



**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)

20980

Distr. RESTREINTE

IO/R.285

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

XP/EQG/92/103

REPUBLIQUE DE GUINEE EQUATORIALE

Rapport technique : Etudes des besoins en formation de promoteurs  
et dirigeants de PME/PMI et proposition d'un programme de formation\*

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.

**TABLE DE MATIERE**

RESUME	1
INTRODUCTION	3
I - ANALYSE DU CONTEXTE	3
II - IDENTIFICATION ET ANALYSE DES BESOINS DE FORMATION	9
III - ANALYSE DES STRUCTURES ET PROGRAMMES DE FORMATION EXISTANTS	22
IV - CONDITIONS PREALABLES AU DEVELOPPEMENT DES PME/PMI	26
V - PROPOSITIONS D'AMELIORATION	31
CONCLUSION	38

**ANNEXES - Liste des personnes visitées à Malabo et à Bata**

- Lettre d'intention de la CEE au projet-formation du  
secteur PME/PMI

RESUME: RESULTATS ET RECOMMANDATIONS

L'objectif de la mission était de procéder à un examen approfondi des besoins en formation dans le domaine de création et gestion des petites et moyennes industrielles, tel que indiqué dans le document de projet XP/EQG/92/103.

(a) Pour ce faire, l'équipe a visité dans les deux grandes villes du pays (Malabo et Bata) une série d'entreprises de différentes tailles réparties par secteur d'activités. Elle a également visité des structures de formation susceptibles de combler les besoins de formation actuellement ressentis par les chefs des micro et petites entreprises productives. Elle a aussi procédé à un large échange de vue avec les acteurs et organismes nationaux et internationaux, directement ou indirectement impliqués dans le secteur de création et gestion des PME/PMI. La liste de ces acteurs et organismes est annexée au rapport.

(b) Des différentes rencontres et visites de la mission il se dégage que le secteur des petites et moyennes entreprises, ne disposant actuellement d'aucune structure de formation spécifiquement destinée à la formation et à l'encadrement de ses opérations économiques, est confronté à une série d'obstacles ou de contraintes suivantes:

1. L'environnement socio-économique défavorable marqué par des habitudes et pratiques peu compatibles avec le développement de l'esprit d'entreprise.
2. L'environnement institutionnel peu propice et très peu incitatif à la naissance des initiatives privées industrielles.
3. Inexistence d'un système d'éducation économique de base qui freine toute démarche entrepreneuriale cohérente.
4. Difficulté d'accès au crédit due à l'étroitesse ou à la quasi-inexistence d'un système bancaire qui, à priori, favorise le développement d'un système financier informel mais qui est tout aussi inexistant.
5. Difficulté d'accumulation d'une épargne consistante découlant notamment du bas niveau de revenu des ménages.
6. Le manque de moyens de production et le caractère souvent obsolète de quelques rares équipements des groupements coopératifs de production et de gestion.

(c) L'opinion générale qui rejoint celle de l'équipe est que le développement des petites et moyennes entreprises confrontées aux problèmes et difficultés cités ci-dessus, passe nécessairement par la formation des principaux acteurs de ce secteur. Cette formation devrait, à notre avis, comprendre les types de formation suivants:

1. Formation - information. Ce type de formation viserait à sensibiliser les principaux intervenants du secteur PME/PMI à la nécessité d'un dialogue indispensable à la mise en place d'un ensemble de mécanismes et de procédures et au respect d'un minimum de règles de jeu indispensables au fonctionnement harmonieux de la vie d'entreprise.
2. Formation à l'esprit d'entreprise. Inculquer l'esprit d'entreprise non seulement à tous les créateurs potentiels de petites entreprises formelles mais aussi aux étudiants des écoles de formation professionnelles dont les finissants possèdent une certaine technicité ou un savoir-faire, base de création d'une entreprise productive.
3. Formation à l'organisation et à la gestion. Cette formation s'adressera prioritairement aux cadres techniques et administratifs des structures d'encadrement concernées par le développement de l'entrepreneuriat en Guinée. (Ministères Industrie, Travail et emploi, les coopératives et fédérations de coopératives, bureaux d'étude ...).

Ces types de formation seront organisés sous forme de modules séquentiels, s'étalant tout au long de la vie d'une entreprise depuis la naissance de l'idée jusqu'à la liquidation ou au redressement de l'entreprise.

(d) Pour l'exécution de ce Programme Formation, la mission a proposé la mise en place d'un projet Préliminaire d'assistance qui à titre expérimental, retiendrait les besoins immédiats les plus urgents dans certains secteurs-clés de l'économie guinéenne.

Le projet dont l'horizon n'excédera pas deux ans dans un premier temps, devra être financé par un syndicat de bailleurs de fonds sous la coordination du PNUD et aura une structure légère, compte tenu de l'environnement incertain.

Le principal intérêt de ce projet sera non seulement de susciter l'émergence d'une nouvelle classe de petits entrepreneurs locaux, mais aussi de freiner ce que l'un de nos interlocuteurs a appelé "Le déstockage des ressources humaines les plus créatrices vers les pays de la sous-région."

## INTRODUCTION

La Guinée Equatoriale comme la plupart des pays les moins avancés, a une économie essentiellement basée sur l'agriculture. Le secteur industriel est quasi inexistant et occupe une place négligeable dans la richesse du pays. Ce secteur est composé d'un sous-secteur formé essentiellement de micro et petites entreprises, constamment confrontées à de nombreux obstacles multifformes. Ce sous-secteur est pourtant celui qui offre plus de possibilités d'emploi à une partie importante de la population à laquelle la Fonction Publique en crise, ne peut plus satisfaire.

Le principal obstacle qui freine le dynamisme de ce sous-secteur est le manque de formation appropriée. Cette formation doit comprendre notamment le développement du potentiel entrepreneurial des acteurs actuels et potentiels et leur assistance dans le démarrage de leurs unités. Elle doit être accompagnée d'un ensemble de dispositifs qui permettent de sécuriser les créateurs et de susciter des vocations.

La présente étude a pour but d'analyser en profondeur les besoins réels des créateurs du secteur et de proposer les voies et moyens de mieux répondre à leurs besoins de formation.

Mais avant de procéder à cette analyse, il convient d'abord de situer les différentes facettes du contexte dans lequel les chefs d'entreprise évoluent ainsi que l'état d'esprit et les contraintes qui freinent le plein épanouissement du créateur des petites et moyennes entreprises de production.

### I - ANALYSE DU CONTEXTE

Cette analyse portera essentiellement sur une série d'éléments clés permettant de mieux cerner le contexte dans lequel le sous-secteur des petites et moyennes entreprises se situe et le cadre de notre étude. Ces éléments sont les suivants:

#### 1. Contexte géographique

La Guinée Equatoriale est située dans le Golfe de Guinée dans la zone équatoriale, sur la côte ouest de l'Afrique. Elle a une superficie totale de 28.051 km<sup>2</sup> avec une population de 356.100 habitants (1991). Cette population qui croit à un taux de 2.1% par an, est inégalement répartie sur deux régions distinctes :

- (a) Une région insulaire avec 2.017 km<sup>2</sup> est constituée des îles de Bioko, d'Annobon, Cosisco et Elobey. Malabo qui est aussi la capitale du pays en est la capitale avec 46.300 habitants.

- (b) La région continentale est la plus vaste et la plus peuplée avec une population de plus de 216.000 habitants et une superficie de 28.000 km<sup>2</sup> - Bata en est la capitale avec une population de 51.000 habitants.

Ces deux régions fonctionnaient avant 1968, comme deux administrations indépendantes l'une de l'autre. Il a fallu attendre le 12 octobre 1968, date à laquelle la Guinée Equatoriale obtint son indépendance, pour que ces deux régions soient unies et placées sous une administration unique. L'union de ces deux régions est connue aujourd'hui sous le nom de Guinée Equatoriale.

## 2. Contexte politique

Au départ des espagnols en 1968, le pays est tombé dans les mains d'un ancien cadre de l'administration coloniale qui progressivement devait faire de la Guinée Equatoriale ce qu'elle est aujourd'hui. Il a régné sans partage sur le pays jusqu'en octobre 1979, date à laquelle, l'actuel président, membre de sa famille, prit le pouvoir à la suite d'un coup d'Etat.

Dès sa prise de pouvoir, le nouveau président a montré sa volonté d'apporter des changements politiques et des améliorations sensibles dans la vie des citoyens guinéens. Cette volonté de réforme s'est rapidement heurtée aux intérêts des membres de la famille présidentielle et à ceux de la bureaucratie en place.

Les récentes mesures d'ouverture démocratique sont une autre preuve de la volonté du gouvernement de tourner la page de l'ancien régime. Mais le comportement du parti au pouvoir, en dépit des déclarations officielles, a suscité une certaine méfiance de la part des partis politiques. Aujourd'hui à l'exception des leaders de quelques partis politiques qui ont décidé de tester l'honnêteté du gouvernement sur place, la grande majorité, méfiante, attend à l'étranger les preuves de la bonne foi du Gouvernement.

Cette situation politique crée dans le pays une tension latente. Les guinéens se méfient toujours les uns des autres à cause d'un système de délation savamment entretenu depuis longtemps - La liberté d'expression reste encore un vain mot. Les bailleurs de fonds qui croient peu en la volonté du Gouvernement de s'engager dans un processus démocratique réel, observent un attentisme mesuré dans les différentes décisions de financement des activités.

### 3. Contexte économique

La Situation politique qui prévaut actuellement dans le pays a un impact déterminant sur une économie fragile qui n'a pas encore réussi à se remettre des dévastations de la première République. Pour refaire la santé de l'économie guinéenne qui avait avant l'indépendance l'un des niveaux de vie les plus élevés de l'Afrique, le Gouvernement a pris en 1985 un certain nombre de décisions importantes. En plus de l'adoption du Francs CFA en remplacement de l'ancienne monnaie, (BIPK) et de son entrée dans les différentes organisations sous régionales (UDEAC, BEAC et CEEAC) le gouvernement a procédé à l'abolition de tous les contrôles de prix et adopté un programme de privatisation des plantations et des entreprises publiques. Depuis 1988, le gouvernement a réussi à négocier avec le Fonds Monétaire International (FMI) un programme de trois ans d'un montant total de 12.9 millions de dollars américains.

Toutefois, les relations entre le gouvernement et les agences de développement multilatérales ont connu une évolution en dents de scie. En 1989, les négociations avec le FMI ont été suspendues. Il a fallu attendre jusqu'en décembre 1991 pour aboutir à une conclusion heureuse. La Banque Mondiale a décliné de son côté une demande de prêt d'ajustement structurel et n'a limité son assistance qu'aux projets permettant d'améliorer les conditions de vie des personnes démunies.

Les cultures de cacao et du café ont longtemps été la pierre d'assise de l'économie guinéenne. Toutefois, la chute du prix interne de ces deux produits au cours de ces dernières années (255 FCFA pour la cacao et 160 fCFA pour le café), conséquence directe de la baisse des prix de ces matières premières sur le marché international, a provoqué une démotivation générale des planteurs qui abandonnent graduellement leurs plantations vieillissantes.

La campagne du cacao pour 1992/1993 s'est achevée avec une exportation de 3.877 tonnes soit un recui de près de 43% par rapport à la précédente campagne. Quant à la filière café qui constitue un secteur d'activité primordiale dans la région continentale (BATA), elle est en situation de quasi-faillite. Les exportateurs ont en effet cessé toute exportation, les prix de vente ne couvrant pas le coût de production.

Ces deux cultures apparaissent aujourd'hui essouffées et incapables de jouer leurs rôles historiques dans l'économie guinéenne. Dans ces conditions, le gouvernement fonde beaucoup d'espoirs sur les revenus pétroliers provenant du seul puits actuellement en exploitation pour balancer son budget déficitaire. Mais la faiblesse actuelle de l'exploitation pétrolière (4.500 barrils/jour), malgré son évolution rapide et ses prévisions optimistes de 8.000 barils/j en fin d'année 1993, ne peut permettre de soulager à court terme l'état des finances publiques guinéennes.

L'importance du déficit budgétaire persistant du pays a été l'un des points de discorde dans les relations avec les institutions financières internationales. Le budget de 1991 a cependant montré une légère diminution du déficit qui s'élève actuellement à 458 millions de Francs CFA. Cette légère amélioration résulte notamment des revenus provenant des royalties du pétrole et d'un ralentissement des dépenses de l'Etat. Le revenu par habitant de la Guinée était en 1989 de 360 dollars américains.

#### 4. Contexte financier et bancaire

La vie financière de la Guinée a été récemment marquée par une faillite complète du système bancaire. Beaucoup d'opérateurs économiques et la majorité de ménages y ont perdu la quasi totalité de leurs épargnes.

Cette situation a créé une méfiance généralisée vis-à-vis de la seule institution bancaire qui a pu être épargnée par la crise laquelle a secoué les institutions financières du pays. La BIAO-Meridien est en effet depuis quelques années, la seule banque qui avec ses deux guichets (Malabo et Bata) se trouve en situation de monopole.

Cette situation dicte le comportement des dirigeants de la banque qui exige des montants exorbitants pour accéder à ses produits financiers : compte courant : 150.000 FCFA, soit plus de 550 USD. Compte d'épargne : 75.000 FCFA soit plus 250.0 USD. Cette politique s'explique difficilement dans un pays où le salaire moyen des fonctionnaires est de 25.000 FCFA soit moins de 100 dollars US. Par ailleurs, elle n'accorde pas de crédit à court et moyen terme aux petites et moyennes entreprises à l'exception de celles qui bénéficient d'une ligne de crédit d'une organisation internationale.

Cette politique restrictive accroît la méfiance des ménages et des créateurs d'entreprise vis-à-vis de la banque. Elle encourage aussi indirectement la formation d'un système financier informel ou l'arrivée d'une nouvelle banque sur le marché. Car pour la quasi-totalité des entrepreneurs que nous avons rencontrés, "la BIAO-Meridien n'est pas la banque des opérateurs économiques, c'est une banque des ministres et des expatriés"; ce qui explique le fait que les guichets sont souvent désespérément vides en dépit de leur nombre limité.

#### 5. Contexte administratif et légal

Le secteur privé en général et celui des petites et moyennes entreprises en particulier fonctionne en Guinée Equatoriale dans un cadre administratif et légal peu clair. Tout semble échapper à l'administration qui improvise pour répondre aux besoins.

La plupart des opérateurs économiques se plaignent en effet de la prévalence de l'arbitraire dans leur relation avec les membres de l'administration. L'absence des règles de jeu fait des propriétaires de petites unités, les victimes désignées, des représentants de l'Etat. En effet, les crédits-clients consentis plus ou moins volontairement à ces derniers et qui sont restés non remboursés de façon impunie, ont été la cause de plusieurs faillites prématurées.

De l'avis de ces opérateurs économiques, la peur et la crainte qui résultent de cette situation, expliquent la rareté des vocations pour les activités industrielles et bloquent le développement de l'esprit d'entreprise.

Pour les responsables de l'administration, cette situation de vide administratif est plutôt attribuable au manque de ressources humaines compétentes, suffisantes et capables de proposer un cadre administratif cohérent, susceptible de façonner une nouvelle mentalité propre à la création d'entreprise.

## 6. Contexte industriel

Le secteur industriel est pratiquement inexistant en Guinée Equatoriale. Il n'occupe que moins de 10% dans l'économie nationale. Cette faible structure industrielle est dominée essentiellement par des micro et petites entreprises qui se répartissent entre les activités alimentaires, forestières, construction, chimiques et services.

Ce secteur traverse présentement une situation difficile. Plus de la moitié des entreprises du secteur est en effet fermée. Parmi celles qui fonctionnent, la production est au ralenti. Certains promoteurs et chefs d'entreprises attendent que la situation économique et politique s'améliorent avant de s'engager dans des investissements coûteux. D'autres, impatientes, continuent de s'expatrier vers les pays voisins (Gabon et Cameroun) en attendant une conjoncture propice à l'investissement.

Tout porte à croire que l'on assiste présentement à une démobilisation générale des opérateurs économiques dans tout le pays. Les initiatives entrepreneuriales sont rares. Tous attendent que le boom pétrolier promis tienne ses promesses pour que renaisse la confiance des investisseurs.

## 7. Les raisons et les conditions d'un espoir de développement du secteur des PME/PMI

La Guinée Equatoriale apparaît actuellement dans la sous-région de l'Afrique Centrale comme un pays vierge, regorgeant de ressources naturelles non encore exploitées.

La fertilité de son sol et l'existence d'un micro-climat volcanique offre des possibilités au développement d'une agriculture intensive diversifiée. Elle se situe par ailleurs dans une ceinture géographique où les recherches géologiques ont révélé la présence d'importantes richesses dans son sous-sol. Il s'agit, par exemple, du fer, du cuivre, du manganèse, de l'uranium, du silice, du titane, de l'or et surtout du pétrole. La Guinée a, en fait, les mêmes atouts qui donnent aujourd'hui au Gabon, au Cameroun et au Nigeria, ses voisins immédiats, des avantages comparatifs importants.

Toutefois, à la différence de ses voisins, le pays attire très peu d'investisseurs, en raison notamment de son passé politique récent. Ses richesses du sous-sol restent donc présentement quasi inexploitées. Cette situation fait de la Guinée un pays-réserve qui n'a pas encore dit son dernier mot.

L'évolution rapide de la production du puits de pétrole actuellement en exploitation et la mise en valeur d'autres puits peut offrir à court et à moyen terme un nouveau souffle à l'économie nationale. Les retombées sur le pouvoir d'achat des ménages devraient permettre un regain de confiance aux créateurs de micro et petites entreprises. Ce qui malgré la résignation et la démobilisation généralisées que l'on observe actuellement çà et là dans le milieu d'affaires guinéen, prouve que l'espoir n'est encore pas perdu et que les opportunités restent intactes et réelles. Mais cela implique la préparation du futur créateur à prendre des initiatives et à tirer meilleur profit des opportunités qui se profilent à l'horizon.

Dans ce cadre, il convient de s'attaquer résolument à la faiblesse de la formation des promoteurs et chefs d'entreprise, faiblesse qui constitue actuellement le principal frein au développement de l'entrepreneuriat guinéen. L'avenir de la Guinée qui a une économie non structurée passe nécessairement par la formation des créateurs actuels et potentiels des petites et moyennes entreprises, formation sans laquelle, aucun développement du secteur des PME/PMI ne peut être possible.

La présente étude répond à cette préoccupation. Elle a pour but d'identifier les besoins de formation des acteurs de ce secteur, en vue de proposer un programme de formation guinéen capable de susciter le développement de l'entrepreneuriat guinéen.

## II - IDENTIFICATION ET ANALYSE DES BESOINS DE FORMATION DES SECTEURS

### 2.1. Typologie du tissu industriel

Les secteurs existants de l'économie Equato-guinéenne se présente comme suit en 1990 :

	Nombre d'établissements			Effectifs		
	Total	Ile	Continent	Total	Hommes	Femmes
Exploitation forestière	20	2	18	1174	1119	55
Production pétrolière	2	1	1	15	13	2
Industrie manufacturière	50	18	32	644	625	19
Electricité	2	1	1	106	98	8
Construction	16	10	6	496	465	31
Commerce	368	122	246	1195	968	227
Services	312	220	92	1432	1075	357
Transports terrestres	2	1	1	21	21	0
Transports maritimes	2	2	0	67	55	12
transports aériens	4	3	1	44	30	14
Institutions bancaires	4	2	2	133	91	42
Emission de radio et de télévision	3	2	1	133	100	33
Communication	2	1	1	71	34	37
<b>TOTAL</b>	<b>787</b>	<b>385</b>	<b>402</b>	<b>5531</b>	<b>4694</b>	<b>837</b>

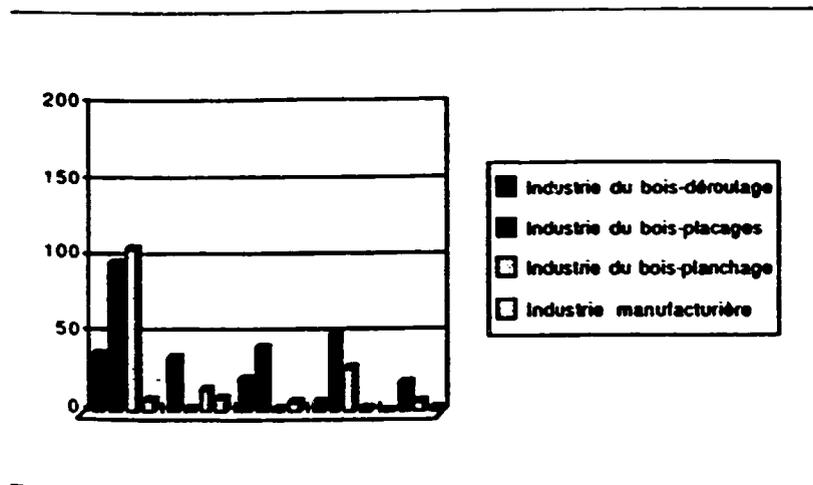
Il se dégage donc de cette situation globale du secteur productif que la taille moyenne des entreprises est de 7 agents. Ce qui dénote en définitive une structure largement dominée par des entreprises de petites tailles voire des micro-entreprises. Ceci est non seulement corroboré par les observations sur le terrain mais en s'intéressant juste aux commerces et aux services on constate que la taille moyenne des établissements est de moins de 4 employés.

Ces observations montrent toute l'importance que représente l'analyse du secteur des PME/PMI en Guinée Equatoriale.

Ceci dit, pour avancer dans notre étude, il convient d'adopter une typologie des activités industrielles. Pour ce faire, il est nécessaire d'avoir une idée de l'importance relative des différents sous-secteurs dans la production globale. Le tableau ci'après indique la contribution des différents sous-secteurs au P.I.B.

#### Composition du PIB

	1986	1987	1988	1989	1990
Industrie du bois-déroulage	36	34	20	6	
Industrie d' bois-placages	94	2	40	48	18
Industrie du bois-planchage	106	13	2	27	5
Industrie manufacturière	7	8	5	2	2
Industrie des oléagineux	1	1	2	3	2
Autres industries					



on en déduit la place prépondérante des industries de transformation du bois, suivies par les industries manufacturières prises dans leur ensemble.

Ce schéma ne fait pas apparaître explicitement les industries alimentaires et agro-alimentaires qui restent une priorité pour la politique de développement du pays. Par ailleurs, il n'est pas pris en compte les industries du secteur de la construction qui assurent une activité de premier plan dans le contexte actuel de la production industrielle.

Il ressort de tout ce qui vient d'être dit que nous pouvons retenir la typologie suivante pour l'analyse des besoins de formation de l'industrie en Guinée Equatoriale.

	Localisation
Industrie alimentaire-Agro Industrie Boissons gazeuses Boulangerie -pâtisserie Produits oléagineux Minoterie Séchage du cacao et du café	Malabo Malabo/Bata Malabo Malabo
Industries forestières Déroulage du bois Scieries Menuiseries Huisseries	Malabo/ Bata
Industries de la construction Briqueteries Fabriques de parpaings et produits connexes Structures métalliques	Malabo/ Bata
Manufactures et services industriels Ateliers électro-mécaniques Ateliers mécaniques Ateliers de peinture et de carrosseries Ateliers d'électricité Fabriques de vêtements Vulcanisation Savonneries	Malabo/ Bata

En définitive on peut conclure que l'industrie de la Guinée équatoriale est encore embryonnaire et les établissements industriels existants dans les différents secteurs sont constitués soit d'unités et fabriques artisanales, soit d'entreprises de moyennes et de petites tailles. Les unités d'une certaine envergure qui correspondaient à des initiatives gouvernementales se sont vues forcées d'arrêter pratiquement toutes leurs activités du fait des implications de la conjoncture économique.

Pour approcher ce secteur avec les plus grandes chances de couvrir correctement les besoins en formation, nous nous proposons d'adopter la typologie ci-dessus qui permet d'identifier 3 à 4 sous-secteurs d'activités.

## 2.2. Identification et analyse des besoins de formation

Comme nous l'avons dit, après avoir classifié les secteurs ou plutôt les métiers du secteur industriel, nous pouvons en nous appuyant sur les travaux de terrain effectués dans les deux principales localités du pays, procéder à une revue et à une analyse des besoins identifiés dans chaque cas.

### Sous-secteur Industries forestières

Ce sous-secteur est représenté par des entreprises de plusieurs types:

- .scieries
- .unités de déroulage
- .unités de placage

On retrouve donc dans ce sous-secteur la domination d'entreprises de 1ère transformation du bois. Ces unités moins d'une dizaine au total ont toutes leur production orientée en grande partie vers le marché local.

La seconde transformation du bois est essentiellement le fait de menuiseries et de fabriques d'huisseries de tailles moyennes (moins d'une dizaine aussi).

L'évolution récente de l'économie a vu un rétrécissement de la première transformation et évidemment un développement plus important de l'informel dans la partie seconde transformation. C'est ainsi qu'il convient de rattacher à ce sous-secteur l'ensemble des métiers du bois qui donnent lieu à un développement important d'intervenants à la sauvette pour la plupart menuisiers, charpentiers, etc...que l'on observe dans le secteur et qui se trouvent alimentés

- soit par des nouveaux chômeurs du fait de la récente fermeture de telle ou telle unité de production de la place
- soit par des nouveaux formés sortant des établissements d'enseignement recelant de la formation dans le domaine correspondant.

Il est évident que quelle que soit la catégorie des ressources humaines identifiées dans ce sous-secteur, le niveau général de formation qu'elle dispose est très bas, ne lui permettant pas de faire face valablement aux exigences de son métier; Le rendu final au niveau de la qualité finale des produits meubles notamment est là pour en témoigner. En fait on peut dresser les besoins pour chaque strate des ressources humaines comme suit:

### Les besoins du Sous-secteur Industries forestières

Catégories de ressources humaines	Caractéristiques	Besoins potentiels
Ressources humaines intervenant dans les industries et manufactures en place	Cette catégorie de professionnels sont caractérisés par un âge moyen assez élevé, une connaissance technique ancienne et pas mise à jour, une absence d'intégration de la dimension managériale	300
Ressources humaines fournissant des prestations à titre individuels dans le secteur (tâcherons etc...)	Dans cette catégorie on retrouve de nombreux jeunes gens, mais aussi des techniciens des anciennes entreprises ayant exercées sur la place	200
Ressources humaines ayant reçu une formation technique sans jamais exercer	Cette catégorie est essentiellement formée de sortants du système scolaire local	N.D.
Ressources humaines en cours de formation dans le système de formation et d'apprentissage	Cette catégorie constitue la réserve de main d'oeuvre pour le futur	N.D.

L'estimation détaillée des besoins potentiels est présentée en annexe.

Les besoins potentiels sont exprimés ici en termes d'effectifs qu'il serait souhaitable de former. Ces effectifs ne conviennent pas nécessairement aux effectifs locaux du secteur et sont estimés dans chaque cas en fonction de ratio observés auprès des entreprises enquêtées.

#### Sous-secteur des industries alimentaires et agro-alimentaires:

Ce sous-secteur est représenté par:

- L'industrie de boissons gazeuses
- La minoterie (en arrêt de production)
- Les boulangeries
- Les pâtisseries
- Des manufactures de séchage de cacao et de café
- Des structures artisanales de transformation et de conditionnement des produits agricoles.

Les structures industrielles les plus en vue étaient l'unité de boissons gazeuses et la minoterie. Aujourd'hui la minoterie est en arrêt et l'unité de boissons gazeuses fonctionne à un rythme ralenti, de sorte que la part la plus importante des activités de ce sous-secteur est à rechercher au niveau:

- soit des boulangeries-pâtisseries
- soit des unités de transformation et de conditionnement des produits agricoles.

Ainsi pour ce sous-secteur la question de la formation apparaît:

- soit au niveau des structures de nature moderne évoluant dans le secteur; dans ce cas, il s'agit de petites structures entre les mains des locaux, les unités d'une certaine taille étant, en général, la propriété des expatriés.

soit au niveau des structures de type artisanal de transformation, de conditionnement et de conservation des produits agricoles; dans ce cas, le mouvement coopératif dispose d'une large influence auprès des opérateurs concernés et la formation à mettre en place doit intégrer cette composante.

Dans tous les cas les niveaux techniques et managériaux observés doivent être mis à jour. Ici aussi on peut stratifier les groupes cibles comme suit:

**Les besoins du sous-secteur des Industries alimentaires et agro-alimentaires:**

Catégories de ressources humaines	Caractéristiques	Besoins potentiels
Ressources humaines intervenant dans la partie moderne de ce sous-secteur	Cette classe de professionnels sont caractérisés par la prépondérance de la main d'oeuvre banale sans aucune formation que celle obtenue sur le tas. c'est notamment la caractéristique des nationaux chefs d'entreprises	100
Ressources humaines intervenant au niveau de l'artisanat de transformation de conditionnement et de conservation des produits agricoles	Les ressources humaines ici sont constitués en général de coopérateurs sans aucun niveau de formation de base.	100
Ressources humaines en cours de formation dans le système de formation et d'apprentissage et destinés à ce sous-secteur	Ce sont les ressources en réserve.	N.D.

**Sous-secteur des industries de la construction:**

Ce sous-secteur est dominé par quelques entreprises de renom notamment la COLASESGA qui se partage la place avec des entreprises générales de construction de taille plus modeste.

En fait le marché est relativement réduit; les entreprises qui intervenaient jusque-là étant pour la plupart fermées. les besoins de construction qui s'expriment à travers les appels d'offres sont couverts soit par des entreprises venant de l'extérieur du pays attirées par l'objet des offres, soit par des entreprises souvent constituées expressément pour les besoins des soumissions sollicitées. Ce qui est caractéristique c'est que la quasi totalité de ces entreprises disparaissent avec la fin de l'oeuvre, ne laissant en général sur place que quelques employés subalternes alors réduit au chômage ou à des prestations de services à la sauvette comme tâcherons.

Pourtant si on examine l'ensemble des travaux réalisés ces dernières années dans ce secteur, malgré l'effondrement qu'on a connu en 1989 :

- on constate que la partie moderne du secteur fait plus appel à de la main d'oeuvre formée sur le tas, compte tenu des contraintes légales qui pèsent sur l'employeur au moment d'une rupture de contrat. Les effectifs sont donc d'âges élevés et évidemment de niveau de formation bas (CEPE);

on assiste aussi à un regain d'intérêt pour le secteur du fait des financements de quelques organisations internationales qui conduisent encore certains projets et programmes engagés depuis les années qui précèdent.

Les effectifs globaux du secteur devraient avoisiner 500 emplois y compris les micro-entrepreneurs ayant un minimum d'organisation. Mais nous ne comptons pas ici les tâcherons individuels qui sont légions, soit des rescapés d'entreprises qui ont mis la clef sous la porte soit des jeunes sortant des écoles de formation de la place.

Pour toutes ces catégories de ressources humaines une formation est nécessaire, ce d'autant plus que dans ce sous-secteur les entreprises leader sont soucieuses de sous-traiter certains travaux spécifiques à des locaux à condition que cela corresponde pour eux à un réel allègement du poids de gestion administrative du personnel notamment.

Pour cerner les besoins en formation nous pouvons distinguer les catégories suivantes:

**Les besoins du sous-secteur des Industries de la construction:**

Catégories de ressources humaines	Caractéristiques	Besoins potentiels
Ressources humaines en activité dans les structures et sociétés en place	Agents ayant une grande ancienneté dans les entreprises ont été souvent formés sur le tas	300
Ressources humaines intervenant comme salariés dans les unités de moyennes taille ou se vendant comme tâcherons	Agents soit issus des entreprises de la 1 <sup>re</sup> catégorie, soit ayant suivi un apprentissage sur le terrain, en général d'âges élevés.	300
Ressources humaines formés à la recherche d'un emploi	Sortants des écoles de formation de la place. Ils sont au chômage	N.D.
Ressources humaines en cours de formation	Réserves dans les différents cycles de formation	ND

**Sous-secteur des industries manufacturières:**

Les différentes autres industries de transformation sont regroupées dans cette catégorie par raison de commodité de traitement. On retrouve ainsi:

- les fabriques de savon, de détergent, etc..
- les ateliers de mécanique
- les ateliers d'électromécanique
- les ateliers de carrosserie et de peinture
- les fabriques de vêtements
- les fabriques artisanales d'huile de palme
- etc...

Ces unités sont quasiment toutes de taille micro sauf quelques unes qui ont une taille moyenne (INJASA, COPRASA). La plupart des structures modernes ayant une certaine taille ont par ailleurs eu à disparaître progressivement du marché (en arrêt en général) pour laisser la place à la production artisanale; on l'a vu pour la fabrication de l'huile de palme entre autre.

Au niveau de la main d'oeuvre et des ressources humaines ce secteur représente 700 actifs. Ces effectifs sont en général de bas niveau parce qu'évoluant dans le secteur informel qui privilégie les qualifications sur le tas moins exigeantes en matière de rémunération. On peut ainsi noter que:

- . Les patrons des manufactures sont souvent des employés ayant fait leurs expériences sur le tas avec des connaissances rudimentaires en gestion
- . Le personnel employé est surtout choisi sur le tas, évitant ainsi l'utilisation de jeunes formés qu'il faudrait payer plus cher
- . Le personnel salarié administratif ou de gestion est en général inexistant

Nous pouvons donc classer les besoins en formation comme suit:

**Les besoins du sous-secteur des Industries manufacturières:**

Catégories de ressources humaines	Caractéristiques	Besoins potentiels
Patrons et propriétaires des manufactures, fabriques et ateliers	Classe disparate comprenant des expatriés et quelques nationaux avec des formations en management d'un niveau modeste	-- ! !
Personnel salarié administratif et de gestion	Personnel souvent inexistant, et dont le rôle est souvent assumé par le patron. Dans tous les cas ce personnel n'est pas formé	! > 350 !
Ressources humaines affectées aux tâches techniques	Personnel avec des connaissances techniques anciennes qui nécessiteraient d'être mises à jour	! --
Ressources humaines formés à la recherche d'un emploi	Jeunes sortants du système de formation, en général réduit au chômage	N.D.
Ressources humaines en cours de formation	Réserves de jeunes dans le système de formation	N.D.

**Les autres activités liées au développement industriel:**

Comme nous l'avons vu les différentes activités classées dans les groupes qui précèdent concernent la production de biens ou de services industriels. Mais il est évident lorsqu'on a parcouru le secteur industriel en Guinée Equatoriale que la fourniture unique des formations adéquates aux opérateurs économiques ne sera pas suffisante à la relance des activités de production. En effet le cadre environnemental actuel est lui même un véritable blocage à l'essor du secteur des affaires.

Il existe cependant un ensemble d'activités qui convenablement canalisées peuvent aider à oeuvrer dans le sens de la levée de certains goulots d'étranglement qui sont aujourd'hui la caractéristique de l'environnement des affaires en Guinée Equatoriale.

Dans ce sous-secteur nous pouvons regrouper toutes ces activités non traditionnellement retenues au titre du secteur industriel mais que nous considérons comme primordiales à prendre en considération dans le cadre de l'essor du secteur privé de la Guinée Equatoriale. Parmi ces activités qui ne sont pas comptabilisées ailleurs, il nous semble important de nous intéresser spécialement à deux catégories que sont:

- les activités de coopératives orientées vers l'épargne et le crédit
- les activités de coopératives orientées vers la commercialisation et le transport

Il est vrai, la Guinée Equatoriale dispose de nombreuses coopératives dans différents domaines. Mais les deux domaines particuliers ci-dessus mériteront d'être pris en considération avec beaucoup d'attention, car ils constituent un cadre d'accompagnement idéal pour le développement des PME/PMI et le secteur privé.

Mais les différentes coopératives sont peu organisées et leurs structures restent embryonnaires. Il s'agira dans le cadre du projet de former l'ensemble des ressources humaines du secteur privé en constitution, à cette notion coopérative qui leur permettra d'utiliser le regroupement coopératif comme un moyen d'action

- . au niveau de l'amélioration du cadre financier de leurs activités
- . au niveau d'une meilleure prise d'assise sur le marché (local ou extérieur)
- . au niveau du regroupement et de la présentation des doléances du secteur industriel.

Pour ce faire nous pouvons stratifier les ressources humaines comme suit :

### **2.3. Aggregation des besoins de formation: les groupes cibles**

Nous venons, dans les pages qui précèdent d'identifier et d'analyser les différents besoins de formation par secteur. Il est évident qu'en fonction du secteur et du domaine considéré, les besoins ne sont pas de même nature. aussi afin de formuler convenablement un programme pour la Guinée Equatoriale nous devons de regrouper les besoins par classes compatibles et de dresser en conséquence le profil cible des ressources humaines à former dans chaque cas.

En reprenant les tables d'identification des besoins dressés auparavant et en les juxtaposant les unes sur les autres , il devient aisé de relever les catégories de besoins compatibles ainsi que le montre le tableau qui suit :

### 2.3. AGGREGATION DES BESOINS DE FORMATION : LES GROUPES CIBLES

	Industries forestières	Industries alimentaires et agro-alimentaires	Industries de la construction	Industries manufacturières	Activités d'accompagnement
Ressources humaines des manufactures en place	300	100	300	(350)	
Chefs d'entreprises	X Management /Marketing	X Management	X Management/ organisation, marketing	X Management/ organisation, marketing	X Formation mouv. coopératif .gestion coop. .production coop. .commerc. coop.
Administratifs et personnel de gestion	X Marketing	X Management/ administration, gestion	X Management/ organisation, marketing	X Management/ organisation, marketing	X Formation mouv. coopératif .gestion coop. .production coop. .commerc. coop.
Personnel technique	X Maîtrise technique /qualité	X Maîtrise technique /modernisation	X Maîtrise technique /modernisat*	X Maîtrise technique	X Formation mouv. coopératif .gestion coop. .production coop. .commerc. coop. .assistance groupes
Ressources humaines intervenant comme tâcherons	200	100	300		
Personnel formé sur le tas dans les entreprises aujourd'hui fermées	X Management gestion/ Marketing	X Management création/ Marketing	X Management gestion/ Marketing	X Management gestion/ Marketing	X Formation mouv. coopératif .gestion coop. .production coop. .commerc. coop. .assistance groupes
Personnel ayant reçu une formation dans le système local de formation	X Management / création		X Management/ création	X Management/ création	X Formation mouv. coopératif .gestion coop. .production coop. .commerc. coop. .assistance groupes
Autres ressources humaines					
Les sortants du système général de formation (sans débouchés)	X Management / création		X Management/ création	X Management/ création	
Ressources humaines potentielle en cours de formation	INTRODUCTION D'UNE INITIATION AUX TECHNIQUES DE MANAGEMENT & DE GESTION DANS LES DIFFERENTS CYCLES DE FORMATION DES STRUCTURES EDUCATIVES EN PLACE				
Producteurs individuels ou groupes de producteurs		X Maîtrise technique (qualité) gestion/ Marketing			

Il se dégage de ce qui suit que si l'on s'intéresse exclusivement aux secteurs productifs, les programmes de formation à suggérer devraient couvrir les domaines qui suivent:

1. Management Direction : Il devrait s'agir d'un enseignement général du management moderne destiné à donner les outils de base en vue de la direction des entreprises de petites tailles
2. Management Marketing : Cet enseignement sera aussi simple que possible et essaiera de relever la place du marketing. Ces outils de base seront fournis pour permettre aux PME/PMI d'être agressives sur le marché
3. Management organisation : L'absence d'organisation généralement constatée incite à prévoir un enseignement dans ce sens. On fournira les outils permettant à une unité de taille micro de s'administrer dans des conditions de coûts qui soient compétitifs
4. Management réhabilitation: De nombreuses PME/PMI visitées dans le secteur des manufactures méritent d'être reprises en main, mais l'équipe dirigeante souvent n'a aucune idée de ce qui peut être fait. L'enseignement prévu au titre de ce module devra donner à ces opérateurs les éléments leur permettant de dresser leur propre diagnostic et de formuler les plans de redressement correspondants
5. Management/Gestion : La gestion quotidienne des entreprises est sans doute simple et ardue à la fois.

Les différents outils de base permettant de suivre cette gestion moderne devront être fournis à un maximum d'opérateurs économiques

6. Management Productions:

Cette formation sera orientée vers la maîtrise des techniques de production les plus simples, l'accent sera mis sur la maîtrise des ingrédients qui assurent une certaine qualité au produit final

7. Management création :

De nombreux opérateurs qui seront touchés seront au niveau de la mise en oeuvre d'un nouvel investissement. L'enseignement prévu ici permettra de leur apporter l'ensemble des éléments nécessaires à la confection de leur projet d'investissement

8. Management des groupements :

Nous l'avons dit, l'approche en terme de groupements d'opérateurs, de coopératives, devra être un levier important dans la relance du secteur industriel privé en Guinée Equatoriale. Il est donc indispensable que, autant que possible l'ensemble des opérateurs soient informés et formés aux modèles de production qu'imposerait l'adhésion à des coopératives.

Particulièrement les modèles de coopératives de mobilisation de l'épargne et d'appui financier aux producteurs seront étudiés de manière à familiariser les opérateurs à leur fonctionnement

Le tableau ci-après résume ces différents types de formation pour lesquels les besoins ont été identifiés et dresse en même temps les catégories d'opérateurs cibles qu'ils devraient concerner.

#### Types de formation / groupe - cibles

catégories de formation	nature de la formation	Groupe - cible
1. Management direction	Formation manageriale orientée vers les fonctions de direction d'entreprise	-chefs d'entreprises existantes -cadres d'entreprises modernes -opérateurs futurs chefs de pme/pmi
2. Management marketing	Formation manageriale orientée vers les fonctions de marketing	-chefs d'entreprises existantes -cadres commerciaux d'entreprises modernes ou non -tâcherons futurs commerciaux de pme/pmi -responsables commerciaux de coopératives
3. Management organisation	Formation manageriale orientée vers les fonctions d'organisation et d'administration des pme/pmi	-chefs d'entreprises existantes -cadres administratifs d'entreprises modernes ou non -tâcherons ou universitaires futurs cadres administratifs de pme/pmi -responsables administratifs de coopératives
4. Management réhabilitation	Formation manageriale orientée vers les missions de diagnostics, réhabilitation des entreprises	-chefs d'entreprises existantes en difficultés -cadres de gestion d'entreprises en difficultés -universitaires futurs cadres auditeurs d'entreprises -responsables de coopératives
5. Management gestion	Formation manageriale orientée vers les fonctions de gestion courante de l'entreprise	-chefs d'entreprises existantes -cadres de gestion d'entreprises modernes et pme -tâcherons et universitaires futurs cadres de gestion de pme/pmi -cadres de gestion de coopératives
6. Management production	Formation manageriale orientée vers les fonctions techniques et de production	-personnel de production des entreprises et pme/pmi -tâcherons -jeunes formés futurs personnels de production.
7. Management création	Formation manageriale orientée vers la formulation et l'évaluation des projets d'investissement	-chefs d'entreprises existantes -tâcherons envisageant une création de pme/pmi -jeunes formés futurs créateurs de pme/pmi
8. Management des groupements	Formation à la gestion des groupements coopératifs	-tous les opérateurs notamment les responsables des coopératives existantes

En guise de conclusion, nous pouvons dire que les besoins actuels de formation des opérateurs équato-guinéens du secteur privé industriel sont suffisamment importants dans tous les secteurs pour justifier de l'intérêt qu'on peut accorder à une intervention dans le domaine de formation. Toutefois certaines caractéristiques de ces besoins :

- classe d'âge relativement élevée des opérateurs actifs
- incertitude sur ces opportunités réelles de débouchés économiques à terme.

incitent à la prudence. Nous avons donc eu à dresser une projection des besoins sur 2 à 3 ans dans le cadre d'hypothèses minimales. L'objectif étant de retenir un groupe d'opérateurs qui serviront de pionniers dans un schéma de développement dans lesquels les conditions de relance n'apparaîtraient au mieux que dans 2 ou 3 ans. Ce sont les besoins de ce groupe de près de 1500 opérateurs que nous avons pu typer selon les 5 catégories de formation résumées dans le tableau type de formation des groupes cibles ci-dessus indiquées.

L'analyse des structures et programmes de formation qui suit nous permettra de juger de la capacité des structures et programmes existants à répondre adéquatement aux besoins de ces opérateurs.

### **III - ANALYSE DES STRUCTURES, ET PROGRAMMES DE FORMATION EXISTANTS**

La Guinée Equatoriale a hérité de la colonisation espagnole, tout son système éducatif et culturel. L'organisation de l'éducation nationale et les différentes structures de formation existantes en sont donc fortement imprégnées. Les trois types de formation qui suivent illustrent cette organisation.

#### **1. Formation conventionnelle au niveau secondaire**

Cette filière comprend trois niveaux séquentiels comme on en trouve dans le système français par exemple. Il y a d'abord naturellement l'école primaire qui donne accès au niveau secondaire. Ce niveau comprend deux cycles. Cycle de 4 ans sanctionné par le baccalauréat élémentaire et un cycle de 3 ans au bout duquel on obtient le diplôme de baccalauréat supérieur.

Il existe à ce niveau des structures d'accueil relativement adaptées au besoin classique traditionnel. Il faut toutefois noter l'insuffisance et le caractère obsolète du matériel pédagogique existant dans la quasi-totalité de ses établissements du pays. Quant au programme de formation en vigueur dans ces établissements notamment en polytechnique, il est reconduit d'année en année sans se préoccuper de l'avenir des clients qui en sortent.

Aucun enrichissement du programme permettant d'adapter la formation aux besoins non seulement du milieu mais aussi des produits, n'a pas encore été entrepris, en dépit du chômage qui frappe les sortants des écoles techniques.

#### **2. Formation conventionnelle au niveau universitaire**

Le baccalauréat supérieur ouvre la porte à l'entrée à l'université ou dans les différentes écoles de formation universitaire. Mais en Guinée, l'obtention de ce diplôme ne donne pas droit à l'entrée automatique à l'université. Une mise à niveau s'avère nécessaire et doit s'effectuer à travers les institutions de préparation aux différentes facultés universitaires. L'école d'agronomie de Malabo par où transitent les bacheliers avant d'accéder aux écoles d'agronomie en Espagne en est une illustration. Il en est de même pour les écoles de formation à distance.

Toutes ces facultés transitoires ne semblent pas efficaces à en juger par le taux de succès généralement très bas. Ceci est notamment valable, dans les facultés d'éducation à distance où, à cause des difficultés d'encadrement des étudiants, le taux de succès dépasse rarement 20%.

Tous ces types de formation relèvent du Ministère de l'Education Nationale qui gère essentiellement la formation conduisant aux longues études. C'est donc à elle qu'incombe le rôle d'adaptation du programme de formation qui doit, à notre avis, briser les barrières entre les institutions de formation et les organisations consommatrices (entreprises et administrations publiques) des produits de ce secteur. L'instauration d'un dialogue et de liens/mécanismes opérationnels entre ces deux entités devrait permettre d'adapter la formation au besoin du milieu.

### 3. Formation technique et professionnelle

Ce type de formation relève du leadership du Ministère du Travail et de la Formation Professionnelle qui possède deux centres de formation (Ela Nguema à Malabo et Ecole Atelier de Bata). Les principales cibles de ces établissements sont des étudiants qui ne peuvent continuer leurs études dans le cycle normal des études pilotées par le Ministère de l'Education Nationale. Cette formation s'adresse aussi aux moins jeunes, âgés de 18 ans et plus mais ayant une certaine expérience de travail.

Le programme de formation en vigueur dure un maximum de deux ans et couvre les spécialités suivantes : fonderie, menuiserie, mécanique automobile, construction métallique électricité, plomberie et maçonnerie. La fin de chaque formation est sanctionnée par un diplôme qui qualifie les étudiants pour le marché de travail. Il en sort par promotion toute spécialité confondue, 80 personnes à Malabo et 10 à Bata.

Ces écoles offrent un programme de formation très pratique, à priori adapté aux besoins primaires d'un pays où tout est à faire. Mais les sortants ne semblent pas préparés à créer de petites entreprises de services. Ils se mettent donc systématiquement à la disposition du secteur industriel et de l'administration qui, en raison de la conjoncture économique actuelle, ne peuvent embaucher de nouvelles ressources. A l'exception de quelques rares chanceux, tous les sortants des deux dernières années n'ont pu être placés, selon ce que nous a confié un observateur. Tout se passe donc comme si l'objectif de ces deux écoles était de former pour former des chômeurs.

La persistance du taux du chômage qui frappe les sortants de ces établissements professionnels fait l'objet depuis un certain temps de préoccupation au niveau du Ministère du Travail. Des solutions palliatives sont proposées par différents intervenants. On s'achemine graduellement vers l'introduction de l'organisation et gestion d'entreprise dans le programme de formation. Ce qui, à terme, devrait préparer et inciter les sortants à créer de micro entreprises individuelles.

Le soutien du gouvernement au développement des coopératives devrait aussi permettre de mettre à la disposition de ce genre de créateur, un ensemble de réponses aux problèmes financiers et techniques indispensables au lancement des initiatives-entrepreneuriales. Le manque de moyens que l'on pourrait appeler "trousse de premier établissement", a été souvent relevé comme principal obstacle à la création de petites entreprises de service. Toute réponse à ce besoin est donc, un geste de promotion de l'entreprenariat guinéen.

#### 4. Formation d'appoint

En marge du système de formation formel relevant des Ministères de l'Education National et du Travail, il existe un système de formation - assistance offert notamment par le biais des coopérations bilatérales.

Ce type de formation vise à apporter un appui au système en vigueur en vue de répondre à un besoin particulier. Plusieurs coopérations bilatérales appuient ce genre de formation. Les plus actives parmi ces dernières sont la coopération espagnole et la coopération française.

La coopération espagnole fournit, entre autres, à la Guinée, un ensemble de programmes d'assistance technique dans lequel la formation occupe une place prépondérante. Cette assistance couvre tous les secteurs de la formation, de l'éducation nationale à la formation professionnelle. Elle est particulièrement active dans la formation professionnelle qui bénéficie de sa part d'un soutien financier important.

Dans le domaine de la formation des promoteurs et chefs d'entreprise, elle n'a encore initié aucun projet spécifique. Elle envisage cependant de financer ou de participer au financement d'un projet de formation des animateurs de ce secteur.

Quant à la coopération française, elle a initié parmi d'autres un programme de formation destiné aux cadres de l'administration. Cette formation est en cours et couvre les volets linguistiques et perfectionnement des cadres dans les secteurs de compétence où se situe le projet d'appui.

Le projet DICSA est l'un des plus importants projets de développement en Guinée Equatoriale. Il est financé conjointement par un syndicat de bailleurs de fonds pour un montant totalisant 18 millions de dollars sur un horizon de cinq ans.

Ce projet qui couvre notamment les volets commercialisation, vulgarisation, vente des intrants et épargnes et crédit a pour but d'encourager ou de développer les capacités de création d'entreprise agro-alimentaires. Dans ce cadre, il a été organisé toute une série de séminaires de formation auxquels les promoteurs et chefs d'entreprises agro-alimentaires ont pris part.

Le projet DICSA est un élément central de la politique de développement agricole du pays. Ses activités de formation, quoi que récentes, ouvrent des perspectives prometteuses au renforcement des capacités des créateurs d'entreprises du secteur agro-alimentaires.

La formation d'appoint se présente en définitive comme un mécanisme permettant de répondre au besoin de formation que les structures de formation classique en vigueur ne peuvent fournir aux clients particuliers. Ce type de formation apparaît comme une nécessité dans l'état actuel des besoins et peut constituer une composante importante dans l'ensemble du programme de formation destiné au secteur des petites et moyennes entreprises.

La Guinée Equatoriale est dotée d'un système de formation classique relativement complet. Mais ce système relève selon sa spécialité de départements ministériels qui malheureusement agissent en vase clos.

Il n'existe en effet aucun mécanisme de coordination permettant aux différents acteurs du système de formation d'adapter la formation à la production, de répondre aux besoins des organisations qui utilisent les produits du système et de corriger l'inadéquation qui existe actuellement entre la formation et l'emploi.

##### 5. Programme de formation des chefs d'entreprise

Toutes les structures de formation et les programmes existants n'offrent, actuellement de façon spécifique, aucun programme de formation destinée aux promoteurs et chefs d'entreprise. Tout se passe présentement comme si un entrepreneur n'a pas besoin d'être formé pour exercer son métier en Guinée Equatoriale.

Les récentes initiatives timides du Ministère du Travail et de l'Emploi portant sur la formation des coopérateurs ne suffisent pas non seulement à couvrir les besoins existants mais surtout à développer l'entrepreneurship dont le pays a besoin pour dynamiser le secteur privé qui constitue l'espoir de demain.

En définitive, nous pouvons dire qu'à l'exception de DISCA qui, depuis peu, organise des séminaires de formation des promoteurs intéressés à lancer de petites entreprises agro-alimentaires, il y a un vide complet en matière de formation des créateurs d'entreprises. Les besoins sont toutefois réels, importants et pressants. Il est donc clair qu'il n'y a pas d'adéquation des moyens de formation aux nombreux besoins de formation que nous venons d'identifier. Mais la réalisation de l'adéquation entre la formation et la pleine satisfaction des besoins de formation du sous-secteur des PME/PMI suppose la satisfaction d'un nombre de conditions préalables que nous allons voir dans les pages suivantes.

#### **IV - CONDITIONS PREALABLES DE DEVELOPPEMENT DES PME/PMI**

Partant de l'analyse que nous avons effectuée des besoins de formation des secteurs industriels et des structures de formation existantes, la formulation d'un programme de formation devra comprendre un examen du cadre et des conditions dans lesquelles un programme de formation aussi perfectionné que possible pourra bénéficier des plus grandes chances d'obtention de résultats positifs.

Autrement dit l'analyse du secteur industriel Equato-Guinéen ayant permis de déceler une carence profonde du point de vue de la formation des opérateurs économiques du secteur privé de PME/PMI, il est bon de se demander s'il est suffisant de dispenser les formations équivalentes pour s'assurer d'un certain essor de la petite entreprise industrielle.

Il est évident que la réponse à cette question est négative. En effet à côté de la formation des opérateurs, il existe de nombreuses autres entraves au développement du secteur privé qui ne peuvent être entièrement cernées dans une étude comme celle-ci. Par ailleurs, ces entraves ont été largement citées dans de nombreux autres documents; nous nous contenterons donc ici de ne reprendre que celles qui interfèrent directement avec la formation. Il s'agit de:

- de la mise en place d'un contexte administratif, légal et institutionnel favorable au développement du secteur privé;
- de la stimulation du développement de circuits monétaires favorisant l'épargne et sa mobilisation pour le développement.

En effet à défaut de réaliser des progrès dans ces deux domaines spécifiques, toute action en faveur du secteur privé risque d'être vouée à l'échec à plus ou moins brève échéance.

C'est pourquoi, il convient de doter le secteur des PME/PMI des moyens qui lui permettent de matérialiser sa présence. Au premier rang de ces moyens se situe la formation et l'information de tous les opérateurs de l'environnement industriel; car seule une action de ce genre peut favoriser la mise en place d'un cadre institutionnel, légal, administratif favorable au développement des affaires.

En un mot la réalisation de l'adéquation entre la formation et les besoins du secteur industriel suppose:

- l'assainissement du cadre institutionnel
- l'adaptation des structures et des moyens de formation
- la mise en oeuvre de mesures d'accompagnement

#### 4.1. Assainissement du cadre légal, administratif et institutionnel

L'assainissement du cadre légal, administratif et institutionnel est, comme nous l'avons dit, un élément fondamental dans la stratégie de développement du secteur privé. Cet assainissement devra commencer par une formation et une information la plus largement diffusée. En effet s'il est vrai que les règles minimales de fonctionnement d'une économie de droit ne sont pas respectées, il est aussi vrai que ces règles sont parfois même méconnues des opérateurs.

Dans la stratégie de formation des opérateurs de l'environnement industriel, l'accent sera mis sur la nécessité de fournir à tous une connaissance des mesures légales, administratives, et institutionnelles; leur permettant ainsi de pouvoir échanger sur les mêmes bases. l'on s'attachera aussi à préciser aux uns et aux autres les conséquences nationales des impasses qui pourraient être faites sur l'application de ces mesures. Les exemples illustrant les aménagements apportés dans les règlements et la législation dans d'autres pays permettront d'illustrer les bienfaits d'un traitement adéquat des PME/PMI

Concernant le cadre légal, administratif et réglementaire nous pouvons envisager l'examen des différents aspects suivants qui sont d'une importance capitale pour l'émergence d'un tissu de pme nationales adaptées.

#### Adéquation des moyens de formation aux besoins

Niveau d'intervention	Actions à mener
1. Ministère chargé de l'industrie et des PME/PMI . Direction de l'industrie et de la PME/PMI	Envisager un aménagement de l'organisation du ministère permettant un traitement plus efficace des questions se rapportant aux PME/PMI
2. Administrations techniques intervenant dans les PME/PMI . Ministère de l'agriculture . Ministère de l'élevage . ministère des finances . Ministère du travail . Etc...	Envisager la mise en place de relations institutionnelles directes entre ces départements techniques et la direction de l'industrie pour ce concerne les PME/PMI
3. Structures administratives et institutionnelles	Assurer une large sensibilisation de ses administrations et institutions sur la place particulière à accorder aux PME/PMI
4. Cadre légal et réglementaire . Code des impôts . Code des sociétés . Régime des douanes . Code des investissements . Réglementation des marchés . Etc...	Assurer des aménagements à apporter aux différents éléments du cadre réglementaire en vue de l'adapter à une stratégie nationale de promotion des PME/PMI

#### 4.2. Adaptation des structures & moyens de formation:

A côté du cadre réglementaire qui ne permet pas la traduction d'un programme de formation en emplois dans les structures de production de type PME/PMI; il y a les structures même de formation qui ne facilitent ni ne favorisent les formations auxquelles nous faisons allusion. Il est donc important d'intervenir à trois niveaux pour développer les capacités d'absorption du système actuel de formation.

##### 4.2.1. Les opérateurs intervenants sur le terrain, au niveau des entreprises de production ont, dans la quasi totalité des cas, un niveau de formation très bas:

En effet la plupart d'entre eux se sont établis dans le métier soit après avoir intervenu comme salariés dans une entreprise de la place soit après avoir subi un apprentissage sur le tas auprès des opérateurs oeuvrant à une certaine époque sur la place.

Leur vocation à entreprendre s'est en fait révélée "au pied du mur" du fait de la nécessité de pouvoir survivre.

Cependant ce qui est remarquable c'est qu'avec très peu de potentialités de connaissances de type managerial, ces chefs d'entreprises ont pu conduire leurs affaires sans devoir disposer de possibilités de se former ou de se recycler. Les connaissances ont été acquises sur le tas;

C'est ce qui explique sans doute le caractère quasi informel de plusieurs entreprises rencontrées. Ce caractère est renforcé par des niveaux de maîtrises des techniques par les propriétaires-chefs d'entreprises elles mêmes anciennes et nécessitant une mise à jour.

##### 4.2.2. Les élèves nouvellement formés sortant des écoles de formation technique et professionnelle de la place accèdent rarement à des postes de travail dans les entreprises intervenant au niveau du secteur industriel local:

Ceci est caractéristique d'un système dans lequel la main d'oeuvre formée sur le tas est préférée à celle ayant une formation de base et sortant du système de formation du pays. Les raisons de cet état des choses sont diverses et on peut citer l'argument souvent avancé que cette main d'oeuvre est beaucoup plus onéreuse que celle formée sur tas. ce qui signifie que les utilisateurs n'ont pas encore pu apprécier la différence qualitative entre les jeunes formés et les autres .

##### 4.2.3. Enfin on peut relever que les élèves nouvellement formés sortant des écoles de formation s'installent très peu à leur propre compte.

Il est avancé par les uns et les autres qu'ils disposent en général de très peu de moyens d'investissement. Mais nous pensons qu'au delà de ces moyens le psychique général des jeunes formés est celui de salarié. Il convient alors d'inverser cette tendance et d'éveiller en ces jeunes formés le goût et l'art d'entreprendre. Pour cela en dehors de l'attitude même du corps enseignant qui devra être plus marquée par une approche plus commerciale de la gestion des structures de formation. les enseignements devraient être aménagés dans le sens de la formation de futurs entrepreneurs.

Il revient donc au système de formation de se montrer plus attractif en donnant à ces produits un plus qui lui assurera une position privilégiée sur le marché. Ceci pourrait être atteint par:

- un réaménagement des programmes de formation des centres existants, incluant dans les matières enseignées des disciplines permettant d'inculquer aux jeunes techniciens quelques notions fondamentales de l'approche manageriale moderne; un appui pourrait ainsi être fait aux 4 centres de formation technique et professionnelle en vue de l'insertion dans les programmes officiels des disciplines de base permettant aux jeunes techniciens de disposer d'un minimum d'outils pour envisager la création de leur propre unité (cet appui pourrait prendre la forme de formulation des modules d'enseignement, de bourses de spécialisation pour les enseignants, de moyens documentaires...)

- une formation plus opérationnelle dans ces centres, à travers par exemple des coopératives scolaires de production permettant le placement des productions sur les marchés urbains; les notions de qualité et de prix devraient être recherchées afin d'influer sur les standards en place donnant par la même occasion une auréole distinctive aux sortants de ces centres de formation.

Ceci pourrait être possible par un appui aux 4 centres de formation technique et professionnelle en vue de la mise en place de structures de production au sein des établissements qui seraient gérés sous un modèle coopératif et serviraient en fait de cadre d'apprentissage aux modèles de coopératives de production que ces élèves pourraient mettre en place à la fin de leur formation. (Cet appui pourrait prendre la forme de formation des responsables des établissements à la gestion des coopératives scolaires de production).

#### 4.3. Le cadre des mesures d'accompagnement a un programme de formation:

Comme nous l'avons dit la mise en place d'un programme de formation suppose l'adoption de mesures d'accompagnement qui selon les développements que nous avons exprimés auparavant concernent :

- le cadre de fonctionnement des coopératives d'épargne et de crédit
- le cadre de fonctionnement des coopératives de commercialisation des produits des PME/PMI.

En fait le concept de base à implanter est fondé à partir de l'observation selon laquelle le tissu industriel de la Guinée Equatoriale est dominé par des micro-entreprises. Ceux-ci font face à un environnement peu propice, les actions du secteur privé industriel en vue des modifications des dispositions réglementaires et administratives ne prendront un maximum de poids que par le biais de l'approche de coopérative. Cette approche est largement engagée sur de nombreux plans notamment ceux de la production. Il s'agira de les étendre sur les plans de la gestion financière, commerciale, administrative et réglementaire.

#### Concernant la gestion des moyens financiers

Il existe déjà dans les deux parties du pays des groupements coopératifs ayant comme finalité la mobilisation de l'épargne et du crédit. Ces groupements fonctionnent cependant mal et en vase clos. Il s'agira d'apporter d'abord une formation adéquate permettant de faire passer ces coopératives de leurs stades actuels à un niveau de véritables mutuelles d'épargne et de crédit.

Dans le même temps les opérateurs seront formés à l'usage des fonds empruntés d'abord théoriquement ensuite pratiquement par la mise en place de crédits de montants modiques, dont le but sera didactique. Les structures d'épargne et de crédit seront utilisées pour la mise en place de ces expériences.

#### Concernant la gestion commerciale

Il sera indispensable dès que les niveaux de production auront été revalorisés que les chaînes de commercialisation soient maîtrisées par les nouveaux opérateurs, PME/PMI. Evidemment compte tenu des tailles micro de ces entreprises, l'approche d'un traitement groupé des fonctions commerciales peut être bénéfique à tous. Il s'agira donc de fournir l'information aux différents opérateurs qui pourraient y trouver un intérêt. Des séances de formation seraient alors dispensées pour fournir les moyens nécessaires à l'organisation et à la gestion des structures commerciales de type coopératif. Il sera notamment recherché l'appui de la SOPROACOSA dont l'orientation privée et les missions actuelles peuvent lui permettre de servir d'appui à la gestion de cette fonction par les promoteurs de PME/PMI notamment ceux qui pourraient orienter sur les marchés extérieurs.

### Concernant la gestion administrative et réglementaire

Nous l'avons vu, le caractère micro des PME/PMI ne permet pas de poursuivre durablement des démarches administratives auprès d'une administration tentaculaire et souvent peu rationnelle. L'approche de coopérative pourrait donc permettre une meilleure résistance dans le suivi des démarches administratives et à terme, créer un véritable grenier d'une société civile qui sera à même de maîtriser les intérêts du secteur privé et de défendre celui-ci auprès des pouvoirs publics en place.

Dans ce cadre, il s'agira de former les différents agents afin qu'il perçoivent clairement le rôle de ces différents outils et surtout qu'ils acceptent le fait que seuls les opérateurs du secteur privé peuvent oeuvrer dans le sens d'une amélioration du contexte industriel de la Guinée Equatoriale. C'est là l'enjeu qu'ils devront affronter à la fin du programme de formation qui leur sera donné.

## **V - PROPOSITIONS D'AMELIORATION**

L'état de fonctionnement des petites entreprises de production et les nombreux obstacles auxquels elles sont confrontées nécessitent une panoplie de remèdes. Nous retiendrons parmi ceux-ci deux volets d'une importance capitale dans le renforcement des capacités de création et de gestion des petites et moyennes entreprises guinéennes. Il s'agit du programme de formation à plusieurs composantes et d'un instrument d'accompagnement financier à caractère didactique permettant aux promoteurs formés de réaliser leur projet.

### **5.1. Programme de formation**

L'analyse d'adéquation des besoins de formation et des programmes de structures de formation existants, a permis de dégager un écart négatif des besoins sur l'existence des programmes de formation destinés aux promoteurs et chefs d'entreprise. Ces derniers qui sont confrontés à des contraintes multiples sont en général d'un niveau d'éducation économique et entrepreneuriale très bas. Ce qui ne leur permet pas de réaliser leur rêve en toute quiétude.

Le besoin de formation est donc réel. Il touche toutes les couches de la population des créateurs potentiels auxquels il faut ajouter les cadres administratifs chargés de la promotion des petites et moyennes entreprises. Le programme de formation que nous proposons tentera de répondre aux besoins de cette population.

Il s'articule autour de cinq composantes qui sont: formation-information, formation-création, formation-étude, formation-action, formation-survie et formation-appui. Ces composantes intègrent les types de formation découlant des besoins ci-dessus étudiés.

Elles se situent de façon séquentielle sur l'itinéraire logique de création d'entreprise. A l'exception de la composante formation-appui qui s'adresse prioritairement aux cadres des structures d'encadrement, les autres composantes sont destinées à accompagner les promoteurs et chefs d'entreprise sur la voie de la réalisation de leur rêve.

### 5.1.1. Les composantes du programme de formation

Toutes les composantes que nous avons identifiées ci-dessus méritent d'être clairement définies pour en saisir la portée réelle.

#### 1.1. Formation-information

Cette formation s'adresse aux décideurs de l'administration publique, aux cadres chargés de la promotion des PME/PMI et aux intervenants de ce secteur d'activités. Elle a pour but de les sensibiliser à la création des conditions de base indispensables au développement de l'esprit d'entreprises. Cette formation qui se fera sous forme de séminaires de courte durée (de 2 ou 3 jours), abordera notamment la mise en place d'un ensemble de mécanismes, de procédures et d'un minimum de règles de jeu indispensables au dynamisme du milieu des affaires. D'autres thèmes touchant l'amélioration de l'environnement des créateurs et la réponse à leurs besoins collectifs devraient être également abordés.

#### 1.2. Formation-création

Cette formation vise essentiellement à développer l'esprit d'entreprise des guinéens, à susciter des vocations en validant leurs idées de création de petites entreprises et en les encadrant dans la recherche des voies et moyens pour créer.

Cette formation se fera sous forme de séminaires-atelier au cours desquels des sujets divers touchant l'initiation à la gestion d'entreprise seront développés. Elle peut impliquer une assistance personnalisée du créateur qui en éprouvera le besoin. Elle sera donc un guichet qui sera ouvert à tous les créateurs soit individuellement, soit en groupe.

Ce type de formation s'adressera à tous les créateurs potentiels de micro, petites et moyennes entreprises et particulièrement les étudiants de dernière année des écoles de formation technique et professionnelle, les diplômés possédant une certaine technicité ou un savoir-faire, base de création d'une entreprise productive ainsi que les fonctionnaires de l'administration.

D'autres efforts seront également faits pour susciter des vocations parmi les guinéens de l'étranger et notamment des pays voisins qui souvent possèdent des ressources pouvant aisément financer le lancement des petites unités.

Cette formation à l'esprit d'entreprise est une activité de départ; c'est le "starting bloc" qui doit provoquer un certain déclic chez l'entrepreneur potentiel.

Cette phase revêt une importance capitale pour le développement de l'entrepreneurship en Guinée où la population désabusée, résignée semble ignorer ses qualités d'entrepreneur potentiel.

### 1.3. Formation-étude projet

La formation-crédation doit déboucher si elle est bien menée, sur la formulation des idées de projet et la confection des études de faisabilité ou l'élaboration des plans d'affaires des projets. Ce travail nécessite des connaissances étendues que le niveau des promoteurs que nous visons ne peut permettre d'exécuter aisément. Il est toutefois important, pour bien gérer sa petite entreprise, que le promoteur comprenne le montage du dossier et qu'il saisisse la portée des différentes données du dossier pour qu'il sache au besoin le défendre auprès d'éventuels investisseurs.

C'est pourquoi ce type de formation que nous proposons vise à inciter le promoteur à participer à la confection de son dossier et à lui donner toute l'assistance nécessaire. Cette formation comprendra deux volets complémentaires : le premier sera théorique et permettra de donner aux promoteurs des connaissances de base en gestion d'entreprise. Cette formation couvrira les grandes fonctions de l'entreprise (finance, comptabilité, marketing, production et personnel - organisation) et le cycle de développement de projet.

Le deuxième volet sera plus pratique et portera sur la recherche des données et le montage du dossier de faisabilité. C'est à ce stade que l'on découvrira la motivation profonde du promoteur.

### 1.4. Formation-action

Cette formation s'adresse principalement aux chefs et cadres des micro, petites et moyennes entreprises de production existantes ou celles qui sont en démarrage. Elle a pour but d'assister directement sur le tas, des entreprises qui auront été sélectionnées minutieusement sur la base d'un certain nombre de critères bien définis.

Dans cette formation, il sera privilégié l'action sur le terrain, dans les entreprises où les formateurs tenteront de répondre aux besoins quotidiens des entrepreneurs.

Les interventions seront donc multiples. Elles pourront être techniques ou gestionnelles selon le cas. Mais en tout état de cause, elles seront accompagnées d'une approche pédagogique qui permettra aux cadres et techniciens de l'entreprise de saisir la signification de l'intervention et les précautions d'usage à prendre. Tous les outils techniques ou de gestion pourront être développés avec la participation des usagers de l'entreprise.

Il faut signaler que cette formation doit inclure l'assistance aux nouveaux promoteurs dans le démarrage de leurs unités. Ce volet de formation est important pour les nouvelles entreprises qui doivent être assistées et suivies pendant la phase critique de l'implantation du projet.

#### 1.5. Formation-survie

Une proportion importante des petites entreprises de la Guinée sont présentement fermées ou s'apprêtent à le faire malgré le potentiel porteur de leur marché. Cette situation est souvent due à l'insuffisance de connaissances en gestion des dirigeants de l'entreprise.

Chaque décès d'entreprise étant un acte d'anti-promotion de l'esprit d'entreprise que nous voulons avant tout développer, il convient donc de mener une action de formation auprès des propriétaires d'entreprise en difficulté afin de réhabiliter celles qui peuvent l'être.

Cette formation se fera sur le terrain en compagnie des décideurs de l'entreprise. Elle visera essentiellement à identifier les causes de la faillite actuelle ou projetée et les remèdes à prescrire pour éviter la répétition d'une telle situation. Des outils de travail (tableau de bord), seront développés à cet effet et feront l'objet d'un séminaire-atelier intra-muros, regroupant les principaux acteurs de l'entreprise à redresser.

#### 1.6. Formation-appui aux structures d'encadrement

Pour que ce programme de formation fonctionne et pour que ses objectifs soient bien compris des différents ministères qui interviennent directement ou indirectement dans le développement de l'entrepreneuriat en Guinée Equatoriale, il est important que le programme de formation intègre aussi les cadres de ces ministères ou organismes.

Il s'agit en particulier des cadres des ministères de l'industrie, du travail et emploi, des coopératives ou fédérations de coopératives, des bureaux d'études, des chambres de commerce ou des projets de développement tel que DICS.A.

Cette formation portera, entre autres, sur l'analyse et l'évaluation des projets, la gestion des projets et sur le management de petites et moyennes entreprises. Elle pourrait inclure tout module dont la nécessité sera ressentie par les clients.

#### 5.1.2. Prorités et modalités d'exécution du programme de formation

Toutes les composantes du programme ci-dessus énoncé sont à priori un ensemble indivisible. Elles forment un tout qui doit être mené de façon séquentielle. Ces composantes peuvent être réparties en trois catégories.

1. Composante sensibilisation : regroupe formation-information et la composante-crédation. Cette composante revêt une importante capitale dans un pays où la culture industrielle ou entrepreneuriale est inexistante. Le programme de formation doit donc privilégier cette composante qui devra préparer le terrain aux activités de formation des composantes suivantes. Elle constitue donc la première priorité du programme.

2. Composante-assistance : Cette composante comprend les volets formation-étude, formation-action et formation-appui aux structures administratives. Elle doit intervenir pour assister concrètement les promoteurs, chefs d'entreprise et cadres des institutions d'encadrement soit dans les études ou le démarrage de leur projet, soit notamment dans la confection des outils de gestion ou dans tout autre domaine où le besoin se fera ressentir.

3. Composante-réhabilitation : Malgré toutes les précautions qui auront été prises dans les étapes précédentes pour assurer un développement harmonieux des petites entreprises créées, il y aura toujours des entreprises qui "tomberont malades" et qui nécessiteront des soins adaptés à leur état de santé. Cette composante se penchera particulièrement sur les entreprises qui montrent des signes de faiblesse inquiétants. Cette composante du programme assistera les chefs d'entreprise à redresser leurs entreprises.

Toutes ces composantes seront donc exécutées les unes après les autres en suivant l'itinéraire logique de création d'entreprise. La priorité sera accordée naturellement à la composante-sensibilisation qui permettra d'assainir l'environnement et de redonner confiance à tous les créateurs potentiels.

### 5.1.3. Moyens nécessaires à la mise en place du programme de formation

Dans le contexte industriel actuel de la Guinée Equatoriale où tout est à faire en matière de formation des femmes et des hommes d'affaires, le programme de formation que nous proposons nécessite à priori des moyens importants pour avoir des résultats probants. Mais ce programme est formé de composantes ou modules qui constituent en eux-mêmes un tout. Ils peuvent donc être exécutés selon la priorité définie et les ressources disponibles.

Compte tenu des incertitudes multiples dues en partie à un environnement peu propice, compte tenu aussi qu'aucun projet de ce genre n'a jamais été implanté en Guinée et que l'on ne dispose par conséquent d'aucun indice précis sur les réactions éventuelles des bénéficiaires du programme, il nous semble nécessaire de jouer de prudence.

Pour exécuter ce programme de formation, nous proposons donc un projet d'appui expérimental, par étape, d'une durée de deux ans renouvelable sur la base des résultats acquis de cette première phase. Sa structure organisationnelle sera légère et opérationnelle et son équipe multidisciplinaire sera composée de spécialistes au profil suivant :

- Conseiller Technique Principal, économiste industriel
- Ingénieurs praticiens
- Economiste-gestionnaire spécialiste en études de marché
- Comptable ou analyste financier

A cette équipe d'expatriés, composée en majorité de volontaires des Nations Unies à l'exception du conseiller technique principal et de l'Economiste industriel, il sera associé des homologues guinéens du même profil qui seront recrutés sur la base de leurs expériences. Leur formation se fera essentiellement sur le tas dans la collaboration de tous les jours avec les collègues expatriés.

Mais pour être efficace, la mise en place de ce projet doit prévoir un ensemble de moyen d'accompagnement répondant au besoin d'un petit entrepreneur. Ceci suppose la mise à disposition de ressources pouvant permettre de contourner les principaux obstacles qui sont, par exemple, le manque de fonds de roulement, l'absence d'épargne donc de crédit; le manque de "trousse d'équipements techniques de premier investissement".

Cette situation nous oblige d'envisager la formation comme un "Package" permettant d'intégrer la promotion de financement des projets à la formation qui doit lui précéder. Cette dimension nous semble vitale car elle répond en Guinée à un besoin fondamental qui nous a été exprimé tout au long de notre mission.

Elle suppose toutefois des ressources plus importantes qu'un seul bailleur de fonds ne peut offrir. C'est pourquoi, nous proposons que ce projet soit cofinancé par l'ensemble des coopérations bilatérales et multilatérales présentes actuellement en Guinée Equatoriale.

Les réactions favorables que nous avons eues avec ces dernières lors des différents entretiens, nous rassurent quant à leur participation à ce programme intégré de formation. Car s'il est apparu très clairement qu'aucune de ces coopérations ne veut seule financer un tel projet en raison des nombreuses incertitudes du milieu, aucune coopération ne veut non plus être en reste dans l'appui à un secteur qui est, de toute façon d'actualité. Cette situation offre donc l'opportunité de créer un projet où les risques seront partagés par une équipe d'investisseurs.

Le document de projet qui résultera de cette étude permettra d'estimer exactement le coût du projet dont nous avons fait cas ci-dessus. Ce coût sera défini à la lumière des objectifs et des activités que nous aurons arrêtés. Mais il sera de toute façon un projet modeste en terme de coût, à tout le moins dans sa phase expérimentale.

## 5.2. Instrument d'accompagnement financier

Le programme de formation que nous venons de proposer constitue le point de départ d'une assistance indispensable aux micro et petites entreprises de la Guinée Equatoriale. La quasi-totalité des entrepreneurs guinéens ayant un niveau d'éducation économique très bas et une formation à la gestion généralement acquise sur le tas, un programme de formation permettant d'acquérir des notions de base est un élément incontournable dans la gestion des unités qu'ils dirigent.

Mais pour être efficace, cette formation doit être accompagnée d'un ingrédient indispensable dont l'absence freine généralement le démarrage des activités du promoteur malgré son niveau de formation, son degré de motivation et l'ampleur de son expérience. Il s'agit d'un fonds d'investissement qui, dans le cas de la Guinée, prend une importance particulière, étant donné le bas niveau de salaire qui ne favorise pas l'épargne et l'inexistence du crédit à la création des projets.

Il est donc important que le programme de formation intègre comme outil didactique, un fonds d'investissement qui sera prioritairement alloué comme prêt remboursable à un taux inférieur à 10% aux promoteurs qui auront été préalablement formés. Ce prêt à caractère éducatif doit préparer la voie au respect des modalités d'utilisation d'une ligne de crédit plus accessible aux conditions du marché. Cette ligne de crédit devra être tôt ou tard mise à la disposition du sous-secteur PME/PMI, si l'on veut que le secteur privé guinéen assure pleinement le rôle moteur que l'Etat attend de lui.

## CONCLUSION

Le secteur industriel est un secteur presque inexistant en Guinée Equatoriale. Il souffre de plusieurs contraintes dont la plus importante nous semble être le manque de ressources humaines formées, motivées, ayant un certain esprit d'entreprise et disposant d'un fonds de risques. Il apparait donc clairement que ce secteur éprouve un besoin de formation multiforme que les programmes et les structures de formation existants ne peuvent présentement satisfaire.

Le programme de formation à plusieurs composantes et multifonctionnelle envisagé se propose de répondre à ces besoins. Il s'adresse principalement à tous les créateurs actuels et potentiels mais aussi à tous les cadres des institutions d'encadrement du secteur des micro, petites et moyennes entreprises.

La mise en oeuvre de ce programme nécessite l'implantation d'un projet d'assistance qui devra bénéficier d'un appui financier des différentes coopérations bilatérales ou multilatérales qui exercent présentement dans le pays.

Les réactions positives de ces intervenants qui soutiennent l'économie guinéenne sont rassurantes. Elles prouvent que le secteur des petites et moyennes entreprises est un secteur viable en dépit de son état de désorganisation totale. Il peut donc, s'il est structuré et ses acteurs formés, offrir aux guinéens un certain espoir pour demain.

### Liste des personnes visitées à Malabo

1. **Direction Générale de l'Industrie**

Aniceto EBIAGA NTENE, Directeur Général  
Crescencio KINSON, Ingénieur

2. **Consultec**

3. **Ministère du Plan et de la Coopération**

Placido TOBIERI, Directeur Général de ESTATISTICA  
Jeromino OSA OSA, Director General de la Programmaticion  
Darnioel BAGARRE, Conseiller Technique

4. **Projet DICSА**

Guillermo NGUEMA ELA, Directeur Général

5. **Programme Alimentaire Mondial**  
Ousmane, Director
6. **Chambe de Commerce**
7. **Centre de formation professionnelle Ella NGUEMA**  
Benito OPNDO MBA, Directeur  
Javier ToICHOAZ NDUO, Directeur des etudes  
Yalanda Ela Nguema, Secretaire
8. **Atelier de couture EVA N°1**
9. **Ministère de la Promotion Féminine et des Affaires Sociales**  
Maria Teresa AVORA NGUEMA, Directeur de de la Promotion Féminine  
Anne Marie GAUDRAN, Conseiller Technique
10. **Ministère du Travail**  
Paulino NGUEMA MABA, Directeur Général du Travail de l'Emploi et la Formation Professionnelle
11. **Ecole des Ingénieurs d'Agriculture de Malabo**  
Yvan LOERI SOLEBILOBE, Directeur des Etudes
12. **SOPROACOSA**  
Nicolas AKAPO, Directeur Technique
13. **COLASESGS**  
Gilbert TUGMA, Directeur Administratif
14. **Coopérative des Entrepreneurs Industriels**
15. **Mission Française de Coopération**  
Edouard LAPORTE, Chef de Mission

## 16. B E A C

Thomas ONA OBIANG, Directeur des Etudes  
 AKOA François, Directeur du Cabinet et des relations  
 extérieures  
 LOERI, Directeur Balance des Paiements

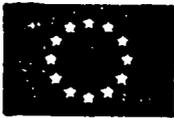
## 17. Coopérative des Producteurs de Farine et Gari

## 18. Association des vendeuses de poisson et Gari

## 19. Association des vendeuses de poisson du marché de Malabo

LISTE DES INSTITUTIONS ET PROMOTEURS DE PME/PMI INTERVIEWES A  
 BATA (GUINEE EQUATORIALE)

1. M. Fernande ENGONGA OBAMA, Délégue Régionale  
 Ministère de l'Industrie, Energie et Promotion des PME
2. M. Hermenegilo MOLO NDONG, Président  
 Chambre de Commerce, Agricole, Forestale et Industrie
3. M. Marcos MBA ONDO, Directeur  
 SEGUESA (Societe d'Electricité)
4. M. Santiago ONDO BENGONO, Directeur Adjoint  
 Ecole Polytechnique "Modesto Geno"
5. M. Jaime OBIANG ENGONGA AYI, Directeur en fonctions  
 Centre de Formatioon Professionnelle Ocupational/Ecole-  
 Atelier
6. M. Mariano IVINA MBEMBO, Représentant  
 Menuiserie 3BOLADOS HNOS"
7. M. Manuel De Los Reyes Munos Alcocer, Directeur Gerente  
 COPRASA
8. M. BELARMINO ENGAMA NDONG, Président  
 Cooperative AIRE-2000
9. M. Janel NAUFFAL, Directeur-Proprietaire  
 Menuiserie "NAUFFAL"
10. M. Santiago MAHAMA MATOMBA, Directeur Propriétaire  
 Garage "EL BOVANO"



Malabo, 29 06 93

N° 676/93

MM Koué et Byll  
ACA  
B.P. 20260  
Yaoundé  
Cameroun

**Objet:** Projet - formation dans le cadre des petites et moyennes entreprises-  
ONUDI

Messieurs Koué et Byll,

1. A la suite de l'entretien que vous avez eu avec M.Montalban et M.Guasch, le 25 Juin 1993, je vous prie de trouver ci-après quelques commentaires concernant votre projet d'appui au secteur formation pour les petites et moyennes entreprises en Guinée Equatoriale.

2. La Communauté Européenne dans sa politique de coopération au développement est consciente du rôle à jouer par ces entreprises. Ainsi, la quatrième convention de Lomé<sup>1</sup> met un accent particulier sur le développement des entreprises privées<sup>2</sup> comme instrument indispensable pour le renforcement du tissu économique et la consolidation de la base productive des pays ACP. Il est prévu que les entreprises jouent un rôle de premier plan dans les stratégies mises en oeuvre par ces États pour relancer leur croissance. La convention met, également, en évidence le besoin de promouvoir un environnement stable, ainsi qu'un secteur financier national efficace afin de soutenir les entreprises des pays ACP. Une stimulation de l'esprit d'entreprise est indispensable à la mise en valeur du grand potentiel de ces pays.

3. Dans le cadre de la Convention de Lomé, il existe une étroite coopération entre la CEE et le gouvernement équato-guinéen en ce qui concerne la définition et mise en oeuvre des actions de coopération. La CEE prend en compte les stratégies de développement définies par le gouvernement équato-guinéen, à savoir: désenclavage du pays, amélioration et entretien des infrastructures, valorisation du potentiel humain, appui à l'éducation primaire et professionnelle, ainsi que à la santé. Ces stratégies de développement ont pour but de palier aux déséquilibres économiques et sociaux existants dans le pays.

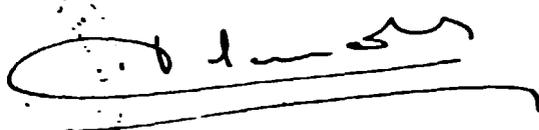
<sup>1</sup> La coopération communautaire au développement entre la CEE et les pays de l'Afrique, Caraïbes et Pacifique -ACP- est régie par la quatrième convention ACP-CEE, signé à Lomé le 15 Décembre 1989 et couvre la période du 1 01 92 au 31 12 95.

<sup>2</sup> voir Convention de Lomé IV - Titre VIII- Article 110, 111, 112 et 113.

4. L'appui aux secteurs cités, éducation, santé et infrastructures, permettrait d'interrompre ce cycle pauvreté-manque de formation- pauvreté et de créer un tissu économique plus solide, indispensable pour un développement durable. Ainsi, la CE considère qu'un appui au secteur formation est prioritaire pour atteindre cette objectif. Les ressources destinées actuellement a ce secteur sont insuffisantes et la plupart proviennent de l'extérieur. Ainsi, dans l'enseignement primaire le taux de couverture est de 75% de la population en âge scolaire, avec une moyenne de 60 élèves par cours et professeur, et dans certains centres on arrive à 120 élèves. Dans la plupart des centres le manque de matériel scolaire est flagrant. En ce que concerne l'éducation professionnelle, secteur prioritaire pour l'expansion productive, le pays dispose de 4 centres avec une moyenne de 45 élèves par cours et professeur. Il serait indispensable d'orienter la formation professionnelle vers les besoins réels du secteur privé du pays.

5. Vu les besoins d'appui à ce secteur et son rôle dans la création d'un tissu économique solide et durable, je serais disposé à étudier votre proposition et de discuter avec les Autorités Nationales son degré de priorité dans le cadre des futurs négociations concernant le prochain programme de coopération avec la Guinée Equatoriale.

En vous souhaitant bonne réception de la présente, je vous prie d'agréer, Messieurs Koué et Byll, l'expression de mes sentiments les meilleurs.



R. LEENDERS  
CHEF DE LA DELEGATION