

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN GESTION DES PMO

PAR CONSTANCE MOH
(Baccalauréat spécialisé en relations industrielles)

ÉLABORATION D'UN MÉCANISME
DE PROMOTION DE LA SOUS-TRAITANCE
EN CÔTE D'IVOIRE

FÉVRIER 1988



Mise en garde/Advice

Afin de rendre accessible au plus grand nombre le résultat des travaux de recherche menés par ses étudiants gradués et dans l'esprit des règles qui régissent le dépôt et la diffusion des mémoires et thèses produits dans cette Institution, **l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** est fière de rendre accessible une version complète et gratuite de cette œuvre.

Motivated by a desire to make the results of its graduate students' research accessible to all, and in accordance with the rules governing the acceptance and diffusion of dissertations and theses in this Institution, the **Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** is proud to make a complete version of this work available at no cost to the reader.

L'auteur conserve néanmoins la propriété du droit d'auteur qui protège ce mémoire ou cette thèse. Ni le mémoire ou la thèse ni des extraits substantiels de ceux-ci ne peuvent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation.

The author retains ownership of the copyright of this dissertation or thesis. Neither the dissertation or thesis, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

SOMMAIRE

Il existe, et on ne saurait le discuter, plusieurs rapports d'études, plusieurs ouvrages qui démontrent la vitalité de la petite et moyenne entreprise.

En effet, pour les pays industrialisés, elle demeure un élément d'équilibre économique et, pour les états moins favorisés, elle est un excellent moyen de développement industriel. On parle entre autres en Côte d'Ivoire de 1 500 PME contre 500 grandes entreprises. Cette réalité suscite de plus en plus et de part et d'autres, de nombreux moyens et mécanismes pour la promotion de ces petites unités de production.

Parmi les différents moyens qui sont déployés, nous avons, quant à nous, choisi d'en privilégier un. Ainsi, nous avons entrepris de réfléchir sur le thème de la sous-traitance, comme étant une façon de promouvoir la petite et moyenne entreprise, et ce, pour atteindre l'objectif ultime de développement et d'équilibre de l'économie Ivoirienne.

Il s'agit alors essentiellement de savoir comment devrait-on s'y prendre pour développer la pratique de la sous-traitance.

Nos travaux nous ont donc conduit à la proposition d'un concept de sous-traitance organisé entre PME et grandes entreprises.

Ce concept se traduirait en un institut qui servirait de structure d'encadrement pour canaliser et valoriser les efforts des PME, et ainsi offrir aux grandes entreprises une alternative aux importations de biens et services.

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier mes professeurs encadreur, en l'occurrence Messieurs Raymond Auger et Gilbert Brisson, qui ont assuré la direction de ce travail. Leurs commentaires, suggestions, conseils et appui moral, m'ont été d'un secours inestimable.

Nous avons tout au long de cette période formé une équipe qui a su travailler dans l'harmonie et l'honnêteté la plus parfaite.

Pour toutes ces choses, je leur redis très humblement et bien du fond du coeur "Merci".

Je suis également reconnaissante aux responsables de la bibliothèque, à savoir: Messieurs Guy Laberge et Roger De la Sablonnière qui n'ont ménagé aucun effort pour me procurer les documentations adéquates.

Ma reconnaissance aussi à la secrétaire, Madame Normande Lapointe, qui a inlassablement tapé et retapé ce manuscrit.

Ma gratitude toute particulière à toutes les personnes qui de près ou de loin ont contribué à la réalisation de cette recherche, en particulier M. Alain Belkiri et M. Didier K. Koffi.

Enfin, je suis redevable de leur soutien moral et financier aux personnes suivantes: Papa, Maman, frères, soeurs et mari. Sans eux, rien n'aurait pu se réaliser. "Je vous dis Mille fois Merci."

À mon mari, je suis gré de l'intérêt à la fois discret et combien affectueux qu'il a manifesté tout au long de cette période.

En terminant, je veux remercier mon fils qui, par sa candeur et sa naïveté, a su égayer tous ces moments.

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	iii
REMERCIEMENTS.....	v
TABLE DES MATIÈRES	vii
LISTE DES TABLEAUX	xi
INTRODUCTION	1
PARTIE I: PRÉSENTATION SOCIO-ÉCONOMIQUE DE LA CÔTE D'IVOIRE	9
CHAPITRE I. CARACTÉRISTIQUES SOCIO-PHYSIQUES.....	10
1. Aspect physique	10
2. Aspect démographique.....	12
3. Aspect socio-culturel.....	13
4. Aspect socio-politique.....	14
CHAPITRE II. ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE.....	15
I. Agriculture.....	15
A. Culture de rapport	15
1. café et cacao.....	15
2. sucre.....	16
3. coton	17
4. autres	17
B. Cultures vivrières.....	18

C. Forêts	18
II. Industrie.....	19
A. Évolution et répartition sectorielle de la production	20
B. Nombre, taille et localisation des entreprises.....	24
C. Investissement et propriété.....	25
III. Commerce.....	26
IV. Forces et faiblesses de l'économie.....	30
V. Perspectives et stratégies	31
CHAPITRE III. PLACE DE LA PME EN CÔTE D'IVOIRE	33
I. Définition et typologie des PME.....	33
II. Forme juridique et pourcentage du capital ivoirien dans les PME.....	38
III. Niveau de formation, type de gestion et répartition des PME	39
IV. Rôle des PME dans la vie économique	40
A. Répartition des PME par secteur d'activités.....	40
B. Répartition géographique	42
C. PME, revenus et emplois	42
V. Problèmes liés au développement des PME.....	47
VI. Mécanismes de soutien et d'assistance aux PME.....	49
A. Le fonds de garantie des crédits.....	49
B. Le fonds spécial.....	49
C. Le centre d'assistance et de promotion	50

VII. Perspectives et alternatives de promotion PME.....	51
A. Le parrainage.....	51
B. Le partenariat.....	52
C. La sous-traitance.....	52
PARTIE II: LE CHOIX DE LA SOUS-TRAITANCE.....	54
CHAPITRE I. NOTION ET DIFFÉRENTES FORMES DE SOUS-TRAITANCE.....	55
I. Définition.....	55
II. Différentes formes de sous-traitance.....	57
A. Sous-traitance de capacité.....	57
B. Sous-traitance d'économie	58
C. Sous-traitance de spécialité.....	58
III. Facteurs décisifs pour le fonctionnement de la sous-traitance.....	59
A. Éléments intervenant dans la décision de sous-traiter	59
B. Éléments intervenant dans le choix du sous-traitant.....	61
IV. Avantages et inconvénients de la sous-traitance	62
CHAPITRE II. CARACTÉRISTIQUES DE L'INDUSTRIE IVOIRIENNE AU REGARD DE LA SOUS-TRAITANCE.....	67
I. Sous-traitance du point de vue du donneur d'ordres.....	67
A. Répartition des entreprises et volume de sous-traitance par branche d'activités.....	70
B. Répartition de la sous-traitance selon les différentes formes et la nature des travaux de sous-traitance	75

II. Sous-traitance du point de vue des entreprises sous-traitantes.....	79
III. Obstacles à la sous-traitance.....	81
A. Tout faire soi-même.....	82
B. Manque d'économies externes	83
C. Étroitesse du marché.....	83
D. Méfiance des donneurs d'ordres	84
IV. Élaboration du mécanisme favorisant la promotion de la sous-traitance.....	86
Rôle des pouvoirs publics, des groupements privés et des grandes entreprises	88
1. Documentation	94
2. Information	98
3. Liaison, matching, correspondance et contrat.....	101
4. Assistance, conseil et formation.....	102
5. Inspection, contrôle et suivi.....	103
CONCLUSION GÉNÉRALE	109
BIBLIOGRAPHIE.....	113
ANNEXE 1: Part de la main-d'oeuvre du secteur manufacturier employée dans les petites et grandes entreprises dans quelques pays africains	
ANNEXE 2: Carte de la République de la Côte d'Ivoire	
ANNEXE 3: Productions agro-industrielles ivoiriennes, 1980-1981, en tonnes	
ANNEXE 4: Exemple d'une foire de sous-traitance	
ANNEXE 5: Exemple d'un contrat de sous-traitance	
ANNEXE 6: Exemple d'instruction d'une demande de soumission de sous- traitance	

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

Tableau 1:	Parallèle entre la Côte d'Ivoire et le Canada.....	12
Tableau 2:	Évolution de la valeur ajoutée et de la part de l'industrie dans le PIB	20
Tableau 3:	Répartition de la valeur ajoutée par branche d'activités.....	21
Tableau 4:	Répartition de l'emploi par branches d'activités.....	22
Tableau 5:	Principales caractéristiques des branches industrielles.....	23
Tableau 6:	Principales importations et exportations de la Côte d'Ivoire...	27
Tableau 7:	Évolution du commerce extérieur.....	29
Tableau 8:	Forces et faiblesses de l'économie ivoirienne	30
Tableau 9:	Définition et caractéristiques des cinq grands secteurs d'entreprises.....	37
Tableau 10:	Nombre de PME à capital Ivoirien.....	38
Tableau 11:	Niveau de formation des entrepreneurs.....	39
Tableau 12:	Type de gestion des PME par branche d'activités.....	40
Tableau 13:	Répartition et effectif des PME par secteur d'activités.....	41
Tableau 14:	Part des PME dans l'industrie	43
Tableau 15:	Répartition des grandes entreprises et des PME et effectif par secteurs d'activités	46
Tableau 16:	Problèmes liés au développement des PME	48
Tableau 17:	Éléments intervenant dans le choix de produire ou acheter...	60
Tableau 18:	Éléments intervenant dans le choix du sous-traitant.....	61

Tableau 19: Avantages et inconvénients de la sous-traitance.....	62
Tableau 20: Structure "Shitauke" dans l'industrie de la construction automobile	65
Tableau 21: Principales entreprises ivoiriennes	68
Tableau 22: Répartition de l'échantillon.....	69
Tableau 23: Répartition des entreprises donneur d'ordres	70
Tableau 24: Volume de sous-traitance par branche d'activités	72
Tableau 25: Volume de sous-traitance selon le type d'entreprises donneur d'ordres.....	74
Tableau 26: Répartition de la forme de sous-traitance selon les branches d'activités	75
Tableau 27: Nature et importance des travaux donnés en sous-traitance ..	77
Tableau 28: Volume et pourcentage de sous-traitance dans les secteurs prédominants.....	78
Tableau 29: Répartition des entreprises sous-traitantes.....	79
Tableau 30: Perspectives de l'intérêt que les entreprises accorderaient à la sous-traitance.....	81
Tableau 31: Critiques formulées par les donneurs d'ordres à l'égard des sous-traitants africains	84
Tableau 32: Le modèle	92
Tableau 33: Le modèle détaillé.....	93
Tableau 34: Nature et objectifs des principaux organismes de promotion de la PME	105
Tableau 35: Organisation de l'Institut de promotion de la sous-traitance..	106

INTRODUCTION

De nos jours, les petites et moyennes entreprises occupent une place de plus en plus importante dans les stratégies de développement socio-économique de plusieurs pays, tant industrialisés qu'en voie d'industrialisation.

Dans le cas des pays industrialisés, on dispose d'une quantité appréciable d'information sur le rôle des PME; mais on connaît moins bien les PME en Afrique.

Néanmoins, la plupart des gouvernements africains déploient de nombreux efforts pour soutenir les activités des petites et moyennes entreprises dans leurs politiques de développement national. On parle par exemple en Côte d'Ivoire de centres d'assistance et de promotion des PME (CAPEN), de fonds de garantie des crédits aux entreprises ivoiriennes (FGGEI), de fonds spécial pour les PME. De plus, les colloques, séminaires et symposiums sur les PME se multiplient chaque année. Par ailleurs, les petites entreprises bénéficient d'un pays à l'autre du continent, d'assistance technique et financière considérable accordée par des organismes internationaux tels l'Agence Canadienne de Développement International (ACDI), le Centre de Recherche et de Développement International (CRDI), etc. Il convient alors de se demander si la contribution potentielle ou effective des PME au

développement socio-économique d'un pays justifie l'importance qui leur est accordée.

En réponse à cette question, on pourrait mentionner qu'un secteur de PME dynamique pourrait contribuer à la réalisation d'un grand nombre d'objectifs de développement adoptés par les gouvernements africains, à savoir: utilisation efficiente des ressources, création d'emplois, mobilisation de l'épargne et des investissements nationaux, formation des cadres et des travailleurs semi-spécialisés, utilisation des ressources locales, utilisation plus équitable des revenus et croissance de la production orientée vers les besoins fondamentaux du consommateur, décentralisation de l'activité économique, capteurs de nouvelles technologies. Toutefois, quelle est la base objective sur laquelle on se fonde pour penser que ces petites entreprises auraient un comportement différent des grandes.

Rappelons avant tout qu'au cours des années qui ont suivi l'accession à l'indépendance de plusieurs états africains (années 60) les politiques et programmes de recherche se sont orientés vers l'expansion de l'industrie "moderne" à grande échelle, surtout dans le but d'assurer des substituts aux produits importés des anciennes puissances coloniales. Le développement était conçu sous une forme qui liait la croissance au secteur moderne et considérant le secteur traditionnel comme relativement improductif, on mettait l'accent sur la création et la mobilisation des investissements étrangers pour financer des entreprises industrielles.

L'intérêt croissant qui s'est manifesté en faveur des PME depuis les années 70 s'explique par les raisons suivantes:

Les données qualitatives et quantitatives disponibles indiquent que le plus gros de l'emploi dans le secteur manufacturier est concentré dans les petites entreprises dans la plupart des pays africains. Il ressort de l'étude d'un échantillon de sept¹ pays qu'un seul fait exception: l'Égypte, où les PME emploient moins de 59% de la main-d'oeuvre manufacturière totale, alors qu'en Éthiopie, au Ghana, au Nigeria et en Sierra Leone, ce taux est supérieur à 82% (voir annexe 1). Au Burundi et au Botswana, la production industrielle des PME représente plus de la moitié de la production globale alors qu'elle est inférieure à 25% en Tanzanie, au Kenya et au Ghana. Par ailleurs la contribution au PNB au Burundi était de 8,2% pour les PME et de 4,6% pour les grandes entreprises en 1980².

En ce qui concerne la Côte d'Ivoire, la centrale des bilans dénombre en 1980, 1 536 PME avec 22 082 emplois toutes branches confondues, contre 500 grandes entreprises³. Il s'agit donc d'une économie qui présente quelques grandes unités de production et une nuée de petites unités. À cet effet, on rapporte dans les documents du Ministère de l'Industrie les propos suivants:

¹ John M. Page, J.R. et William F. Steel. Le développement des petites entreprises, Document technique de la Banque mondiale, n° 26, Banque Mondiale Washington DC, États-Unis d'Amérique, 1982.

² John M. Page, J.R. et William F. Steel, Op. cit.

³ Ministère de l'Industrie de Côte d'Ivoire. Politique de promotion de la PME et de l'artisanat, document préparé lors du 7ème Congrès du PDCIRDA, août 1985.

«...Aucune économie moderne ne peut se contenter de quelques usines, aussi importantes soient-elles. Il lui faut un tissu industriel qui pour être solide doit être dense et ramifié, c'est-à-dire compter un grand nombre de petites unités, n'employant que quelques dizaines d'ouvriers. C'est en grande partie ce qui fait la force des industries américaines et européennes qui groupent aux côtés des géants, des centaines de petites affaires, animées le plus souvent par leur propriétaire et dans lesquelles se manifeste à plein l'esprit d'entreprise et d'innovation...»⁴

À partir de toutes ces considérations, l'on s'efforce d'infléchir la politique industrielle en dégagant des moyens nombreux en vue de la promotion des PME. Nous n'entendons pas quant à nous faire ici le tour de tous ces moyens. L'objectif que nous poursuivons ici est de réfléchir sur le phénomène de la sous-traitance comme avenue possible de développement des PME. L'activité de sous-traitance peut être définie comme étant essentiellement un arrangement contractuel entre une firme donneur d'ordres et une autre sous-traitante pour la production d'un bien ou service.

Elle est entre autre un instrument considéré comme étant une source certaine de création d'emplois à moindre investissement de capital. À cet égard, les expériences de certains pays industrialisés ont suscité beaucoup d'enthousiasme.

Exemple: Pour la seule année 1972, une des grandes sociétés mondiales a fait appel à 45 000 fournisseurs pour plus de 14,3 milliards de dollars de

⁴ Ministère de l'économie, des finances et du plan, La Côte d'Ivoire en chiffres. édition 1979-80, p. 123-124.

marchandises et de service, environ 20 000 de ces entreprises soit 44% du total occupaient moins de 100 personnes⁵. En France, la part des sous-traitants et des fournisseurs atteint 50 à 60% de la valeur des livraisons de produits finis dans le domaine de l'électro-ménager et de l'automobile⁶.

Au Japon, on affirme que la sous-traitance a contribué très largement à faire du Japon un pays capable de produire dans des conditions rentables pour le marché intérieur et extérieur⁷. En 1969, les pourcentages de la production totale sous-traitée dans certaines branches de l'industrie manufacturière étaient les suivantes:

- appareils électriques à usage domestique:	23,6%
- construction navale	17,9%
- machines, outils	15,1%
- industries électroniques	14,5%

En 1970, les petites entreprises assuraient 48,9% de la production industrielle nationale totale; en 1971, 57,9% des petites entreprises du secteur manufacturier étaient des entreprises sous-traitantes; environ 17% de la production totale des grandes entreprises de ce secteur était assuré par des sous-traitants. Aux États-Unis⁸, le programme spatial constitue l'un des meilleurs

⁵ Organisation des Nations-Unies pour le développement industriel de la sous-traitance et la modernisation de l'économie. Publications Nations-Unies, New-York, 1975.

⁶ Idem.

⁷ Idem.

⁸ Idem, p. 66.

exemples de sous-traitance, le "National aeronautic and space administration" n'utilise lui-même que 10% de ses crédits, le reste est affecté à des contrats de sous-traitance avec 16 grandes entreprises seulement, dont la plus importante emploie 105 personnes et avec 30 000 petites entreprises dont la plus petite a 3 employés.

Au niveau des entreprises, d'un point de vue axé sur les besoins de la grande firme, la sous-traitance présente de nombreux avantages permettant la réalisation d'économies d'échelles externes. Ces avantages sont tirés essentiellement du bas niveau des prix de revient et des marges bénéficiaires pratiquées dans la petite production. Du côté de la petite entreprise, la sous-traitance accroît les chances d'augmenter son chiffre d'affaires et d'avoir accès à un certain nombre de marchés, ce qui lui ouvrirait la voie à la promotion.

On reconnaît encore à la sous-traitance d'être un instrument prouvé de transfert technologique et de modernisation de la petite industrie. En effet, l'exécution de certains travaux donnés par les donneurs d'ordres mettent les petites entreprises en contact étroit avec des méthodes de production très élaborées et les incite ainsi à adopter de nouvelles techniques (accès à l'information technologique), à adapter leurs produits (développement de connaissances) à valoriser leurs ressources (formation professionnelle) et suscite aussi l'amélioration des compétences en matière de gestion (respect des délais de livraison et contrôle de la qualité).

Cette grande diffusion d'habiletés et de savoir peut également être générée par l'assistance, technique et financière, des grandes entreprises vis-à-vis des sous-traitants.

Enfin, la sous-traitance peut être facteur d'intégration régionale en développant les échanges intrarégionaux et intersectoriels, on viserait ainsi à un élargissement des marchés pour les productions qui ne peuvent atteindre leur dimension optimale à l'intérieur des frontières nationales et à un développement des forces productives locales, nationales et régionales.

Ceci dit, nous ne pouvons cacher notre optimisme, en faveur d'une telle orientation pour l'épanouissement des petites entreprises.

Ainsi le but ultime de ce travail est d'en arriver, après s'être enquis de la situation ivoirienne quant à la sous-traitance, à une proposition pouvant aider davantage au développement de la sous-traitance, mieux, pouvant organiser davantage la pratique de la sous-traitance.

Pour ce faire, la question véritable qui se pose est la suivante:

La Côte d'Ivoire doit-elle encourager la sous-traitance dans son plan et programme d'industrialisation? Et si oui, jusqu'à quel point doit-elle le faire, et comment doit-elle s'y prendre?

Devra-t-on satisfaire au préalable à certaines conditions (dimensions des entreprises, niveau technologique, qualité des produits, qualifications des travailleurs, degré de spécialisation de la production, etc...) ou encore la promotion de la sous-traitance doit-elle être l'affaire d'organismes privés ou publics conjointement, ou individuellement?

Ce sont là autant de questions auxquelles nous tenterons de répondre dans la deuxième et dernière partie de cette recherche. Dans une première partie, nous présentons la Côte d'Ivoire dans son aspect physique, social et économique. Nous soulignons par ailleurs la place de la PME dans la vie économique.

PARTIE I

PRÉSENTATION SOCIO-ÉCONOMIQUE
DE LA
CÔTE D'IVOIRE

CHAPITRE I

CARACTÉRISTIQUES SOCIO-PHYSIQUES

I. ASPECT PHYSIQUE

Située en Afrique de l'ouest, la Côte d'Ivoire a une superficie de 322 500 km², soit environ le cinquième de la province de Québec. Le pays est limité au nord par le Mali et le Burkina-Faso, à l'est par le Ghana, à l'ouest par la Guinée et le Libéria, et au sud par l'océan Atlantique (Golfe de Guinée), voir annexe 2.

Géographie et climat

Le relief de la Côte d'Ivoire est très peu accidenté, il a l'aspect d'un plateau. Quelques zones vallonneuses dans le nord-ouest du pays (région de Man) où les plus hauts sommets ne dépassent cependant pas 1 200 m. Le territoire est divisé du sud au nord en trois grandes aires de végétation, correspondant chacune à des zones climatiques sensiblement différentes.

- Une zone forestière bordée par une bande lagunaire longeant le littoral. Ce périmètre s'étend sur 300 km d'est en ouest. Dans cette zone, le climat est de type subéquatorial, caractérisé par des températures variant de 21 à

33°C et une pluviométrie abondante (2 000 à 2 500 mm/an) répartie en deux saisons de pluie:

- une grande de mai à juillet
- une petite en octobre et en décembre.

- Une zone de transition large de quelque 300 km dans laquelle une végétation de savane remplace progressivement la forêt dense vers le nord. On y retrouve un climat tropical humide, présentant des écarts de température plus accusés (14° à 39°C) et se traduisant par un niveau de précipitations de 1 300 à 2 000 mm/an.

- Enfin, une zone soudanaise dans le nord nettement plus sèche et recouverte par une végétation pauvre.

Par ailleurs, quatre grands fleuves sillonnent le territoire ivoirien: le Cavally, le Sassandra, le Bandama, le Comé. Les nombreux rapides et chutes qui entrecoupent les cours d'eau interdisent pratiquement toute navigation. En revanche, ils constituent une réserve précieuse d'énergie hydro-électrique dont le potentiel est évalué à plus de 2 000 MW. Plusieurs barrages ont été édifiés dont en particulier celui de Kossou, sur le fleuve Bandama.

II. ASPECT DÉMOGRAPHIQUE

La Côte d'Ivoire compte environ 9,9 millions d'habitants contre 25,1 millions d'habitants au Canada. En dressant une parallèle entre la Côte d'Ivoire et le Canada, nous obtenons le tableau suivant:

Tableau 1: Parallèle entre la Côte d'Ivoire et le Canada

	Côte d'Ivoire	Canada
Superficie	322 463 km ²	9 976 139 km ²
Densité de population	29 hab./km ²	2,4 hab./km ²
Taux d'accroissement de la population (1973 à 1984)	4,5 p/100	1,2 p/100
Espérance de vie à la naissance (1984)	52 ans	76 ans
Mortalité infantile (1984)	106 pour 1000 naissances	9 pour 1000 naissances
Répartition d'âge	54% de la population a moins de 20 ans	-----

Source: ACIDI, Esquisse de Pays "Côte d'Ivoire", 1985.

La population ivoirienne est concentrée principalement dans les régions du sud et du centre du pays. Le tiers de cette population est urbanisé. Les principales agglomérations sont:

Abidjan (capitale) 1 500 000 habitants

Bouaké 250 000 habitants

Doloa 80 000 habitants

Yamoussoukro, Gagnoa, Man et Korhogo respectivement, 60 000 habitants.

Par ailleurs, on accueille en Côte d'Ivoire une population immigrée importante provenant des états riverins et une communauté nombreuse non-africaine composée principalement de ressortissants français, libanais et syriens.

III. ASPECT SOCIO-CULTUREL

La langue officielle en Côte d'Ivoire est le français, plusieurs dialectes (environ 56) sont utilisés dans la vie courante, selon l'origine ethnique ou régionale des individus.

Les affiliations religieuses de la population se répartissent d'une manière sensiblement égale entre les cultes musulman, catholique et animiste. L'influence de l'Islam est nettement plus marquée dans le nord du pays alors que les régions côtières du sud ont été traditionnellement plus ouvertes aux courants religieux venus de l'occident en particulier à l'église catholique.

IV. ASPECT SOCIO-POLITIQUE

La Côte d'Ivoire est dotée d'un régime républicain de type présidentiel s'apparentant quelque peu aux modèles américain et français.

Le chef de l'État assume le pouvoir exécutif et il nomme directement les membres du gouvernement. Une assemblée nationale composée de 147 députés assume la fonction d'organe législatif. Les élections présidentielles et législatives ont lieu tous les cinq ans.

Le parti démocratique de la Côte d'Ivoire fondé en 1946 par l'actuel chef du gouvernement, constitue la base du pouvoir politique. Ce parti joue un rôle stratégique dans le choix des grandes options politiques et économiques.

Depuis son accession à l'indépendance (1960), la Côte d'Ivoire se distingue par une stabilité politique remarquable et par l'absence de graves dissensions internes.

L'équilibre et la continuité des structures politiques d'une part, et la politique de libéralisme économique d'autre part, ont eu pour effet de stimuler les investissements nationaux et surtout étrangers pour hisser ce pays au rang des plus prospères d'Afrique.

CHAPITRE II

ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE

I. L'AGRICULTURE

On distingue deux grands types de production:

- celle destinée à l'exportation ou à la transformation industrielle

- et la production vivrière réalisée par les paysans en vue de leur propre subsistance ou le cas échéant pour les besoins du marché local.

A) LES CULTURES DE RAPPORT (voir annexe 3)

1. Le café et le cacao

La Côte d'Ivoire est le troisième producteur mondial de café derrière le Brésil et la Colombie, et le premier producteur de la variété Robusta.

Le rapport (1985) du plan quinquennal du développement économique souligne que la production se situe aux environs de 275 000 à 300 000 tonnes par an et en valeur représente 4% du PIB⁹.

Ce même rapport indique que la production de cacao atteint environ 600 000 tonnes par an représentant 6% du PIB¹⁰. Et, comme pour le café, la production du cacao provient presque essentiellement de petites plantations, propriétés des paysans.

2. Le sucre

Le développement de l'industrie sucrière en Côte d'Ivoire est récent comparativement à celui du café et du cacao. Il date du début de la dernière décennie.

Sur 12 complexes de production et de raffinage de la canne à sucre prévus dans le nord du pays, six ont été mis en place en 1985¹¹. La production a atteint 225 000 tonnes dégageant ainsi un surplus exportable de 130 000 tonnes.

⁹ Ministère du plan, Rapport du plan quinquennal sur le développement économique et social. Tome 1 (1982-1985), Abidjan, 1985, p. 76 .

¹⁰ Idem.

¹¹ ACDI. Guide de l'investisseur canadien en Côte d'Ivoire, Gaucher Pringle consultant, 1982, p. 17.

3. Le coton

Le gouvernement ivoirien a aussi consenti des efforts considérables pour promouvoir la culture du coton en zone de savane afin d'approvisionner l'industrie textile. La production de coton a enregistré une forte croissance¹² passant de 66 000 tonnes en 1976 à 143 000 tonnes de coton graine en 1980.

La culture du coton constitue la principale source de revenus monétaires pour les paysans de cette partie du pays.

4. Autres cultures de rapport

Parmi ces cultures, il faut mentionner le cacao, la banane surtout exportés vers le marché français, l'ananas, le caoutchouc dont la production est passée de 17 000 tonnes en 1976 à 43 000 tonnes en 1985¹³; dans ce domaine, la Côte d'Ivoire se situe actuellement au 4ème rang des pays producteurs en Afrique après le Libéria, le Zaïre et le Nigeria.

Le palmier pour sa part a constitué un des éléments principaux de diversification des exportations. La production est transformée dans de nombreuses huileries, selon son degré de raffinage l'huile de palme est utilisée dans l'alimentation et dans la fabrication de nombreux produits industriels, tel le savon.

¹² ACIDI. Guide de l'investisseur canadien en Côte d'Ivoire, Gaucher Pringle consultant, 1982, p. 17.

¹³ Idem, p. 17.

B. LES CULTURES VIVRIÈRES

Les principales cultures vivrières sont: le riz, l'igname, le manioc, la banane plantain, le taro, le maïs, l'arachide et d'autres céréales (mil, sorgho, fonio).

Le manioc, l'igname et la banane plantain sont les nourritures de base de la population ivoirienne. Cependant, le riz et le blé tendent à prendre de l'importance avec la croissance des villes. On enregistre de 1975 à 1983 une croissance moyenne de 4,6% par an pour l'ensemble de la production vivrière¹⁴.

C. LA FORÊT

La forêt est l'une des principales sources de revenus de la Côte d'Ivoire, après le cacao et le café. Certaines des essences de bois les plus précieuses sont produites sur le territoire ivoirien, il s'agit de:

- l'acajou, l'assaméla, l'iroko, le bahia, l'azoté, le fraké.

La superficie de la forêt ivoirienne a toutefois fortement diminué au cours des 20 dernières années¹⁵, passant de 9 millions d'hectares avec un taux de reboisement de 57% en 1966 à 3,6 millions d'hectares avec un taux de reboisement de 23% en 1980.

¹⁴ ACDI. Guide de l'investisseur canadien en Côte d'Ivoire, Gaucher Pringle consultant, 1982, p. 19.

¹⁵ Idem, p. 21.

II. L'INDUSTRIE

On note que depuis l'indépendance, l'industrie manufacturière a été l'un des éléments les plus dynamiques de l'économie ivoirienne. La production industrielle s'est accrue à un taux de plus de 13% depuis 1960 et sa part de la production intérieure est passée de 4% à plus de 13% depuis 1960¹⁶. Les industries de transformation des matières premières locales (huileries de palme et industrie cotonnière) principalement ont enregistré un essor important. Après 1976, ce sont les industries de transformation des produits agricoles (sucre, café et cacao) surtout qui ont fait l'objet d'installation de capacités nouvelles de production.

Ainsi, l'industrie ivoirienne présente trois caractéristiques majeures:

- elle enregistre un taux de croissance élevé;
- elle est dominée par des intérêts étrangers surtout français;
- on assiste à la confection d'un tissu de plus en plus dense des petites et moyennes entreprises.

¹⁶ Ministère de l'Industrie. Rapport n° 2, "Économie et problèmes". 1985, p. 17.

A. ÉVOLUTION ET RÉPARTITION SECTORIELLE DE LA PRODUCTION

Selon le rapport n° 2 (1985) du ministère de l'industrie, l'évolution de la valeur ajoutée et de la part de l'industrie dans le PIB* est la suivante¹⁷ depuis 1965:

Tableau 2: Évolution de la valeur ajoutée et de la part de l'industrie dans le PIB

	1965	1970	1975	1980	1985
Valeur ajoutée au prix du marché (milliard de F.CFA)	24,0	55,6	110,6	292,6	305,4
Pourcentage du PIB	11,2	14,9	14,2	13,3	15,1

Source: Comptes de la Nation ivoirienne.

De 1976 à 1980, la production manufacturière a progressé à un rythme de 12.2% et sa part du PIB a fluctué entre 11 et 13%. De 1976 à 1985, on note une progression d'environ 15%.

* PIB, produit intérieur brut.

¹⁷ Ministère de l'Industrie. Rapport n° 2, "Économie et problèmes". 1985, p. 17.

Répartition sectorielle

Notons que malgré la forte augmentation de la production au cours des quinze dernières années, les parts des branches industrielles sont demeurées relativement constantes dans la valeur ajoutée. On observe néanmoins un déclin relatif de la branche textile et industrie du bois et une hausse des industries métalliques, mécaniques et électriques. En 1980, on constate la répartition suivante de la valeur ajoutée par branche:

Tableau 3: Répartition de la valeur ajoutée par branches d'activités

Industrie agro-alimentaire	26,5%
Textile, vêtement et chaussure	16,2%
Industrie du bois	6,3%
Pétrole et dérivés	14,9%
Chimie et caoutchouc	6,3%
Matériaux de construction	5,9%
Industries métalliques mécaniques et électriques	18,8%
Autres industries	5,1%

Source: Comptes de la Nation Ivoirienne.

Sur la même période (de 1976-1980), le pourcentage des matières premières d'origine locale passait de 56% à 59% comparativement à 54% en 1972.

Évolution de l'emploi

Le Guide de l'investisseur canadien en Côte d'Ivoire¹⁸ rapporte que l'emploi dans l'industrie manufacturière est passé de 19 300 en 1965 à 67 200 en 1980 soit une croissance moyenne de 8,7% par an. En 1981, la répartition de l'emploi était la suivante:

Tableau 4: Répartition de l'emploi par branches d'activités

Branches d'activités	Nombre	%
Industrie agro-alimentaire	25 250	39
Textile, vêtement, chaussure	12 930	20
Industrie du bois	10 490	16
Pétrole et dérivés	960	1
Chimie et caoutchouc	5 050	8
Matériaux de construction	1 440	2
Industrie métallique, mécaniques électriques	4 670	7
Autres	4 210	7
Total	65 000	100

Source: Chambre de l'industrie.

Le secteur industriel enregistre une légère diminution du nombre d'employés. Le Guide de l'investisseur canadien en Côte d'Ivoire¹⁹ présente les caractéristiques principales des branches industrielles.

¹⁸ ACDI. Guide de l'investisseur canadien en Côte d'Ivoire, Gaucher Pringle consultant, 1982, p. 18.

¹⁹ Idem.

Tableau 5: Caractéristiques des industries ivoiriennes par branche au 30 septembre 1981

	% de Propriété - Étranger		% de Propriété - Privés Ivoiriens		% de Propriété - État		Nombre d'emplois	Nombre d'entreprises	% du chiffre d'affaires à l'exportation	Chiffres d'affaires (milliards FCFA)
Branches										
• Travail des grains et farines	165	72	214	8 420	3	39	58			
• Pétroles et dérivés	132	61	4	960	51	0	49			
• Textile et vêtement	103	30	39	11 710	25	14	61			
• Conservation, préparations alimentaires	85	86	24	4 730	35	8	57			
• Chimie	62	14	55	4 400	8	28	64			
• Bois	50	47	10 7	10 490	0	25	75			
• Autres alimentaires, tabcas	48	23	14	6 430	97	1	2			
• Corps gras	45	31	5	2 340	48	10	42			
• Mécanique, électrique	44	7	39	4 490	2	21	77			
• Boissons, glace	35	1	9	3 300	5	23	77			
• Construction, réparation de matériel de transport	26	5	22	1 800	0	17	83			
• Matériaux de construction	26	0	20	1 440	21	20	59			
• Caoutchouc	9	77	7	650	51	5	44			
• Cuir et chaussure	7	10	41	1 220	0	4	96			
• Divers	24	4	108	2 420	29	30	41			

Source: Chambre d'industrie de Côte d'Ivoire, Abidjan, mai 1982.

Au 30 septembre 1981, on comptait 708 entreprises ayant un chiffre d'affaires global de 860 milliards de F. CFA et des investissements cumulés de 535 milliards de F. CFA. Bien noter que les chiffres et les statistiques cités n'incluent pas les secteurs d'extraction minière, pétrolière et d'énergie.

B. NOMBRE, TAILLE ET LOCALISATION DES ENTREPRISES

Le Guide de l'investisseur canadien en Côte d'Ivoire²⁰ nous informe que l'industrie ivoirienne se compose d'un petit nombre de grandes entreprises et d'un nombre élevé de petites et moyennes entreprises.

On note que trois branches réunissent 60% des entreprises, mais fournissent seulement 25% du chiffre d'affaires total, ce sont²¹:

- **le travail des grains et farines:**
214 entreprises et 15% du chiffre d'affaires (grandes entreprises).
On note dans ce groupe de nombreuses décortiqueries artisanales.
- **industries du bois**
107 entreprises et 6,5% du chiffre d'affaires. On y compte de nombreuses petites scieries, menuiseries et fabriques de meubles.
- **industries diverses**
107 entreprises dont 90 imprimeries, 3% du chiffre d'affaires.

²⁰ ACDI. Guide de l'investisseur canadien en Côte d'Ivoire, Gaucher Pringle consultant, 1982, p. 21.

²¹ Idem, p. 21

Quant à la localisation, on souligne que 51% des emplois industriels²² se regroupe à Abidjan. Deux modèles de localisation semblent prévaloir:

- Les industries de transformation de produits agricoles bruts se situent près des matières premières, soit à l'intérieur du pays
- alors que les industries de fabrication de produits de consommation et de biens d'équipement se localisent systématiquement à Abidjan à l'exception de l'industrie textile.

Les principaux centres industriels après Abidjan sont:

- Bouaké (industrie textile)
- San Pedro (transformation du bois)
- Korhogo (rizerie)
- Doloa (décorticage de café, rechapage de pneus).

C. INVESTISSEMENT ET PROPRIÉTÉS

Le Guide de l'investisseur canadien en Côte d'Ivoire souligne une évolution ou mieux une progression des investissements dans l'industrie; cette hausse²³ a porté le degré de contrôle national de 40% en 1976 à 62% en 1981, dont 13% pour les privés Ivoiriens. Les autres pays ayant des investissements dans l'industrie ivoirienne sont:

²² ACIDI. Guide de l'investisseur canadien en Côte d'Ivoire, Gaucher Pringle consultant, 1982, p. 22.

²³ ACIDI. Guide de l'investisseur canadien en Côte d'Ivoire, Gaucher Pringle consultant, 1982, p. 22.

- la France, 21% en 1981 contre 40% en 1976.
- la Suisse, environ 4%.
- les États-Unis, le Benelux et le Liban, environ 3% chacun.

On remarque toutefois une progression importante, bien que discrète en surface, des intérêts libanais dans le secteur de l'investissement industriel.

III. LE COMMERCE

Le secteur du commerce intérieur demeure encore très disparate. Le Guide de l'investisseur canadien en Côte d'Ivoire souligne²⁴ que de grandes chaînes de distribution voisinent encore avec les formes les plus traditionnelles du commerce de détail. Quant au commerce intérieur, sa forme s'apparente à celle de nombreux pays en voie de développement, à savoir que les produits exportés sont en majorité agricoles (café, cacao, fruits tropicaux) alors que les importations sont constituées en majeure partie par des biens d'équipements et des produits manufacturés. Ce phénomène classique entre pays du nord et du sud, souligne-t-on, place la Côte d'Ivoire dans «une dégradation constante des termes de l'échange»: le coût des denrées qu'elle exporte tend à baisser progressivement alors que celui des produits finis qu'elle importe ne cesse d'augmenter²⁵. C'est en partie pour échapper à cette contrainte que le pays mise sur une politique d'industrialisation favorisant la transformation sur place des

²⁴ ACIDI. Guide de l'investisseur canadien en Côte d'Ivoire, Gaucher Pringle consultant, 1982, p. 23-27.

²⁵ Idem, p. 26.

ressources locales et leur exportation éventuelle sous forme de produits finis ou semi-finis. (voir le tableau suivant)

Tableau 6: Importations et Exportations de la Côte d'Ivoire en 1979

A l'exportation (en % du total)		A l'importation (en % du total)	
France	24	France	36
Pays-Bas	19	R.F.A.	5
Italie	8	Italie	4
R.F.A.	4	Pays-Bas	4
Royaume-Uni	5	Royaume-Uni	2
Autres pays de la CEE	2	Autres pays de la CEE	4
Total CEE	62	Total CEE	55
Autres pays d'Europe	8	États-Unis	7
UMQA*	5	Japon	6
Autres pays d'Afrique	7	Canada	1
États-Unis	12	Autres tous continents	31
Autres pays d'Amérique	1		
Japon	2		
Autres destinations	3		
Total	100	Total	100

* Union Monétaire Ouest Africaine.

Source: Guide de l'Investisseur canadien en Côte d'Ivoire.

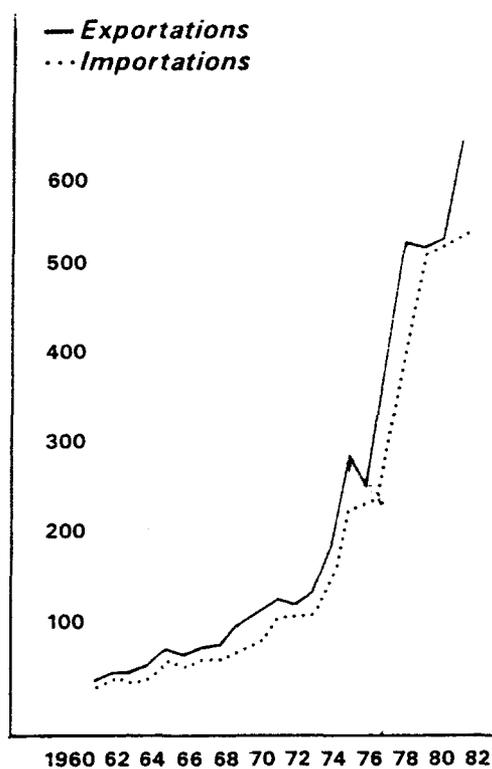
Il ressort du tableau de la page précédente que les principaux clients de la Côte d'Ivoire sont la France, les Pays-Bas, les États-Unis, l'Allemagne de l'Ouest et l'Italie. Ces pays absorbent conjointement environ les deux tiers de ses exportations. Les exportations vers les marchés régionaux africains sont relativement faibles. Par ailleurs, les principaux fournisseurs de la Côte d'Ivoire sont les pays du marché commun européen dont en premier lieu la France ainsi que les États-Unis, le Japon et le Nigeria (pétrole).

Les principales exportations sont le café, le cacao et le bois qui fournissent sensiblement plus des deux tiers des exportations. On note aussi l'exportation des autres produits agricoles (ananas, banane, caoutchouc). D'un autre côté, l'importation est dominée par les produits manufacturés, on note en 1981 la répartition suivante²⁶:

- Biens d'équipement: 33%
- Biens de consommation 35% dont produits alimentaires: 12,5%
- Matières premières et produits semi-finis: 43% dont produits pétroliers 12%.

²⁶ ACIDI. Guide de l'investisseur canadien en Côte d'Ivoire, Gaucher Pringle consultant, 1982, p. 24.

Tableau 7: Évolution du commerce extérieur
Volume annuel - milliards de FCFA



On remarque que de 1960 à 1975 les importations ont suivi le même cours que les exportations (augmentation). De 1975 à 1976, on note une baisse sensible de ces deux paramètres. De 1976 à 1980, les exportations semblent augmenter tandis que les importations semblent connaître une légère diminution.

IV. FORCES ET FAIBLESSES DE L'ÉCONOMIE IVOIRIENNE

À la lecture des pages précédentes, nous pouvons résumer dans le tableau suivant quelques principaux atouts et lacunes que présente l'économie ivoirienne.

Tableau 8: Forces et faiblesses de l'économie ivoirienne

FORCES	FAIBLESSES
Stabilité politique (Même régime politique depuis 1960, année d'indépendance)	- Présence marquée d'intérêts étrangers France 21% en 1981 Privés ivoiriens 13%
Population jeune (54% ont moins de 20 ans)	- Situation de dégradation constante des termes de l'échange Coûts des denrées exportées Coûts des produits importés Exportation = produits agricoles Importation = biens d'équipement et produits manufacturés
Taux de scolarisation de plus en plus élevé de 23% en 1972 à 51% en 1983 ²⁷	
Nombre élevé de petites et moyennes entreprises 1 536 pme en 1982 contre 500 grandes entreprises	- Tributaire des exportations de café et de cacao (représentent les 2/3 des exportations) - Déséquilibre régional en rapport avec la répartition inégale des industries entre Abidjan et le reste du pays (exode rural) 51% des emplois industriels se regroupent à Abidjan

²⁷ Ministère du Plan. Plan quinquennal de développement économique, social et culturel, (1982-1985), p. 611.

V. PERSPECTIVES ET STRATÉGIES

Le plan quinquennal ivoirien (1981-1985) présente en terme d'orientations nouvelles les principaux points suivants²⁸:

En ce qui a trait à l'agriculture, la solution proposée est orientée vers la modernisation, la diversification de la production et le renforcement du mouvement coopératif.

La conservation et le renouvellement du patrimoine forestier n'échappe pas non plus aux grandes lignes des perspectives de l'économie ivoirienne. Il s'agit de protéger l'environnement dans ses aspects écologique, climatique, biologique et pédologique. On veille à l'élaboration d'un projet de reboisement et à la révision des textes réglementaires afin d'améliorer les conditions de l'exploitation.

Quant à l'industrie, on met davantage l'accent sur la recherche de la croissance maximum de la valeur ajoutée, sur la recherche d'une plus grande utilisation des ressources et «l'ivoirisation» du capital.

²⁸ Ministère du Plan. Plan quinquennal de développement économique, social et culturel, (1982-1985), p. 689

Par ailleurs, «une plus grande place devra être attribuée aux PME et à l'artisanat, en raison de la contribution spécifique importante que ces secteurs peuvent apporter à la croissance économique, au développement de l'emploi et à l'amenuisement du déséquilibre régional. On souligne aussi l'importance du développement de la coopération régionale (Afrique) qui permettra l'élargissement du marché»

* Ministère de l'Industrie. Rapport d'étude sur la promotion des PME. 1986, p. 7.

CHAPITRE III

PLACE DE LA P.M.E. EN CÔTE D'IVOIRE

I DÉFINITION ET TYPOLOGIE DES PME

Pour bien comprendre et mesurer l'ampleur du phénomène des PME ivoiriennes, il est essentiel de bien les définir.

Cependant, la complexité du problème est énorme, elle l'est aussi bien pour la Côte d'Ivoire que pour les pays industrialisés.

Aux États-Unis, la loi américaine «Small Business Act of 1953» définit ainsi la petite entreprise²⁹:

«A small-business concern shall be deemed to be one which is independently owned and operated and which is not dominant in its field of operation. In addition to the foregoing criteria the administration, in making a detailed definition, may use these criteria, among others: numbers of employees and dollar volume of business».

²⁹ Small Business Act of 1953, United States Statutes at large, public law 163, Chapter 282, Volume 67, July 30, 1953.

définissant de façon large la petite et moyenne entreprise, la loi laisse aux administrateurs de la SBA le soin de la préciser en insistant sur deux critères, le nombre d'employés et le chiffre d'affaires.

Au Québec et au Canada, il existe un nombre important de définitions des PME. Ces définitions ont été développées au fil des programmes et des objectifs; cependant, pour éviter la confusion aussi bien chez les entrepreneurs que chez le grand public, le ministre délégué aux PME souligne que «la PME devra être indépendante sur les plans de la propriété et de l'exploitation.

- elle ne devra pas être dominante dans son champ d'activités
- elle sera une entreprise dont les recettes annuelles ne dépasseront pas un maximum, lequel varie d'une industrie à l'autre pour refléter la structure de chaque industrie». ³⁰

En Côte d'Ivoire, l'article 3.1 de la loi 84-1230 du 8 novembre 1984 portant sur le code des investissements définit la PME de la façon suivante:

«Le programme d'investissement doit être d'un montant égal ou supérieur à 40 millions de FCFA et inférieur à 200 millions de FCFA (actif immobilisé). Le nombre de salariés permanents de nationalité ivoirienne doit être égal ou supérieur à 5 et inférieur ou égal à 50 employés». ³¹

³⁰ Ministère de l'Industrie. PME AU QUÉBEC, «État de la situation», 1986, p. 12.

³¹ Ministère de l'Industrie. Code de l'investissement ivoirien, «définition PME», loi décret et arrêté, p. 9, 8 novembre 1984.

On fait une distinction par ailleurs entre le secteur moderne, le secteur informel et le secteur de transition. Le rapport du ministère du plan et de l'industrie³² de 1982 présente les caractéristiques des différents secteurs.

- Le secteur moderne

- Emploie moins de 50 salariés permanents;
- Utilise des technologies (outillage, machine, savoir-faire)
- Dispose d'une gestion, d'une comptabilité soumise aux obligations de la législation (fiscalité, plan comptable, droit du travail).

Ce type d'entreprises s'apparente au secteur moderne des grandes entreprises et se rencontre quasi exclusivement en milieu urbain.

- Le secteur informel

Ce secteur est composé d'entreprises individuelles (activités traditionnelles).

- Ne comporte en majorité aucun salarié, cependant il y a présence de main-d'oeuvre familiale
- Dispose de moyens de production très limités et très rudimentaires
- L'entreprise repose sur le travail du patron ou de l'artisan dont le niveau d'instruction est peu élevé (grande proportion d'analphabètes)
- Gestion quasi inexistante

³² Ministère du Plan et de l'Industrie «Promotion de l'artisanat et des PME en C.I.», décembre 1982, p. 10-11-12-13.

On note à l'intérieur de cette catégorie le secteur informel localisé et non localisé, c'est-à-dire des artisans ayant ou non un local (marchand ambulant).

- Le secteur de transition

On parle de secteur de transition en raison du fait qu'on ne peut les intégrer partiellement ou entièrement dans les deux secteurs décrits précédemment.

- Il dispose de 1 à 15 salariés
- N'a pas tous les caractères de modernité mais le rapport souligne que ce secteur inclut les entreprises potentiellement modernisables et intégrables au secteur moderne pour autant qu'on puisse les aider à y accéder.

Ces entreprises, souligne-t-on, arrivent à dégager certains bénéfices qui contrairement à ceux du secteur informel, où ils sont affectés à la consommation domestique, sont utilisés à l'achat de nouveaux moyens de production ou à augmenter la main-d'oeuvre. Elles constituent une cible majeure pour la politique de promotion. Le tableau à la page suivante illustre la situation qui prévaut actuellement.

Tableau 9: Définition et caractéristiques des cinq grands secteurs d'entreprises

	Mode de gestion	% d'inscription au registre du commerce	Statut des entreprises	Impôts	% de salariés de la main-d'oeuvre	% d'apprentis	Indicateur de modernité
Grandes entreprises	Plan comptable	100%	SARL sociétés anonymes autres soc.	impôts sur bénéfices réels et sur salaires, etc.	près de 100%	0,2%	compte bancaire téléphone boîte postale
PME secteur moderne	Plan comptable souvent simplifié	100%	80% SARL ou SA 20% entreprises individuelles	" " "	près de 100%	moins de 1%	" "
PME secteur de transition	formes diverses de comptabilité	33%	80% entreprises personnelles	impôt ou forfait patente	environ 80%	environ 20%	" "
Secteur informel Activités localisées	Pas de comptabilité	0 %	entreprises individuelles	pas d'impôt	pas salariés	75% main-d'oeuvre familiale	pas de compte bancaire, pas de téléphone, ni boîte postale
Activités non-localisées	Pas de comptabilité	0 % (sans objet)	Sans objet	" "	" "	Pas de main-d'oeuvre	" "

Source: Secrétariat d'état au plan et à l'industrie, 1982.

II. FORME JURIDIQUE ET POURCENTAGE DU CAPITAL IVOIRIEN DANS LES PME

Suite au tableau précédent, nous pouvons affirmer qu'en Côte d'Ivoire, 80% des PME sont des sociétés anonymes à responsabilités limitées (SARL)* ou des sociétés anonymes tout simplement (SA)** et 20% conçues sous la forme d'entreprises individuelles.

Quant à "l'ivoirisation" du capital, le rapport du Ministère de l'industrie sur la politique de promotion des PME³³ nous informe qu'en 1986 le taux "d'ivoirisation" du secteur informel s'élevait à environ 31% tandis qu'il est de plus de 60% dans le secteur de transition. En ce qui a trait aux PME du secteur moderne ou PME tout simplement le tableau ci-dessous nous indique l'état du capital ivoirien.

Tableau 10: Nombre de PME à capital ivoirien

	1976 Nombre d'entreprises	1976 % du total des entreprises	1980 Nombre d'entreprises	1980 % du total des entreprises
Entreprises à majorité ivoirienne (dont entreprises totalement ivoiriennes)	63	27,5%	81	20,9%
	37	15,1%	49	12,6%
Entreprises à minorité ivoirienne	31	12,7%	74	19,1%
Entreprises sans participation ivoirienne	151	61,6%	233	60%
Total	245	—	—	—

Nombre de PME (Modernes) à capital Ivoirien tout secteur - TP

* Société anonyme à responsabilité limitée.

** Société anonyme.

³³ Ministère de l'Industrie. Politique de promotion de l'artisanat et de la PME "document préparé à l'occasion du VII^e Congrès du PDCIRNA" p. 21-22, août 1985.

Ainsi, en 1980, les Ivoiriens avaient des participations majoritaires ou minoritaires dans 155 PME soit 40% des PME contre 38,4% en 1976.

III. NIVEAU DE FORMATION, TYPE DE GESTION ET RÉPARTITION DES PME

Il ressort de l'étude sur la création d'entreprises privées en Côte d'Ivoire³⁴ que 12,9% des entrepreneurs ont atteint le niveau de fin de cycle des études primaires, 5,4% celui du premier cycle d'étude secondaire, 2,3% le niveau terminal et moins de 1% ont effectué des études jusqu'au niveau supérieur (cf. tableau ci-dessous) et 69,5% n'ont jamais fréquenté l'école.

Tableau 11: Niveau de formation des entrepreneurs

Niveau	Non scolarisé	CP1 CP2	CE1 CE2	CM1 CM2	6ème 5ème	4ème 3ème	2	1er
% des en- trepreneurs	69,5	1,3	3,3	12,9	5,4	0,8	0,8	2,3

Source: Recensement général des activités en milieu urbain, ministère du plan, 1980.

En ce qui concerne le mode de gestion des PME, ce même rapport d'études nous renseigne de la façon suivante³⁵:

³⁴ Création d'entreprises privées en Côte d'Ivoire, D.K. Koffi, CEDA, Abidjan, août 1983, p. 55-56.

³⁵ Idem.

Tableau 12: Type de gestion des PME par branche d'activités

Branches	Sans Comptabilité	Avec comptabilité	
		rudimentaire	plan comptable
Commerce	70,4%	17,9%	11,7%
Services	74,4%	16,5%	9,1%
Textile et habillement	92,1%	7,6%	0,3%
Ensemble des activités	77,8%	12,2%	5,6%

Source: Recensement général des activités en milieu urbain, ministère du plan, 1980.

Cette même étude souligne encore qu'en Côte d'Ivoire³⁶, 92% des exploitants des PME sont de sexe masculin contre la balance 18% de sexe féminin. Les quelques jeunes femmes entrepreneurs se retrouvent généralement dans des activités comme le fumage de poisson, la restauration à domicile, en un mot, les services et le commerce.

IV. RÔLE DES PME DANS LE VIE ÉCONOMIQUE

A. RÉPARTITION PME PAR SECTEUR D'ACTIVITÉS

D'après une étude du Ministère de l'industrie³⁷ basée sur les données de la centrale des bilans, on dénombrait en 1980, 1 536 entreprises et 22 083 emplois

³⁶ Création d'entreprises privées en Côte d'Ivoire, D.K. Koffi, op. cit. p. 57.

³⁷ Ministère de l'Industrie, document du 7ème Congrès du PDCIRDA, promotion des PME, 1985, p. 18.

toutes branches emploi confondues (voir tableau ci-après). En 1983, on comptait 2 014 PME, 30 000 emplois. Les PME au nombre de 1 536 en 1980 représentaient selon cette même source 10% des effectifs du secteur moderne. Près de 30% sont des activités de services et plus de 40% dans le commerce.

Tableau 13: Répartition et effectif des PME par secteur d'activités

	Nombre total d'entrep.	Nombre de PME	% du total PME	Effectif total	Effectif des PME	Eff.PME % du secteur
Secteur primaire (br. 1 à 4)	142	59	3,8	17 549	1 403	8 %
Industrie (br. 5 à 22)	465	263	17,1	96 460	5 541	5,7%
Bâtiment T.P. (br. 23)	230	125	8,1	34 635	2 227	6,4%
Transports & communic. (br.24)	131	88	5,7	34 534	1 698	4,9
Services (br. 25 et 26)	399	366	23,8	12 297	3 947	32,1%
Commerce (br. 27)	758	635	41,3	24 977	7 266	29,1%
Total	2 125	1 536	100	220 452	22 082	100%

B. RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE

Les petites et moyennes entreprises n'échappent pas à l'emprise d'Abidjan puisque selon les chiffres les plus récents (1983) publiés par la Chambre d'Industrie³⁸, près de 70% du chiffre d'affaires industriel est réalisé par des entreprises implantées à Abidjan, 9% du chiffre d'affaires est réalisé à Bouaké, la 2ème ville du pays et 22% est réalisé dans le reste du pays.

Cette absence de décentralisation pose un **évident problème de déséquilibre régional et d'exode rural**. Enfin on peut conclure que les PME se retrouvent plus en milieu urbain.

C. PME, REVENU ET EMPLOIS

Le tableau de la page suivante montre que si la part des PME dans l'industrie ivoirienne est faible, soit environ 5% des effectifs, la participation des PME à la création des richesses (valeur ajoutée) est proportionnellement supérieure, soit près de 6,1% de la valeur ajoutée totale. Les PME paient 6% des impôts et réalisent près de 12% des bénéfices.

³⁸ Chambre d'Industrie "Côte d'Ivoire en chiffres", Abidjan, 1983, p. 26.

Tableau 14: Part des PME dans l'industrie

	Ensemble *	dont grandes entreprises	dont PME
Effectifs totaux	96 230	94,24%	5,76%
dont ivoiriens	63 472	94,65%	5,35%
Taux d'ivoirisation (en%)	66,4%	66,7%	61,7%
Capital total**	256 104	98,3%	1,7%
dont capital privé	77 757	94,6%	5,4%
Actifs immobilisés	762 295	98,7%	1,3%
Valeur ajoutée (Valeur ajoutée/effectif milliers de F.	252 483 (2 624)	93,9% (2 615)	6,1% (2 770)
Chiffre d'affaires HT	302 120	94,6%	5,4%
Impôt et taxes	53 427	93,96%	6,04%
Impôt/chiff,d'aff. HT (en%)	6,66%	6,6%	7,4%
Bénéfice***	-14 653	-16 627 M.de F	1 974 M.de F.
Exigibilité à court terme	391 404	87,5%	12,5%
dont crédits bancaires à court terme	117 527	97,5%	2,5%
*En millions de Francs CFA			
**Capital total non compris br. 10 Autres ind. alimentaires	140 314	97,1%	2,9%
*** Bénéfices n.c. br. 10	16 005	88,1%	11,9%

Source: Ministère de l'industrie (PME et économie), 1985.

En guise de résumé, mentionnons que le rapport du Ministère de l'Industrie³⁹ souligne entre autres qu'en 1980, il y avait 1 500 PME contre 500 grandes entreprises. (voir tableau page 66). Les grandes entreprises se retrouvent principalement dans les activités nécessitant des immobilisations plus importantes. D'une façon générale, elles sont relativement plus nombreuses dans l'industrie et le bâtiment⁴⁰.

- Industrie	42,9%
- Bâtiments	22,4%
- Transports	6,1%
- Services	8,2%
- Commerce	20,4%
- Total	100%

On peut distinguer par ailleurs quelques très grosses entreprises en particulier dans les activités agro-industrielles.

Soulignons aussi que les capitaux ivoiriens publics représentent plus de la moitié du capital des grandes entreprises, alors que dans les PME modernes, les capitaux publics ne s'élèvent qu'à 3,5% du capital.

³⁹ Chambre d'Industrie "Côte d'Ivoire en chiffres", Abidjan, 1983, p. 26.

⁴⁰ Idem.

On comptait donc 1 500 PME en 1980 contre 1 000 en 1976, on assiste ainsi à un véritable essor des PME. Quatre vingt pourcent de ces PME sont des sociétés anonymes à responsabilité limitée (SARL), ou des sociétés anonymes et 20% des entreprises individuelles.

La plupart des entreprises personnelles se trouvent dans les services et les commerces. Les PME sont davantage concentrées dans le secteur tertiaire (73%). Dans l'industrie et le bâtiment, elles sont concentrées dans les activités qui n'exigent pas beaucoup d'immobilisations: (réparation de matériels, etc.).

On note encore que la plupart des effectifs des PME sont salariés, il y a moins de 1% d'apprentis.

De plus le même rapport du ministère de l'Industrie souligne aussi que la part du capital privé ivoirien est supérieure à ce qu'elle est dans les grandes entreprises. Près de 24% des PME sont contrôlées par des Ivoiriens en 1980 contre 18,6% en 1976.

Enfin on souligne que les PME dégagent une valeur ajoutée supérieure aux grandes entreprises proportionnellement au nombre de travailleurs employés.

Tableau 15: Répartition des entreprises et des effectifs par secteur d'activités

		INDUSTRIE	BATIMENT	TRANSPORTS	SERVICES	COMMERCE	TOTAL
GRANDES ENTREPRISES	Nbre entrep. Effectifs	210 64 000	110 84 000	30 33 000	40 9 000	100 17 000	490 157 000
PME	Nbre entrep. Effectifs	270 5 700	130 2 400	90 1 700	360 4 000	630 7 200	1 480 21 000
SECTEUR DE TRANSITION	Nbre entrep. Effectifs	1 800 18 000	550 15 000	200+ ¹ 30 000	2 000 8 000	6 000 35 000	10 550 106 000
PETITES ACTIVITÉS	Nbre entrep. Effectifs	15 700 67 000	200 1 000	- -	5 000 15 000	14 000 40 000	34 900 123 000
SECTEUR INFORMEL NON-LOCALISÉ	Effectifs	159 000	29 000		49 000	150 000	387 000
TOTAL	Nbre entrep. Effectifs	17 980 313 700	990 81 400	320+? 64 700	7 400 85 000	20 730 249 200	47 420 794 000

¹ Taxis-brousse et chauffeurs indépendants non-recensés dans le fichier des contribuables.

Source: Centrale des bilans Côte d'Ivoire.

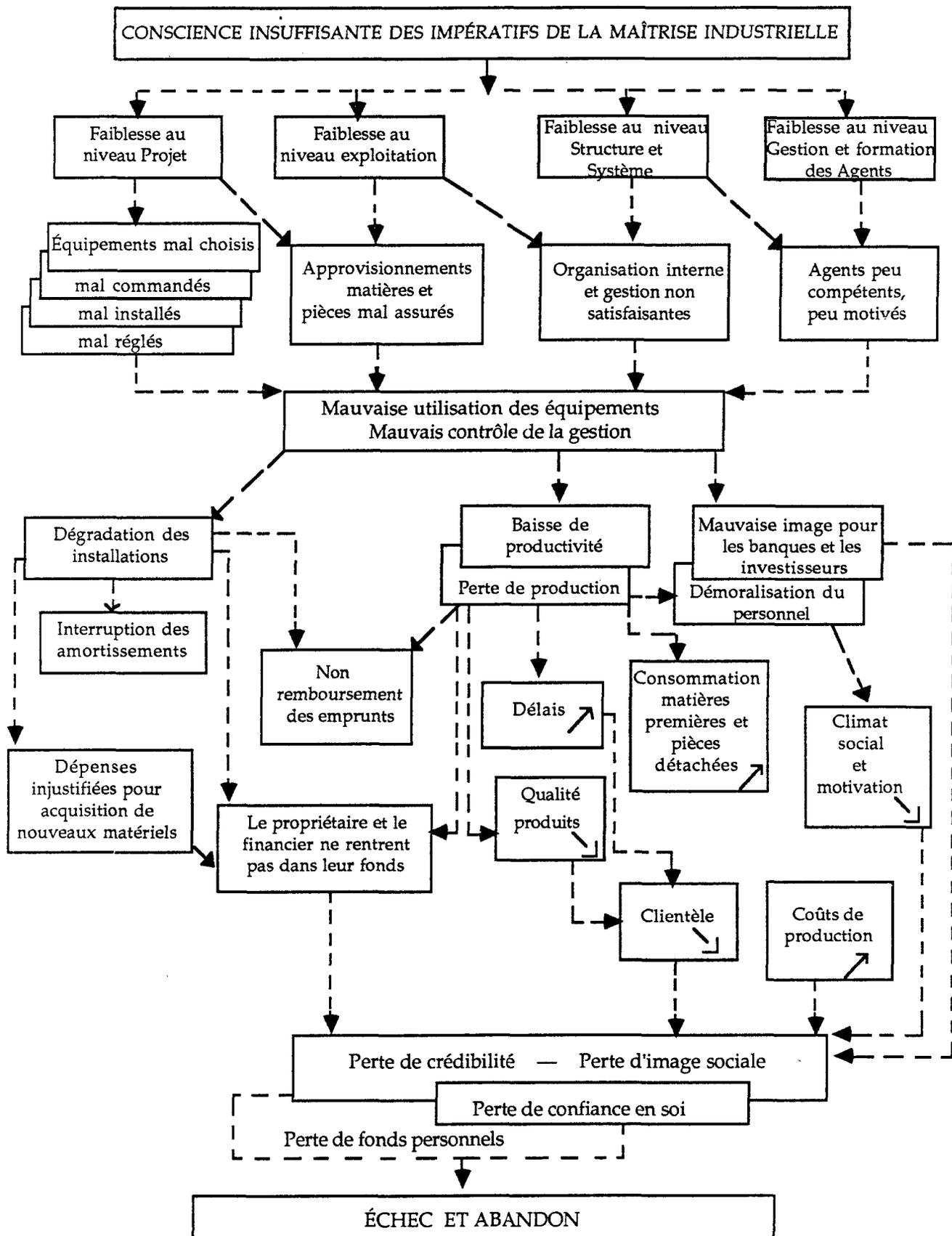
V. PROBLÈMES LIÉS AU DÉVELOPPEMENT DES PME

Le rapport d'étude du ministère de l'industrie sur la promotion des PME⁴¹ soulève de nombreux problèmes empêchant le développement des PME.

On y souligne d'une part, des problèmes relatifs à l'environnement de l'entreprise, en l'occurrence l'ignorance de certaines procédures par les entrepreneurs, la lourdeur des structures fiscales, l'intransigeance des institutions financières ou bancaires et enfin, le manque de moyens adéquats des mécanismes de soutien, et d'autre part, des problèmes intrinsèques à la PME, référer au tableau de la page suivante:

⁴¹ Chambre d'Industrie "Côte d'Ivoire en chiffres", Abidjan, 1983, p. 33-37.

Tableau 16: Problèmes liés au développement des PME



Souce: Rapport de synthèse, Conseil de l'entente, Mars 1985, Ouagadougou

VI. MÉCANISMES DE SOUTIEN ET D'ASSISTANCE AUX PME

A. LE FONDS DE GARANTIE DES CRÉDITS AUX ENTREPRISES IVOIRIENNES (FGCEI)

Créé en 1968⁴² par la loi n° 68-346 du 29 juillet 1968, le FGCEI était un établissement public doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière, placé sous la tutelle du ministère de l'économie et des finances.

Il avait pour mission de faciliter la promotion de l'entreprise ivoirienne en accordant sa garantie aux crédits bancaires à court, moyen et long terme. Le fonds a ainsi aidé à la création de 220 entreprises. Cependant, dans le cadre de la réforme des sociétés d'état, le FGCEI a été dissous en février 1981 (décret n° 81-140 du 18 février 1981) et intégré à la même époque au sein de la caisse autonome d'amortissement (CAA), ses missions sont tout de même restées inchangées.

B. LE FONDS SPÉCIAL POUR LES PME

Créé en 1970⁴³ au sein de la société nationale de financement (SONAFI) par décret n° 70-591 du 7 octobre 1970, il était destiné à intervenir en faveur des petites et moyennes entreprises ivoiriennes dont les demandes de crédits à

⁴² Ministère du Plan et de l'Industrie. Rapport d'étude n° 1 sur la promotion des PME, Abidjan, (1984) p. 37-39.

⁴³ Ministère du Plan et de l'Industrie. Rapport d'étude n° 1 sur la promotion des PME, Abidjan, (1984) p. 39.

moyen et long terme ne pouvaient être satisfaites faute d'apport personnel insuffisant. Les dotations totales affectées aux PME se sont élevées à 69,8 millions en 1980 et 43 dossiers ont été financés. Cependant le fond a été dissous en même temps que la SONAFI.

C. LE CENTRE D'ASSISTANCE ET DE PROMOTION DES ENTREPRISES NATIONALES (CAPEN)

Établissement public administratif doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière, créé par décret n° 282-104 du 21 avril 1982⁴⁴, le CAPEN a la responsabilité de la réalisation de la politique et la mise en oeuvre des programmes et projets des PME.

Le Centre a pour objet la mise en oeuvre des programmes sectoriels et régionaux de promotion des PME et artisanat à vocation industrielle et commerciale. À cet effet, il peut proposer et apporter aux promoteurs nationaux, aux entrepreneurs individuels de nationalité ivoirienne et aux sociétés dont 51% au moins du capital est ivoirien, une assistance en matière technique, financière, commerciale, comptable et de gestion, afin d'accroître l'efficience et la productivité des entreprises et des secteurs d'activités.

La politique d'assistance du CAPEN comporte deux aspects:

⁴⁴ Ministère du Plan et de l'Industrie. Rapport d'étude n° 1 sur la promotion des PME, Abidjan, (1984) p. 42.

- la sensibilisation des chefs d'entreprises pour qu'ils appliquent les techniques de gestion et aient une bonne connaissance de l'environnement des PME;
- l'assistance tant à la création de l'entreprise qu'au fonctionnement de celle-ci.

VII. PERSPECTIVES ET ALTERNATIVES DE PROMOTION DES PME

Le séminaire de la deuxième journée de l'industrie tenue à Abidjan le 27 novembre 1986 retient au terme de ces travaux les alternatives suivantes pour la promotion des PME⁴⁵:

A. LE PARRAINAGE

Par parrainage, on entend la création de relations privilégiées entre des chefs de grandes entreprises et des responsables de PME, relations par lesquelles la grande entreprise apporte des conseils à la PME au niveau de:

- la technique
- la gestion financière et commerciale

⁴⁵ Ministère de l'Industrie. Deuxième journée de l'industrie, Abidjan, 7 novembre 1986, p. 52-53.

La grande entreprise transfère à la PME des informations d'ordre professionnel sans nécessairement intervenir sur le plan financier. C'est là un type de démarche qui ressort du volontariat et qui demande une certaine disponibilité «et qui de surcroît doit être encouragée⁴⁶».

B. LA CO-ENTREPRISE OU LE PARTENARIAT (vient de l'expression anglaise joint-venture)

Il s'agit ici de création d'entreprises⁴⁷ conjointes dans lesquelles les apports et les risques sont partagés. Cette forme d'association reposant de manière importante sur les possibilités de transfert technologique n'est cependant pas exempte de difficultés. En effet, plusieurs inconvénients peuvent se présenter, on parle de lourdeur administrative, délais importants, coûts de production et des charges d'exploitation très élevées.

C. LA SOUS-TRAITANCE

Cette orientation, définie comme étant un contrat bilatéral entre donneur d'ordres et entreprise sous-traitante pour la production d'un bien ou service, a retenu l'intérêt des participants à ce séminaire. On souligne dans ce rapport⁴⁸ «la sous-traitance doit être encouragée dans toute la mesure du

⁴⁶ Ministère de l'Industrie. Deuxième journée de l'industrie, Abidjan, 7 novembre 1986, p. 52-57.

⁴⁷ Ministère de l'Industrie. Deuxième journée de l'industrie, Abidjan, 7 novembre 1986, p. 52-50.

⁴⁸ Ministère de l'Industrie. Deuxième journée de l'industrie, Abidjan, 7 novembre 1986, p. 52-58.

possible car elle élargit les marchés accessibles aux PME et leur permet de maîtriser de nouvelles technologies, elle contribue ainsi à accroître leurs capacités techniques et à les faire progresser. Il apparaît donc nécessaire qu'un cadre juridique administratif et financier plus précis soit mis en place pour mieux garantir les droits des sous-traitants et préciser leurs relations avec le donneur d'ordre.

On devra donc sensibiliser sur le plan national les grandes entreprises au développement de la sous-traitance tant au niveau de la production que de certains services. Sur le plan international, on recherchera des opportunités de sous-traitance pouvant être réalisées par les PME ivoiriennes, et engager toute action pour mieux faire connaître le potentiel de ces PME».

Nous nous rendons bien compte qu'au nombre des différentes orientations mentionnées, la sous-traitance revêt en raison de ses caractéristiques, un intérêt majeur pour le développement des PME, du moins en ce qui concerne la Côte d'Ivoire. Fort de ce constat, nous allons quant à nous reconsidérer le phénomène de la sous-traitance, tenter d'en dégager les avantages et les inconvénients dans les paragraphes suivants.

PARTIE II

LE CHOIX
DE LA
SOUS-TRAITANCE

CHAPITRE I

NOTIONS ET DIFFÉRENTES FORMES DE SOUS-TRAITANCE

I. DÉFINITIONS

La sous-traitance⁴⁹ est l'opération par laquelle une entreprise, le donneur d'ordres, confie à une autre, le sous-traitant, une partie des travaux qui lui incombent pour la fabrication d'un produit ou la prestation d'un service.

Elle peut porter d'une part, sur la transformation des matières premières pour le compte du donneur d'ordres, que celui-ci fournisse ou non ces matières; d'autre part, sur la fabrication, la finition ou l'assemblage des pièces, composantes ou ensembles qui seront incorporés dans le produit final.

Ce qui caractérise la relation de sous-traitance, c'est la collaboration de deux ou plusieurs entreprises à la fabrication ou à l'assemblage de tout, ou une partie du produit final, sur ordre et sous la responsabilité technique du donneur d'ordres.

⁴⁹ Dimitri Germidis. La sous-traitance, qu'est-ce que c'est? Édition Agence d'Arc Inc., Montréal, (1978), p. 67.

L'entreprise sous-traitante est généralement spécialisée; de plus, selon le cas, c'est le sous-traitant ou le donneur d'ordres qui est de plus grande taille.

La nature de la sous-traitance par ailleurs n'est pas altérée lorsque l'entreprise sous-traitante fabrique des articles qui n'entrent pas directement dans la composition des produits de l'entreprise donneur d'ordres, mais qui sont spécifiés par celle-ci et utilisés par elle pour la finition et le conditionnement des produits qu'elle vendra. C'est le cas lorsque par exemple, le sous-traitant a pour seul rôle de fabriquer des caisses d'emballage ou seulement des capsules de bouteilles.

Notons enfin que la sous-traitance existe en dehors des activités industrielles, pour des formes variées de prestations de service. Il s'agit alors pour l'entreprise donneur d'ordres de confier à une autre l'ensemble ou une partie des travaux qu'elle renonce à exécuter elle-même pour différentes raisons.

SOUS-TRAITANCE ET ACHAT

La sous-traitance ne doit pas être confondue avec l'achat de pièces par catalogue. Dans ce dernier cas, c'est le vendeur qui définit sa production et l'acheteur n'est preneur que si elle correspond à ses besoins. Nous sommes donc en présence d'un marché de fourniture. Peu importe que l'acheteur incorpore à sa production les produits achetés sur catalogue. Du moment que

les spécifications de ces éléments, ou le programme de production ou le contrôle de qualité n'ont pas été déterminés par lui, son acte relève du simple approvisionnement auprès d'un fournisseur.

En résumé, la différence entre la sous-traitance et l'achat tient au fait que, dans le premier cas, l'activité est subordonnée, alors que celle du fournisseur est indépendante.

II. LES DIFFÉRENTES FORMES DE SOUS-TRAITANCE

On distingue trois formes de sous-traitance, chacune correspondant à des besoins différents de gestion. Ce sont:

- a) la sous-traitance de capacité
- b) la sous-traitance d'économie
- c) la sous-traitance de spécialité.

A) LA SOUS-TRAITANCE DE CAPACITÉ

Le donneur d'ordres par manque de capacité de production ou par manque de temps, ne peut pas faire face au volume normal des commandes et donc fait sous-traiter en général à concurrence d'un pourcentage relativement fixe de sa production totale; il peut aussi faire sous-traiter en période de pointe lorsque son produit est soumis aux fluctuations de l'offre et de la demande.

B) LA SOUS-TRAITANCE D'ÉCONOMIE

Dans ce cas, le donneur d'ordres fait sous-traiter en raison de l'infériorité du coût des facteurs de production du sous-traitant (main-d'oeuvre, machines, frais généraux, impôts, etc.). On recherche essentiellement le moindre coût. Enfin, l'entreprise recourt à la sous-traitance d'économie lorsque pour un produit donné, le revenu marginal, c'est-à-dire la différence entre le prix de vente et le montant des frais variables est insuffisant pour absorber l'intégralité des frais fixes et même les dépasser pour réaliser un bénéfice⁵⁰.

C) LA SOUS-TRAITANCE DE SPÉCIALITÉ

Le donneur d'ordres passe en général avec une certaine régularité des commandes aux sous-traitants qui possèdent des machines, des équipements spécialisés, en un mot qui possèdent le «know-how»⁵¹, et ce, pour l'exécution d'un bien ou encore pour la prestation d'un service.

On note par ailleurs, outre les cas classiques ci-haut mentionnés de sous-traitance, une forme toute nouvelle qui fait beaucoup parler aux États-Unis. C'est le JIT ou le «Just-in-Time». Ce nouveau système de gérance des stocks, importé du Japon, nécessite que l'entreprise principale et le sous-traitant soient

⁵⁰ Pratique de la rentabilité de la sous-traitance, Éditions d'organisation, Paris, 1980, p. 101.

⁵¹ ONUDI. Know-How, "Sous-traitance et modernisation de l'économie", New-York, 1975, p. 7.

situés à proximité l'une de l'autre. Le donneur d'ordres régulièrement livre ses produits par petites quantités directement à l'usine d'assemblage (sous-traitant).

Cette façon de procéder évite à la grande entreprise de garder des stocks importants. Le succès de cette formule repose donc sur un excellent synchronisme entre l'entreprise principale et le sous-traitant, de façon à ce que les pièces sous-traitées soient livrées au bon moment.

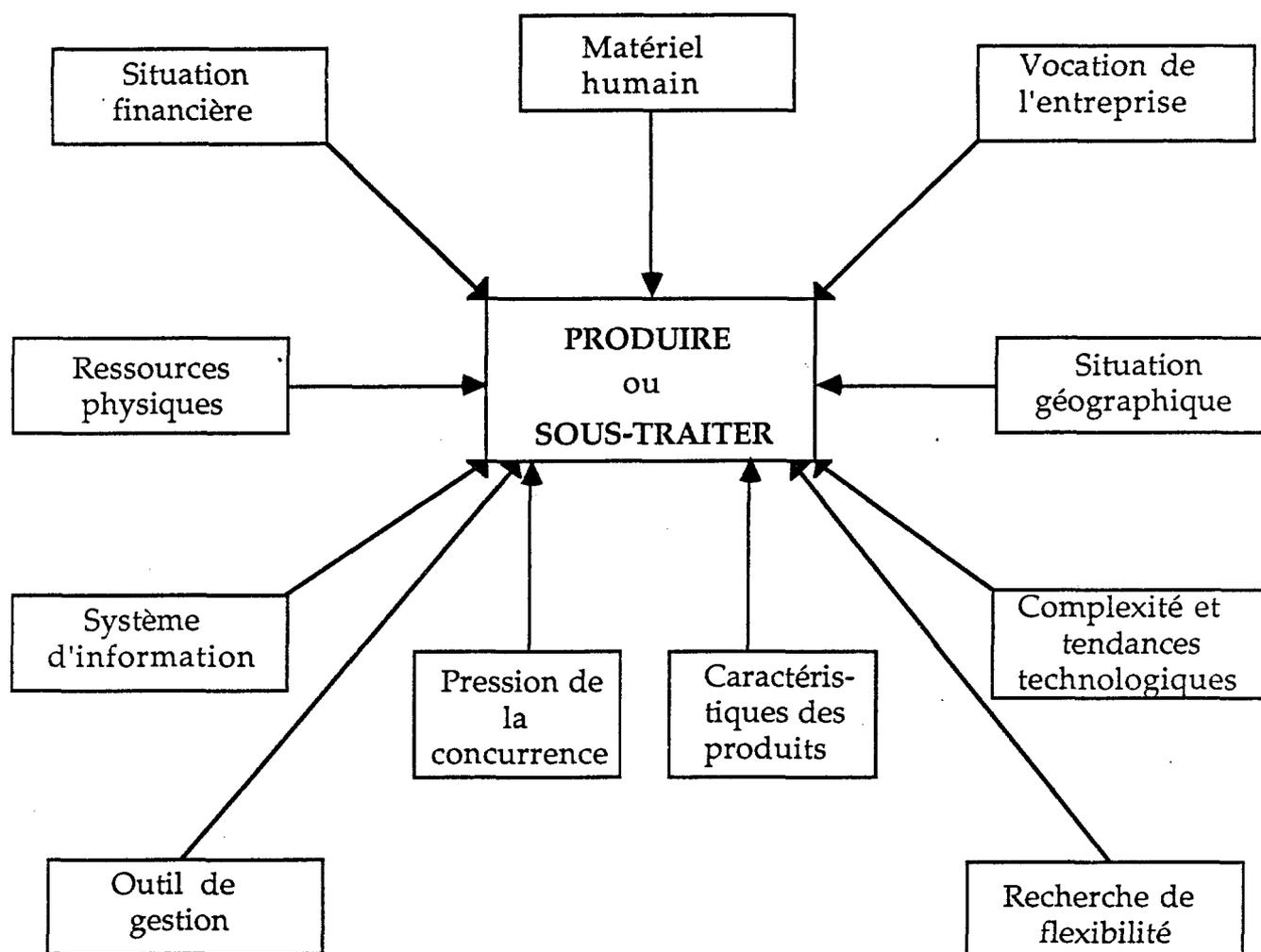
III. LES FACTEURS DÉCISIFS POUR LE FONCTIONNEMENT DE LA SOUS-TRAITANCE

A) ÉLÉMENTS INTERVENANT DANS LE CHOIX DE SOUS-TRAITER

Plusieurs facteurs doivent être soigneusement examinés avant la décision de recourir ou non à la sous-traitance.

Ces différents points sont exposés dans le tableau de la page suivante.

Tableau 17: Éléments intervenant dans le choix de produire ou acheter



Si $PA > PRM$ l'entreprise a avantage à produire elle-même.
 Si $PA < PRM$ elle gagne à sous-traiter.

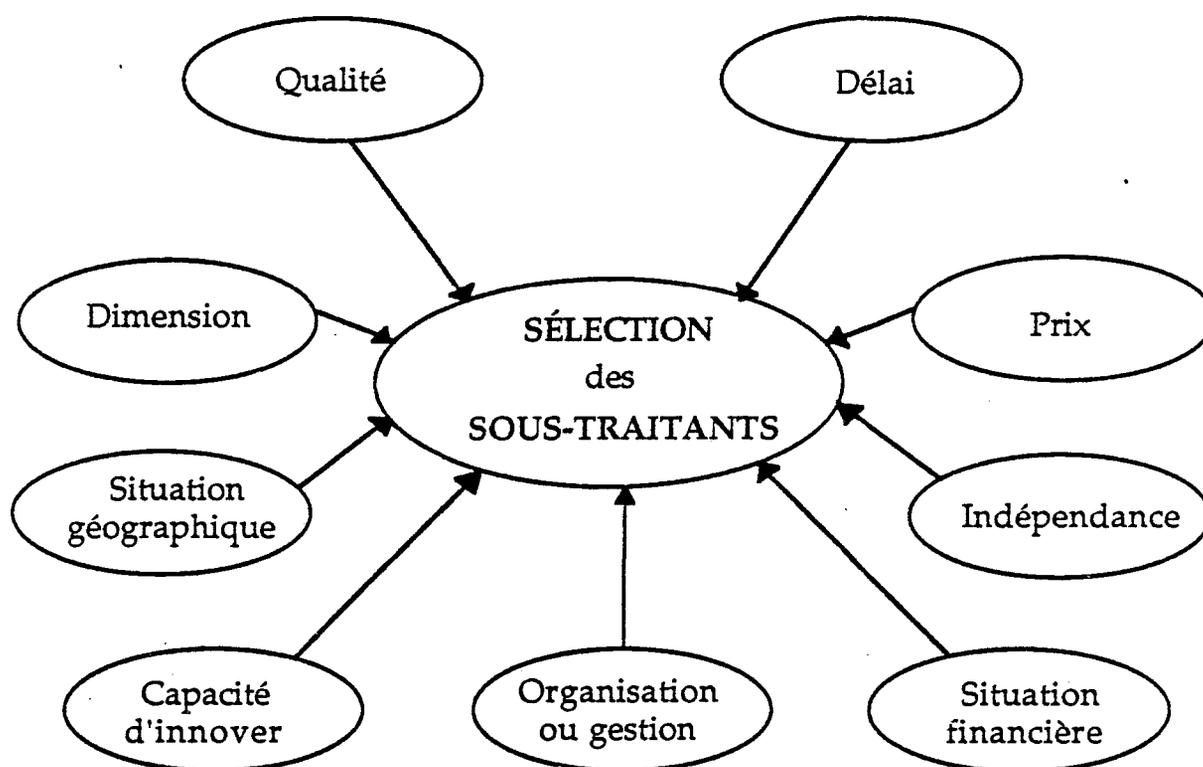
PA \Rightarrow prix d'achat

PRM \Rightarrow prix de revient marginal

(Machines additionnelles, main-d'oeuvre à engager,
 matières premières à acheter)

Source: P.Y. Barreyre "La décision de produire ou d'acheter, Grenoble, 1976.
 Ref. n° 2, p. 43.

Tableau 18: Éléments intervenant dans le choix du sous-traitant



Source: P.Y. Barreyre "La décision de produire ou d'acheter, Grenoble, 1976.
Ref. n° 2, p. 43.

IV. AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS DE LA SOUS-TRAITANCE

Tant la grande entreprise ou mieux le donneur d'ordres que l'entreprise sous-traitante, tous trouvent dans la sous-traitance des avantages importants. Nous pouvons pour mieux cerner la situation résumer les avantages et inconvénients dans le tableau suivant:

Tableau 19: Avantages et inconvénients de la sous-traitance

	Avantages	Inconvénients
Donneur d'ordres	<ul style="list-style-type: none"> • Réduction des frais, des coûts • Économie de temps et de nouvelles installations • Flexibilité des structures de prise de décision • Adaptation de la production aux fluctuations de la demande 	<ul style="list-style-type: none"> • Insuffisance du sous-traitant dans le domaine de la technique et de la gestion • Productions non conformes aux spécifications • Non-respect des délais
Sous-traitant	<ul style="list-style-type: none"> • Stimulation de la production • Acquisition de connaissances • Formation professionnelle • Augmentation du chiffre d'affaires • Amélioration des compétences en matière de gestion • Élévation du niveau technique et transfert technologique • Développement et non-disparition de l'entreprise sous-traitante 	<ul style="list-style-type: none"> • Risque de dépendance permanente vis à vis du donneur d'ordres • Baisse des prix à cause de la concurrence • Risque de se retrouver avec des stocks (pour respecter les délais) • Taux élevé de rebus
Ensemble de l'économie	<ul style="list-style-type: none"> • favorise la division du travail important pour les pays en voie de développement • Accélère le développement industriel • Minimise les gaspillages en réduisant les capacités de production non utilisées • Favorise le remplacement des importations • Permet la décentralisation industrielle • Permet un transfert technologique • (Niveau élevé de sous-traitants) • Économie de devises • Intégration régionale 	

En conclusion, la sous-traitance peut s'avérer bénéfique à plusieurs niveaux. Pour l'entreprise (donneur d'ordres), l'intérêt principal réside dans la minimisation des coûts, (ex. coûts d'importations) du temps et des installations. Quant au sous-traitant, l'avantage essentiel se résume ainsi: *«Accès à un marché, acquisition d'expertise et développement de l'entreprise»*.

Enfin, la sous-traitance permet à l'ensemble de l'économie de bénéficier de transferts technologiques, elle favorise l'intégration régionale et permet un développement industriel.

Qu'il suffise, à cet effet, d'apprécier le «comportement» de certains pays.

- **Le Japon**

Il existe au Japon une formule de division du travail extrêmement répandue et très originale qu'on appelle les relations «shitauké»⁵². Selon cette formule, les petites et moyennes entreprises acceptent en sous-traitance de fabriquer et de transformer certains produits pour les grandes sociétés. Ces sous-traitants représentaient en 1980, 64% de toutes les petites et moyennes entreprises du secteur de la fabrication. Ils constituent le fondement de l'industrie japonaise et jouent un rôle vital pour soutenir les principaux secteurs d'activités grâce à leur union organique avec les grandes sociétés.

L'industrie automobile est un excellent exemple de la structure «shitauké». Cette structure se présente sous la forme d'une pyramide à

⁵² Jacques Bayle, Ottenhein, André le Thomas, Alain Sallez "La sous-traitance", Agence d'Arc Inc., 1976.

plusieurs niveaux. Le constructeur automobile se trouve au sommet, le principal sous-traitant des différents éléments suit immédiatement, les sous-traitants secondaires fabriquant et transformant les éléments plus petits occupent le troisième niveau et ainsi de suite.

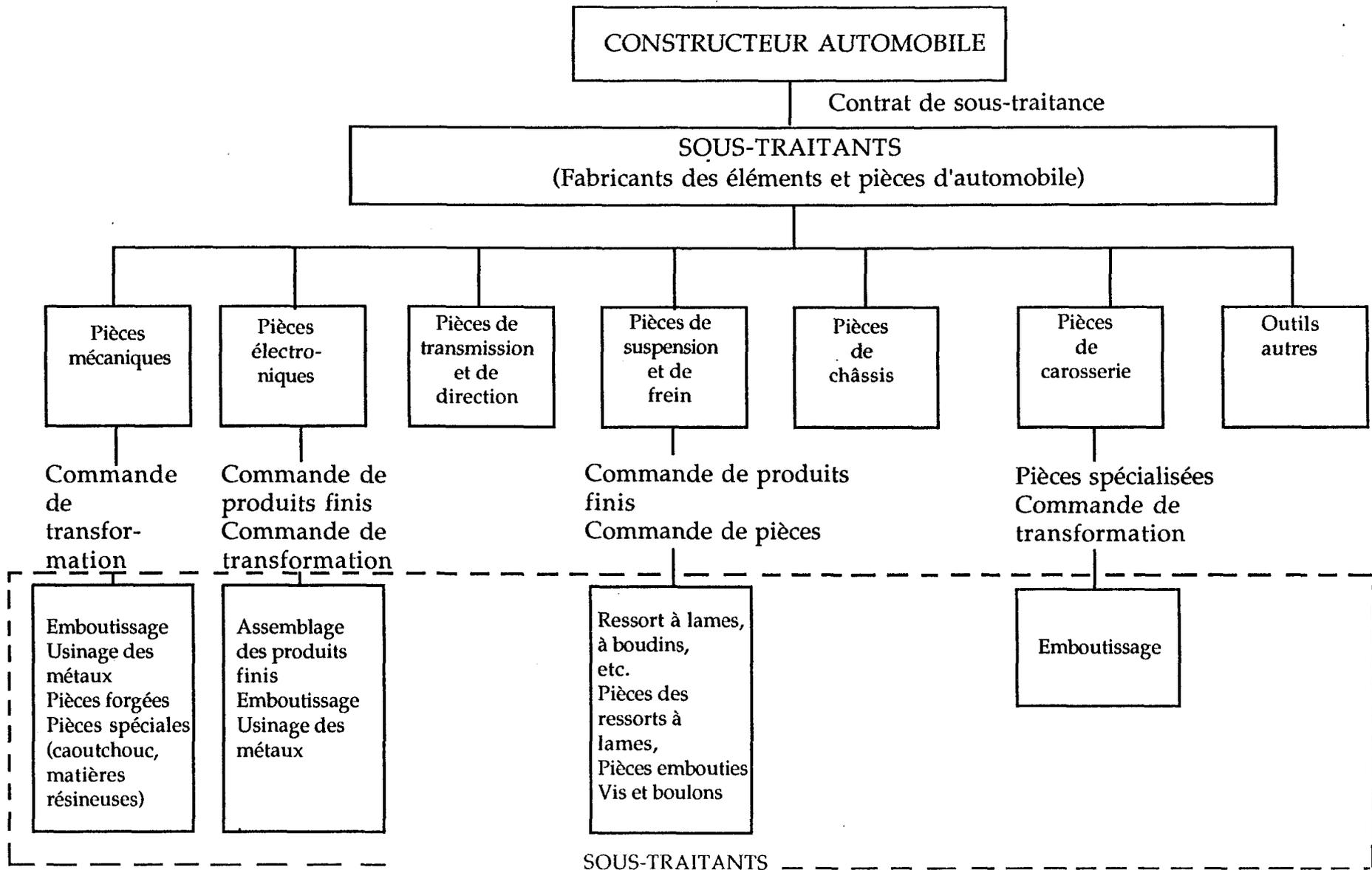
Cette formule de division du travail s'est développée à un degré tel que les petites et moyennes entreprises participent directement, dans une proportion de 55,8%.

D'autres structures «shitauké» semblables existent dans le domaine des appareils électriques ménagers, des textiles, de l'appareillage général, de la construction navale et d'autres secteurs d'activités. Le fait que 85,2% en 1980 de toutes les grandes sociétés avaient recours à des sous-traitants prouve que l'interdépendance entre les petites et moyennes entreprises et les grandes sociétés, suivant la formule des relations «shitauké» constitue l'un des points forts de l'économie japonaise.

On rapporte aussi que même si la structure «shitauké» s'accompagne de certains problèmes, notamment la tendance à imposer aux sous-traitants des conditions difficiles, elle présente de nombreux avantages. Par exemple, le sous-traitant peut répondre avec une grande souplesse aux besoins précis de la société principale. Le sous-traitant améliore sa capacité de production, ses connaissances de l'entrepreneur principal, et peut ainsi s'assurer une demande constante pour ses produits⁵³.

⁵³ Jacques Bayle, Ottenhein, André le Thomas, Alain Salles "La sous-traitance", Agence d'Arc Inc., 1976.

Tableau 20: Structure "Shitauke" dans l'industrie de la construction automobile



Source: Gouvernement du Québec, Approvisionnement et Service Canada, Recueil des exposés, Huitième congrès international de la petite entreprise, Ottawa, 19 au 22 octobre 1981, p. 325.

- Le Québec

Il n'existe pas au Québec une longue tradition de sous-traitance⁵⁴, elle est encore une activité naissante, et l'on s'efforce de promouvoir la sous-traitance par les actions ponctuelles et par la mise en place de bourse de sous-traitance. À titre d'exemple, la société pour le progrès de la Montérégie tient chaque année depuis six ans le salon de sous-traitance le plus important du Québec (environ 100 exposants PME et grandes entreprises et 20 000 000 \$ en contrats).

Selon certains spécialistes du MIC* ⁵⁵, le travail des métaux domine largement la sous-traitance au Québec, environ 80% de la valeur de toutes les opérations de sous-traitance proviendrait des produits et composantes métalliques.

Le marché de la sous-traitance est surtout concentré dans les industries des transports et de l'électricité. (le secteur des transport lourd offre un potentiel de sous-traitance supérieur à 1 000 000 000 \$).

Qu'il s'agisse de motif d'économie, de capacité ou de spécialité, le rôle positif de la sous-traitance pour le développement industriel semble évident. Cependant, il apparaît à priori, qu'en raison de sa spécificité (expertise dans un domaine donné), la sous-traitance de spécialité présente plus d'intérêt pour le développement des PME. Enfin, après avoir souligné quelques traits caractéristiques de la sous-traitance pratiquée au Japon et au Québec, il convient de prendre information sur l'état de la sous-traitance en Côte d'Ivoire.

⁵⁴ PME au Québec, état de la situation. Rapport du ministre délégué aux PME, 1986. p. 79-80-81-82.

* Ministère de l'Industrie et du Commerce.

⁵⁵ Jean-Paul Langlois. "La sous-traitance, faire et faire faire", Entreprises, MIC, mars 1986, p. 7.

CHAPITRE II

LES CARACTÉRISTIQUES DE L'INDUSTRIE IVOIRIENNE AU REGARD DE LA SOUS-TRAITANCE

Nous allons tenter dans ce chapitre de saisir l'entreprise ivoirienne dans ses rapports de sous-traitance. Par ailleurs, comme les problèmes se posent différemment selon que l'entreprise est impliquée dans les relations de sous-traitance en tant que donneur d'ordres ou comme sous-traitant, il convient d'examiner les deux cas.

I. SOUS-TRAITANCE DU POINT DE VUE DU DONNEUR D'ORDRES

Nous allons pour les besoins de cette recherche utiliser les données de la Société ivoirienne de gestion d'études et de services dans le cadre de son étude sur «les relations de sous-traitance entre les entreprises en Côte d'Ivoire». La stratification retenue dans cette étude est la suivante:⁵⁶

⁵⁶ Ministère du Plan. Société Ivoirienne de gestion d'étude et de service, Abidjan, Septembre 1980, p. 10.

Tableau 21: Principales entreprises ivoiriennes au 1er janvier 1980

Classification alphabétique	Strates par branches d'activités	Nombre
A	Industries alimentaires et tabacs	27
B	Énergie et eaux	5
C	Industrie des métaux	41
D	Industrie chimique et des corps gras et caoutchouc	20
E	Industrie du bois	34
F	Industrie textile	18
G	Matériaux de construction	13
H	Bâtiments et travaux publics	31
I	Autres industries	50
J	Principales entreprises commerciales	15
Ensemble Abidjan		254

De plus, le nombre d'entreprises retenues comme échantillon dans chaque strate, est donné dans le tableau de la page suivante⁵⁷:

⁵⁷ Ministère du Plan. Société Ivoirienne de gestion d'étude et de service, Abidjan, Septembre 1980, p. 11.

Tableau 22: Répartition de l'échantillon

Classification alphabétique	Strates par catégories d'activités	Nombre
A	Industries alimentaires et tabacs	10
B	Énergie et eaux	3
C	Industrie des métaux	20
D	Industrie chimique et des corps gras et caoutchouc	7
E	Industrie du bois	10
F	Industrie textile	5
G	Matériaux de construction	6
H	Bâtiments et travaux publics	31
I	Autres industries	20
J	Principales entreprises commerciales	8
Ensemble Abidjan		120

Le tableau de la page suivante nous donne la répartition des entreprises donneur d'ordres.

Tableau 23: Répartition des entreprises donneur d'ordres
(Nombre des entreprises et pourcentage des travaux offerts en sous-traitance)

Classification alphabétique	Branches d'activités	Nombre	%
A	Industries alimentaires et tabacs	—	—
B	Énergie et eaux	3	67
C	Industrie des métaux	20	50
D	Industrie chimique et des corps gras et caoutchouc	8	43
E	Industrie du bois	11	33
F	Industrie textile	—	—
G	Matériaux de construction	8	67
H	Bâtiments et travaux publics	31	100
I	Autres industries	21	43
J	Principales entreprises commerciales	11	75
Ensemble Abidjan		113	—

Ainsi, 113 entreprises sur 254 retenues pour cette étude déclarent avoir recours à la sous-traitance soit un peu moins de la moitié des entreprises, toutes branches réunies⁵⁸.

⁵⁸ Ministère du Plan. Société Ivoirienne de gestion d'étude et de service, Abidjan, Septembre 1980, p. 44.

On peut par ailleurs observer que les industries alimentaires et le tabac de même que le textile n'établissent aucune relation de sous-traitance. Le pourcentage le plus élevé est obtenu dans le bâtiment et les travaux publics (100%). La branche des autres activités varie de 33 à 75%. On remarque aussi que les secteurs les plus importants quant au nombre des entreprises qui donnent des travaux en sous-traitance sont ceux du bâtiment et travaux publics (31), des métaux (20), et du bois (11).

L'étude nous rapporte que dans ces secteurs⁵⁹, le recours à la sous-traitance a lieu sur une base permanente. Il en est de même pour les entreprises relevant du secteur de l'énergie et eaux, du secteur chimique, corps gras et caoutchouc.

⁵⁹ Ministère du Plan. Société Ivoirienne de gestion d'étude et de service, Abidjan, Septembre 1980, p. 47.

A. VOLUME DE LA SOUS-TRAITANCE PAR BRANCHE D'ACTIVITÉS

Tableau 24: Volume de la sous-traitance par branche d'activités

Branches d'activités	Volume de sous-traitance FCFA
Industries alimentaires et tabacs	-----
Énergie et eaux	1 000 000 000
Industrie des métaux	213 200 000
Industrie chimique et des corps gras et caoutchouc	1 000 800 000
Industrie du bois	47 600 000
Industrie textile	-----
Matériaux de construction	6 250 000
Bâtiments et travaux publics	2 530 000 000
Autres industries	12 500 000
Principales entreprises commerciales	-----
Ensemble Abidjan	4 810 350 000

En combinant le tableau du nombre de donneurs d'ordres par branche d'activités avec le tableau du volume de sous-traitance, nous constatons que les secteurs où la valeur de la sous-traitance est la plus élevée ne coïncident pas avec les secteurs où il y a le plus de donneurs d'ordres, ex.

industrie du bois, 11 (nombre), contre 47 600 000 (volume);

énergie et eaux 3 (nombre) contre 1 000 000 000 (volume).

Ce constat n'est cependant pas vrai pour le secteur du bâtiment où l'on rencontre le plus de donneur d'ordres (31) pour le plus gros volume de sous-traitance, soit 2 530 000 000 FCFA.

Il apparaît ainsi que les secteurs les plus importants quant au montant de sous-traitance offerts sont:

- Bâtiments et travaux publics: 2 530 000 000 FCFA
- Énergie et eaux: 1 000 000 000 FCFA
- Chimique corps gras et caoutchouc: 1 000 800 000 FCFA

Ces trois secteurs réunis totalisent 4 530 800 000 FCFA soit 95% de la sous-traitance offerte. Les autres industries (métaux, bois, etc.) totalisent 279 550 000 FCFA, soit 5% de la sous-traitance offerte.

Maintenant que nous connaissons le volume global de sous-traitance, il n'est pas sans intérêt de regarder quels sont le volume et le pourcentage de la sous-traitance selon que l'entreprise donneur d'ordres est une société d'état

mixte ou privée. À cet effet, l'étude de la Société de gestion d'étude et de service nous propose le tableau suivant⁶⁰:

Tableau 25: Volume de sous-traitance selon le type des entreprises donneur d'ordres

Données sur la sous-traitance \ Type d'entreprise	Sociétés d'État	Sociétés d'économie mixte	Sociétés privées	TOTAL
Volume	1 500 000 000	1 000 000 000	2 310 350 000	4 810 350 000
Pourcentage	28,8%	19,2%	52%	100%

Ce sont alors les sociétés privées qui donnent principalement les travaux en sous-traitance (52%) puis viennent les sociétés d'État (28,8%) et les sociétés d'économie mixte avec 19,2%.

En ce qui concerne la tranche des sociétés mixte d'état, le rapport d'étude souligne que la sous-traitance est presque exclusivement le fait de l'EECI, c'est-à-dire de l'énergie et eaux de la Côte d'Ivoire.

⁶⁰ Ministère du Plan. Société Ivoirienne de gestion d'étude et de service, Abidjan, Septembre 1980, p. 58.

B. RÉPARTITION DE LA SOUS-TRAITANCE SELON LES DIFFÉRENTES FORMES ET NATURE DES TRAVAUX DE SOUS-TRAITANCE

L'on se rappellera qu'il existe trois formes de sous-traitance:

- de capacité (l'entreprise y a recours par manque de temps)
- d'économie (l'entreprise recherche le moindre coût de production)
- de spécialité (l'entreprise veut profiter de l'expertise d'une autre).

En Côte d'Ivoire, la répartition de la forme de sous-traitance selon les branches d'activités se fait de la manière suivante⁶¹:

Tableau 26: Répartition de la sous-traitance selon les branches d'activités

Branches d'activités	Sous-traitance de capacité %	Sous-traitance d'économie %	Sous-traitance de spécialité %	Total %
Industries alimentaires et tabacs	—	—	—	—
Énergie et eaux	1	—	99	100
Industrie des métaux	30	10	60	100
Industrie chimique et des corps gras et caoutchouc	99	—	1	100
Industrie du bois	50	50	—	100
Industrie textile	—	—	—	—
Matériaux de construction	—	—	100	100
Bâtiments et travaux publics	20	—	80	100
Autres industries	50	25	25	100
Principales entreprises commerciales	—	—	—	—

⁶¹ Ministère du Plan. Société Ivoirienne de gestion d'étude et de service, Abidjan, Septembre 1980, p. 60.

Selon le tableau qui précède, on relève, en ce qui a trait aux branches d'activités donnant le plus de travaux de sous-traitance (énergie, eaux, bâtiments et travaux publics) que la sous-traitance de spécialité est la plus pratiquée.

Par ailleurs, les sociétés (Palmivoire, Sodepalm et Palimindustrie) de l'Industrie chimique et des corps gras ont recours aux services de sous-traitants par manque de capacité dans une proportion de 99%. Dans l'industrie des matériaux de construction, il est fait exclusivement appel à des sous-traitants de spécialités.

Les autres branches d'activités ont recours tantôt à l'une, tantôt à l'autre forme de sous-traitance.

La nature et l'importance des travaux donnés en sous-traitance sont présentés dans le tableau de la page suivante⁶².

⁶² Ministère du Plan. Société Ivoirienne de gestion d'étude et de service, Abidjan, Septembre 1980, p. 62.

Tableau 27: Nature et importance des travaux donnés en sous-traitance

Activités des sous-traitants	Volume de la sous-traitance	
	Valeur	%
Travaux de construction	1 187 622 600	25
Travaux publics	703 953 740	16
Électricité	550 712 000	12
Plomberie	550 712 000	12
Peinture-décoration	457 090	9,3
Menuiserie-bâtiment	275 356 000	5
Menuiserie-métallique	275 356 000	5
Mécanique générale	341 441 440	7
Fabrication de pièces métalliques usinage de pièces détachées	275 356 000	5
Soudure spécialisée	192 749 200	3,7
Total	4 810 350 000	100

Les travaux portant sur la construction, l'électricité, la plomberie, la peinture, la menuiserie et bâtiment, et la menuiserie métallique, relèvent du secteur du bâtiment mais aussi d'autres branches, comme l'énergie et eaux qui donne en sous-traitance dans des proportions importantes ses travaux de construction⁶³ (construction de centrales, de postes de transformation, etc.).

⁶³ Ministère du Plan. Société Ivoirienne de gestion d'étude et de service, Abidjan, Septembre 1980, p. 63.

Ainsi, dans le secteur du bâtiment, le montant de la sous-traitance s'élève à 3 296 849 620 FCFA sur un total de 4 810 350 000 de FCFA soit 68,3%.

Quant à la sous-traitance sous forme de travaux publics, elle regroupe en général tous les travaux de génie civil, soit: le terrassement, l'assainissement, et le déforestation. Ces travaux viennent principalement des entreprises routières et de travaux publics et aussi des entreprises de corps gras dans leurs activités agricoles. Le montant est de 703 953 740 FCFA soit 16%.

Enfin, les travaux portant sur la mécanique générale, l'usinage des pièces détachées, la soudure spécialisée appartiennent au secteur des métaux, pour un montant de 809 546 640 FCFA qui équivaut à 15,7%.

La récapitulation de ces données nous donne le tableau suivant:

Tableau 28: Volume et pourcentage de sous-traitance dans les secteurs prédominants

Secteurs \ Sous-traitance offerte	Volume	%
Bâtiment	3 296 849 620	68,3
Travaux publics	703 953 740	16
Industrie des métaux	809 546 640	15,7
Total	4 810 350 000	100

Il ressort alors que la sous-traitance est un phénomène qui se rencontre surtout dans les bâtiments et les travaux publics.

II. SOUS-TRAITANCE DU POINT DES VUES DES ENTREPRISES SOUS-TRAITANTES

La même étude sur les relations de sous-traitance inter-entreprises rapporte la répartition suivante des entreprises sous-traitantes par branche d'activités.

Tableau 29: Répartition des entreprises sous-traitantes selon les branches d'activités

Branches d'activités	Nombre total des entreprises à Abidjan	Nombre des entreprises sous-traitantes	% des entreprises sous-traitantes
Industries alimentaires et tabacs	27	0	0
Énergie et eaux	5	0	0
Industrie chimique et des corps gras et caoutchouc	20	0	0
Industrie des métaux	41	20	50
Industrie du bois	34	5	16
Industrie textile	18	0	0
Matériaux de construction	13	0	0
Bâtiments et travaux publics	31	31	100
Autres industries	50	6	12
Principales entreprises commerciales	15	3	20
Ensemble Abidjan	254	65	25,5

L'on se rend compte à la lecture du tableau précédent que les sous-traitants se recrutent principalement dans le bâtiment et travaux publics (31%), puis dans les branches des métaux (20%).

En comparant les résultats du tableau ci-dessus à ceux du tableau du paragraphe I sur le nombre d'entreprises donneur d'ordres, on remarque qu'il y a dans l'ensemble plus de donneurs d'ordres que d'entreprises sous-traitantes, mis à part le secteur des bâtiments et travaux où les proportions sont égales.

À cet effet, l'étude sur les rapports de sous-traitance entre entreprises ne soulignent aucune raison mais nous pouvons pour notre part attribuer cette situation aux nombreux problèmes que rencontrent les entreprises sous-traitantes par rapport à leur crédibilité, ou tout simplement au manque d'information. Ces questions seront examinées un peu plus tard dans l'exposé.

Le rapport d'étude de la Société Ivoirienne de gestion, d'étude et de service apporte cependant une donnée très intéressante à savoir, dans quelle proportion les entreprises de la place, tous secteurs réunis, consacraient davantage de temps à la sous-traitance⁶⁴.

⁶⁴ Ministère du Plan. Société Ivoirienne de gestion d'étude et de service, Abidjan, Septembre 1980, p. 67.

Tableau 30: Perspectives de l'intérêt que les entreprises accorderaient à la sous-traitance

Capacité des sous-traitants	Consacreraient plus de temps à la sous-traitance	Ne peuvent consacrer plus de temps à la sous-traitance	Total
%	75	25	100

Ainsi 75% des entreprises des secteurs où la sous-traitance est possible consacreront plus de temps à la sous-traitance (la création d'une bourse de sous-traitance se justifierait).

On note par ailleurs que les entreprises sous-traitantes sont en majorité des entreprises industrielles (95% contre 5% artisans)⁶⁵. De plus, la majorité des sous-traitants sont européens, 89% contre 11% africains. On comprendra aisément la raison de cette disproportion, les artisans manquant souvent de moyens matériels et sont généralement peu spécialisés.

III. LES OBSTACLES À LA SOUS-TRAITANCE

En Côte d'Ivoire, plusieurs raisons expliquent l'état actuel de la sous-traitance. Le rapport de travail relatif aux relations de sous-traitance entre

⁶⁵ Ministère du Plan. Société Ivoirienne de gestion d'étude et de service, Abidjan, Septembre 1980, p. 69.

entreprises mentionne les points suivants⁶⁶: - Tout faire soi-même; - Manque d'économies externes; - Étroitesse du marché; - Méfiance des donneurs d'ordres potentiels.

A) TOUT FAIRE SOI-MÊME

C'est la situation où les entreprises sont équipées pour réaliser elles-mêmes tous leurs travaux. D'une part, elles procèdent elles-mêmes sous leur toit à toutes les phases de fabrication nécessaires à la mise au point du produit final. La plupart du temps, elles fabriquent en plus les accessoires et les emballages utiles pour le fonctionnement de leur produit.

D'autre part, elles maintiennent un service chargé de l'entretien et de la réparation, ceci pour avoir sous la main tout le personnel dont l'entreprise a besoin pour fonctionner et éviter le plus possible d'avoir recours à l'extérieur.

En fait, rapporte l'étude, la raison principale qui empêche le développement de la sous-traitance est le fait que ces entreprises préfèrent tout faire elles-mêmes.

⁶⁶ Ministère du Plan. Société Ivoirienne de gestion d'étude et de service, Abidjan, Septembre 1980, p. 70.

B) LE MANQUE D'ÉCONOMIES EXTERNES

On rapporte que l'une des caractéristiques des pays en voie de développement dont la Côte d'Ivoire est le manque d'économies externes⁶⁷.

Il faut entendre par économies externes toute cette condition externe à l'entreprise, tout ce qui permettrait à une entreprise de s'ouvrir à l'extérieur. On parle d'infrastructure portuaire, routière, présence d'usines complémentaires, existence de centres de formation, etc. Il est bon toutefois de noter qu'on assiste à un développement de plus en plus industriel en Côte d'Ivoire, ce qui tend à modifier le handicap ci-haut mentionné.

C) L'ÉTROITESSE DU MARCHÉ

Avec ses huit millions d'habitants et de consommateurs, on prétend que le marché ivoirien⁶⁸ apparaît comme étant un marché étroit. Ainsi, pour les entreprises susceptibles d'être donneurs d'ordres, les besoins d'un tel marché sont vite assouvis, de sorte que les programmes d'extension de ces entreprises, sont entrepris le plus souvent en vue d'acquérir de nouveaux marchés (pays voisins).

⁶⁷ Ministère du Plan. Société Ivoirienne de gestion d'étude et de service, Abidjan, Septembre 1980, p.73-76-77.

⁶⁸ Idem.

D) LA MÉFIANCE DES DONNEURS D'ORDRES

On se rappellera que les entreprises sous-traitantes sont en majorité des entreprises européennes (89% contre 11% africains). Ainsi, le problème qui se pose est la sous-traitance par rapport aux entreprises africaines. Le rapport d'étude consulté nous livre les informations suivantes⁶⁹:

Tableau 31: Critiques formulées par les donneurs d'ordres à l'égard des sous-traitants africains

Critiques formulées	% de réponses
Non-respect des délais	54%
Travail à la finition peu soignée	19%
Difficultés de trésorerie qui empêchent une continuation normale et régulière des contrats	12,5%
Non-adéquation du travail aux spécifications du donneur d'ordres	6,25%
Mauvaise organisation d'ensemble	6,25%
TOTAL	100%

⁶⁹ Ministère du Plan. Société Ivoirienne de gestion d'étude et de service, Abidjan, Septembre 1980, p. 73-76-77.

Plus de la moitié des chefs d'entreprises (54%) reprochent donc aux entreprises africaines de ne point respecter les délais de livraison; 19% déplorent le manque de soins des travaux; 12,5% se font le témoin des difficultés de trésorerie, enfin, un nombre égal de chefs d'entreprises reprochent l'insuffisance d'organisation et le faible niveau professionnel.

IV. ÉLABORATION DU MÉCANISME FAVORISANT LA PROMOTION DE LA SOUS-TRAITANCE

On constate à la lecture de cet exposé qu'il existe un certain flux de sous-traitance entre grandes et petites entreprises. Cependant, ce niveau plutôt faible de sous-traitance semble exister de façon irrégulière et sporadique, ne touchant d'ailleurs qu'un faible nombre d'entreprises.

De plus, on note que quand cette pratique existe, les problèmes qu'elle engendre sont tels que l'expérience n'est pas renouvelée. On souligne entre autre les problèmes d'insatisfaction des donneurs d'ordres, dû au non-respect des délais de livraison, au manque de sérieux dans le travail, à la négligence des sous-traitants (manque de professionnalisme), aux lacunes ayant trait à la gestion et à l'organisation et aussi aux nombreux préjugés vis à vis de la petite entreprise.

Il est, de surcroît, un cas flagrant de manque d'information. En effet, petites et grandes entreprises ignorent les besoins de productions des unes et des autres. C'est ainsi par exemple que plusieurs grandes entreprises importent largement des produits qui auraient pu être fabriqués sur place. D'un autre côté, ces petites entreprises "capables" voient leurs aptitudes inexploitées.

Devant cette situation, l'existence d'un mécanisme de liaison entre entreprises (donneurs d'ordres et sous-traitants) semble sans aucun doute, trouver sa justification.

Il est bon toutefois de rappeler ici, que des rapports de sous-traitance peuvent s'établir entre entreprises aussi bien de dimensions différentes que semblables. Néanmoins, la principale forme que nous privilégions ici est celle qui associe les grandes et les petites et moyennes unités de production, car elle semble être la seule importante pour le développement industriel des PME.

Précisons enfin que la tentative de régularisation et d'organisation de sous-traitance que nous préconisons pourrait bénéficier de plusieurs appellations, mais il est essentiel qu'elle soit avant tout une institution dont la raison d'être serait de fournir des services d'information et d'assistance.

Enfin, malgré la présence de ce concept de sous-traitance organisé, il reste que la décision de faire sous-traiter appartient dans tous les cas à la grande entreprise. Les petites entreprises peuvent offrir leurs services, mais c'est finalement le donneur d'ordres qui décide. La considération qui l'emporte alors est de savoir si la grande entreprise a intérêt à faire sous-traiter? À cette question, la seule réponse qui semble s'imposer est la suivante: il faut intéresser, et intéresser davantage les grandes entreprises.

Aussi, nous proposons, préalablement à notre modèle, dans le cas qui nous intéresse, qu'on adopte une certaine attitude, mieux, qu'on développe un environnement qui favoriserait la sous-traitance, enfin comme on dirait dans un autre contexte, qu'on crée une infrastructure à la sous-traitance.

Plusieurs institutions seront alors appelées à jouer un rôle dans cette orientation. Il s'agirait de:

- pouvoirs publics
- groupements privés
- grandes entreprises.

LE RÔLE DES POUVOIRS PUBLICS

Les pouvoirs publics pourraient jouer un rôle extrêmement important en créant des conditions pouvant amener les grandes entreprises à multiplier leurs commandes aux petites sociétés. Le gouvernement en effet pourrait user de son autorité pour que la grande entreprise fasse davantage appel à la sous-traitance. Ainsi, la sous-traitance pourrait être conçue par les pouvoirs publics comme partie intégrante des grands projets industriels. Ceci, en octroyant ou refusant par exemple aux grandes entreprises des licences d'importations de matériel pouvant être fabriqué sur place. Au nombre des mesures, on pourrait ajouter la mise en vigueur de système fiscal approprié, ex. la taxe à la valeur ajoutée qui permettrait au donneur d'ordres de déduire de ses propres impôts le montant de la taxe d'achat facturé par le sous-traitant et favoriser le développement d'infrastructures d'accueil telles que parcs industriels pour permettre à un ensemble de PME de se regrouper et de fournir des produits ou services compétitifs.

Dans certains pays d'Amérique Latine et en Israël, on rapporte que⁷⁰ les gouvernements ont conclu des accords avec de grandes firmes étrangères les autorisant à s'installer sur leur territoire à condition qu'elles s'engagent à faire sous-traiter par des entreprises locales un pourcentage fixe de leur production.

Aux États-Unis⁷¹, un pourcentage de la valeur des articles commandés par l'état ou par les organismes placés sous son contrôle doivent être donnés en sous-traitance à des petites sociétés.

LE RÔLE DES GROUPEMENTS PRIVÉS

Les associations professionnelles, les chambres d'industrie, les fédérations, etc. pourraient contribuer à encourager la sous-traitance. En effet, elles pourraient fournir des renseignements sur les besoins et les ressources de leur groupe.

Elles pourraient aussi dispenser des conseils en matière de technique, de gestion, organiser des cours de formation, entreprendre des études de marché, etc.

⁷⁰ Organisation des Nations-Unies pour le développement industriel. Sous-traitance et la modernisation de l'économie. Nations-Unies, New-York, 1975, p. 39.

⁷¹ Idem.

En résumé, ces groupements pourraient être une sorte de banque de renseignements sur les capacités de production des adhérents en ce qui a trait aux aptitudes à la sous-traitance et aux travaux à faire sous-traiter.

LE RÔLE DE LA GRANDE ENTREPRISE

Généralement, la grande entreprise est la seule à avoir les connaissances techniques nécessaires dans un domaine très spécialisé. Ainsi en plus de l'assistance technique, elle pourrait être amenée éventuellement à organiser des stages de formation aux techniques spécialisées. Enfin, les grandes entreprises pourraient être très coopérantes en manifestant un peu de "paternalisme" vis à vis de la PME.

On parle ici d'entreprises qui épauleraient, assisteraient aussi bien sur le plan technique, organisationnel que financier. D'ailleurs c'est là une pratique qui a été retenue en Côte d'Ivoire dans les perspectives de développement industriel comme une avenue possible de promotion des PME.

On risquerait dans ce cas d'être confronté à un problème d'autonomie mais c'est un débat qui dépasse un peu le cadre de la présente étude, la seule conclusion que l'on puisse tirer est que les grandes entreprises devraient faire davantage pour la PME.

Il faut bien noter cependant que toutes ces méthodes de contrainte ne produiront les résultats escomptés que si la petite entreprise est suffisamment

développée et reçoit par ailleurs l'aide lui permettant d'être un sous-traitant efficace. En effet, il n'est aucun gouvernement qui puisse réussir à contraindre les grandes entreprises à s'adresser à des sous-traitants inefficaces.

Devant la nécessité croissante d'harmoniser la demande des donneurs d'ordres à la recherche de moyens de fabrication et la capacité de production sous-employée des petites entreprises, nous tenterons de proposer un mécanisme favorisant la sous-traitance qui permettrait de collecter l'information, de l'exploiter en tant qu'instrument d'une politique industrielle, d'une politique de promotion de la PME, pour enfin rapprocher l'offre de la demande.

Les principales fonctions de ce mécanisme pourraient être:

- Documentation
- Information
- Liaison ou "matching" ou encore correspondance
- Conseil, assistance et formation
- Contrôle, inspection et suivi.

Tableau 32: Le Modèle

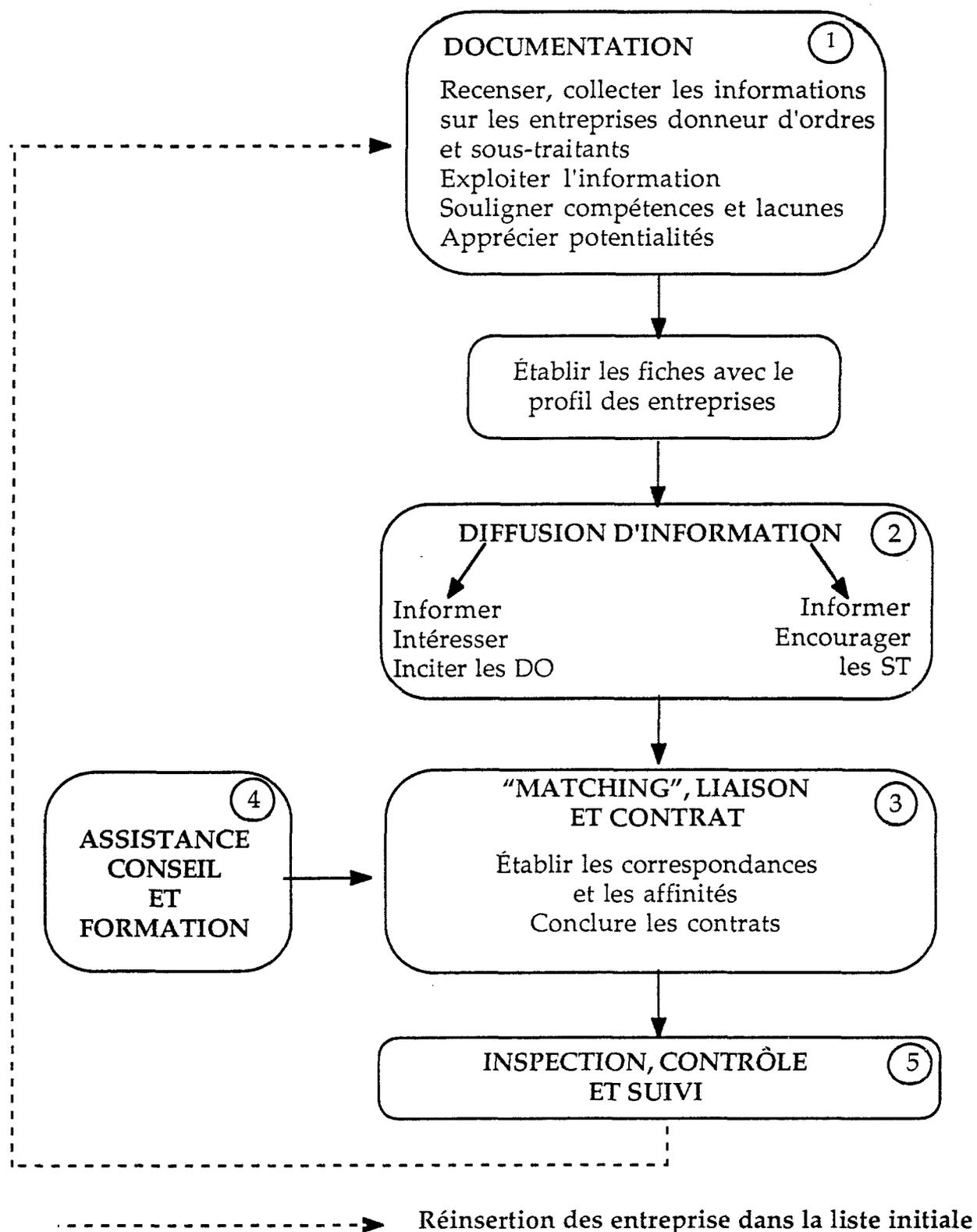
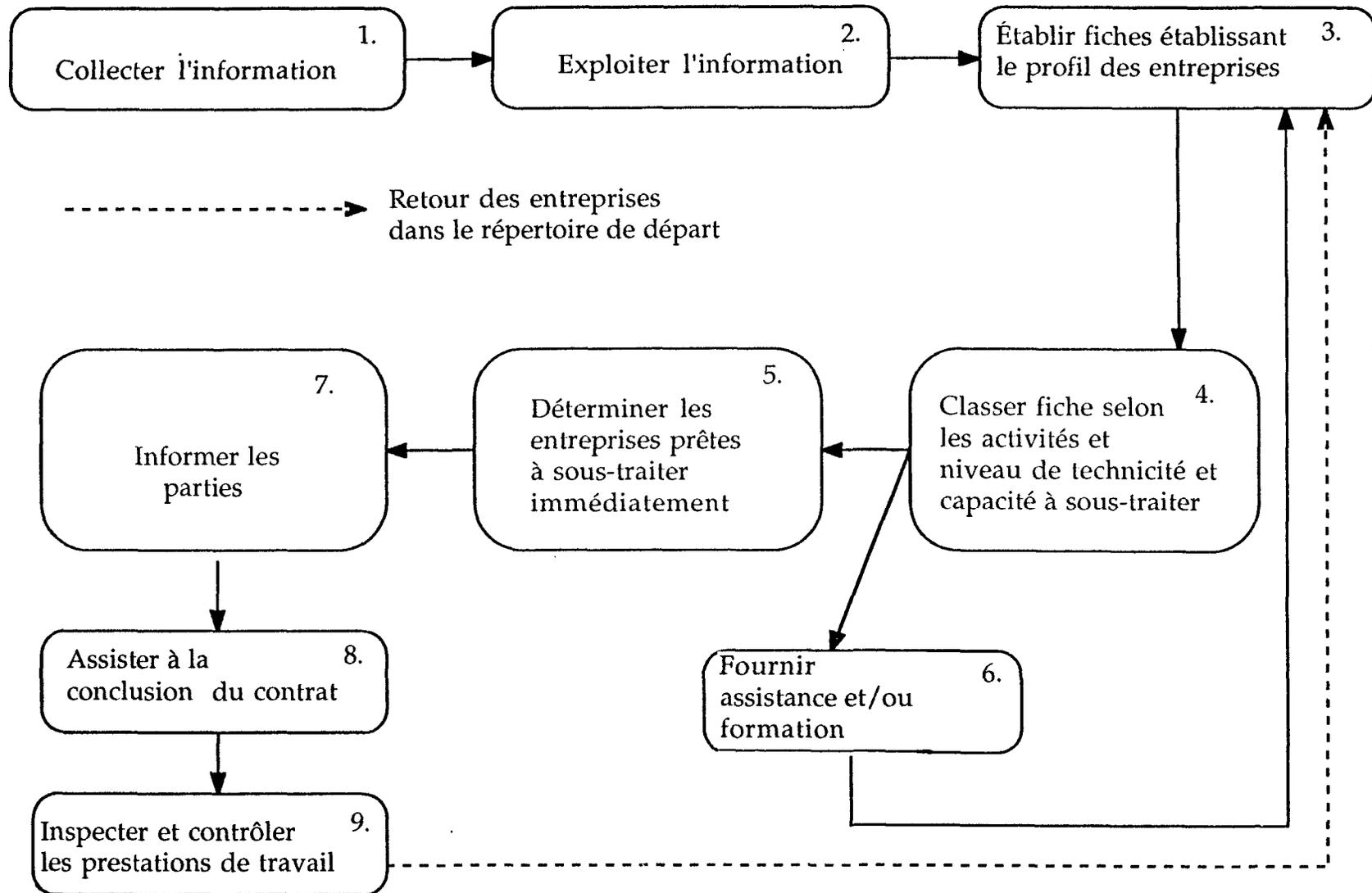


Tableau 33: LE MODÈLE DÉTAILLÉ



1. DOCUMENTATION

Il s'agirait à cette étape de recenser d'une part toutes les entreprises susceptibles d'être donneurs d'ordres: industriels, sociétés commerciales, services publics, et d'autre part, toutes les petites et moyennes entreprises offrant des possibilités de sous-traitance ou susceptibles de pouvoir sous-traiter.

Enquête sur les entreprises sous-traitantes

L'enquête pourrait d'abord se réaliser par secteur d'activités et à l'intérieur de chaque secteur d'activité, les entreprises pourraient être classées sur la base suivante:

- vocation
- compétences actuelles
- qualité des équipements
- potentiel humain
- capacité financière, technique et physique
- aptitudes à la gestion
- potentialité future
- niveau de spécialisation

Cette enquête eu égard aux renseignements ci-dessus permettra de déterminer la production de l'entreprise tant sur le plan quantitatif que sur le plan qualitatif, elle permettrait aussi de mesurer le degré de spécialisation et de modernité de la petite entreprise, on pourrait d'ores et déjà voir si l'entreprise a besoin de formation ou non, et dans quel domaine.

L'intérêt de cette étape du processus de fonctionnement de l'institution réside dans le fait qu'elle conditionnera le succès même de celui-ci.

En effet, les partenaires industriels et commerciaux ou les services publics qui s'adresseront à l'institut ne renouvelleront leur expérience que dans la mesure où celui-ci serait à même de mettre à leur disposition des entreprises capables de leur offrir satisfaction.

Cet institut devra donc tester, apprécier les capacités et les potentialités des entreprises afin de pouvoir intéresser au mieux les partenaires industriels, et enfin éventuellement être à même d'établir le plus adéquatement possible les correspondances, les mariages, entre donneurs d'ordres et sous-traitants.

Il est évident qu'il importera à l'institut, à la lumière des informations ci-dessus, de souligner les carences et les possibilités de développement des entreprises, afin de planifier pour les années à venir les éventuels changements dans les correspondances à établir entre donneurs d'ordres et sous-traitants.

Le point sur le potentiel humain permettra à l'institut de tirer des conclusions quant aux aptitudes à la gestion et ainsi pouvoir déterminer les besoins en formation.

L'institut ne saurait se contenter d'établir un répertoire par l'envoi d'un simple questionnaire, il faudrait en plus évaluer les possibilités et les aptitudes des entreprises. Une fois toutes ces informations recueillies, on pourrait établir une fiche pour chaque entreprise, laquelle fiche comprendrait le profil de l'entreprise portant sur les points suivants:

- secteur d'activités
- nature et caractéristiques des travaux susceptibles d'être exécutés en sous-traitance
- nombre d'heures approximatif pouvant être consacrées hebdomadairement ou mensuellement à la sous-traitance
- désignation et caractéristiques des machines disponibles, c'est-à-dire la marque, le modèle, le type, les performances, l'âge
- compétence des ressources humaines..

Enquête sur les entreprises donneurs d'ordres

Il est à prévoir ici qu'on devra aller chercher toutes les entreprises offrant des possibilités d'être donneur d'ordres. On pourrait considérer les articles, ou produits que les grandes entreprises importent pour décider si oui ou non, elles pourraient être des donneurs d'ordres potentiels, et aussi considérer les éléments suivants:

- la vocation
- les compétences actuelles et futures
- la qualité des équipements
- la capacité d'acquisition physique
- la liste de tous les achats faits à l'extérieur de l'entreprise et à l'extérieur du pays (importations)
- la liste des investissements
- les plans futurs.

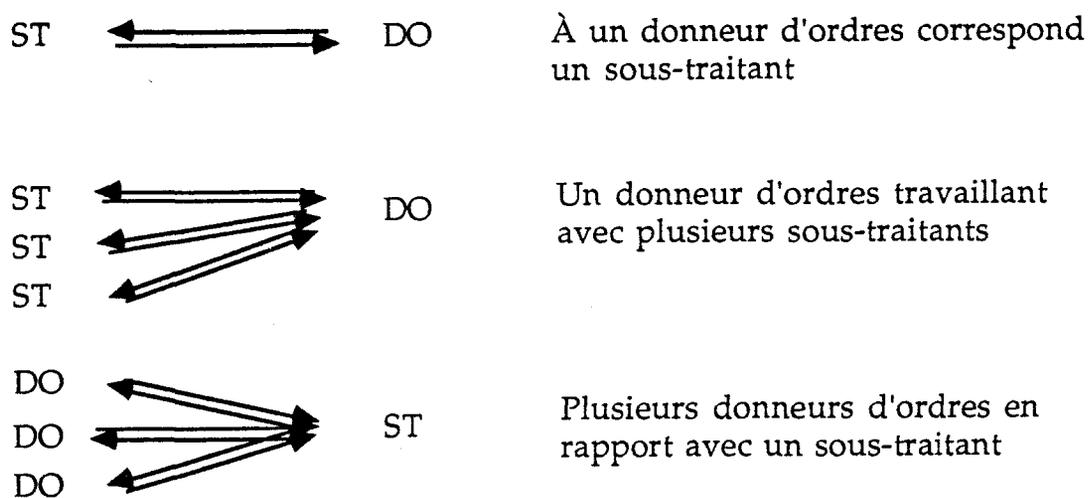
Il s'agira dans le cas des entreprises donneur d'ordres de les intéresser, de les inciter à participer, à collaborer avec l'institut pour la promotion de la petite et moyenne entreprise. D'ailleurs dans le cas des donneurs d'ordres, ils pourraient avoir tout intérêt à sous-traiter avec des entreprises aptes à travailler sur place en lieu et place d'investir des fonds énormes dans l'importation. Ce qui signifierait pour eux des économies considérables en douanes, en transport et en taxe et parfois même en amélioration des délais de livraison, en contrôle de qualité, etc...

À partir de ces informations, on pourrait dresser un profil de ces entreprises en référant aux points suivants:

- secteur d'activités
- nature et caractéristiques des travaux susceptibles d'être offerts en sous-traitance
- type et périodicité de ces travaux
- liste des achats faits à l'extérieur du pays.

2. INFORMATION

Après avoir recueilli et filtré les informations cet organisme se chargerait d'informer et d'inciter les deux types d'entreprises de façon à établir des correspondances, ex.:



L'institut pourrait procéder à la publication des fiches décrivant les profils des entreprises aux différentes parties intéressées. Par ce biais, on véhiculerait l'information sur les entreprises susceptibles d'être donneurs d'ordres et les organisations présentant des potentialités de sous-traitance.

Il est bien évident que d'autres moyens pourraient être envisagés pour favoriser la diffusion de l'information. La seule distribution des fiches n'étant pas suffisante.

Ainsi on pourrait à l'exemple des pays industriels organiser des foires de sous-traitances. Dans le cas qui nous intéresse, l'institut de promotion de sous-traitance que nous suggérons pourrait aussi devenir un lieu de rencontre, un centre d'échanges d'idées nouvelles.

Il s'agirait en fait de favoriser la rencontre des entreprises qui ont des besoins d'achats et d'autres qui ont des capacités de production. Il s'agira aussi pour les grandes entreprises de découvrir des fournisseurs locaux, capables de remplacer leurs composantes importées et pour les PME l'occasion de se créer de nouveaux contacts, de se familiariser aux nouvelles techniques et de "décrocher" des marchés (voir en annexe 4 l'exemple de foire inversée au Québec).

On réalise en fin de compte que la promotion de la sous-traitance présente un double intérêt. Elle servirait à la fois de substitut aux importations et d'instrument de promotion de la petite entreprise. De ce fait, il est clair que

l'économie du pays s'en porterait mieux. Des expositions et des séminaires d'informations pourraient s'y tenir. On pourrait y installer une bibliothèque contenant des catalogues, des ouvrages de référence. Des fichiers devraient être constamment tenus à jour, l'institut pourrait notifier tous les changements ultérieurs survenant dans le matériel, le personnel et l'activité des entreprises de façon à être toujours prêts à établir les correspondances. On pourrait entre autres organiser des démonstrations de nouvelles techniques.

- un fichier contenant des renseignements sur les entreprises (vocation, adresse, activités principales et subsidiaires, main-d'oeuvre, etc.)
- un fichier concernant le matériel de production, établi évidemment d'après la nature des activités.
- un autre fichier concernant les machines dans lequel figureraient des renseignements détaillés sur la marque, le type, les caractéristiques, l'année de fabrication et enfin l'état de ces machines.
- enfin un autre fichier sur les possibilités d'expansion, les potentialités de production, la liste des achats faits à l'extérieur du pays.
- on pourrait aussi tenir un fichier sur les entreprises qui nécessiteraient une assistance financière, technique ou de gestion. Là encore une classification devrait être faite selon le type d'assistance et le degré de l'assistance.

3. LIAISON, MATCHING, CORRESPONDANCE ET CONTRAT

Une fois que les deux types d'entreprises donneurs d'ordres et sous-traitants auront en leur possession toutes les informations concernant les possibilités de sous-traitances, elles pourraient passer à la conclusion du contrat. Le contrat serait établi de façon autonome par les deux parties, mais nous suggérons la présence des stratèges de l'institut de promotion de sous-traitance.

Cette précision apparaît indispensable si l'on veut conserver le caractère crédible de l'institut. L'institut de ce fait contracterait une obligation à tout le moins morale envers les donneurs d'ordres. Une telle pratique forcerait à un degré de rigueur dans la sélection des petites entreprises capables d'exécuter des travaux de sous-traitance d'une part, et d'autre part, elle permettrait aux entreprises de développer le maximum de professionnalisme dans le travail qu'elles auraient à réaliser. Il est évident que ce contrat devrait respecter toutes les clauses relatives aux conditions du droit du travail dans le pays mais aussi des variables comme la confidentialité, les modalités de paiement, la portée du contrat, la cession du contrat et les droits et recours (indemnisation, etc.). Ce type de contrat devra également mentionner la responsabilité des parties, les modes de règlement des conflits et les types d'échéances. Ce type de contrat devrait être établi en conformité avec les lois en vigueur sur le travail. Nous présentons le libellé d'un exemple de contrat en annexe 5 et une instruction de demande de travaux de sous-traitance en annexe 6.

4. ASSISTANCE, CONSEIL ET FORMATION

La présence de cette dimension est un peu suggérée par les observations qui ont été faites dans les chapitres précédents sur les difficultés des entreprises sous-traitantes à obtenir des contrats de sous-traitance.

Ainsi bon nombre d'entreprises pourraient bénéficier d'une assistance en matière technologique, de gestion et parfois même en matière judiciaire. Cette orientation pourrait aider ces entreprises à s'acquitter convenablement de leurs obligations.

Cette assistance pourrait alors se traduire par la prodigation de conseils et par la dispensation d'une formation aux entreprises nécessiteuses.

L'institut pourrait donc en guise de formation, amorcer un travail de sensibilisation auprès des PME dans le but de les amener à respecter une certaine rigueur dans l'évaluation du travail, la fixation des délais de livraison, l'établissement des devis exacts, la qualité des produits, etc.

La formation pourrait s'étendre au recyclage et perfectionnement du personnel dans l'utilisation de certains équipements, on pourrait aussi les former de façon à les aider, à corriger les lacunes ayant trait aux principes de gestion (calcul des prix de revient, tenue de livres, évaluation des coûts des

produits, des charges d'exploitation et des tolérances, l'organisation managériale, la gestion des ressources humaines, etc...)

Les petites et moyennes entreprises pourraient bénéficier de conseils sur les aspects juridiques des accords de sous-traitance.

Enfin, cette pratique pourrait assurer la garantie que les commandes seront convenablement exécutées, il va sans dire que l'institut pourrait alors asseoir sa crédibilité, son succès, et les expériences de sous-traitance pourraient alors être renouvelées.

5. INSPECTION, CONTRÔLE ET SUIVI

À cette étape, la préoccupation première consisterait à donner une appréciation objective du travail accompli.

Cette évaluation pourrait être entreprise de façon conjointe avec les représentants de l'institut et éventuellement les professionnels des entreprises donneurs d'ordres. L'objectif étant de vérifier la conformité de la prestation de travail avec les prescriptions initiales. L'évaluation pourrait porter sur les points suivants:

- aspect technique du travail (adéquation du travail aux spécifications tels la qualité de la matière, des équipements utilisés, la finition du travail (dextérité et minutie et professionnalisme),
- aspect des délais de livraison, et
- respect des clauses du contrat.

Enfin au regard des commentaires positifs et/ou négatifs, les entreprises pourraient être classées dans la liste des sous-traitants capables de réobtenir immédiatement des contrats et ceux nécessitant une réorganisation.

Il est à noter que le contrôle pourrait se faire par une inspection du travail sur les lieux.

Nous pouvons enfin dire que le concept de sous-traitance organisée proposé ci-haut, devrait se traduire par la création d'un institut spécialisé, dont l'intérêt ne devrait pas se mesurer uniquement par sa rentabilité financière; il devrait être un instrument d'économie politique voué à la réalisation d'un objectif: fournir une assistance aux PME pour la conquête des marchés, favoriser la promotion des PME et offrir une alternative très contributive sur le plan économique par rapport aux importations de biens et services des grandes entreprises.

Il est important toutefois de souligner que l'activité de l'institut de promotion de la sous-traitance devrait éviter d'empiéter sur celles d'autres organismes de développement des PME. Il devrait s'insérer dans l'effort

national en faveur de la petite et moyenne entreprises, et à ce titre, il apparaîtrait seulement comme le maillon d'une chaîne. Pour mieux mettre en relief le rôle et l'organisation que pourrait avoir l'institut, nous allons élaborer un tableau schématique du rôle des principaux organismes chargés de promouvoir les PME.

Tableau 34: Nature et objectifs des principaux organismes de promotion des PME

Nom de l'organisme	Nature	Objectifs
CAPEN Centre d'assistance et promotion des entreprises nationales	Public (Ministère de l'Industrie)	Assistance générale pour l'installation, création et gestion
FGC/CAA Fonds de garantie ou caisse d'amortissement	Public	Accorde garantie des crédits bancaires
CIGE Centre de gestion des entreprises	Semi-privé (Public)	Assistance en formation et gestion (diagnostic intervention)
SAPME Section artisanat et PME	Public (Ministère de l'Industrie)	Décision des grandes orientations de promotion

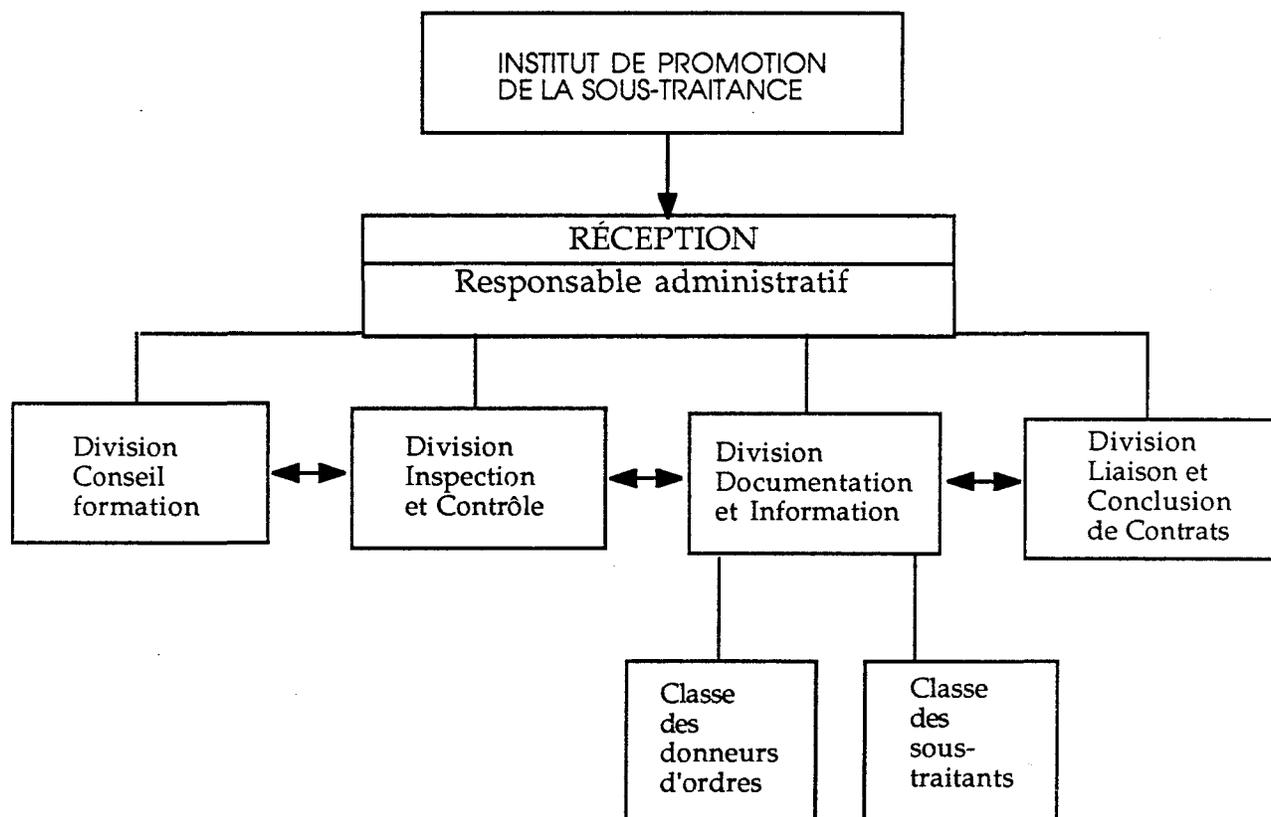
NOUVELLE PROPOSITION

IPST* Institut de Promotion de sous-traitance	Semi-public et semi-privé	Liaison et promotion entre grandes et petites entreprises assistance technique et de gestion
--	---------------------------	--

* IPST: Institut de promotion de la sous-traitance

L'institut de promotion de la sous-traitance pourrait, de par sa vocation, être placé sous la tutelle du ministère de l'industrie. Il pourrait ainsi être un établissement semi-public administratif, doté d'une personnalité morale et d'autonomie financière, dont l'organisation pourrait être envisagée de la manière suivante:

Tableau 35: Organisation de l'Institut de Promotion de la sous-traitance



La division documentation et information se chargerait de la collecte d'information, des enquêtes sur les entreprises susceptibles d'être donneurs d'ordres et les petites et moyennes entreprises capables d'exécuter des travaux de sous-traitance. Des professionnels s'occuperaient distinctement de la classe des donneurs d'ordres et des sous-traitants.

La section conseil et formation, elle, viserait à apprécier, évaluer les besoins en formation et éventuellement préparer les programmes de formation. Pour cette division, l'institut pourrait bénéficier de spécialistes en comptabilité, finance, marketing, management et gestion des ressources humaines.

Quant au département chargé d'établir des correspondances entre entreprises donneurs d'ordres et sous-traitantes, il conviendrait d'avoir la présence de spécialistes en droit pour les dispositions à prendre quant à la conclusion des contrats, et du type de règlement des contentieux éventuels.

Enfin, le service inspection et contrôle pourrait regrouper des ingénieurs capables d'apprécier les travaux techniques exécutés par les sous-traitants.

Au bureau de la réception, une secrétaire pourrait enregistrer les messages et tenir les fichiers:

La coordination des activités des différents membres de l'institut et l'organisation interne pourrait être le fait d'un responsable administratif et

financier. Mentionnons par ailleurs que l'agencement "line" des différents service est suggéré ici pour montrer qu'aucune de ces fonctions ne surplante l'autre. Ce sont des activités qui devraient être complémentaires et interdépendantes.

Il est bien évident que cette organisation reste une proposition, un modèle indicatif de l'institut de promotion de la sous-traitance en Côte d'Ivoire.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Il ressort de cette étude que les petites et moyennes entreprises (PME) en Côte d'Ivoire occupent sans aucun doute une place appréciable dans l'économie. En effet, elles sont, ces petites unités de production présentes dans à peu près tous les secteurs d'activités, et parfois même, elles sont majoritaires dans certains secteurs comparativement aux grandes entreprises, on parle entre autres des transports où il y a 90 PME contre 30 grandes entreprises; dans les services on a la répartition suivante PME = 360 contre 40 grandes entreprises enfin le commerce groupe 630 PME par rapport à 100 grandes entreprises.

Par ailleurs, même si le nombre d'effectifs dans les PME semble négligeable (1 500 PME et 21 000 personnes) par référence à celui des grandes entreprises (500 et 157 000 personnes), elle demeure le groupement qui offre plus d'emplois à la majorité de la population en chômage. De plus, ces entreprises connaissent un essor remarquable: en 1980, on comptait 1 500 PME contre 1 000 en 1976.

Cependant, ces entreprises, lorsqu'elles existent, rencontrent de nombreuses difficultés pour assurer leur survie. Au nombre de ces difficultés on compte les problèmes de concurrence avec les grandes entreprises, les problèmes d'accès à un marché, les problèmes de gestion, de manque de professionnalisme, des problèmes d'ignorance et d'accession à l'information

ayant trait aux marchés potentiels, aux dispositions publiques d'assistance. Enfin, on mentionne aussi des problèmes liés à l'inefficacité des mécanismes de soutien.

En récapitulant, on réalise ainsi que ces petites unités de production sont aux prises avec des problèmes de tout ordre. Néanmoins, sensibles à cet état de choses, les politiques et programmes de développement préconisent différentes alternatives pour assurer davantage leur épanouissement.

Parmi la liste des orientations proposées, il en est une, la sous-traitance qui semble particulièrement retenir l'attention des institutions chargées de la promotion des PME en Côte d'Ivoire. En effet, la sous-traitance définie comme étant un contrat établi entre deux entreprises (donneur d'ordres et sous-traitant) pour la production d'un bien ou service, s'est avérée dans de nombreux pays (Japon, Corée, USA) comme une avenue possible pour la promotion des PME et conséquemment pour le développement industriel. En outre, elle contribuerait à diminuer les importations des biens et services des grandes entreprises.

Ainsi l'intérêt accordé à la sous-traitance semble bien justifié. Nous nous sommes efforcés d'analyser les caractéristiques de la sous-traitance pratiquée en Côte d'Ivoire. Au terme de cette analyse, nous constatons que la sous-traitance n'est pas une pratique industrielle ignorée dans l'activité économique Ivoirienne, toutefois elle existe un peu de façon irrégulière, sporadique et

ponctuelle. De plus quand elle existe, les lacunes qu'elle présente sont telles que l'expérience n'est plus jamais renouvelée.

En effet, les donneurs d'ordres reprochent aux sous-traitants leur manque de sérieux, d'organisation et de professionnalisme, etc. Devant cet enchaînement de freins au développement de la sous-traitance, nous avons tenté de proposer un mécanisme qui pourrait organiser davantage la pratique de la sous-traitance entre grandes et petites entreprises. Il est important ici que ce contrat s'établisse entre grandes et petites entreprises pour qu'effectivement les petites bénéficient de l'expérience et de l'expertise des grandes. Aussi, nous suggérons un institut qui se spécialiserait dans l'assistance aux PME pour la conquête des marchés et partant aiderait à la promotion des PME par tous les services annexes (assistance, conseil et formation) qu'elle offrirait.

Il est évident que la raison d'être première de cet institut serait de servir la cause des PME et pour ce faire il inciterait la grande entreprise par une offre de services lui permettant de trouver une sorte de substitut aux importations. Pour que cet institut soit efficace, il devrait d'abord collecter les informations, les traiter, ensuite les diffuser aux différents partenaires, assurer parallèlement la formation des PME nécessiteuses et enfin effectuer un contrôle des prestations. De surcroît, le succès de cet institut pourrait être facilité par le rôle des pouvoirs publics, des groupements privés et des grandes entreprises. Ceux-ci se chargeraient de développer un environnement propice au développement de la sous-traitance.

Pour terminer, précisons que la sous-traitance reste une possibilité intéressante à exploiter car non seulement on parle de complémentarité entre grandes et petites entreprises, mais on parle aussi d'épanouissement des PME et enfin, de développement industriel.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

- Bayle, Jacques, Ottenhein, André le Thoma et Alain Sallez. La sous-traitance Édition Agence d'Arc Inc., 1976.
- Capet, Marcel et Jean Hoflack. Gestion de l'entreprise sous-traitante. Économica, 1978.
- Chaillou, Bernard. Faire ou faire faire. Les prix, éléments de décision? Direction et gestion des entreprises, France, 1980.
- Chaillou, Bernard. Investir ou sous-traiter. Direction et gestion des entreprises, France, 1979.
- Chartrand, Maurice. La sous-traitance c'est l'avenir. Commerce, 1978.
- Christian Gavalda. La sous-traitance de marchés de travaux et de services. Économica, 1978.
- Commerce Canada. La petite entreprise et la sous-traitance, Canada, Automne 1981.
- Deblé, Isabelle et Philippe Hugon, Vivre et survivre dans les villes africaines, IEDES, Tiers-Monde, Paris, 1982.
- Germidis, Dimitri. La sous-traitance internationale, une nouvelle forme d'investissement. Centre de développement de l'organisation de coopération et de développement économique, Paris, 1980.
- Germidis, Dimitri. La sous-traitance, qu'est-ce que c'est? Édition d'Arc Inc., 1978.
- John, F. et L. Young. The contracting out of work Industrial. Relations Centre, 1976.
- Koffi, D.K. Création d'entreprises privées en Côte d'Ivoire. Édition CEDA, août 1983.
- Langlois, Jean-Pierre. La sous-traitance, faire et faire faire, Entreprises, MIC, mars 1986.

- Louart, Pierre. Artisanat et sous-traitance. Mémoire I.P.A., Lille, I, 1976.
- McDowell, Bob. La sous-traitance, un atout pour l'économie. Commerce Canada, mai 1983.
- Ministère de l'Industrie. PME au Québec, État de la situation, Gouvernement du Québec, 1986.
- Moisson, Marcel. Pratique de la rentabilité de la sous-traitance. Éditions d'Organisation, Paris, 1980.
- Ogus, Arnold. Pourquoi et comment sous-traiter. Entreprise Moderne d'édition, 1978.
- ONUDI, Know-How Sous-traitance et modernisation de l'économie, New York, 1975.
- Rapport du ministre délégué aux PME. PME au Québec, état de la situation. 1986.
- Sallez, A. Polarisation et sous-traitance, condition du développement régional. Paris, Eyrolles, 1972.

ARTICLES

- Alfthan, Tarkel. "L'industrialisation en Côte d'Ivoire" (ses répercussions sur l'emploi et la satisfaction des besoins essentiels). Organisation internationale du travail, 1982.
- Calvez, Yvon, "Sous-traitance européenne et le MIDEST". Machine moderne, n° 842, janvier-février 1980, p. 7172.
- Doublet, Jean-Marie, Bouisson, Jean-marie, Jolivet, Muriel. "Japon: Nouvelles stratégies", Monde Diplomatique, n° 371, février 1985, France.
- Extraits des interventions des conférenciers au colloque. "Le faire-faire au centre des débats", Revue Municipale, volume 64, n° 6, juin 1986.
- Hétu, Luc. "La sous-traitance, produire ou faire produire". Journal du Québec, janvier 1982.

"Industrialisation en Côte d'Ivoire", Afrique Industrie, n° 366, 1er avril 1987.

Koenis, Gérard. "De la sous-traitance à la cession d'activité". Revue française de gestion, n° 32, octobre 1981.

Le Midest (Marché International de Sous-Traitance). Québec Industriel, v. 39, no 12, décembre 1984.

Magaud, Jacques. "Une cascade de sous-traitance". Revue française de gestion, n° 33, décembre 1981.

Sous-traitance, Industrialisation du Tiers-Monde. Revue Internationale du Travail, n° 3, Suisse, 1980.

RÉFÉRENCES

Discours du Ministre de l'Industrie (Rapport d'étude sur la promotion des PME) 1986.

Guide de l'investisseur canadien en Côte d'Ivoire "les cultures de rapport" (1982). Gaucher, Pringle Consultant Ltée

Ministère de l'Industrie, Code de l'investissement ivoirien, 8 novembre 1984, «définition PME», loi décret et arrêté.

Ministère de l'Industrie, Code de l'investissement ivoirien, tome II, (1983) p. 14.

Ministère de l'Industrie, Politique de promotion de l'artisanat et de la PME "document préparé à l'occasion du VII^e Congrès du PDCIRNA", août 1985.

Ministère de l'Industrie, Rapport de la deuxième journée de l'industrie, Abidjan, 27 novembre 1986.

Ministère de l'Industrie, Rapport n° 2, "Économie et problèmes", 1985.

Ministère de l'industrie, document du 7^e congrès du PDCIRDA, promotion des PME, 1985.

Ministère du Plan et de l'Industrie «Promotion de l'artisanat et des PME en C.I.», décembre 1982.

Ministère du Plan et de l'Industrie, Rapport d'étude n° 1 sur la promotion des PME, 1984.

Ministère du Plan, Rapport du plan quinquennal sur le développement économique et social, Tome I, (1982-1985).

Ministère du Plan, Société Ivoirienne de gestion d'étude et de service
Septembre 1980.

Plan quinquennal de développement économique, social et culturel, 1982-1985.

Rapport de la Chambre d'industrie "Côte d'Ivoire en chiffres", 1983.

Small Business Act of 1953, United States Statutes at large, public law 163, Chapter 282, Volume 67, July 30, 1953.

ANNEXE 1

PART DE LA MAIN-D'OEUVRE DU SECTEUR MANUFACTURIER
EMPLOYÉE DANS LES PETITES ET GRANDES ENTREPRISES
DANS QUELQUES PAYS AFRICAINS

PART DE LA MAIN-D'OEUVRE DU SECTEUR MANUFACTURIER
EMPLOYÉE DANS LES PETITES ET GRANDES ENTREPRISES
DANS QUELQUES PAYS AFRICAINS

(pourcentage)

Taille (nombre d'employés)	Tanzanie 1967	Ghana 1970	Égypte 1966/67	Kenya 1969	Nigéria 1972	Éthiopie 1971	Sierra Léone 1974
Grande entreprise (50 ou plus)	37,4	15,0	64,0	41,0	14,5	17,3	4,4
PME (moins de 50, dont:) (10 à 49) (1 à 9)	62,6 (6,7) (1,4)	85,0 (0,3) (6,6)	36,0 (10,0) (26,1)	58,9 (9,9) —	85,5 (26,4) —	82,7 — —	95,6 — —
(Emplois non enregistrés)	(56,6)	(78,1)	—	—	—	—	—

Source: Chiffres calculés sur la base des données de Page (1979), p. 2.

ANNEXE 2

CARTE DE LA RÉPUBLIQUE DE LA CÔTE D'IVOIRE



Superficie : 322 463 km²
 Population : 6 670 000 habitants
 Densité : 20 hab./km²
 Capacité : Abidjan 921 000 hab. (1976)

- VILLES**
- plus de 1 000 000 d'habitants
 - 500 000 à 1 000 000
 - 100 000 à 500 000
 - moins de 100 000 habitants

- COMMUNICATIONS**
- routes bitumées
 - routes non bitumées
 - chemin de fer
 - ✈️ aéroport international
 - ✈️ autres aéroports et principaux aérodromes

ANNEXE 3

PRODUCTIONS AGRO-INDUSTRIELLES IVOIRIENNES
1980-1981, EN TONNES

LES PRODUCTIONS AGRO-INDUSTRIELLES IVOIRIENNES, SAISON
1980-1981 EN TONNES

Travail des grains et farines

• Farine de blé	150 000
• Son	37 000
• Riz blanc décortiqué	40 000
• Café vert marchand décortiqué	332 000
• Pain	130 000

Conservation et préparation alimentaires

• Ananas frais usinés	140 000
• Conserves de tranches d'ananas	66 000
• Jus d'ananas	13 000
• Coco râpé	3 000
• Concentré de tomates	1 000
• Pulpe de manque	600
• Conserves de thon	18 300
• Café torréfié	750
• Café soluble	4 900
• Fèves de cacao traitées	70 000
• Beurre de cacao	15 000
• Masse de cacao (pâte)	18 000
• Tourteaux et poudre de cacao	24 000
• Chocolat en poudre et tablettes	5 000
• Confiseries	6 300

Industrie des corps gras alimentaires

• Régimes de palme usinés	574 000
• Huile de palme brute	126 000
• Palmiste	20 000
• Huile de palmiste brute	5 500
• Huile de coprah brute	16 000
• Tourteaux de palme, palmiste et coco	12 000
• Huiles raffinées (de palme, de coprah, d'arachide)	59 000
• Margarine et graisses	2 700
• Huile de coton raffinée	14 000
• Tourteaux de coton	27 000

Autres industries alimentaires et tabacs

• Produits laitiers	4 500
• Aliments pour animaux	46 000
• Cigarettes, cigares, cigarillos	4 000
• Sucre	132 000

Autres productions

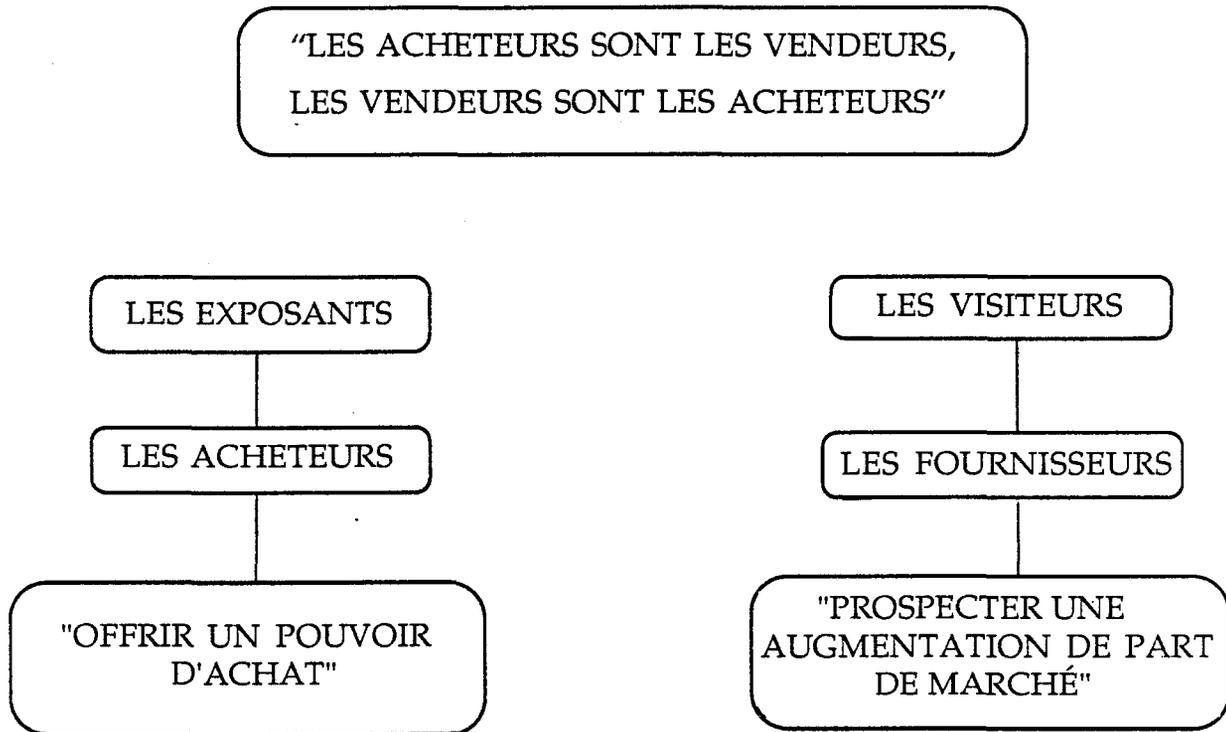
• Fibres de coton	55 000
• Graines de coton	73 000
• Caoutchouc naturel	23 000

Source: L'industrie ivoirienne en 1981. Chambre d'Industrie de Côte d'Ivoire, mai 1982.

ANNEXE 4

EXEMPLE D'UNE FOIRE DE SOUS-TRAITANCE

LA FOIRE INVERSÉE
("REVERSE TRADE SHOW")



CONCEPT:

Un salon de substitution des importations où les exposants (les divisions approvisionnement des entreprises) étalent les pièces et produits qu'elles importent.

Les visiteurs (éventuels fournisseurs), qui cherchent à augmenter leur part de marché, pourront visualiser sur les lieux, les importations à substituer.

Source: Supermarché de l'approvisionnement du Québec, octobre 1987

ANNEXE 5

EXEMPLE D'UN CONTRAT DE SOUS-TRAITANCE

**CONTRAT DE CONSTRUCTION
EXIGENCES GENERALES**

SOCIÉTÉ D'ÉLECTROLYSE ET DE CHIMIE ALCAIN LIÉE

EXIGENCES GÉNÉRALES

TABLE DES MATIÈRES

	<u>Page</u>
ARTICLE I - DÉFINITIONS	
1.1 Avis de Changement	1
1.2 Chantier	1
1.3 Chargé de Projet	1
1.4 Contrat	1
1.5 Dessins ou Plans Contractuels	1
1.6 Devis	2
1.7 Devis Généraux	2
1.8 Devis Spécifiques	2
1.9 Entrepreneur	2
1.10 Ingénieur	2
1.11 Inspecteur	2
1.12 Matériau ou matériaux	2
1.13 Matériel ou matériels	3
1.14 Modification au Contrat	3
1.15 Plans et Devis	3
1.16 Propriétaire	3
1.17 Références	3
1.18 Remise du Document	3
1.19 Société	4
1.20 Sous-traitant et Sous-Entrepreneur	4
1.21 Spécification Technique	4
1.22 Surintendant	4
1.23 Surveillant de Chantier	4
1.24 Terminologie	5
1.25 Travaux	5
ARTICLE II - FORMATION ET ÉTENDUE DU CONTRAT	
2.1 Lieu de passation du Contrat	6
2.2 Confidentialité	6
2.3 Portée du Contrat	7
2.4 Cession du Contrat et sous-traitance	7
2.5 Renonciation	8
2.6 Droits et Recours	8
2.7 Indemnisation par l'Entrepreneur et par la Société	8
2.8 Responsabilité de l'Entrepreneur	8
2.9 Interprétation du Contrat	9
2.10 Indemnisation des Privilèges	11
2.11 Propriété des plans, dessins et renseignements	11
2.12 Force Majeure	11
2.13 Respect des lois	12
2.14 Accidents du Travail	13
2.15 Brevet ou Invention	13

ARTICLE III - ADMINISTRATION DU CONTRAT

3.1	Administration du Contrat	14
3.2	Autorité du Chargé de Projet	14
3.3	Communications entre la Société, le Chargé de Projet et l'Entrepreneur	15
3.4	Coordination des travaux	15
3.5	Changements aux plans et devis	15
3.6	Travaux Supplémentaires et Changements au Contrat	16
3.7	Travaux non conformes	17
3.8	Permis	18
3.9	Délais	18
3.10	Fautes de l'Entrepreneur	18
3.11	Dessins	19
3.12	Renseignements géologiques	20
3.13	Calendrier des Travaux	20
3.14	Laboratoire d'essais	21

ARTICLE IV - EXÉCUTION DES TRAVAUX

4.1	Connaissance des Lieux	22
4.2	Implantation des Ouvrages	22
4.3	Ouvrages temporaires, installations et matériels de chantier	22
4.4	Origine, qualité et mise en oeuvre des matériaux	23
4.5	Matériaux équivalents	24
4.6	Ouvrages, matériels et matériaux mis à la disposition de l'Entrepreneur par la Société	24
4.7	Main-d'oeuvre et conditions de travail	25
4.8	Hygiène, environnement, nettoyage du chantier	25
4.9	Règlements et directives de chantier	26
4.10	Visites au chantier	26
4.11	Signalisation et gardiennage	26
4.12	Câbles, canalisations et ouvrages souterrains, routes, chemins de fer	26
4.13	Résiliation sans cause ou suspension des travaux par la Société	27
4.14	Utilisation des produits d'Alcan	28

ARTICLE V - RÉCEPTION

5.1	Mise à disposition des travaux avant l'exécution complète du Contrat	29
5.2	Acceptation définitive	30
5.3	Qualité des Travaux	31
5.4	Garantie des travaux, équipements et matériaux	31
5.5	Délégation de Garantie de Fabricant	32

ARTICLE VI - PRIX, DÉPENSES ET COUTS

6.1	Établissement des prix	33
6.2	Avis de modification	33
6.3	Méthode des dépenses en régie contrôlée	34
6.4	Ventilation des prix	36
6.5	Charges sociales	37
6.6	Taxes et droits de douanes	38
6.6	Coûts d'application du cahier des clauses générales par l'Entrepreneur	39
6.7	Comptabilité, Inspection et Vérification	39

ARTICLE VII - CONDITIONS DE PAIEMENT

7.1	Méthodes de paiement	40
7.2	Ajustement de l'échelle des salaires	41
7.3	Décomptes progressifs	42
7.4	Paiement des décomptes progressifs	42
7.5	Décompte définitif	43
7.6	Paiement du décompte définitif	43
7.7	Retenue de garantie	43
7.8	Déclaration solennelle et statutaire de de l'acquittement des sommes dues par l'Entrepreneur	44
7.9	Quittance de l'Entrepreneur	45
7.10	Maintien de droits après paiement ou attestation	46

ARTICLE VIII - SOMMAIRES DES RÈGLES DE SÛRETÉ - ALCAN
ENTREPRENEURS ET SOUS-TRAITANTS 47

ARTICLE IX - ASSURANCE

9.1	Assurance contre les accidents du travail	49
9.2	Certificat d'assurance	49

ARTICLE I - DÉFINITIONS

Les mots définis ci-dessous ont les significations suivantes:

- 1.1 AVIS DE CHANGEMENT .1 Le terme "Avis de Changement" désigne un marché écrit supplémentaire entre la Société et l'Entrepreneur pour modifier le Contrat durant ou après son exécution.
- 1.2 CHANTIER .1 Désigne l'emplacement ou les emplacements définis aux documents d'appel d'offres et que la Société met à la disposition de l'Entrepreneur pour l'exécution des travaux faisant l'objet du Contrat, ainsi que toutes les installations permanentes ou non, usines de fabrication, dépôts de matériaux, cours de matériels, etc. qui y sont localisés.
- 1.3 CHARGÉ DE PROJET .1 Désigne un ingénieur, ou un technicien responsable de la réalisation des objectifs définis dans l'envergure du projet et réalisés conformément aux calendrier et prévisions budgétaires.
- 1.4 CONTRAT .1 Signifie et comprend les documents d'appel d'offres, tels que remis à l'Entrepreneur ainsi que les addenda qui s'y rapportent, la soumission de l'Entrepreneur telle qu'acceptée par la Société, les documents établissant les conditions de cette acceptation, y compris le présent document ainsi que tout autre document apportant des additions, suppressions ou changements aux documents précités.
- 1.5 DESSINS OU PLANS CONTRACTUELS .1 Le terme "Dessins ou Plans Contractuels" désigne les plans ou dessins dont la liste apparaît dans les documents contractuels.

- 1.6 DEVIS .1 L'ensemble des devis spécifiques et généraux.
- 1.7 DEVIS GÉNÉRAUX .1 Devis où l'on donne les spécifications des travaux ordinairement exécutés dans un domaine déterminé.
- 1.8 DEVIS SPÉCIFIQUE .1 Devis où l'on décrit et spécifie les travaux particuliers à un projet déterminé.
- 1.9 ENTREPRENEUR .1 Désigne la personne physique ou morale, à qui le Contrat d'exécution des travaux est accordé par la Société ou pour son compte.
- 1.10 INGÉNIEUR .1 Désigne un membre en règle de l'Ordre des Ingénieurs, qui remplit les fonctions d'ingénieur de la Société ou son mandataire dûment autorisé.
- 1.11 INSPECTEUR .1 Désigné par la Société, Ingénieur ou Chargé de Projet au contrôle qualitatif et/ou quantitatif des matériaux en accord avec les spécifications prévues au contrat.
- 1.12 MATÉRIAU OU MATÉRIAUX .1 Désigne les matières, marchandises, articles et choses entrant dans la réalisation des ouvrages faisant l'objet du Contrat ou étant consommés pour leur exécution ainsi que tous les appareillages et équipements devant être incorporés dans ces travaux.

- 1.13 MATÉRIEL OU MATÉRIELS .1 Désigne, à l'exclusion des matériaux, les objets servant à la réalisation des ouvrages faisant l'objet du Contrat tels que machines, engins, véhicules, outils, installations, etc.
- 1.14 MODIFICATION AU CONTRAT .1 Changement apporté à l'objet, aux clauses ou aux conditions du Contrat original.
- 1.15 PLANS ET DEVIS .1 Ensemble des plans et devis qui se rapportent aux travaux. Cet ensemble comprend aussi les modifications apportées au cours des travaux et les plans supplémentaires jugés nécessaires pour la compréhension et l'interprétation du Contrat et pour l'exécution des travaux additionnels éventuels.
- 1.16 PROPRIÉTAIRE .1 Désigne "Aluminium du Canada Ltée", représentée par son mandataire "Société d'électrolyse et de chimie Alcan Ltée", ayant son siège social au numéro 1 de la Place Ville-Marie à Montréal, P.Q., ainsi que leurs agents ou représentants dûment autorisés.
- 1.17 RÉFÉRENCES .1 Toute référence à quelque texte que ce soit (lois, règlements, normes, devis, etc.) s'applique à la révision la plus récente à moins qu'il en ait été stipulé autrement.
- 1.18 REMISE DU DOCUMENT .1 L'expression "Remise du Document" signifie qu'un document sera considéré dûment remis et valable s'il est acheminé selon les procédures suivantes:
- remis en main propre à l'Entrepreneur ou à son représentant de celui-ci.

- expédié par courrier recommandé, télex ou télégramme à l'adresse mentionnée au Contrat.

1.19 SOCIÉTÉ

- .1 Le mot "Société", ou les pronoms qui en tiennent place, signifient la "Société d'électrolyse et de chimie Alcan Ltée" demandant des soumissions et donnant à contrat leur exécution.

1.20 SOUS-TRAITANT
ET SOUS-ENTREPRENEUR

- .1 Désigne toute personne, physique ou morale à qui l'Entrepreneur confie l'exécution d'une partie des travaux ou la fourniture de matériaux et matériels pour l'exécution du Contrat.

1.21 SPÉCIFICATION
TECHNIQUE

- .1 Le terme "Spécification Technique" désigne les documents techniques spécifiant les exigences et les descriptions des travaux, de l'équipement et du matériel à être fourni selon les termes du Contrat et les standards de construction de la Société.

1.22 SURINTENDANT

- .1 La personne, désignée par l'Entrepreneur, dûment habilitée qui sera en permanence sur le site et affectée exclusivement aux services de supervision et d'assistance pour les travaux du Contrat.

1.23 SURVEILLANT DE
CHANTIER

- .1 Représentant de l'ingénieur ou du Chargé de Projet sur le chantier.

1.24 TERMINOLOGIE

- .1 Les expressions "conforme à l'approbation", "équivalence agréée", "conforme aux directives" ou toutes autres expressions similaires utilisées dans les documents doivent signifier "Approbation", "Instruction", etc... de la Société uniquement.

1.25 TRAVAUX

- .1 Désigne tous les actes et toutes les tâches et fournitures que l'Entrepreneur doit faire ou faire faire pour l'exécution complète du Contrat, tels que direction des travaux, activités de main-d'oeuvre, approvisionnement des matériaux et du matériel et réalisation des ouvrages permanents ou temporaires.

ARTICLE II - FORMATION ET ÉTENDUE DU CONTRAT

- 2.1 LIEU DE PASSATION DU CONTRAT
- .1 Les parties au Contrat élisent domicile dans la province de Québec et conviennent que le Contrat doit être considéré comme ayant été passé en ce lieu. Le présent Contrat est régi et interprété par les lois de la province de Québec, telles que définies actuellement et modifiées par la suite, et ses tribunaux auront seule juridiction.
- 2.2 CONFIDENTIALITÉ
- .1 Sous réserve des lois, l'Entrepreneur s'engage à ne pas révéler à des tierces-personnes à garder secret les dispositions et toutes informations relatives au présent Contrat, sans le consentement écrit de la Société.
- .2 La révélation à des tiers de tout ou partie du présent contrat est sujette à l'autorisation écrite de la Société et à la signature par les tiers d'une entente de confidentialité acceptée par la Société.
- .3 Le présent article ne s'applique pas aux renseignements:
- a) qui étaient légitimement en possession de l'Entrepreneur préalablement à l'appel d'offres,
 - b) qui ont été légitimement publiés par une personne autre que l'Entrepreneur ou qui étaient généralement connus du public,
 - c) qui sont des données techniques ou renseignements que l'Entrepreneur a légitimement obtenus ultérieurement auprès de tiers n'ayant aucun rapport avec l'exécution des travaux ou les travaux en général.

- .4 Tout projet de publicité de l'Entrepreneur, ses sous-traitants ou fournisseurs en rapport avec quelque partie de ce contrat, son exécution ou son achèvement, doit être soumis à l'approbation écrite de la Société qui pourra refuser cette approbation sans aucun motif. Ceci s'applique à tous les moyens publicitaires, éducationnels ou autres, tels que, presse, radio, télévision, journaux, revues, conférence de presse et autres moyens publicitaires.

2.3 PORTÉE DU CONTRAT

- .1 La description des travaux et matériaux énoncée au Contrat n'est pas limitative et l'Entrepreneur doit exécuter tous les travaux et transports et assurer la fourniture de toute main-d'oeuvre et tous les matériels et matériaux nécessaires à la parfaite exécution des ouvrages faisant l'objet du Contrat.
- .2 Le Contrat renferme tous les termes et conditions que les parties ont voulu y inclure et à cet effet, remplace toutes communications, négociations, ententes écrites ou verbales qui auraient précédé la signature du présent Contrat.

2.4 CESSION DU CONTRAT ET SOUS-TRAITANCE

- .1 L'Entrepreneur ne peut céder son Contrat sans le consentement écrit de la Société. Il ne peut sous-traiter les travaux en tout ou en partie sans l'autorisation de la Société. Lorsque la soumission de l'Entrepreneur, telle que finalement acceptée, comporte l'autorisation de sous-traiter une ou des parties des travaux à des sous-traitants désignés, l'Entrepreneur ne doit apporter aucun changement à ces dispositions sans l'autorisation de la Société.
- .2 L'Entrepreneur doit stipuler, dans tout contrat qu'il accorde à un sous-traitant, que ce dernier est lié par toutes les modalités et conditions pertinentes du Contrat.
- .3 Si l'Entrepreneur est plus d'une personne, firme, compagnie ou société, leurs obligations contractuelles doivent être considérées conjointes et solidaires.

2.5 RENONCIATION

- .1 La Société n'est censée avoir renoncé à aucune des dispositions du Contrat à moins que ladite renonciation n'ait été constatée par écrit. Aucune telle renonciation n'est ou ne peut être interprétée comme étant une renonciation à un défaut passé ou futur, à une violation ou à une modification d'aucun des termes, dispositions, conditions ou stipulations du Contrat, sauf telle qu'expressément stipulée dans la renonciation.

2.6 DROITS ET RECOURS

- .1 Les droits et recours conférés à la Société et inclus dans le Contrat ont un caractère cumulatif et non facultatif. L'exercice de l'un ou l'autre des droits ou recours en question ne constitue nullement un abandon, ni une renonciation à l'égard d'aucun des autres droits ou recours.

2.7 INDEMNISATION PAR
L'ENTREPRENEUR ET
PAR LA SOCIETE

- .1 L'Entrepreneur doit tenir la Société indemne et à couvert de toutes réclamations, mises en demeure, pertes, frais, dommages, actions, poursuites ou procédures par suite, à cause ou à l'occasion de l'activité de l'Entrepreneur dans l'exécution des travaux faisant l'objet du Contrat et de non-respect réel ou allégué, par l'Entrepreneur des droits de brevets, licences, usage exclusif ou autres de même ou semblable nature.
- .2 La Société doit tenir l'Entrepreneur indemne et à couvert de toutes réclamations, mises en demeure, pertes, frais, dommages, actions, poursuites et procédures découlant de son activité en vertu du Contrat et directement attribuables à un vice réel ou allégué du titre de propriété de l'emplacement des travaux.

2.8 RESPONSABILITÉ DE
L'ENTREPRENEUR

- .1 L'Entrepreneur est entièrement responsable:

- .1 de la parfaite coordination et exécution de tous les travaux prévus au présent Contrat ainsi que de tous les sous-contrats accordés pour leur réalisation;
 - .2 de toutes réclamations, demandes, avis, liens, charges, ou actions de quelque matière que ce soit découlant de l'exécution du présent Contrat, et l'Entrepreneur garantit et tient indemne et à couvert la Société ainsi que ses experts-conseils de tous dommages, pertes, réclamations, demandes et actions découlant directement ou indirectement du présent Contrat et il s'engage à prendre leur fait et cause dans toutes telles réclamations, demandes ou actions;
 - .3 de tous dommages directs ou indirects causés à la Société et à des tiers et de toutes pertes causées à la Société par la faute de l'Entrepreneur, son omission ou sa négligence, et de ceux causés par la faute, l'omission ou la négligence de ses employés ou sous-contractants; et
 - .4 de tous dommages ou pertes aux matériaux et matériels sous sa garde et son contrôle.
- .2 Dans tous les cas de responsabilité de l'Entrepreneur envers la Société, cette dernière peut exiger, à sa seule discrétion et dans le cas où cela peut être commodément fait, que l'Entrepreneur répare, remplace ou corrige, ou fasse réparer, remplacer ou corriger les biens ayant subi les dommages ou les pertes au lieu de payer à la Société le quantum de tels dommages ou pertes, sans préjudice à tout autre recours.

2.9 INTERPRÉTATION DU
CONTRAT

- .1 Toutes les pièces du Contrat se complètent mutuellement et tout ce qui fait partie de l'une ou l'autre de ces pièces fait partie du Contrat.

- .2 Si, dans l'interprétation du Contrat, il survient des écarts ou des contradictions entre les diverses pièces, l'Entrepreneur doit se conformer aux décisions du Chargé de Projet ou de son représentant.
- .3 Certaines exigences générales énoncées aux devis généraux peuvent être complétées par des exigences spécifiques énoncées aux devis spécifiques. Si, de ce fait, les stipulations concernant les détails des travaux à faire ou la qualité des matériaux semblent énoncer des lacunes, des omissions ou contradictions, il est convenu que l'esprit du contrat exige que la qualité des matériaux et leur mise en oeuvre soient conformes à la pratique acceptée et aux meilleurs règles de l'art.
- .4 Dans les cas d'erreurs, d'ambiguités, d'omissions ou de contradictions entre les plans ou les devis, ou de divergences entre les plans et les devis, le Chargé de Projet fera les corrections qu'il jugera nécessaires, de manière à assurer l'exécution des travaux conformément aux plans et devis.
- .5 En cas de contradictions ou de divergences sur les plans ou entre les plans et les devis, l'Entrepreneur doit adopter l'ordre de priorité suivant:
 - a) les cotes priment les mesures à l'échelle;
 - b) les plans de détails priment sur les plans d'ensemble;
 - c) les devis priment les plans;
 - d) le devis spécifique prime le devis général.
- .6 Les quantités et matériaux indiqués dans la liste de matériel apparaissant sur les dessins ne sont qu'un guide pour aider l'entrepreneur dans l'établissement de sa soumission. Il devra lui-même vérifier si ces quantités sont suffisantes pour la réalisation des travaux et les corriger, s'il y a lieu.

.7 CONFLITS

Dans les cas des conflits entre les documents de l'Entrepreneur et ceux de la Société, les parties conviennent que les documents de la Société prévaudront.

2.10 INDEMNISATION DES PRIVILÈGES

- .1 L'Entrepreneur s'engage à tenir indemne la Société contre l'enregistrement de tout droit, privilège et autre lien sur ses propriétés mobilières ou immobilières. A défaut par l'Entrepreneur de tenir la Société indemne, cette dernière pourra, sans préjudice à son droit d'annuler purement et simplement le contrat, prendre tous les moyens nécessaires pour régler les poursuites, privilèges, droit ou lien. Les sommes déboursées à ces fins seront payables et imputables à l'Entrepreneur en capital, intérêts et frais judiciaires et extra-judiciaires.
- .2 La Société se réserve le droit de payer directement les sous-traitants et les fournisseurs de matériaux.

2.11 PROPRIÉTÉ DES PLANS, DESSINS ET RENSEIGNEMENTS

- .1 Les plans, dessins, documents, fiches techniques et renseignements de toutes sortes, transmis par les deux parties, conformément aux dispositions des présentes, seront la propriété exclusive de la Société qui ne pourra cependant pas les utiliser ou les communiquer à des tiers dans un but autre que la construction et l'exploitation tel que stipulé au Contrat.

2.12 FORCE MAJEURE

- .1 Au cas où l'une des parties au présent Contrat verrait l'exécution de ses obligations affectée, par suite d'un cas de force majeure ou d'un cas fortuit sur lesquels elle n'a pas un contrôle raisonnable, elle devra en informer l'autre partie dans le plus bref délai par poste recommandée et devra faire état des éléments constitutifs de la force majeure ou du cas fortuit.

- .2. Sans limiter la généralité des termes qui précèdent, seront notamment considérés comme étant en soi des cas de force majeure: la guerre, les troubles civils graves, les lois et règlements émanant de toutes autorités gouvernementales, "Acts of God", actions d'ennemis publics, grèves, lock-out et toutes autres disputes industrielles, émeutes, inondation, ouragan, feu, explosion ou toutes autres causes d'un caractère similaire ou non sur lesquelles une partie n'a pas un contrôle raisonnable.
- .3 Les obligations affectées par un cas de force majeure ou un cas fortuit, seront prorogées automatiquement d'une durée égale au retard entraîné par la survenance de ce cas, étant entendu que cette prorogation n'entraînera pas de pénalité à la charge de la partie empêchée.
- .4 Dans tous les cas, la partie concernée devra prendre, en accord avec l'autre partie, toutes dispositions raisonnables pour assurer la reprise normale de l'exécution des obligations affectées par le cas de force majeure ou cas fortuit. Si par suite de cas de force majeure ou cas fortuit, l'exécution des travaux de l'une ou l'autre des parties était gravement affectée, pendant une période de 90 jours consécutifs à compter de la notification prévue ci-dessus, les parties devraient se rencontrer dans le plus bref délai pour examiner les incidences desdits événements et pour déterminer, le cas échéant, les nouvelles conditions d'exécution du Contrat.

2.13 RESPECT DES LOIS

- .1 L'Entrepreneur s'engage à respecter toutes les lois en vigueur au Canada de toutes autorités gouvernementales y compris celles gouvernant le nombre d'heures de travail par jour ou par semaine et les conditions de travail imposées par les autorités. L'Entrepreneur garantira et indemnifera la Société contre toute pénalité ou responsabilité de toute nature résultant d'infractions à ces lois et règlements.

2.14 ACCIDENTS DU TRAVAIL

- .1 Avant de commencer les travaux, l'Entrepreneur doit fournir la preuve qu'il s'est conformé à toutes les prescriptions de la Loi de la Commission de la santé et de la sécurité au travail (CSST), y compris les paiements afférents. En tout temps pendant la durée du Contrat, l'Entrepreneur devra fournir au Chargé de Projet, sur demande, la preuve que lui-même et tous ses sous-traitants ont observé les prescriptions de ladite loi.

2.15 BREVET OU INVENTION

- .1 L'Entrepreneur déclare et garantit:
- .1 que les matériaux et matériels décrits, leur vente et leur utilisation ne contreviennent pas, directement ou indirectement, à aucun brevet, droit de reproduction, ou marque déposée d'origine étrangère ou domestique appartenant à des tierces personnes ou régie par elles;
 - .2 que l'Entrepreneur, incluant ses sous-traitants, doit, à ses frais, défendre, indemniser et protéger le Propriétaire et ses filiales et compagnies affiliées, contre toutes réclamations présentes ou futures résultant d'infractions aux obligations ci-dessus mentionnées, qu'elles soient présumées ou réelles;
 - .3 que l'Entrepreneur doit aussi défrayer sans retard, à la demande de la Société, toute perte, dépense, tout dommage, coût, risque ou jugement subis ou encourus par le Propriétaire.

ARTICLE III - ADMINISTRATION DU CONTRAT

3.1 ADMINISTRATION DU CONTRAT

- .1 Le Chargé de Projet ou son représentant (ci-après appelé le Chargé de Projet) est le mandataire de la Société aux fins du Contrat et il a l'autorité et la responsabilité d'administrer le Contrat pour le compte de la Société.

3.2 AUTORITÉ DU CHARGÉ DE PROJET

- .1 Le Chargé de Projet est seul juge de la qualité des matériaux et des travaux. Il lui appartient d'interpréter les plans, dessins et devis techniques et les divers documents techniques entourant le Contrat.
- .2 Il peut ordonner l'arrêt immédiat des travaux s'il juge que la qualité des travaux, la sécurité de ces travaux ou celle du personnel ou du public est en jeu.
- .3 Le Chargé de Projet convoque, lorsqu'il le juge utile à la bonne marche des travaux, des réunions de chantier auxquelles l'Entrepreneur est tenu d'assister, en compagnie des sous-traitants que le Chargé de Projet peut lui demander d'inviter.
- .4 L'Entrepreneur doit fournir, à la demande du Chargé de Projet, tous les renseignements concernant l'exécution des travaux et toute l'assistance dont celui-ci a besoin pour s'assurer qu'ils se conforment aux exigences du Contrat.
- .5 L'Entrepreneur doit accorder en tout temps au Chargé de Projet et à son personnel, libre accès à l'emplacement des travaux et lui fournir l'assistance nécessaire pour l'inspection et le contrôle des travaux.

3.3 COMMUNICATIONS
ENTRE LA SOCIÉTÉ,
LE CHARGÉ DE PROJET
ET L'ENTREPRENEUR

- .1 L'Entrepreneur doit assurer, pendant les heures de travail, une présence continue, à l'emplacement des travaux, d'un surintendant ou chef de chantier avec l'autorité nécessaire à la direction des travaux et à l'exécution des ordres du Chargé de Projet.
- .2 Toutes les communications entre le Chargé de Projet et l'Entrepreneur, traitant de modification au Contrat, ajournement de travaux, retrait de travaux ou résiliation de contrat, doivent être faites ou confirmées par écrit.
- .3 Les communications écrites à l'Entrepreneur doivent être mises à la poste, télégraphiées ou déposées à l'adresse indiquée sur sa soumission ou à une autre adresse dont l'Entrepreneur a donné notification ou à l'adresse de son surintendant au chantier. Elles peuvent aussi être remises en main propre au surintendant de l'Entrepreneur sur le chantier.

3.4 COORDINATION DES
TRAVAUX

- .1 L'Entrepreneur, de concert avec le Chargé de Projet, devra coordonner l'exécution de son contrat avec l'exécution des contrats des autres entrepreneurs et l'échéancier des travaux.
- .2 Il devra, à la demande du Chargé de Projet, réviser et modifier son calendrier et ses séquences d'activités pour une meilleure progression de tous les contrats mentionnés au paragraphe précédent.

3.5 CHANGEMENTS AUX PLANS
ET DEVIS

- .1 Le Chargé de Projet a seul le pouvoir de faire, aux plans, dessins et devis, les changements qu'il juge utiles ou nécessaires en vue d'adapter les travaux aux circonstances spéciales qui peuvent se présenter lors de leur exécution. Son autorité en cette matière est entière et elle engage toutes les parties. Aucun changement aux plans et aux devis n'est accepté sans avoir été autorisé par écrit par le Chargé de Projet ou son représentant.

- .2 Si les changements apportés aux plans et devis sont importants et entraînent des frais additionnels, l'Entrepreneur doit en informer le Chargé de Projet avant de les entreprendre et ne peut exiger un supplément que selon l'article 3.6 ci-après.

3.6 TRAVAUX
SUPPLÉMENTAIRES ET
CHANGEMENTS AU CONTRAT

- .1 La Société se réserve le droit, jusqu'à la réception provisoire, d'ordonner des travaux supplémentaires ou d'apporter des changements, augmentations ou diminutions de toute nature aux travaux initialement prévus au Contrat et l'Entrepreneur s'engage à exécuter, conformément aux modalités du Contrat, ces travaux supplémentaires ou ainsi modifiés, sur réception d'un ordre écrit du Chargé de Projet.
- .2 L'Entrepreneur ne peut pas, de lui-même, apporter des changements au Contrat ni exécuter des travaux supplémentaires ni effectuer des changements aux travaux prévus sans un ordre écrit du Chargé de Projet à cet effet.
- .3 A la demande du Chargé de Projet, et dans les plus brefs délais, l'Entrepreneur doit remettre, pour les travaux supplémentaires ou changements envisagés, une estimation ventilée basée sur l'article 6.1 intitulé ETABLISSEMENT DES PRIX et indiquant clairement les augmentations ou les diminutions des coûts entraînés par les changements.

- .4 Si une modification quelconque aux travaux, ou toute autre circonstance survenue au cours des travaux, justifient, de l'avis de l'Entrepreneur, une réclamation pour l'addition d'un montant supplémentaire à la somme du contrat, l'Entrepreneur doit faire parvenir sa réclamation écrite à la Société moins de sept (7) jours après la date de réception de l'avis de modification ou du dessin illustrant la modification, ou de la date à laquelle ces circonstances surviennent, et si la réclamation ne parvient pas à la Société dans le délai prescrit, l'Entrepreneur n'a pas le droit de lui réclamer une compensation. Sur réception d'une telle réclamation, l'Ingénieur doit déterminer la validité de celle-ci ainsi que le mode de calcul du paiement et montant réclamé, s'il y a lieu, aux termes de la clause 6.1 intitulée: "Établissement des prix".
- .5 Si l'Entrepreneur conteste la décision de l'Ingénieur, à savoir si une modification aux travaux occasionne un supplément à la somme du contrat, l'Entrepreneur doit néanmoins exécuter les travaux et cette exécution ne doit pas porter atteinte à son droit de recours, à condition qu'il avise le Propriétaire par écrit, avant d'entreprendre les travaux, qu'il exécute ces travaux sous réserve.
- .6 Si l'Ingénieur est d'avis qu'une modification aux travaux occasionne une diminution du coût des travaux, l'Ingénieur doit décider du montant à déduire de la somme du contrat. Dans ce cas, l'Entrepreneur n'a droit à aucune compensation pour perte de profits anticipés.

3.7 TRAVAUX NON CONFORMES

- .1 Le Chargé de Projet peut, en tout temps, exiger la démolition ou la réfection, aux frais de l'Entrepreneur, d'ouvrages non conformes aux plans et devis, d'ouvrages non prévus au Contrat ou d'ouvrages construits après réception d'un ordre écrit du Chargé de Projet de suspendre les travaux.

3.8 PERMIS

- .1 Le permis de construction de l'entreprise générale doit être obtenu par la Société et cette dernière en paie les frais.
- .2 L'Entrepreneur doit cependant obtenir, à ses frais, tous les autres permis ainsi que tous les certificats, licences et autorisations exigés par les autorités municipales, provinciales ou fédérales pour l'exécution des travaux et doit donner toutes les notifications et les avis exigés par les autorités compétentes.
- .3 L'Entrepreneur doit fournir au Chargé de Projet une copie certifiée des permis et certificats ainsi que tous reçus attestant le paiement des droits exigés.

3.9 DÉLAIS

- .1 Lorsque l'Entrepreneur ne se conforme pas aux dispositions du Contrat ou n'achève pas les travaux qui en font l'objet dans le ou les délai(s) contractuel(s) applicable(s) et lorsque la Société lui permet expressément ou tacitement de les poursuivre après l'expiration de ce ou ces délai(s), telle permission n'entraîne aucune obligation ou responsabilité de la Société envers l'Entrepreneur et ne diminue nullement les obligations et les responsabilités contractuelles de ce dernier, particulièrement en vue de l'application des mesures prévues à l'article 3.10 ci-après.

3.10 FAUTES DE L'ENTREPRENEUR

- .1 Lorsque l'Entrepreneur ne se conforme pas aux dispositions du Contrat ou aux instructions et directives du Chargé de Projet et, sans limiter ce qui précède, particulièrement lorsque l'Entrepreneur:
 - .1 tarde à commencer les travaux ou manque d'exécuter avec diligence tout ou partie des travaux, à la satisfaction du Chargé de Projet, et que la Société a donné un avis écrit à l'Entrepreneur l'enjoignant de mettre fin à tel défaut ou retard. Le défaut ou retard doit être corrigé dans les six (6) jours de cet avis;

- .2 interrompt ou ralentit le rythme des travaux par suite ou pendant que persiste tout désaccord ou litige se rapportant directement ou indirectement aux travaux;
- .3 a failli à l'achèvement des travaux, en totalité ou en partie, dans le délai contractuel;
- .4 est devenu insolvable;
- .5 a commis un acte de faillite;
- .6 a abandonné les travaux;
- .7 a fait cession du Contrat sans le consentement requis; ou
- .8 a, de quelque autre façon, failli à l'observance ou l'accomplissement de l'une quelconque des dispositions du Contrat;

la Société peut résilier totalement ou partiellement le Contrat sur simple avis écrit et recourir aux moyens qui lui sembleront appropriés pour achever les travaux.

- .2 Lorsque la totalité ou partie des travaux a fait l'objet d'une résiliation en vertu du présent article, l'Entrepreneur a droit aux paiements alors dus et exigibles mais non effectués par la Société sous réserve des dispositions du contrat relatives au paiement de la retenue.

3.11 DESSINS

- .1 Lorsque certains détails de construction, fabrication, assemblage ou montage des ouvrages ou matériaux faisant l'objet du Contrat ne sont pas précisés aux plans ou devis, l'Entrepreneur doit, avant d'exécuter ces ouvrages et matériaux, soumettre à l'approbation du Chargé de Projet des dessins précisant ces détails.

- .2 Dans tous les cas l'Entrepreneur doit soumettre au Chargé de Projet des copies des dessins qu'il vérifiera et retournera à l'Entrepreneur avec la mention appropriée. Si cette mention est à l'effet que les dessins doivent être corrigés, ou sont rejetés, l'Entrepreneur doit reprendre les dessins ou y apporter les corrections nécessaires et les retourner pour approbation. Cette approbation du Chargé de Projet n'annule pas la responsabilité de l'Entrepreneur. Celui-ci ne doit pas entreprendre la fabrication des matériaux ou la construction des parties de l'ouvrage pour lesquelles des dessins sont requis.
- .3 A la fin des travaux, l'Entrepreneur doit remettre à l'Ingénieur une copie reproductible de ces dessins selon leur révision la plus récente.

3.12 RENSEIGNEMENTS GÉOLOGIQUES

- .1 Si les documents d'appel d'offres contiennent des renseignements sur la géologie de la zone des travaux et sur la nature du sol, provenant des résultats de forages, sondages, levées sismiques, analyses de laboratoire, etc., et si, au cours de l'exécution des travaux, l'Entrepreneur constate un écart substantiel entre les renseignements fournis ou une hypothèse raisonnable fondée sur ces renseignements et la géologie réelle, il doit en informer immédiatement le Chargé de Projet par écrit.

3.13 CALENDRIER DES TRAVAUX

.1 CALENDRIER DE L'ENTREPRENEUR

- .1 L'Entrepreneur doit soumettre à la Société, pour approbation, 3 copies d'un calendrier détaillé des activités pour l'ensemble des travaux qu'il doit exécuter dans le cadre du présent Contrat. Le calendrier de construction devra obligatoirement respecter les échéances stipulées aux documents d'appel d'offres.

.2 Le calendrier doit montrer en détail les activités de l'ingénierie, les dates des soumissions des plans et dessins pour approbation, le programme des achats, la réception du matériel, sa fabrication en atelier, l'inspection, l'expédition, le montage et la mise en service.

.2 MODIFICATIONS AU CALENDRIER DU CONTRAT

.1 Toutes modifications au calendrier demandées par l'Entrepreneur devront être soumises par écrit à l'approbation du Chargé de Projet.

.3 ACCÉLÉRATION DES TRAVAUX

.1 Si l'Entrepreneur ne réussit pas à exécuter toute partie des travaux dans le délai spécifié au programme de construction, ou s'il devient évident pour la Société que les travaux ne seront pas complétés à la date spécifiée, et si l'on peut attribuer ce retard prévu à la faute de l'Entrepreneur, la Société peut alors exiger que l'Entrepreneur accélère le rythme des travaux, et si la chose devient nécessaire, il peut le forcer à travailler en temps supplémentaire, à ajouter des équipes additionnelles, à augmenter le nombre d'ouvriers et à se procurer l'équipement additionnel nécessaire pour réaliser cette accélération.

.2 La dépense additionnelle entraînée par le travail supplémentaire, l'addition de nouvelles équipes, le coût d'engagement d'un plus grand nombre d'ouvriers ou la fourniture d'équipement additionnel, de même que toutes les autres dépenses additionnelles encourues de ce fait sont totalement et exclusivement à la charge de l'Entrepreneur.

3.14 LABORATOIRE D'ESSAIS

.1 La Société se réserve le droit de procéder à l'engagement de spécialistes afin de vérifier la qualité des travaux exécutés. Les frais encourus seront à la charge de la Société.

ARTICLE IV - EXÉCUTION DES TRAVAUX

- 4.1 CONNAISSANCE DES LIEUX .1 L'Entrepreneur admet avoir visité l'emplacement des travaux et avoir une entière connaissance de la nature, de l'envergure et de la localisation précise des ouvrages à exécuter et des conditions générales ou locales pouvant avoir une incidence sur l'exécution des travaux et sur les prix.
- 4.2 IMPLANTATION DES OUVRAGES .1 Le Chargé de Projet doit fournir à l'Entrepreneur, à l'emplacement des travaux, les lignes et points de référence de base et un point de nivellement à partir desquels l'Entrepreneur doit implanter lui-même, à ses frais, les ouvrages faisant l'objet du Contrat.
- .2 L'Entrepreneur doit demander l'établissement de ces repères en temps opportun pour éviter les retards. Il assume la responsabilité de la conservation de ces repères et devra les rétablir à ses frais s'ils sont perdus ou détruits.
- .3 L'Entrepreneur est responsable de l'exactitude du tracé des ouvrages à partir des repères de base. Le Chargé de Projet doit vérifier ces tracés avec l'aide de personnel fourni et payé par l'Entrepreneur mais cette vérification ne dégage pas l'Entrepreneur de sa responsabilité.
- 4.3 OUVRAGES TEMPORAIRES, INSTALLATIONS ET MATÉRIELS DE CHANTIER .1 Les prix du Contrat comprennent la fourniture, l'installation et l'entretien de tous les ouvrages temporaires, installations et matériels de chantier nécessaires à la bonne exécution des travaux.

- .2 Ces ouvrages temporaires, installations et matériels de chantier doivent être maintenus constamment en bonne condition et satisfaire aux normes de sécurité en vigueur ainsi qu'à celles de la Société.
- .3 L'Entrepreneur doit fournir au Chargé de Projet les certificats exigés par le "Code de sécurité pour les travaux de construction" du ministère du Travail et de la Main-d'oeuvre du Québec, relatifs à la capacité et à la sécurité des coffrages, fausses charpentes, étayage, contreventement, etc.
- .4 Même dans les cas où le Code ne le demande pas, le Chargé de Projet peut exiger de l'Entrepreneur, s'il juge que la sécurité des travailleurs ou du public est en jeu, un certificat d'un membre de l'Ordre des Ingénieurs du Québec, attestant de la sécurité de tels coffrages, charpentes, étayages, contreventements, etc.

4.4 ORIGINE, QUALITÉ ET
MISE EN OEUVRE DES
MATÉRIAUX

- .1 Tous les matériaux utilisés par l'Entrepreneur doivent être neufs et exempts de tous défauts. Ils doivent correspondre aux exigences des plans et du devis et être approuvés par le Chargé de Projet avant leur incorporation dans les ouvrages. Les matériaux doivent être mis en oeuvre conformément aux règles de l'art.
- .2 L'Entrepreneur doit soumettre à l'approbation du Chargé de Projet, les échantillons normalisés des fabricants que le Chargé de Projet peut raisonnablement exiger. Les échantillons doivent porter une étiquette indiquant leur origine et l'usage auquel ils sont destinés dans les travaux et se conformer aux exigences des Documents contractuels. L'Entrepreneur, à ses frais, doit fournir au Chargé de Projet le résultat des essais et le dosage des mélanges que celui-ci peut demander. Cependant le coût des essais et des calculs des dosages non prévus au contrat sera régi de la façon prévue à l'article 6.1.

- .3 L'Entrepreneur est responsable de la réception et de la manipulation de tous les matériaux. Il doit entreposer, dans des conditions acceptables au Chargé de Projet, les matériaux susceptibles d'être affectés par les intempéries.

4.5 MATÉRIAUX ÉQUIVALENTS

- .1 L'Entrepreneur peut, s'il veut utiliser un matériau qu'il considère équivalent, le soumettre par écrit à l'approbation du Chargé de Projet qui est le seul juge de l'équivalence de ce matériau. L'Entrepreneur doit fournir, à ses frais, au Chargé de Projet tous les renseignements pertinents.
- .2 Si l'utilisation d'un matériau équivalent approuvé entraîne des changements aux raccordements, supports ou autres détails, le coût de ces changements est entièrement à la charge de l'Entrepreneur.
- .3 Il appartient à l'Entrepreneur de soumettre ses demandes d'équivalence en temps opportun de façon à éviter tout retard dans l'exécution des travaux.

4.6 OUVRAGES ET MATÉRIAUX MIS A LA DISPOSITION DE L'ENTREPRENEUR PAR LA SOCIÉTÉ

- .1 Lorsque, conformément au Contrat, la Société met à la disposition de l'Entrepreneur des ouvrages et matériaux, ce dernier est tenu de les utiliser exclusivement suivant leur destination pour les travaux désignés et il en assume la garde et l'entière responsabilité envers la Société pour toutes pertes ou dommages que ceux-ci pourraient subir.
- .2 L'Entrepreneur doit, en tout temps, être en mesure de rendre compte au Chargé de Projet de l'utilisation et de l'état de ces ouvrages et matériaux.

- .3 L'Entrepreneur est responsable du chargement, du transport ainsi que du déchargement de tous matériaux fournis par la Société pour les fins du Contrat et ce, du lieu de livraison mentionné au devis spécifique jusqu'à pied d'oeuvre, le tout aux frais de l'Entrepreneur.

4.7 MAIN-D'OEUVRE ET
CONDITIONS DE TRAVAIL

- .1 Pour l'exécution des travaux prévus au Contrat, l'Entrepreneur doit employer une main-d'oeuvre compétente. Dans la mesure du possible, il doit recruter d'abord des personnes résidant dans la localité où se font les travaux et ensuite des personnes de la région.
- .2 Le Chargé de Projet peut exiger tout changement dans le personnel de l'Entrepreneur ou de ses sous-traitants pour des motifs raisonnables.
- .3 L'Entrepreneur et ses sous-traitants doivent observer toutes les lois, tous les règlements et tous les décrets de toute autorité municipale, provinciale et fédérale.
- .4 L'Entrepreneur et ses sous-traitants doivent également respecter tous les règlements relatifs à la santé et à la sécurité des travailleurs émis par la Société.

4.8 HYGIÈNE, ENVIRONNEMENT,
NETTOYAGE DU CHANTIER

- .1 L'Entrepreneur doit, en tout temps, maintenir le lieu des travaux propre et libre de toute accumulation de matériaux, de rebuts et de déchets.
- .2 A la fin des travaux, il doit enlever son matériel et ses matériaux et nettoyer complètement l'emplacement des travaux. Il doit remettre en bon état, à ses frais, tout ouvrage ou structure quelconque affecté par ses travaux tels que fossés, chemins, rues, trottoirs, clôtures, terrains, etc.

4.9 RÈGLEMENTS ET
DIRECTIVES DE CHANTIER

- .1 L'Entrepreneur s'engage à se tenir parfaitement informé, à respecter et à faire respecter par toute personne sous sa juridiction, tous les règlements et directives établis par la Société en matière de relations de travail et pour assurer l'ordre et la bonne administration du chantier.

4.10 VISITES AU CHANTIER

- .1 En vue d'assurer le contrôle des visiteurs au chantier, l'Entrepreneur est tenu d'obtenir au préalable l'autorisation écrite de la Société en faveur de toutes les personnes auxquelles il se propose de donner accès au chantier, y compris son personnel non affecté aux travaux exécutés sur le chantier.

4.11 SIGNALISATION
ET GARDIENNAGE

- .1 L'Entrepreneur est pleinement responsable de la sécurité du public et de la protection des ouvrages en cours de construction. Il doit placer les barrières, signaux de direction, signaux lumineux, clôtures, mains courantes, garde-fous, fournir le service de gardiens signaleurs, pour assurer la sécurité du public, à la satisfaction du Chargé de Projet.
- .2 Il doit, de plus, assurer, dans les rues, chemins, trottoirs et passages publics, etc. le libre passage des piétons et des véhicules en construisant les déviations ou les ouvrages temporaires nécessaires.

4.12 CABLES, CANALISATIONS
ET OUVRAGES SOUTERRAINS,
ROUTES, CHEMINS DE FER

- .1 L'Entrepreneur a la responsabilité de vérifier lui-même, auprès des autorités compétentes l'existence et la localisation exacte de tous câbles, canalisations ou ouvrages souterrains.
- .2 L'Entrepreneur doit également, à ses frais, obtenir les accords nécessaires pour les traverses de chemins de fer ou de routes ou pour tous travaux affectant d'autres ouvrages.

- .3 Avant le début des travaux à exécuter près de ces services, l'Entrepreneur doit remettre au Chargé de Projet copie des ententes ou accords intervenus.
- .4 Tous travaux de réparations et modifications nécessaires seront effectués selon les directives, sous la surveillance et à la satisfaction des autorités compétentes.

4.13 RÉSILIATION SANS CAUSE
OU SUSPENSION DES
TRAVAUX PAR LA SOCIÉTÉ

- .1 La Société peut à tout moment ordonner par écrit la cessation complète des travaux. Le Contrat est alors résilié au jour qui lui est désigné dans l'avis de résiliation.
- .2 Si les travaux sont commencés lorsque la Société résilie le Contrat, l'Entrepreneur a droit au paiement des dépenses de résiliation. Le montant des dépenses de résiliation est établi d'abord par l'application des prix forfaitaires et des prix unitaires au pro-rata des travaux exécutés du Contrat. Dans le cas où ces prix ne peuvent pas s'appliquer, on tient compte du coût des matériaux achetés majorés de dix (10%) pour cent pour frais généraux et profits, du coût encouru pour la main-d'oeuvre majoré de quinze (15%) pour cent pour administration et profits, des coûts encourus pour le matériel de construction suivant la cédule de prix, sans majoration, du "Répertoire des taux de location" (dernière édition) du ministère des Travaux Publics et de l'Approvisionnement du Québec. Les frais de mobilisation et les frais de repliement du chantier sont aussi remboursés à l'Entrepreneur. Aucun paiement n'est fait à l'Entrepreneur, soit pour profit anticipé, indemnité, ou autrement.
- .3 Si la Société suspend les travaux pour plus de trois (3) mois, l'Entrepreneur peut exiger la résiliation du Contrat ou il peut accepter la suspension moyennant une prolongation équivalente du délai d'exécution des travaux et le paiement des dépenses supplémentaires qui lui sont causées, en autant qu'elles puissent être clairement établies et évaluées.

.4 Dans le cas de la suspension des travaux, l'Entrepreneur doit prendre toutes les mesures nécessaires pour préserver les ouvrages en cours de construction, de dégradations et dommages et pour prévenir tout accident pendant toute la durée de cette suspension. La Société paiera les coûts de préservations des ouvrages, de fermeture et réouverture de chantier et le coût d'augmentation du prix des matériaux.

4.14 UTILISATION DES
PRODUITS ALCAN

.1 Dans tous les cas où il y a équivalence et disponibilité raisonnable des matériaux, l'Entrepreneur doit utiliser les matériaux fabriqués par Alcan Aluminium Ltée et ses filiales.

ARTICLE V - RÉCEPTION

5.1 MISE A DISPOSITION
DES TRAVAUX AVANT
L'EXÉCUTION COMPLETE
DU CONTRAT

- .1 En plus du délai d'exécution pour l'ensemble du Contrat, le Devis spécifique peut stipuler que certains ouvrages ou travaux faisant l'objet du Contrat doivent être mis à la disposition de la Société à des dates ou dans des délais déterminés.
- .2 Dans ces cas, lorsque l'Entrepreneur a terminé les travaux concernés et a effectué sur ceux-ci les essais, épreuves et vérifications demandés au Contrat ou prescrits par les lois et règlements en vigueur, et qu'il considère avoir rempli toutes les conditions requises pour ces mises à disposition, il demande par écrit au Chargé de Projet l'acceptation définitive des travaux.
- .3 Si le Chargé de Projet reconnaît que ces conditions sont effectivement remplies, il prononce l'acceptation définitive des travaux concernés conformément aux modalités de l'article 5.2 ci-après.
- .4 Si au contraire, le Chargé de Projet considère que toutes les conditions requises pour ces mises à disposition ne sont pas remplies, il indique à l'Entrepreneur les travaux et corrections à effectuer et lors de leur achèvement, ce dernier doit de nouveau demander par écrit au Chargé de Projet de prononcer l'acceptation définitive, mais le Chargé de Projet peut quand même choisir de disposer des travaux concernés, en tout temps avant cette acceptation.
- .5 Outre les mises à disposition prévues au Devis spécifique, la Société se réserve le droit de recevoir définitivement en tout temps, même avant leur achèvement, tous travaux exécutés en vertu du présent Contrat.

5.2 ACCEPTATION DÉFINITIVE .1

Lorsque l'Entrepreneur considère qu'il a complètement achevé l'exécution de la totalité des travaux faisant l'objet du Contrat, y compris toutes corrections, réfections, réparations, remplacements et reprises demandées par le Chargé de Projet en vertu du Contrat, et lorsque tous les essais, épreuves et vérifications demandés au Contrat ou prescrits par les lois et règlements en vigueur ont été effectués à la satisfaction du Chargé de Projet, et lorsque l'Entrepreneur a remis au Chargé de Projet toutes les pièces réclamées au Devis spécifique et tous les certificats de garantie de travaux, matériaux ou appareillages demandés au Contrat, l'Entrepreneur demande alors par écrit au Chargé de Projet de prononcer l'acceptation définitive des travaux.

.2 Le Chargé de Projet fait alors une inspection de l'ensemble des travaux et, s'il reconnaît que les conditions citées ci-dessus sont réalisées, il prononce l'acceptation définitive et en avise l'Entrepreneur par écrit.

.3 Si au contraire, le Chargé de Projet considère que les conditions ci-dessus ne sont pas toutes réalisées, il indique à l'Entrepreneur les travaux, corrections, réfections, réparations, remplacements et reprises à effectuer dans un délai déterminé, sans que ce nouveau délai constitue une prolongation d'aucun délai contractuel, et lors de l'achèvement de ces travaux, corrections, réfections, réparations, remplacements et reprises, l'Entrepreneur doit de nouveau demander par écrit au Chargé de Projet de prononcer l'acceptation définitive.

.4 Dans le cas où les conditions ci-dessus ne sont pas réalisées, et si le Chargé de Projet considère que les travaux, corrections, réfections, réparations, remplacements et reprises restant à effectuer ne sont pas immédiatement indispensables, il peut, s'il le juge utile, accepter les travaux sous réserve des corrections, réfections, réparations, remplacements et reprises à apporter dans les délais convenus entre les parties.

5.3 QUALITÉ DES TRAVAUX

- .1 L'Entrepreneur déclare et garantit l'exécution des travaux, suivant les règles de l'art en la matière, en déployant toute la diligence, la compétence et la célébrité que la Société est en droit d'attendre d'une entreprise rendant des services analogues à ceux qui sont définis au présent Contrat.
- .2 L'Entrepreneur déclare et garantit que les travaux définis au présent Contrat sont exécutés en fonction de la technologie et des connaissances industrielles modernes au moment des études techniques et de détails préalables à son choix, en vue de parvenir aux travaux les plus adaptés aux objectifs des présentes.

5.4 GARANTIE DES TRAVAUX, EQUIPEMENTS ET MATÉRIAUX

- .1 L'Entrepreneur déclare et garantit que les travaux, les équipements et les matériaux faisant l'objet du présent contrat sont des matériaux neufs et de fabrication récente, de première qualité, exempts de toute défectuosité et de tout vice de fonctionnement, y compris les vices cachés, et qu'ils sont rigoureusement conformes aux spécifications du présent contrat et à l'usage pour lequel ils ont été achetés à moins d'une entente écrite à l'effet du contraire.
- .2 La durée des garanties mécaniques s'étend sur une période de 12 mois minimum à partir de la date d'acceptation définitive par le Chargé de Projet.
- .3 Au cas où des corrections, réfections, réparations, remplacements ou reprises seraient nécessaires, la période de garantie sera suspendue pendant le laps de temps écoulé entre la constatation d'une défectuosité et la réparation ou le correctif destiné à la faire disparaître.

.4 MISE EN OEUVRE DE LA GARANTIE

En cas de vice, défautuosité ou non-conformité relevant du domaine de ces garanties, telles que définies ci-dessus, l'Entrepreneur devra prendre ou faire prendre toutes les mesures nécessaires pour corriger ou faire corriger la ou les défautuosités mécaniques dont il s'agit ou pour remplacer ou faire remplacer les pièces affectées d'un vice mécanique ou d'une non-conformité, et ce, avec la plus grande diligence et à ses frais. Il est entendu que les frais de transport, de montage et d'installation des pièces ainsi remplacées ou rendues conformes seront à la charge de l'Entrepreneur.

5.5 DÉLÉGATION DE GARANTIE
DE FABRICANT

- .1 L'Entrepreneur doit obtenir et doit déléguer à la Société la garantie des fabricants et fournisseurs et entreprises de montage pour les équipements, matériaux, et installations.
- .2 L'Entrepreneur doit obtenir, de la part des fournisseurs et des entreprises de construction et de montage les meilleures conditions de garanties possibles.
- .3 Si des défauts ou des vices cachés sont constatés ou surviennent aux équipements, aux matériaux, ou aux installations, l'Entrepreneur devra obtenir les réparations et les remplacements nécessaires auprès des fournisseurs, fabricants et entreprises de montage.

ARTICLE VI - PRIX, DÉPENSES ET COÛTS

6.1 ÉTABLISSEMENT DES PRIX

- .1 Chaque fois qu'il devient nécessaire d'établir des prix pour des Travaux supplémentaires, matériaux, matériels ou autres non prévus au Contrat, ou pour la suppression de tels travaux, matériaux, matériels ou autres prévus au Contrat mais qui doivent être supprimés ou laissés inachevés, pour quelque raison que ce soit, le chargé de projet du propriétaire se réserve le droit de choisir une des quatres règles suivantes:
- .1 l'application des prix unitaires ou forfaitaires inscrits aux Barèmes des prix du Contrat ou, en l'absence de tels prix,
 - .2 l'application, par comparaison, de prix de travaux, matériaux, matériels ou autres analogues à ceux du présent contrat ou,
 - .3 l'établissement de prix par accord mutuel entre l'entrepreneur et le chargé de projet
 - .4 si l'on ne peut établir de prix selon les règles précédentes, ou dans tous les cas, si le chargé de projet l'exige, l'établissement de prix selon la méthode des dépenses en régie contrôlée telle que décrite au sous-article 6.3 de ce Cahier intitulé MÉTHODE DES DÉPENSES EN RÉGIE CONTRÔLÉE.

6.2 AVIS DE MODIFICATION

"Si de l'avis de l'Entrepreneur une modification des travaux ou autre circonstance justifient une demande de réajustement du Prix contractuel, l'Entrepreneur fait parvenir sa demande écrite au chargé de projet moins de (7) jours après la date de l'Avis de

modification ou de dessin illustrant la modification ou de la date à laquelle ces circonstances surviennent. Si la demande ne parvient pas au chargé de projet dans le délai prescrit, elle est de plein droit réputée irrecevable. Sur réception d'une telle demande, le chargé de projet détermine son bien-fondé et s'il y a lieu, le mode de calcul du montant réclamé."

6.3 MÉTHODE DES DÉPENSES
EN RÉGIE CONTRÔLÉES
OU TRAVAIL ADDITIONNEL

Lorsque l'Entrepreneur, à la demande de chargé de projet, exécute des travaux non prévus aux Barèmes des prix et qu'il n'y a pas eu entente préalable sur l'établissement d'un prix, ou dans tous les cas à la demande du chargé de projet, le prix doit être établi selon la méthode des dépenses en régie contrôlée et est égal à la somme des rubriques ci-après énumérées, le cas échéant:

.1 SALAIRES

- .1 Le salaire de tout apprenti, manoeuvre, ouvrier non spécialisé, ouvrier qualifié, compagnon, commis, chef d'équipe et chef de groupe ou contremaître calculé aux taux de salaire de base indiqués à l'Annexe D. de la LOI SUR LES RELATIONS DU TRAVAIL DANS L'INDUSTRIE DE LA CONSTRUCTION, (1980) 112 G.O., partie 11, 3761, de même que toute augmentation du salaire horaire prévue à cette Annexe ou à toute législation à cet égard et payés par l'Entrepreneur à ceux-ci lorsqu'ils sont effectivement engagés à faire les travaux sur lesquels porte l'accord, plus;
- .2 la part des charges sociales telles qu'indiquées à l'article 6.5 des exigences générales, plus, (le plus bas des deux s'applique);
- .3 la majoration de 15% du total des salaires énumérés en 6.3.1.1 et de la part des charges sociales mentionnées en 6.3.1.2 ci-haut; il est entendu que cette majoration comprend les coûts de supervision, les frais

généraux du bureau de Chantier et du siège social, les coûts de l'outillage et de leurs accessoires ainsi que les profits de l'Entrepreneur.

.2 MATÉRIAUX

- .1 Les matériaux employés pour exécuter ces travaux non prévus, sont payés à leur prix de revient, tel qu'approuvé par le chargé de projet, qui comprend le coût d'achat et du transport au Chantier, plus;
- .2 la majoration de dix pour-cent du prix de revient mentionné en 6.3.2.1 ci-haut; cette majoration inclue les frais généraux du bureau de Chantier et du siège social ainsi que les profits de l'Entrepreneur.

.3 MATÉRIELS, OUTILLAGE ET VÉHICULES

- .1 Selon la méthode indiquée par le chargé de projet, les matériels, l'outillage et les véhicules employés pour exécuter ces travaux non prévus sont payés selon les taux de location de l'édition la plus récente du REPERTOIRE DES TAUX DE LOCATION tel qu'émis par le directeur général des achats du Ministère des Travaux publics et de l'approvisionnement, ou selon le Barème des taux de location du Formulaire de soumission lorsque celui-ci est partie intégrante du Contrat. Il est entendu que ces taux incluent les frais d'entretien et d'opération, les frais généraux ainsi que les profits de l'Entrepreneur.

.4 SOUS-TRAITANTS

- .1 Lorsque l'Entrepreneur, après avoir reçu l'approbation du chargé de projet, fait exécuter une partie ou l'ensemble de ces travaux non prévus par un ou plusieurs Sous-traitants, les sommes payés à ce ou ces Sous-traitants sont majorées de dix

pour-cent, pourcentage qui inclue les frais d'administration de tel(s) sous-contrat(s) ainsi que les profits de l'Entrepreneur.

- .2 Lorsque les circonstances s'y prêtent, le chargé de projet peut exiger que l'Entrepreneur demande des prix à trois sous-traitants acceptables au chargé de projet et que le contrat de sous-traitance soit accordé au plus bas soumissionnaire.
- .5 Si le travail du Sous-traitant est exécuté en régie contrôlée, les règles énoncées aux alinéas 6.2.1, 6.2.2, et 6.2.3 s'appliquent à ces prix.
- .6 Lorsque l'Entrepreneur exécute des travaux en régie contrôlée, il doit préparer chaque jour un état complet des travaux exécutés et des dépenses engagées y compris les Matériaux utilisés, la liste des noms, des heures de travail et des salaires du personnel affecté à ces travaux non prévus et la description et le total des heures d'utilisation du matériel, outillage, véhicules, etc. Au moins deux exemplaires de cet état sont transmis chaque jour au chargé de projet pour approbation.

6.4 VENTILATION DES PRIX

- .1 Sur demande du chargé de projet, l'Entrepreneur doit faire et fournir la ventilation de certains prix unitaires ou forfaitaires nécessaires à l'administration du Contrat et particulièrement à l'établissement des décomptes progressifs.
- .2 Cette ventilation doit indiquer, à la satisfaction du chargé de projet, la nature, la quantité et la valeur des éléments entrant dans la composition de ces prix, ainsi que le montant des taxes de vente fédérale et provinciale incluses dans ces prix et qui devront être indiquées séparément.

.3 Toutefois, cette ventilation ainsi que les prix y figurant ne servent qu'à des fins administratives et non pour le rajustement des prix.

6.5 CHARGES SOCIALES

Le soumissionnaire fournit la liste détaillée des charges sociales à être ajoutées aux salaires payés aux salariés affectés au chantier lorsque l'Entrepreneur effectue des travaux supplémentaires selon la MÉTHODES DES DÉPENSES EN RÉGIE CONTROLÉE telle qu'édictee au sous-article 6.3 du Cahier des exigences générales:

<u>Charges sociales</u>	<u>% du taux horaire du salarié</u>	<u>\$/hre du salarié</u>
. Fonds d'indemnisation	_____	_____
. Indemnité de congés obligatoires et de jours fériés chômés	_____	_____
. Assurance-chômage	_____	N _____
. Régime des Rentes	_____	E _____
. Régime d'assurance-maladie	_____ M _____	_____
. Divers:	I	_____
_____	C	_____
_____	E	_____
_____	P	_____
_____	S	_____
 Total des charges sociales	 -----%	 -----\$
N° de dossier du soumissionnaire: _____	Document d'appel d'offres N° _____	

6.6 TAXES ET DROITS
DE DOUANES

- .1 A moins d'indication contraire au Cahier des Clauses particulières ou de la demande de soumission, l'Entrepreneur doit inclure dans son prix toutes les taxes de vente et d'accise, qu'elles soient fédérale, provinciale ou municipale, et il est tenu de les payer.
- .2 Si, subséquemment à la date limite fixée pour le dépôt des soumissions, une ou plusieurs de ces taxes étaient augmentées, le Propriétaire paiera à l'Entrepreneur le montant additionnel qu'il aura à déboursier. Si ces taxes sont diminuées, le Propriétaire déduira un montant équivalent à cette diminution de toute somme due ou à devenir due à l'Entrepreneur.
- .3 Selon que les lois et directives des gouvernements fédéral et provincial le prescrivent, certaines taxes de vente ou d'accise qui doivent être acquittées à l'achat des marchandises deviennent remboursables du fait que ces marchandises sont utilisées à des fins qui les rendent exemptes de ces taxes, de tels remboursements de taxes par les gouvernements concernés appartiennent de droit au Propriétaire et l'Entrepreneur ainsi que ses sous-traitants ne peuvent en bénéficier.
- .4 Afin que le Propriétaire bénéficie de ces remboursements de taxes, le cas échéant, l'Entrepreneur et ses sous-traitants doivent fournir toutes les pièces justificatives nécessaires à l'établissement des remboursements. Dans le cas d'importation de marchandises, une copie certifiée de la formule B-3 (Déclaration d'entrée de marchandises ou tout formulaire équivalent) doit également être remise à titre de pièce justificative.
- .5 Les conditions énoncées au présent article pour les taxes de vente et d'accise s'appliquent également aux droits de douanes.

6.7 COÛTS D'APPLICATION
DU CAHIER DES CLAUSES
GENERALES PAR
L'ENTREPRENEUR

- .1 Tout les frais et les dépenses que peut entraîner pour l'Entrepreneur l'application du Cahier des clauses générales doivent être compris dans le Prix Contractuel Total.

6.8 COMPTABILITÉ,
INSPECTION ET
VÉRIFICATION

- .1 L'Entrepreneur doit vérifier tous les matériaux et la main-d'oeuvre utilisés dans les travaux et tenir tels comptes détaillés qui peuvent être nécessaires à la bonne gestion financière prévue au présent Contrat, et le système de comptabilité doit donner satisfaction au Chargé de Projet ou au vérificateur nommé par la Société. Le Chargé de Projet, le vérificateur, le cas échéant, et leurs représentants doivent avoir accès aux travaux et à tous les livres, dossiers, la correspondance, instructions, dossiers, quittances, pièces justificatives et mémoires se rapportant au présent Contrat, et l'Entrepreneur doit conserver tous ces dossiers et documents pendant un an après le paiement final des travaux.

ARTICLE VII - CONDITIONS DE PAIEMENT

7.1 MÉTHODE DE PAIEMENT

- .1 Le Propriétaire paie à l'Entrepreneur, selon les modalités prévues ci-après, les montants suivants:
 - .1 Les montants forfaitaires globaux prévus au Barème des prix forfaitaires du Formulaire de soumission de l'Entrepreneur.
 - .2 Les montants obtenus en faisant le produit des prix unitaires fermes montrés au Barème des prix unitaires du Formulaire de soumission de l'Entrepreneur, par les quantités correspondantes de travail, main d'oeuvre, installations et matériaux réellement exécutées ou mis en place, selon les vérifications et métrés effectués par l'Ingénieur.
 - a) Les prix unitaires montrés au Barème des prix unitaires du Formulaire de soumission de l'Entrepreneur peuvent cependant être modifiés pour une unité de travail représentant au moins cinq pour-cent du montant total du Contrat; lorsque le nombre total d'unités réellement exécutées et payables d'après le certificat final de l'Ingénieur, est inférieur à 80% du nombre d'unités montré au Barème des prix unitaires.
 - b) De même, pour une unité de travail de même importance qu'en .2 a) ci-haut, lorsque le nombre d'unités au certificat final excède de plus de 20% le nombre d'unitaires montré au Barème des prix unitaires, les prix unitaires peuvent être modifiés de façon similaire pour les unités en excès de 20% du nombre d'unités inscrit au Barème des prix unitaires.
 - .3 Les montants dûment approuvés par l'Ingénieur pour des travaux supplémentaires exécutés selon les sous-articles 3.6 de ce Cahier respectivement intitulé CHANGEMENTS AU CONTRAT et TRAVAUX SUPPLÉMENTAIRES.

- .2 A moins d'indications contraires, les montants forfaitaires globaux et les prix unitaires fermes inscrits aux Barèmes des prix unitaires et forfaitaires du Formulaire de soumission de l'Entrepreneur comprennent la fourniture de tous les éléments de main-d'oeuvre, installation et tout ce que peut être requis pour exécuter, construire et parachever soigneusement et selon les règles de l'art ensemble des ouvrages, incluant tous les frais généraux d'administration, les profits, les taxes, les droits de douanes, permis, licences, redevances et toutes autres dépenses inhérentes.
- .3 Le Propriétaire peut déduire de tout montant payable à l'Entrepreneur, ou encore réclamer à ce dernier, tout montant qu'il peut lui devoir selon les termes du Contrat.

7.2 AJUSTEMENT DE
L'ÉCHELLE DES SALAIRES

- .1 L'Entrepreneur et ses Sous-traitants sont tenus de rémunérer leurs ouvriers selon les salaires indiqués à l'Annexe D de la LOI SUR LES RELATIONS DU TRAVAIL DANS L'INDUSTRIE DE LA CONSTRUCTION, (1980) 112 G.O., partie II, 3761, de même que toute augmentation du salaire horaire prévue à cet égard.
- .2 Si pendant la période prévue pour l'exécution des travaux, les taux prévus à l'Annexe D, ci-haut mentionnée, sont légalement augmentés, l'Entrepreneur peut réclamer du Propriétaire cette augmentation pour toutes les heures régulières de travail fournies au chantier par l'Entrepreneur et ses sous-traitants, s'il en est, à partir de la date effective de cette augmentation. Toute augmentation, légalement décrétée avant la date prévue pour le dépôt de la soumission, ne peut être réclamée du Propriétaire par l'Entrepreneur.
- .3 A cette fin, l'Entrepreneur doit fournir chaque jour à l'Ingénieur la liste des salariés sujets à cette augmentation, comprenant le nombre d'heures travaillées, l'ancien et le nouveau taux horaire de salaire et le montant de l'augmentation. En cas de travail en temps supplémentaire, le Propriétaire ne paie que l'augmentation en regard du taux horaire régulier.

- .4 L'Entrepreneur doit permettre au Propriétaire de vérifier ses livres et doit lui fournir toute information lui permettant d'établir les salaires payés à ses salariés.

7.3 DÉCOMPTES PROGRESSIFS

Dans les dix jours qui suivent la fin de chaque mois, l'Ingénieur, en coopération avec l'Entrepreneur, prépare un bilan des travaux autorisés et exécutés au dernier jour du mois précédent et émet un certificat recommandant au Propriétaire le paiement de la valeur des travaux exécutés moins la retenue et les montants déjà payés. Ces certificats d'avancement des travaux sont approximatifs et ne constituent pas l'acceptation par l'Ingénieur des travaux exécutés à ce jour, non plus que la reconnaissance que ceux-ci soient payables aux termes du Contrat.

7.4 PAIEMENT DES DÉCOMPTES PROGRESSIFS

- .1 Dans les 30 jours qui suivent la réception du Certificat d'avancement des travaux de l'Ingénieur, le Propriétaire paie le montant ainsi recommandé à l'Entrepreneur moins une retenue de garantie de dix pour-cent.
- .2 Avant que ne soit effectué le deuxième paiement progressif et tout paiement subséquent, l'Entrepreneur doit fournir une déclaration solennelle et statutaire attestant que:
- .1 tous ses Sous-traitants et fournisseurs ont été payés pour la période se terminant avec le décompte précédent, sauf pour les retenues usuelles;
 - .2 tous les salariés employés aux travaux sur le Chantier ont été payés conformément à toute loi, règlement et convention en vigueur au moment de l'exécution des travaux;
 - .3 toutes les charges sociales, déductions à la source et autres, exigées par les lois fédérales et provinciales ont été payées aux autorités concernées jusqu'à la période se terminant avec le décompte précédent.

- .3 Aucun paiement n'est fait à l'Entrepreneur tant qu'il n'a pas rencontré toutes les exigences de ce Cahier et qu'il n'a pas fourni les polices d'assurances requises et décrites au Cahier des assurances, ainsi qu'un certificat de la Commission de la santé et de la sécurité du Travail du Québec attestant qu'il est en règle avec cette dernière.

7.5 DÉCOMPTE DÉFINITIF

- .1 Au plus tard 30 jours après la Réception définitive des Travaux, l'Ingénieur prépare un décompte définitif (final et complet) de tous les travaux exécutés par l'Entrepreneur et de tous les montants auxquels celui-ci a droit aux termes du Contrat.
- .2 Trois copies de ce décompte définitif sont remises à l'Entrepreneur. Celui-ci doit en retourner à l'Ingénieur deux copies dûment certifiées accompagnées d'une déclaration à l'effet que les quantités mentionnées sont exactes et que le montant de ce décompte constitue une compensation complète et entière pour les travaux qu'il a exécutés au titre du Contrat.

7.6 PAIEMENT DU DÉCOMPTE DÉFINITIF

- .1 Dans les 30 jours qui suivent la réception du décompte définitif de l'Ingénieur, dûment certifié par l'Entrepreneur et accompagné d'une déclaration solennelle et statutaire à l'effet que ses Sous-traitants, fournisseurs, salariés et que les contributions exigibles ont été payés pour les décomptes précédents, le Propriétaire paie le solde dû moins la retenue de 10%.

7.7. RETENUE DE GARANTIE

- .1 Le Propriétaire, lors du paiement des décomptes progressifs et du décompte définitif, retient 10% du montant payable à l'Entrepreneur en guise de retenue de garantie pour assurer le parachèvement des travaux à sa satisfaction et le respect par l'Entrepreneur de toutes ses obligations aux termes du Contrat.

- .2 Cette retenue, diminuée de toutes sommes que l'Entrepreneur pourrait devoir au Propriétaire pour quelque raison que ce soit, est remise à l'Entrepreneur, sans intérêt, dans les 60 jours qui suivent la remise par l'Ingénieur au Propriétaire du décompte définitif.
- .3 Ce paiement est conditionnel à la remise par l'Entrepreneur des documents exigés et décrits aux sous-articles 7.8 et 7.9 de ce Cahier intitulés respectivement DÉCLARATION SOLENNELLE ET STATUTAIRE DE L'ACQUITTEMENT DES SOMMES DUES PAR L'ENTREPRENEUR et QUITTANCE DE L'ENTREPRENEUR.
- .4 Le Propriétaire se réserve le droit de payer à même les sommes qu'il peut devoir à l'Entrepreneur, toute dette non acquittée de ce dernier et se rapportant à l'exécution du Contrat.

7.8 DÉCLARATION SOLENNELLE
ET STATUTAIRE DE
L'ACQUITTEMENT DES
SOMMES DUE PAR
L'ENTREPRENEUR

- .1 Conformément aux exigences du sous-article 7.7 de ce Cahier intitulé RETENUE DE GARANTIE, l'Entrepreneur doit soumettre à l'Ingénieur, avant la remise de la retenue de garantie, une déclaration solennelle attestant:
 - .1 que la totalité des salariés employés à l'exécution des travaux du Contrat ainsi que toutes sommes dues à ses Sous-traitants et fournisseurs, ainsi que toutes autres réclamations légitimes découlant de l'exécution des travaux ont été satisfaites et payées, y compris les retenues de garanties;
 - .2 que tous les salariés employés à l'exécution des travaux du Contrat ont été payés conformément à toute loi, règlement et convention en vigueur, et;
 - .3 que toutes les cotisations dues et les prélèvements faits en vertu de la Loi des accidents du travail (Québec), de la Loi du salaire minimum (Québec), de la Loi sur l'assurance-chômage (Canada), du Régime de rentes du Québec et de la Loi de l'assurance-maladie (Québec), ainsi que de toute autre loi, convention et ordonnance en vigueur ont été versés à qui de droit.

- .2 Cette déclaration solennelle est présentée sur un formulaire fourni à cette fin par l'Ingénieur et contenant les exigences mentionnées au présent article.
- .3 Lorsque l'Ingénieur veut s'assurer qu'une créance quelconque en rapport avec l'exécution du Contrat a été réglée, et particulièrement lorsqu'un contrat de travaux ou de fourniture est dénoncé au Propriétaire, il peut exiger que l'Entrepreneur présente, avec chaque décompte et avant la remise de la retenue de garantie, une preuve ou reçu établissant que cette créance a bel et bien été réglée.
- .4 L'Ingénieur peut de plus exiger que l'Entrepreneur présente, avec chaque décompte et avant la remise de la retenue de garantie, une lettre et autre document de la Commission de la santé et de la sécurité du travail du Québec et de chacun des autres organismes intéressés, établissant que toute loi, convention et ordonnance en relevant ont été observées et que toutes les cotisations et prélèvements exigibles en vertu de ces lois, s conventions et ordonnances ont été réglées.

7.9 QUITTANCE DE
L'ENTREPRENEUR

Conformément aux exigences du sous-article 7.7 de ce Cahier Intitulé RETENUE DE GARANTIE, l'Entrepreneur doit soumettre à l'Ingénieur avant la remise de la retenue de garantie:

- .1 une quittance complète, finale et définitive au Propriétaire de toute réclamation, demande ou action de quelque nature que ce soit, découlant directement ou indirectement du Contrat ainsi que de l'exécution de tous les travaux qui y sont relatifs;
- .2 un engagement à tenir le Propriétaire indemne et à couvert de toute réclamation, demande de privilège ou action qui pourrait exister ou être fait en vertu du Contrat et de l'exécution des travaux,

soit par lui-même ou par toute autre personne ayant un intérêt dans une telle réclamation, demande, privilège ou action, à prendre le fait et cause du Propriétaire et à le défendre dans toute action s'y rapportant et à l'indemniser de tous les coûts, dépenses, condamnations et faits de quelque nature pouvant en résulter.

- .2 Cette quittance et cet engagement seront présentés sur un formulaire fourni à cette fin par la Société.

7.10 MAINTIEN DE DROITS
APRÈS PAIEMENT OU
ATTESTATION

- .1 Aucun certificat émis par la Société, ou paiement fait à l'Entrepreneur avant l'acceptation des travaux selon les spécifications techniques, ne doit être considéré comme une acceptation partielle ou totale de l'exécution satisfaisante des travaux du présent Contrat.
- .2 Aucun certificat ou paiement ne doit être considéré comme une acceptation des travaux, équipements ou matériels défectueux ou non-conformes et ne doit libérer l'Entrepreneur de ses responsabilités et de ses obligations stipulés au présent Contrat.

ARTICLE VIII - SOMMAIRE DES RÈGLES DE SÛRETÉ - ALCAN ENTREPRENEURS
ET SOUS-TRAITANTS

8.1

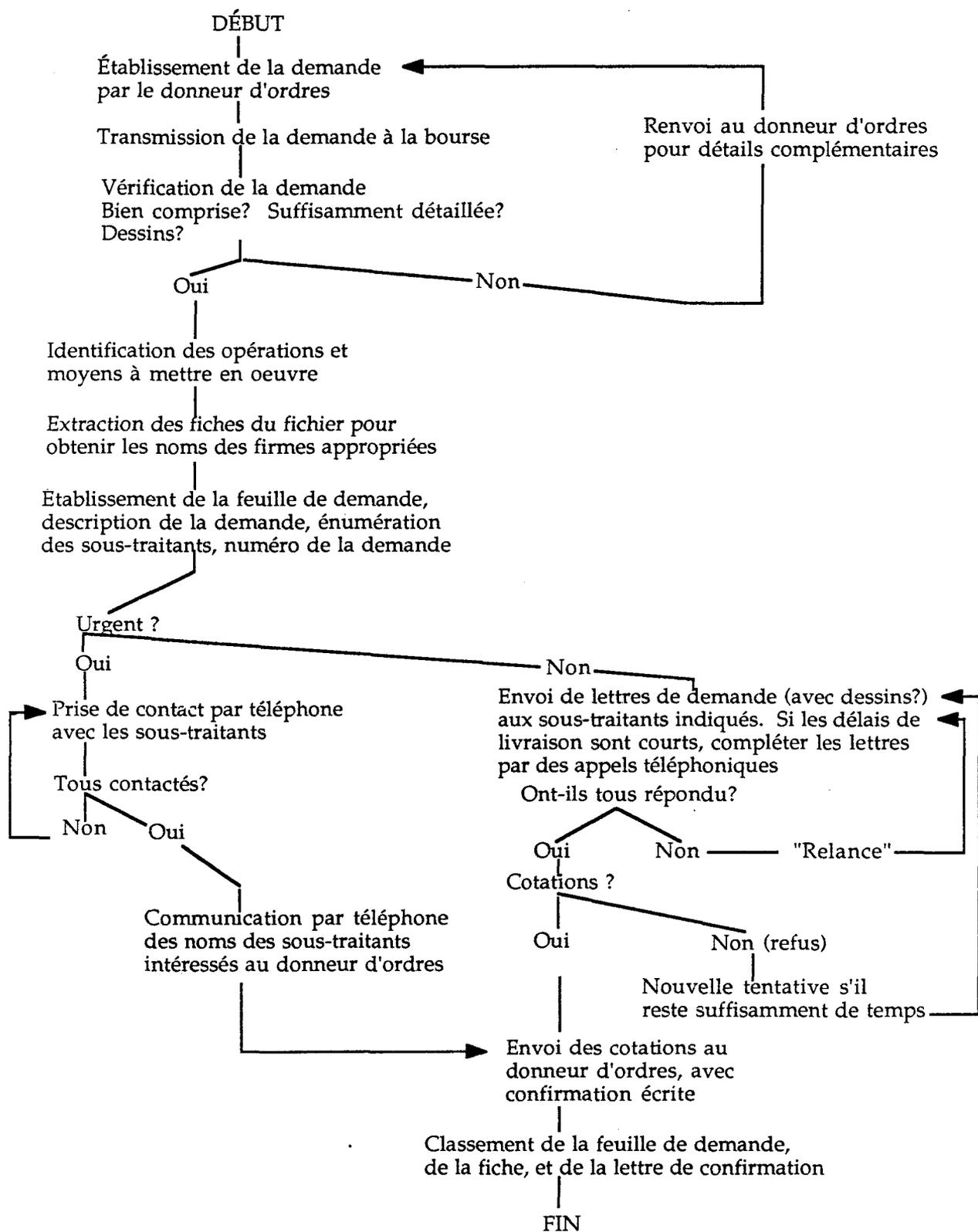
- .1 Tout contrat attribué par la Société est soumis aux règlements de la Sûreté des usines, et à tous les autres règlements qui pourront être mis en vigueur. L'Entrepreneur doit donc s'assurer que ses employés et ceux des sous-traitants, selon le cas, s'abstiennent de toute infraction aux règlements et particulièrement;
- a) altérer ou falsifier les documents de la Société;
 - b) être au travail sous l'influence des boissons alcooliques ou de drogues;
 - c) apporter ou tenter d'apporter à l'intérieur des usines des boissons alcooliques ou des drogues sous quelque forme que ce soit ou se trouver en possession de boissons alcooliques ou de drogues à l'intérieur des usines ou sur les lieux de travail, que ce soit pendant ou en dehors des heures de travail;
 - d) causer des dommages ou détruire ce qui est la propriété de la Société;
 - e) distribuer des imprimés aux usines sans permission;
 - f) pénétrer dans l'enceinte des usines par infraction ou en sortir en passant sous, à travers, ou par dessus les clôtures;
 - g) négliger de faire rapport des dommages à la propriété de la Société;
 - h) se battre avec d'autres employés;
 - i) mauvais usage de la propriété ou de l'équipement de la Société;
 - j) faire fonctionner la machinerie sans permission;
 - k) voler;

- 1) contrevenir aux règlements de la circulation
- .2 La Société se réserve le droit de refuser l'accès des usines ou d'en éconduire pour cause, tout employé travaillant pour le compte d'un entrepreneur.
- .3 Avant le début des travaux, un représentant de l'Entrepreneur devra communiquer avec le Directeur régional de la sûreté ou son délégué pour discuter le contrôle des laissez-passer et autres sujets qui s'y rattachent.
- .4 La liste du personnel et des véhicules doit être déposée en deux (2) copies au bureau de la sûreté, établissant le besoin de laissez-passer pour l'Entrepreneur et, s'il y a lieu, pour le sous-traitant avant qu'il n'entre aux usines. (Les laissez-passer de voitures sont limités au minimum.)
- .5 L'Entrepreneur ou le sous-traitant doit soumettre au Chargé de Projet une liste complète de son matériel, afin d'obtenir un laissez-passer portant la signature d'une personne autorisée de la Société, lui permettant de le sortir des usines.
- .6 Les entrepreneurs doivent également:
 - .1 Prendre les mesures nécessaires pour protéger leur matériel aux usines.
 - .2 Rapporter sans délai, au département de la Sûreté, tout vol ou dommage à la propriété sous leur surveillance.
 - .3 Rapporter sans délai au Service des premiers soins toute blessure ou accident.
- .7 Aucun appareil photographique ne doit être apporté aux usines sans une permission du directeur des usines.

ANNEXE 6

EXEMPLE D'INSTRUCTION D'UNE DEMANDE
D'APPEL D'OFFRES DE SOUS-TRAITANCE

INSTRUCTION D'UNE DEMANDE



Source: Nations-Unies, New-York