



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## OCCASION

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



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## DISCLAIMER

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

## FAIR USE POLICY

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

## CONTACT

Please contact [publications@unido.org](mailto:publications@unido.org) for further information concerning UNIDO publications.

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

20979

Distr. RESTREINTE

IO/R.284

16 septembre 1993

ORGANISATION DES NATIONS UNIES  
POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

Original : FRANCAIS

ASSISTANCE POUR UNE ETUDE DES BESOINS EN FORMATION  
DE PROMOTEURS DE PME/PMI EN GUINEE EQUATORIALE

EX/EQG/92/103

XP

REPUBLIQUE DE GUINEE EQUATORIALE

PROJECT PROPOSAL "ASSISTANCE A LA FORMATION DES CHEFS D'ENTREPRISE PME/PMI\*

Etabli pour le Gouvernement de la République de Guinée équatoriale  
par  
l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel

D'après l'étude de M. M. KOUE et M. B. ARHINI,  
Consultants ONUDI

Fonctionnaire chargé de l'appui : M. R. Ramanantoanison  
Service de la mise en valeur des ressources humaines  
pour l'industrie

\* Document n'ayant pas fait l'objet d'une mise au point rédactionnelle.

PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT

Projet du Gouvernement de la Guinée-Euatoriale

Descriptif du projet

Titre: Assistance à la formation des promoteurs et chefs de PME/PMI en Guinée Equatoriale.

Numéro: DP/EQG/93/...

Durée du projet: 2 ans

Site du projet: Malabo

Secteur: PNUD Industrie (05)

Agent gouvernemental d'exécution: Ministère de l'Industrie

Agent d'exécution: ONUDI

Date approximative de lancement: vers la fin de 1993

Apports gouvernementaux: en nature

Apports du PNUD et tailleurs de fonds: US\$ 1,6 Million

---

Description succincte: Le projet se propose de relancer la promotion du secteur privé, considéré comme l'un des moteurs de la croissance économique et du développement socio-économique du pays, par le biais de la formation des promoteurs et des chefs des Petites et Moyennes Industries (PME/PMI), le programme intégrée de formation ainsi envisagé viserait à répondre à leurs besoins préalablement identifiés et évalués.

---

Au nom de:

Signature:

Date:

Nom/Titre

Gouvernement

Agence d'exécution

PNUD

## A. CONTEXTE

La Guinée Equatoriale fait partie des pays les moins avancés (PMA). Son niveau de développement socio-économique est très bas. En 1989, le produit intérieur brut par tête d'habitants était d'environ 360 US. Le taux moyen d'alphabétisation adulte était de 50% en 1990. L'espérance de vie était quant à elle de 46 ans en 1989.

La Guinée Equatoriale a une population de 356.100 habitants inégalement répartie sur deux régions distinctes dont l'une est insulaire et l'autre continentale. La population guinéenne est essentiellement rurale à 71%.

Depuis l'avènement de la seconde République avec l'arrivée au pouvoir de l'actuel président, la Guinée Equatoriale a pris d'importantes mesures comme stratégie de développement. Ces mesures portent notamment sur :

- l'accroissement de la production agricole
- le développement de l'agro-industrie
- la relance de l'ensemble du secteur industriel
- l'amélioration des infrastructures de base.

Toutes ces mesures accordent une place importante au développement industriel et plus particulièrement le secteur privé qui reste dominé actuellement par un secteur informel urbain de production relativement dense. Ce secteur forme l'essentiel de la structure industrielle dont nous analysons ci-après les caractéristiques.

### A.1. Les caractéristiques du secteur et du sous-secteur

Le projet s'insère dans le secteur du développement industriel en général et dans le sous-secteur de petites et moyennes entreprises industrielles en particulier.

Le secteur industriel est quasi inexistant. Il ne représente que moins de 10% dans l'économie du pays. Ce secteur couvre une série d'activités réparties entre les activités agro-alimentaires, forestier, de construction, de chimie et de services.

A l'exception de quelques moyennes entreprises, la plupart des entreprises du secteur sont de petite taille et fonctionnent dans la majorité des cas de façon artisanale. Le secteur industriel est donc essentiellement composé de micro et petites entreprises qui font partie du sous-secteur des petites et moyennes entreprises.

Ce sous-secteur apparaît présentement en Guinée comme le plus étoffé et le plus dynamique. Mais il est confronté à un ensemble d'obstacles qui freinent son dynamisme et menacent son existence. Ces obstacles sont d'ordre interne et externe.

Au niveau interne, le sous-secteur fait face à l'insuffisance d'une éducation économique de base des opérateurs économiques et notamment des chefs d'entreprise, aux coûts élevés des matières premières (combustible) et les ruptures fréquentes de stocks dues à l'insuffisance et à la vétusté des infrastructures. Il faut enfin ajouter l'insuffisance ou l'absence d'institutions financières accordant des crédits à court, moyen et long terme.

Au niveau externe, il faut noter l'absence des lignes de crédit au financement des petits projets industriels, un environnement politique, institutionnel et administratif peu propice à la création des entreprises.

Ce sous-secteur est également caractérisé par l'absence d'organisation et de système de gestion formalisé, le recours à l'utilisation des techniques traditionnelles à faible productivité et la vétusté des équipements de travail. Sa faible capacité d'accumulation des ressources en est également un trait caractéristique.

Le sous-secteur PME/PMI en Guinée n'est pas homogène. Chacune de ses composantes a sa problématique qui lui est propre. Mais toutes éprouvent un besoin commun qui caractérise le sous-secteur. C'est celui d'un manque de formation et d'encadrement des opérateurs de ce secteur. Ce qui ne peut faciliter leur passage du secteur informel non structuré au secteur formel structuré productif.

#### A.1. Stratégie du pays hôte

Le programme de reconstruction et de développement défini par le Gouvernement pour l'horizon 1990-2000, a fixé les grandes priorités et les objectifs généraux de l'économie guinéenne. Le Gouvernement réaffirme dans ce document l'importance du secteur industriel et du sous-secteur des PME/PMI comme moteur de croissance économique.

Mais la mise en oeuvre de ce plan requiert non seulement l'amélioration de l'environnement industriel, mais aussi d'importants concours extérieurs et la réalisation de programmes sectoriels indispensables. Dans ce cadre, nombre de mesures permettant de stimuler les investissements dans le pays ont été prises au cours des dernières années. Parmi celles-ci, on peut citer, la déclaration de la Guinée comme zone franche, la promulgation du décret-loi de juin 1985 qui a mis en place un régime spécial d'investissement permettant à l'investisseur de transférer librement son capital et ses bénéfices, le lancement du programme de privatisation des entreprises publiques et la promulgation du décret-loi sur les investissements dans le sous-secteur des petites et moyennes entreprises et qui comportent des avantages d'ordre douanier, fiscal économique et administratif.

Toutes ces mesures impliquent non seulement un renforcement des structures de formation et d'assistance des créateurs actuels et potentiels d'entreprises mais aussi la mise en place d'un programme de formation destiné à créer une nouvelle génération de créateurs d'entreprises.

La stratégie du Gouvernement vise en définitive à créer à terme un secteur privé dynamique s'exprimant dans un environnement assaini et composé d'un tissu de petites et moyennes entreprises de production tout aussi dynamiques.

### A.3. Institution de coopération existante

Plusieurs coopération de développement appuient le Gouvernement Guinéen dans l'exécution de ses politiques de développement. Parmi celles-ci, les coopérations espagnoles et françaises sont les plus actives. Elles interviennent surtout dans le secteur de la formation traditionnelle. Les différents projets initiés par ces deux coopérations se retrouvent auprès des ministères de la fonction publique, du travail, de l'économie et des finances et du plan. Mais aucun de ces projets de formation n'est relié directement à la formation des opérateurs du sous-secteur des PME/PMI.

Le projet DISCA qui bénéficie d'un financement de plusieurs organismes internationaux dont la Banque Mondiale, forme et appuie les créateurs de petites entreprises agro-alimentaires. Il est actuellement le seul projet d'appui et de formation des entrepreneurs en Guinée Equatoriale. Mais cette formation est orientée uniquement vers les acteurs du secteur agricole ou agro-alimentaire. Ce qui laisse de côté un ensemble de secteur économique où les besoins de formation se font également pressants.

### A.4. Cadre institutionnel

Il existe en Guinée Equatoriale un ensemble d'institutions qui interviennent à des degrés divers dans le sous-secteur des petites et moyennes entreprises.

Ces institutions peuvent être réparties en trois catégories: les ministères sectoriels, les organismes publics, les organisations socio-professionnels et les bureaux d'études.

Les ministères sectoriels représentés par leurs directions techniques offrent uniquement un cadre de conception et de contrôle des politiques. Le peu de moyen dont ils disposent ne leur permet pas d'organiser des activités de formation ou de mettre à la disposition des promoteurs et chefs d'entreprises, des ressources financières nécessaires au développement du secteur des PME/PMI.

La Chambre de Commerce est le seul organisme public ayant pour vocation de défendre les intérêts des opérateurs économiques. Elle est actuellement l'intermédiaire entre le Gouvernement et le secteur privé représenté essentiellement par les acheteurs et exportateurs de cacao et de café.

Elle dispose de deux établissements dans le pays dont l'un à Malabo et l'autre à Bata.

Mais en raison de l'absence d'activités répondant aux besoins du secteur des petites et moyennes entreprises, les promoteurs et chefs des petites et moyennes entreprises ont littéralement déserté l'institution. Rares sont, aujourd'hui ceux qui y viennent pour s'inscrire sur des fiches de créateurs d'entreprises. Jusqu'en juin 1993, l'on comptait moins de 10 opérateurs sur les fiches d'inscription de la Chambre.

Les organisations socio-professionnelles sont notamment représentées par les groupements de coopératives. Ces organisations organisent de temps à autre des sessions de formation destinées à leurs membres. Mais leurs faibles ressources ne leur permettent pas de jouer un rôle plus efficace.

Il existe actuellement en Guinée et plus exactement à Malabo un seul bureau d'études d'ingénierie; Consultec. Ce bureau d'études a été créé par un groupe de fonctionnaires de toutes spécialités. Il fonctionne depuis peu et ses activités se limitent principalement à la sous-traitance des activités avec l'administration. Il est difficile d'apprécier à l'heure actuelle ses capacités d'intervention dans l'assistance aux petites entreprises avec lesquelles elle n'a pu avoir, faute de ressources compétentes, que des contacts limités.

Toutes ces institutions agissent de façon isolée dans l'appui au sous-secteur des petites et moyennes entreprises. Le manque d'une action concertée de ces institutions limite leur impact sur le développement des petites et moyennes entreprises.

## B. JUSTIFICATION DU PROJET

Au cours des dernières années, le Gouvernement guinéen s'est engagé à travers son programme national couvrant la période 1990 - 2000 à poursuivre entre autres la relance de l'ensemble du secteur industriel. Mais cette orientation stratégique suppose l'existence d'un certain nombre d'instruments d'accompagnement permettant d'atteindre les objectifs escomptés.

La formation qui constitue parmi ces instruments d'accompagnement, un prérequis capital dans la création d'entreprises industrielles n'a pas jusqu'ici bénéficié de toute l'attention que nécessite l'objectif défini. Le pays ne dispose pas en effet à l'heure actuelle, de structure de formation répondant directement aux besoins de formation des futurs créateurs d'entreprises. Par ailleurs, les projets d'assistance en cours initiés par les agences de coopération bilatérale ne touchent pas directement ce sous-secteur.

La mise en oeuvre de ce projet pourrait donc aider à la réalisation des objectifs du Gouvernement en mettant en place un programme de formation destiné aux promoteurs et chefs d'entreprise.

Le projet pourrait surtout redonner confiance et espoir à ces derniers qui font face à une série d'obstacles au développement de leurs unités.

### B.1. Problèmes de développement rencontré

Face aux difficultés qu'ils rencontrent sur le marché du travail, un nombre grandissant de jeunes guinéens voient de plus en plus leur avenir dans la création de micro et petites entreprises. Mais ils hésitent de s'y lancer à cause des difficultés et des obstacles auxquels les chefs d'entreprises actuels sont régulièrement confrontés. La situation n'est pas en effet rose; plus de la moitié des entreprises sont soit fermées soit en agonie.

Cette situation résulte des obstacles et faiblesses qui se situent à plusieurs niveaux. Ils portent d'abord sur les faibles niveaux d'éducation économique des propriétaires de petites entreprises et les qualifications insuffisantes des ressources humaines qui y travaillent. Ce qui ne leur permet pas de gérer rationnellement leurs entreprises ou de maîtriser les technologies permettant la production régulière des produits de qualité.

Les faiblesses portent aussi sur l'insuffisance des ressources en matière de gestion. Ceci se traduit dans de nombreux cas par des piètres résultats comptables et financiers.

Ces faiblesses et obstacles portent enfin sur les conditions de fonctionnement et des niveaux de performance des unités existantes. Toutes ces faiblesses et obstacles tiennent essentiellement à l'insuffisance de la formation des créateurs d'entreprise et à l'absence de dispositif d'encadrement. Les chefs des micro et petites entreprises sont donc obligés de limiter leurs initiatives au secteur informel malgré leur potentiel. Ce qui ne leur permet pas d'accéder aux crédits de la seule institution financière que l'on trouve dans le pays.

Le problème de développement visé est donc d'améliorer les conditions de création ou de fonctionnement des unités tout en augmentant leur performance. Ce qui signifie donner une formation appropriée permettant de développer les capacités à gérer des propriétaires et à mieux apprécier les problèmes économiques de leur entreprise.

### B.2. Situation espérée à la fin du projet

A la fin du projet, la promotion de l'entrepreneurship en Guinée Equatoriale sera lancée. Grâce à cette promotion, les projets initiés auront augmenté en nombre et en intensité.

Par ailleurs, les micro et petites entreprises de production auront été repertoriées et diagnostiquées. Les plus prometteuses auront été assistées ou réhabilitées selon le cas.



Enfin, le niveau d'éducation économique et de gestion des dirigeants d'entreprises aura été amélioré grâce aux différents séminaires de formation et de perfectionnement qui seront organisés régulièrement à leur attention.

Il faut également noter que les principaux acteurs administratifs auront été sensibilisés aux conditions de lancement d'une petite entreprise et pourront ainsi prendre des mesures d'amélioration de l'environnement administratif, légal et fiscal.

### **B.3. Bénéficiaires cibles**

Les bénéficiaires cibles du projet seront de deux types: les bénéficiaires directs et les bénéficiaires indirects.

#### **1. Bénéficiaires directs**

- . Les créateurs potentiels des micro et petites entreprises de production et des chefs des unités de production existantes.
- . Les coopératives ou fédérations de coopératives agricoles, entrepreneuriales et leurs membres.

#### **2. Bénéficiaires indirects**

- . Les institutions d'assistance au secteur privé telles la Chambre de Commerce, la direction générale du ministère de l'industrie.
- . Les organismes de gestion des écoles professionnelles et techniques, (la direction générale de la formation et de l'emploi, les écoles techniques, la direction de l'éducation nationale...).
- . Les bureaux d'études ou de promotion des investissements (privés ou publics).

### **B.4. Stratégie du Projet et choix du cadre institutionnel**

#### **4.1. Choix du cadre institutionnel**

La Chambre de Commerce, d'agriculture et de l'industrie servira de cadre institutionnel où sera logé le projet. Mais la direction Générale du ministère de l'industrie ou la future direction des PME/PMI en cours d'approbation, sera le coordonnateur ou l'institution gouvernemental responsable du projet.

Ce choix s'explique par le fait que la chambre de commerce constitue un point de ralliement naturel de tous les créateurs et chefs d'entreprise. Ce point de ralliement a été graduellement déserté par les opérateurs économiques à défaut d'activités répondant à leurs besoins spécifiques.

La mise en place de ce projet dans cette chambre qui dispose de deux édifices bien situés dans les deux principales villes du pays, pourrait ramener les promoteurs et chefs des petites entreprises vers ce qui a été historiquement créé pour eux et par eux.

Mais la coordination du projet doit relever du Ministère de l'Industrie qui pilote les politiques de développement industriel. Le projet étant un outil d'opérationnalisation de ces politiques, il est approprié qu'il s'associe à son fonctionnement tout en assumant la coordination et la responsabilité au niveau national.

L'implication de ces deux institutions dans la mise en oeuvre du projet permettra de créer un environnement et un dynamisme nouveaux dans le sous-secteur des PME/PMI. L'entrepreneursip en sera gagnant.

#### **4.2. Stratégie du projet**

La stratégie du projet sera bâtie autour de la redynamisation des différentes structures et organismes ayant pour vocation la promotion du secteur privé et notamment celui des petites et moyennes entreprises. Elle cherchera à impliquer par ailleurs tous les acteurs nationaux pouvant jouer un rôle quelconque dans le développement de l'esprit d'entreprise. Les organisations socio-professionnelles, les coopératives ou les bureaux d'études seront particulièrement sollicités.

Les séances de formation-information qui seront organisées, constituera un instrument essentiel de sensibilisation de ces acteurs à la nécessité d'un environnement propice à la création de petite entreprises industrielles et au respect des règles de jeu.

Les activités de formation feront par ailleurs l'objet d'une campagne publicitaire dans les différents média du pays en vue de faire connaître du grand public les activités du projet. Des discussions et tables-ronde permettant un échange entre les principaux intervenants concernés par le développement de l'entrepreneursip seront également organisés avec l'appui des media.

#### **B.5. Raisons de l'assistance des organisations internationales**

Le Gouvernement équato-guinéen a clairement indiqué à travers son document d'orientation stratégique, sa volonté de faire du secteur privé un secteur moteur dans le développement économique du pays. Mais cette volonté est limitée par les faibles ressources financières de l'Etat.

Or, développer le secteur privé dans un pays de tradition agricole, implique la mise à disposition des ressources importantes tant humaines que financières pour former les créateurs et instaurer les changements des mentalités.

Dans l'état actuel de l'économie guinéenne, il est illusoire de penser que le pays peut se permettre un tel investissement.

Dans ces conditions, les organisations multilatérales et bilatérales de coopération qui soutiennent présentement l'économie guinéenne, apparaissent comme les seules capables de fournir à la Guinée, toute l'assistance technique et financière au développement des petites et moyennes entreprises.

En contribuant à la mise en place du projet, les organisations de coopération permettront de combler un vide organisationnel nuisible au développement de l'esprit d'entreprise. Elles contribueront par conséquent à la formation d'une nouvelle classe d'entrepreneurs qui donneront ainsi du contenu aux politiques et stratégies du Gouvernement.

#### **B.6. Considérations spéciales**

Parmi les propriétaires des micro, petites et moyennes entreprises, il existe quelques rares femmes. Mais ces femmes se retrouvent généralement dans les petits ateliers de couture et de coiffure. La grande majorité des femmes d'affaires militent cependant dans les groupements coopératifs agricoles ou des commerçants de poisson ou de vivres. Les associations de tontine constituent leur seule source de financement.

Le développement de leurs activités est souvent confronté au manque de structures et de système de gestion, à l'absence de fonds de roulement, aux ruptures de stocks ainsi que le bas niveau d'éducation économique. Le projet accordera une attention particulière à ce segment afin de favoriser le développement de l'entrepreneurship féminin en Guinée.

#### **B.7. Arrangement de coordination**

L'un des objectifs du projet est d'impliquer dans l'exécution tous les intervenants organisationnels du milieu des affaires, de l'administration publique concernés par la promotion de l'entrepreneurship en Guinée et des organisations socio-professionnelles. Il s'agit en fait de faire jouer à chacun d'eux un rôle actif dans les différents volets du programme de formation et dans la gestion du projet.

Cette mobilisation nécessite toutefois un mécanisme de coordination efficace permettant à chacun des intervenants de jouer le rôle que l'on attend de lui. Cette coordination s'articulera autour de la chambre de commerce où sera logé le projet et qui traditionnellement est le point de ralliement des opérateurs économiques; la direction du ministère de l'industrie qui sera le responsable administratif national et les organisations socio-professionnelles qui pour leur part agiront comme principaux bénéficiaires des activités de formation du projet. Il faut ajouter à ces principaux intervenants, les directions techniques des ministères du travail et de la formation professionnelle ainsi que ceux du Ministère de l'éducation nationale.

Le projet sera en fait un outil qui fera l'interface tel que indiqué sur le graphique ci-joint, entre les principaux promoteurs et acteurs du secteur privé. Les bailleurs de fonds qui appuieront la réalisation de cette idée feront partie du comité de coordination du projet afin de s'assurer de la bonne marche des activités.

#### **B.8. Capacité de la contrepartie**

La direction générale du ministère de l'industrie qui sera le principal pilote de ce projet au niveau national ne dispose pas actuellement de ressources humaines suffisantes pour assumer pleinement son rôle de pilote et de coordonnateur qui lui sera assigné.

Il en est de même de la chambre de commerce et des organisations socio-professionnelles qui seront directement impliquées dans l'exécution du projet. De plus, la performance de ces ressources insuffisantes est limitée par une démotivation générale due à un niveau de salaire peu incitatif.

C'est pourquoi, il est prévu un renforcement des capacités d'intervention des ressources de ces institutions en organisant à leur attention des séances de formation spécifiques.

### **C. OBJECTIFS DE DEVELOPPEMENT :**

L'objectif de développement tel que poursuivi par les autorités gouvernementales de la Guinée Equatoriale réside avant tout dans l'essor du secteur privé national et dans la promotion des petites et moyennes industries nationales.

Ceci est d'autant plus vital que les contre-coups de la conjoncture ont durement touché le secteur industriel et commercial du pays, et que les seules unités qui ont survécu, permettant ainsi d'assurer un minimum de services au niveau national, restent les unités locales. Mais la viabilité de ces structures, et surtout leur capacité à répondre aux sollicitations de l'environnement économique laissent à désirer. Il faut donc s'assurer qu'une meilleure place soit accordée aux PME/PMI locales lors d'une éventuelle reprise afin qu'elles constituent un garde-fou pour des modifications conjoncturelles à venir.

Le Gouvernement, soucieux de cette nécessité de développement du secteur privé a engagé dans le même temps des actions d'une part en vue d'une plus grande maîtrise institutionnelle de ce secteur et d'autre part en vue d'une réflexion approfondie sur le devenir de ce secteur.

C'est dans ce cadre que s'insère le présent projet dont l'objectif est la formation d'une pépinière d'opérateurs et de promoteurs de PME / PMI; et l'information d'une large classe d'opérateurs économiques, d'administrateurs, et d'hommes politiques sur les enjeux du développement des PME/PMI.

Une telle formation devra permettre l'établissement d'un dialogue plus équilibré entre l'administration prise dans son ensemble et les organisations professionnelles, et devra à terme permettre l'émergence d'une société civile plus outillée et plus organisée, à même d'assurer un contre-poids valable face à l'opérateur Etatique jusque là seul détenteur de tous les pouvoirs.

Ainsi, avec une société civile outillée et organisée, avec une classe d'opérateurs économiques compétents, on pourrait envisager un programme de relance du secteur privé qui dans tous les cas ne pourrait valablement être mis en oeuvre que dans un horizon de deux à trois années. En attendant les actions conservatoires les plus opportunes qu'on puisse mener pour aider le développement de la Guinée Equatoriale consistent justement à préparer prudemment le cadre de la relance par la formation, c'est l'objectif de ce projet.

PRINCIPAUX ELEMENTSPremier objectif immédiat

Créer et/ou renforcer les capacités de formation du Service/ Département/Cellule de la Chambre de Commerce et de l'Industrie, appelée à abriter le projet.

Résultat escompté

Une cellule opérationnelle de promotion des PME/PMI au sein de la Chambre de Commerce et de l'Industrie sera établie dès la première phase du projet et s'acquittera des fonctions suivantes:

- organiser des programmes de formation et de sensibilisation - au moins 3 fois par année à Malabo et à Bata respectivement

- servir de lieu de rencontre, d'échange d'idée et d'expérience entre promoteurs et chefs d'entreprise PME/PMI

- fournir de conseil et assistance à la création des unités expérimentales de production.

La Cellule sera dotée du personnel suivant:(cf: ORGANIGRAMME: Annexe 2)

- Chef de projet, économiste industriel	10 ans d'expérience
- Economiste - gestionnaire, spécialiste en étude de marché	10 ans d'expérience
- Consultants à court-terme/ingénieurs praticiens	10 ans d'expérience
- 4 Volontaires des N-U, spécialistes en:	
- comptabilité	5 ans d'expérience
- ingénierat industriel	- " -
- analyse financière	- " -
- étude de marché	- " -
- 4 experts nationaux, spécialistes en:	
- étude de marché	5 ans d'expérience
- mécanique	- " -
- comptabilité	- " -
- analyse financière	- " -
2 Secrétaires	3 ans d'expérience
2 Chauffeurs	- " -

La cellule sera équipée de bureaux de travail (au moins 8) climatisés et 3 salles de réunions et/ou de conférence susceptibles de servir de lieux de formation pour de petits groupes de 20/25 participants au plus. De plus, elle aura de matériels de bureau tels que photocopieuse, logiciel informatique, ordinateur avec imprimante et autres accessoires, et de 2 véhicules. Ces fournitures/matériels de bureau seront fournis par le projet. Leur liste sera déterminée ultérieurement.

Activités en vue de la réalisation du résultat 1.

- Identifier, évaluer et sélectionner le personnel (national et international) du projet avec priorité au Chef du projet (Conseiller Technique Principal).(1)
- Initier les actions de recrutement nécessaires, y compris le briefing et l'envoi sur le terrain.
- Recruter les experts nationaux et le personnel administratif de support (secrétariat - chauffeur).
- Procéder à l'achat des équipements, avec priorité aux véhicules du projet : sélection - installation de ces équipements.
- Si nécessaire, faire des aménagements des différents locaux et bureaux affectés au projet.
- Installer progressivement l'équipe du projet et tenir des réunions de travail sur les méthodes de travail, les procédures de routine à suivre.
- Dresser et mettre en oeuvre un programme continu de formation (information et échange d'expérience) du personnel technique et administratif du projet.
- Préparer et discuter le programme d'activités à court et à moyen terme du projet.
- Commencer l'activité de la Cellule par des réunions d'information, de travail avec les représentants des différentes autorités/institutions locales concernées, et par des visites/contacts avec les départements ministériels concernés, et les institutions/associations et autres organismes locaux de développement industriel en général et de la promotion des PME/PMI en particulier.

---

(1) Description de poste: Annexe III

Deuxième objectif immédiat

Renforcer les bases/assises du projet auprès des institutions et populations-cible concernées par des ateliers de formation et appui et de campagnes de sensibilisation.

Résultats attendus 1

Un groupe de 30 personnes du cadre institutionnel formés à travers l'organisation de 3 ateliers de formation à Malabo et à Bata respectivement sur les outils réglementaires de promotion de PME/PMI.

Activités

- Préparer et programmer l'organisation technique, logisitque et administrative des 3 ateliers de formation sur les outils de promotion des PME/PMI (1)
- Développer les matériels didactiques à cet effet
- Identifier et sélectionner les participants (2) à ces ateliers et informer les autorités locales concernées et les personnalités locales à inviter à prendre part
- Recruter, si nécessaire, des consultants à court-terme pour renforcer l'équipe du projet
- identifier et évaluer les matériels de formation existants et si nécessaire, les renforcer
- Développer les 3 ateliers de formation proposés et procéder à la fin à leur évaluation
- tirer les conclusions et formuler des recommandations concrètes à tenir compte dans les prochains programmes de formation.

Résultats attendus 2

- 8 campagnes de sensibilisation sous forme d'ateliers de travail organisés avec un total de 25 participants par atelier et par région (Malabo et Bata)

Activités

- Faire et finaliser les arrangements nécessaires à l'organisation de 2 ateliers de sensibilisation à la création des entreprises pour les professions des industries suivantes:
  - agro-alimentaire
  - forestière
  - constructions
  - manufacturière

---

(1) tels que le modèle COMFAR/PROSPIN de l'OUNDI, les codes des impôts, codes des douanes, des investissements, des marchés, etc. ... en relation avec la promotion des PME/PMI.

(2) ce seront les cadres du Ministère de l'Industrie, responsables de l'évaluation et de la promotion des projets. En plus de ces cadres, on associera les représentants/responsables des bureaux d'étude, les consultants locaux, les responsables de certains départements ministériels techniques.



- Identifier et sélectionner les participants
- Recruter, si nécessaire, des consultants (nationaux et/ou internationaux) à court-terme pour animer ces ateliers et pour assister l'équipe du projet
- Préparer d'avance les matériels et équipement de formation nécessaires
- Organiser et animer les ateliers de travail/sensibilisation prévus et tirer les conclusions et faire des recommandations.

### Troisième objectif immédiat

Familiariser les chefs d'entreprises et promoteurs avec les outils de gestion moderne dans le développement de leurs projets et renforcer les capacités de formation des centres techniques et professionnels existants.

#### Résultats 1

- 50 promoteurs et patrons de PME/PMI existants pleinement initiés à la gestion des entreprises par l'organisation des cours modulaires de 60 heures pour chaque classe de profession industrielles à Malabo et à Bata respectivement.

#### Activités

A l'instar des campagnes de sensibilisation décrites ci-dessus, programmer des cours d'initiation à la gestion des entreprises pour les professions de:

- l'industrie alimentaire et agro-alimentaire
  - l'industrie forestière
  - l'industrie de la construction
  - l'industrie manufacturière.
- Pour chaque cours d'initiation, faire et finaliser les divers arrangements d'ordre administratif, financier, logistic, technique nécessaires à son développement.
- Identifier et sélectionner les participants.
  - Si nécessaire, recruter le/les consultants (nationaux/internationaux) à court-terme susceptibles d'assister l'équipe du projet.
  - Préparer et finaliser les matériels de formation/didactiques et autres équipements nécessaires, comme les instruments audio-visuels.
  - Conduire le cours d'initiation/formation et faire une évaluation de ses résultats.
  - Formuler des recommandations pratiques pour les prochaines actions de formation.

#### Résultats 2

- Capacités de 2 Centres de formation technique et professionnelle renforcées au niveau des enseignants/formateurs et gestionnaires de ces Centres et également au niveau des moyens pédagogiques (documentation - autres matériels didactiques mis à la disposition).

#### Activités

- Evaluer les capacités des 2 Centres de formation existants et faire des recommandations au niveau des programmes de formation officielle offerte et sur la mise en place de structure de production au sein des établissements (modèle coopératif)
- Prévoir et développer des programmes de formation des formateurs et gestionnaires de ces Centres probablement sous forme de bourse de formation à l'extérieur, en vue de la spécialisation.
- Proposer et assister à l'acquisition des moyens documentaires, livres/brochures/magazines techniques et scientifiques susceptibles de renforcer les ouvrages et livres disponibles dans les 2 Centres de formation, et de servir de support à l'enseignement dispensé.

### Quatrième objectif immédiat

Développer l'esprit d'entreprise et lancer des unités-modèles expérimentales par des conseils, assistances à leur création et par le Fonds d'Investissement auto-renouvelable, prévu à cet effet pour consolider le comportement entrepreneurial des opérateurs et futurs promoteurs de PME/PMI.

#### Résultats 1

- 4 séminaires-ateliers développés à l'intention des étudiants des écoles techniques et professionnelles, des cadres administratifs et des guinéens nouvellement rentrés de l'exil économique et politique
- guichet de création de PME/PMI ouvert pour accueillir 100 promoteurs par région

#### Activités

- Identifier et sélectionner les participants au séminaire en vue d'obtenir un groupe-cible homogène.
- Préparer et finaliser les arrangements administratifs, techniques, logistiques et financiers nécessaires à l'organisation de ces séminaires.
- Préparer et développer bien à l'avance les matériels de formation nécessaires.
- Recruter des consultants (nationaux et/ou internationaux) à court-terme pour aider l'équipe du projet si nécessaire
- Conduire les séminaires et procéder à leur évaluation avec toutes les parties intéressées
- Tirer des conclusions et faire des recommandations
- Evaluer des fiches projet
- Lancer des campagnes d'information et accueillir les opérateurs économiques
- Valider les idées projet ainsi proposées.

#### Résultats 2

20 unités de production (projets) mises en place pour servir de modèles et pour des buts éducatifs.

#### Activités

- Identifier et sélectionner les promoteurs d'unités/entreprises de petite et moyenne importance, ayant un bon potentiel.
- Fournir des conseils pratiques et assistance et appui sur site aux promoteurs sélectionnés en vue de la confection par chacun d'eux d'un projet d'entreprise viable.
- Assister et appuyer sur site ces promoteurs à la mise en route des activités de leur future entreprise.
- Prodiguer des conseils et, si nécessaire, faire de la formation sur-le-tas en matière d'outils de base indispensable à la gestion moderne des entreprises PME/PMI (organisation administrative - comptable ...)

#### Résultats 3

- Une cinquantaine (50) de promoteurs bénéficiaires de prêts d'un montant de 300.000 CFA par promoteur sur le Fonds d'Investissement auto-renouvelable prévu.

Activites

- Identifier et analyser scrupuleusement le potentiel des promoteurs
- Etudier leur capacités de remboursement et élaborer les outils de gestion de crédit
- Faire le suivi des activités des promoteurs ayant bénéficié de prêts, ne dépassant pas 300.000 CFA, quoique modiques, ces prêts permettront aux promoteurs adhérents d'apprendre l'importance de la rigueur dans la gestion des fonds empruntés.

## G. APPORTS

Les apports nécessaires à la mise en place du projet proviendront de deux sources: le gouvernement et les bailleurs de fonds des programmes de développement de la Guinée Equatoriale.

### G.1. Apports du Gouvernement

#### Staff local

Le Gouvernement avec l'appui du Ministère de l'Industrie, de la Chambre de Commerce et des organisations socio-professionnelles mettra à la disposition du projet le personnel de contrepartie nécessaire à la bonne marche du projet.

Il désignera le Directeur National qui supervisera et coordonnera avec le Conseiller Technique Principal l'exécution du projet. Un nombre équivalent de cadres devant servir d'homologues aux experts internationaux du projet devront être également désignés.

#### Apports en nature

Le Gouvernement mettra par ailleurs à la disposition du projet des bureaux en nombre suffisant et facilitera les contacts avec l'administration et les organismes publics et privés concernés par les activités du projet.

Il fournira toutes les informations et documentations nécessaires en sa possession et facilitera la visite des consultants et des experts sur le terrain.

### G.2. Les apports de bailleurs de fonds

Le projet sera financé par un syndicat de bailleurs de fonds sous le leadership du PNUD. Les contributions de ces bailleurs de fonds se feront de façon égalitaire ou selon les capacités budgétaires de chacun d'eux.

Le montant du budget sera de : 1.600.000 dollars des Etats-Unis. Il couvrira notamment les rémunérations du personnel du projet et les coûts afférents aux activités de formation.

## H. RISQUES :

Les risques pouvant entacher la mise en oeuvre du projet tel que défini ci-dessus sont à attendre:

- de la réaction de l'environnement socio-politique
- des lenteurs dans les modifications à apporter à l'environnement institutionnel
- des modifications du cadre macro-économique notamment en liaison avec les retombées d'une relance.

Les réactions de l'environnement socio-politique peuvent affecter les résultats du projet soit au niveau de la réceptivité des structures sociales et politiques à la nécessité d'un transfert d'attributions plus importantes des structures administratives vers les structures professionnelles. On pourrait assister dans les premiers moments à des réticences qui auraient pour conséquence le ralentissement dans l'obtention des premiers résultats du projet. Pour faire face à ce risque il est prévu qu'au début du projet une large campagne d'information contribue à familiariser les différents intervenants aux nouveaux concepts préparant ainsi leur adhésion dans des délais plus courts.

Soit au niveau de la motivation de la masse des professionnels. Les opérateurs économiques sont aujourd'hui au niveau national des citoyens littéralement résignés et dont la combativité est quelque peu émoussée. Ceci s'explique par le fait que de nombreuses actions des organisations internationales ont connu dans le passé des succès mitigés qui restent encore fraîches dans les mémoires des uns et des autres. Ces professionnels devant servir de locomotive dans la stratégie du projet, l'assurance de leur motivation totale pourrait intervenir avec du retard. Notamment il s'agira pour le projet face à ce risque de bien doser les poids relatifs des différentes tranches d'âges dans les groupes de promoteurs qui seront particulièrement suivis. Les tranches d'âge les plus élevés étant susceptible de générer les plus grandes inerties face à la mémoire du passé.

Les lenteurs dans les modifications de l'environnement institutionnel: Les résultats du projet dépendront pour une bonne part de la place qu'occuperont les structures institutionnelles tant au niveau des aménagements de ces structures qu'au niveau de la contribution effective de ces organes, Direction de l'industrie notamment; Il faudra s'attendre à des retards et des lourdeurs quant aux précisions sur ces rôles. Le projet pourra réduire ces lenteurs au maximum en intervenant par le biais des commissions spécialisées des opérateurs économiques dont le rôle sera d'effectuer des pressions sur l'appareil d'Etat en vue de la sortie rapide des décisions.

L'environnement macro-économique lié notamment à la relance: Evidemment le véritable résultat du projet sera en définitive l'émergence du secteur privé. Et comme nous pouvons nous y attendre celui-ci ne pourra s'épanouir réellement qu'avec un début de reprise des activités économiques. Une telle reprise est fonction de nombreux facteurs parmi lesquels

- . le comportement du jeune secteur pétrolier national;
- . la politique macro-économique de l'Etat, face notamment aux contraintes de l'ajustement structurel;
- . le comportement de l'environnement international;

Au cas où certains de ces facteurs retarderait la reprise économique, et par conséquent les possibilités d'amélioration du pouvoir d'achat au niveau local, l'essor du secteur privé industriel pourrait être compromis.

Toutefois il reste que l'orientation de ce secteur privé vers les activités pour lesquelles la Guinée Equatoriale dispose de certains atouts face à la concurrence sous-régionale peut néanmoins permettre la survie d'un minimum d'entreprises.

## **I - OBLIGATIONS PRELIMINAIRES ET PRE-REQUIS**

La mise à disposition des apports du Gouvernement aussi bien en personnel qu'en nature ainsi que la signature d'une convention avec les bailleurs de fonds constituent les préalables qui doivent précéder le démarrage du projet. Parmi ceux-ci la nomination du Coordonnateur National et du Conseiller Technique Principal ainsi que la mise à disposition du local doivent requérir une attention prioritaire.

Le document du projet ne sera signé par le Représentant Résident du PNUD au nom des bailleurs de fonds que si l'obligation ci-dessus indiquée a été exécutée à la satisfaction du PNUD.

UNIDO

## PROJECT BUDGET/REVISION

PAGE 1

COUNTRY EQUATORIAL GUINEA	4. PROJECT NUMBER AND AMENDMENT DP/EOG/93/...	5. SPECIFIC ACTIVITY J14201
0. PROJECT TITLE Assistance à la formation des promoteurs et chefs d'entreprise PME/PMI en Guinée Equatoriale		

5. INTERNATIONAL EXPERTS (functional titles required except for line 11-50)	16. TOTAL		17.		18.		19.		20.	
	M/M	\$	M/M	\$	M/M	\$	M/M	\$	M/M	\$
11-01 Conseiller Techn. Principale	24.0	419,850	9.0	151,650	12.0	212,400	3.0	55,800		
02 Economiste industriel	24.0	394,950	9.0	142,650	12.0	199,800	3.0	52,500		
03										
04										
05										
06										
07										
08										
09										
10										
11										
12										
13										
14										
15										
16										
11-50 Short term consultants	5.0	81,650	2.0	31,700	3.0	49,950	-	-		
11-99 Sub-total-International experts **	53.0	896,450	20.0	326,000	27.0	462,150	6.0	108,300		

1. REMARKS

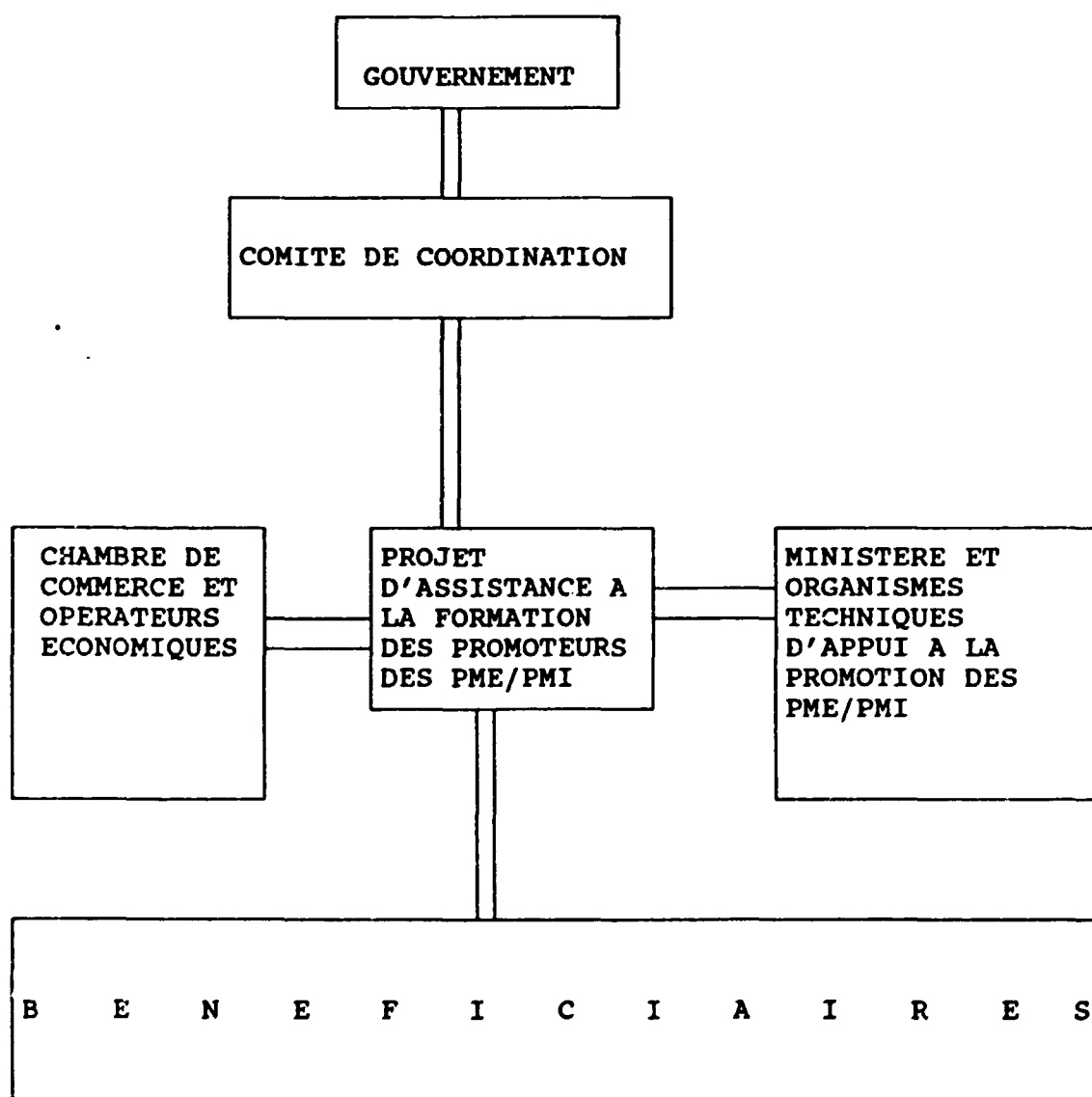


4. PROJECT NUMBER DP/EQG/93/...	16. TOTAL		17. 1994		18. 1995		19. 1996		20	
	M/M	\$	M/M	\$	M/M	\$	M/M	\$	M/M	\$
OPAS EXPERTS (functional titles required)										
12-01										
12-02										
12-03										
12-99 Sub-total-OPAS experts **										
ADMINISTRATIVE SUPPORT PERSONNEL										
13-00 Clerks, secretaries, drivers (2)	48.0	22,500	18.0	7,200	24.0	12,000	6.0	3,300		
13-50 Freelance interpreters (non-UNDP projects) (2)	48.0	18,600	18.0	6,300	24.0	9,600	6.0	2,700		
13-99 Sub-total-administrative support personnel	96.0	41,100	36.0	13,500	48.0	21,600	12.0	6,000		
UN VOLUNTEERS (functional titles required)										
14-01 Comptable	24.0	62,280	9.0	21,600	12.0	31,680	3.0	9,000		
14-02 Ingénieur industriel	24.0	62,280	9.0	21,600	12.0	31,680	3.0	9,000		
14-03 Economiste-spe Etude de marché	24.0	62,280	9.0	21,600	12.0	31,680	3.0	9,000		
14-04 Analyste financier	24.0	62,280	9.0	21,600	12.0	31,680	3.0	9,000		
14-99 Sub-total-UN VOLUNTEERS **	96.0	249,120	36.0	86,400	48.0	126,720	12.0	36,000		
15-00 Project travel		80,000		30,000		45,000		5,000		
16-00 Other personnel costs (including UNIDO staff mission costs)		24,000		7,000		7,000		10,000		
NATIONAL EXPERTS (functional titles required)										
17-01 Economiste-spe Etude de marché	24.0	18,900	9.0	6,750	12.0	9,600	3.0	2,550		
17-02 Ing. mécanicien	24.0	18,900	9.0	6,750	12.0	9,600	3.0	2,550		
17-03 Comptable	24.0	18,900	9.0	6,750	12.0	9,600	3.0	2,550		
17-04 Analyste financier	24.0	18,900	9.0	6,750	12.0	9,600	3.0	2,550		
17-05										
17-99 Sub-total-National experts **	96.0	75,600	36.0	27,000	48.0	38,400	12.0	10,200		
18-00 Surrender prior years' obligations										
19-99 TOTAL-PERSONNEL COMPONENT		1,366,770		489,900		700,870		176,000		

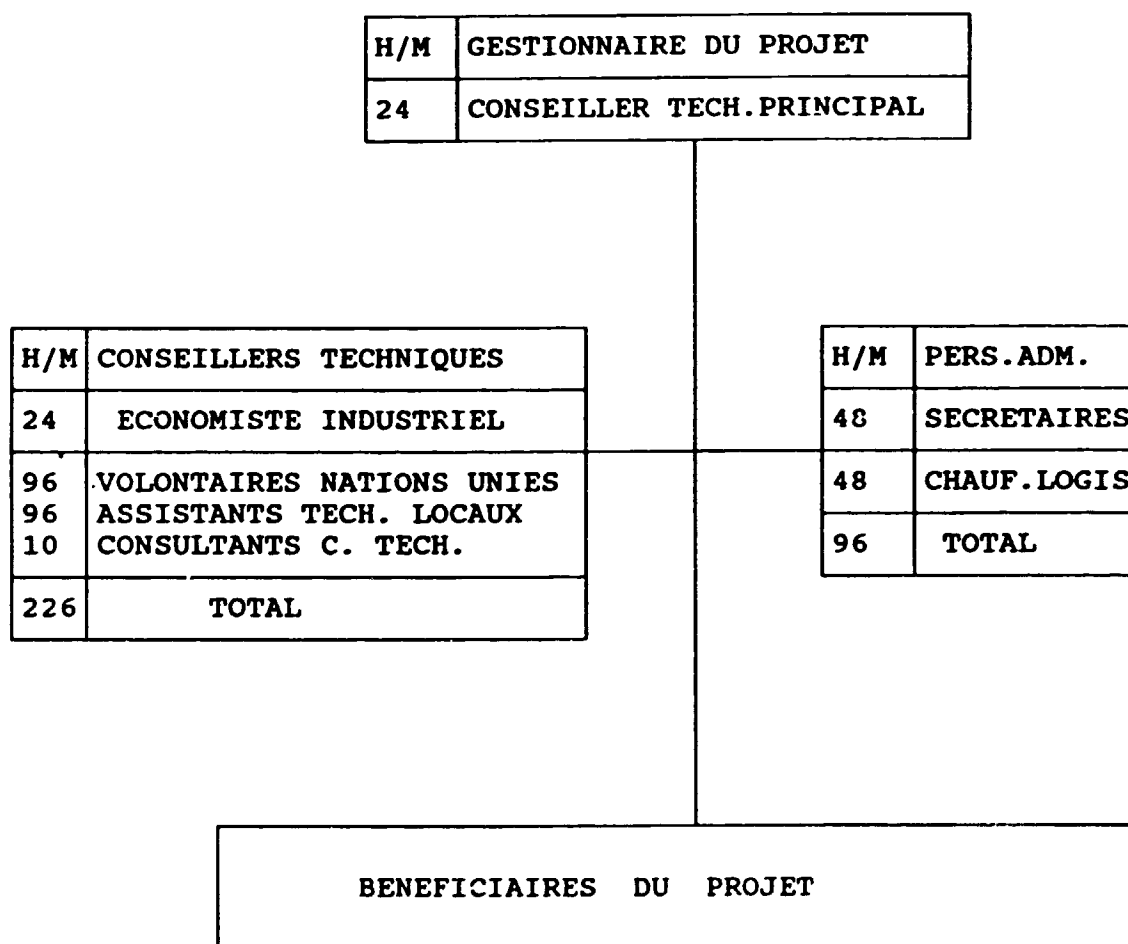
\* If additional individual budget lines are required, check here  and attach continuation sheet 1A. These sub-totals must include budget lines listed on page 1A.

4. PROJECT NUMBER DP/EOG/93/...	16. TOTAL		17. 1994		18. 1995		19. 1996		20.	
	M/M	\$	M/M	\$	M/M	\$	M/M	\$	M/M	\$
<b>SUBCONTRACTS</b>										
21-00 Subcontracts										
28-00 Surrender prior years' obligations										
<b>29-00 TOTAL-SUBCONTRACTS</b>										
<b>TRAINING</b>										
31-00 Individual fellowships										
32-00 Study tours; UNDP group training		20,000		10,000		10,000		-		
33-00 In-service training		35,000		10,000		20,000		5,000		
34-00 Non-UNDP group training										
35-00 Non-UNDP meetings										
38-00 Surrender prior years' obligations										
<b>39-99 TOTAL-TRAINING COMPONENT</b>		55,000		20,000		30,000		5,000		
<b>EQUIPMENT</b>										
41-00 Expendable equipment		15,000		6,000		8,500		500		
42-00 Non-expendable equipment		35,000		26,000		6,000		3,000		
43-00 Premises										
48-00 Surrender prior years' obligations										
<b>49-99 TOTAL-EQUIPMENT COMPONENT</b>		50,000		32,000		14,500		3,500		
<b>MISCELLANEOUS</b>										
51-00 Sundries Fonds d'Investissement		100,000		20,000		70,000		10,000		
51-00 Sundries		10,000		3,000		6,000		1,000		
55-00 Hospitality (non-UNDP projects)		4,000		1,000		2,500		500		
58-00 Support costs (CC and DC projects only)										
58-00 Surrender prior years' obligations										
<b>59-99 TOTAL-MISCELLANEOUS COMPONENT</b>		114,000		24,000		78,500		11,500		
<b>99-99 PROJECT TOTAL</b>		1,585,770		565,900		823,870		196,000		

## SCHEMA D'ARPA NGEMENT DE COORDINATION



## ORGANIGRAMME D'EFFECTIF



ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIELProjet de la République de Guinée Equatoriale

DP/EQG/93/.../11-01/J14201

Description de poste: Conseiller Technique Principal

Durée de la mission: 12 mois, renouvelable

Date d'entrée en fonction: Mars/Avril 1994

Lieu d'affectation: Malabo (avec possibilités de déplacements à l'intérieur du pays)

But du projet: Assister le Gouvernement Equato-Guinéen à la mise en place d'un programme intégré de formation destiné aux promoteurs et dirigeants de PME/PMI.

Attributions: Le Conseiller Technique Principal travaillera en étroite collaboration avec le Directeur/Coordinateur National du projet et avec les hauts responsables/représentants des Institutions locales concernées par la promotion de l'entrepreneuriat en Guinée Equatoriale. Il sera chargé de la programmation, de la coordination et de la supervision des activités du projet en coopération avec son Homologue ci-dessus. Il préparera les rapports trimestriels d'activités du projet. Plus particulièrement, il s'acquittera des fonctions suivantes:

- Assurer la préparation, la coordination du développement des différents programmes/ateliers de formation et de sensibilisation prévus
- Participer à l'animation de ces modules de formation
- Assurer l'acquisition, l'installation des matériels/équipements du projet
- Superviser les activités du personnel technique, administratif, national et international du projet et
- responsable de la gestion quotidienne du projet
- Préparer et soumettre les rapports trimestriels sur l'état d'avancement du projet, ainsi que le rapport final, en coopération avec le Coordinateur National.

Qualification et expérience professionnelle:

Economiste/ingénieur industriel, spécialiste en formation industrielle ayant la vaste expérience en matière de gestion et d'assistance aux Petites et Moyennes Entreprises (PME/PMI) dans les pays en développement en général et en Afrique en particulier.  
Expérience professionnelle en milieu africain fortement souhaitée.

Connaissances linguistiques:

Espagnol - Français et/ou Anglais souhaitable.