

Rasamy : une affaire qui roule

Cas rédigé par Kristina Pilaeva, candidate au MBA

« Je pense que si mon pays, mes parents et toute ma famille m'ont permis de découvrir le Québec et d'y faire mes études, en contrepartie je devrais apporter ma petite contribution au développement de ma patrie. »

Rémy Bonou

Rémy Bonou est un étudiant de 27 ans, originaire de Ouagadougou, la capitale du Burkina Faso. Il est arrivé au Québec en 2003 pour y poursuivre ses études. Ayant grandi dans une famille d'entrepreneurs, il ne mit pas longtemps avant de découvrir ici d'intéressantes opportunités d'affaires.

Le Burkina Faso est l'un des pays les plus pauvres de la Terre. Le taux d'analphabétisme y est de 80 %, et seuls 17 % des enfants réussissent à terminer leur secondaire. Le PIB par habitant se situe aux environs de 190 \$CAD. Le secteur agricole demeure le moteur du développement économique et social du Burkina Faso. Étant un secteur vital de l'économie burkinabé, il constitue la principale source de revenus, d'emplois pour près de 92 % des actifs occupés et procure plus de 50 % des recettes totales d'exportations.¹

Les parents de Rémy Bonou ont fait des études supérieures à l'étranger. Son père René a étudié l'agronomie à l'Université Leningrad (maintenant Saint-Pétersbourg) en Russie dans les années 1970. C'est là qu'il a rencontré sa mère Assetou, alors étudiante en pharmacie. Après avoir fini leurs études, ils sont retournés au Burkina Faso. Son père a été embauché par le gouvernement et sa mère s'occupait de l'entrepôt pharmaceutique de l'Hôpital central de Ouagadougou. Ils étaient tous les deux des professionnels compétents et appréciés par leurs employeurs et leurs collègues. Malheureusement, la situation a changé radicalement après quelques années.

Depuis son indépendance, le Burkina Faso a connu une dizaine de régimes politiques différents, dont trois gouvernements constitutionnels et sept régimes militaires. Les

¹ Source : <http://www.primature.gov.bf/burkina/economie/fapercu.htm>

nouveaux venus au pouvoir voulant s'entourer de gens de confiance, chaque changement politique était accompagné d'une vague de licenciements de fonctionnaires. En 1981, une telle vague a frappé le père de Rémy le laissant au chômage pendant six ans, malgré ses qualifications et ses compétences. Étant un homme fort et indépendant, René Bonou a très mal pris le fait de rester à la maison et de dépendre du salaire de son épouse. En 1987, las d'attendre que ses contacts reviennent au pouvoir et ne voulant pas s'incliner, il a décidé à fonder sa propre compagnie : *Ninky Transport*. Assez « artisanale » au début, la compagnie possède aujourd'hui 120 camions et effectue du transport des conteneurs de marchandise, des hydrocarbures, du bétail, etc. Elle travaille en partenariat avec des compagnies européennes qui ont des ramifications partout dans le monde. En 1996, René Bonou fonda une deuxième compagnie *Saftrans* qui œuvre dans le domaine d'affrètement, de dédouanement et de transit de marchandise et complète les activités de *Ninky Transport*.

Le Burkina Faso n'ayant pas un accès à la mer, le transport routier est une activité très lucrative. C'est un pays enclavé de l'Afrique de l'Ouest, entouré par le Bénin, la Côte d'Ivoire, le Ghana, le Mali, le Niger et le Togo (voir la carte à l'Annexe A). Avant la guerre civile en Côte d'Ivoire, presque toute la marchandise importée au pays transitait par Abidjan. Depuis cette guerre, la route de la marchandise est détournée par le Togo et le Ghana. Lomé, le port le plus utilisé, est situé au Togo, à 1 000 km de Ouagadougou, ce qui fait que toute la marchandise, autant importée qu'exportée, doit être transportée par voie terrestre. Cette contrainte constitue un marché pour les compagnies de transport dont celle de René Bonou.

Les affaires de *Ninky* et *Saftrans* allant bon train, la mère de Rémy Bonou n'était plus obligée de garder son emploi à tout prix. Elle a eu un deuxième enfant en 1990. Désirant être plus flexible pour s'occuper de sa fille Samuela, elle a décidé de devenir son propre patron et a ouvert une pharmacie en 1992. Elle travaille surtout avec des fournisseurs européens et utilise *Saftrans* et *Ninky Transport* pour les importations.

De Ouagadougou à Trois-Rivières

L'éducation étant une valeur importante pour les Bonou, ils ont toujours exigé de leurs enfants qu'ils mettent les efforts nécessaires pour réussir. Ainsi, Rémy a fait ses études dans le Lycée Bogodogo à Ouagadougou, un lycée public ordinaire, car son père considérait qu'il devait pouvoir se débrouiller sans privilèges.

Après avoir obtenu son BAC français en 2000, Rémy a commencé à travailler avec son père. Cette expérience lui a permis d'observer toutes les démarches nécessaires pour effectuer du transport routier et, surtout, de connaître les personnes-ressources qui pourraient un jour l'aider à comprendre la logistique du transport terrestre.

« J'ai appris beaucoup de détails que l'on ne trouve pas dans les manuels. J'ai fait la connaissance des gens des douanes, du ministère du transport, etc. Mon père les connaît tous. Il les appelle au moins une fois par mois pour discuter avec eux, leur demander comment ils vont, savoir qu'est-ce qui s'est passé dans leur vie. Il connaît les noms de leurs enfants, où ils vont à l'école, etc. C'est très personnel, c'est le genre de détails desquels dépend la survie d'une entreprise au Burkina Faso, "l'entraide" est une chose assez courante. »

Après deux ans, René Bonou a décidé d'envoyer son fils à l'étranger pour y faire ses études universitaires. Arrivé au Québec en 2003, Rémy a d'abord complété un certificat en informatique à l'Université Laval. En 2004, il s'est inscrit au baccalauréat en administration des affaires à l'UQTR.

« Je faisais mes études, mais j'avais toujours en tête l'idée de démarrer un commerce d'exportation. Étant donné que le Burkina Faso figure parmi les pays les plus pauvres du continent africain, les consommateurs favorisent les produits usagés moins chers. Les produits neufs ont souvent des prix exorbitants pour un Burkinabé moyen. [...] Au Canada, les gens jettent des articles qui ont souvent encore pas mal de vie utile. Je voyais là une opportunité à exploiter. »

Lors d'un voyage à Montréal en 2005, Rémy Bonou a eu une crevaison. Il est allé dans un petit garage où il a vu des rangées des pneus usagés à vendre. En discutant avec le garagiste, il a eu l'idée d'exporter ces pneus au Burkina Faso.

« J'ai été fasciné par la quantité des pneus qu'il avait et par le bas prix qu'il affichait. Il faut dire que ce qui est considéré comme « fini » au Canada, est encore très bon pour le Burkina Faso à cause du climat et des conditions routière très différentes. Un pneu usagé canadien peut rouler un an à un an et demi au Burkina Faso d'autant plus qu'il n'y a pas d'exigences techniques en ce qui concerne l'appareillement des 4 pneus ; il faut juste avoir la même grandeur. Ce sont généralement des petits pneus pour des voitures économiques, R13, R14 et R15. Il n'y a pas d'exigences techniques au niveau de l'épaisseur de la gomme sur la surface du pneu non plus. Le garagiste m'a raconté qu'il y avait des entrepôts entiers pleins avec des pneus que les gens d'ici jettent ; il m'a même donné le nom de mon premier fournisseur »

Au cours de l'hiver 2006, Rémy a décidé d'aller de l'avant avec ce projet et de monter un plan d'affaires formel dans le cadre d'un cours suivi à l'UQTR.

Rasamy Import-Export inc.

Au cours de l'automne 2006, Rémy décida de fonder sa propre entreprise, la société Rasamy Import-Export, incorporée au Burkina Faso, dont le capital est détenu à 90 % par Rémy, et à 10 % par son père. Le nom de la compagnie est un acronyme formé des prénoms des membres de sa famille : R pour René, son père, A pour Assetou, sa mère, SA pour Samuela, sa sœur et MY de Rémy. Les démarches administratives sont effectuées principalement au Burkina Faso:

« Je ne m'occupe pas des détails, c'est toujours mon comptable qui s'en occupe. Il m'a dit ce qu'il fallait faire et je l'ai fait, c'est tout. Je déteste la paperasse et je ne suis pas très fort en comptabilité. Je sais toujours ce que ça me coûte et ce que ça me rapporte, et c'est suffisant. »

Le siège social est situé à Ouagadougou, à coté de celui de *Saftrans* et *Ninky Transport*. D'une part, c'est commode pour la communication et d'autre part, le jeune entrepreneur

profite du soutien familial sous forme d'un droit d'utilisation gratuite du terrain appartenant à son père. Le seul coût que l'entreprise doit assumer c'est le service de gardiennage dans la zone industrielle où se trouve l'entrepôt. En contrepartie d'une prime mensuelle payée par chaque compagnie, des gardiens assurent la sécurité de la zone. De plus, Rémy Bonou emploie un surveillant à temps plein qui se trouve sur place dans l'entrepôt. L'entreprise possède un deuxième terrain à Bobo-Dioulasso (la seconde plus grande ville du Burkina Faso) et compte y construire sous peu un autre entrepôt.

Rasamy Import-Export emploie sept personnes au Burkina Faso, soit : un comptable, trois commis-vendeurs, deux chauffeurs et un gardien d'entrepôt.

Les vendeurs sont payés à salaire fixe. Tout le personnel reçoit beaucoup plus que les salaires courants dans le domaine (par exemple, le salaire courant pour un vendeur se situe autour de 45 000 FCFA² par mois, tandis que ceux de *Rasamy* sont payés 70 000 FCFA ce qui fait à peu près 140 \$CAN). Rémy Bonou a adopté cette politique pour assurer un maximum de loyauté. En Afrique, les salaires sont très bas, et le fait de savoir que l'on gagne plus que la moyenne dans le domaine est fortement motivant. C'est aussi une des raisons pour lesquelles le personnel de *Rasamy* est payé à l'année, malgré la saisonnalité des affaires. Ces salaires font partie des frais généraux appliqués à chaque exportation. Pour un chargement moyen de 2 000 pneus, ces derniers se chiffrent à environ 300 \$CAD.

Rémy Bonou croit qu'il a un personnel expérimenté et capable de se débrouiller. Les commis-vendeurs ont plutôt une tâche administrative : bons, livraisons, etc. Son oncle Alain assure la direction générale pendant que Rémy est au Canada. Les communications courantes sont assurées par courrier électronique.

« Les vendeurs ne sont pas surchargés [...] Par contre, ils doivent faire de la recherche de clients. C'est beau de faire affaire avec les grandes compagnies, mais il existe plusieurs petits clients qu'on peut aller chercher. En ville, ceux qui n'ont pas une

² FCFA : Franc CFA, la monnaie du Burkina Faso. Le taux de change officiel est de 510 FCFA pour 1 \$CAD.

voiture, possèdent une moto ; en campagne, les gens utilisent des charrettes. Ces charrettes sont assez nombreuses partout au Burkina Faso et font souvent la fierté des gens. Elles sont toutes équipées de pneus d'auto bon marché. Les vendeurs doivent aller chercher ces gens. Ils font plusieurs kilomètres dans les petits villages, mais ils ont une allocation pour ces déplacements. »



Tout le personnel des *Rasamy* est à contrat d'un an renouvelable. Rémy Bonou attend finir sa première année d'exploitation pour faire une évaluation du personnel et de ses besoins en ressources humaines. Il a d'ailleurs déjà réfléchi à diminuer le nombre de vendeurs pour n'en garder qu'un seul parce qu'il n'y a pas assez de travail pour le moment. Par contre, en cas d'expansion, il va en avoir besoin, ce qui est la raison de son hésitation. Pour l'instant, Rémy Bonou ne se verse pas de salaire.

En ce qui concerne le recrutement, Rémy Bonou s'est fié à son oncle Alain, le directeur du transport chez *Ninky Transport*. Ce dernier possède l'expérience et les connaissances requises. Il a déjà géré des magasins, des supermarchés, etc. Par principe, Rémy Bonou n'emploie pas d'autres membres de sa famille. Cela crée certaines tensions dans une famille africaine traditionnelle, mais il estime que c'est un moindre problème par rapport aux tensions potentielles si jamais il aurait à congédier un proche. Selon Rémy Bonou :

« Mon père a été surpris au début, mais il m'a appuyé. Il a déjà eu lui-même des problèmes de ce genre dans sa compagnie [...] Quand tu embauches des cousins, tu ne peux rien leur dire, même s'ils ne font pas du bon travail ; et si jamais tu dises quelque chose, ils s'en vont se plaindre à ton père, ça dégénère [...] J'aime mieux faire face à leur déception maintenant que d'avoir à les congédier par la suite. »

La route du pneu

Au Québec, Rémy Bonou achète les pneus selon la grandeur et la qualité. Il réussit à avoir de bons prix de son fournisseur principal, mais parfois cela demande beaucoup de

négociations. Le prix d'achat est un élément essentiel pour offrir un prix concurrentiel au client final. Le coût final de la marchandise livrée à Lomé est d'environ 9 à 10 \$CAN par pneu. En général, le coût du transport se calcule en multipliant le prix d'achat par 1,5. Il faut aussi compter environ 1,75 \$CAN par pneu pour le dédouanement. Il existe une saisonnalité dans l'approvisionnement (saison forte en automne et début de l'hiver, de septembre à décembre), mais il est possible quand même de s'approvisionner toute l'année.

Au début, Rémy Bonou avait seulement un fournisseur à Montréal : un Camerounais qui possède un entrepôt de pneus usagés et qui est établi depuis 30 ans au Québec. Son entrepôt est situé à Laval. Il a des camions avec lesquels il se promène dans la province et achète des pneus. Il travaille aussi avec Recyc-Québec.

Ce fournisseur ne tient pas des pneus en stock. Il fonctionne par commande en donnant un délai de livraison selon la quantité. Rémy Bonou a déjà essayé de connaître un peu plus sur son mode d'approvisionnement, mais le fournisseur est assez discret à ce sujet. Il a apparemment de bons contacts partout au Canada, parce qu'il est capable d'assurer les commandes rapidement même hors saison.

Le Camerounais fournit un service à valeur ajoutée : la main d'œuvre pour le chargement est comprise dans le prix; il donne aussi le poids, le nombre des pneus, etc. pour les documents de transport. C'est un professionnel qui connaît bien son domaine : il a donné un truc à Rémy Bonou pour minimiser le volume de la marchandise : mettre les pneus R13 et R14 dans les R15. De plus, il a aussi des contacts dans d'autres domaines : quand Rémy Bonou a eu des difficultés avec les jantes européennes, le Camerounais l'a référé à un fournisseur. Ce dernier possède un grand entrepôt où il vend toutes sortes de pièces d'auto usagées, recyclées ou récupérées à la casse.

Le lot minimum pour une exportation est de 700 pneus, à cette quantité Rémy Bonou couvre ses frais. Il existe deux types de conteneurs : de 20 et de 40 pieds. La charge maximale pour un conteneur de 40 pieds est de 3 500 pneus R13.

« Je ne peux pas me permettre d'envoyer un conteneur avec 100 pneus, ce n'est pas rentable. D'habitude, si je reçois une petite commande, j'attends jusqu'à ce que je remplisse le conteneur ; mais ça n'arrive pas souvent, mes clients sont des gros acheteurs de pneus : des compagnies de taxi, des transporteurs, des garagistes. [...] Mes clients font du transport dans des conditions routières difficiles (p.ex. : chantiers, etc.). Ils savent que les pneus sont souvent à remplacer et en gardent des stocks. Ils cherchent des pneus usagés à cause du prix ce qui m'assure une demande quasi-constante. »

Comme toute activité au Burkina Faso, le commerce est étroitement lié aux réseaux personnels. Le « bouche à oreille » est le moyen de commercialisation le plus répandu, et la renommée du commerçant est d'une importance capitale. Il en est de même pour les clients. Celui qui a une bonne réputation peut payer à la réception de la marchandise, sinon il est obligé de donner un acompte au moment de la commande.

« Même si les gens ont la bonne volonté, il arrive parfois qu'ils ne peuvent plus payer lorsque la commande arrive. Alors, on est pris avec le stock le temps de trouver des nouveaux acheteurs. C'est en partie pour cela que l'entreprise possède un entrepôt, sinon les commandes, dans la plupart des cas, sont livrées directement chez les clients ou ils viennent les chercher la journée même du débarquement. [...] Nos commandes se font par écrit dans un genre de contrat. Les anciens clients payent à la réception, ceux qui ont eu des difficultés ou les nouveaux clients payent 50 % d'acompte ».

Rémy Bonou montre des photos de la marchandise et les clients font leur commande. Une fois la commande prise, il appelle *Saftrans* (Société d'affrètement et de transit). La compagnie est basée à Ouagadougou, mais elle a des partenaires un peu partout dans le monde. Il donne les détails sur la commande, l'adresse de l'entrepôt, le poids, etc. (généralement, c'est son fournisseur qui fournit cette information), et ils s'occupent du reste.

Les pneus sont chargés au Canada dans des conteneurs appartenant au transporteur qui prend en charge la marchandise jusqu'à Lomé.

« Je ne connais rien au transport, je sais ce que je dois payer et c'est tout. Par contre, je vérifie chaque pneu individuellement lors du chargement pour être sûr de la qualité. Mon oncle m'a donné un truc qu'il a appris d'un Québécois : tu entres une pièce de 25 cents dans les rainures du pneu. Si tu vois le nez du caribou, le pneu est à jeter. [...] Je ne suis pas seul, j'ai mes trois cousins qui m'aident pour le chargement et la vérification. Le chargement d'un conteneur de 1 000 pneus prend en moyenne 12-13 heures. »

Arrivés à Lomé, les conteneurs sont chargés sur des camions de *Ninky Transport*. Le fait d'utiliser la compagnie de son père procure à Rémy Bonou un avantage non négligeable en matière de coûts. Cela lui permet d'avoir une stratégie d'affaires basée sur les bas prix.

La distance entre Lomé et Ouagadougou est de 1 000 kilomètres. C'est un parcours difficile dans des régions souvent dévastées. Les chauffeurs de *Ninky Transport* sont soigneusement choisis et connaissent bien leurs routes. Ils passent souvent dans des régions où il y a la famine. Il suffit parfois de quelques miches de pain, distribuées aux bonnes personnes, pour assurer la tranquillité du passage.

Le délai de livraison Montréal-Ouagadougou varie entre un mois et demi (délai normal) et trois mois. Une fois arrivée à Ouagadougou, la marchandise est débarquée à l'entrepôt de Rémy Bonou ou directement chez les clients. Les conteneurs sont déchargés immédiatement et retournés à *Ninky Transport* d'où ils repartent avec d'autre marchandise.

Pour l'instant, les affaires de *Rasamy* vont bon train. En août 2007, Rémy Bonou était déjà à son 13^e conteneur et il n'y a pas eu de problèmes majeurs. Même après avoir payé tous les frais et taxes, il réussit à vendre ses pneus à 40 % du prix des pneus neufs au Burkina Faso et à avoir un bénéfice brut de l'ordre de 50 %.

Des pneus à ... la friperie ?

Rémy Bonou n'a jamais cessé de chercher des nouvelles opportunités. Même si le projet des pneus est très rentable et semble prometteur pour plusieurs années, il a d'autres idées

en tête. Il réfléchit sur l'option d'élargir son marché et de s'approvisionner lui-même en pneus, mais aussi sur la possibilité d'exporter de la friperie ou du matériel informatique au Burkina Faso.

S'approvisionner lui-même semble très alléchant, mais cela implique plusieurs changements dans le mode de fonctionnement de *Rasamy*. Premièrement, des recherches seraient nécessaires pour trouver des fournisseurs de pneus. Ensuite, il faudrait se déplacer à travers le Canada pour négocier des ententes. Finalement, il est nécessaire d'assurer toute la logistique de la marchandise jusqu'à son exportation. Ce sont des coûts supplémentaires liés aux immobilisations (entrepôt), à l'équipement (camions, élévateurs, etc.), au temps et à l'embauche du personnel. Un calcul détaillé des coûts et des bénéfices attendus est nécessaire avant de déterminer si cette voie est vraiment si prometteuse qu'elle en a l'air.

Rémy Bonou envisage aussi d'élargir son marché : le Bénin, le Togo et le Ghana sont des marchés potentiels vu leur proximité géographique et la présence d'un port. (Voir la carte à l'Annexe A).

Ce qui facilite le commerce avec le Bénin et le Togo, c'est qu'à part le fait d'être francophones, il y a deux langues africaines communes (le dioula et le fond) qui sont aussi parlées au Burkina Faso, surtout autour des artères routières principales. De plus, un intérêt a été déjà démontré par les commerçants du Togo. Le chauffeur du camion qui chargeait le conteneur à Lomé a été approché par un entrepreneur intéressé d'acheter la marchandise. Le contact a été fait et les trois dernières expéditions ont été vendues à Lomé. Le même entrepreneur affirme avoir des clients intéressés à Cotonou, au Bénin.

Au Ghana, la langue parlée est l'anglais et il maîtrise cette langue pour y faire des affaires, mais Rémy Bonou considère quand même qu'il connaît le marché. Il a déjà effectué des visites au Ghana et a rencontré des gens qui peuvent être intéressés à établir des partenariats. Il n'envisage pas d'élargir ses affaires au Nigeria, malgré que ce soit un marché énorme. C'est un pays politiquement instable et il est difficile d'y faire des

affaires. De plus, Rémy considère qu'il ne connaît pas assez le marché et les façons de faire du Nigéria.

Actuellement, les ressources humaines et matérielles de *Rasamy* permettent à Rémy Bonou d'exporter jusqu'à 25 conteneurs par an juste au Burkina Faso. S'il élargit son marché au Togo, au Bénin et au Ghana, cela nécessitera de nouvelles infrastructures, une familiarisation avec le système de taxes, d'impôts, etc. Par contre, il peut toujours recourir à des partenariats avec des compagnies locales et ne pas s'établir lui-même sur place.

Rémy Bonou veut aussi tenter de vendre des pneus d'hiver. Dans le dernier chargement, il a mis de tels pneus pour que ses clients les essayent.

« Je veux voir qu'est-ce que ça donne. Mes clients vont me le dire [...] Si jamais ça marche, ça m'ouvre beaucoup plus de possibilités. »

La possibilité d'augmenter ses prix serait aussi à évaluer. Pour l'instant, Rémy Bonou est considérablement en dessous des prix de ses concurrents au Burkina Faso, ce qui lui donne une marge de manœuvre intéressante. Il essaie de prévoir la réaction de ses clients, car il a deux gros concurrents. Même si pour le moment il est le seul à vendre autant (son père transporte les chargements de ses concurrents), il n'est pas seul sur le marché.

Rémy Bonou pense qu'exporter du matériel informatique pourrait aussi être intéressant. Par contre, les particuliers à Burkina Faso ne sont pas une clientèle potentielle à cause du prix élevé des ordinateurs. Le matériel informatique est considéré comme produit de luxe et, par conséquent, est très fortement taxé. Ce qu'il vise, ce sont des contrats pour le gouvernement. Il sait que le gouvernement veut informatiser tous ses services, et c'est une belle possibilité étant donné que les marchandises destinées au gouvernement sont exemptes de taxes. Par contre, c'est une opportunité limitée et se lancer dans le commerce de l'informatique implique des coûts fixes importants. De plus, l'exportation de matériel informatique est beaucoup plus complexe que celle des pneus. Ce que Rémy Bonou envisage, ce sont des ordinateurs complets, pas de pièces détachées ou de logiciels

(les logiciels importés séparément des ordinateurs sont taxés à 56 % au Burkina Faso). Par contre, cela implique de vérifier chaque ordinateur, ce qui prend du temps et du personnel qualifié autant au Canada pour la vérification qu'au Burkina Faso pour assurer le service après-vente. Le salaire d'un informaticien compétent à Ouagadougou s'élève à 90 000 FCFA par mois. De plus, les coûts du transport sont plus élevés pour le matériel informatique que pour les pneus. Mis à part l'emballage spécial nécessaire (qui augmente les coûts autant en matériel qu'en temps de manutention), le nombre d'ordinateurs que l'on peut charger dans un conteneur est beaucoup moindre que celui des pneus. Le temps est aussi une variable à considérer. Les marchands du matériel informatique usagé donnent une garantie de trois mois, ce qui est insuffisant étant donné que le délai de livraison de Montréal à Lomé s'étend entre un mois et demi et trois mois. De plus, ce n'est pas rentable de retourner les pièces défectueuses.

Il existe aussi le problème du financement. Acheter un conteneur de pneus représente un montant de moins de 10 000 \$CAN à financer; le même conteneur avec 50 ordinateurs s'élève à un montant approximatif de 25 000 \$CAN. De plus, en vendant du matériel informatique, Rémy Bonou doit posséder un local au centre-ville de Ouagadougou, du personnel, etc. ; il ne peut plus profiter des économies d'échelle dont il bénéficie en utilisant les entrepôts et les locaux de *Saftrans*. Aussi, les ordinateurs deviennent vite désuets, ce qui viendra gruger la marge bénéficiaire qui est, en partant, plus faible à cause de la capacité limitée de payer de ses clients potentiels.

Le marché de la friperie pourrait aussi être intéressant. Étant donné les faibles revenus des Burkinabés et les prix élevés du neuf, les vêtements usagés sont très en demande. En 2004, Rémy Bonou avait un peu d'argent de côté et a décidé de « faire quelque chose avec ». Le père d'un de ses amis avait un magasin de friperie à Ouagadougou et lui a demandé de voir s'il peut envoyer du stock du Canada. En discutant avec des amis, il a eu l'adresse d'un fripier de Montréal qui vendait des vêtements usagés. Il les vendait en ballot d'à peu près 0,5m³ à des prix variant entre 40 et 2 000 \$CAN selon le type, le poids, la qualité, l'état, les marques, etc. Rémy Bonou a acheté quatre ballots à 100 \$CAN. La friperie lui a apporté un profit de l'ordre de 100%.

« C'était une commande spéciale qui a rapporté beaucoup ; par contre, il semble que le marché au Burkina Faso soit saturé et que je doive baisser beaucoup le prix pour percer, ce qui rendrait l'affaire peu rentable. Il faut bien analyser la situation. [...] Je peux toujours trouver une stratégie de distinction comme, par exemple, un emballage individuel de chaque vêtement ; il s'agit de voir si ça va marcher. »

Rémy Bonou s'intéresse aussi au marché immobilier. Il envisage de construire ou d'acheter des immeubles locatifs.

À la croisée des chemins

Lorsqu'on lui demande ce qu'il envisage sur un horizon de deux à trois ans, Rémy Bonou répond qu'il va faire ce qui est rentable. Son père voudrait qu'il reprenne l'entreprise familiale après ses études, mais Rémy Bonou dit ne pas être certain de vouloir s'engager dans cette voie. Il est conscient qu'il aurait eu beaucoup de mal à lancer son entreprise sans le soutien de sa famille, mais il ne veut pas renoncer à ses propres projets tout de suite. Il est au courant que son père n'envisage pas la perspective de laisser son entreprise aux autres membres de la famille : soit il lui passe les commandes, soit il vend.

Rémy Bonou se donne 10 ans pour réaliser ses projets. Après cela, il prendra peut-être la relève de l'entreprise familiale. Pour l'instant, il regarde d'autres possibilités : exporter des moteurs usagés, des pneus pour camions et tracteurs, etc. parce qu'il croit qu'il y a un marché potentiel pour ce type de produit au Burkina Faso. Si les affaires continuent sur la même lancée, dans cinq ans il va avoir un capital suffisant pour faire autre chose. Rémy Bonou croit qu'il faut faire fructifier l'argent, l'investir. Il regarde les marchés émergents de la Chine et de l'Inde dans cette optique, il y existe plusieurs possibilités d'importation au Burkina Faso.

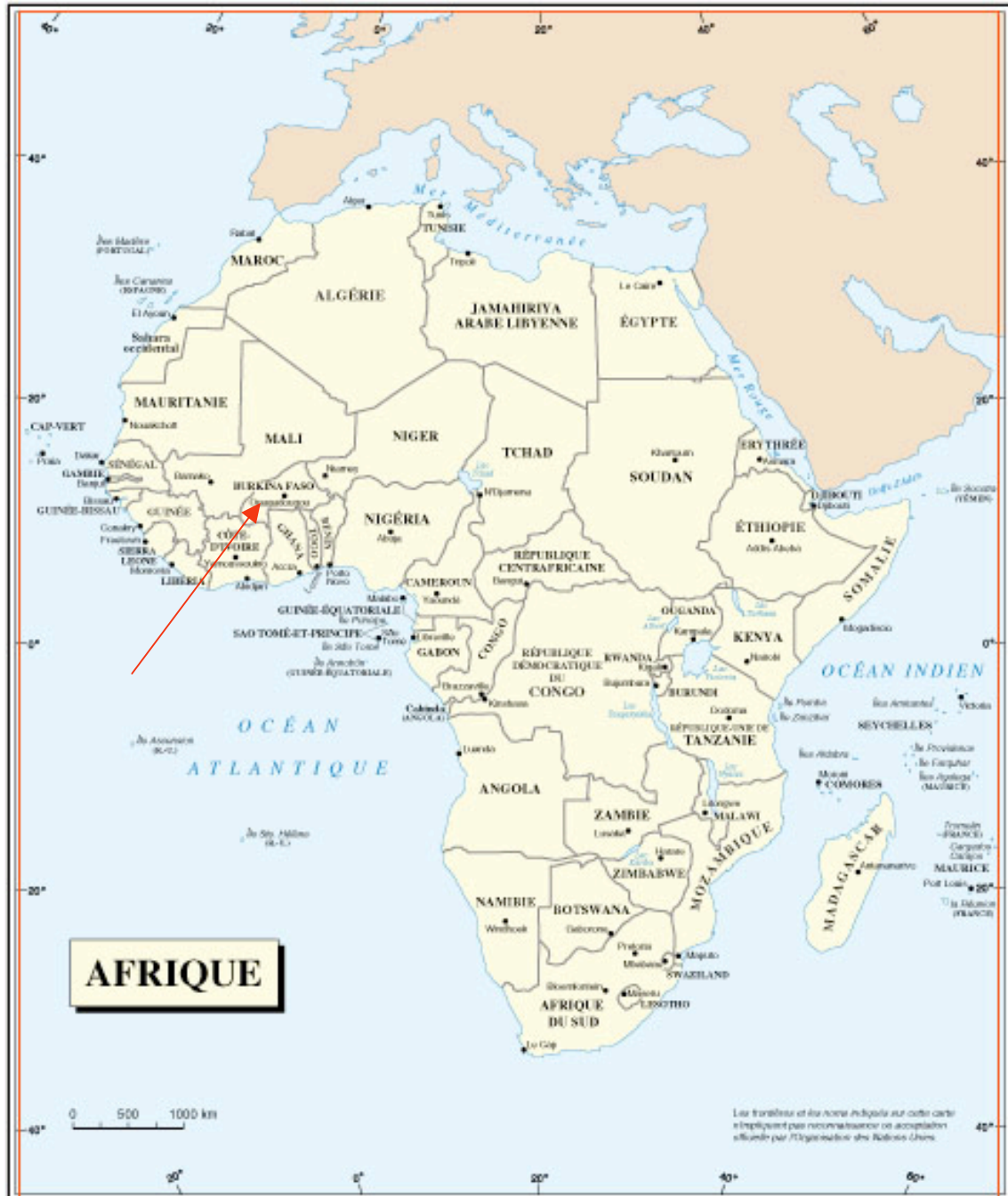
Sur le plan personnel, Rémy Bonou apprend l'anglais pour mieux travailler au Canada et dans les pays africains anglophones. Il envisage rester au Canada et faire une maîtrise, mais pas tout de suite. L'endroit exact où il va s'établir dépend de l'évolution de ses affaires.

« Je veux attendre le 1^{er} anniversaire de la compagnie pour voir combien d'argent j'ai fait. Pour l'instant, je paye mes dépenses et le reste des revenus est déposé à la banque. Je suis en mode éveil ; j'ouvre grand mes yeux et j'observe [...] C'est trop tôt pour dire qu'est-ce que je vais faire dans 10 ans. »

Rémy Bonou est conscient qu'il devra prendre une décision difficile aussi bien dans sa vie personnelle que dans l'orientation de ses affaires.

Annexe A

Le continent africain



Map No. 4946 (F) Rev. 4 UNITED NATIONS
January 2004

Department of Peacekeeping Operations
Cartographic Section