéristiques de gestion (suite)

10h30-10h50: Pause café

10h50-13h: Segment 1 (suite)

* Les travaux de fin d'exercice: établissement du bilan

* Travaux d'application par les participants

13h: Fin de la journée

Jour 12 : Mardi 16 Février 1993

8h-10h30: Segment 2: Analyse financière de l'entreprise
* Les étapes de l'analyse financière

10h30-10h50: Pause café

10h50-13h: Segment 2 (suite)

* Etablissement du bilan condensé

* Travaux d'application par les participants

Jour 13 : Mercredi 17 Février 1993

- 8h-10h30: **Module 4: Gestion comptable et financière de l'entreprise (suite)**
- Segment 2 (suite)
* Les ratios de l'entreprise: leur calcul, signification, et interprétation
* Travaux d'application
- 10h30-10h50: Pause café
- 10h50-13h: Segment 2 (suite)
* Les ratios de l'entreprise: leur calcul, signification, et interprétation
* Travaux d'application
- 13h: Fin de la journée

Jour 14 : Jeudi 18 Février 1993

- 8h-10h30: Démonstration sur l'utilisation de l'ordinateur
- 10h30-10h50: Pause café
- 10h50-13h: Panel-discussion: Etablissement de systèmes comptables et suivi de la comptabilité des PMI/PME au Burkina Faso: rôle des cabinets comptables
- 13h: Fin de la journée

Jour 15 : Vendredi 19 Février 1993

- 8h-10h: Panel-discussion: La fiscalité d'entreprise au Burkina Faso
- 10h-10h20: Pause café
- 10h20-11h: Travaux de synthèse du séminaire
* Réflexion structurée sur les voies et moyens d'amélioration du management de PME/PMI au Burkina Faso

- Travaux de groupes
 - Séance plénière
- * Discussion des besoins additionnels de formation des participants

11h-11h30: Evaluation du séminaire

11h30-12h: Clôture officielle

12h: Fin du Séminaire

ANNEXE 6

**LISTE DES PARTICIPANTS
SEMINAIRE ATELIER SUR LE MANAGEMENT D'ENTREPRISES
AU BURKINA**

~~30~~

73

LISTE DES PARTICIPANTS
SEMINAIRE ATELIER SUR LE MANAGEMENT D'ENTREPRISES AU BURKINA

NOM	OCCUPATION	TELEPHONE
1. TAPSOBA, Roger Marie	Président, Express pré-coopérative du Faso (ECOFA) 01 BP 2093, Ouagadougou	31-22-79
2. OUEDRAOGO, Mohamed	Gérant PME fumage de viandes/poissons	31-13-12
3. NAABALOUM, Patrice	Gérant, GERM	36-22-86
4. MR. BARRY, Cyr Prosper	Responsable, Entreprise AMK Kossodo (soudure, atelier mécanique) Ing. Electro-Mécanique	30-01-66
5. Mr. OUEDRAOGOGO, Mahamady	Directeur, ETHI	31-38-71
6. Mr. LANKOANDE, Oumarou	Adjoint du Dir. Abattoir frigorifique	30-01-28
7. Mr. SAWADOGO, Ignace	Directeur CICAD - Burkina Architecture/Urbanisme	30-63-43
8. OUATTARA, Sounkalo	Gérant, G.I.E. MATE.CO	30-76-22
9. Mr. GNOUMOU, Kani Gaston	Gérant, BETHEL S.a.r.l.	33-42-93
10. Mr. TRIANDE, Karim	Directeur ATECO, Agence Technique d'Etudes et de Constructions Bat. TP	31-30-65
11. Mr. KIBORA, Akendagha Mahamadou	Chargé des Relations Publics, Chef du service Sociale, ex-employé SOREMIB, mine d'or de Poura	31-35-68

NOM	OCCUPATION	TELEPHONE
12. Mr. GUETIN, Laurent	Directeur,IMPACT, Ing. Informatique, vente, développement de logiciels formation	31-20-76
13. Mr. NEBIE, André	D.C.A. Entretien moderne de bâtiment et travaux publics (EMBTP)	30-74-24
14. Mr. YAMEOGO, Ignace Koudbi	SBCP, Directeur (exportation et vulgarisation des cuirs et peaux)	30-21-38
15. Mr. ZIBA, Lamine	Chef Personnel et du Matériel Nacoulma Transit, Transitaire	30-60-68
16. Mme. TRAORE, Ramata née Nacoulma Ramata	Chef Service Admin. et Fin. Nacoulma Transit	30-60-68
17. Mme. LOUARY, Assita	Employé, AICD	31-08-57
18. Mr. DIMZOURE, Saïidou	Directeur, Transitaire, Burkina Transit	30-79-88
19. Mr. SAWADOGO, Constant	Lycée Technique, Chef Sect. FM	30-02-24
20. Mlle. BOUKOUNGOU, Mariam	Assistante de Direction Africa Partenaria, Activité commerciale axée sur la vente du matériel informatique et conseil en gestion	31-42-10

NOM	OCCUPATION	TELEPHONE
21. Mr. COULIBALY, Mousa	Technicien de recherches A I Consultant E.M., (éducation formation et management des ressour- ces humaines)	30-12-90
22. Mr. TOURE, Mohomone	Chargé de recherches Bureau A.I. Consultant E.M., BP 3762 Ouaga 01	30-12-90
23. Mme OUEDRAOGO, Maria Noelie	Directrice Pharmacie Béthania	31-31-41
24. Mr. OUEDRAOGO, Edgar	Gestionnaire Pharmacie Béthania	31-31-41
25. Mr. OUEDRAOGO, P. Anatole	Gestionnaire Economiste, ENTRELEC Entreprise d'élec- tricité	30-73-57

ANNEXE 7

EVALUATIONS

~~34~~

77

A N N E X E 7a

SEMINAIRE ATELIER SUR LA CREATION D'ENTREPRISES AU BURKINA FASO
Ouagadougou, du 11 au 29 Janvier 1993

DEPOUILLEMENT DU QUESTIONNAIRE D'EVALUATION A MI- PARCOURS¹ uation

1. D'après vous, qu'est-ce qui a bien marché pendant cette 1ère partie du séminaire?

20 répondants:

- Tout d'abord l'organisation du séminaire; la manière très explicite de nos professeurs sur toutes les données de la bonne gestion.
- Dans l'ensemble tout se déroule très bien.
- L'orientation objective dans la préparation d'un projet.
- La manière de dispenser les cours était parfaite; le message passe facilement.
- tout a bien marché
- globalement tout a marché dans la mesure où nous pouvons décrire nos intrants et nos extrants, identifier nos concurrents, développer une stratégie marketing, pour réaliser des bénéfices et enfin connaître le profil de nos employés pour le poste qu'il convient et comment les motiver dans leur travail.
- les différents modules ont été abordés avec réalisme; les applications pratiques permettent de se situer dans la réalité des projets.
- les débats quand à certain sur la culture d'entreprise; la présentation d'un projet.
- dans l'ensemble la mention bien peut être attribuée au séminaire, car dans son organisation il y a beaucoup de mérite à travers l'ambiance "cool" qui l'anime, le souci permanent des encadreurs à se faire comprendre, et à comprendre, les

¹ Les réponses des séminaristes ont été dactylographiées telles qu'elles ont été écrites sur les fiches

dispositions d'esprit des participants à suivre et à assimiler.

- la ponctualité, le respect du programme, la pédagogie, le côté très animé
- le déroulement du séminaire, l'engencement des chapitres, la séquence cours-explications-exemples, les applications aux projets individuels.
- le message passe bien.
- à mon avis tout a bien marché.
- nouvelle vision des choses.
- toute la première partie a bien marché.
- la façon de dispenser les cours.
- pratiquement toute les questions qui ont été abordées pendant cette première partie du séminaire ont été très satisfaisante.
- le programme dans son ensemble
- la méthode de transmission des connaissances par les animateurs est très pratique, elle se démarque des méthodes classiques qui s'apparentent aux enseignements magistraux. La collaboration et l'ouverture des animateurs avec les participants est un aspect très positif.
- Pendant le séminaire le programme a été bien respecté. Les explications ont été données aux différents points avec suffisamment d'exemples illustratifs. L'animation des discussions a été très bonne. Le rythme de travail a été supportable par les participants. L'intérêt des participants a été très manifeste.

2. Qu'est-ce qu'on aurait pu améliorer?

16 répondants:

- L'amélioration a été couronnée en succès par nos professeurs du style d'enseignement (sic).
- Intervention, témoignage de jeunes entrepreneurs portant sur les problèmes rencontrés et la situation actuelle de leurs affaires dans le contexte du B.F.
- La communication des participants quant au contenu de leur dossier.
- Rien.

- Ce qu'on aurait pu faire réellement c'était de nous mettre en contact réel avec les institutions bancaires pour le financement et aussi nous donner des adresses pour nos éventuels fournisseurs.
- accorder plus de temps pour la présentation des dossiers individuels (augmenter le nombre de dossiers présentés aux séminaristes). Cet exercice de présentation prépare le promoteur à défendre son dossier partout ou de besoin (sic).
- comment minimiser les risques d'échec.
- ce qui suit n'est pas imputable au séminaire, mais relève plutôt de la compétence des initiateurs, à savoir: penser à mettre une documentation conséquente à la disposition des participants en vue de gagner du temps; car les après midi s'avèrent insuffisante pour une approche plus personnelle de l'enseignement par rapport au projet individuel.
- en décourageant les interventions capricieuses de certain participants.
- le panel: il aurait été beaucoup plus confortable de recevoir un exposant à la fois.
- l'optimisme des uns et des autres.
- rien.
- il aurait fallu que les séminaristes entrent en possession du programme du séminaire au moins 5 jours avant l'ouverture, ainsi ils se seraient peut être préparés et certains commentaires allaient être beaucoup plus intéressants.
- en alliant la pratique à la théorie sur le terrain.
- il serait intéressant dans la mesure du possible d'avoir une polycopie ou un document reprenant tous les enseignements dispensés; ce document ou polycopie va certainement nous servir de guide après le séminaire.
- on aurait pu organisa rencontre avec le FONAPE dans les premiers jours du séminaire pour permettre à ceux qu'il a envoyé au séminaire d'avoir suffisamment d'information pou l'élaboration de leurs projets. On aurait pu nous initier à l'utilisation de l'ordinateur.

3. Quels sont les éléments les plus importants que vous avez appris dans cette 1ère partie du séminaire?

20 répondants

- Nous avons l'introduction des menus du jours qui coiffent tout le programme du séminaire (sic).
- mon dossier de montage d'un projet; la vie d'une société (entreprise); évaluation des capacités personnelles; ce qu'il faut faire et ce qu'il faut éviter/ne pas faire.
- l'élaboration, le squelette du projet; les risques d'un entrepreneur.
- l'organigramme la politique des 4 P, la stratégie marketing.
- intrants, extrants, concurrents, segmentation du marché, marketing, planning des activités.
- avoir une vision claire des objectifs; clarifier les produits et préparer l'étude du marché.
- comment choisir sa part d'un marché, comment organiser son personnel.
- la schématisation logique d'un projet; une approche réaliste sur l'organigramme d'une entreprise débutante; une approche réaliste de la viabilité du projet à travers la lecture de son organigramme; le renforcement de l'esprit d'entrepreneur.
- le montage technique d'un projet, le marketing, la planification d'un projet.
- les éléments portant sur le marketing.
- les étapes d'élaborations d'un projet, les méthodes de programmation des travaux (PERT, CPM); le marché.
- les éléments les plus importants sont le cycle du projet, le squelette du projet, le cadre logique, Généralité sur le marketing, les segments du marché, planification de l'organisation d'un projet.
- les éléments les plus importants que j'ai appris dans cette partie: identification et la description d'un projet, à partir des besoins ou problèmes à satisfaire, tout en restant réaliste.
- les variantes, les cas d'espèce de la hiérarchie de Maslow.

- le montage d'un dossier; outil de détermination de la demande ou du marché: le marketing, le squelette de projet, etc.
- identification d'opportunité d'affaire, techniques de spécification des problèmes et besoins à satisfaire, marketing, critère de choix des organigrammes, élaboration d'un calendrier des activités.
- comment élaborer de façon objective un projet en minimisant les risques.
- l'identification d'un projet, la définition des problèmes ou besoins à résoudre, la notion de cadre logique, la segmentation du marché et la stratégie des 4 P.
- le cadre logique du projet, les critères de segmentation du marché, le marketing mix, la hiérarchie des besoins de Marslow.
- étude d'un entrepreneur, exposé du dir. du FLEX FASO, SCBN, identification.

4. Le séminaire jusque-là, m'a permis de mieux comprendre l'environnement économique du Burkina Faso:

20 répondants:

0 Pas du tout
 7 Pas suffisamment
 13 Suffisamment
 0 Totalement

5. Jusqu'à maintenant, le séminaire m'a permis d'avoir une idée plus claire de mon projet:

20 répondants:

0 Pas du tout
 0 Pas suffisamment
 13 Suffisamment
 7 Totalement

6. En ce moment, j'ai une idée plus claire de mes produits:

20 répondants:

0 Pas du tout
 0 Pas suffisamment
 9 Suffisamment
 11 Totalement

7. En ce moment, j'ai une idée plus claire de mon marché:

20 répondants:

0 Pas du tout
4 Pas suffisamment
14 Suffisamment
2 Totalement

8. Ce séminaire m'a permis de réduire mes appréhensions à propos de mon projet?

20 répondants:

0 Pas du tout
2 Pas suffisamment
16 Suffisamment
2 Totalement

9. Avez-vous encore des appréhensions à propos de votre projet?

20 répondants:

7 Pas du tout
11 Pas suffisamment
2 Suffisamment
0 Totalement

10. Si vous avez encore beaucoup d'appréhensions, lesquelles?

10 répondants:

- choix de marque de tracteur, choix de puissance en chevaux des tracteurs (50-80-100).

- le financement; la constitution du dossier juridique.

- financement.

- financement et dans quel délai ?

- financement, contenu de la spécialité du projet; le monde des finances au BF à lui-même des appréhensions, voire nourrir un pessimisme injustifié par rapport à des

~~40~~

83

affaires dans ce secteur d'activité. Alors ?

- financement; les facteurs exogènes liés à la réalité sur le terrain, contenue de la spécificité même de mon projet.

.. d'ordre technique.

- mon dossier rentre dans le domaine agro-pastorale, et je ne peux pas maîtriser certain facteurs de la production agricole, comme la pluviométrie et la sécheresse ou l'inondation. Mais toute appréhension maniable à mon niveau sera combattue avec ténacité.

- la partie économique d'autant plus que les conditions, les modalités et le montant du financement de mon projet demeurent toujours inconnus.

- la partie littéraire.

11. Pouvez-vous comparer ce séminaire à d'autres séminaires auxquels vous avez participé?

15 répondants

- oui, séminaire sur la création de l'entreprise et de l'auto-emploi du Ministère de la Jeunesse et des Sports. Ce séminaire-ci est bien cadré, programme bien élaboré, animateurs qualifiés, par rapport à l'autre séminaire.

- ce séminaire a une particularité en ce sens que les travaux pratiques permettent de mettre tout le monde dans le bain.

- non je n'en ai pas eut d'autres.

- je n'ai pas participé à d'autres séminaires.

- c'est mon premier du genre et j'en suis satisfait. J'espère simplement que notre financier potentiel le FONAPE ne nous amènera pas à regretter ce travail riche. Dans tout les cas, et sans fausse modestie, soyez sure autant que moi que chacun de nous saura faire bon usage de vos enseignements.

- il serait très difficile de comparer si les séminaires n'ont pas les même thèmes; mais du point de vue organisationnelle, je trouve que ce séminaire accorde une attention plus particulière aux séminaristes; il n'y a pas de distance entre séminaristes et enseignants.

- ce séminaire est beaucoup enthousiaste et laborieux, donc plus bénéfique que

~~41~~

84

certain séminaires ou la monotonie rendait le rythme de travail insupportable par les séminaristes.

- c'est ma première fois de participer à un séminaire.
- je n'en ai jamais fait.
- ce séminaire est long.
- ce séminaire est beaucoup plus concret, inspirateur et éducatif que les autres.
- non car celui-ci se fait de façon participative par tous.

- j'ai eut la chance de prendre part à d'autres séminaires, mais de tous les séminaires, je dis en toute honnêteté que le présent séminaire a peaufiné (sic) mes connaissances sur les techniques de créations d'entreprise, qui rentre intégralement dans ma formation.
- non, n'ayant pas assisté à d'autres.
- le présent séminaire est beaucoup plus concret et pratique.

12. Comment pensez-vous mettre en application vos apprentissages:

.. répondants:

a. Pendant le reste de cet atelier?

15 répondants:

- par la reprise de deux dossiers de projets en ma possession.
- en travaillant sur mon dossier.
- cela nous permettra de connaître les coûts réels de nos activités (financement), préparation et motivation par la suite.
- en améliorant mon dossier et la réflexion. Les connaissances acquise permettent de comprendre ce qui viendra.
- cela fait 3 ou 4 fois que je reprend mon dossier à fin d'en clarifier les points que j'ai oublié ou ignoré volontairement et involontairement. Cela ne me coûte que l'effort et un peut de temps et cela me grandit.
- j'espère que d'ici la fin de ce séminaire j'aurai déjà quelque chose de consistant

~~42~~

85

sous la main.

- en exécutant toutes les tâches et travaux s'appliquant à mon projet et en menant toutes les enquêtes et recherches de données nécessaires aux analyses économiques futures.
- une solution à approfondir d'avantage au cours du reste de cet atelier dans tout mon domaine d'anticipation de mon projet (sic).
- difficile car après la séance, la fatigue et le temps disponible ne permettent pas un travail à la maison.
- en remodelant une partie de mon étude.
- l'atelier comporte une phase d'application aux projets des participants, cela a toujours été l'occasion où les uns et les autres mettent en application leur apprentissage.
- en faisant connaître mes idées.
- en m'exerçant sérieusement lors des applications à nos projets.
- au fur et à mesure qu'on avance, raffiner mon projet en lui apportant tous les éléments nouveaux qui lui font défaut et en approfondissant certains, importants (sic).
- correction sur mon projet.
- participation plus poussée aux débats avec les animateurs du séminaire.

b. Dans le contexte de votre travail actuel?

9 répondants:

- en m'appliquant sérieusement.
- cela fait 3 - 4 fois que je reprend mon dossier afin de clarifier les points que j'avais oublié volontairement ou involontairement, cela ne me coûte que l'effort et un peu de temps et cela me grandit (même réponse que (a)).
- je m'attellerai à être de plus en plus attentif pour maîtriser une fois pour toutes les techniques d'élaboration de projets qui nous seront apprises. J'accorderai une attention particulière aux exercices qui vont s'appliquer aux projets individuels.

~~48~~

86

- une satisfaction est à la hauteur dont j'ai une certaine facilité d'entreprendre.
- cela me permettra d'affiner beaucoup de paramètre.
- pas de travail (chômeur).
- amélioration de la qualité des relations entre nous travailleurs.
- dans le contexte de mon travail actuel.
- poursuivre la réflexion.

c. Dans le contexte de l'élaboration de votre dossier d'investissement

16 répondants:

- Quelques éléments à ajouter et à retrancher.
- surtout dans le contexte de l'élaboration de mon dossier, j'utiliserai les éléments essentiels applicable à mon projet.
- apporter certaine modification par rapport au dossier présenté, changer la façon dont il faut élaborer un dossier d'investissement.
- en appliquant de façon objective et rationnelle ce que j'ai appris.
- le séminaire me donne d'avantage d'éléments d'appréciation.
- vu que par ce séminaire plus d'inquiétude d'une gestion très acceptable dont un investissement exemplaire serait appliqué avec rigueur (sic).
- dans le contexte de l'élaboration de mon dossier d'investissement, je compte exécuter tous les exercices et toutes les recherches qui me seront demandés afin de pouvoir produire à la fin du séminaire un projet bancable digne du sérieux et de l'importance de ce séminaire.
- en prenant soin de rien négligé.
- j'adapterai la démarche que j'ai apprise au cour du séminaire dans la reformulation de mon dossier de projet. J'accorderai une attention particulière à la définition de mon produit, à la segmentation du marché, et au marketing.
- en affinant certaines parties de mon projet.

~~44~~

87

- en prenant comme guide les connaissances acquises.
- c'est très important car le présent séminaire oeuvre à l'élaboration du dossier d'investissement, l'application des apprentissages ne peut qu'être utile dans le contexte d'élaboration du dossier d'investissement.
- en appliquant les schémas modèles présentés pour convaincre les banquiers et autres.
- affiner le dossier et surtout coller le plus près possible de la réalité.
- en peaufinant mieux mon dossier d'investissement.
- prévoir certains aspects du dossier par rapport au coût total d'investissement.

13. **Jusqu'à maintenant, mon niveau de satisfaction envers cet atelier est (cochez la ligne qui correspond à votre niveau de satisfaction):**

20 répondants:

- 0 Pas du tout satisfaisant
- 0 Un peu satisfaisant
- 0 Assez satisfaisant
- 6 Satisfaisant
- 11 Très satisfaisant
- 3 Complètement satisfaisant

14. **Avez-vous des observations et/ou suggestions qui nous permettront d'améliorer le contenu et le déroulement de cet atelier?**

16 répondants:

- pour ma part je ne trouve pas d'inconvénient durant cette première partie, seulement j'aurais suggéré qu'à la fin du séminaire que chacun puisse sortir d'ici avec un dossier bien élaboré que n'importe quel bureau d'étude de la place ne pourrait mettre en doute. Il faudra porter une attention particulière à cela.
- le cycle de vie des produits est à approfondir; développer d'avantage la nécessité d'élaborer au sein de l'entreprise une véritable politique sociale.
- non.
- pas pour le moment.
- faire une étude de cas complet d'un projet (rédaction du projet partie par partie); aux organisateurs des séminaires donner quelques moyens pour les frais de

déplacement des participants. Revoir le FONAPE pour cette question d'importance évidente.

- je suggère que l'on puisse réellement nous aider à nous mettre en contact avec nos fournisseurs; que l'on s'occupe individuellement de chacun de nous, de nos dossiers.
- autant que possible permettre la présentation de cas individuel par les promoteurs: cela donne un exemple concret de la situation; susciter la réflexion des autres, au candidat d'affiner ses arguments pour défendre son dossier.
- pour obtenir de meilleurs résultats il faut réduire les horaires de la journée et la longueur du séminaire et prolonger le temps du rendez-vous individuel ou au mieux le multiplier; élaborer un fascicule synthétique du cours.
- nous aimerions avoir une référence bibliographique nous permettant d'acquérir sur place ou sur commande les documents de managements que vous les animateurs avez exploité. Ces documents vont nous permettre de consolider les connaissances acquises pendant le séminaire.
- non; la façon dont l'atelier s'est déroulé jusqu'à présent me convient parfaitement et je souhaite que cela continue ainsi.
- permettre aux participants de faire chacun un bref exposé de son projet.
- aucune observations sur le contenu. Je vais seulement suggérer que l'on nous autorise à participer au prochain séminaire que vous allez bientôt animer sur la gestion des entreprises, à titre d'observateur, cela nous permettra d'avoir une meilleure connaissance des réalités de l'entrepreneuriat et de faire connaissance avec nos futures partenaires et concurrents.
- ma suggestion est de reprendre les menus du jour avec une explication rapide, revu en quelque sorte?
- dans le cas d'espèce des participants il faudra songer à les désintéresser pour amoindrir les difficultés de déplacements; organiser une visite sur le terrain dans la pratique.
- faite plus souvent cas des problèmes rencontrés dans nos pays sous-développés, étant donné que pour calquer littéralement ce qu'il y a chez les industrialisés dans nos pays on devient subjectif.
- je crois vraiment que la première partie est impeccable.
- non.

ANNEXE 7b

SEMINAIRE ATELIER SUR LA CREATION D'ENTREPRISES AU BURKINA FASO Ouagadougou, du 11 au 29 Janvier 1993

QUESTIONNAIRE D'EVALUATION DE FIN DE SEMINAIRE² uation

19 Répondants

I. LES OBJECTIFS DU SEMINAIRE

1. Au début du séminaire, un contrat a été conclu entre vous d'une part, et les animateurs d'autre part. Ce contrat était basé sur les attentes des deux parties.

En vous rappelant les attentes que vous aviez exprimées, dites-nous dans quelle mesure vous estimez qu'elles ont été satisfaites:

21 Répondants

- 0- Pas du tout
- 0- Insuffisamment
- 14- Suffisamment
- 7- Totalelement.

2. Si vos attentes n'ont pas été satisfaites, dites-nous, en quelques lignes les faits qui, à votre avis, en sont les causes

2 Répondants

Survol de certaines parties du programmes; Absence de cas d'application chiffré.

Pas totalement satisfait, car il faut toujours chercher à savoir davantage.

3. Les objectifs du séminaire ont-ils été clairement définis?

Les réponses des s minaristes ont t4̄actylographi es telles qu'elles ont t crites si

21 Répondants

- 0- Pas du tout
- 1- Insuffisamment
- 7- Suffisamment
- 13- Totalement.

4. Les objectifs du séminaire ont-ils correspondu à vos propres besoins ?

21 Répondants

- 0- Pas du tout
- 0- Insuffisamment
- 13- Suffisamment
- 8- Totalement

5. **Si les objectifs du séminaire n'ont pas totalement correspondu à vos besoins, pouvez-vous nous dire en quelques lignes ce qui aurait dû être fait pour faire correspondre ces objectifs à vos besoins**

3 Répondants

Le problème du financement reste insoluble; pour la plupart d'entre nous l'apport personnel, comme condition d'accès au financement est un cauchemar.

Il fallait aider activement à la recherche du financement.

Le seul problème est de nous aider sur l'autofinancement de façon à être opérationnel dans un meilleur délais.

6. Les objectifs du séminaire ont-ils été atteints à votre avis ?

21 Répondants

- 0- Pas du tout
- 0- Insuffisamment
- 13- Suffisamment
- 8- Totalement.

48

II. LES THEMES DES MODULES

7. **Après avoir participé à ce séminaire, quels sont les thèmes qui, à votre avis, vous aideront le plus à remplir votre mission de créateur d'entreprise? (les thèmes développés au cours du séminaire sont:**

20 Répondants

Module 1. Secteur Privé et développement au B.F.

Module 2. Identification d'opportunités d'affaires

Module 3. Préparation de dossier d'investissement

- * Le cadre logique
- * Le marketing
- * La technologie de projet
- * L'organisation et le management de projet
- * Les calendriers d'exécution de projet (le diagramme de Gantt, le PERT et le CPM)
- * L'analyse coûts/bénéfices
- * La recherche de financement
- * Les formes juridiques des PME/PMI
- * Régime du code des investissements
- * La fiscalité d'entreprise au B.F.
- * Le régime des assurances d'entreprises

Visite sur le terrain

Les Panels

Identification des tâches additionnelles pour le démarrage effectif du projet de chaque participant).

Commentaires:

Tous les modules

Tous les modules, à l'exception de "identification des tâches additionnelles"

Tous les modules sauf modules 1 et 2; il aurait fallu qu'on nous parle beaucoup des thèmes psychotechniques pour ceux qui veulent faire des sociétés.

Module 2, les Panels et identification des tâches additionnelles; ces trois thèmes principalement m'ont impliqués plus en profondeur dans les réalités incontournables de la création d'entreprises, dont la pierre angulaire reste avant tout l'argent et ses implications.

Surtout le marketing.

Tous les modules, sauf la visite sur le terrain.

Tous les modules, sauf visite sur le terrain, et les panels.

Module 1,3.

Module 3, et surtout étude du marché.

Module 2,3.

Module 2, 3.

Module 3.

Identification d'opportunité d'affaires, marketing, organisation et management de projet.

Module 3, les panels, identification de tâches additionnelles.

Module 2,3.

Module 1,3, visite sur le terrain et les panels, identification des tâches additionnelles; il est nécessaire pour les promoteurs de projets de passer par un séminaire du genre.

Tous les modules à l'exception de visite sur le terrain.

Module 1, 2, 3.

Le cadre logique, la technologie de projet, régime du code des investissements; on aurait dû programmer de manière précise l'intervention de la chambre de commerce.

Module 3, relatif à la préparation des dossiers d'investissements et précisément le marketing, les calendriers d'exécution des travaux, l'analyse coûts bénéfice, la recherche de financement.

[NOTE: par erreur, pas de question # 8]

9. **Après avoir participé à ce séminaire, estimez-vous qu'il y a des thèmes qui sont moins utiles concernant l'aide qu'ils peuvent vous apporter pour mieux comprendre et accomplir vos tâches.**

19 Répondants

Etude du marché, segmentation.

Non, les thèmes sont assez utiles.

Tout était très utiles.

La plupart des thèmes traités sont utiles, quant à la création des entreprises; à mon avis se sont des thèmes qui dépendent les uns les autres, à ne pas dissocier car cela peut porter préjudice au fil des tâches à accomplir.

J'estime que tous les thèmes traités se complètent harmonieusement, avec cependant des priorités d'approches, suivant les besoins de chaque projet particuliers. Mais c'est une approche personnelle pour chaque promoteur.

Tous les thèmes me sont utiles.

Non.

Non, pas de thèmes moins utiles car tout est utile pour les nouveaux créateurs d'entreprises.

Tous les thèmes sont utiles surtout quant il s'agit de jeunes entrepreneurs inexpérimentés.

Non.

J'estime qu'après ce séminaire, pouvoir monter le dossier et gérer aussi l'entreprise; donc à ce niveau aucun problème.

A mon avis tous les thèmes me paraissent important, même si le degré d'importance diffère d'un thème à l'autre.

Calendrier d'exécution, analyse coûts-bénéfices, recherche de financements.

Tout est utile.

~~51~~

94

Chacun des thèmes à un degré moindre ou grand à participer à compléter nos connaissances de futures entrepreneurs.

Non.

En résumé il faut tout apprécier pour la très bonne marche de l'entreprise, car tout exercice à son importance.

Néant.

Non.

10. Y a-t-il des thèmes qui n'ont pas figuré au programme du séminaire et que vous auriez souhaité voir développés ?

21 Répondants

8- OUI

13- NON

Si oui, lesquels?

7 Répondants

Elaboration d'un plan comptable.

La gestion des entreprises.

La gestion des entreprises.

La gestion.

Management d'un projet de développement, management d'entreprise, étude macro et micro économique.

Intervention plus abondante d'opérateurs économiques.

Le management en temps qu'art, au faite une petite notion.

11. Y a t-il des thèmes dans le programme que vous auriez souhaité voir éliminés ?

21 Répondants

1- OUI 20- NON

Si oui, lesquels ?

1 Répondant

La visite d'entreprise

12. Pensez-vous qu'il y a des thèmes pour lesquels le temps alloué était insuffisant ?

21 Répondants

15- OUI 5- NON

Si oui, lesquels ?

16 Répondants

Analyse coûts bénéfice.

Forme juridique des PME.

Analyse coûts bénéfices.

Les Panels.

Les formes juridiques des PME.

La gestion.

L'étude de marché, la technologie.

Le bilan d'ouverture; le compte d'exploitation prévisionnelle, le financement.

Le compte d'exploitation prévisionnelle, le remboursement des crédits.

Le marketing.

L'évaluation.

Le marketing, l'organisation et le management des projets.

Le montage financier et les questions d'organigramme.

Marketing et analyse coûts-bénéfices.

La technologie de projets: il aurait été souhaitable de limiter le nombre de participants en faisant une sélection conséquente pour que les spécialistes de chaque domaines viennent conseiller sur l'éventualité du choix technologique.

La préparation du dossier d'investissement; il aurait fallu peut-être que le séminaire s'étale en 2 tranches; les promoteurs allaient revenir avec les informations collectés chacun parlera alors de son expérience et recevra des conseils peut être définitifs.

L'analyse financière; il s'agit du module 3 (prep. du dossier d'investissement) en l'occurrence le calendrier d'exécution des projets (le diagramme de GANT, le PERT, et le CPM).

13. Pensez-vous qu'il y a des thèmes pour lesquels trop de temps a été accordé ?

20 Répondants

4- OUI 16- NON

Si oui, lesquels ?

5 Répondants

Comment servir de conseil à d'autres promoteurs; rencontre avec le banquier.

Module 2, identification d'opportunité d'affaires.

Le cadre logique.

Secteur privé et développement au BF.

Le régime des assurances d'entreprises.

14. **L'organisation et le développement des thèmes vous ont-ils paru logiques ?**

21 Répondants

21- OUI 0- NON

Si non, qu'est-ce qui aurait dû être fait pour en assurer la logique ?

On proposerait que le marketing soit après la recherche du financement.

III - PARTICIPATION

15. **Qualifiez la manière dont les discussions ont été menées durant le séminaire**

21 Répondants

0- très mal menées
0- insuffisamment bien menées
2- assez bien menées
3- bien menées
11- très bien menées
5- excellentes.

16. **Pensez-vous que suffisamment d'occasions vous ont été offertes pour participer activement aux discussions ?**

21 Répondants

18- OUI 3- PLUS OU MOINS 0- NON

17. **Si vous estimez que suffisamment d'occasions ne vous ont pas été offertes pour participer aux discussions, quelles seraient vos suggestions:**

1 Répondant

Etablir des exercices/devoir à traiter à la maison.

18. **Dans quelle mesure les exposés des animateurs vous ont-ils aidé à mieux comprendre de nouveaux concepts ?**

21 Répondants

- 0- Pas du tout
- 0- Insuffisamment
- 17- Suffisamment
- 4- Totalement

19. Si les exposés des animateurs ne vous ont pas aidé à mieux comprendre de nouveaux concepts, qu'est-ce qui aurait dû être fait pour qu'il en soit autrement ?

1 Répondant dont l'écriture est illisible

20. Estimez-vous qu'assez d'opportunités vous ont été données pour échanger des idées et des expériences avec les autres participants?

21 Répondants

- 0- Pas du tout
- 5- Insuffisamment
- 11- Suffisamment
- 5- Totalement

21. Dans quelle mesure les panels vous ont-ils permis de mieux comprendre votre rôle de créateur d'entreprise?

21 Répondants

- 0- Pas du tout
- 0- Insuffisamment
- 18- Suffisamment
- 3- Totalement

22. Les thèmes de ces panels sont-ils conformes à vos attentes?

21 Répondants

- 0- Pas du tout
- 1- Insuffisamment
- 13- Suffisamment
- 7- Totalement

IV - LES ANIMATEURS

23. Les animateurs ont-ils une connaissance des sujets discutés au cours du séminaire ?

20 Répondants

- 0- Pas du tout
- 0- Insuffisamment
- 0- Suffisamment
- 9- Très bonne connaissance
- 11- Excellente connaissance

24. Les animateurs ont-ils utilisé des exemples concrets au cours du séminaire ?

21 Répondants

- 0- Pas du tout
- 2- Insuffisamment
- 19- Suffisamment

25. Les animateurs ont-ils développé une interaction avec les participants ?

20 Répondants

- 0- Pas du tout
- 0- Insuffisamment
- 10- Suffisamment
- 10- Totalement

26. Les animateurs vous ont-ils paru organisés dans leurs présentations des thèmes ?

21 Répondants

- 0- Pas du tout
- 0- Insuffisamment
- 2- Suffisamment
- 8- Très bonne organisation
- 11- Excellente organisation.

~~57~~

100

V. DUREE DU SEMINAIRE

27. **Pensez-vous que le séminaire devrait :**

21 Répondants

- 7- durer plus longtemps
- 2- durer moins longtemps
- 11- la durée est adéquate.

VI. MATERIEL DIDACTIQUE

28. **Dans quelle mesure le matériel mis à votre disposition est-il adéquat ?**

21 Répondants

- 0- Pas du tout
- 1- Insuffisamment
- 14- Suffisamment
- 6- Totalement

VII - LES RESULTATS DU SEMINAIRE

29. **Par rapport au début du séminaire, pensez-vous que vous êtes suffisamment motivé pour créer une entreprise?**

21 Répondants

- 0- Pas du tout
- 0- Pas suffisamment
- 9- Suffisamment
- 12- Totalement

30. **Avez-vous la certitude que vous serez capable de créer effectivement votre entreprise?**

21 Répondants

- 0- Pas du tout
- 0- Pas suffisamment
- 13- Suffisamment
- 8- Totalement

31. Par rapport au début du séminaire, avez-vous une meilleure connaissance de l'environnement économique dans lequel se dérouleront vos activités?

21 Répondants

- 1- Pas du tout
- 2- Pas suffisamment
- 14- Suffisamment
- 4- Totalement

32. Par rapport au début du séminaire, avez-vous une meilleure connaissance de vos produits?

21 Répondants

- 0- Pas du tout
- 3- Pas suffisamment
- 9- Suffisamment
- 9- Totalement

33. Par rapport au début du séminaire, avez-vous une meilleure connaissance de votre marché?

21 Répondants

- 0- Pas du tout
- 3- Pas suffisamment
- 18- Suffisamment
- 0- Totalement

34. Par rapport au début du séminaire, avez-vous une meilleure connaissance de vos concurrents?

21 Répondants

- 0- Pas du tout
- 6- Pas suffisamment
- 13- Suffisamment
- 2- Totalement
- 1 répondant: pas de concurrent

35. Par rapport au début du séminaire, avez vous maintenant une meilleure connaissance de vos intrants?

21 Répondants

- 0- Pas du tout
- 1- Pas suffisamment
- 7- Suffisamment
- 13- Totalement

36. Avez-vous beaucoup d'information complémentaires à rechercher pour compléter votre dossier?

21 Répondants

- 0- Pas du tout
- 11- Pas suffisamment
- 5- Suffisamment
- 5- Beaucoup

37. Etes-vous capables de rechercher ces informations vous-même?

21 Répondants

- 0- Pas du tout
- 1- Pas suffisamment
- 20- Suffisamment

38. Dans quelle mesure les enseignements du séminaire vous permettront-ils d'améliorer votre dossier?

21 Répondants

- 0- Pas du tout
- 0- Pas suffisamment
- 5- Suffisamment
- 16- Beaucoup

39. Dans quelle mesure les enseignements du séminaire ont-ils contribué à aiguïser votre esprit d'entreprise?

21 Répondants

- 0- Pas du tout
- 0- Pas suffisamment
- 8- Suffisamment
- 13- Beaucoup

~~60~~

40. Dans quels autres domaines, en dehors de la création d'entreprise, pensez-vous être capable d'appliquer les enseignements reçus au cours de ce séminaire.

20 Répondants

Formateur.

Dans la vie de tous les jours.

Au cours de l'exécution et éventuellement une extension; conseiller pour les autres qui ont le souci de créer une entreprise, mais qui n'ont pas eut la chance de participer à un séminaire.

La gestion d'entreprise, la vie courante.

Dans l'organisation de ma vie privée.

Dans l'approche d'un problème donné (avec souplesse).

A mieux m'organiser, à toujours connaître mon environnement avant d'entreprendre quoi que se soi.

L'administration, gérant de projets.

Dans la gestion de l'entreprise; comment servir de conseil; pour d'autres séminaires avenir.

Dans mes relations publiques, dans le milieu des affaires.

Dans l'organisation générales de mes engagements usuelles en matières d'affaires.

Dans la vie courante pour des affaires personnelles; l'esprit analytique et logique surtout quand il s'agit de questions de dépenses et de profits.

L'organisation.

Conduire une exploitation par exemple; mener des études.

Je suis en très bonne mesure d'appliquer pour une concrétisation meilleure.

Dans les relations publiques.

~~ST~~

Aider d'autres personnes de mon domaine à monter un dossier financier.

Dans les cabinets d'études, et au nouveaux entrepreneurs.

Dans le domaine des discussions.

Servir de conseil à d'autres promoteurs; monter globalement un dossier.

41. Avez-vous encore des appréhensions?

20 Répondants

1 Oui

_19-Non

Si oui, lesquelles?

1 Répondant

Le financement

42. En ce qui concerne le financement de votre projet, quelles sont les difficultés auxquelles vous serez confronté?

19 Répondants

Apport personnel.

Lenteur d'écoulement (marché) et retard de financement.

Evaluation du taux d'intérêt; le long délai pour avoir le financement.

Insuffisances de fonds; temps du financement par rapport à mon calendrier de financement.

Problèmes de garantie ou d'apport personnel.

Apport personnel pour diminuer le taux de financement et augmenter la chance d'être financé.

Il peut arriver que le FONAPE ne puisse pas financer totalement le projet. Mes apports personnels ne sont pas élevés pour avoir de l'argent dans une banque.

Apport personnel; "chinoiseries" administratives.

Difficultés de faire comprendre aux bailleurs dans quelles orientations générales on peut inclure son projet. Le reste est sans problèmes.

Je serai confronté aux difficultés de coût total incompressible de mon projet qui est relativement plus élevé que mes sources de financement (FONAPE); je dois donc diversifier mes sources de financement.

Trouver assez de capitaux pour constituer les fonds propres; trouver un partenaire idéal.

Les modalités de financement; questions de garantie et d'apport personnel.

Les frais d'études sont très élevés.

Recherche d'information sur le secteur informel; informations statistiques viables.

Mes difficultés sont: financement et approvisionnement matériel.

Les délais de financement.

Difficultés d'avoir suffisamment de fonds.

Apports personnels; correspondance.

L'apport personnel; la garantie.

43. Comment pensez-vous contourner ces difficultés?

19 répondants

Réfléchir d'avantage.

En redoublant beaucoup d'esprit d'initiatives.

En créant parallèlement une activité voisine génératrice de recettes rapidement.

En finalisant plus rapidement et correctement mon dossier.

En me mettant face (aux problèmes) sans hésiter.

En suivant les conclusions du séminaire; en allant auprès des structures d'appui.

Je vais me mettre au sérieux, car je constate qu'il y a beaucoup à faire.

En demandant l'aide des autres parents, et peut-être des amis.

Je devrais me résoudre à revoir mon calendrier en vue de me donner un peu de temps pour la recherche de l'indispensable au financement nécessaire si je tiens à faire la différence pour parvenir à mes fins.

En diversifiant les sources de financement ou en changeant de site, car ce sont les aménagements de base qui me reviennent chers. Sur un site déjà aménagé, mes investissements vont énormément baisser.

Insister avec des explications et des dossiers.

Je mettrai à profit les enseignements tirés de ce séminaire pour les contourner et les surmonter.

Je prendrai des contacts avec un certain nombre d'institutions pour compléter le financement de mon projet.

Des initiatives restent à être déployées pour trouver quelque chose dans ce sens-là.

En insérant le peu de biens dont je dispose dans le bilan; en demandant le concours d'amis; en cherchant des fonds de garantie; en cherchant des lettres de recommandations.

Apport des amis et des parents; petits crédits avec les connaissances; me battre rigoureusement pour respecter mon calendrier.

En diminuant au maximum les charges; en reconditionnant le plus rapidement possible mon dossier.

En revoyant le réseau de commercialisation; en recherchant d'autres sources de financement en attendant FONAPE.

C'est là une difficulté incontournable (apport personnel).

VIII. DIVERS

44. **Avez-vous d'autres commentaires et suggestions à faire :**

11 répondants

Non.

Le message est bien passé.

Je souhaite une rencontre aussitôt l'entreprise créé afin de parfaire les choses et une meilleure connaissance sur la gestion.

Les animateurs ont été suffisamment patients au début; ce qui est très bien, car à la fin, ils sont arrivés à faire comprendre aux séminaristes qu'on peut toujours trouver un terrain d'entente dans une discussion.

Le temps est court; voir si on peut avoir quelque chose à la fin.

Le séminaire nous a été très profitable.

J'aimerais avoir l'adresse de tous les animateurs pour les contacter à tout moment.

Dans le cas d'espèce (étudiants), il aurait fallu prévoir quelques libéralités.

Que la Chambre de Commerce qui fait un travail de qualité, continue dans ce sens.

Je pense qu'on devrait essayer de permettre ou d'organiser des stages à l'intention des promoteurs.

45. **Pouvez-vous nous indiquer vos besoins et domaines de formation dans le futur ?**

21. répondants

Avoir la possibilité de suivre des recyclages de ce genre de domaine.

La gestion des entreprises.

Toujours de temps à autre, participer à des séminaires.

Le marketing.

Avec les rudiments que j'ai, mon besoin réel se bornera à m'habituer à l'approche plus efficiente de la technologie. Dans mon domaine, cela "bouge" beaucoup.

Management des entreprises dans les pays francophones d'Afrique; application du marketing dans l'entreprise Burkinabè: réalités et perspectives.

Gestion des entreprises et des hommes (management).

Langue anglaise; gestion des entreprises.

Gestion des entreprises; les impôts (TVA).

Gestion et comptabilité.

Besoins de connaissance en matière d'agro-pastorat; stages pratiques sur les sites.

Comptabilité analytique; droit des affaires.

Commerce international; valeurs cotés en bourse; système économique mondial (interaction).

La gestion n'a pas été développée.

Informatique, marketing, et gestion de l'entreprise (gestion financière).

Formation sur l'environnement logiciel; surveillance sur les dispositifs de surveillance en vue d'une extension.

Le management; l'informatique; et la gestion des entreprises.

La gestion.

La gestion; le marketing.

La gestion des entreprises.

Formateur (animateur en formation).

ANNEXE 7c

SEMINAIRE ATELIER SUR LE MANAGEMENT D'ENTREPRISES AU BURKINA

Ouagadougou du 1 au 19 Février 1993

DEPOUILLEMENT DU QUESTIONNAIRE D'EVALUATION DE FIN DE SEMINAIRE¹ uation

19 Répondants:

I. LES OBJECTIFS DU SEMINAIRE

1. Au début du séminaire, un contrat a été conclu entre vous d'une part, et les animateurs d'autre part. Ce contrat était basé sur les attentes des deux parties.

En vous rappelant les attentes que vous aviez exprimées, dites-nous dans quelle mesure vous estimez qu'elles ont été satisfaites :

18 Répondants

- Pas du tout

1 - Insuffisamment

16 - Suffisamment

1 - Totalelement.

2. Si vos attentes n'ont pas été satisfaites, dites-nous, en quelques lignes les faits qui, à votre avis, en sont les causes

5 Répondants

-Mes attentes ont été satisfaites mais il aurait fallu beaucoup plus d'exercices pratiques.

-La limitation du temps pour les modules et les sollicitations et obligations de service.

-Insuffisamment vu les délais prévus pour chaque module en fonction des

¹ Les réponses des séminaristes ont été dactylographiées telles qu'elles ont été écrites sur les fiches

connaissances de base de chaque participant.

-Pour des raisons de programmes personnels, je n'ai pas pu suivre tous les modules, ce que je regrette.

-Cependant il faut reconnaître que le temps était relativement insuffisant en raison du volume du séminaire (nombre de modules).

3. Les objectifs du séminaire ont-ils été clairement définis?

18 Répondants

- Pas du tout
- Insuffisamment
- 11 - Suffisamment
- 7 - Totalelement.

4. Les objectifs du séminaire ont-ils correspondu à vos propres besoins ?

19 Répondants

- Pas du tout
- 1 - Insuffisamment
- 13 - Suffisamment
- 5 - Totalelement

5. Si les objectifs du séminaire n'ont pas totalement correspondu à vos besoins, pouvez-vous nous dire en quelques lignes ce qui aurait dû être fait pour faire correspondre ces objectifs à vos besoins.

7 Répondants

-Eclater certains modules (Fiscalité)

-Pour permettre d'être assidu et ponctuel, il aurait fallu organiser le séminaire dans un autre lieu, en dehors de Ouaga; Programmer à l'avance les séminaires.

-Il aurait fallu plus de temps, ou plutôt un séminaire par module.

-On aurait dû s'étendre plus sur le marketing, les ressources humaines et financières.

-Pour mieux correspondre à mes besoins, le séminaire aurait pu porter uniquement sur mes propres besoins exprimés sur l'appui conseil en encadrement des associations d'artisans.

-Mes besoins essentiels ont été satisfaits ou cours de ce séminaire. Si non que j'ai suivi avec attention et intérêt le déroulement de ce séminaire.

-Une programmation annoncé longtemps à l'avance.

6. Les objectifs du séminaire ont-ils été atteints à votre avis ?

18 Répondants

- Pas du tout
- 2 - Insuffisamment
- 10 - Suffisamment
- 6 - Totalement.

7. Les modules suivants ont été abordés au cours du séminaire; Cochez ceux auxquels vous avez pris part:

19 Répondants

- 19 Introduction au management
- 17 Le marketing
- 16 Le management des ressources humaines
- 18 La comptabilité et l'analyse financière

8. Après avoir participé à ce séminaire, estimez-vous qu'il y a des thèmes qui sont moins utiles concernant l'aide qu'ils peuvent vous apporter pour mieux comprendre et accomplir vos tâches.

14 Répondants

- 4 Non
- 2 Le marketing
- Par ordre de priorité: introduction au management, marketing, comptabilité et analyse financière, management des ressources humaines.
- 5 Tous les thèmes.
- Le management des ressources humaines.
- La comptabilité.

9. Y a-t-il des thèmes qui n'ont pas figuré au programme du séminaire et que vous auriez souhaité voir développés ?

16 Répondants

6 - OUI 10 - NON

Si oui, lesquels?

10 Répondants

-Restructuration d'entreprise

-Création d'entreprise.

-Le contrôle de gestion.

-Fiscalité, informatique, gestion des conflits.

-Les assurances.

-Travail du manager et vacances; les managers africains ne savent pas l'importance des vacances pour la vie du DG et celle de l'entreprise.

-La préparation de contrats commerciaux avec d'autres partenaires pour ne pas se faire piéger; le fonctionnement des institutions financières.

-Notion du droit de travail, programme d'ajustement structurel instauré par la banque mondiale; avantages et inconvénients dans les pays les moins avancés.

-La pratique informatique. Je pense qu'il aurait fallu nous permettre de travailler beaucoup plus sur les appareils et que le temps nécessaire était insuffisant.

-La démarche et obligations à la création ou à la reprise d'une entreprise.

10. **Y a-t-il des thèmes dans le programme que vous auriez souhaité voir éliminés ?**

18 Répondants

4 - OUI 14 - NON

Si oui, lesquels ?

2 Répondants

-Les thèmes du programme sont complémentaires.

-La comptabilité; l'analyse financière.

~~70~~

113

11. Pensez-vous qu'il y a des thèmes pour lesquels le temps alloué était insuffisant ?

19 Répondants

18 - OUI 1 - NON

Si oui, lesquels ?

18 Répondants

- 3 Démonstration de l'utilisation de l'ordinateur
- 9 Notion de fiscalité du BF.
- 2 Notion de trésorerie d'une entreprise.
- 11 La comptabilité et l'analyse financière.
- 2 Le marketing.
- 4 Les ressources humaines (droit/législation du travail).
- Les relations entreprises/cabinets comptables.
- Rencontre avec expert.
- Il aurait fallu plus de travail pratique pour la comptabilité.

12. Pensez-vous qu'il y a des thèmes pour lesquels trop de temps a été accordé ?

19 Répondants

5 - OUI 14 - NON

Si oui, lesquels ?

4 Répondants

-L'analyse financière.

-La comptabilité.

-Introduction au Management (divers - présentation des animateurs et des séminaristes).

-Gestion des ressources humaines dans l'entreprise.

13. L'organisation et le développement des thèmes vous ont-ils paru logiques ?

19 Répondants

~~71~~

114

15 - OUI

4 - NON

Si non, qu'est-ce qui aurait dû être fait pour en assurer la logique ?

2 Répondants

-Réduire le nombre jours utilisé pour la comptabilité et augmenter celui de l'introduction au management du marketing et des ressources humaines.

-La séance en informatique aurait du être placé en fin de matinée car elle n'intéresse pas tout le monde.

III - PARTICIPATION

14. Qualifiez la manière dont les discussions ont été menées durant le séminaire

19 Répondants

- très mal menées
- insuffisamment bien menées
- 2 - assez bien menées
- 7 - bien menées
- 10 - très bien menées
- excellent.

1 commentaire sur la notion de "brainstorming" : très bien menée.

15. Pensez-vous que suffisamment d'occasions vous ont été offertes pour participer activement aux discussions ?

19 Répondants

16 - OUI

3 - PLUS OU MOINS

- NON

1 commentaire: tous les participants ne prenaient pas part au débats.

16. Dans quelle mesure les exposés des animateurs vous ont-ils aidé à mieux comprendre de nouveaux concepts ?

19 Répondants

- Pas du tout

72

115

- Insuffisamment
- 18 - Suffisamment
- 1 - Totalement

17. **Estimez-vous qu'assez d'opportunités vous ont été données pour échanger des idées et des expériences avec les autres participants?**

20 Répondants

- 1 - Pas du tout
- 1 - Insuffisamment
- 13 - Suffisamment
- 5 - Totalement

1 commentaire: tous les participants n'ont pas fait l'effort d'ouverture pendant et après les cours quotidiens.

18. **Dans quelle mesure les panels vous ont-ils permis de mieux comprendre votre rôle dans l'entreprise?**

16 Répondants

- Pas du tout
- Insuffisamment
- 13 - Suffisamment
- 3 - Totalement

1 commentaire: dans la mesure où les concepts ont été démistifié; dan la mesure où on m'a mis en relief les entreprises.

19. **Les thèmes de ces panels sont-ils conformes à vos attentes?**

18 Répondants

- Pas du tout
- 3 - Insuffisamment
- 8 - Suffisamment
- 7 - Totalement

1 commentaire: l'établissement du système et suivi de comptabilité pour les PMI/PME étaient totalement conformes a mes attentes.

IV - LES ANIMATEURS

20. Les animateurs ont-ils une connaissance des sujets discutés au cours du séminaire ?

19 Répondants

- Pas du tout
- Insuffisamment
- 1 - Suffisamment
- 12 - Très bonne connaissance
- 6 - Excellente connaissance

1 commentaire: les nationaux manquent de techniques de transmissions de leurs connaissances.

21. Les animateurs ont-ils utilisé des exemples concrets au cours du séminaire ?

19 Répondants

- Pas du tout
- Insuffisamment
- 19 - Suffisamment

22. Les animateurs ont-ils développé une interaction avec les participants ?

18 Répondants

- Pas du tout
- 1 - Insuffisamment
- 10 - Suffisamment
- 7 - Totalelement

1 commentaire: parce que tous les participants ne voulaient pas se dévoiler.

23. Les animateurs vous ont-ils paru organisés dans leurs présentations des thèmes?

19 Répondants

- Pas du tout
- Insuffisamment
- 4 - Suffisamment

11 - Très bonne organisation
4 - Excellente organisation.

V. DUREE DU SEMINAIRE

24. **Pensez-vous que le séminaire devrait :**

19 Répondants

- 4 - durer plus longtemps
- 9 - durer moins longtemps
- 6 - la durée est adéquate.

VI. MATERIEL DIDACTIQUE

25. **Dans quelle mesure le matériel mis à votre disposition est-il adéquat ?**

19 Répondants

- Pas du tout
- 2 - Insuffisamment
- 14 - Suffisamment
- 3 - Totalement

1 commentaire: parce que le temps matériel manquait pour les exploiter aussitôt après afin de les rediscuter le lendemain.

VII - LES RESULTATS DU SEMINAIRE

26. **Par rapport au début du séminaire, avez-vous maintenant une meilleure connaissance des concepts du management?**

19 Répondants

- Pas du tout
- Insuffisamment
- 16 - Suffisamment
- 3 - Totalement

27. **Les enseignements de ce séminaires vous seront-ils utiles pour la conduite de vos affaires?**

19 Répondants

- Pas du tout
- Insuffisamment

16 - Suffisamment
3 - Totalement

1 commentaire: suffisamment parce qu'il faut les réactualiser chaque fois.

28. **Citez quelques problèmes que les enseignements de ce séminaire vous permettront de résoudre:**

19 Répondants

-Par ce séminaire, je saurai désormais comment je dois me prendre pour communiquer avec les employés de ma futur entreprise.

-Management et marketing (2)

-Problèmes de comportement

-gestion du personnel.

-Comptabilité et finances.

-Ressources Humaines (2).

-Gestion de la trésorerie (3).

-La mauvaise collaboration

-La mauvaise gestion financière.

-La mévente due à la mauvaise qualité des produits.

-La définition des rôles dans mon entreprise.

-L'établissement de quelques ratio pour tenir la route.

-Relations entre personnelles; manière de diriger; comportement devant des problèmes pratiques (problèmes sociaux, problèmes avec l'administration)

-Recherche de marcher.

-Relations humaines

-Analyse financière (3).

- Comptabilité générale.
 - Répartition des tâches et de leur contrôle.
 - Motivation; gestion financière; planification; devoir envers la fiscalité (3).
 - Difficulté de communication avec mon personnel et mes clients.
 - Meilleure gestion des hommes.
 - Problèmes de gestion personnelles et financières.
 - Développement de l'esprit d'entreprise.
 - Mieux organiser les relations publiques.
 - Etablir une gestion prévisionnelle; mieux préparer et présenter mes projets.
 - Surveiller mon comptable.
 - Mieux faire face aux aléas des affaires.
 - Prise en compte de l'élément humain dans les décisions.
 - Suivi des clients à l'étranger.
 - Compréhension de la comptabilité.
 - Communication.
 - Comportement responsable vis-à-vis de mes collaborateurs.
 - Gestion des Ressources humaines.
 - Organisation comptable.
 - Pénétration du marché; meilleur suivi comptable; meilleure organisation de l'entreprise.
29. **Dans quels autres domaines, en dehors du management des entreprises, pensez-vous être capable d'appliquer les enseignements reçus au cours de ce séminaire.**

18 Répondants

TT

- Domaine des relations publiques.
- Dans la vie familiale.
- Dans les relations avec les amis.
- Dans la vie pratique.
- En famille; dans l'organisation ou je suis membre; dans mon parti politique.
- Dans le domaine des organisations tel que les associations régionale ou locale à but sociale et économique.
- Dans mon ménage.
- Dans l'encadrement et le suivi des projets artisanaux.
- Dans mon environnement.
- Dans la vie courante.
- Les relations avec l'administration du travail.
- Relations entre opérateurs économiques.
- Dans la Vie de tout les jours et en famille.
- Je pouvais essayer d'appliquer les connaissances acquise tout en espérant réussir.
- Dans ma vie quotidienne.
- Conseil et recommandations à ceux qui n'ont pas de la chance de participer au séminaire.
- Dans le domaine des associations dont je suis membre.
- Vie courante.
- Dans la politique.
- Dans la famille.
- Dans la vie quotidienne familiale.

-Dans mes rapports avec les autres et avec ma famille.

~~78~~

127

VIII. DIVERS

30. Si vous avez participé à d'autres séminaires, pouvez-vous comparer ces séminaires à celui-ci en cochant l'une des alternatives suivantes?

14 Répondants

- 11 La qualité de ce séminaire-ci est supérieure
- 3 Ce séminaire-ci est de même qualité que ceux-là
- 0 La qualité de ce séminaire est inférieure

31. Avez-vous d'autres commentaires et suggestions à faire :

17 Répondants

-Je souhaite que la CCIAB cherche d'avantage de moyen et des opportunités pour aider les entrepreneurs débutants surtout.

-Prévenir les intéressés plus tôt.

-Réduire la durée du séminaire.

-Il faudrait plus de planche en comptabilité et finance et éventuellement en fiscalité.

-Il faudra réviser le temps.

-Le séminaire à permit de faire un synthèse entre la formation académique et la pratique courante au sein de l'entreprise.

-Nous avons eut un bon programme, de bons thèmes et de bons animateurs.

-C'est un bon investissement.

-Je souhaite être suivi à l'issue du séminaire dans le cadre de la pratique à la gestion des entreprise.

-S'apprentir beaucoup plus sur la fiscalité.

-Prévoir un séminaire dans un an pour consolider et approfondir.

-Dans l'ensemble tout c'est bien passé et il serait souhaitable de pouvoir participer à des séminaires de ce genre pour pouvoir développer des échanges et acquérir de nouvelles méthodes.

-Je me réjouis du bon déroulement de ce séminaire et surtout de la classe des animateurs.

-J'encourage la CCIAB à continuer de cette voie afin de se forger une image de marque en rendant des opérateurs économique de notre pays plus performant que le séminaire soit cibler à l'avenir avec des délais acceptable pour tous.

-L'intérêt d'un tel séminaire: formation a moindre frais.

-Procéder à des séminaires plus spécialiser de deux semaines en plus.

32. Pouvez-vous nous indiquer vos besoins et domaines de formation dans le futur ?

17 Répondants

-Domaine marketing.

-Formation en comptabilité et analyse financière.

-Comptabilité et finance.

-Création des entreprises.

-Dans l'immédiat c'est assez difficile.

-Politique commerciale.

-Analyse Financière.

-Approfondissement du continue du présent séminaire pour l'organisation d'autres séminaires du même objet.

-Séminaire spécifique sur le management des ressources humaines (approfondissement) axé surtout sur l'artisanat dans le cadre d'un appui conseil plus efficace.

-Contrôle de gestion informatique.

-Résolution de litiges employeurs travailleurs; problèmes de privatisations; création d'entreprises; formation pratique; suivi de la comptabilité et de la fiscalité.

-La planification.

- La connaissance de l'environnement économique générale.
- Gestion de la trésorerie.
- Fiscalité et assurance.
- Fiscalité; Création financière de l'entreprise.

~~82~~

125

ANNEXE 8

**SEMINAIRE ATELIER SUR LA GESTION D'ENTREPRISES
Ouagadougou, du 1 au 19 Février 1993**

ATTENTES DES PARTICIPANTS

ATTENTES DES PARTICIPANTS

Création et restructuration d'entreprises

Techniques de recherche de marchés et son maintien.

Gestion efficace d'entreprises.

Connaissances générales sur le management de l'entreprise.

Recherche de financement.

Appui et conseil pour faire face à la concurrence déloyale dans son secteur d'intervention.

Négociation de contrats.

Approvisionnement en matières premières.

Recherche de partenaires avec les participants présents à ce séminaire.

Planification et hiérarchisation des activités.

Comment être concurrentiel?

Comment minimiser ses charges et maximiser ses profits (objectif de rentabilités)

Gestion des:

- * Ressources humaines
- * Ressources financières
- * Approvisionnements

Relations Publiques

Clientèles

Concurrents

Gestion du temps

Techniques de contrôle de gestion interne (techniques d'audit seront revus très légèrement)

Règlements de conflits entre employeurs et travailleurs.

Choix des collaborateurs

Situation des entreprises privées face aux monopoles d'état ou que l'état donne à un opérateur privé.

Choix du moment pour investir:

Agrandissement

Nouvelles orientations

ANNEXE 9

MATERIEL DIDACTIQUE DISTRIBUE AUX PARTICIPANTS POUR LES DEUX SEMINAIRES

Page, Jr., J.M. et Steel, W.F. Le développement des petites entreprises, questions économiques tirées du contexte africain. Banque Mondiale, 1990.

Gualino, Pn. Aide-mémoire d'analyse financière. Paris. CDET Editions Banque.

Clark Atlanta University. Institute for international affairs and development. Programme francophone de formation et de consultation en management. Introduction au management et à l'amélioration systématique des performances des organisations et entreprises.

Clark Atlanta University. Institute for international affairs and development. Programme Francophone de formation et de consultation en management. La Planification et le management des projets.

Clark Atlanta University. Institute for international affairs and development. Programme Francophone de formation et de consultation en management. Management des ressources humaines.

Le Marketing.

La gestion des ressources humaines.

L'environnement d'une entreprise.

Entreprise individuelle ou société.

Diouf, Makhtar. Les fondements théoriques des politiques d'ajustement du FMI dans les pays sous-développés. Africa Développement.

CCIAB. Créez votre entreprise.

CCIAB. Opérateurs économiques, ce qu'il faut savoir.

Ouédraogo, Marcel. Outil Informatique et gestion d'entreprise. SYSAFRICA, 1993.

Kaboré, Sika. Cadre Juridique des entreprises au Burkina Faso. CCIAB, 1993.
Ouédraogo, Georges. La réglementation en matière de travail et d'emploi au Burkina Faso, droits et obligations des employeurs et des employés.

Le plan comptable OCAM.

Ordonnance No. 92 - 042/PRES, Portant code des investissements au Burkina Faso.

Ordonnance No. 92 - 172/PRES/MICM, Portant modalités d'application de l'Ordonnance No. 92 - 042/PRES du 10 juin 1992, portant Code des Investissements au Burkina Faso.

Dossier de demande d'agrément.

Service de promotion et de développement des investissements en Afrique (APDF).

Présentation du Centre d'Assistance au Projets, Entreprises et Sociétés (C.A.P.E.S.).

Fonds pour l'entreprise en Afrique.

Illustration de l'interdépendance entre les éléments du projet.

Séquence logique des éléments du squelette du projet.

Le cycle d'un projet.

La planification d'un Projet.

Principales étapes de l'analyse d'un projet.

Les environnements.

Questionnaire pour détecter vos motivations.

Echéancier de flux financiers.

Exploitation prévisionnelle.

Etude de cas, Les Hywell 800.

Aide-Mémoire d'analyse financière.

La gestion efficace des projets de développement.

Note: Un exemplaire de ce matériel est présenté dans les volumes II et III de ce rapport.

~~87~~

130