OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50th anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.

DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as "developed", "industrialized" and "developing" are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

FAIR USE POLICY

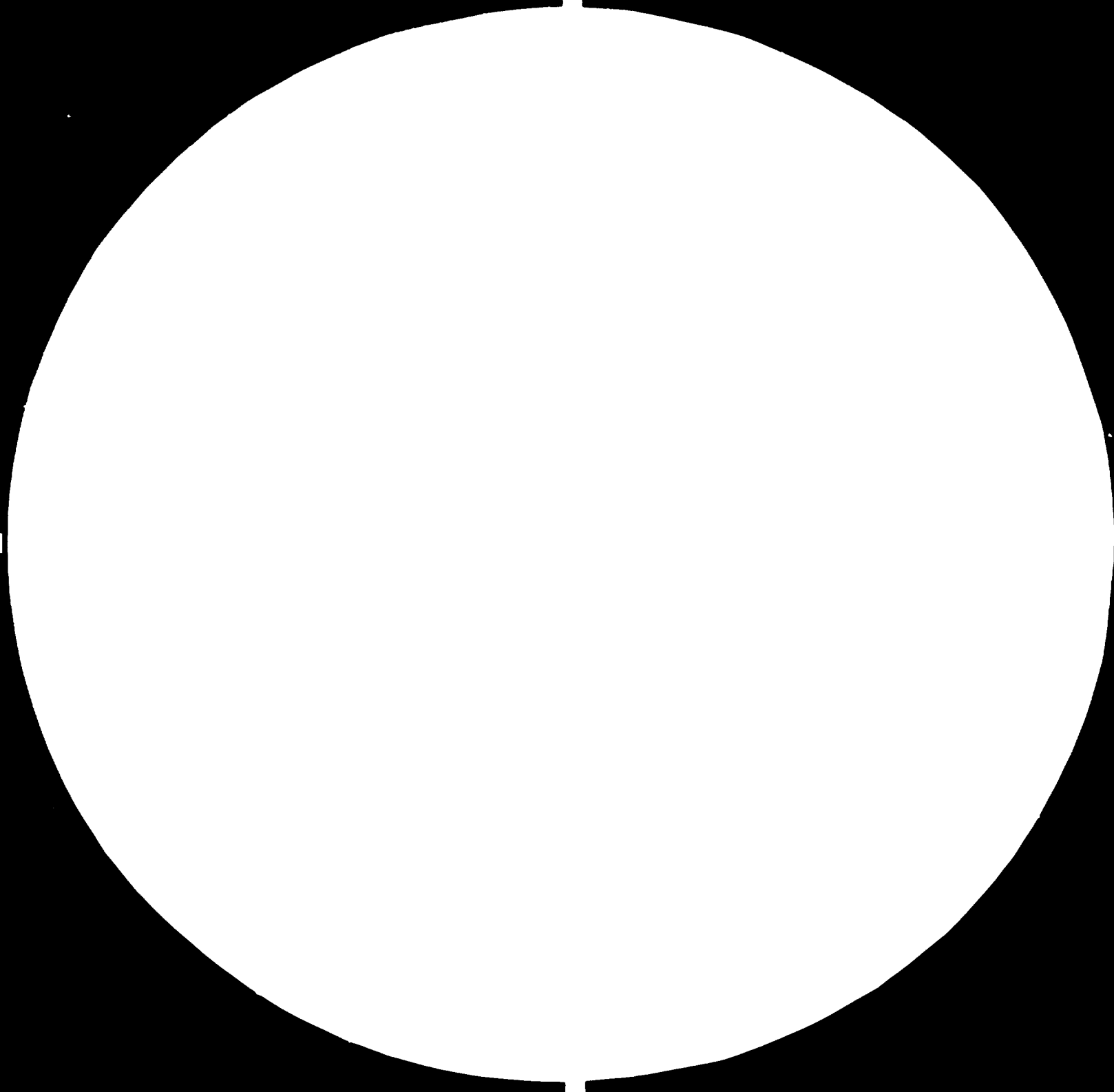
Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

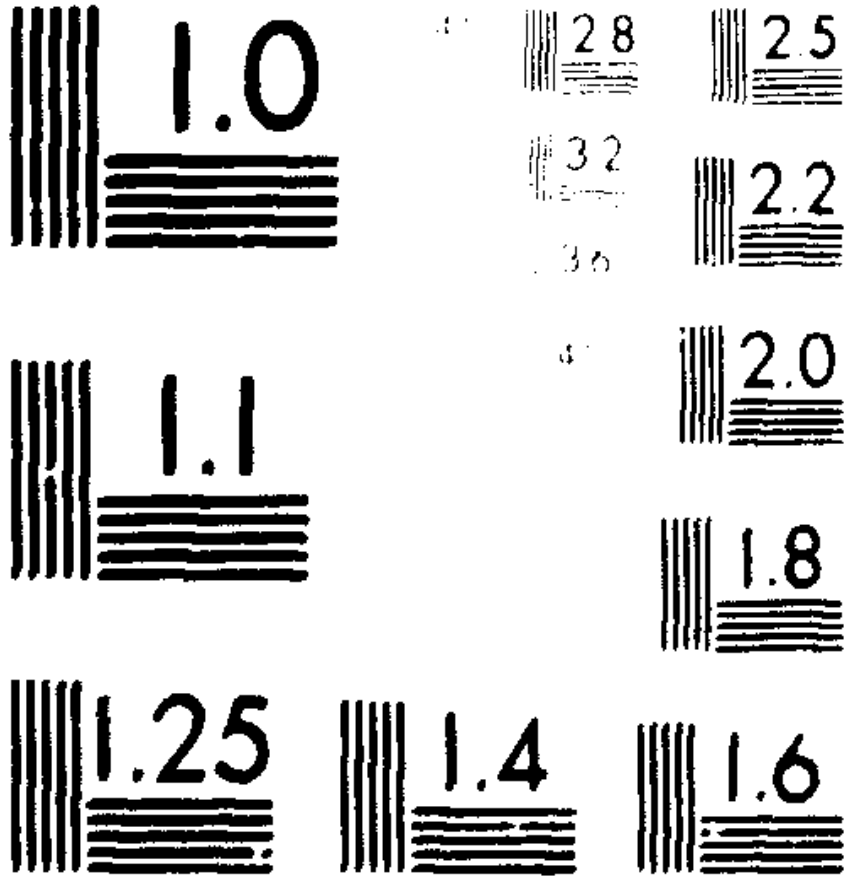
CONTACT

Please contact publications@unido.org for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at www.unido.org

UNITED NATIONS INDUSTRIAL DEVELOPMENT ORGANIZATION
Vienna International Centre, P.O. Box 300, 1400 Vienna, Austria
Tel: (+43-1) 26026-0 · www.unido.org · unido@unido.org




1.0
2.8
2.5
3.2
2.2
3.6
2.0
1.1
1.8
1.25
1.4
1.6

ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

Distribution restreinte

11325

REPUBLIQUE DU ZAIRE

(R) Assistance aux Petites et Moyennes Entreprises Zaïroises

(O P E Z)

Projet DP/ZAI/71/003/1/01/37

RAPPORT FINAL DE MISSION

Claudio FRIEDMANN

Ingénieur en Bâtiment et Travaux Publics

Poste n - 08

001...

Kinshasa, le 30 juillet 1980

Les vues exprimées dans le présent rapport engagent la seule responsabilité de l'auteur. Des exemplaires du rapport ont été soumis au Bureau de la Coopération Technique de l'Organisation des Nations Unies, qui pourra juger utile, le moment venu, de communiquer au Gouvernement ses propres appréciations et recommandations.

TABLE DES MATIERES

Pages

INTRODUCTION 1

RESUME 1

I. Le travail de l'Expert au cours de sa mission 3

II. Commentaires de l'Expert concernant l'Assistance aux PME de la Construction 11

A. Intérêt du Sous-Secteur Bâtiment et Matériaux de Construction au Zaïre 11

B. Analyse critique de la Coopération technique apportée aux PME Zaïroises 16

C. Analyse critique des activités de l'Expert 30

III. Propositions 41

BIBLIOGRAPHIE I

INTRODUCTION

Le rapport final de ce projet a été rédigé par M. Spurling en Juin 1980.

En conséquence, ce rapport se limite à la synthèse du travail de l'expert, et ajoute quelques considérations critiques et propositions particulières résultant de l'expérience de deux années à l'OPEX, en tant qu'Ingénieur en Constructions Civiles.

RESUME

Le projet qui vient de s'arrêter a joué un rôle important dans certaines étapes.

Le choix du secteur de la construction comme bénéficiaire de l'assistance a été justifié par l'expérience. Le secteur est moins dépendant du point de vue technologique et financier. Celui-ci est indispensable pour permettre de satisfaire les besoins primaires de la population et pour entretenir l'infrastructure du pays.

L'assistance aux PME du secteur donna des ressources à l'OPEX et collabora à la matérialisation de nouveaux investissements dans l'agro-industrie.

Le travail de l'expert a été divisé en deux étapes. Une de pleine expansion et l'autre de réalisations, cette dernière ayant été endommagée par l'incertitude concernant la suite du projet.

Le rapport contient une analyse critique de différentes parties concernées par le projet.

Finalement une liste de propositions est fournie en vue d'une amélioration de l'environnement du secteur et très spécialement les PME.

I. Le travail de l'expert au cours de sa mission

Lors de la réunion tripartite tenue au mois de Novembre 1977, l'OPEZ avait demandé à l'ONUDI une assistance générale et une assistance spécifique dans le domaine de la construction et du bâtiment.

Les interventions de l'OPEZ dans ce Secteur se déroulèrent comme suit:

- Février 1976: Création de la cellule construction.
  La cellule a été constituée pour aider une entreprise du Bâtiment à la demande de la Banque Mondiale.
  L'encadrement de cette entreprise a duré 28 mois, de Février 1976 à Juillet 1978, avec un résultat remarquable (la construction d'un Institut Universitaire à Kisangani).
  Vu l'importance des marchés potentiels, l'OPEZ estima nécessaire d'aller plus loin que le simple encadrement de l'entreprise proposée par la Banque Mondiale.

- Début 1977: Programme de formation pour les entrepreneurs de bâtiment.
  Le premier séminaire fut consacré à une explication des marchés étatiques, adjudications, étude de devis, etc...
  Le séminaire a permis la prise de connaissance et l'évaluation des entrepreneurs en vue de faciliter le choix de partenaires pour la réalisation de contrat de construction.

- Mai 1977: Stage dans une grande entreprise du Secteur bâtiment pour le Citoyen MAMPUYA de l'OPEZ qui se spécialisa dans tout ce qui concerne l'administration d'une entreprise du bâtiment. Séminaire pour le corps de métiers de la construction. Ce sont en général des artisans des faibles niveaux technique et économique.

- Février-Avril 1978: Une série de journées techniques a été organisée pour les PME du Secteur bâtiment. Ce séminaire a eu un accent technique.

- Septembre 1978: L'arrivée de l'expert à cette époque coïncida avec la Mission d'Evaluation PNUD-ONUDI qui proposa un renforcement de l'assistance à l'OPEZ à condition que:

Primo - les deux lois (Fonds de Garantie et Régime d'Agrément) soient mises en application ;

Secundo - la disposition des ressources en devises destinées pour l'importation des pièces de rechange et

Tertio - l'augmentation du budget de l'OPEZ.

Au cas où ces conditions ne pourraient pas être remplies, la mission donnait deux solutions: l'abandon déconseillé ; le maintien de l'assistance limitée à la fourniture de deux experts et d'un matériel d'accompagnement.

A. Mission de l'expert

C'est sur les bases des recommandations de la mission d'évaluation que l'expert arrêta son plan de travail dont l'objectif était le développement de la cellule Bâtiment - Matériaux de Construction de l'OPEZ.

Le 2 octobre l'OPEZ, avec l'aide de l'expert, publia le Plan d'Action du Secteur Construction, divisé en:

- Objectifs généraux à court, moyen et long terme ;
- Actions à entreprendre dans l'immédiat ;
- Organisation et planning des visites (Annexe I).

Ce Plan était beaucoup plus précis et ambitieux que la description du poste qui impliquait de:

" 1. aider l'OPEZ à choisir les entreprises zaïroises à assister ;

" 2. assurer la qualité des soumissions des entrepreneurs assistés ;

" 3. conseiller les entrepreneurs;

" a) dans les négociations avec leurs clients

" b) dans la mise en place du contrôle financier de leurs chantiers

" c) dans le choix des matériaux

" d) dans l'organisation des approvisionnements de leurs chantiers.

" 4. former l'homologue et les techniciens appelés à lui succéder.

Afin de faciliter la compréhension des recommandations et conclusions de l'expert, le rapport considère ses activités au cours de deux périodes:

Septembre 1978 - Mai 1979 (réunion tripartite)

Mai 1979 - Novembre 1980 (fin de son activité à l'OPEZ).

1) <u>Septembre 1978 - Mai 1979</u>

<u>Activités</u>:

- visite effectuée auprès des PME de Kinshasa (24)
- visite des chantiers à Kisangani
- rédaction d'un formulaire d'une enquête
- visite des chantiers à Kinshasa (18)
- schéma de participation de l'OPEZ aux travaux de construction
- contacts avec la SOFIDE
- exhibition de films concernant la programmation par chemin critique
- groupement d'achat de ciment et amiant-ciment
- élaboration des fiches techniques par entreprise du secteur
- suivi de marchés potentiels
- calcul structurel, contrat et programmation par chemin critique d'un bâtiment. Le calcul structurel et la programmation avec l'aide d'ordinateur IBM 370 du Département de Finances
- renseignements concernant les fabricants de matériaux de construction
- enquête concernant la capacité installée et la production d'usines des matériaux de construction
- demande d'information: Construction de pont en bois (ONUDI-Kenya)
  Sacs de ciment en fibres végétales

- participation aux activités de l'UPEC (Union des Petits et Moyen Entrepreneurs de la Construction) en formation
- programme de formation des cadres des entreprises en collaboration avec le laboratoire des Travaux Publics (Office des Routes)
- dossier appel d'offres, et dépouillement d'un travail pour un client privé. Préparation d'un contrat d'association momentanée OPEZ-PME et OPEZ-Client (bâtiment étage et super marché)
- dossier FED de construction d'un bâtiment pour le Conseil Permanent de la Comptabilité au Zaïre (CPCZ)
- contacts Société Nationale d'Electricité (SNEL) et Régie d'Eau (REGIDESO) pour chercher des marchés
- recherche des critères communs de classification des entreprises en accord avec les Travaux Publics, SNEL et REGIDESO
- installation du Service de Construction dans de nouveaux bureaux
- étude de 3 micro-projets à financer par la coopération Allemande
- accord OPEZ-SOFIDE de collaboration dans la construction des projets financés par cette dernière
- travaux préliminaires d'installation d'une nouvelle entreprise de transport public à Kinshasa. Premiers contacts de construction et discussion d'emplacement des services
- travail confié par la REGIDESO à une entreprise encadrée par l'OPEZ, suivi de travail.

Nous arrivons ainsi à la réunion tripartite de Mai 1979.

La situation de l'OPEZ à cette époque était la suivante:

- Endettement de l'OPEZ vis-à-vis des tiers correspondant à 15 % environ du budget ordinaire ;
- Recrutement de personnels non techniciens ;
- Création d'une nouvelle direction: Projets et Participations ;
- Réduction de revenus de l'OPEZ suite à une décision de la Banque du Zaïre supprimant le taux d'intérêt préférentiel accordé aux PME ;
- Augmentation de la dotation annuelle (à partir du 1er mai 1979) de Z. 20.500/mois à Z. 71.500/mois);

- Mise en place (à partir du 1er janvier 1979) d'un système d'affiliation obligatoire des PME à l'OPEZ (72.000 Zaïres encaissés à la date de la réunion tripartite) ;
- Non application de deux lois sur le fonds de garantie et le régime d'agrément ;
- Des contingents en devises n'étaient pas encore à la disposition des PME.

Les conséquences de cette situction étaient:
- Pas de possibilité de recrutement du personnel expérimenté;
- Impossible d'ouvrir une antenne en région ;
- Difficultés de soutien logistique de l'OPEZ ;
- La mise en application de deux lois demandera encore du temps ;
- Il y avait de nombreuses actions en cours dans le secteur bâtiment et petite industrie ;
- Le manque d'un contingent en devises à la disposition des PME freine les investissements et le renouvellement d'équipement.

Le Représentant Résident du PNUD, compte tenu de la situation, décida l'abandon du projet. Cette position de la part du PNUD devrait amener les autorités du Gouvernement à appliquer les deux lois et à définir le rôle des PME au Zaïre.

La réunion tripartite de Mai 1979 fixa une nouvelle réunion en Octobre 1979 (reportée en Décembre 1979) pour donner un dernier délai au Gouvernement et lui permettre de remplir les conditions requises pour la prolongation de l'aide à l'OPEZ.

2) Mai 1979 - Novembre 1980

Cette période suivant la réunion tripartite a été marquée par la concrétisation des travaux programmés dans la première période.

Les travaux auxquels l'expert participa furent:
- Suite des démarches concernant le fonctionnement de groupement d'achat du ciment et éternit ;

- Initiation des projets concernant la construction du Centre de Formation du Conseil Permanent de la Comptabilité au Zaïre (CPCZ). Un bâtiment de 650 m^2 sera bâti par une entreprise encadrée par l'OPEZ. Le projet définitif vient d'être envoyé au Secrétaire d'Etat pour les Travaux Publics et Aménagement du Territoire. Le budget du FED pour ce projet est de 600.000 US.$. environ,
- Travaux préliminaires et études de devis pour les travaux plus importants du siège de l'entreprise SOTRAZ (Transport Public) ;
- Collaboration entre la SOFIDE (Société Financière de Développement) et l'OPEZ. Le destin de l'OPEZ devra être lié à celui de la SOFIDE. L'accord conclu et sa mise en pratique sont le principal défi à l'efficacité du Service de Construction de l'OPEZ.

Différents exemples de cette relation OPEZ-SOFIDE:

- Analyse et termes de référence d'une assistance technique à l'entreprise "Briqueterie de Butembo" ;
- Elaboration des plans et devis d'une Ferme à Binza ;
- Plans, appel d'offre, devis et suivi de construction d'une Ferme Avicole de Mont Ngafula ;
- Devis et critique du projet pour l'Usine de pierres léchées à Kasangulu. (Association Office National d'Elevage et un Homme d'Affaires Zaïrois) ;
- Direction technique de la construction et Montage de SOFRIZA (Société qui construit des chambres froides à Kinshasa) ;
- Collaboration technique pour de consultations ponctuelles: production de la chaux, fours artisanaux pour des boulangeries, etc...
- Elaboration d'une monographie concernant la production au Zaïre de matériaux de construction.

Collaboration OPEZ-REGIDESO (Régie de Distribution d'Eau et d'Electricité du Zaîre)

La REGIDESO fut contactée après l'arrivée de l'expert. Elle confia un travail à une PME de la construction en exigeant la présence active de l'OPEZ au chantier. Un agent de l'OPEZ, le Citoyen MATUTU a suivi en permanence le chantier.
Le travail était d'un montant réduit (Z. 100.000 environ) mais délicat.
Il consistait à refaire un caniveau et un mur qui était tombé.
Le mur sépare la parcelle du Centre de Formation d'un squatting.
Le caniveau a atteint une profondeur de 4 mètres.

Le bilan de la collaboration REGIDESO-OPEZ fut positif.

L'expert vient de lire dans un appel d'offre de la REGIDESO le texte suivant:

" Art. 12 - Garantie de fin des travaux.

" 12.1 - Pour les petites et moyennes entreprises zaîroises, il est exigé que l'adjudicataire souscrive un contrat de co-gestion du présent marché avec l'OPEZ. L'existence de ce contrat est une des conditions d'attribution du marché. De l'avis d'appel d'offres Exp/Roll/02/80.

- Par contre, certaines collaborations envers des clients privés n'ont pas abouti. L'OPEZ exige aujourd'hui en conséquence des paiements préalables des clients potentiels pour s'en garantir de la vérité du propos.

- Programmation d'un cours de formation d'agents des entreprises de construction: Les cours seraient donnés par étape. La première "sol et fondations". De caractère théorique et pratique, il devrait se dérouler aux laboratoires des Travaux Publics. L'incertitude concernant la suite du projet et la réduction du budget ont empêché de compter avec le financement minimum nécessaire.

Collaboration pendart l'année 1979 avec l'Union des PME de la Construction (UPEC).

Les multiples problèmes de cette activité de service ont contribué à maintenir active cette organisation, mais le manque de résultat de l'action de l'OPEZ et quelques conflits à l'intérieur de l'UPEC ont ralenti l'activité de cet important outil.

Engagement et installation d'un architecte pour le service de Construction.

L'engagement de l'architecte LUMONA a permis un renforcement intéressant l'activité du service et une amélioration de la qualité du service rendu. La démission d'un cadre mal formé et l'engagement postérieur d'un excellent dessinateur ont contribué à cette tendance. Le service a pu compté aussi sur la collaboration d'un agent de maîtrise polyvalent, transféré du Service Petite Industrie, qui a été très utile.

- Promotion du projet pour l'exécution des Ponts en bois: L'idée de développer une activité similaire à ce qui a été fait au Kenya fut présentée à la Banque Mondiale, à l'Office des Routes et aux clients potentiels. L'Office des Routes a choisi un emplacement pour bâtir le premier pont financé par celle-ci, à titre pilote.

Le bois serait préparé dans des ateliers et menuiseries PME.
-Discussions et exhibition de film complétant ce travail qui malheureusement a eu des retards à cause de relation de l'expert, siège de l'ONUDI et de l'incertitude de l'avenir du projet.

Contacts avec des promoteurs des projets de fabrication des matériaux de construction.

Après une visite de M. Soede (Février 1980), à l'occasion d'une réunion tripartite, intensification des contacts vers les producteurs de matériaux de construction.

L'objectif fut celui de préparer un tournant graduel des activités d'assistance en faveur des entreprises de production de matériaux de construction.

Furent contactés des producteurs de: carrelages, blocs, briques, sable et gravier.

L'OPEZ a préparé (Direction des Etudes) un dossier pour libération des droits douaniers pour une entreprise productrice du sable, gravier et caillasse.

- Contrat pour la transformation d'un magasin et bureau en logement du gérant de la Caisse de Stabilisation Cotonnière:
L'OPEZ a agit en tant que représentant du Maître de l'ouvrage et les travaux débuteront magnifiquement pour se convertir après à un échec.

L'occupant de la maison s'est substitué au fonctionnaire dirigeant. Des travaux supplémentaires se confondent parmi ses originaux.
Le Service y trouve trois interlocuteurs au lieu d'un, comme Maître de l'ouvrage. L'entrepreneur a vu diminuer son profit si bien que le temps coulé (inflation et frais généraux).

<u>Collaboration avec le Domaine Agro-Industriel Présidentiel de la N'sele (DAIPN).</u>

L'expert a collaboré à la rédaction de Cahier des Charges concernant une grande Ferme Avicole à être construite à Lubumbashi. Ce contact n'a traduit en divers projets (incubateurs, abattoirs, eau potable) qui permettent de former les cadres techniques de l'OPEZ et préparer les marchés pour les PME. Il existe toutes les conditions pour une collaboration la plus étroite. L'ONUDI prépare un projet spécial d'assistance pour envisager le début de production d'une usine à lait existante. Pendant le mois d'Octobre, cette assistance fut intensifiée à la demande du Bureau du Président de la République.

II. Commentaires de l'expert concernant l'Assistance aux PME de la Construction.

A. Intérêt du Sous-Secteur Bâtiment et Matériaux de Construction au Zaïre

A notre avis, la réceptivité et les perspectives ouvertes pendant la période Octobre 1978 - Mai 1979 ne furent pas produites par hasard ou par mérites de l'expert.

Trois conditions objectives justifient au Zaïre l'élection du Secteur Construction comme secteur assisté dans la conjoncture économique actuelle.

1. Le caractère moins dépendant du secteur ;
2. L'urgent besoin de travaux de construction pour entretenir l'infrastructure existant en dégradation ;
3. Les caractéristiques spécifiques universelles du secteur.

Nous décrivons ces conditions ici parce qu'elles serviront pour mieux comprendre les recommandations de l'expert.

1) Le caractère moins dépendant de l'industrie de la construction au Zaïre.

L'industrie du Zaïre dépend énormément du capital étranger, de la technologie étrangère (humaine et matérielle), ainsi que des approvisionnements étrangers. Pour ce qui concerne l'industrie minière et agricole d'exportation, son orientation est claire, les besoins se trouvant dans les économies des métropoles.

Quant au marché interne, le schéma est le suivant:

- Premier temps. Création du marché par introduction d'un bien donné, dans les habitudes de consommation. L'article est un bien que les industries fabriquent déjà et qui vient d'abord pour approvisionner les expatriés et l'élite local.
- Deuxième temps. Extension du marché jusqu'au niveau justifiant la production locale. Cette extension se fait par tous les moyens de création des désirs.

- Troisième temps. Investissement pour produire localement l'article concerné si la nécessité d'une production locale apparaît. Examinons la situation en amont[1].

Pour les approvisionnements, la dépendance se situe aux environs de 50% des approvisionnements totaux (matières premières et produits consommables) du secteur de la transformation des produits agricoles, et d'au moins 65% des approvisionnements des "autres industries de transformation"[2].

En ce qui concerne le secteur de construction, sa dépendance vis-à-vis de l'étranger est faible de 10%, ceci s'explique par le fait que les principaux matériaux de construction sont produits localement[3].

La dépendance technologique.

Les caractéristiques générales de la dépendance technologique sont bien connues et nous ne les reproduisons pas.

Les particularités du Zaïre sont: Exception faite de la flotte fluviale, le Zaïre n'est pas producteur de biens d'équipement.

Les données relatives aux redevances spéciales sur l'utilisation des licences, marque ou brevets, ne sont pas publics.

.Une grande partie de personnel technique des entreprises est étrangère.

En 1972, le total de dépenses pour la technologie étrangère dans l'industrie manufacturière s'était ainsi élevé à 30 millions de Zaïres (60.000.000 dollars environ)[4].

---

(1) Données extraites de Kankwenda Mbaya, "Un aspect de la dépendance économique du Zaïre. Le cas de l'industrie manufacturière". Communication au colloque sur "Les problèmes actuels de l'économie zaïroise", Février 1978.

(2) Ibid.

(3) Ibid.

(4) Ibid.

La dépendance financière.

Les capitaux privés zaïrois ne se trouvent que dans la P.M.E et parfois avec une faible participation dans les autres branches industrielles et notamment les fabrications métalliques, les brasseries et limonaderies, la peinture, les boulangeries, les menuiseries-ébénisteries, l'imprimerie et la levurerie.

Le capital public national a une participation assez significative mais même alors cette participation est souvent limitée, parce que l'Etat confie souvent la gestion de ses entreprises à des Sociétés étrangères (diamants, ciment, raffinage de pétrole, sidérurgie, extraction minière).

Il est difficile de présenter après les différentes mesures de zaïrianisation, de radicalisation et de rétrocession, les rapports financiers entre l'industrie du pays et l'étranger.

Mais si nous observons les chiffres de l'année 1970, avant toutes les mesures ci-dessus indiquées, les avoirs bancaires à vue des entreprises belges étaient:

72% de toutes industries manufacturières du pays
40% dans le secteur de l'industrie du bâtiment.

2) L'urgent besoin de travaux de construction au moins pour entretenir l'infrastructure existante en dégradation.

L'expert dira seulement à titre d'exemple, qu'il existe 40.000 Km. de route à entretenir. Sans entretien, la pluie et la forêt les rendent impraticables ; la population urbaine augmenta en plus de 4% par an (10 - 12%); ajoutons l'électricité, canals, ponts, aérodromes, usines, mines, écoles, hôpitaux, etc...

3) Les caractéristiques spécifiques du secteur de construction au Zaïre:

a) Industrie locale par excellence et "labour-intensif", la construction utilise de nombreux matériaux et distribue des revenus importants.

b) Industrie motrice par de multiples productions, elle est également le lieu de convergence de plusieurs corps de métiers. Son caractère local permet ainsi de diffuser spécialement la production de matériaux et les connaissances techniques impliquées par la réalisation de ses produits.

D'autre part, par le biais des revenus distribués par elle, la construction concourt à l'élargissement de la demande globale et se trouve ainsi à la base de l'expansion dans les autres secteurs productifs.

c) Industries très décentralisées, (voir tableau ci-joint), dans le temps colonial. Possibles à relancer.

Distribution régionale des industries des matériaux de construction

	1950							1958						
	Kinshasa	Equateur	Haut-Zaïre	Kivu	Shaba	Kasaï	Zaïre	Kinshasa	Equateur	Haut-Zaïre	Kivu	Shaba	Kasaï	Zaïre
Cimenteries	1	0	0	0	1	0	2	1	0	0	1	3	0	5
Objets en béton	13	9	4	0	6	3	35	41	15	20	33	28	19	136
Peinture et décorations	5	0	6	1	14	1	27	31	0	11	6	48	7	103
Plomberies	6	0	3	3	15	3	30	32	1	8	10	43	7	106
Briqueteries-Tuileries	48	51	90	182	107	35	513	27	18	110	204	70	41	470
Travail du bois	79	71	85	143	68	38	484	332	70	180	357	148	198	1285
Four à chaux	2	0	10	24	17	3	56	7	0	9	21	9	44	90
Total	154	131	198	353	228	83	1147	471	104	338	612	351	316	2195

Sources: Rapport aux chambres belges 1950-1958

B. Analyse critique de la Coopération technique apportée aux PME Zaïroises.

L'expert essaiera d'analyser les différentes parties de l'assistance technique, même au risque d'être peu objectif ou de manquer d'expérience, mais il considère que le rapport final de mission est une occasion appropriée pour une critique et une autocritique constructive.

Les différentes parties prenantes du projet sont:

a) L'OPEZ et son organisme de tutelle: Département de l'Economie et de l'Industrie.

b) Les PME Zaïroises.

c) Le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), l'ONUDI, le Conseiller Principal Hors-Siège, les experts et les missions d'évaluation.

a) L'OPEZ - déjà bien décrit dans différents rapports. Ses faiblesses sont ses bases légales: Ordonnance modifiant la loi concernant le fonds de garantie et l'Ordonnance qui nomme les Conseils d'Administration de Fonds de Garantie et le Régime d'Agrément.

- Financières: Un budget très réduit qui empêche la création des antennes, l'engagement de personnel expérimenté, l'amélioration du transport, l'achat des outils de travail.

- Techniques: l'OPEZ manque de personnel technique de différentes branches de la production. Les salaires produisent une rotation rapide du personnel.

Les points forts sont:

- Expérience: 7 ans de fonctionnement font connaître le pays, les entreprises et laissent des expériences.

- La connaissance publique: L'OPEZ est bien connu des assistances étrangères et ce qui est plus important, des PME.
- Secteur Construction: L'effort des nationaux et l'assistance reçue font que ce secteur peut être suivi par un groupe de professionnels et techniciens assez capables.

La Tutelle de l'OPEZ - est assurée par le Département de l'Economie et de l'Industrie, ce qui est bien logique. Comme partout dans le monde, ces Ministères ont des problèmes d'extrême urgence à résoudre. Néanmoins, on trouve heureusement à la date du rapport, des autorités sensibilisées aux limitations des PME qui ont une parfaite disponibilité pour entendre et travailler en conséquence.

b) Les PME - existantes au Zaïre sont très variées. Leurs origines diffèrent les unes des autres et les promoteurs sont aussi différents entre eux. Nous pensons cependant qu'ils ont quelques caractéristiques en commun: MUTEBA, COLE, KABEYA, TSHIKUKU, MPOYI, BOJI et autres auteurs les ont étudiés. Nous en faisons une synthèse:

1) Ils ont des notions de qualité d'un produit, qui sont différentes de celles des expatriés. Ils n'arrivent que difficilement à satisfaire de non-zaïrois (Cole);

2) Le véritable propriétaire, celui qui jouit du plein droit de propriété de biens de membre, c'est le clan et non l'individu singulier. La loi du clan impose le droit du plus âgé au commandement et exclut tout élément étranger. (Kabeya et Tshikuku);

3) La perception de la machine est différente. Comme les animaux, ils doivent "se débrouiller" pour survivre. On ne les soigne pas ; on surestime leur capacité (Kabeya et Tshikuku) ;

4) Le temps a beaucoup moins d'importance. Ceci limite les possibilités de sous-traitance parce que la réalisation d'une commande à la date précise est exigée par un grand client (Cole);

5) Ils ont des difficultés pour prospecter leur marché potentiel. Ils ne font que peu ou pas de publicité. Ils ne cherchent pas les clients directement (Muteba) ;

6) Ils sont réticents de payer un bon salaire ;

7) L'organisation de l'espace est tout à fait différente chez les Zaïrois qui sont chez les européens;

8) Le concept de poids n'est pas bien précis. C'est plutôt la quantité ou le volume qui compte.

Pour classifier les entrepreneurs nous les divisons en deux groupes avec des limites qui ne sont pas bien précises.

1) L'homme d'affaires
2) Les autres petits entrepreneurs.

1. L'homme d'affaires a comme caractéristiques:

a) s'engager le plus souvent dans une activité commerciale ;
b) il diffère difficilement entre une grande et une petite somme d'argent, il donne trop d'attentions aux détails ;
c) il a très souvent plusieurs affaires à la fois ;
d) tout dépend de lui. S'il s'absente, son affaire marche au ralenti ;
e) les emplois n'ont pas d'hiérarchies précises :
f) il est le "patron" et cette position définie un protocole ;
g) le concept de fonds de déroulement et de stocks n'existe pas. Il faut bien vivre aujourd'hui ;
h) l'épargne initiale a été faite par différents moyens.

B. Les autres petits entrepreneurs.

Ils sont: Artisans, professionnels, techniciens ou jeunes cadres qui commencent une activité privée, immigrants, corps de métier, propriétaire de petites plantations, éleveurs, boulangers, commerçants, etc...

A la vue de leur variété, il devient difficile de les extraire des caractéristiques communes. Néanmoins, il est possible de dire qu'ils ont:

a) une habitude de travail plus développée ;
b) une façon de vivre plus modeste ;
c) faible accès aux pièces de rechange, matières premières, banques, marchés importants.

Leur capital provient de leur capacité de mobiliser une épargne substantielle de fonds de leur famille élargie ou leur propre travail.

c) Programme des Nations Unies pour le Développement.

1) Le PNUD - compte tenu de ses structures et de ses méthodes est un instrument bureaucratique lent dans son fonctionnement, ce qui ne lui permet pas toujours de répondre rapidement aux besoins du Gouvernement.
Il serait souhaitable que le Bureau local ait davantage de liberté d'action.
Par ailleurs, le travail des experts serait valorisé si ceux-ci pouvaient programmer à l'avance leur travail et leur vie privée. Celà pourrait être obtenu des contrats correspondant à leur mission dans le projet.

2) L'ONUDI - Les services du Siège vis-à-vis du projet sont variables selon les époques et les Sections.
- Beaucoup de lettres restent longtemps sans réponse
- Les achats de matériels demandent de longs délais
- Le Service d'information fonctionne très bien
- Les Services financiers prennent assez souvent des décisions peu favorables aux experts.

3) Le SIDFA - son rôle est très utile pour les projets et les missions, qu'il peut aider par son expérience et sa connaissance du pays.

4) Les experts du projet.
Le rapporteur a surtout travaillé avec M. Spurling qui l'a beaucoup aidé en lui montrant l'importance de la confiance réciproque qui doit exister entre les experts, les entrepreneurs nationaux et les homologues.

5) Les missions d'évaluation.
Ces missions ont été utiles au projet.

C. Analyse critique des activités de l'expert

En ce qui concerne le travail de l'expert, il pense que les points faibles furent:

1. Ne pas développer de cas systématiques de formation des cadres des entreprises comme lui-même l'avait prévu.
2. N'avoir pas intégré ses archives et ceux de l'Office en faisant un effort pour l'amélioration de ces derniers.
3. Avoir établi des circuits de collaboration dans l'Office indépendant des circuits réguliers parce que parfois il était plus qu'un conseiller.
4. Un contact pas assez étroit avec le Chef de Division zaïrois.

L'expert pense qu'il a suivi les autres instructions et que les tâches de la description de son poste ont été accomplies fidèlement malgré les difficultés déjà décrites.

III. Propositions

L'assistance technique du PNUD et de l'ONUDI à l'OPEZ prennent fin, l'expert ne juge pas utile de faire des propositions concernant cet organisme. En effet, il participera ultérieurement à un groupe de travail chargé d'étudier les problèmes actuels des PME zaïroises et de présenter des solutions possibles.

Cependant, son expérience dans le domaine de la construction lui permet de faire certaines propositions concernant ce secteur, qui pourraient être reprises dans l'avenir.

1. Situation actuelle

Le secteur souffre d'une crise sérieuse. Un sondage préparé par la Cellule Construction a montré une diminution de 40% de travailleurs par 9entreprises entre Mai 1977 et Novembre 1978. De 23 entreprises connues en Mai 1977 seulement 17 étaient en activité en Novembre 1978. Bien que la détérioration ait ralenti, le processus ne semble pas arrêté.

Les entreprises de bâtiment se lancent dans d'autres activités et les cadres techniques sont sous-utilisés. Celles-ci font de commerce (revente de matériaux de construction ou de produits d'alimentation).

La capacité de production des usines est utilisée à 50% environ pour le ciment et 6% pour le fer ronds à béton.

2. Propositions pour le Secteur

a) Création d'un Registre d'Entreprises de Construction.
Le Registre aura différentes catégories et spéciclités. Il sera placé auprès du Département des Travaux Publics. L'inscription dans le Registre sera condition suffisante et nécessaire pour participer aux appels d'offre de toutes les entreprises étatiques et paraétatiques.

b) Alléger la fiscalité et les charges financières du Secteur.

Les marchés sont taxés de 15% sur 50% de leur montant. Toutes les entreprises doivent être inscrites au Registre du Commerce (5.000 Z.), affiliées à l'OPEZ (300 Z.), à l'ANEZA, etc...

c) Etablir un inventaire des oeuvres d'art et génie civil (ponts, routes, écoles, hôpitaux) et un programme régional et sectoriel d'entretien minimum pour éviter leur dégradation.

Le programme devrait permettre une certaine régularité des travaux et une économie certaine.

Le montant d'un tel programme devrait être supérieur à cent millions de dollars annuel (5% annuel sur une estimation d'au moins deux milliards de dollars).

d) Etablir un système plus souple des crédits immobiliers dans le cadre de la Caisse Nationale d'Epargne Immobilière (CNECI), destinés à des constructions faites par des épargnants au lieu de système des cités qui s'est montré inefficace. L'épargne devra être aussi stimulée avec des taux d'intérêt attractifs.

e) Plus grande coordination entre les actuels Départements des Travaux Publics et de l'Aménagement du Territoire, de l'Environnement, Conservation de la Nature et Tourisme, des Transports et Communications.

Cette coordination porterait sur les activités de la construction qui, aujourd'hui sont éparpillées dans de nombreuses entreprises, offices et Régies: Office National de Logement, Régideso, Office National des Transports, Office des Routes, Laboratoire des Travaux Publics, Régie de Navigation, Régie des Voies Aériennes, Cellule de Projets de l'Education, etc, etc.

Elle comprendrait également les programmes de construction de la Société Nationale d'Electricité (SNEL) et des entreprises minières et agro-industrielles pour élaborer une programmation de la production de matériaux de construction en collaboration avec le Département de l'Economine Nationale et de l'Industrie.

f) Importation et fourniture des équipements de la construction devant être vendus aux PME du secteur.

Cette opération pourrait se développer à l'intérieur de l'OPEZ.

g) Allocation d'un petit crédit en devises à l'OPEZ pour lui permettre l'achat du matériel qui sera vendu aux PME.

h) Selon la demande de l'Union des Petites et Moyennes Entreprises de Construction (UPEC) formulée le 13 août 1979, libéraliser la concurrence aux appels d'offre des travaux de l'Etat, avec l'unique condition d'être inscrit au Registre.

i) Extension de l'activité du Laboratoire des Travaux Publics, actuellement sous la tutelle de l'Office des Routes pour le transformer en un Centre de Technologie et de Normalisation de la Construction.

Le Centre aura les missions suivantes:

1. Il sera le Centre National pour la distribution de l'Assistance Technique ;
2. Il étudiera les ressources naturelles et analysera les échantillons des matériaux locaux ;
3. Il conseillera le Gouvernement en ce qui concerne les Plans de Développement du Secteur, Recherche et Etude ;
4. Il donnera des conseils techniques aux entreprises en ce qui concerne la production et l'utilisation des matériaux de construction ;
5. Il adoptera les normes concernant les matériaux et la construction ;
6. Il étudiera en laboratoire les sols et les essais des matériaux ;
7. Il définira les mesures standard du bâtiment et des matériaux.

L'équipe actuelle de cadres devrait être renforcée pour répondre aux nouvelles demandes ; il faudra songer à recruter des techniciens en bois, céramiques et normalisation.

j) Création des Services Communs pour les PME de la construction (achats, entretien de matériels, utilisation de matériels, stockage, etc...). Ces services communs pourront être confiés à des actuels groupes d'achat.

k) Etablir un inventaire national des travaux inachevés et évaluer le coût de leur remise en activité. Ceci pourrait être fait par le Département des Travaux Publics et Aménagement du Territoire.

l) L'Etat devrait établir une formule pour stimuler la participation des PME aux marchés. Pour le faire, nous pensons que l'Etat pourrait tenir compte des économies en devises. La pratique actuelle est de considérer le prix le plus bas.

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

UNDP Country Programming, Report of UNIDO Mission to the Democratic Republic of Congo, UNIDO, 16 juillet 1971, pp 1-4 et annexe 2, pp 1-3, 7

Programme PNUD 1972-1976, PNUD, Kinshasa, Oct. 1971

Programme revisé 1972-1976, PNUD, Kinshasa, Avril 1973, pp 44-48

Document du Projet ZAI/71/008, PNUD, Kinshasa, Février 1973, pp 7, 13-18

Revision du Projet ZAI/71/008, PNUD, Kinshasa, Nov. 1975

Revision du Projet ZAI/71/008, PNUD, Kinshasa, Nov. 1977

Revision du Projet ZAI/71/008, PNUD, Kinshasa, Janvier 1978

Revision du Projet ZAI/71/008, PNUD, Kinshasa, Août 1979

Rapport final de Mission ZAI/70/534, J. Isaffo, Kinshasa, Juin 1973, pp 4-11

Rapport final de Mission ZAI/71/008, Y. Nessian, Kinshasa, Sept. 1974, pp 1-3, 7-8, 21-25, 26

Rapport final de Mission ZAI/71/008, J-L. Godet, Kinshasa, Nov. 1974, pp 3-5, 11

Rapport final de Mission ZAI/71/008, Y. Biry, Kinshasa, Fév. 1975, pp iii, 17-18, 22-24

Rapport final de Mission ZAI/71/008, L.H. Waterkeyn, Kinshasa, Janv.1976 pp 32-39

Rapport final de Mission ZAI/71/008, A.T. Cole, Kinshasa, Juin 1978, pp 0, 1-7, 8-10, 12-16, 17

OPEZ, Diagnostic de l'Organisation, CIDEP, Kinshasa, Déc. 1975, pp 12-15, 47-52

Rapport de la Mission d'Evaluation de l'Assistance Française auprès de l'OPEZ, CINAM, Paris, Fév. 1978, pp 10, 19-22

DP/ZAI/71/008, Rapport de la Mission d'Evaluation, PNUD/ONUDI, Kinshasa Oct. 1978, pp 1, 9-10, 11-13, 21-25

Evaluation conjointe PNUD/ONUDI concernant les Instituts de Recherche et de Services Industriels, PNUD/ONUDI, Vienne, Août 1979, pp 53-54, 56-57

Rapport sur l'état du Projet (ZAI/71/008), ONUDI, Kinshasa, Juillet 1974, et rapports suivants jusqu'à Janvier 1980 (12 rapports)

Aide-Mémoire: Réunion Tripartite, Projet ONUDI/ZAI/71/008, C. Friedmann et R. Spurling, Kinshasa, Mai 1979, pp 1-4

B I B L I O G R A P H I E (suite)

Rapports trimestriels 1 à 20, R. Spurling, Kinshasa, Déc. 1971 à Mars 1979

Rapports trimestriels, C. Friedmann, Kinshasa, Déc. 1978 à Sept. 1979

L'Industrie de la Construction et le Développement, Kayitenkore wa Kangano, Presses Universitaires du Zaïre, Kinshasa

OPEZ: Instrument de Politique de Promotion des Petites et Moyennes Entreprises au Zaïre, OPEZ, Sept. 1973, pp 23, 29-30

OPEZ: Rapports d'Activités 1973-1976, OPEZ, Kinshasa, 1977, pp 5, 10-11, 17-50, 52-58

OPEZ: Rapport Annuel 1978, OPEZ, Kinshasa, 1979, pp 9-13, 15-19, 31-39, 41-43

OPEZ: Séminaire-Construction, recueil de textes, OPEZ, Kinshasa, 1977

Compte-Rendu de la Réunion d'information OPEZ et Missions de Coopération tenue le 19 octobre 1978 à 10 heures, à l'OPEZ, OPEZ, Kinshasa, Oct. 1978

Rapport final de Mission ZAI/71/008, R.A. Spurling, Juin 1980.