



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50th 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 for further information concerning UNIDO publications.

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



21255

*Projet d'appui au secteur
privé (PASP) - Zaïre*

Rapport de fin de projet

ONUDI DP/ZAI/89/008

Août 1995

Table des matières

	<i>Page</i>
Introduction	1
1. Description du projet	5
1.1 Objectif du projet	5
1.2 But de l'intervention de la SCI	6
1.3 Biens livrables	6
1.4 Intrants de l'intervention	7
1.5 Résumé du projet	7
1.5.1 Contexte du projet	7
1.5.2 Bénéficiaires cibles	8
1.5.3 Durée du projet	8
1.5.4 Structure des travaux et organisation du projet	9
1.5.5 Stratégie d'intervention	11
1.6 Problèmes et difficultés rencontrés	12
2. Analyse de l'efficacité	17
2.1 Appui et encadrement de trois bureaux de conseil locaux (BCL)	17
2.1.1 Biens livrables attendus	17
2.1.2 Réalisations	18
2.1.3 Analyse des écarts	24
2.2 Appui à la réhabilitation de 40 entreprises dans les créneaux porteurs	27
2.2.1 Biens livrables attendus	27
2.2.2 Réalisations	28
2.2.3 Analyse des écarts	31

Table des matières (Suite)

	<i>Page</i>
2.3 Appui à la gestion et l'utilisation du FA/PME	34
2.3.1 Biens livrables attendus	34
2.3.2 Réalisations	34
2.3.3 Analyse des écarts	36
2.4 Gestion du projet	36
2.4.1 Biens livrables attendus	36
2.4.2 Réalisations	37
2.4.3 Analyse des écarts	38
3. Analyse de l'efficience	43
3.1 Ressources utilisées	43
3.2 Stratégie d'intervention	44
4. Conclusion générale	47
4.1 Résultats obtenus	47
4.2 Leçons à tirer	49
4.3 Recommandations	51
4.3.1 Buts et objectifs du projet	51
4.3.2 Contexte	51
4.3.3 Gestion de projet	52
4.3.4 BCL	52
4.3.5 Entrepreneurs	53

Liste des tableaux

	<i>Page</i>
Tableau 1.1 Utilisation des ressources sur le terrain	10
Tableau 2.1 État des dossiers traités par les BCL	28
Tableau 2.2 Synthèse des dépenses	39
Tableau 3.1 Synthèse du niveau d'effort consacré au projet PASP	43

Liste des annexes

- Annexe A Structure des activités
Annexe B Planning de réalisation
Annexe C Organisation de l'équipe de projet de la SCI
Annexe D Évaluation initiale des BCL (oct. 1992)
Annexe E Cadre d'intervention, procédures administratives et rémunération des BCL
Annexe F Plan de renforcement des BCL
Annexe G Programme de formation initial
Annexe H Relevé des formations effectuées en 1992-1995 et liste des participants
Annexe I Liste des guides méthodologiques et outils de travail élaborés et transmis
Annexe J Relevé des méthodes et outils de gestion mis en place par les BCL dans les entreprises
- Annexe K Fiches d'évaluation des BCL et évaluations 1993-1995
Annexe L Liste des critères d'admissibilité et diffusion aux BCL
Annexe M Structure et contenu des diagnostics, plans de redressement, programmes de suivi et diffusion aux BCL
- Annexe N Structure et contenu révisés des rapports
Annexe O Structure des programmes de suivi et liste des dossiers ayant fait l'objet d'un plan de redressement et d'un programme de suivi
- Annexe P Structure et contenu des rapports de suivi
Annexe Q Fiche signalétique par entreprise pour les BCL BEST et FVE
Annexe R Modalités de gestion des fonds FA/PME
Annexe S Méthode pour le montage des dossiers bancables et modèle de calcul de taux d'intérêt
- Annexe T Modèle de suivi des prêts (extrait des programmes et rapports de suivi)
Annexe U Rapport de dépenses détaillé
-
-

Liste des abréviations

AIDRZ	Association internationale de développement rural au Zaïre
ANEZA	Association nationale des entrepreneurs du Zaïre
BCL	Bureau de conseil local
BEST	Bureau d'études scientifiques et techniques
CAPOC	Comité d'approbation de projet d'octroi de crédit
COOCEC	Caisses coopératives d'épargne et de crédit
COOPEC	Coopérative d'épargne et de crédit
CTP	Conseiller technique principal
DN	Directeur national
FA/PME	Fonds d'appui aux PME
FVE	Fiduciaire vie d'entreprises
GDF	Groupement de femmes
GIE	Groupement d'intérêt économique
GPPA	Gestion de planification de projet par activité
GROG	Groupe d'organisation et de gestion
IEC	Institution d'épargne et de crédit
OE	Opérateur économique
ONUDI	Organisation des Nations-Unies pour le développement industriel
OPEZ	Office de promotion des entreprises zaïroises
OPS	Offre permanente de service
OPV	Organisations volontaires privées
PASP	Projet d'appui au secteur privé
PME/PMI	Petite et moyenne entreprises/industries
PNUD	Programme des Nations-Unies pour le développement
SCI	Société de consultation internationale

Introduction

Le présent document constitue le rapport final sur l'intervention de la société-conseil internationale CRC SOGEMA sur le Projet d'appui au secteur privé (PASP) du Zaïre. L'intervention de la SCI sur ce projet, financé par le PNUD et dont la maîtrise d'oeuvre a été confiée à l'Organisation des Nations-Unies pour le développement industriel (ONUDI), s'est déroulée du mois d'août 1991 au mois de juin 1995.

Le rapport est divisé en quatre parties. La première présente le projet, ses objectifs, les buts de l'intervention de la SCI, les biens livrables et les intrants du projet ainsi qu'une description du projet. La seconde partie du rapport fait l'analyse des résultats obtenus par la SCI par rapport aux objectifs et biens livrables qui lui avaient été fixés. La troisième partie du rapport s'attarde à faire une analyse de l'efficience de la SCI durant son intervention.

La quatrième et dernière partie fait état des leçons à tirer de ce projet et fait des recommandations pour des projets futurs.

1. Description du projet

1. Description du projet

1.1 Objectif du projet

Selon le cahier des charges initial de 1991, l'objectif principal du projet d'appui au secteur privé (PASP) est de développer le secteur privé à travers le secteur privé lui-même, c'est-à-dire à partir de structures privées. Le projet doit s'efforcer de créer/renforcer six bureaux-conseil zaïrois (un dans chacune des régions où il opérerait) qui progressivement doivent assumer des responsabilités croissantes dans l'exécution des activités envisagées de manière à assurer, une fois le projet terminé, la continuité de la promotion des PME/PMI par des structures privées zaïroises. Le PASP envisage également la création/réhabilitation de 125 PMI/PMA/PMS réparties dans les six régions où se déroulent les activités du projet.

Suite aux pillages et perturbations sociales intervenus en septembre 1991 et aux constats établis au début de 1992 sur les contraintes majeures existant notamment au niveau des infrastructures, des procédures administratives, fiscales et juridiques et de la stabilité monétaire et économique du pays, l'objectif principal est revu au début de 1992. L'objectif principal continuera d'être de contribuer à développer le secteur privé mais la stratégie pour l'atteindre est modifiée pour tenir compte des nouvelles données sociales, économiques et politiques.

L'objectif du projet consiste à appuyer le secteur des PME, principalement par le biais de structures privées, des bureaux de conseil locaux (BCL), et ce, pour contribuer à résoudre: leurs problèmes techniques, leurs besoins d'appui en gestion, leurs attentes en matière d'assistance financière, dans l'optique de favoriser ainsi le développement continu du secteur. Les BCL sélectionnés sont opérationnels et s'autosuffisent en partie grâce aux services rendus aux opérateurs économiques (OE). Les BCL assureront la relève de la coopération internationale.

Le nouvel objectif fait état non plus de six (6) mais de deux (2) régions d'intervention (Kinshasa et le Sud-Kivu) et de quarante plutôt que cent vingt-cinq (125) entreprises appuyées. Les efforts consentis doivent dorénavant contribuer à structurer et organiser le maillage entre les opérateurs économiques du secteur PME, notamment les chefs d'entreprise, les organisations d'épargne et crédit, les BCL, les organisations privées volontaires (OPV) et les agents de l'état concernés par la promotion des PME.

1.2 But de l'intervention de la SCI

Selon le contrat initial conclu entre l'ONUDI et le contractant CRC SOGEMA établi au mois d'août 1991, le but de l'intervention de la SCI est d'apporter une assistance à la promotion du secteur privé par le biais du renforcement, de la réhabilitation et de la création de petites et moyennes entreprises (PME) dans les secteurs industriel, agricole et des services.

Bien que ce but n'ait pas été modifié dans son essence par l'avenant n° 1 au contrat (octobre 1992), certains changements interviennent au niveau de la stratégie de réalisation, conformément aux changements apportés à la stratégie de projet. Le cahier des charges de juillet 1992 définit ainsi les nouvelles responsabilités de la SCI qui est chargée :

- du renforcement de la capacité d'évaluation, de conseil et de suivi de trois BCL à Kinshasa et Bukavu;
- de l'appui à quarante PME de Kinshasa et Bukavu dans les créneaux porteurs;
- de la collaboration à la gestion du FA/PME.

1.3 Biens livrables

Les biens à livrer par la SCI sont définis dans le cahier des charges de l'avenant n° 1 au contrat de la manière suivante :

- a) appui et encadrement de trois bureaux de conseil locaux (BCL);
- b) développement des procédures et mécanismes d'appui aux PME;
- c) autonomie des BCL;
- d) réhabilitation de quarante PME dans les créneaux porteurs;
- e) formation et appui à la gestion des entreprises;
- f) appui à la gestion et l'utilisation de fonds d'appui aux PME (FA/PME);
- g) collaboration à l'amélioration de l'environnement juridique, administratif et fiscal et réglementaire des PME.

Les responsabilités a), b), c), sont résumées sous le vocable «renforcement de la capacité d'évaluation, de conseil et de suivi des PME» qui constitue le premier bien livrable de la SCI dans son plan de gestion élaboré en octobre 1992. Les biens livrables d) et e), ainsi que f) et g) correspondent respectivement aux biens livrables 2), 3), 4) du plan de gestion.

Ce plan de gestion définit ainsi les biens à livrer par la SCI :

- 1) Appui et encadrement de trois bureaux-conseil locaux (BCL).
- 2) Réhabilitation de quarante PME dans les créneaux porteurs.
- 3) Appui à la gestion et à l'utilisation du FA/PME.
- 4) Amélioration de l'environnement juridique, administratif et réglementaire des PME.
- 5) Gestion de projet.

1.4 Intrants de l'intervention

L'enveloppe budgétaire du contrat de CRC SOGEMA avait initialement été fixée à 1 249 810 \$ US. Le budget du projet est révisé à la baisse en 1992 avec l'avenant n° 1 au contrat. L'enveloppe budgétaire totale du projet est réduite de 4 705 405 \$ US à 2 464 878 \$ US. Le montant du contrat de la SCI est pour sa part réduit à 450 000 \$ US.

Selon les termes de l'avenant n° 1 au contrat d'octobre 1992, le contractant doit fournir un effort de 25 mois/personnes de service personnel répartis de la façon suivante : 22,25 mois/personnes dans la zone du projet et 2,75 mois/personnes au siège social.

Le contractant doit également mettre à la disposition du mandataire les services du personnel de son siège social et tous les moyens techniques nécessaires à assurer le soutien de son personnel travaillant dans la zone du projet.

1.5 Résumé du projet

1.5.1 Contexte du projet

Depuis 1970, le gouvernement du Zaïre accorde une très grande importance au développement et à la promotion des petites et moyennes entreprises (PME) du secteur privé, principalement dans les secteurs agricole, industriel, commercial et des services. Toutefois, différentes contraintes d'ordre institutionnel, administratif, fiscal et juridique freinent le développement souhaité. À ces contraintes s'ajoutent les difficultés financières rencontrées dans le pays, plus l'absence presque totale de crédit bancaire et de management approprié de la part des dirigeants d'entreprise. Enfin, on assiste, depuis septembre 1991, à une dégradation presque totale du tissu industriel en place et de nombreuses entreprises de type PME ne peuvent plus être exploitées, faute de moyens.

Or, depuis 1981, le PNUD et l'ONUDI ont collaboré à l'analyse de problèmes rencontrés par les PME zaïroises et participé à la promotion de petites industries locales (DP/ZAI/71/008) avec un projet dont le principal objectif était de mettre en place l'Office de promotion des entreprises zaïroises (OPEZ). Un second projet d'une durée de cinq ans (DP/ZAI/91/014) démarra en 1982 et visait, entre autres, la création d'une section PME au sein de l'ANEZA (Association nationale des entrepreneurs du Zaïre), le renforcement de l'ANEZA au Kivu, la mise en place d'un atelier mécanique-pilote de même que la promotion et le développement de PME au Kivu et la formation de cadres de l'ANEZA et des entrepreneurs zaïrois.

Le projet d'appui au secteur privé (DP/ZAI/89/008), qui est le plus récent projet de l'ONUDI au Zaïre, s'inscrit dans la lignée de ces projets. Il cherche à favoriser le développement du secteur de la PME en utilisant des structures privées telles que les bureaux-conseils locaux (BCL) et les institutions financières locales (COOPEC et COOCEC) pour assister les PME locales à résoudre leurs problèmes techniques, financiers et managériaux.

1.5.2 Bénéficiaires cibles

Les bénéficiaires initialement ciblés par le projet sont les opérateurs économiques (OE) possédant les caractéristiques suivantes : entrepreneurs ayant déjà fait leurs preuves; les OE regroupés dans des associations et GIE (femmes, jeunes diplômés, handicapés); les femmes entrepreneurs, individuellement ou en groupe; les clients d'institutions d'épargne et de crédit (IEC). Les entreprises choisies peuvent être existantes, à réhabiliter ou à créer; elles sont de plus de type privé et de propriété zaïroise.

Les bénéficiaires cibles ont changé entre la planification initiale (1991) et la mise en place du projet (1992). Alors qu'à l'origine on visait de véritables PME suite aux événements de septembre 1991, en cours desquels un grand nombre d'entreprises ont été pillées à Kinshasa, le CTP du projet a réorienté la stratégie de sélection vers les micro-entreprises. Par ailleurs, suite à une mission d'identification du potentiel d'entreprises effectué par un consultant recruté par l'ONUDI, une dizaine de micro-entreprises dirigées par des femmes, ont été ciblées avant l'arrivée des experts de la SCI sur le terrain.

1.5.3 Durée du projet

Selon l'avenant n° 1 au contrat, la durée d'exécution du contrat est de trente-deux (32) mois civils à partir du 1^{er} octobre 1992. En accord avec les termes du contrat, la dernière mission de la SCI

sur le terrain s'est effectuée en février-mars 1995, soit 29 mois après le début du mandat. Le rapport final a été soumis en juin 1995, soit trois mois après la fin de la dernière mission.

1.5.4 Structure des travaux et organisation du projet

L'ensemble des activités définies dans le cahier des charges et les termes de référence ont été regroupées autour de quatre pôles dans le plan de gestion soumis par la SCI en octobre 1992 :

1. Appui aux BCL et encadrement.
2. Appui à la réhabilitation des entreprises.
3. Participation au FA/PME.
4. Gestion du projet.

La structure des travaux présentée à l'annexe A définit l'ensemble des prestations devant être fournies pour chacun de ces pôles.

Il n'y avait pas de phases dans ce projet. Les quatre pôles d'activité sont enclenchés et réalisés simultanément. On retrouve à l'annexe B le planning de réalisation, tel que conçu en octobre 1992.

L'organisation du projet est présentée sous forme d'organigramme à l'annexe C. La SCI a affecté au projet un associé responsable, M. Pierre Cholette, un directeur de projet, Mme Marguerite Kephart, à son siège à Montréal, et trois experts-conseil sur le terrain, MM. C. Roy, C. Proulx et J. Poulin en novembre-décembre 1992. Suite aux nouvelles perturbations de janvier 1993 et à l'absence consécutive de six mois (janvier-juin 1993) de la SCI sur le terrain, les trois conseillers initiaux ont dû être remplacés.

Un nouveau conseiller, M. Gérard Verger, a pris la relève au cours de l'année. Il a réalisé deux missions de 50 jours et 48 jours de consultation chacune aux mois de juin-août et septembre-novembre 1993. M. Verger n'étant plus disponible pour de nouvelles missions à partir de 1994, deux nouveaux conseillers, MM. Roch Côté et Maurice Giroux furent affectés sur le terrain à partir de janvier 1994. Une mission de transfert des dossiers avec les nouveaux conseillers fut effectuée par M. Verger et Mme Kephart en janvier 1994. M. Giroux fut affecté à Bukavu de février à avril 1994 et M. Côté fut affecté à Kinshasa pour la même période.

Suite au non-renouvellement du contrat de M. Giroux en juin 1994, M. Côté effectua toutes les missions de la SCI en juin et octobre 1994 et février 1995. La séquence des séjours et les temps

totaux d'intervention des différents conseillers intervenus au compte de la SCI sont présentés au tableau 1.1. On y constate que les conseillers Verger et Côté ont réalisé 57,5 % du temps d'intervention. Si on y ajoute l'intervention de M. Giroux, on constate que trois conseillers ont réalisé 75,45 % du temps d'intervention du projet.

Tableau 1.1
Utilisation des ressources sur le terrain

<i>Nom du conseiller</i>	<i>Période de présence sur le terrain</i>	<i>Jours de consultation</i>	<i>Total</i>	<i>%</i>
Claude Proulx	Octobre-décembre 1992	49,0	49,0	9,75
Christian Roy	Novembre-décembre 1992	33,0	33,0	6,57
Jacques Poulin	Décembre 1992	16,0	16,0	3,19
Gérard Verger	Juin-août 1993	50,0	122,0	24,29
	Septembre-novembre 1993	48,0		
	Janvier 1994	24,0		
Maurice Giroux	Janvier-avril 1994	90,0	90,0	17,92
Roch Côté	Janvier-avril 1994	67,0	167,0	33,25
	Juin-juillet 1994	38,0		
	Septembre-novembre 1994	38,0		
	Février-mars 1995	24,0		
Marguerite Kephart	Août 1991	10,3	25,3	5,03
	Juillet 1992	4,0		
	Novembre 1992	6,0		
	Janvier 1994	5,0		
Total			502,3	100%

1.5.5 Stratégie d'intervention

La stratégie initiale du projet s'articulait autour des axes principaux suivants :

- la formation de bureaux-conseil zaïrois dans chacune des six régions d'intervention choisies;
- la préparation de dossiers de partenariat pour les entreprises de plus grande envergure;
- l'identification des entreprises à appuyer, à moderniser ou à créer;
- la formation à la gestion des entreprises et la préparation de plans de financement pour les entreprises à réhabiliter et à créer.

Avec les événements sociaux de 1991 et la constante dégradation de l'activité économique et du tissu industriel, cette stratégie est révisée en 1992. Les changements sont à la fois quantitatifs et qualitatifs. Du côté quantitatif, les budgets sont revus à la baisse. Le nombre de régions visées passe ainsi de six à deux et le nombre de PME/PMI à créer de cent vingt-cinq à quarante.

Du côté qualitatif, les changements sont également importants. Le projet ne traitera pas de dossiers d'entreprises en création ou à créer. Les entreprises privilégiées sont désormais les entreprises existantes et en activité oeuvrant dans les créneaux porteurs soit ceux qui permettent de répondre aux besoins en biens et services fondamentaux, qui permettent la création d'emploi à faible coût et qui maximisent les effets d'entraînement. De façon plus spécifique, la priorité est donnée aux entreprises oeuvrant dans les secteurs de production ou transformation de denrées alimentaires ou de matières premières pouvant subvenir aux besoins de première nécessité de la population (travail des grains, élevage, transformation et conservation des denrées alimentaires, textile, emballage, etc.). Ne sont pas privilégiées les entreprises de stricte commercialisation et les projets sociaux. Toute entreprise ayant un potentiel de maillage avec des activités ou des entreprises déjà existantes est considérée favorablement.

L'intervention est limitée à deux régions, soit celles de Kinshasa et du Sud-Kivu. La première est choisie parce qu'elle dispose d'une pépinière d'entreprises importantes et que la sécurité et le suivi peuvent y être plus facilement maintenus. Le choix du second site est justifié de façon générale par la nécessité de ne pas concentrer toutes les activités en un seul endroit et de tester les mécanismes de projet en région. De façon plus spécifique, le Sud-Kivu est choisi pour sa facilité d'accès à des marchés importants (Rwanda et Burundi), son accès relativement facile par avion, son entrepreneurship local dynamique et à la présence de GIE et de BCL opérationnels.

1.6 Problèmes et difficultés rencontrés

Tel qu'indiqué dans les pages précédentes, le projet a connu une naissance et une vie très difficile. Son démarrage s'est heurté à deux reprises à un environnement socio-politique gravement perturbé. Ces événements, les pillages de septembre 1991 et de janvier 1993, ont passablement secoué l'économie et le tissu industriel zaïrois, déjà en sérieuse difficulté. Ceci a eu pour effet d'exacerber les défaillances structurelles existantes, notamment au niveau fiscal, bancaire, juridique et administratif. Les difficultés rencontrées au cours du projet sont notamment liées à :

- la dégradation constante de la situation sociale et économique du pays, le contexte d'hyper-inflation causant une diminution constante du niveau de la consommation;
- la paralysie de l'administration zaïroise en proie à des problèmes de non-paiement des salaires des fonctionnaires et l'impact négatif de cette situation sur la consommation des ménages et l'appui à l'entrepreneuriat privé;
- des taux d'intérêt nominal usuriers, de l'ordre de 30% par mois, sur les crédits à court et moyen terme;
- la pénurie de liquidités des institutions financières entraînant *de facto* une dévaluation de la monnaie;
- le climat d'insécurité causé par le menace permanente d'un nouveau pillage et les problèmes causés par les réfugiés rwandais et burundais à Bukavu à partir d'avril 1994;
- l'absence généralisée de continuité dans le projet, que ce soit au niveau de la SCI (six conseillers sur trois ans), de l'ONUDI - siège (deux PTL sur la durée du projet) ou de l'ONUDI - terrain (deux CTP sur la durée du projet);
- la présence intermittente des conseillers de la SCI sur le terrain suite au choix stratégique de 1993 fait en réponse aux pillages de septembre 1991 et janvier 1993;
- la présence intermittente du CTP sur le terrain pour les mêmes raisons;
- les sérieux problèmes de communication avec Bukavu qui ont affecté les relations avec les BCL de Bukavu et la gestion du travail du conseiller de la SCI à Bukavu, notamment pendant la période mars-avril 1994;

- le manque de clarté dans la répartition des responsabilités entre le CTP et les conseillers de CRC SOGEMA au cours de la période d'octobre 1992 - juillet 1993.

2. *Analyse de l'efficacité*

2. Analyse de l'efficacité

2.1 Appui et encadrement de trois bureaux de conseil locaux (BCL)

2.1.1 Biens livrables attendus

Dans son plan de gestion d'octobre 1992, la SCI prévoyait appuyer trois bureaux de conseil locaux (BCL) au cours du projet. La SCI s'engageait à encadrer et suivre chacun de ces BCL de telle sorte que ceux-ci :

- aient été sélectionnés par la SCI et aient signé un protocole de coopération pour la conduite à terme du PASP;
- aient reçu un programme de formation et de renforcement correspondant à leurs besoins;
- soient habilités à exploiter de façon efficace les guides méthodologiques et outils de travail mis à leur disposition par la SCI;
- aient participé activement et avec succès, à l'identification et à la réhabilitation des 40 entreprises retenues;
- aient développé des compétences internes en diagnostic, plan de redressement, suivi de gestion, programme de réhabilitation de même qu'en formation sur mesure auprès des entrepreneurs et du personnel oeuvrant au sein de PME/PMI;
- aient été évalués par la SCI sur leurs performances enregistrées au niveau du PASP et capacités d'assurer la relève en conformité avec le plan de relève établi préalablement;
- aient développé les moyens financiers et les compétences internes nécessaires pour assurer la continuité du projet et garantir sa pérennité par le biais du secteur privé.

2.1.2 Réalisations

Les réalisations de la SCI pour cette activité sont les suivantes :

a) Sélection des BCL

À l'origine, CRC SOGEMA devait sélectionner trois BCL, soit deux à Kinshasa et un à Bukavu, pour intervenir auprès des entreprises sélectionnées. La signature du contrat avec la SCI n'intervenant qu'en octobre 1992, le conseiller technique principal (CTP) d'alors, M. Jean-Claude Maillot, décida d'effectuer lui-même la sélection de quatre BCL en juillet-août 1992 afin d'accélérer le démarrage du projet. Les deux BCL de Kinshasa choisis par le CTP étaient la Fiduciaire vie d'entreprise (FVE) et l'Association internationale de développement rural au Zaïre (AIDRZ). À Bukavu, les BCL choisis furent Kyalos et le Bureau d'études scientifiques et techniques (BEST).

Au cours de cette même période, le CTP procéda également à la négociation et la signature des protocoles d'entente avec les BCL, sous forme d'offre de services permanente d'une durée d'un an renouvelable. CRC SOGEMA ne fut impliquée ni dans le choix des BCL ni dans la sélection des termes des protocoles d'entente avec ces BCL, bien que ce fut là un élément critique de son mandat.

À leur arrivée sur le terrain en octobre 1992, les conseillers de CRC SOGEMA procédèrent néanmoins à une évaluation des BCL et de leurs ressources (annexe D). Cette évaluation permet d'identifier le niveau très faible de l'ensemble des BCL tant au niveau de l'organisation et de l'encadrement des bureaux que de l'expérience de ses conseillers, notamment dans l'appui-conseil aux entreprises du secteur privé. Ce manque d'expérience s'avérera par la suite une pierre d'achoppement dans la qualité des services rendus par les BCL. Néanmoins, les BCL étant déjà à pied d'oeuvre dans les entreprises et les alternatives peu nombreuses, il fut décidé de poursuivre avec ceux-ci.

Au cours de cette mission, CRC SOGEMA élaborait également le cadre d'intervention et les procédures administratives pour les BCL, définissant notamment la politique de rémunération ainsi que les procédures de paiement (annexe E). Ceci fut fait en étroite collaboration avec le CTP et les documents furent transmis et expliqués aux BCL au mois d'octobre et novembre 1992.

b) Programme de formation et de renforcement

Comme indiqué plus haut, une évaluation complète des BCL fut effectuée lors de la mission d'octobre 1992. Cette évaluation permit d'identifier un certain nombre de carences au sein des BCL :

- l'absence d'outils de travail pour la réalisation des travaux dans les entreprises (diagnostic, plans de redressement, dossier de financement, etc.);
- le manque d'expérience des conseillers dans le diagnostic, le conseil de gestion et le financement d'entreprise;
- la non-maîtrise de l'approche client avec l'entrepreneur;
- le manque d'expérience et d'organisation dans le marketing des services offerts par le BCL;
- l'absence de démarche structurée et de critères de sélection pour procéder à l'étude des dossiers;
- la faiblesse de la planification et du suivi des travaux à court et moyen terme;
- une organisation déficiente des dossiers et de la gestion internes;
- la faible qualité des rapports d'activité et d'étude des dossiers.

Un plan de renforcement et une proposition de programme de formation furent élaborés et proposés au CTP et aux BCL en octobre 1992 (annexe F). Une première série de sessions de formation sous forme de réunions de travail fut offerte aux BCL et à leurs ressources au cours de la mission. Les thèmes, l'échéancier et le programme détaillé de ces formations sont relevés à l'annexe G. Plus de 23 jours-personnes de formation furent ainsi donnés aux quatre (4) BCL par les conseillers Proulx, Poulin et Roy pendant cette période.

Comme le montre le relevé des formations 1992-1995 (annexe H), des sessions de formation furent également réalisées par les experts de la SCI lors de missions effectuées entre juin 1993 et février 1995. L'objectif de ces formations était de parfaire les connaissances des ressources des BCL et de favoriser l'implantation d'outils de gestion internes. Sur la durée du projet, environ 35 conseillers au sein des BCL ont reçu plus de 51 jours-personnes de formation structurée sans parler des nombreuses heures de formation sur le tas données par les six conseillers de la SCI ayant oeuvré sur le terrain au cours de l'intervention. La liste des participants aux différentes formations apparaît à l'annexe H.

En complément, la SCI a organisé et réalisé, à la demande du CTP, deux séminaires de deux jours chacun pour des conseillers indépendants, c'est-à-dire hors réseau BCL, en février-mars 1995.

L'option de former des conseillers indépendants par rapport à ceux des BCL s'explique par la faible performance enregistrée par les BCL au cours des du projet, et la nécessité de développer des alternatives de qualité aux services des deux BCL restants, FVE et BEST.

Cette formation adaptée sur le processus de conseil de gestion et les outils de diagnostic d'entreprise a été donnée à 32 conseillers indépendants à Kinshasa et Bukavu. Quatre conseillers des BCL ont également participé à ces sessions. La liste des participants à ces séminaires apparaît à l'annexe H.

c) Méthodologies et outils de travail

La SCI a élaboré et transmis de nombreux guides méthodologiques et outils de travail au bénéfice des BCL tout au long de son intervention. Une liste complète de ces guides et outils est présentée à l'annexe I. Ces guides et outils sont disponibles sur place dans les BCL, FVE et BEST. Les BCL furent formés sur le tas et constamment encadrés à chacune des missions de la SCI afin de les habiliter à exploiter de façon efficace ces guides méthodologiques et outils de travail. Cependant, on note dans les deux BCL restants que certains outils sont encore couramment employés (contenu des programmes de suivi, description de poste, structure des rapports de diagnostic), alors que d'autres ne le sont plus (planification des interventions, feuilles de suivi des dossiers, structures des rapports de suivi, questionnaires de diagnostic).

Parmi ces guides et outils, citons notamment la procédure de traitement des dossiers des demandes d'appui par les BCL élaborée en octobre 1992 en collaboration avec le CTP, la stratégie d'intervention révisée transmise aux BCL en octobre 1993 et les nombreux outils et méthodes de gestion élaborés pour les BCL du projet (par exemple, arbre de décision du projet, critères de choix des entreprises, tableau de partage des responsabilités, document de planification des interventions, feuilles d'emploi du temps, feuilles de suivi des dossiers, contenu des principaux rapports, etc.).

Des directives portant sur l'élaboration des programmes de suivi des entreprises en réhabilitation, la rédaction des rapports mensuels de suivi et les modalités de paiement des honoraires ont également été transmises et discutées avec les conseillers des BCL. Celles-ci sont présentées dans les annexes M à P. Au cours de la période janvier-avril 1994, trois BCL (FVE, Kyalos et BEST) ont été formés à l'organisation et à la tenue de réunions hebdomadaires de planification et suivi des travaux (par les conseillers de la SCI).

di Participation des BCL à l'identification et à la réhabilitation de 40 entreprises

Au cours du projet, les BCL ont participé activement à l'identification et à la réhabilitation des entreprises retenues par le PASP. Sur les 80 premiers dossiers soumis au PASP, 53 le furent via les BCL. Les BCL furent impliqués à toutes les phases du processus, que ce soit au niveau du pré-diagnostic, du diagnostic, des plans de redressement ou des programmes de suivi. Les quatre BCL sont intervenus dans 95 dossiers bien que seulement 35 se soient rendus à l'étape diagnostic et 21 à l'étape dossier bancable. Les conseillers des BCL ont été très impliqués dans le montage de ces dossiers, les entrepreneurs possédant peu des connaissances et compétences techniques nécessaires au montage de ces dossiers. Les BCL ont parfois pris trop de place dans le processus, au détriment du promoteur. Le montage des dossiers par les BCL étant un passage obligé, les BCL se retrouvaient en position de force par rapport au promoteur. Cette situation n'a pas toujours été bien gérée, un BCL (FVE) allant même jusqu'à faire payer aux entreprises la réalisation des études de pré-diagnostic contrairement aux directives du CTP, alors que d'autres dossiers étaient choisis, montés et poussés plus sur la base d'affinités personnelles avec les entrepreneurs que sur des bases techniques et économiques. Ces affinités expliquent aussi en partie pourquoi certains dossiers de diagnostic ont conclu à la viabilité d'entreprises dont l'étude montrait des carences majeures et une viabilité pour le moins problématique.

Lors de l'exécution des programmes de suivi par les BCL, nombre de méthodes et outils de gestion ont été mis en place dans les entreprises. Un sommaire de ces actions est présenté à l'annexe J. Les actions portaient principalement sur la mise en place de systèmes et outils comptables et de gestion adaptés; sur la structuration et l'organisation des activités et la description des tâches; sur la description des procédures de travail; et sur la formation des entrepreneurs et employés à l'utilisation de ces systèmes, outils et procédures. Les formations ont été effectuées à chaque fois que c'était nécessaire mais de façon informelle en utilisant la formation sur le tas. Un séminaire de formation structuré a été organisé en novembre 1994 pour cinq entrepreneurs et six de leurs collègues du réseau d'entreprises appuyées par le PASP à Kinshasa. Ce séminaire portait sur les outils de gestion de la PME (tableau de bord, outils comptables) et le fonctionnement du réseau PASP. Il fut coordonné par le conseiller de la SCI et donné par les conseillers de FVE et de l'ex-AIDRZ.

e) Développement de compétences internes en diagnostic, plan de redressement, suivi de programmes de réhabilitation et formation sur mesure

En plus de recevoir une formation dans le domaine du conseil de gestion, les BCL furent appuyés et encadrés tout au long du projet dans la préparation de pré-diagnostic, diagnostics, plans de redressement, dossiers bancables et programmes de suivi (réhabilitation) de gestion. Les deux

BCL (FVE, BEST) encore opérationnels à la fin du projet sont en mesure d'élaborer ces différents documents. Il en est de même pour les conseillers indépendants (Mukendi, Wanjo, Primo, Baza) issus des deux BCL (Kyalos, AIDRZ) ayant suspendu leurs activités. Mais tous les conseillers ne maîtrisent pas tous les aspects de l'élaboration de ces documents. Au niveau des pré-diagnostic et diagnostic, le niveau général est passable, avec des carences existant encore au niveau de l'établissement du diagnostic propre d'une situation (jugement), de l'analyse de la signification des données et de l'obtention et la présentation des données. Au niveau des plans de redressement, aucun BCL ou conseiller n'est parvenu à présenter des plans structurés et intégrés de redressement d'entreprises en difficulté. Les dossiers bancables sont de qualité moyenne, avec tout de même une progression marquée au cours de la période dans la qualité du contenu et de la présentation. Quant aux programmes de suivi, seul FVE et, à un niveau moindre, les conseillers Mukendi et Primo ont eu à élaborer des programmes de suivi. Ils ont cependant eu besoin d'un encadrement important de la part des conseillers de la SCI pour le faire et il n'est pas certain qu'ils puissent reproduire le même niveau de qualité sans encadrement.

Les BCL ont également préparé et réalisé plusieurs sessions de formation auprès des entrepreneurs. Les formations portaient en majeure partie sur l'organisation de l'entreprise et l'implantation d'outils modernes de gestion, notamment en comptabilité. Ces formations ont toutes été élaborées dans le but de fournir des outils et un apprentissage adapté aux besoins spécifiques de l'entrepreneur et de ses employés. Là encore, les conseillers ne maîtrisent pas le processus de développement et animation de telles sessions même si plusieurs (Mukendi, BEST et dans une certaine mesure FVE) en ont l'expérience.

f) Évaluation de la performance des BCL

Les BCL ont été évalués périodiquement sur leurs performances depuis 1992. Des évaluations furent conduites par les conseillers de la SCI lors des missions d'octobre 1992, juillet et octobre 1993, janvier et juin 1994 et février 1995. Les résultats de ces évaluations sont présentés à l'annexe K. Les évaluations démontrent, malgré un changement de méthode d'évaluation qui rend les comparaisons difficiles, une amélioration progressive dans la qualité des services rendus par l'ensemble des BCL. En effet, tous les BCL et leurs conseillers ont profité de la présence des conseillers de la SCI pour améliorer leurs connaissances et habilités techniques à planifier et organiser une intervention, à exécuter des diagnostics d'entreprise et à planifier et réaliser le suivi de gestion de petites/micros entreprises. Cette amélioration est variable selon les BCL, les conseillers ou le type d'activité conseil examiné.

Pour les BCL AIDRZ de Kinshasa et Kyalos de Bukavu, il y a eu une dégradation dans la qualité de l'organisation interne et dans la planification des interventions. Cette dégradation a mené au

non-renouvellement des OPS par le CTP en juin 1994 et à la suspension des activités de ces bureaux quelques semaines plus tard. Par contre, la qualité des rapports diagnostics produits par les conseillers de ces bureaux s'était sensiblement améliorée de 1992 à 1994. On ne peut en dire autant de la qualité du suivi et appui à la gestion des PME qui, conséquemment à la désorganisation interne de ces deux bureaux, s'est peu améliorée au cours de la période.

Pour les BCL FVE de Kinshasa et BEST de Bukavu, on note une progression globalement positive de 1992 à 1995. En effet, ces BCL ont pu améliorer tant l'organisation et la planification de leurs interventions que la qualité des rapports diagnostics et dossiers bancables produits et l'efficacité du suivi et de l'appui aux PME. On note, cependant, une nouvelle baisse de régime, surtout au niveau de la planification et l'organisation interne des travaux, lors des deux dernières évaluations d'octobre 1994 et février 1995. Cette diminution semble correspondre à la diminution du niveau d'activité suscité par le PASP au sein des BCL et à la diminution du temps de présence de la SCI dans les BCL, diminution consécutive à la réorientation des priorités sur la formation et l'appui en gestion des PME et la quasi-cessation des activités de financement.

g) Développement des moyens financiers et compétences internes pour assurer la relève

Tel qu'indiqué au point c), la SCI est intervenue à de nombreuses reprises pour fournir aux BCL les guides méthodologiques nécessaires pour réaliser leur mandat d'étude des dossiers. Les BCL ont également reçu tous les outils nécessaires pour organiser leurs bureaux et gérer leurs interventions. Dans les deux cas, les gérants des BCL ont été conseillés et encadrés et leurs conseillers formés et encadrés dans l'application correcte de ces outils et guides. Ainsi, les conseillers de la SCI sont intervenus notamment pour instaurer ou consolider la pratique des réunions hebdomadaires de planification et suivi des travaux, pour inciter et favoriser un BCL à régler de sérieux problèmes de gestion interne et pour appuyer une démarche de recrutement d'un coordonnateur de dossiers.

Néanmoins, les BCL ont connu de nombreuses difficultés au cours du projet. Un taux élevé de roulement des conseillers a pu être observé dans certains BCL en raison surtout des conditions de rémunération difficiles. Ces conditions difficiles ont de plus contribué de façon non négligeable à la démotivation des conseillers restants.

Les OPS des BCL AIDRZ et Kyalos n'ont pas été renouvelées en juin 1994 suite à une décision concertée du CTP et de CRC SOGEMA. Cette décision fut prise principalement suite à la dégradation de la qualité des services offerts par ces bureaux, elle-même causée par une mauvaise gestion interne. Ces deux bureaux ont dû suspendre leurs activités peu de temps après l'annonce de cette décision. Les deux BCL restants, FVE et BEST, font face à un avenir incertain, bien

qu'ils aient mieux réussi que les précédents à élargir leur base de consultation en bâtissant sur la réputation et l'expérience que leur a apporté le projet PASP pour identifier et attirer quelques nouveaux clients.

2.1.3 Analyse des écarts

a) Sélection des BCL

Contrairement à ce qui avait été prévu dans les termes de référence, la sélection des BCL et la négociation des termes des ententes avec ces BCL ont été effectuées par le CTP sans implication de la SCI. Quatre BCL ont été retenus, au lieu de trois. La SCI a été mise devant un fait accompli en octobre 1992. Lors de son évaluation des BCL, elle avait souligné la quasi-absence d'expérience de ces BCL en matière de conseil en gestion et d'appui à la PME et le risque que cette situation comportait. Force est de reconnaître que les alternatives à court terme étaient pratiquement inexistantes. La SCI aurait tout de même préféré une approche plus qualitative (deux BCL étroitement encadrés et orientés) à l'approche quantitative retenue par le CTP d'alors.

b et c) Formation, renforcement, méthodologies et outils de travail

Les BCL ont reçu, de la part de la SCI et du CTP, l'ensemble des méthodologies, outils, orientations et directives nécessaires pour :

- étudier et monter les dossiers de diagnostic et dossiers bancables;
- gérer efficacement les interventions dans les entreprises;
- gérer efficacement et développer les activités de leur bureau.

Présentement, les conseillers des BCL (BEST et FVE) sous contrat avec le PASP ainsi que les conseillers indépendants issus des deux BCL (Mukendi, Primo, Baza, etc.) ayant suspendu leurs activités sont en mesure d'effectuer ces travaux.

Force est cependant de reconnaître que la qualité et le professionnalisme des travaux ont été et demeurent de niveau inégal. Certains consultants butent encore sur des concepts clés tels que la signification d'un diagnostic, le rôle et l'attitude d'un conseiller en gestion auprès d'un promoteur et la gestion efficace et efficiente d'une intervention.

Cette situation a de multiples explications. Premièrement, les conseillers manquaient au départ de l'expérience et, conséquemment, de la maturité nécessaire pour être de bons conseillers en

gestion auprès de PME. Leur attitude de supériorité affichée, au début du moins, par rapport aux entrepreneurs a parfois nui à leurs rapports avec ceux-ci et à leur efficacité de conseiller. Deuxièmement, les conseillers n'étaient pas toujours encadrés correctement au sein même de leur bureaux. En dehors des périodes de présence des conseillers de la SCI, ils étaient souvent laissés à eux-mêmes, sans direction et appui technique et organisationnel de la part des responsables de leurs bureaux respectifs. Troisièmement, les apports de différents consultants de la SCI ayant eu à travailler sur le terrain ont parfois divergé dans les détails même si l'essence de leur encadrement demeurait la même. Ceci a eu l'effet de causer une certaine confusion et frustration dans le montage des dossiers.

Ceci dit, nous pensons que ces conseillers ont tout de même progressé au cours du projet, tant dans leurs compétences techniques que dans leurs attitudes et comportements professionnels. Ils sont maintenant aguerris aux principes, méthodologies et outils de conseil en gestion et d'appui à la PME, même s'ils n'en maîtrisent pas toutes les composantes et ont encore besoin d'un certain encadrement professionnel.

d) Participation des BCL à l'identification et à la réhabilitation de 40 entreprises

Les BCL ont contribué de façon importante à l'identification d'entreprises susceptibles d'être appuyées. Malheureusement, il aurait été souhaitable qu'ils utilisent plus de discernement, d'objectivité et de rationalité dans l'identification des entrepreneurs et la réalisation de leur diagnostic. Trop souvent, le plaisir de répondre aux attentes du promoteur a pris le pas sur l'analyse critique, rationnelle et objective des éléments du dossier. Cela aurait permis d'améliorer le ratio d'entreprises appuyées/d'entreprises identifiées.

D'autre part, certains choix d'entreprises ont été faits par le premier CTP en 1992. En effet, plusieurs micro-entreprises sous forme d'associations féminines furent identifiées par la mission Vanackere en 1992-1993. Cinq de ces micro-entreprises ont été financées par le PASP, soit 33 % du total des entreprises financées. Ceci allait à l'encontre de l'approche de la SCI qui privilégiait le choix de véritables PME de plus grande envergure. Cela était aussi l'opinion d'une majorité des BCL qui connaissaient les difficultés de communication et de gestion internes inhérentes à ce type d'associations, particulièrement dans le contexte économique très difficile du pays au cours de la période d'intervention du projet.

e) Développement des compétences internes des BCL

Comme indiqué en c), les compétences internes au sein des BCL FVE et BEST et chez certains conseillers indépendants issus des deux autres BCL, existent même si elles sont d'un niveau encore

moyen. Ces compétences sont d'un niveau inégal selon les BCL et les individus que l'on considère. Les deux BCL encore opérationnels ont un niveau acceptable. Mais les ressources humaines utilisées au sein de ces BCL sont encore inexpérimentées et possèdent une marge de progression limitée.

Des carences majeures existent au niveau de l'encadrement interne des BCL. Les propriétaires/associés/gérants possèdent peu ou pas d'expérience dans le domaine du conseil de gestion et de la gestion administrative et professionnelle d'un bureau conseil et ils ont peu ou pas progressé dans ce domaine au cours de l'intervention faute d'y avoir investi du temps et/ou d'avoir fait preuve de volonté. Ils sont, de plus, peu ou pas assez disponibles pour encadrer leurs ressources qui sont trop souvent laissées à elles-mêmes.

f) Évaluation de la performance des BCL

Les BCL ont été évalués tel que prévu. Six évaluations complètes des BCL ont été effectuées à différents moments du mandat de la SCI. Ces évaluations ont permis d'identifier les faiblesses marquées des BCL et d'orienter les interventions de la SCI vers la correction de ces faiblesses. Ses évaluations ont également permis de concrétiser objectivement la progression des BCL et de leurs conseillers, même si cette progression a été plus faible qu'attendu et inégale. Malheureusement, les acquis risquent de se perdre rapidement compte tenu du manque d'implication de l'encadrement des BCL dans le développement de leurs ressources humaines à long terme et le désengagement du PASP.

g) Développement des moyens financiers et de la relève au sein des BCL

Les BCL n'ont pas été en mesure de saisir l'opportunité qui leur était offerte par le PASP d'asseoir leur crédibilité et leur base financière et de fidéliser une clientèle. L'appât du gain à court terme, les intérêts hors BCL et les obligations sociales ont généralement primé sur le développement à long terme des bureaux et de leurs conseillers. Cette attitude est en grande partie responsable de la suspension des activités de deux BCL et de la progression limitée des deux autres. Mais à ce niveau, on ne saurait non plus occulter les très fortes pressions sociales imposées aux travailleurs et responsables par la grave situation sociale et économique du pays.

Pour toutes ces raisons, il serait irréaliste de croire que les BCL puissent jouer le rôle de soutien et de développement des PME qui a été dévolu au PASP au cours des dernières années. À ce point-ci, ils n'ont ni la capacité financière, ni l'expérience professionnelle, ni la capacité de gestion nécessaires à la réalisation d'un tel objectif. De plus, les entreprises privées ayant la

capacité financière de payer des services de conseil et les projets internationaux sont trop peu nombreux au Zaïre pour permettre la survie de plusieurs bureaux-conseil à Kinshasa comme à Bukavu.

2.2 Appui à la réhabilitation de 40 entreprises dans les créneaux porteurs

2.2.1 Biens livrables attendus

La SCI s'était engagée dans son plan de gestion à livrer, de concert avec les BCL, les biens suivants :

- 60 PME/PMI identifiées et évaluées selon les critères de viabilité ainsi qu'en fonction des créneaux porteurs retenus;
- 40 PME/PMI retenues, faisant l'objet de diagnostics et plans de redressement, par les BCL, avec l'appui de la SCI;
- plans de réhabilitation et mécanismes de suivi et mise en place, permettant une évaluation continue des actions entreprises et des résultats obtenus au sein de chaque entreprise bénéficiant de l'appui du PASP;
- entreprises sélectionnées recevant de la part des BCL l'assistance nécessaire pour l'élaboration de leur plan d'affaires et le montage de leurs requêtes de financement;
- certaines entreprises recevant un appui technologique afin d'améliorer leurs techniques de production ou développer de nouveaux produits mieux adaptés aux besoins du marché;
- résultats positifs en termes de débouchés, de part de marché, de chiffre d'affaires, de nombres d'emplois créés, de profitabilité, de remboursements de prêts, de viabilité à long terme obtenus auprès des sociétés ayant fait l'objet d'un appui au niveau du PASP.

2.2.2 Réalisations

a) 60 PME/PMI identifiées et évaluées

Au 31 juillet 1994, selon les données disponibles, au moins 164 entreprises avaient soumis des demandes d'aide au PASP. Toutes ces demandes ont été analysées sur la base des critères d'admissibilité établis de commun accord entre le CTP et les conseillers de la SCI (annexe L). Ces critères avaient préalablement été diffusés et discutés avec les BCL.

Comme indiqué au tableau 2.1, 95 des 164 demandes reçues ont été acceptées pour un pré-diagnostic. Cela signifie que 69 dossiers ou 42 % des demandes ont été rejetées parce qu'elles ne respectaient pas les critères d'admissibilité du PASP.

Tableau 2.1
État des dossiers traités par les BCL

<i>BCL</i>	<i>Demandes reçues¹</i>	<i>Pré-diagnostic¹</i>	<i>Diagnostic</i>	<i>Plans de redressement et dossiers bancables¹</i>	<i>Dossiers financés ou appuyés</i>	<i>Programmes de suivi²</i>
AIDRZ	36	16	8	3	3	3
BEST	40	17	8	5	2	2
FVE	43	36	8	8	5	5
KYALOS	45	26	11	5	4	3
TOTAL	164	95	35	21	14	13

¹ Ces chiffres sont un minimum, les chiffres exacts n'ayant pu être compilés pour les BCL, Kyalos et AIDRZ.

² Ces programmes de suivi incluent les programmes d'actions ponctuelles entrepris auprès de quatre PME à partir du mois de novembre 1994.

b) 40 PME PMI retenues, diagnostiquées et ayant fait l'objet de plans de redressement

Le tableau 2.1 nous permet de constater que sur les 95 dossiers ayant fait l'objet d'une étude de pré-diagnostic, 35 soit 36,7 % ont fait l'objet d'une étude diagnostique et 21 soit 22,1 % d'un dossier bancable. Quatorze des 95 dossiers ont effectivement reçu un appui financier, un appui de gestion ou les deux. Ces dossiers ont été élaborés sur la base des guides méthodologiques et orientations de travail transmis aux BCL en 1992-1993 (annexes M et N).

c) Plans de réhabilitation et mécanismes de suivi mis en place

La SCI a établi une structure et un contenu minimum pour l'élaboration des plans de réhabilitation (programmes de suivi). Treize programmes de suivi ont été élaborés par les BCL en collaboration avec les conseillers de la SCI au cours du projet. La structure de ces programmes et plans ainsi que la liste des dossiers en ayant fait l'objet sont présentés à l'annexe O. Des mécanismes de suivi des réalisations basés sur la production de rapports de suivi mensuels ou trimestriels ont également été mis en place pour les deux BCL de Kinshasa (annexe P). Le paiement des honoraires de suivi à ces BCL était subordonné à la production de ces rapports et à leur acceptation par la SCI, et ce, à partir d'avril 1994. Cette méthode de paiement n'a pas été appliquée aux BCL de Bukavu pour des raisons d'efficacité (longueur des délais entre les missions de la SCI à Bukavu et difficultés de communication avec Bukavu).

À noter que nous avons inclus dans ce nombre les entreprises appuyées à partir de fin 1994 (Acommer, AFMEKA, Kumbu Kumbu, Électronique Service) même si elles n'ont pas fait l'objet de programmes de suivi à proprement dit. En effet, la nouvelle orientation prise par le projet au cours de l'année 1994 impliquait que les appuis en gestion étaient de nature ponctuelle par rapport aux précédents programmes d'appui qui étaient plus permanents (six à dix-huit mois). Les programmes de suivi ont donc fait place aux programmes d'action ponctuelles. Les entreprises mentionnées plus haut ont fait l'objet de tels programmes.

d) Entreprises appuyées par les BCL pour le montage des dossiers

Les trente-cinq entreprises s'étant qualifiées pour faire l'objet d'un diagnostic d'entreprise ont reçu une aide importante des BCL pour la réalisation de ces diagnostics comme cela a déjà été discuté aux points d) des sections 2.1.2 et 2.1.3. En fait, les diagnostics ont été entièrement réalisés par les BCL, sur la base des informations fournies par les entrepreneurs. Les entrepreneurs ont été peu impliqués dans le montage des dossiers de diagnostic ou des dossiers bancables. Ceci s'explique en bonne partie par le niveau très faible des entrepreneurs qui étaient parfois illettrés

et n'avaient pas pour la plupart les connaissances et l'expérience nécessaires pour élaborer ou pour diriger l'élaboration desdits dossiers. Cependant, les documents leur ont été à chaque fois soumis et c'est avec leur assentiment qu'ils ont été présentés au PASP.

e) Entreprises appuyées au niveau technologique

La plupart des entreprises appuyées par les BCL ont bénéficié d'appuis en gestion comme le montre l'annexe J. Ceci est principalement dû au fait que les investissements consentis dans les dossiers financés étaient en grande partie axés sur la création d'un fonds de roulement pour l'achat de matières premières et sur la correction de problèmes internes ayant trait à l'absence ou l'inefficacité de méthodes et outils de gestion de la PME.

La plupart des entreprises appuyées maîtrisaient relativement bien la technologie dans leur secteur (Boulangeries D'JBANDA et Kumbu Kumbu, Micro-Providence, Acommer) ou opéraient dans un secteur à faible composante technologique (FACAM, AFAKI, Mamans Tonde, Tonde, CECEP). De plus, peu d'entreprises ont bénéficié d'un prêt assez important pour leur permettre de renouveler leur technologie (GdF Kamituga, MIMPRIZA, AFMEKA) de fabrication.

Néanmoins, des interventions de nature technologique ont été effectuées dans quelques entreprises. C'est ainsi qu'une formation informatique a été effectuée chez Mimpriza pour l'introduction de la publication assistée par ordinateur dans cette imprimerie à technologie traditionnelle. L'étude de l'aménagement du processus de production et l'organisation de ce processus ont été conduites dans au moins deux autres entreprises (Acommer, AFMEKA) tandis que des plans de réparation et maintenance de la machinerie ont été réalisés dans deux autres (Horizon Minoterie, Owen).

f) Résultats d'affaires positifs obtenus par les entreprises appuyées

Lors de sa mission sur le terrain de février 1995, la SCI devait collecter des informations sur la situation financière des entreprises appuyées par le PASP. Une fiche signalétique par entreprise avait été préparée par la SCI à cet effet (annexe Q). À son arrivée sur le terrain, le conseiller dut modifier son plan de travail pour faire suite à une demande du CTP de concevoir, organiser et réaliser deux séminaires sur le conseil en gestion des conseillers indépendants à Bukavu et Kinshasa. En effet, les sessions de formation prévues dans les termes de référence étaient pour les entrepreneurs du réseau PASP pour lesquels une analyse de besoins avait été conduite en octobre 1994 et des documents et sujets de formation prévus et non pas pour une formation de conseil en gestion pour des conseillers indépendants.

Le développement et l'organisation des deux séminaires ayant pris 40 % (21 jours au lieu de 15) plus de temps que prévu, le temps de mission réservé à l'évaluation fut considérablement réduit. La collecte des données pour l'évaluation finale des dossiers et entreprises fut donc principalement confiée aux BCL FVE et BEST et aux conseillers indépendants Mukendi (ex-AIDRZ) et Primo (ex-Kyalos). Bien que les deux premières parties de l'évaluation aient été réalisées de façon convenable, il en va autrement de la dernière partie portant sur les «Impacts du projet» qui devait présenter les données sur l'évolution financière des entreprises au cours de la période d'intervention du PASP. Nous ne sommes donc pas en mesure de produire un tableau chiffré de l'évolution des résultats financiers de ces entreprises. Un classement subjectif des entreprises sur la base de leur niveau d'activité (chiffre d'affaires) peut tout de même être fait.

Croissance : AFMEKA, Owen, Boulangerie d'Ibanda, Kumbu Kumbu.

Stagnation : Acommer, Horizon Minoterie, Micro-Providence, Electronic Service, Mimpriza.

Déclin : FACAM I, Sodiphar, GdF Mamans Tonde/Tonde, GdF Kamituga.

Fermeture : CECEP, GdF AFAKI.

Comme on le voit, les résultats sont particulièrement décevants pour les micro-entreprises dirigées par des femmes (CECEP, GdF AFAKI, Mamans Tonde Tonde, GdF Kamituga) mais encourageants pour les entreprises récemment intégrées dans le réseau PASP (AFMEKA, Kumbu Kumbu).

2.2.3 Analyse des écarts

a) 60 PME/PMI identifiées et évaluées

Plus de 95 pré-diagnostics ou études préliminaires de dossiers ont été réalisés au cours de la période d'intervention de la SCI. Ceci représente 35 dossiers de plus que l'objectif fixé. Cet écart positif cache en fait une faiblesse. En effet, le taux de rejet des demandes suite à l'analyse de pré-diagnostic se situe autour de 42%, un taux assez élevé. Cette situation s'explique en partie par la faiblesse des dossiers présentés par les promoteurs qui ne respectaient pas les critères d'admissibilité du PASP, notamment en termes de chiffres d'affaires minimum, de rentabilité et de marché, et en partie par la lenteur d'évaluation des dossiers par les BCL qui étaient parfois confus ou indécis sur l'application de ces mêmes critères. C'est ce qui a fait qu'un nombre de dossiers plus élevé que prévu a dû être examiné afin d'obtenir un minimum de dossiers exploitables.

b) 40 PME/PMI retenues, diagnostiquées et ayant fait l'objet d'un plan de redressement

Les écarts ont été respectivement de cinq dossiers de moins pour l'objectif fixé de 40 PME/PMI diagnostiqués; de quatorze dossiers de moins pour les dossiers bancables et un écart négatif de vingt-cinq dossiers par rapport à l'objectif de 40 dossiers financés et appuyés.

De toute évidence, l'intervention n'a pas atteint ses objectifs dans ce domaine. Les raisons de cette sous-production sont de diverses natures dont les plus importantes sont :

- la faiblesse des dossiers présentés, l'entreprise et son promoteur n'offrant pas les garanties économiques, personnelles et techniques nécessaires à l'approbation du dossier;
- le travail d'analyse insuffisant des BCL qui, pour satisfaire les promoteurs, ne respectait pas toujours les critères d'admissibilité et ne portait pas toujours un jugement éclairé et objectif sur la situation réelle des entreprises;
- le faible niveau de production des dossiers par les BCL. Cette faible productivité est essentiellement liée au manque d'expérience des conseillers dans les domaines du diagnostic d'entreprise, de montage de dossiers bancables et d'appui à l'entrepreneur, et à l'absence périodique des conseillers de la SCI sur le terrain, même si ces absences n'ont pas dépassé trois mois, à l'exception de la période de janvier à juin 1993.
- le manque d'encadrement et d'appui logistique par la direction des BCL qui a, lui aussi, freiné considérablement le rythme de production des dossiers.

c) Plans de réhabilitation et mécanismes de suivi mis en place

La plupart des entreprises financées (13/15) ont fait l'objet de programmes de suivi structurés couvrant la période entière du prêt. Le faible écart entre le nombre de programmes de suivi et le nombre d'entreprises financées provient de ce que le suivi de certaines entreprises (CECEP, CELZA KAMITUGA) a commencé en l'absence du conseiller de la SCI et était trop avancé par la suite pour justifier l'élaboration d'un programme de suivi détaillé.

D'autre part, des mécanismes de suivi tels que les rapports de visite et les rapports mensuels ou trimestriels d'activité ont été mis en place pour 8 des 15 entreprises appuyées. L'écart s'explique ici par deux facteurs :

- les dossiers d'appui en gestion approuvés en fin de mandat étant de nature ponctuelle et à très court terme, il ne s'avérait pas nécessaire de produire de rapports autres que le rapport final d'intervention;
- les dossiers des entreprises de Bukavu n'ayant pu être suivis de façon aussi poussée par le conseiller de la SCI à partir d'avril 1994 en raison des difficultés de communication avec Bukavu et d'une intensité d'intervention moindre à Bukavu, les BCL n'ont pas développé l'habitude de produire ces rapports qui ont été produits de façon sporadique.

Au niveau du suivi, seul le BCL FVE de Kinshasa a développé le réflexe de préparer et soumettre des rapports réguliers de suivi. Ceci était en majeure partie dû au fait que les paiements reliés à l'exécution du suivi des entreprises étaient rattachés à la soumission desdits rapports, et en partie dû au travail d'encadrement intensif du conseiller de la SCI avec ce BCL lors de ses missions de juin et octobre 1994. Pour les BCL BEST et Kyalos de Bukavu, cette méthode de paiement des travaux de suivi n'avait pas été retenue compte tenu, comme nous l'avons dit plus haut, des difficultés de communication Bukavu - Kinshasa et des temps de présence réduits du conseiller SCI et du CTP à Bukavu. Pour le BCL AIDRZ de Kinshasa, cette méthode avait été implantée mais n'a pu se poursuivre, compte tenu du non-renouvellement de son contrat avec le PASP.

d) Appui des entreprises par les BCL en termes de montage des dossiers et de technologie

Toutes les entreprises diagnostiquées et financées ont reçu un appui important de la part des BCL, ces derniers prenant souvent une part de responsabilité majeure dans le montage, la présentation et la défense des dossiers devant le comité de crédit (CAPOC). Par contre, les entrepreneurs n'ont pas été aussi impliqués dans le montage des dossiers qu'ils auraient dû l'être compte tenu de leur niveau très faible en gestion et de l'attitude de certains conseillers. Ceux-ci avaient parfois tendance à adopter une attitude un peu hautaine «d'experts» face au «petit» entrepreneur. L'approche-client était pratiquement inexistante au début du projet dans les BCL. Cette faiblesse de communication BCL - entrepreneur a parfois occasionné des divergences d'opinion entre l'entrepreneur et le BCL sur le type et la teneur des informations à présenter dans les dossiers de financement. Cette situation s'est cependant sensiblement améliorée en fin de projet et, suite à la sensibilisation faite par les conseillers de la SCI et le PASP, les conseillers des BCL ont désormais une conscience plus aiguë des composantes «relations publiques» et «psychologie humaine» que comportent les interventions de conseil de gestion.

Quant au nombre relativement peu élevé d'interventions à caractère technologique, cela s'explique par le fait que les priorités d'intervention dans les dossiers financés ont été axées dans la plupart

des cas sur la gestion et l'organisation interne (comptabilité, structuration des tâches, contrôle, marketing, etc.), c'est-à-dire là où les problèmes étaient majeurs et les priorités d'intervention évidentes.

e) Résultats d'affaires positifs obtenus par les entreprises appuyées

Aucun objectif précis n'avait été fixé dans ce domaine pour des raisons bien évidentes. Les statistiques sur l'évolution financière des entreprises appuyées ne sont pas disponibles. Nous avons cependant souligné déjà que la progression des résultats des entreprises appuyées avait été plutôt mitigée. Quant aux causes de cette faible progression et l'impact réel du projet sur le développement des entreprises privées à Kinshasa et Bukavu, elles seront discutées plus à fond dans la conclusion générale à ce rapport.

2.3 Appui à la gestion et l'utilisation du FA/PME

2.3.1 Biens livrables attendus

Afin de permettre aux PME zairoises d'accéder aux crédits requis pour la réalisation de leurs plans de redressement, le PASP avait prévu l'affectation d'une somme de 415 000 \$ US. Cette somme devait être administrée par le réseau des caisses coopératives d'épargne et de crédit (COOCEC). À ce niveau, la SCI devait intervenir pour :

- participer à l'élaboration des mécanismes de financement et modalités d'évaluation des projets;
- appuyer les PME, par le biais des BCL, dans la préparation de leurs requêtes de financement;
- faire des propositions au Comité d'approbation de projet d'octroi de crédit (CAPOC) pour faciliter le financement des PME et garantir le remboursement des prêts accordés;
- faire le suivi des remboursements des prêts accordés par le biais de l'appui aux BCL.

2.3.2 Réalisations

a) Participation à l'élaboration des mécanismes de financement et d'évaluation des projets

Les experts de la SCI ont rencontré les représentants des COOCEC et COOPEC ainsi que le CTP à de nombreuses reprises de 1992 à 1994 pour déterminer les modalités d'évaluation des dossiers

de financement des entreprises, tant au niveau de la sélection que de la préparation de ces dossiers. Les rencontres ont également permis de définir les relations entre la SCI et les institutions. Les modalités de gestion du fonds FA/PME ont été formalisées en septembre 1993 après avoir fait l'objet de plusieurs versions. Ces modalités ont été discutées et diffusées auprès des COOCEC et BCL par le PASP avec l'appui de la SCI (annexe R).

b) Appui à l'élaboration des requêtes de financement

Vingt et un dossiers bancables d'entreprises ont été préparés par les BCL en collaboration avec la SCI, dont quinze ont été acceptés par les différents CAPOC. Les dossiers ont été montés selon le guide méthodologique transmis par la SCI aux BCL. Un modèle permettant de calculer le taux d'intérêt effectif en fonction du taux prévu de dévaluation monétaire a été conçu pour permettre aux BCL de faire des projections financières adéquates dans le cadre du montage des dossiers de financement dans un contexte de dégradation massive de la monnaie. Le guide et le modèle sont présentés à l'annexe S. La SCI est intervenue de façon répétée et détaillée auprès des BCL afin d'assurer la qualité du montage des dossiers bancables. Elle a soutenu les BCL dans la préparation de quatre CAPOC et a elle-même participé à deux de ceux-ci.

c) Propositions au CTP pour faciliter le financement et le remboursement

La SCI a collaboré tout au long de son mandat avec le CTP du PASP et avec les responsables des institutions financières afin d'élaborer et mettre en place un cadre permettant de faciliter le financement des PME et garantir le remboursement des prêts accordés. De nombreuses propositions ont été faites et implantées au sein des BCL. Les BCL n'étant pas les mieux placés pour suivre et renforcer le suivi des remboursements, celui-ci fut confié aux CPPCEC à partir de juin 1994.

d) Appui aux BCL dans le suivi des remboursements

Des outils et une formation ont été transmis aux BCL et aux COOCEC pour leur permettre de faire le suivi efficace des remboursements des prêts accordés. Ces outils sont présentés à l'annexe T. De plus, le suivi des remboursements faisait partie intégrante des recommandations faites aux BCL pour la préparation de leur rapport de suivi mensuel. Les BCL avaient pour responsabilité de s'assurer que les entreprises maintenaient une comptabilité à jour et planifiaient leurs remboursements de prêts. Jusqu'en juin 1994, ils devaient comptabiliser le remboursement des prêts et agir comme intermédiaire avec la COOCEC pour le paiement effectif de ces prêts. À partir de juin 1994, ces deux dernières responsabilités leur furent retirées par le CTP et confiées entièrement aux COOCEC.

2.3.3 Analyse des écarts

Bien qu'il n'y ait pas eu d'écart majeur dans la réalisation de ces activités, nous constatons que la place prise par le volet crédit dans le projet était très importante. En effet, la situation économique du Zaïre étant ce qu'elle est, beaucoup de promoteurs étaient à la recherche de crédits sous quelque forme que ce soit pour assurer la survie de leur entreprise et par conséquent, la leur. Leur priorité était souvent de mettre les mains sur des devises afin de régler des problèmes pressants. Dans cette situation, exiger et espérer que les promoteurs remboursent à brève échéance relevait de la gageure. Dans un tel contexte, mettre plus d'accent sur les appuis de gestion et la formation auraient dû être la priorité du PASP, même si ce n'était pas celle des promoteurs. À moins évidemment d'être prêt à accepter des taux de remboursement très faibles. À partir de juin 1994, le CTP a effectivement, en accord avec la SCI, réorienté le projet pour mettre plus d'accent sur l'appui - gestion et moins sur le crédit.

2.4 Gestion du projet

2.4.1 Biens livrables attendus

Au niveau de la gestion du projet, la SCI devait fournir les extrants suivants :

- un plan révisé d'intervention de même qu'un plan annuel de gestion pour chacune des activités précitées;
- une équipe d'experts chevronnés pour la conduite à terme des différentes activités du PASP, coordonnée par un associé/directeur de projet qui assurera la liaison avec le CTP et l'ONUDI à Vienne;
- un contrôle administratif et financier et un rapport des déboursés en fonction du budget déposé sur une base trimestrielle;
- quatre rapports semestriels d'avancement des travaux incluant une planification opérationnelle pour la période subséquente;
- trois missions d'évaluation et de fin de mission;
- un rapport final donnant le bilan de l'intervention.

2.4.2 Réalisations

c) Plan révisé d'intervention et plan annuel de gestion par activité

Un plan révisé d'intervention a été soumis au mois d'octobre 1992 suite à l'agrément intitulé *Méthodologie révisée et plan de travail* élaboré par l'ONUDI en août 1992. Le plan définissait une approche structurée de planification et de contrôle du projet basée sur la méthode de gestion de projet par activité (GPPA). C'est de ce plan que sont issus les biens livrables dont nous traitons dans ce chapitre.

b) Équipe d'experts chevronnés coordonnée par un associé/directeur de projet

Une équipe de six experts possédant tous une connaissance et une expérience approfondie du conseil de gestion et/ou de la gestion de la PME se sont relayés au sein du projet pour la conduite à terme des différentes activités du PASP. Cette équipe a été coordonnée tout au long du projet par la directrice de projet, Mme Kephart, qui assura la liaison avec le CTP et l'ONUDI à Vienne. Les prestations de cinq experts ont donné satisfaction aux deux CTP qui se sont succédés à Kinshasa. Un de ces experts, dont la mission à Bukavu a duré trois mois, n'a pas donné satisfaction et son intervention n'a pas été renouvelée.

c) Contrôle administratif et financier et un rapport trimestriel des déboursés

Un contrôle administratif et financier a été effectué tout au long du projet et un rapport des déboursés en fonction du budget déposé auprès de l'ONUDI à Vienne sur une base semestrielle. Le rapport des déboursés par rapport aux prévisions budgétaires est présenté au tableau 2.2. Ce tableau montre que CRC SOGEMA a effectué des dépenses d'honoraires sur le terrain supérieures de plus de 27 375 \$US au budget prévu et que les dépenses totales de la SCI excèdent de 11 012 \$US le budget alloué. Ainsi, le poste budgétaire de 27 000 \$US prévu pour l'expert national a été réinvesti au niveau de prestations additionnelles de la part de la SCI sur le terrain.

d) Quatre rapports semestriels d'avancement des travaux incluant une planification de la période suivante

Trois rapports semestriels d'avancement des travaux incluant une planification opérationnelle pour la période subséquente ont été soumis en septembre 1993, février et juin 1994. Il n'y a pas eu de rapport semestriel pour l'année 1992. Le premier rapport semestriel (septembre 1993) couvre une période de neuf mois soit la période octobre 1992 à août 1993. Ce rapport ne fait pas de prévisions pour l'année 1993, celle-ci étant déjà en bonne partie écoulée. Le second rapport

semestriel, produit en février 1994, contenait par contre une prévision d'activités pour l'année 1994. Le troisième rapport semestriel fut produit en juin 1994 et comportait des correctifs à la planification de février ainsi qu'une facturation détaillée pour la période entière du projet.

e) Trois missions d'évaluation et de fin de mission

La directrice de projet a effectué quatre missions de suivi et d'évaluation d'août 1991 à janvier 1994. La mission d'évaluation de fin de mission qui avait été prévue pour mars 1995 n'a pas eu lieu. L'ONUDI a plutôt choisi d'utiliser les fonds prévus pour l'évaluation à la prolongation des missions d'intervention terrain par la SCI. C'est ainsi qu'une mission de 24 jours a pu être effectuée en février-mars 1995 à Kinshasa et Bukavu. Elle permit d'effectuer la formation d'une trentaine de conseillers indépendants en conseil de gestion.

f) Rapport final donnant le bilan de l'intervention

C'est là l'objet du présent rapport.

2.4.3 Analyse des écarts

Les écarts existants se situent au niveau du plan annuel de gestion par activité, de l'équipe d'experts et des missions d'évaluation. La SCI n'a pas produit de plan annuel de gestion en dehors de son plan de gestion de projet d'octobre 1992 qui contenait une planification détaillée par activité et par année sur trois années. La directrice du projet a cependant soumis une planification détaillée révisée dans son rapport semestriel du mois de février 1994 pour tenir compte des changements intervenus suite aux événements de 1993 et à leur impact sur la disponibilité des ressources de CRC SOGEMA. Cette non-disponibilité des ressources qui avaient démarré le projet en octobre 1992 est liée directement aux événements de janvier 1993 et leurs conséquences sur la situation sociale et sécuritaire du pays. Les ajustements au niveau des ressources étaient inévitables et du domaine de force majeure. Quant aux missions d'évaluation, une mission d'évaluation de mi-parcours fut éliminée en 1993 suite aux événements de janvier 1993. L'évaluation de fin de mission fut quant à elle éliminée sur demande de l'ONUDI pour permettre comme mentionné plus haut de réinvestir les fonds au niveau de l'appui aux entreprises, une décision salubre pour les conseillers indépendants locaux qui ont ainsi pu bénéficier d'une formation en conseil de gestion.

Tableau 2.2 - Synthèse des dépenses

PASP - ZAÏRE

Facturation (US)

Objet	Budget	Avril 1991 à Juillet 1992	Avril 1992 à Juillet 1993	Avril 1993 à Juillet 1994	Avril 1994 à Juillet 1995	Total	Résiduel
Honoraires sur le terrain - Gérard Verger - Christian Roy - Claude Proulx - Marguerite Képlann - Jacques Poulain - Maurice Citroux - Roch C'Mé	219 240	8 250	18 430 16 005 23 765 3 300 7 760	40 740	- - - - 30 555	59 170 16 005 23 765 14 785 7 760 43 650 81 480	(27 375)
Honoraires au siège - Marguerite Képlann	30 250	3 520	7 821	7 150	15 037	33 528	(3 278)
Transport aérien - Marguerite Képlann - Claude Proulx - Jacques Poulain - Christian Roy - Gérard Verger - Maurice Citroux - Roch C'Mé	58 500	11 537	4 522 3 891 4 001 3 893 3 720	2 791	- - - - - 4 944	18 850 3 891 4 001 3 893 8 306 4 860 13 733	966
Déplacement local - Bukavu-Kinshasa(A/R) - Kinshasa (auto) - Bukavu (auto)	8 000 5 000 2 000	1 100	1 495 1 610 400	3 030 2 700 1 150	1 219 600 150	5 744 4 910 1 700	2 256 90 700
Indemnités de séjour - Kinshasa - Bukavu	89 725	1 100	26 446 798	46 309 5 928	8 944 1 197	82 799 7 923	(987)
Requente ONUDI/Vienne	1 885	1 260	-	1 520	-	2 780	(895)
Secréariat	8 000	511	4 117	11 125	1 726	17 479	(9 479)
Expert. National	27 000	-	-	-	-	-	27 000
Total	450 000	26 178	131 974	238 488	64 372	461 012	(11 012)
Résiduel		423 822	291 848	53 360	(11 012)		

3. Analyse de l'efficience

**NEXT PAGE(S)
left BLANK**

CRG
SOGEMA

3. Analyse de l'efficience

3.1 Ressources utilisées

Comme le montre le tableau 3.1 ci-dessous, un total de 499 jours-personnes ou 25 mois-personnes de prestations avaient été prévus pour l'intervention de CRC SOGEMA. Sur ce total, 444 jours-personnes (22,25 mois-personnes) devaient s'effectuer sur le terrain et 55 jours-personnes (2,75 mois-personnes) au siège à Montréal. Les jours-personnes sur le terrain se répartissaient entre le travail des experts (384 jours-personnes ou 19,25 mois-personnes) et les missions d'évaluation et de suivi (60 jours-personnes ou 3,0 mois-personnes).

CRC SOGEMA a entièrement réalisé sa mission à ce chapitre en effectuant 562,96 jours-personnes de prestations au 31 juillet 1995. De plus, elle a effectué 502,3 jours de prestations de conseil sur le terrain, soit 58,3 jours de plus que prévu. Cela a été rendu possible par l'annulation des missions d'évaluation prévues à mi-parcours (18 jours-personnes) et en fin de mission (18 jours-personnes) et au réinvestissement du budget prévu pour le conseiller national dans la prestation des experts de la SCI sur le terrain. C'est ainsi que des missions d'appui aux BCL et aux entreprises ont pu être réalisées en novembre 1994 et février-mars 1995. Malgré l'important retard accumulé en 1993 suite à l'annulation des missions prévues de janvier à juin, la SCI aura donc réussi à rencontrer ses engagements face au PASP et aux BCL en mettant les bouchées doubles en 1994-1995. Ceci n'aurait cependant pu être réalisé sans les décisions de l'ONUDI de reconvertir les deux missions d'évaluation prévues en autant de missions d'appui aux BCL et aux entreprises.

Tableau 3.1
Synthèse du niveau d'effort consacré au projet PASP

Type d'intervention	Prévisions globales		Réalizations au 31 juillet 1995		Écart par rapport aux prévisions	
	Mois/pers.	J/pers.	Mois/pers.	J/pers.	Mois/pers.	J/pers.
Experts sur le terrain	19,20	384,00	23,85	477,00	+ 4,65	+ 93,00
Évaluation suivi	3,00	60,00	1,27	25,30	- 1,74	- 34,70
Coordination à Montréal	2,75	55,00	3,03	60,66	+ 0,28	+ 5,66
	24,95	499,00	28,15	562,96	+ 3,20	+ 63,96

3.2 Stratégie d'intervention

Étant donné le budget disponible et les conditions très difficiles de l'environnement social, économique et politique du Zaïre durant toute la durée du contrat de la SCI, la stratégie de «*multi-missions intensives de court terme*» adoptée par la SCI en 1992 nous apparaît avoir été la mieux adaptée au contexte volatil du pays. Cependant, cette stratégie optimale a aussi eu des impacts négatifs principalement en raison des absences périodiques des conseillers de la SCI sur le terrain. Mentionnons notamment l'absence d'encadrement soutenu des BCL et le suivi irrégulier des actions entreprises par les BCL dans les dossiers de financement ou l'appui aux entreprises.

Les changements de consultant occasionnés par le contexte particulier du projet ainsi que la présence d'un CTP à temps partiel ont également contribué à ce manque de continuité dans le projet, un manque qui fut exacerbé par la faible motivation et maturité professionnelle chez les conseillers des BCL. Ces changements, tant du côté de la SCI que de l'ONUDI - PASP, ont parfois créé une certaine confusion dans les méthodes et les exigences de travail transmises aux conseillers des BCL. En effet, les consultants de la SCI, comme les CTP qui se sont succédés avaient des méthodes et priorités de travail propres. De plus, les orientations et priorités du projet ont également changé au cours de la période pour répondre aux changements dans l'environnement. Cette situation a eu pour effet de réduire l'efficacité au travail des conseillers des BCL, déjà peu expérimentés.

Le conseiller de la SCI affecté à Bukavu pendant la période janvier à mai 1994, M. Giroux, voyant la faiblesse du rapport coût/résultat des dossiers précédemment financés à Bukavu, a voulu réorienter les critères d'acceptation des dossiers afin de rendre le processus d'appui plus efficient. Compte tenu des difficultés de communication Kinshasa-Bukavu, il choisit l'option de faire monter des dossiers (Électronique Service, Kaola, Kirusha, AFMEKA) impliquant des types d'activité et des montants de prêt qui n'avaient pas été prévus dans les critères d'éligibilité du PASP et ce sans l'accord préalable du CTP. Ces dossiers furent rejetés par le CTP au CAPOC du mois d'avril 1994, deux dossiers étant cependant reconduits sur une base financière plus restreinte et moyennant certaines conditions (Électronique Service, AFMEKA).

Au début du projet, la répartition des responsabilités entre CRC SOGEMA, le CTP et les BCL n'était pas claire. Les BCL et les clients éventuels du PASP ne savaient pas à qui s'adresser pour obtenir les orientations, directives et informations nécessaires à l'avancement des dossiers. Il y avait parfois empiètement dans les tâches exercées par le PASP et la SCI. Les clarifications apportées lors de la mission du consultant de la SCI en août 1993 permirent d'améliorer grandement la situation.

4. *Conclusion générale*

**NEXT PAGE(S)
left BLANK**



4. Conclusion générale

4.1 Résultats obtenus

Les conseillers des BCL ont acquis une nouvelle expertise d'appui à la PME et aux promoteurs du secteur privé qu'ils possédaient peu ou pas auparavant. Ils ont appris à réaliser des études pré-diagnostic et diagnostiques et à monter des dossiers bancables et des programmes de suivi d'entreprise. Leur expertise dans ce domaine reste cependant à parfaire. Les conseillers ne maîtrisent pas encore tous les principes et les techniques du conseil en gestion, notamment le diagnostic d'entreprise, la relation client-consultant et le développement structuré de l'entreprise.

Les BCL n'ont pas su profiter de l'appui du projet PASP pour assurer leur sécurité financière et leur maîtrise des compétences internes, techniques ou de gestion nécessaires à la viabilité d'un bureau conseil à long terme. Ainsi, les OPS des BCL Kyalos et AIDRZ n'ont pas été renouvelées au mois de juin 1994, entraînant la suspension de ces activités des deux BCL. Cette situation est principalement due au manque d'implication des propriétaires et associés-gérants de ces cabinets dans la gestion interne du cabinet et le contrôle de qualité mais aussi aux impératifs axés sur le court terme imposés aux BCL et à leurs ressources par la difficile situation socio-économique du pays. Il aurait été utopique de croire que les BCL puissent assimiler et développer de telles compétences à si court terme, tout comme il serait utopique de croire que ces BCL puissent survivre sans l'apport de contrats auprès de projets internationaux locaux.

Le projet a appuyé et financé quatorze petites et micros entreprises zaïroises au cours de la période octobre 1992 - février 1995. Cela est en deçà des objectifs de 40 entreprises établis en 1992.

Comme nous l'avons vu au chapitre 2, l'effet conjugué de plusieurs facteurs expliquent cet écart. Nous retiendrons principalement la difficulté à trouver des entrepreneurs de qualité et des entreprises ayant un potentiel de développement intéressant: le manque de ressources de qualité au sein des BCL, l'inexpérience des ressources existantes et l'absence d'un encadrement interne de qualité au sein de ces BCL; les changements d'orientation dans les priorités du PASP, notamment au niveau du financement des entreprises, changements imposés par la déliquescence progressive de l'économie et du tissu industriel, social et bancaire zaïrois.

Les quatorze entreprises appuyées ont fait l'objet d'un suivi de gestion, sous une forme ou une autre. Huit de ces entreprises avaient un programme de suivi détaillé étalé sur la période de remboursement de leur prêt tandis que quatre autres ont fait l'objet d'actions ponctuelles. Les résultats de cet appui en gestion auprès des entrepreneurs sont mitigés. Certains entrepreneurs ont

répondu de façon enthousiaste et dynamique (D'IBANDA, AFMEKA, Kumbu Kumbu, Acommer, Mamans Tonde Tonde, GdF Kamituga) aux interventions des conseillers des BCL mais la majorité y a été indifférente (GdF AFAKI, CECEP) réticente (Owen, GdF FACAMI, Micro-Providence, MIMPRIZA) ou carrément opposée (Horizon Minoterie, SODIPHAR).

La qualité de la gestion interne des entreprises financées a donc de façon générale peu progressée, même si certaines entreprises se sont améliorées à ce chapitre (Micro-Providence, Owen, Horizon, Minoterie, AFMEKA, Mamans Tonde Tonde, Acommer). Les mauvaises habitudes de gestion et les mentalités anciennes sont bien ancrées et il est difficile d'espérer les changer sans un changement parallèle en profondeur des règles, systèmes et pratiques de gestion qui régissent le Zaïre actuellement.

Sans changement marqué dans les pratiques de gestion, il était illusoire de croire à un revirement financier des entreprises financées. Et de fait, les résultats d'affaires des entreprises appuyées sont peu encourageants. Deux entreprises sur les quinze appuyées ont dû cesser leurs activités au cours de la période, principalement en raison de problèmes de gestion interne. Quatre autres sont en sérieuse difficulté. Les activités de plusieurs autres stagnent. Il est intéressant de noter que les entreprises ayant déjà de bonnes pratiques de gestion (D'Ibanda, Kumbu Kumbu) ou ayant pu améliorer ces pratiques (AFMEKA, Acommer) sont celles qui ont le plus prospéré au cours de la période. Le taux de remboursement moyen des entreprises demeure très faible, soit environ 30 % au mois de février 1995. Une part importante des entreprises en difficulté doit être imputée à la mauvaise volonté et/ou à l'incapacité des promoteurs à gérer correctement le patrimoine de leur entreprise (Owen, Horizon, CECEP, SODIPHAR, KAMITUGA). La recherche du gain à court terme (prêt) pour résoudre des problèmes de l'entreprise ou personnel sans soucis des conséquences (remboursements) ont également eu un effet non négligeable sur la progression mitigée des entreprises appuyées. Quant aux autres entreprises (FACAM, AFAKI, Tonde Tonde, MIMPRIZA), il semble que la non-réussite au niveau des résultats d'affaires est liée plus à une conjoncture sociale, économique et politique décadente et à une dégradation constante du tissu industriel qu'à une absence de volonté des promoteurs ou à une faiblesse marquée dans la qualité de l'appui en gestion fourni aux entrepreneurs par les BCL et la SCI et l'appui financier fourni par le PASP et le réseau COOCEC.

De façon générale, les micro-entreprises ont connu très peu de succès, ce qui nous porte à conclure que la stratégie du projet n'était pas adaptée à cette clientèle cible, et que les ressources humaines et financières consenties par l'ONUDI à travers la SCI et les BCL auraient été mieux utilisées si on avait conservé la stratégie d'intervention auprès de PME d'une certaine envergure plutôt que de micro-entreprises.

4.2 Leçons à tirer

Compte tenu de ce que nous venons d'énoncer à la section précédente, nous tirons les leçons suivantes de notre implication dans ce projet :

- la réussite d'un projet d'appui au développement de la PME implique la présence d'un minimum de conditions critiques dans l'environnement, notamment dans l'environnement juridique (existence et application des lois, respect des droits des citoyens), économique, (contrôle de l'inflation et des monnaies par l'état, fonctionnement et stabilité des institutions financières, etc.) ou social (respect des lois et de l'ordre, sécurité publique, satisfaction des besoins primaires de la population, santé publique). Ces conditions n'ont pas été respectées dans ce projet. Sans la présence de ces éléments, il est utopique de croire à la réussite d'un tel projet, quelles que soient la bonne volonté et la qualité des intervenants (bailleur, SCI, BCL, banques).
- cette réussite passe également par l'existence d'une continuité au niveau de la direction du projet. Dans un environnement économique et social aussi chaotique que celui qu'a connu le Zaïre au cours de la période, la stabilité au niveau de la direction du projet (ONUDI - Vienne, ONUDI - terrain, SCI) est vitale pour prévoir et assurer l'adaptation du projet aux conditions environnantes. Ceci est d'autant plus vrai dans un contexte où les conseillers terrain (BCL) avaient très peu d'expérience d'appui en conseil de gestion et d'appui à la PME et étaient portés à attendre les directives pour faire avancer les dossiers.
- la nécessité de modifier l'approche et la stratégie de projet à temps, en insistant autant sur les changements qualitatifs (changement d'approche, de critères d'évaluation, de règles du jeu) que sur les aspects quantitatifs (nombre d'entreprises appuyées, montant des prêts, régions visées, etc.).
- la sélection d'entrepreneurs et entreprises devant bénéficier d'un appui financier est un élément critique du processus d'appui au secteur privé. Un mauvais choix des entrepreneurs a un impact direct sur la qualité des résultats du processus d'appui et de remboursement. Ceci est d'autant plus vrai dans un environnement où les entrepreneurs sont principalement à la recherche d'un gain à court terme pour pallier à des besoins sociaux énormes et pressants. Notre expérience dans d'autres projets du même type au Mali et à Madagascar nous a démontré qu'il vaut mieux financer de bons dossiers, en petit nombre, que beaucoup de mauvais dossiers.

- l'entrepreneur zaïrois a des méthodes de gestion archaïques et peu développées. Sa formation en gestion est faible et il est fortement influencé par les impératifs et les pratiques de son milieu. Néanmoins, ces méthodes pourraient être celles qui sont le mieux adaptées à l'environnement actuel dans lequel il doit opérer. Vouloir systématiser, organiser et rendre transparente la gestion d'entreprises qui doivent survivre dans un environnement chaotique où tous les moyens sont bons pour préserver sa survie, n'est peut-être pas le meilleur moyen d'aider ces entreprises. Pour ce faire, un minimum de conditions doivent exister au niveau juridique, bancaire, économique et social.
- il n'est pas certain que le choix d'utiliser des BCL plutôt que des conseillers indépendants ait été le meilleur. Les BCL étaient faibles, leurs conseillers possédant peu d'expérience. L'encadrement étant déficient, les taux d'honoraires demandés élevés, la performance globale faible. L'expérience du séminaire sur le conseil de gestion en février 1995 nous a permis de constater qu'il y avait des conseillers indépendants d'expérience au Zaïre qui avec de la formation et direction pourraient avantageusement compétitionner avec les BCL. Il serait avantageux à l'avenir d'introduire plus de compétition dans les contrats de services en utilisant un système d'appel d'offres restreint pour des contrats à durée et contenu pré-déterminés (ex. : montage de deux diagnostics et dossiers bancables, rédaction de trois programmes de suivi; réalisation d'un programme d'appui ponctuel, etc.). Ceci permettrait d'identifier les conseillers et bureaux les plus performants et donnerait la chance aux plus dynamiques de se faire valoir, que ce soit des BCL ou des individus.
- les objectifs d'un projet doivent être établis par rapport à la capacité des structures existantes et au contexte ambiant. Il est évident que compte tenu du chaos économique et social existant, de la faiblesse des BCL, de la discontinuité relative dans la direction du projet, le temps de présence sur le terrain et de la faiblesse en gestion des entrepreneurs zaïrois, les objectifs du projet étaient trop élevés. L'erreur aura été de privilégier la quantité à la qualité lors de la réorientation de 1992. Un petit nombre d'entrepreneurs sérieux et dynamiques, triés sur le volet à l'aide d'un processus de sélection très rigoureux et axé sur l'ouverture de l'entrepreneur à l'acquisition de connaissances de gestion et à l'appui-conseil, et appuyés de façon intensive sur une période plus longue (principe d'incubation d'entreprise) pourrait être plus bénéfique à l'avenir dans ce contexte.

4.3 Recommandations

En conclusion, nous souhaitons faire les recommandations suivantes, compte tenu de l'expérience acquise au cours de ce projet :

4.3.1 Buts et objectifs du projet

- Le niveau d'expertise locale en appui-conseil et en appui à la PME doit être évalué avant la fixation des objectifs quantitatifs et des orientations stratégiques. Plus l'expertise disponible sera faible, moins les objectifs devront être élevés et plus les orientations stratégiques du projet seront fonction de la capacité des BCL.
- Les pôles de développement prioritaires doivent être clairement identifiés au début du projet. Il n'est pas réaliste de vouloir à la fois développer une expertise conseil locale et appuyer le développement des PME de façon intensive. Selon la priorité retenue (développement de l'expertise conseil ou de la PME), des moyens et objectifs réalistes pourront être identifiés pour chacun des deux pôles.
- Des PME d'une certaine envergure doivent être ciblées pour maximiser les impacts dans le milieu d'intervention et justifier les coûts de recours à une SCI pour la réalisation du projet.
- Un projet d'appui au secteur privé ayant comme pôle prioritaire le développement de l'expertise conseil locale doit viser à faciliter non pas assurer l'autonomie des BCL. En effet, trop de facteurs exogènes d'importance (qualité de la gestion interne, pressions environnementales, priorités des propriétaires) sont hors du contrôle des bailleurs pour permettre de viser un tel objectif.

4.3.2 Contexte

- L'ONUDI devra sérieusement évaluer à l'avenir la pertinence de poursuivre un projet de ce type dans un contexte socio-économique en complète dégénérescence. La décision devra être prise en fonction de critères tels que la volonté réelle des dirigeants politiques, la possibilité de se substituer au réseau bancaire et le climat d'insécurité du pays.
- Des moyens de communication efficaces devront être mis en place dans le cas où le projet s'étend sur des régions où le réseau de communication est inopérant ou très peu

efficace. Ceci est nécessaire afin d'assurer la sécurité des intervenants externes et le suivi du projet, notamment dans l'harmonisation des orientations et décisions de projet.

4.3.3 Gestion de projet

- Il faudra assurer une présence permanente sur le terrain et ceci d'autant plus si les ressources locales sont de faible niveau ou si le contexte est difficile et nécessite des réorientations périodiques. Cette recommandation s'applique autant pour les ressources de la SCI que pour le CTP ou le PTL.
- L'évaluation des performances des BCL et de la SCI doit tenir compte des nécessaires et périodiques réorientations stratégiques et tactiques entraînées par un contexte politique, social et économique en perturbation constante.

4.3.4 BCL

- Les BCL doivent être choisis en fonction des objectifs et pôles prioritaires du projet. Plus les objectifs sont élevés, plus on doit faire appel à des ressources possédant déjà une bonne expérience en conseil de gestion et en appui-conseil auprès de PME. Si ces ressources ne sont pas disponibles, les objectifs doivent être revus en conséquence.
- Les BCL doivent être rémunérés à un taux compétitif et stimulant. Ce taux doit aller de pair avec un niveau de performance conséquent. Les contrats de conseillers ou BCL non performants ne doivent pas être renouvelés.
- Les contrats avec les BCL ou conseillers indépendants doivent être de courte durée, axés sur la réalisation de biens livrables et d'actions ponctuelles. Plus de compétitivité doit être introduit dans le processus d'adjudication des contrats.

4.3.5 Entrepreneurs

- Les entrepreneurs doivent être choisis de façon très sélective et rigoureuse. Ces entrepreneurs doivent avoir fait et doivent continuer à faire preuve de rigueur, transparence, dynamisme et d'ouverture dans la gestion de leurs affaires. Si des doutes subsistent sur des entrepreneurs, il vaut mieux en privilégier d'autres.
- Il est préférable de travailler avec un petit nombre d'entrepreneurs et entreprises répondant aux critères énoncés plus haut que de travailler avec de nombreux dossiers de moindre qualité.
- Les entrepreneurs doivent être impliqués dans toutes les étapes du processus d'appui-conseil y compris celles du diagnostic et du montage du dossier bancable, et ce, même si à prime abord ils ne possèdent pas les connaissances ou expériences nécessaires. Les entrepreneurs doivent être responsabilisés pour toutes les décisions, études et orientations concernant leur entreprise.
- Des efforts importants doivent être consentis dans la formation des entrepreneurs à l'utilisation des méthodes et outils modernes de gestion. Ces formations doivent s'axer sur le changement des mentalités des entrepreneurs qui doivent passer des méthodes de gestion occultes privilégiant souvent les apparences, le gain à court terme et les priorités personnelles à la transparence, la méthodicit  et le développement de l'entreprise   long terme qu'offrent les méthodes modernes et transparentes de gestion.

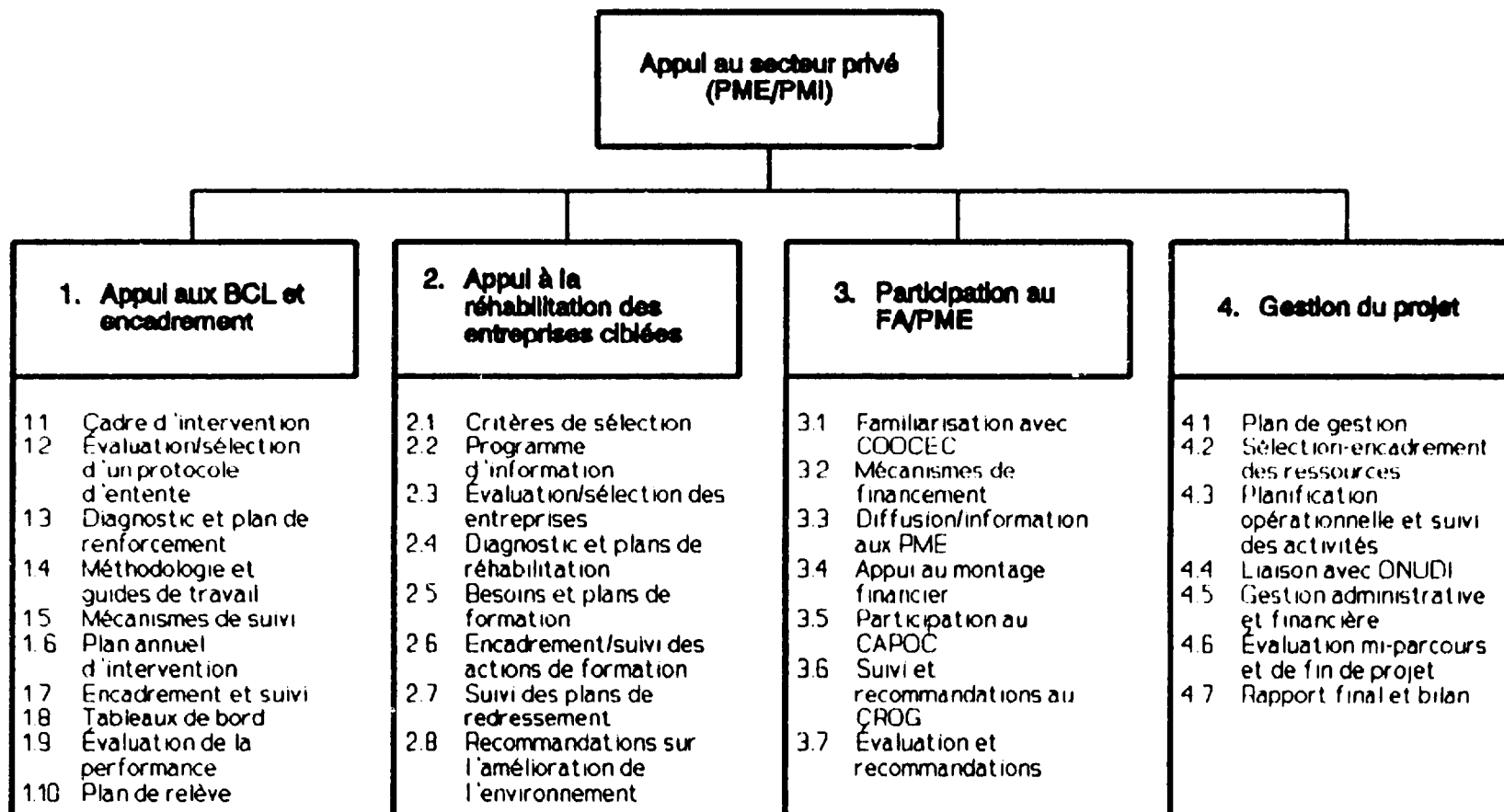
ANNEXES

Annexe A

Structure des activités

Projet d'appui à la promotion du secteur privé (PASP)

Structure des activités



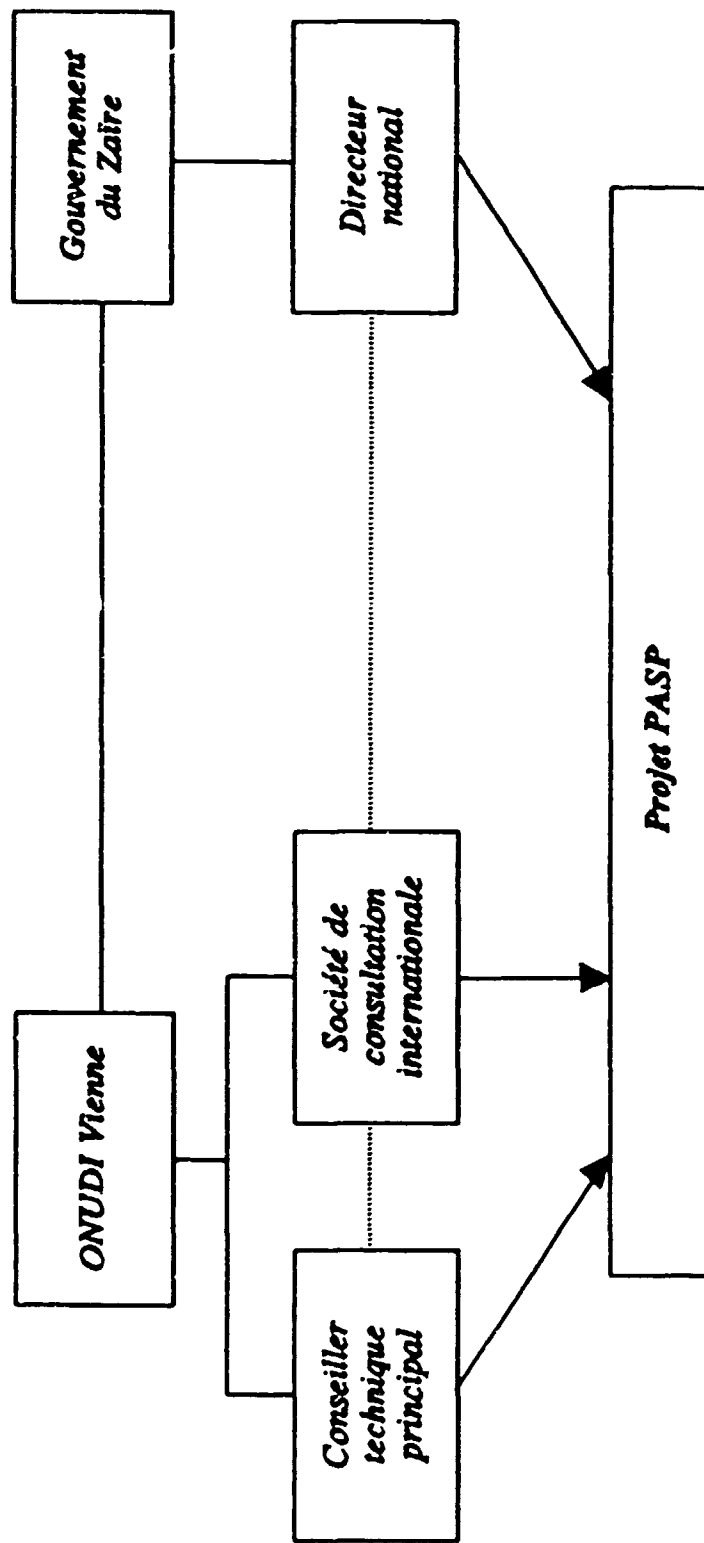
Annexe B

Planning de réalisation

Annexe C

*Organisation de l'équipe
de projet de la SCI*

Organisation du PASP



— Lien hiérarchique
..... Lien fonctionnel

5. Organisation du projet

L'organisation du projet est présentée sous forme d'organigramme aux tableaux 1 et 2.

Les ressources affectées par CRC SOGEMA Inc. à la réalisation du projet sont les suivantes :

- Pierre Cholette, associé responsable;
- Marguerite Kephart, directrice de projet;
- Jacques Poulin, expert en PME;
- Claude Proulx, expert en PME;
- Christian Roy, expert en PME.

Le projet sera mis en oeuvre sur la base de missions ponctuelles des experts d'une durée variant de quatre à six semaines. Le planning des missions des experts est présenté au chapitre du chronogramme des activités.

Annexe D

*Évaluation initiale des
BCL (oct. 1992)*

DIAGNOSTIC BCL

SITUATION ACTUELLE

La présente évaluation présente un aperçu du portrait des deux BCL de Kinshasa, F.V.E. et AIDRZ.

Il est bien entendu qu'un diagnostic en profondeur pourra être fait suite aux différentes interventions que nous mèneront avec les deux BCL de Kinshasa. Les premières rencontres que nous avons tenues avec les deux bureaux conseils nous ont permis d'évaluer leur organisation ainsi que l'expérience de leur personnel. Nous présentons ci-après une première évaluation pour chacune des firmes de l'organisation d'une part et d'autre part de leur personnel.

Fiduciaire Vie Entreprise:

Organisation:

Ce cabinet oeuvre surtout auprès de l'entreprise privée. Le bureau a été en mesure de nous fournir un exemplaire d'un certain nombre de rapports d'intervention qu'ils ont exécutés à Kinshasa. Ces rapports peuvent être qualifiés de très moyen tant au point de vue du contenu que de la présentation. Ces interventions avaient quand même le mérite d'avoir été réalisées dans les PME.

Le bureau a une place d'affaire bien situé, bien organisé avec système Informatisé. Le bureau dispense des cours de formation en Informatique et c'est là un moyen pour l'entreprise de développer son réseau de clientèle et de se bâtir une crédibilité auprès des entreprises.

Le bureau n'a pas développé une procédure systématique d'offres de services, d'exécution de projet, de suivi, de planning d'intervention et de supervision de consultants. De plus il nous a été permis de constater que tout le processus de diagnostic exploratoire, de diagnostic organisationnel n'était pas fait de façon systématique.

F.V.E. est une entreprise agressive au point de vue développement des affaires. C'est ainsi qu'elle a développée une série d'émissions radio et télé traitant de sujets d'affaires et s'adressant aux propriétaires de PME.

Cette entreprise n'existe que depuis à peine quelques années mais elle est très dynamique et possède un management très motivé.

Personnel:

Les consultants de F.V.E. ont une bonne formation de base, un premier diplôme universitaire, quelques uns complété par une licence ou maîtrise. L'expérience avec la PME n'est pas généralisée mais un certain nombre de consultants ont travaillé auprès des petites entreprises.

Le résultat des consultants au Programme Profil sont les suivants pour les deux consultants dont nous avons les résultats: 61% et 67%. A noter que ce pourcentage indique le degré de conformité au profil standard d'un expert-conseil. La norme recommandée pour le recrutement d'un consultant devrait se situer à plus de 70%.

Les faiblesses les plus marquées sont relatives à des problèmes de gestion du temps, d'organisation et de compréhension des problèmes de gestion.

AIDRZ

Organisation

AIDRZ est une organisation non gouvernementale (o.n.g.). Elle n'a pas d'expérience réelle avec les PME. Le seul exemplaire d'un rapport de projet qu'elle a pu nous remettre date de plus de trois ans. Elle n'a effectivement jamais réalisée de projet avec des PME à Kinshasa.

Ce cabinet-conseil possède une place d'affaires à Kinshasa. Son système informatisé de traitement de texte nous a permis de constater que ce bureau n'est pas actuellement en mesure de produire des documents de grande qualité.

Ce bureau existe depuis plusieurs années, par contre le type d'expertise développé est surtout dans le domaine de l'agriculture et rural. Il est possible naturellement de se doter de personnel ayant une expérience de la PME mais cette expérience nous semble faible.

AIDRZ n'a pas développé de méthodologies ou de processus formel d'intervention en entreprise, que ce soit au niveau offre de service, diagnostic, gestion de projet, supervision des consultants.

Personnel

Le personnel de consultants du bureau possède aussi une bonne formation tout comme F.V.E.. L'expérience auprès des PME est faible. Les résultats sur le Programme Profil sont les suivants pour les consultants dont nous possédons les données: 62%, 62%, 68%, 52%. Ces résultats sont très faibles par rapport à la norme minimale de 70%.

Les carences se situent au niveau de la gestion du temps, de l'organisation de la compréhension des problèmes de gestion.

ÉVALUATION GLOBALE

Nous présentons ci-après une évaluation des deux firmes en fonction de critères notés sur une échelle de 10:

FIRME	FVE	AIDRZ
Organisation, processus, outils	6	4
Type de mandats	6	4
Type de clientèle	6	4
Documents de présentation	6	3
Historique, expérience	6	4

CONSULTANT	FVE	AIDRZ
Résultat Programme Profil	6	6
Formation de base	8	8
Expérience PME	7	6
Expérience de consultation	6	6
Réalisations spécifiques	6	5

PROGRAMME DE FORMATION

Le renforcement des deux bureaux devra se faire dans les domaines suivants:

- processus de consultation en entreprise
- préparation d'offre de service
- préparation de plan d'affaires
- planning d'intervention
- contrôle financier d'une intervention
- supervision des consultants
- plan de redressement d'une entreprise

D'autres besoins de renforcement se feront naturellement sentir durant le cours de la réalisation des interventions.

RAPPORT DIAGNOSTIC SOMMAIRE
BCL BEST

PAR CLAUDE PROULX ADM.A.

DECEMBRE 1992



=====

INTRODUCTION

Le présent rapport du BCL BEST est fondé sur l'observation et les discussions que le consultant a pu avoir avec les responsables et les conseillers de ce bureau pendant son passage à BUKAVU du 4 au 18 novembre 1992. De même, des visites d'entreprises ont été réalisées avec les conseillers de ce bureau où on a pu les observer à l'oeuvre.

Au départ, il convient de dire que suite à l'examen des dossiers d'appui du PASP, qui a procédé à la sélection de ce BCL, 2 bureaux seulement ont fait une offre de service pour le Sud-Kivu (BUKAVU) et qu'à la suggestion de l'un d'eux (KYALOS), les deux firmes ont fait l'objet d'une évaluation et ont été retenues par le PASP (les résultats de cette évaluation sont consignés au dossier du BCL). Nous considérons qu'il s'agit en l'occurrence d'une bonne décision, compte tenu du contexte que nous avons pu observer sur place.

ORGANISATION

Créé en novembre 1992, BEST se veut un organisme d'appui aux ONG, OG, Communautés de base, personnes privées, organismes internationaux etc, engagés dans le développement. Il opère sous la forme d'une ASBL.

Les services qu'offre la firme sont les suivants:

- Identification de projets
- Evaluation et suivi de projets
- Etudes de faisabilité
- Recherches appliquées
- Vulgarisation des technologies appropriées
- Conseils scientifiques et techniques
- Formation

Les travaux réalisés à ce jour sont tous reliés au secteur technique (construction, irrigation, équipement etc,). Peu de travaux d'intervention ont été réalisés au niveau des PME du secteur privé, soit transformation et/ou service.

Le bureau a une place d'affaires bien située et très bien aménagée. Il possède un petit centre de documentation, embryonnaire certes, mais tout de même intéressant. Aucune approche particulière d'intervention n'a été développée pour servir le secteur des PME privées. De toute façon l'ensemble de leur processus d'intervention

=====
en consultation reste à préciser et/ou à développer carrément et les gens en sont parfaitement conscient. L'outil informatique est à toute fin pratique absent, sinon un ordinateur un peu désuet non couplé à une imprimante. Le photocopieur est tout neuf et bien adapté aux besoins. Les communications téléphoniques ne sont pas possible en ville et les contacts avec KINSHASA se font par DHL ou par la valise diplomatique de l'UNICEF (dans le cas du PASP).

PERSONNEL

BEST compte actuellement sur un noyau de permanents de 4 personnes qui ont toutes une formation universitaire diversifiée de premier cycle et même de doctorat. Le bureau compte également sur un réservoir de consultants pigistes dont 5 docteurs en sciences, et professeurs d'université, 6 ingénieurs, 3 chercheurs universitaires. Toutefois, tout ce monde a peu ou pas d'expérience en intervention conseil dans les PME.

CONCLUSION

La maison à pignon sur rue et est en affaires depuis 4 ans maintenant. Ses revenus se sont élevés à 29,512 SUS en 1991 et en forte progression sur l'année précédente. Une permanence est assurée par des gens bien formés et intéressés à se développer et à fournir une bonne performance dans le secteur de l'intervention aux PME, si l'on en juge par le niveau de participation et d'intérêts pour les sessions de formation qui leur ont été dispensées. Le directeur est un homme intelligent (docteur en chimie de NAMUR en Belgique), connu et bien perçu dans son milieu.

Les principales faiblesses sont le peu de contact avec le monde des PME privées et le manque d'expérience dans les interventions conseils en gestion. Toutefois ces gens ont une bonne formation technique de base, une connaissance approfondie des ONG et OG, sont dotés d'une volonté et d'une capacité d'apprentissage et peuvent donc à notre avis intégrer les connaissances requises au développement de l'expertise en PME. Il faut également noter que le PASP peut constituer pour cette firme une très bonne source d'honoraires, 20 à 25,000 SUS sur deux ans, ce qui n'est pas négligeable pour eux et est de nature à soutenir un intérêt marqué.

=====

PLAN DE RENFORCEMENT

- Processus de consultation en entreprises de A à Z
- La gestion des mandats de consultation
- La déontologie
- Les éléments techniques.
 - Développement de l'approche client pour le BCL lui-même.
 - Etude et évaluation de marché
 - Analyse financière
 - Gestion générale d'une entreprise
 - Informatique

EVALUATION GLOBALE

Nous présentons ci-après une évaluation de la firme en fonction de critères notés sur une échelle de 10

FIRME	BEST
Organisation, processus, outils	6
Type de mandats	5
Type de clientèle	4
Documents de présentation	5
Historique, expérience	5

CONSULTANTS	BEST
Résultat du Programme Profil	
Formation de base	8
Expérience PME	4
Expérience de consultation	5
Réalisations spécifiques	7



RAPPORT DIAGNOSTIC SOMMAIRE
BCL KYALOS

PAR CLAUDE PROULX ADM.A.

DECEMBRE 1992



=====

INTRODUCTION

Le présent rapport du BCL KYALOS est fondé sur l'observation et les discussions que le consultant a pu avoir avec les responsables et les conseillers de ce bureau pendant son passage à BUKAVU du 4 au 18 novembre 1992. De même, des visites d'entreprises ont été réalisées avec les conseillers de ce bureau où on a pu les observer à l'oeuvre.

Au départ, il convient de dire que suite à l'examen des dossiers d'appui du PASP, qui a procédé à la sélection de ce BCL, 2 bureaux seulement ont fait une offre de service pour le Sud-Kivu (BUKAVU) et qu'à la suggestion de l'un d'eux (KYALOS), les deux firmes ont fait l'objet d'une évaluation et ont été retenues par le PASP (les résultats de cette évaluation sont consignés au dossier du projet). Nous considérons qu'il s'agit en l'occurrence d'une bonne décision, compte tenu du contexte que nous avons pu observer sur place.

ORGANISATION

Créé en 1988, KYALOS se présente comme un bureau d'études techniques, économiques et financières de projets, spécialisé dans les domaines agricole, agro-industriel, agro-pastoral, minier, commercial et de services.

Les services qu'offre la firme sont les suivants:

- Evaluation de projets
- Etudes de d'opportunité, de pré faisabilité, de faisabilité technique et financière.
- Montage et présentation de dossiers bancables.
- Assistance à la gestion technique, administrative et financière.
- Formation du personnel de production.

Les travaux réalisés à ce jour sont presque tous reliés à l'aspect technique (pré faisabilité et faisabilité) des projets. Plusieurs de ces travaux d'intervention ont été réalisés au niveau des PME du secteur privé en opération ou en phase de projet (démarrage), dans les secteurs de transformation et/ou service.

Le bureau a une place d'affaires à l'intérieur de locaux occupés par une entreprise minière, propriété du directeur de KYALOS M. Joseph M. Kyalangilwa. Les locaux sont de qualité moyenne, par comparaison à BEST, toutefois ils sont bien situés.

=====

Aucune approche particulière d'intervention n'a été développée pour servir le secteur des PME privées. De toute façon l'ensemble de leur processus d'intervention en consultation reste à préciser et/ou à développer carrément et les gens en sont parfaitement conscient. L'outil informatique sera en place en décembre 1992 et fonctionnel en janvier 1993. Les choix faits sont très compatibles avec les tâches à réaliser. Le bureau dispose également d'un photocopieur. Les communications téléphoniques ne sont pas possible en ville et les contacts avec KINSHASA se font par DHL ou par la valise diplomatique de l'UNICEF (dans le cas du PASP).

PERSONNEL

KYALOS ne compte pas actuellement sur un noyau de permanents. Ce bureau tourne autour d'un seul homme, son directeur. En effet c'est lui qui prépare les offres de service et une fois le marché gagné, il compose son équipe d'intervention en fonction de la disponibilité de ses consultants pigistes. Ses consultants pigistes sont principalement des ingénieurs de formation. Certains d'entre eux travaillent pour la firme principale de M.Kyalangilwa, qu'est la SOCAMINES, une petite société minière de BUKAVU. Les autres sont de l'extérieur et à forfait pour KYALOS.

CONCLUSION

La maison à pignon sur rue et est en affaires depuis 4 ans maintenant. Ses revenus se sont élevés à 23,529 SUS en 1991 et en forte régression sur l'année précédente. Toutefois cette entreprise peut compter sur un directeur propriétaire bien implanté dans le milieu des affaires locales. En effet, à titre de président de la Chambre de Commerce locale, il a été en mesure d'intégrer le réseau des entreprises privées de la région, dont de nombreuses PME. Les gens gravitants autour de KYALOS sont bien formés et intéressés à se développer et à fournir une bonne performance dans le secteur de l'intervention aux PME, si l'on en juge par le niveau de participation et d'intérêts pour les sessions de formation qui leur ont été dispensées. Le directeur est un homme intelligent et très impliqué dans le milieu des affaires locales de surcroît bien perçu.

Toutefois, il y a une réserve que nous devons faire sur ce bureau. En effet, cette activité ne constitue pas l'activité principale ni de son propriétaire, ni des consultants qui y participent. Deuxièmement, plusieurs consultants, le directeur propriétaire compris, exploitent des entreprises de production pour leur propre

=====

compte, d'où la possibilité de problèmes d'images, de conflits d'intérêts etc.

Nous sommes toutefois conscients de la situation difficile des bureaux d'études dans ce coin de pays et que c'est eux qui ont demandé d'inscrire 2 bureaux à BUKAVU et ont même suggéré le nom du deuxième bureau. Nous attendrons donc de voir la qualité des travaux en cours et la réaction des clients avant d'aller plus avant dans cette réserve.

La principale faiblesse est le manque d'expérience dans les interventions conseils en gestion en générale. Toutefois ces gens ont une bonne formation technique de base, une connaissance approfondie du milieu des affaires locales, sont dotés d'une volonté et d'une capacité d'apprentissage et peuvent donc à notre avis intégrer les connaissances requises au développement de l'expertise en PME. Il faut également noter que le PASP peut constituer pour cette firme une très bonne source d'honoraires, 20 à 25,000 SUS sur deux ans, ce qui n'est pas négligeable pour eux. Cela pourrait être de nature à les amener vers une autonomie et une indépendance de sorte à constituer une permanence.

PLAN DE RENFORCEMENT

- Processus de consultation en entreprises de A à Z
- La gestion des mandats de consultation
- La déontologie
- Les éléments techniques.
 - Développement de l'approche client pour le BCL lui-même.
 - Etude et évaluation de marché
 - Analyse financière
 - Gestion générale d'une entreprise
 - Informatique

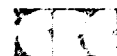
=====

EVALUATION GLOBALE

Nous présentons ci-après une évaluation de la firme en fonction de critères notés sur une échelle de 10

FIRME	KYALOS
Organisation, processus, outils	5
Type de mandats	6
Type de clientèle	7
Documents de présentation	3
Historique, expérience	5

CONSULTANTS	KYALOS
Résultat du Programme Profil	
Formation de base	8
Expérience PME	6
Expérience de consultation	5
Réalisations spécifiques	7



Annexe E

*Cadre d'intervention,
procédures administratives et
rémunération des BCL*

Kinshasa, le 2 décembre 1992

A tous les BCL,

Il nous fait plaisir de vous transmettre dans le présent envoi, les informations, les documents et les formulaires qui nous permettront de standardiser et de faciliter le traitement des dossiers PASP.

Cet envoi inclut:

Procédures administratives (1).

Formulaire DEM 001 (5), nous vous invitons à en faire la reproduction si nécessaire.

Formulaire AUT 001 (5), nous vous invitons à en faire la reproduction si nécessaire.

Formulaire FACT 001 (5), nous vous invitons à en faire la reproduction si nécessaire.

Journal des interventions PASP, sélection et circulation des demandes. Formulaire PV 001 (5), nous vous invitons à en faire la reproduction si nécessaire. Ce journal doit être complété à compter du 1er décembre 92.

Les critères revus de recevabilité et de sélection des entreprises appuyées par le PASP.

La politique de rémunération des BCL à partir du 1er janvier 1993.

La grille d'évaluation des BCL.

Il va de soi que vos commentaires sur toutes les questions de procédures seront reçus avec toute l'attention requise. Nous comptons énormément sur votre collaboration de tous les instants afin de rendre le traitement d'une demande d'appui le plus équitable possible, étant donné les limites du projet, et le plus rapide possible afin de satisfaire les promoteurs.

Je profite également de l'occasion, au nom de CPC SOGEMA, pour offrir à tous nos meilleurs vœux pour les fêtes de fin d'année. Je ne peux que vous souhaiter paix et prospérité, tant pour chacun d'entre vous, pour votre entreprise et pour votre magnifique pays.


Claude Frouix Adm. A.
Conseiller en gestion

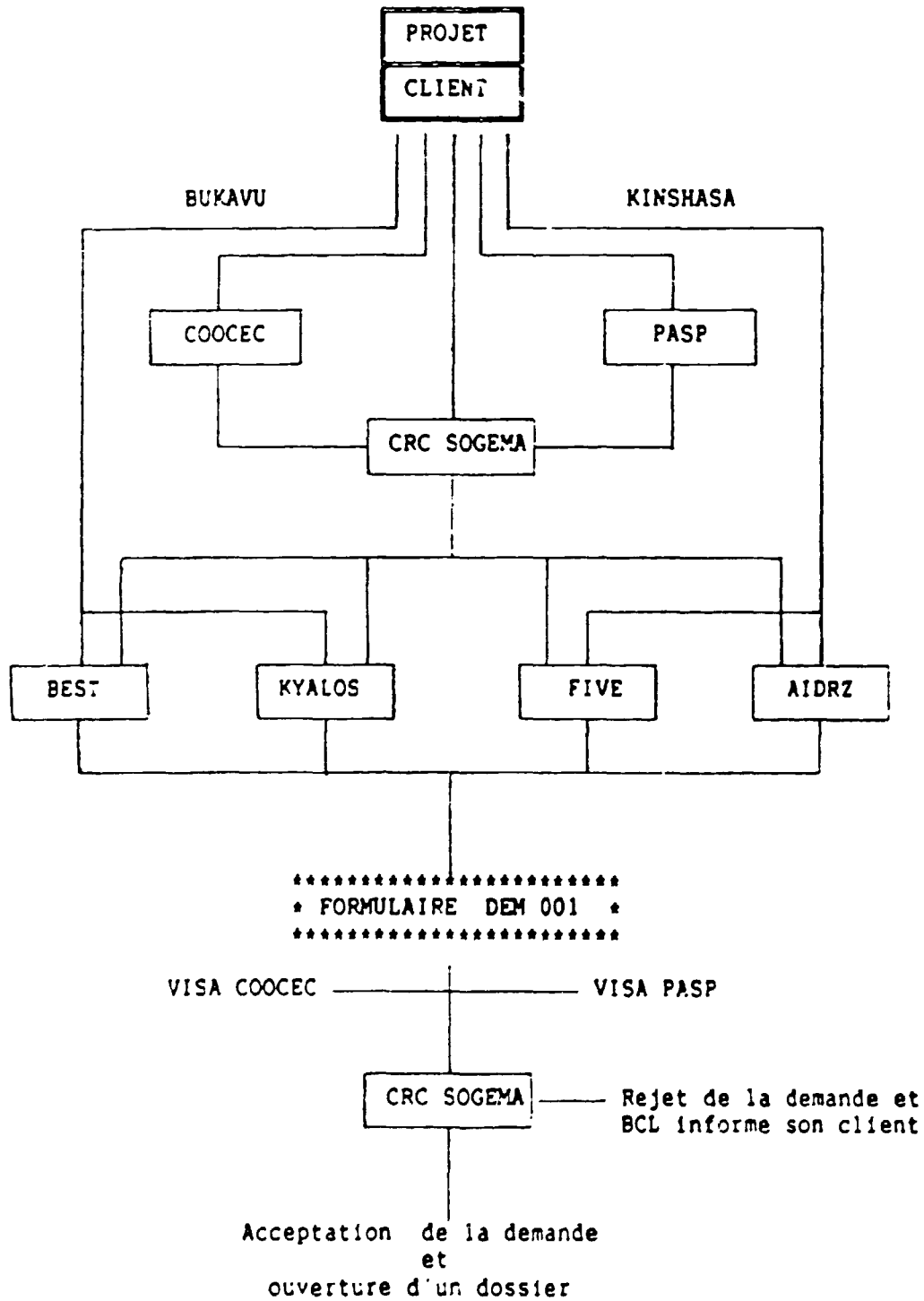
c.c. Jean-François Maillot



PROCEDURES ADMINISTRATIVES
ET
FORMULAIRES EN USAGE ENTRE BCL ET CRC SOGEMA



PROCEDURE DE TRAITEMENT D'UNE DEMANDE AU PASP



TRAITEMENT DU DOSSIER PAR LE BCL

Etape 1

Rencontre avec le client pour l'informer de l'acceptation par SOGEMA de sa demande d'appui.

Etape 2

Réalisation d'un diagnostic exploratoire menant à la préparation d'une offre de service par le BCL et plan de travail.

 CONTROLE CRC SOGEMA

Examen du diagnostic exploratoire
 Révision au besoin du plan de travail
 pour la réalisation de l'offre de service

Etape 3

Préparation de l'offre de service par le BCL

 CONTROLE CRC SOGEMA

Révision de l'offre avant sa
 présentation au client.

Etape 4

Présentation par le BCL de l'offre de service au client, conclusion et signature par les parties (BCL-Client).

Etape 5

Approbation finale par CRC SOGEMA sur l'entente conclue et versement d'une avance si requis. FORMULAIRE AUT 001



TRAITEMENT DU DOSSIER PAR LE BCL

Etape 6

Acheminement par CRC SOGEMA au PASP pour enregistrement.

Etape 7

Réalisation du mandat par le BCL

CONTROLE CRC SOGEMA

A différentes étapes, selon le protocole adapté à chaque cas par le BCL, CRC SOGEMA appuiera le BCL dans l'exécution du mandat. Le rapport final doit obligatoirement être approuvé par CRC SOGEMA avant sa remise au client.

Etape 8

Livraison du rapport de consultation final et discussion avec le client, acceptation par le client.

Etape 9

Demande de paiement par le BCL au client selon les modalités arrêtées dans l'offre de service.

Demande de paiement par le BCL à CRC SOGEMA selon les termes de l'offre permanente de service entre le BCL et CRC SOGEMA. FORMULAIRE FACT 001

Etape 10

Autorisation de paiement du solde de la quote part du PASP ordonné par CRC SOGEMA. FORMULAIRE FACT 001

CONTROLE CRC SOGEMA

A tous les points de contrôle, le travail se fera en collaboration avec l'associé responsable du dossier et le chef d'équipe du BCL.



CHEMINEMENT ADMINISTRATIF D'UNE DEMANDE D'APPUI AU FASP
PROCEDURE INTERNE CRC SOGEMA

LE FORMULAIRE DEM 001

Le point central de l'opération est le BCL, où toutes les demandes d'appui doivent initialement transiter. Le BCL évalue dans un premier temps la recevabilité du dossier. Si le dossier n'est pas recevable il remplit une fiche résumant le motif de non-recevabilité et la classe dans une farde DOSSIERS NON-RECEVABLES. Il en informe immédiatement le client. S'il est recevable le BCL complétera une demande d'appui sur le FORMULAIRE DEM 001 qu'il acheminera par la suite au bureau de CRC SOGEMA à Kinshasa. Dans tous les cas le visa de la COOCEC est requis, voir l'espace prévu à cet effet sur le formulaire.

TRAITEMENT DU FORMULAIRE DEM 001 CHEZ CRC SOGEMA

En cas de refus:

La décision est motivée dans la section prévue à cet effet, et le formulaire est retourné au BCL qui en informe son client. Une copie est conservée dans une farde DEMANDES D'APPUI REFUSEES.

En cas d'acceptation:

Le formulaire est complété par Sogema dans les cases appropriées et retourné au BCL qui en informe son client. Une copie est conservée dans le DOSSIER GENERAL DU BCL.

LE FORMULAIRE AUT 001

Une fois informé que son client est recevable le BCL doit compléter les étapes 1, 2, 3, 4 et 5 du processus de traitement par le BCL. A différentes étapes de cette démarche, des points de contrôle sont prévus par CRC SOGEMA. Une certaine souplesse peut être acquise aux BCL à ces étapes. Toutefois, une fois l'accord BCL-CLIENT conclu, CRC Sogema devra donner son approbation finale. Cette demande est faite par le BCL sur le FORMULAIRE AUT 001., lequel doit obligatoirement être accompagné de l'offre de service conclue entre le BCL et son client (copie avec signature originale).

TRAITEMENT DU FORMULAIRE AUT 001 CHEZ CRC SOGEMA

En cas de refus:

Il se peut qu'à cette étape le dossier soit refusé. Si le refus était définitif, il devrait être justifié très sérieusement. Dans ce cas une copie du formulaire

=====

CHEMINEMENT ADMINISTRATIF D'UNE DEMANDE D'APPUI AU PASP PROCEDURE INTERNE CRC SOGEMA

est retournée au BCL et une copie est classée dans une farde OFFRES DE SERVICE-REJET DEFINITIF. Dans le cas contraire, le consultant indiquera au BCL la ou les correction(s) que CRC SOGEMA souhaite voir apporter à l'offre et le cas échéant soumettre la demande à nouveau. Dans ce cas, copies des documents sont classées dans le DOSSIER GENERAL DU BCL.

En cas d'acceptation:

On retourne au BCL une copie du formulaire dûment complété et dès sa réception il peut entreprendre les travaux autorisés. Une autre copie est envoyée au CTP du PASP pour son information. Une avance de fonds est alors versée au BCL conformément aux accords conclus entre les BCL et CRC SOGEMA. Le conseiller de CRC SOGEMA sur place en autorisera par lettre le paiement par le PASP. Copie de la lettre est envoyée au client et une autre classée au dossier-client.

Une farde est ouverte au nom du client comme suit: Entreprise XYZ BCL-XXX. On retire alors du dossier général du BCL tout ce qui concerne cette réquisition, notamment le formulaire DEM 001. On complète alors LE REGISTRE DES TRAVAUX D'ETUDE, lequel registre est situé dans chaque dossier général BCL et le REGISTRE GENERAL DES TRAVAUX D'ETUDE, lequel registre est classé dans une farde du même nom. Les dossiers sont ensuite classés par ordre alphabétique de BCL et par ordre de numéro.

TRAITEMENT DU FORMULAIRE FACT 001

CHEZ LE BCL

Une fois les travaux terminés et approuvés par CRC SOGEMA, le rapport est présenté au client et le cas échéant accepté par lui. Le client doit d'ailleurs manifester sa satisfaction en signant une déclaration à cet effet dans une des sections du formulaire FACT 001. Le BCL complète ensuite le document et l'achemine pour paiement final à CRC SOGEMA en compagnie d'une copie du rapport final de consultation.

CHEZ SOGEMA

Le conseiller de CRC SOGEMA fait alors les dernières vérifications d'usage et émet une autorisation de paiement pour le solde à payer de la contribution du PASP tel qu'indiqué dans le formulaire AUT 001, (section contribution des partenaires). Le registre des travaux d'étude pour le BCL et le registre général des travaux d'étude sont

CHEMINEMENT ADMINISTRATIF D'UNE DEMANDE D'APPUI AU PASP
PROCEDURE INTERNE CRC SOGEMA

ensuite complétés.

Les copies du rapport et du formulaire FACT 001 sont ensuite classées dans le dossier du client. Une compilation des dossiers traités mensuellement sera fournie au CTP pour information.

DEMANDE D'APPUI

SECTION ENTREPRISE

NOY DE L'ENTREPRISE	
ADRESSE CIVIQUE	
ADRESSE POSTALE	
TELEPHONE	
FORME JURIDIQUE OU D'ORGANISATION	INDIVIDUELLE ___ SPRL ___ ASBL ___ GROUPE DE FEMMES ___ GROUPE D'HOMMES ___
NOM DU PROPRIETAIRE	
TELEPHONE	
TYPE D'ENTREPRISE	TRANSFORMATION ___
AGE DE L'ENTREPRISE ___ ANS	SERVICES AUX ENTREPRISES ___ SERVICES AUX INDIVIDUS ___
PRINCIPAUX PRODUITS	
MARCHES DESSERVIS	
NOMBRE D'EMPLOYES	PRODUCTION: ADMINISTRATION: VENTE:
MOM DE LA COOPEC	
MOTIFS DE LA DEMANDE D'APPUI	

DECLARATION DE L'ENTREPRENEUR

Je soussigné _____, mandataire et/ou propriétaire de l'entreprise ci-haut identifiée, déclare avoir été suffisamment bien informé sur le projet d'appui au secteur privé (PASP). J'autorise donc les conseillers du bureau d'études _____ à faire une visite sur les lieux de l'exploitation de ladite entreprise. Je m'engage également à fournir lors de cette visite toutes les informations requises à la poursuite de l'étude de ma demande d'appui au PASP.

Fait à _____ le ___/___/19__

SECTION BCL

NOM DU BCL	
CONSEILLER QUI A FAIT L'ENTREVUE	CONSEILLER QUI A FAIT LA VISITE
DATE DE L'ENTREVUE __/__/19__	DATE DE LA VISITE __/__/19__
COMMENTAIRES	COMMENTAIRES

SECTION VISA ET AUTORISATION

VISA COOCEC-CEAZ DIRECTEUR-GERANT	DATE __/__/19__	
VISA CTP PASP	DATE __/__/19__	

CONSEILLER CRC SOGEMA QUI A RECU LA DEMANDE D'AUTORISATION DE POURSUIVRE	
DATE DE LA RECEPTION	__/__/19__
APPROUVE PAR	
DATE D'APPROBATION	__/__/19__
MOTIFS DU REFUS LE CAS ECHEANT	



DEMANDE D'AUTORISATION

BCL:	# DCSSIER	DATE : ___/___/19___
------	-----------	----------------------

SECTION ENTREPRISE

NOM DE L'ENTREPRISE	
ADRESSE CIVIQUE	
FORME JURIDIQUE OU D'ORGANISATION	INDIVIDUELLE ___ SPRL ___ ASBL ___ GROUPE : FEMMES ___ HOMMES ___
TYPE D'ENTREPRISE	TRANSFORMATION ___ SERVICES AUX ENTREPRISES ___ SERVICES AUX INDIVIDUS ___
PRINCIPAUX PRODUITS	

SECTION TRAVAUX A EXECUTER

CATEGORIES DE TRAVAUX	A1 ___ A2 ___ A3 ___ A4 ___ A5 ___
NOMBRE DE JOURS/PERSONNES PREVUS	___ JOURS/PERSONNE
COUT TOTAL DU MANDAT	___ SUS HONORAIRES ___ SUS DEPENSES ___ SUS
DATE DE DEBUT DES TRAVAUX	___/___/19___
DATE DE FIN DES TRAVAUX	___/___/19___
POINTS DE CONTROLE SOGEMA	

SECTION CONTRIBUTION DES PARTENAIRES ET MODALITES DE PAIEMENT

	PASP	BCL	CLIENT	TOTAL
HONORAIRES				
DEPENSES				
TOTAL				

CONDITIONS DE PAIEMENT DU CLIENT AU BCL _____

SECTION AUTORISATION

CRC SOGEMA autorise par la présente le BCL à réaliser le mandat qu'il a accepté de remplir pour le client ci-naut mentionné, selon les termes et conditions stipulés dans l'offre de service soumis par le BCL et accepté par le client.

Toutefois, en vertu de ses obligations envers le PASP, CRC SOGEMA se réserve le droit de suspendre l'exécution dudit mandat, voir d'arrêter complètement les travaux s'il devait constater que les dits travaux ne sont pas exécutés selon les conditions arrêtées entre toutes les parties aux présentes et ce, sans devoir en fournir une justification quelconque.

De plus, la présente autorisation n'est pas une autorisation ni une obligation de paiement de la contrepartie du PASP et ne doit pas être considérée comme tel. L'ordonnance de paiement sera fourni après l'exécution complète des travaux à la satisfaction de CRC SOGEMA.

CONSEILLER CRC SOGEMA QUI A RECU LA DEMANDE D'AUTORISATION FINALE	
DATE DE LA RECEPTION	__/__/19__
APPROUVE PAR	SIGNATURE
DATE D'APPROBTION	__/__/19__
MOTIFS DU REFUS LE CAS ECHEANT	

FACTURATION DES HONORAIRES ET DES DEPENSES

FACT NO: _____

Bureau Conseil Local (BCL):	DATE: ___/___/19__
	P/O:

TRAVAUX EFFECTUES POUR LE COMPTE DE:

# DOSSIER:	NOM ET ADRESSE DU CLIENT:
AVANCE DE FONDS: _____	
PAIEMENT FINAL: _____	

ACCEPTATION DES TRAVAUX PAR LE CLIENT

Je soussigné _____, propriétaire et/ou mandataire de l'entreprise ci-haut identifiée, accuse bonne réception des travaux qui ont été exécutés dans le cadre du projet PASP et m'en déclare pleinement satisfait.

Fait à _____ le ___/___/19__

J'ai signé: _____

QUOTE PART DU PASP A PAYER

TOTAL DES HONORAIRES	\$US
TOTAL DES DEPENSES ADMISSIBLES	
TOTAL	
QUOTE PART DU PASP AUX HONORAIRES	
QUOTE PART DU PASP AUX DEPENSES ADMISSIBLES	
TOTAL PASP	
(MOINS AVANCES RECUES)	()
SOLDE A PAYER PASP	\$US

MONTANT DE L'AVANCE DEMANDEE	\$US
------------------------------	------

BCL : _____

=====

RAPPORT DE LA SOCIETE CONSEIL INTERNATIONALE (SCI)

BUREAU CONSEIL LOCAL (BCL)	DOSSIER CLIENT NO:
	NOM DU CLIENT

Au Conseiller technique principal,

En vertu du mandat qui nous a été confié dans le cadre du projet d'Appui au secteur privé (PASP), nous avons vérifié et approuvé les travaux que le bureau conseil a exécuté pour le compte du client ci-haut désigné.

Notre vérification a consisté en l'examen et l'approbation du Contrat de service et du protocole d'intervention conclu entre le BCL et le client. Nous avons consulté les informations consignées au dossier et eu des discussions concernant ces informations. Enfin, nous avons examiné, évalué et approuvé les biens livrés s'y rapportant.

Nous attestons donc que ces travaux sont en conformité avec le mandat confié au BCL dans le cadre du PASP et vous demandons de bien vouloir payer la quote part du PASP y relatif.

CRC SOGEMA

DATE ____/____/19____

P.J. FACT NO: _____



.....
A L'USAGE DE CRC SOGEMA

FACTURE VERIFIEE PAR	SIGNATURE
DATE ___/___/19___	
PAIEMENT AUTORISE PAR	SIGNATURE
DATE DE L'AUTORISATION ___/___/19___	

JOURNAL DES INTERVENTIONS PASP
SELECTION ET CIRCULATION DES DEMANDES



INSTRUCTIONS AUX BCL

Ce registre a pour but de vous aider à suivre le nombre d'interventions faites par votre cabinet au niveau de l'opération PASP. Il vous aide à déterminer le nombre de gens que vous aurez reçus durant le mois, les dossiers qui étaient recevables, et ceux que vous avez sélectionnés et pour lesquels vous avez introduit un formulaire DEM 001 auprès du PASP.

Au plus tard le 15 de chaque mois une copie de ce registre doit être envoyée à CRC SOGEMA.

- NO Dans cette colonne, il s'agit d'inscrire le numéro de séquence du client. Au début d'un nouveau mois, on reprend au numéro suivant de telle sorte à pouvoir mesurer en tout temps combien de gens sérieux ont demandés un appui à votre BCL pour le PASP.
- REC Il s'agit de savoir ici si votre client était recevable pour le PASP, c'est à dire est-ce qu'il rencontrait les critères de recevabilité d'un dossier.
- SEL Si vous acceptez de recevoir la demande, il faut compléter dès lors une DEM 001 et l'envoyer à CRC SOGEMA. Dans le cas contraire, c'est à dire que la demande est recevable mais que vous refusez de la traiter, il faut compléter le formulaire PV 001, dont un exemplaire est ci-joint et le retourner à la fin de chaque mois avec la copie du journal des interventions.
- DEM 001 ENV. Date d'envoi à CRC SOGEMA de la DEM 001
RET. Date de retour et décision de CRC SOGEMA.
- NO. DOS Si la décision de CRC SOGEMA est positive, on attribue alors un numéro de dossier au client.

JOURNAL DES INTERVENTIONS PASP-CIRCULATION DES DEMANDES D'APPUI

NOM DU BCL _____ PERIODE DU __/__/19__ AU __/__/19__

NO	DATE	NOM DE L'ENTREPRISE	R E C		S E L		DEM 001		NO DOS	
			O	N	O	N	ENV.	RET.	O	N



BCL:	DATE:
------	-------

PROCES-VERBAL RELATIF A UN DOSSIER RECEVABLE MAIS NON RECU

NOM DE L'ENTREPRISE	
ADRESSE CIVIQUE	
ADRESSE POSTALE	
TELEPHONE	
FORME JURIDIQUE OU D'ORGANISATION	INDIVIDUELLE ___ SPRL ___ ASBL ___ GROUPE DE FEMMES ___ GROUPE D'HOMMES ___
NOM DU PROPRIETAIRE	
TELEPHONE	
TYPE D'ENTREPRISE	TRANSFORMATION _____
AGE DE L'ENTREPRISE _____ ANS	SERVICES AUX ENTREPRISES _____ SERVICES AUX INDIVIDUS _____
PRINCIPAUX PRODUITS	
MARCHES DESSERVIS	
NOMBRE D'EMPLOYES	PRODUCTION: ADMINISTRATION: VENTE:
MOM DE LA COOPEC	
MOTIFS DU REFUS DE TRAITER LA DEMANDE D'APPUI	

LA POLITIQUE DE REMUNERATION DES BCL
A PARTIR DU 1 ER JANVIER 1993

A- CATEGORIES DE TRAVAUX DE CONSULTATION AUPRES DES PME

- 1- Diagnostics d'entreprises individuelles et de groupements et/ou d'associations. Elaboration de plans d'actions.
- 2- Mandats ponctuels reliés au plan d'action. Appui-conseil au niveau de l'implantation.
- 3- Préparation de plans d'affaires et de dossiers bancables.
- 4- Accompagnement et présentation aux institutions financières ou autres organismes.
- 5- Suivi d'un dossier, appui-conseil et autres.

B- REMUNERATION PAR CATEGORIE D'INTERVENANTS AU DOSSIER

(Rémunération de base (RB) = 110 SE.U./jour)

- | | |
|-----------------------------------|---------|
| 1- Associé responsable du dossier | 100% RB |
| 2- Conseillers séniors | 75% RB |
| 3- Conseillers juniors | 50% RB |
| 4- Secrétariat | 10% RB |

C- CONTRIBUTION AU PAIEMENT DES HONORAIRES

CATEGORIE DE TRAVAUX	PASP	BCL	CLIENTS	ANNEE DU PROJET
A1	80%	10%	10%	1-3
A2 à A5	60%	20%	20%	1
	40%	20%	40%	2
	10%	20%	70%	3

D- CONTRIBUTION AU PAIEMENT DES DEPENSES ADMISSIBLES

Durant toute la durée du projet, les dépenses admissibles seront remboursées à la hauteur de 50% par le PASP et 50% par le client. Dans le cas des frais postaux entre Bukavu et Kinshasa, ceux-ci seront remboursés à raison de 75% par le PASP et 25% par le client.

Les dépenses admissibles sont les dépenses directes (autres que les honoraires) engagées dans la réalisation d'un mandat, notamment les frais de déplacement, papeterie, reprographie et communication.

Les mandats ainsi confiés aux BCL par SOGEYA seront autorisés avec des montants forfaitaires, tant pour les honoraires que pour les dépenses admissibles.

PROJET D'APPUI AU SECTEUR PRIVÉ (PASP)

Bukavu, le 5 novembre 1993

AVIS A TOUS LES BCL

EXTREMEMENT IMPORTANT

Objet: Règlement des honoraires

Nous avons constaté qu'un certain nombre de procédures instaurées dans les bureaux de conseil locaux par les experts précédents de CRC SOGEMA n'avaient, après leur départ, pas été poursuivies. Il s'agit notamment de la planification des interventions et des feuilles de temps. Afin de combler cette lacune un certain nombre de formulaires vous ont été distribués (planning, emploi du temps, feuilles de contrôle du temps par expert et par dossier).

Dorénavant:

1. Aucun acompte sur les études diagnostiques ne sera effectué sans que:

- la détermination des activités et sous-activités de l'intervention n'ait été faite;
- le formulaire de planning n'ait été complété;
- les formulaires d'emploi du temps des experts n'aient été remplis;
- l'entente avec le client n'ait été signée.

Ces différents documents seront exigés lors de la présentation de la proposition financière.

2. Aucun dossier ne pourra être présenté au CAPOC et a fortiori aucun versement d'acompte final sur les études diagnostiques ne sera autorisé si:

- le rapport ne respecte pas le plan qui vous a été transmis au mois de juillet 1993;
- le dossier ne contient pas les informations minimales contenues dans le questionnaire de gestion;
- le classeur du dossier n'est pas rigoureusement en ordre et ce, y compris les formulaires de contrôle des temps des experts et du dossier.

PROJET D'APPUI AU SECTEUR PRIVÉ (PASP)

3. Aucun acompte sur les programmes de suivi et/ou interventions de conseil en gestion ne sera effectué sans que:

- la détermination des activités et sous-activités de l'intervention n'ait été faite;
- le formulaire de planning n'ait été complété;
- les formulaires d'emploi du temps des experts n'aient été remplis;
- le programme de suivi définissant le contenu, les formulaires, les méthodes organisationnelles de suivi et/ou d'intervention de contrôle de gestion n'aient été présentés et approuvés;
- l'entente avec le client n'ait été signée.

Ces différents documents seront exigés lors de la présentation de la proposition financière.

4. Aucun versement ultérieur sur les programmes de suivi et/ou interventions de conseil en gestion ne sera effectué sans que:

- les rapports de suivi mensuels n'aient été remis en temps opportun et suivant la forme prévue dans le programme de suivi;
- les formulaires de contrôle de temps des experts n'aient été dûment complétés;
- le formulaire de contrôle de temps du dossier d'intervention n'ait été complété.

Nous pensons que les entreprises ne devraient pas être pénalisées par l'incapacité des BCL à transmettre les documents de prise en charge par le PASP des programmes de suivi et/ou d'intervention de conseil en gestion. De plus, en plein accord avec le document d'orientation qui vous a été transmis par le CTP, la performance insuffisante éventuelle des BCL en matière de suivi ne devrait pas être supportée par les entreprises. Par conséquent, CRC SOGEMA ou le CTP se réservent l'alternative de référer ces dossiers à des tiers en cas de défaut des BCL.

CRC SOGEMA

Gérard Verger, c.m.a.
Conseiller associé

Copie: M. Jean Pierre Renard, Conseiller Technique Principal.

INDICATEUR CATEGORISATION DES APPUIS FINANCIERS

En sondant les besoins des entreprises par contacts dans le milieu on peut entrevoir trois type d'appui financier.

Le prêt investissement: environ 15 000 USD, 18 mois de remboursement, destiné à l'achat d'équipement pour améliorer la production

Le prêt gros fonds de roulement: environ 7 000 USD, 12 mois de remboursement, destiné à donner un " ballon d'oxygène" en acquisition d'un stock de matières premières pour 6 à 12 mois

Le prêt mini-fonds de roulement plus appui en gestion: environ 2 000 USD , 6 mois de remboursement, destiné à augmenter les revenus de l'entreprise temporairement afin de se payer un appui en gestion.

Le plus grave problème des entreprises actuellement c'est le manque de liquidités. C'est pourquoi il faut s'attendre à un grand nombre de prêt fonds de roulement. Je considère qu'il y aura autant de prêts gros fonds de roulement que le total prêts investissements et mini-fonds de roulement plus appui gestion.

INDICATEUR PARTICIPATION AUX FRAIS D'ETUDE ET DE SUIVI

Je constate que la participation aux frais d'étude est variable et réglée au cas par cas. J'ai pris connaissance d'un document de CRC SOGEMA prévoyant une participation progressive des entreprises à ces frais ainsi qu'à ceux de suivi; ce document avait reçu l'approbation de principe de mon prédécesseur. J'ai réalisé de plus que peu d'entreprises avaient payés leur participation aux frais d'étude pour les premiers projets approuvés.

Dans l'éventualité de la non prolongation du projet après mars 1995, la COOCEC avec les BCL que les entreprises voudront bien utiliser, et ces mêmes entreprises devront assumer les frais d'études et de suivi. Il est temps de prévoir un désengagement progressif du PASP.

Je statue donc en consultation avec G.VERGER:

Diagnostic et dossier bancable:

Honoraires

PASP	BCL	PME
70%	10%	20%

Dépenses remboursables

PASP	PME
50%	50%

Suivi:

Honoraires

PASP	BCL	PME
50%	10%	40%

Dépenses remboursables

PASP	PME
50%	50%



Annexe F

Plan de renforcement des BCL

PROPOSITION DE PLAN DE RENFORCEMENT
ET
CALENDRIER D'INTERVENTION 1993
PAR
CLAUDE PROULX ADM.A.

=====

INTRODUCTION

La présente proposition repose sur les faits observés dans les 4 BCL sur une période de 14 jours à BUKAVU et de 35 jours à KINSHASA, et sur la stratégie qui a été arrêtée lors du passage de Marguerithe Képhart, directrice du projet pour CRC SOGEMA. Malheureusement, faute de temps, cette proposition de programme n'a pas fait l'objet de discussion avec les BCL.

STRATEGIE

Le plan de renforcement des BCL se doit d'être cohérent avec la stratégie d'intervention qui est mise de l'avant. Cette stratégie met l'accent sur la réalisation de diagnostics d'entreprises (60) dans le but de sélectionner 40 entreprises à renforcer par un financement et de l'appui-conseil. En septembre 1993, les 60 diagnostics devraient avoir été complétés et les 40 entreprises sélectionnées. A la fin de 93, 30 parmi ces 40 devraient avoir reçu un appui financier de la part du FA/PME. L'année 94 sera donc consacrée au renforcement des entreprises retenues (suivi, appui-conseil, formation etc.) en donnant des mandats ponctuels aux BCL pour réaliser ce support. Voilà brièvement résumé l'essentiel de cette stratégie.

PRINCIPES DIRECTEURS

Ce qui suit résume quelques éléments que je considère comme très important pour réussir une intervention au niveau d'une petite entreprise et de petits entrepreneurs. Bien sur ce n'est pas une analyse exhaustive j'en conviens volontier et elle pourra être complétée par d'autres.

Le type d'entreprises dans lesquelles le projet PASP propose d'intervenir, implique un contact direct et très intime avec l'entrepreneur concerné. En effet, l'entrepreneur au commande d'une petite entreprise est tout à la fois. Souvent il recherche une oreille attentive pour l'écouter, le comprendre et l'aider à solutionner un ensemble de problèmes divers auxquels il est confronté à tous les jours. De plus, les solutions qui lui sont proposées doivent nécessairement aller dans le sens de ses objectifs personnels. C'est ce que je définirait comme le syndrome de la solitude du patron. Ca implique pour le conseiller qui veut intervenir avec compétence qu'il ait acquis une très bonne connaissance de la psychologie de l'entrepreneur. C'est l'élément

=====
 essentiel dans le développement d'une relation de confiance avec le client, laquelle relation est fondamentale. Sans confiance pas de relation.

Dans la majorité de mes interventions dans les BCL, j'ai noté que dans leurs rapports avec leurs clients, il n'avait pas cette maîtrise et cela donnait lieu à des situations où le clients ne se sent pas nécessairement bien compris ou ne comprend pas lui-même ce que l'on attend de lui. De là une difficulté potentielle dans le maintien à long terme de la relation. S'agit-il là de la maladresse du conseiller ou de la méfiance naturelle de client ? Bien sur aujourd'hui PASP= \$ donc on joue le jeu mais plus tard ?

Il faudra donc renforcer l'approche-client en donnant les éléments du profil psychologique de l'entrepreneur à succès.

Un deuxième élément est la capacité des BCL d'offrir des services de bases aux PME. Par services de bases on entend, la comptabilité, la préparation des rapports financiers et fiscaux à présenter au banquier ou au gouvernement, et la gestion en général d'une entreprise, cela correctement et de façon continue. C'est le seul moyen que je connaisse pour attacher un peu plus solidement le client et pour avoir une information financière sûre. Je prends pour preuve les 3 clients PASP du BCL FVE à KIN qui ont tous retenu les services comptables du BCL.

Un troisième élément est la capacité du conseiller de se transformer en technicien de l'administration de temps à autre et de se ramener au niveau du client. Il faut faire comprendre aux BCL que le travail de base, le travail de cuisine est souvent la porte d'entrée. En effet si le conseiller est incapable de solutionner un problème de base, comment pourra-t-il m'aider ailleurs se demande le petit entrepreneur ?

Enfin un dernier élément, la capacité de rendre accessible au client, les conseils et recommandations formulées par le conseiller. Donc sa capacité de vulgarisation.

En résumé, c'est autour de ces 4 principes directeurs que le programme de renforcement doit porter, c-à-d pour le conseiller, la connaissance du profil psychologique pour favoriser le développement d'un meilleur rapport de confiance, la capacité de se transformer en technicien et, être un bon vulgarisateur; pour le BCL offrir les services de base avec compétence et régularité.

=====
 Actuellement, un seul des 4 bureaux (FVE) offre les services de comptabilité et de fiscalité. Les 3 autres devraient se doter de ressources compétentes leur permettant ainsi d'être en mesure d'offrir ces services. Je pense que cela est tout aussi important que d'avoir une ressource féminine affectée spécifiquement aux projets de femmes.

MATIERES ET CALENDRIER

Dans le but de démarrer la machine rapidement, une formation intensive a été dispensée sous la forme de cours magistraux au 4 BCL du programme. Les sujets qui ont été abordés sont les suivants:

- le Processus général de consultation ou d'intervention en entreprise,
- le Diagnostic d'entreprise et le plan de redressement,
- le Plan d'affaires.

Si le calendrier d'intervention des consultants CRC SOGEMA est maintenu tel quel, dans l'intervention de JANV-FEV 93, il y aurait lieu de revenir plus en profondeur sur le processus d'intervention dans les entreprises, l'offre de service et le diagnostic. En effet, comme il y a actuellement en cours de traitement 13 dossiers au niveau du diagnostic et 17 au niveau de la prospection et de l'offre de service, il apparaît dès à présent des lacunes qui doivent être corrigées. Ce travail a déjà été initié chez FVE mais reste à faire dans les 3 autres BCL. La formation sur le tas à partir des dossiers en traitement m'apparaît la voie à suivre.

Pour faciliter l'apprentissage du processus d'intervention, il y aurait lieu de mettre sur pied des jeux de rôle pour montrer aux conseillers comment gagner la confiance des clients et vendre des services-conseils, développer des arguments pertinents et adaptés au niveau d'avancement des clients. Il y a de toute évidence un problème d'ajustement à ce niveau.

L'Offre de service devra également faire l'objet d'une révision en profondeur. Il y a dans le système au niveau des 4 BCL des prospects qui feront l'objet d'une offre de service durant la mission de Jacques Poulin. Ces offres devront également suivre la procédure à mettre en place à compter de Janvier 93.

Dans l'exécution du Diagnostic, il faut revoir le processus et mettre l'accent sur les différentes techniques, notamment au niveau

=====

de l'analyse du marché (interne et externe) et l'analyse financière. Au niveau marketing, la majorité des conseillers sont très dépourvus en outils quand ils n'ont pas d'information factuelle et doivent utiliser des méthodes faisant appel à leur imagination pour innover un peu. L'analyse technique financière devra faire l'objet d'une session. En effet les problèmes de super-inflation et de dévaluation monétaire viennent compliquer les choses considérablement à ce niveau. Il va falloir développer des modèles d'analyses de ratios financiers adaptés au contexte local, et des modèles de prévisions financières tenant compte de l'inflation et de la dévaluation monétaire.

Dans l'intervention de AVRIL-MAI 93, il faudra approfondir le dossier de financement ou plan d'affaires, et la gestion du dossier de consultation. Les dossiers que j'ai pu consulter (KYALOS, FVE, BEST) ne sont qu'un amas de papier sans structure et sans ordre.

Dans l'intervention de JUIN-AOUT 93, les outils de suivi de entreprises devront faire l'objet de leur mise au point et de leur implantation dans les BCL.

Une session devra être conçue et être dispensée en quelque part en 1993 sur le profil psychologique de l'entrepreneur à succès.

La revue des dossiers/clients en compagnie des conseillers est encore à mon point de vue le meilleur véhicule pédagogique. En effet, j'ai nettement eu l'impression quand j'ai fait cet exercice que le message passait beaucoup mieux que pendant une session magistrale. Toutefois, cela prend plus de temps si on veut faire le travail correctement.

Quant aux matières plus techniques, elles peuvent faire l'objet de cours magistraux et être dispensés pour l'ensemble des conseillers de KINSHASA et de BUKAVU.

PROPOSITION DE CALENDRIER D'INTERVENTION REVISE

Compte tenu du volume de travail que la stratégie arrêtée nous impose en début de mandat, et compte tenu également du cycle de traitement d'un dossier à partir de l'acceptation de l'offre de service jusqu'au dépôt pour financement au CAPOC et décision (1 1/2 à 2 mois) je suggère de rapprocher les missions de suivi de la façon suivante par rapport au plan initial:

Suivi 1 et 2 (77 jours continus) 18 janvier au 17 avril 1993

Si un seul conseiller ne peut faire la mission, il y aura lieu de

=====

faire une remise/reprise de 4-5 jours et terminer 12 avril 1993.

Suivi 3 et 4 (77 jours continus) 31 mai au 29 août 1993

Si un seul conseiller ne peut faire la mission, il y aura lieu de faire une remise/reprise de 4-5 jours et terminer 22 août 1993.

Suivi 5 (37 jours continus) 4 oct. au 14 nov. 1993

Evaluation mi-parcours (19 jours) 8 nov. au 28 nov. 1993

Cette approche permettrait aux consultants de finir ce qu'il commence quand il est sur le terrain, et nous éviterions ainsi d'avoir recours à un consultant zairois. De plus cela est sans incidence budgétaire. Les ressources humaines ?

Le programme de 1994 demeure tel quel pour l'instant.

Cette proposition de calendrier révisée a fait l'objet d'une discussion avec Jean-François Maillot qui est d'accord avec la proposition .

Claude Proulx Adm.A.

Annexe G

Programme de formation initial

**PROGRAMME D'APPUI AU SECTEUR PRIVE
DU ZAIRE**

**PROGRAMME DE FORMATION DES
BUREAUX DE CONSEIL LOCAUX**

**CRC SOGEMA INC.
SOCIETE DE CONSULTATION INTERNATIONALE**

OCTOBRE 1992

I. RAISON D'ETRE DU PROGRAMME DE FORMATION

Le programme de formation des bureaux de conseil locaux doit être replacé dans le contexte plus large du projet d'appui au secteur privé du Zaïre (PASP). Ce projet vise à appuyer le développement de 40 PME\PMI zairoises par le biais d'appui-conseil et de financement. L'appui-conseil sera prodigué aux entreprises bénéficiaires du programme par des bureaux de conseil locaux encadrés par CRC SOGEMA.

Une composante importante de l'intervention de CRC SOGEMA consiste à renforcer les bureaux de conseil locaux (BCL) dans leur capacité d'assistance aux PME\PMI.

D'après notre expérience acquise au sein d'autres projets, les conseillers en gestion locaux ne sont pas assez structurés dans la démarche de conseil et disposent de peu d'outils d'appui aux PME.

L'analyse spécifique des besoins de formation au sein des BCL n'a pas encore été effectuée, mais nous prévoyons que le renforcement surviendra principalement dans trois domaines:

- fourniture d'outils méthodologiques aux BCL leur permettant d'adopter une approche structurée d'appui aux entreprises et de gestion de leurs interventions d'appui;
- formation des consultants à l'utilisation de ces outils;
- encadrement sur le tas des consultants dans le courant de leurs mandats d'appui.

Le programme de formation des consultants participant au programme et qui seront prochainement identifiés au sein des BCL constitue l'essentiel de l'activité 1.4 "Diffusion\validation des méthodologies et guides de travail". Il vise à combler les besoins spécifiques de formation des consultants qui auront été relevés au cours de l'activité 1.3 "Identification des forces et faiblesses des BCL et plan de renforcement."

II- BUT DU PROGRAMME

Le programme de formation vise à développer les connaissances, les habiletés et les comportements des consultants dans le domaine de la consultation en gestion pour leur permettre de mener à bien les mandats qui leur seront confiés dans leur champs d'expertise.

Au niveau des connaissances, le programme vise à permettre à l'intervenant de consolider ses connaissances sur le métier de consultant: processus, outils, montage de dossier et méthodes de consultation.

Au niveau des habiletés, le programme vise à permettre à

l'intervenant de renforcer ou développer sa capacité de dégager un diagnostic et de proposer des améliorations adaptées à la gestion des organisation clientes, ainsi que de développer sa capacité d'implanter ou d'appuyer l'implantation de ses recommandations.

Au niveau des comportements, le programme vise à permettre à l'intervenant de développer sa capacité de travailler en équipe, à appliquer le processus d'aide à un individu ou un groupe de façon professionnelle, en respectant un code d'éthique professionnelle reconnu.

Au terme du programme de formation, les consultants participants devraient être en mesure de mettre en application dans les entreprises les processus et outils qui leur auront été présentés et devraient être en mesure de réaliser avec l'appui de la SCI le montage de dossiers de financement et le suivi des entreprises bénéficiaires.

III-PROFIL DE LA CLIENTELE VISEE

La clientèle visée est constituée de consultants travaillant au sein des trois BCL qui auront été identifiés, dont deux à Kinshasa et un à Bukavu.

Nous estimons, sur une base préliminaire qu'en moyenne deux consultants par bureau devront participer au PASP et auront à gérer un portefeuille de sept entreprises\groupements par année par bureau. Par ailleurs, il nous semble important que le dirigeant de l'entreprise de consultation, qui supervisera les consultants impliqués s'il n'intervient pas lui-même directement dans les dossiers , assiste à la formation de base.

Idéalement, les consultants devraient posséder un diplôme universitaire en gestion, avoir accumulé au moins deux ans d'expérience dans un bureau de consultation en gestion (ou de vérification comptable s'ils réalisent des mandats de consultation en gestion financière et montage de dossiers de financement) ou avoir travaillé comme gestionnaire dans une entreprise publique ou privée pendant au moins cinq ans.

IV-THEMES DE FORMATION

Le programme de formation s'adaptera aux besoins de la clientèle et sera ajusté en conséquence. Nous prévoyons, pour la période initiale de formation (octobre-décembre 1992), couvrir les champs de contenu suivants:

- le processus de consultation et la gestion d'un mandat
- l'élaboration d'un diagnostic et d'un plan d'action\plan de redressement visant la réhabilitation d'une entreprise
- le montage de dossiers de financement

Selon les besoins de formation identifiés au sein des BCL, la formation, durant l'année 1993, pourra porter sur l'implantation de divers outils de gestion au sein des entreprises tels que:

- étude de marché et prévisions de ventes
- plan de marketing
- plan de production
- système de gestion des stocks
- plan de trésorerie
- prévisions budgétaires
- élaboration du prix de revient

Cette liste n'est pas complète et d'autres outils de gestion, selon les besoins, pourront être transmis aux consultants pour implantation au sein des entreprises.

La formation portera également sur les outils de suivi régulier des entreprises dans le contexte de l'implantation des outils de gestion suggérés.

IV- APPROCHES PEDAGOGIQUES PRIVILEGIEES

Les outils de formation utilisés sont:

- la présentation formelle de concepts théoriques
- la présentation des outils de collecte et d'analyse de données ainsi que des outils de gestion de mandat
- les études de cas et mises en situation
- les jeux de rôle

L'approche privilégiée est la formation en groupe limité de six à dix personnes permettant l'intégration efficace des notions théoriques grâce à des discussions basées sur les expériences personnelles des consultants, les études de cas et les mises en situation et jeux de rôles.

Des lectures seront suggérées aux participants et le matériel sera mis à leur disposition.

V- LES MODULES DE FORMATION

Au sein des trois thèmes de formation les modules suivant seront traités en tout ou en partie (selon les besoins de formation de la clientèle de formation) durant la formation de base:

Thème 1: Le processus de consultation et la gestion d'un mandat

Module 1: Introduction à la consultation

Objectif de formation:



- renforcer les connaissances ou familiariser le participant avec la nature variée des activités de conseil en gestion et les rôles variés que le conseiller est appelé à jouer selon la nature des besoins
- renforcer les connaissances ou familiariser le participant avec l'importance de la relation client-consultant pour optimiser le succès de l'intervention
- renforcer les connaissances ou sensibiliser le participant à l'éthique professionnelle des conseillers en gestion

Contenu

- 1.1 Nature, historique, objectif du conseil en gestion
- 1.2 Les besoins de la clientèle
- 1.3 La relation client-consultant
- 1.4 La typologie et le rôle des conseillers en gestion
- 1.5 Les facteurs de succès d'une intervention de conseil
- 1.6 Les caractéristiques des conseillers en gestion
- 1.7 L'éthique professionnelle

Module 2: Le processus de consultation

Objectif de formation:

- renforcer la connaissance du participant ou le familiariser avec les étapes du processus général de consultation
- présenter au participant des outils de cueillette de données

Contenu

- 2.1 Entrée en contact avec le client
- 2.2 Rencontre initiale ou prédiagnostic
- 2.3 Préparation de l'offre de service et du contrat
- 2.4 Organisation de l'intervention et démarrage
- 2.5 Diagnostic
- 2.6 Réalisation du mandat
- 2.7 Retrait et évaluation
- 2.8 Techniques de cueillette d'information

Module 3. Gestion d'un mandat de consultation

Objectif de formation

- renforcer les connaissances ou familiariser le participant aux outils de gestion permettant aux conseillers de réaliser leur mandat à l'intérieur des

budgets alloués, du temps disponible et selon les critères de qualité pré-établis

Contenu

- 3.1 Organisation et gestion des dossiers
- 3.2 Feuilles de temps
- 3.3 Rapports d'activités
- 3.4 Factures

Thème 2. Diagnostic et plan de redressement

Module 1. Le diagnostic organisationnel

Objectif:

- fournir au participant un outil uniformisé permettant d'effectuer un diagnostic organisationnel de PME\PMI selon une approche structurée
- donner au participant la possibilité de développer ses habiletés de diagnostic

Contenu

- 1.1 Présentation du questionnaire de diagnostic et de la relation entre les différentes fonctions de l'entreprise
- 1.2 Diagnostic de la direction et de l'administration
- 1.3 Diagnostic de la fonction production
- 1.4 Diagnostic de la fonction marketing
- 1.5 Diagnostic de la fonction ressources humaines

Module 2. Le diagnostic financier et comptable

Objectif:

- familiariser le participant avec des outils uniformisés de diagnostic comptable et financier et le familiariser\renforcer ses connaissances en calcul et interprétation de ratios financiers
- donner au participant l'opportunité de développer ses habiletés de diagnostic financier et comptable

Contenu:

- 2.1 Présentations des éléments de diagnostic financier et comptable
- 2.2 Analyse des états financiers et ratios
- 2.3 Diagnostic de la gestion du crédit
- 2.4 Analyse de la gestion du financement à long terme
- 2.5 Analyse du budget et du contrôle budgétaire

- 2.6 Analyse de la gestion du prix de revient
- 2.7 Analyse de l'organisation du service de comptabilité et des systèmes et procédures comptables utilisés

Module 3. Le plan de redressement\de réhabilitation

Objectif:

- donner au participant l'opportunité de développer ses habiletés d'identification de solutions grâce à une approche structurée
- familiariser le participant avec la présentation uniforme d'un rapport de redressement

Contenu:

- 3.1 L'identification d'axes de redressement
- 3.2 L'élaboration de recommandations
- 3.4 Le format du plan de redressement
- 3.5 L'échéancier du redressement

Module 4. Le montage de dossiers de financement

Objectif:

- permettre au participant de disposer d'une approche structurée de présentation d'un dossier de financement à une institution financière
- développer l'habileté du participant à monter un dossier de financement

Contenu:

- 4.1 Les éléments d'une demande de financement
- 4.2 La collecte des informations
- 4.3 La structuration et l'analyse des données
- 4.4 La rédaction de la demande
- 4.5 La présentation de la demande

VI-LE FORMAT ET L'ECHEANCIER DE FORMATION

Le format des séances de formation (séances d'une journée ou d'une demi-journée), la localisation des sessions (Kinshasa seulement, Kinshasa et Bukavu ?) et l'échéancier précis seront déterminés sur place.



PASP - ZAÏRE
Plan de formation des BCL
Automne 1992

Thèmes	Nombre de jours/personnes	Responsable
<p><i>Thème I : La gestion d'un bureau de consultants :</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Introduction à la consultation• Le rôle du consultant• Les étapes du processus de consultation• Offres de services• Feuilles de temps - imputation• Honoraires - calcul• Préparation de prévisions budgétaires• Autre	6	Christian Roy
<p><i>Thème II : La consultation - diagnostic et plan :</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Le diagnostic organisationnel et financier• La préparation d'un plan d'affaires/de redressement• Le montage de dossiers de financement	8	Jacques Poulin
<p><i>Thème III : L'implantation d'outils de gestion et le suivi :</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Production• Gestion des stocks• Marketing• Tenue de livre/états financiers• Prévisions budgétaires• Prix de revient• Plan de trésorerie	4 j/p (1992) + 5 j/p (1993)	Claude Proulx

Annexe H

*Relevé des formations effectuées en 1992-1995
et liste des participants*

Relevé des formations effectuées en 1992-1995 et liste des participants

<i>N°</i>	<i>Date</i>	<i>Sujet</i>	<i>Durée</i>	<i>Participants des BCL</i>	<i>Lieu</i>
1	Octobre 1992	Processus général d'intervention dans les entreprises	0,5j	11	Kinshasa
2	Octobre 1992	Diagnostic d'entreprise, plan d'action et de redressement	0,5j	12	Idem
3	Octobre 1992	Plan d'affaires	0,5j	13	Idem
4	Novembre 1992	Processus général d'intervention dans les entreprises (diagn. explor. et offre de service)	0,5j	8	Bukavu
5	Novembre 1992	Diagnostic d'entreprise	0,5j	11	Idem
6	Novembre 1992	Plan d'affaires	0,5j	9	Idem
7	Octobre 1993	Outils de planification, suivi des interventions et organisation des dossiers	0,5j	5	Kinshasa
8	Novembre 1993	Idem	0,5j	8	Bukavu
9	Mars 1994	Approche et méthodologie pour le rapport de diagnostic	1,0j	8	Bukavu
10	Octobre 1994	Rédaction de description de postes	0,5j	6	Kinshasa
11		Rédaction de description de postes	1,0j	2	Bukavu
12	Février 1995	Processus de conseil en gestion	2,0j	5	Kinshasa
13	Mars 1995	Processus de conseil en gestion	2,0j	4	Bukavu

KINSHASA

ORDRE DU JOUR

1. Introduction
2. Ce qu'est le PASP
3. Intervention de CRC-SOGEMA
 - appui aux BCL et encadrement;
 - appui à la réhabilitation de 40 PME dans une perspective de :
 - permettre de résoudre les besoins en biens et services fondamentaux;
 - favoriser la création d'emplois à faible coût;
 - maximiser les effets d'entraînement.
 - appui à la gestion et à l'utilisation du FA-PME
 - amélioration de l'environnement juridique, administratif, fiscal et réglementaire des PME.
4. Processus général d'intervention dans les entreprises
5. Critères de recevabilité et de sélection des entreprises
6. Le diagnostic exploratoire
7. L'offre de services
8. La réquisition (PASP-BCL-CLIENT)
9. Le contrat entre le BCL ET LE PASP-PNUD
10. Divers

LISTE DES PARTICIPANTS

NOMS	SOCIÉTÉS
1. ATENDELE TANDIA BIN BAKARABUTU	FVE
2. MUKUAKI MAYADI ZOLA John	AEF/PASP
3. KALANBAY KALONDA Michel	FVE
4. MUKENDI WA MUKENDI Donat	AIDRZ
5. PUNZU BWIRA Alphonsine	AIDRZ
6. KABAGEMA BIGWI	AIDRZ
7. MASSAMBA NSINGI Anne-Marie	RVG
8. KANKONDE MUTOMBO BATUBENGA	AIDRZ
9. OTOKATOKA TCHEIKH Prosper	FVE
10. TSHIMANGA M.P. Joseph Albert	AIDRZ
11. HADISI WILONJA Jean	FVE

RENCONTRE AVEC LES BCL

29-10-1992

KINSHASA

ORDRE DU JOUR

1. Introduction
2. Assignment d'un responsable (Homologue) par BCL
3. Plan annuel d'action
4. Critères d'évaluation des BCL
5. Formation sur le diagnostic d'entreprise
6. Formation suggérée par les BCL :
contenu pédagogique et forme
7. Programme Vendredi (plan d'affaire)
8. Divers

LISTE DES PARTICIPANTS

NOMS	SOCIÉTÉS
1. KANKONDE MUTOMBO	AIDRZ
2. MASSAMBA NSINGI	FVE
3. KUDIAKUBANSA BUKEY-BANKI	AIDRZ
4. MUKENDI WA MUKENDI	AIDRZ
5. OBOSOMO KANIKI	AIDRZ
6. PUNZU BWIRA	AIDRZ
7. KALANBAY KALONDA	FVE
8. HADISI WILONJA Jean	FVE
9. OTOKATOKA Prosper	FVE
10. ATENDELE TANDIA BIN BAKARABUTU	FVE
11. LUBUMA AYISWA	AIDRZ
12. TONA DI MAYINDU	FVE

RENCONTRE AVEC LES BCL

30-10-1992

KINSHASA

ORDRE DU JOUR

1. Introduction
2. Formation suggérée par les BCL
3. Documents : Processus de consultation
Le conseiller en management (ADM A)
4. Plan d'affaires
5. Planification des rencontres de groupe à venir
6. Varia

LISTE DES PARTICIPANTS

NOMS	SOCIÉTÉS
1. LUBUMA AYISWA	AIDRZ
2. TONA DI MAYINDU	FVE
3. ATENDELE TANDIA BIN BAKARABUTU	FVE
4. OBOSOMO KANIKI	AIDRZ
5. MUKENDI WA MUKENDI Donat	AIDRZ
6. KUDIAKUBANSA BUKEY-BANKI Floribert	AIDRZ
7. KALANBAY KALONDA Michel	FVE
8. MASSAMBA NSINGI Anne-Marie	FVE
9. HADISI WILONJA Jean	FVE
10. OTOKATOKA Prosper	FVE
11. MUKUAKI John	PASP
12. KANKONDE MUTOMBO	AIDRZ
13. PUNZU BWIRA	AIDRZ

BUKAVU

ORDRE DU JOUR

1. Retour sur la réunion du 5 novembre 1992 - Question ouverte
Session
2. Processus général de consultation :
3. Processus d'intervention en entreprise :
 - Le prédiagnostic
 - L'offre de services

LISTE DES PARTICIPANTS

NOMS	SOCIÉTÉS
1. WANDJO	BCL KYALOS
2. KUVUMAMGIZA Philippe	BCL BEST
3. MAWAZO Véronique	BCL BEST
4. KABELU Omer	BCL BEST
5. MUTIMA Lambert	BCL KYALOS
6. KYALANGILWA Joseph M.	BCL KYALOS
7. PARSA AHMAD	BCL KYALOS
8. Dr. LUFIMPADIO NDONGALA Jean	BCL BEST

RENCONTRE AVEC LES BCL

10-11-1992 1/2 journée

BUKAVU

ORDRE DU JOUR

1. Retour sur la matière du cours précédent
2. Session sur le : «Diagnostic d'entreprise»
 - Introduction générale
3. Remise de documents

LISTE DES PARTICIPANTS

NOMS	SOCIÉTÉS
1. KUVUMAMGIZA Philippe	BEST
2. WANDJO Gérard	KYALOS
3. MUKUNINWA MWASSA	KYALOS
4. KYALANGILWA Joseph M.	KYALOS
5. MUTIMA Lambert	KYALOS
6. MAWAZO Véronique	BEST
7. KABELU BUDIBUENDE Omer	BEST
8. Dr. LUFIMPADIO NDONGALA Jean	BEST
9. MBEMBA BIYEKULA	BEST
10. PARSA AHMAD	KYALOS

RENCONTRE AVEC LES BCL

11-11-1992 1/2 journée

BUKAVU

ORDRE DU JOUR

1. Retour sur la matière de la session précédente, période de question ouverte
2. Session sur le : «Plan d'affaires»
3. Remise de documents

LISTE DES PARTICIPANTS

NOMS	SOCIÉTÉS
1. MAWAZO Véronique	BEST
2. KABELU BUDIBUENDE Omer	BEST
3. MUKUNINWA MWASSA	KYALOS
4. KYALANGILWA Joseph M.	KYALOS
5. MUTIMA Lambert	KYALOS
6. WANDJO Gérard	KYALOS
7. Dr. LUFIMPADIO NDONGALA Jean	BEST
8. VAN MALDEREN ÉRIK	KYALOS
9. KUVUMAMGIZA Philippe	BEST

N° 9 : Approche et méthodologie pour le rapport de diagnostic

LISTE DES PARTICIPANTS

NOMS	SOCIÉTÉS
1. WANDJO Gérard	KYALOS
2. KUVUVMAMGIZA Philippe	BEST
3. KABELU Omer	BEST
4. KYALANGILWA Joseph	KYALOS
5. LUFIMPADIO Jean, DG	BEST
6. MUKAMBILWA PRIMO	KYALOS
7. MUTIMA Lambert	KYALOS
8. PARSA AHMAD	KYALOS

N° 10 : Rédaction de description de postes

LISTE DES PARTICIPANTS

NOMS	SOCIÉTÉS
1. ATENDELE TANDIA BIN BAKARABUTU	FVE
2. MUKUAKI MAYADI ZOLA JOHN	PASP
3. MUKENDI WA MUKENDI	AIDRZ
4. MILAMBO MBOMBO	FVE
5. BALJA KATENDE	FVE
6. KAYEMBE	FVE

Rencontre avec les BCL
BUKAVU

N° 11 : Rédaction de description de postes

LISTE DES PARTICIPANTS

NOMS	SOCIÉTÉS
1. KUVUMAMGIZA Philippe	BEST
2. WANDJO Gérard	BEST

N° 12 : Processus de conseil en gestion

LISTE DES PARTICIPANTS

NOMS	Conseillers indépendants
1. TSHIBANGU Jean-René	Kinshasa
2. LUSAKU Abédia Élie	Kinshasa
3. LUKAU LUBAKI Roger	Kinshasa
4. NKONO MUBUALIDIMI Jean	Kinshasa
5. N'TAMBU-ATO Édouard	Kinshasa
6. TSHIMALA MULUNGU Paulkha	Kinshasa
7. LELO FIKULA Charles	Kinshasa
8. LUKEYE NGONGO Jean	Kinshasa
9. BIAKUFUTA Tshiato	Kinshasa
10. TANDIA BIN BAKARAMUTU	FVE
11. BAZA	ex-AIDRZ
12. BAJIJA KATENDE	FVE
13. MUKENDI WA MUKENDI	ex-AIDRZ

+ 5 non-identifiés sur évaluation

N° 13 : Processus de conseil en gestion

LISTE DES PARTICIPANTS

NOMS	Conseillers indépendants
1. KITUNGANO WALURONA	Bukavu
2. BURUNDI BADUZA Honoré	Bukavu
3. BISIMWA MULASHE Emmanuel	Bukavu
4. RUKATA MUKENGERE André	Bukavu
5. MAPATANO	Bukavu
6. MASUDI KYANZA	Bukavu
7. NZOGU BILEMBO Léon	Bukavu
8. MUTIMANWA MUTINGAMO	Bukavu
9. BASUBI KABISI Isidore	Bukavu
10. BAHIDIKA MIRINDI Joyeux	Bukavu
11. KININGA ZAÏNA Hélène	Bukavu
12. KUVUMAMGIZA Philippe	BEST
13. MUKAMBILWA PRIMO	ex-KYALOS

Annexe I

*Liste des guides méthodologiques
et outils de travail élaborés et transmis*

<i>Sujet du guide/outils</i>	<i>Date</i>	<i>Destinataires</i>
1) Exécution du prédiagnostic	Octobre 1992	BCL (4)
2) Rédaction de l'offre de service	Octobre 1992	BCL (4)
3) Processus général d'intervention dans les entreprises	Octobre 1992	BCL (4)
4) La réquisition (PASP-BCL-Client)	Octobre 1992	BCL (4), promoteurs
5) Méthodologie de diagnostic et de plan de redressement d'entreprise	Novembre 1992	BCL (4)
6) Questionnaire guide pour le diagnostic	Novembre 1992	BCL (4)
7) Lignes directrices pour un questionnaire d'entrevue	Novembre 1992	BCL (4)
8) Critères de recevabilité et de sélection des entreprises	Novembre 1992	BCL (4) promoteurs
9) Procédure de traitement des demandes	Novembre 1992	BCL (4) promoteurs
10) Journal des interventions (sélection et circulation des demandes)	Décembre 1992	BCL (4)
11) Guide des procédures administratives et formulaires en usage	Décembre 1992	CTP (PASP) BCL (4)
12) Arbre de décision - Demandes d'appui	Août 1993	BCL (4) promoteurs
13) Traitement des demandes d'appui	Août 1993	BCL (4)
14) Organisation des dossiers	Novembre 1993	BCL (4)
15) Évaluation des bureaux d'étude	Novembre 1993	BCL (4), SCI, PASP
16) Planification et suivi des interventions	Novembre 1993	BCL (4)
17) Contenu des programmes de suivi	Février 1994	BCL (2)
18) Contenu des rapports de suivi mensuel	Février 1994	BCL (2)
19) Schéma de rapport de visite	Mars 1994	BCL (2)
20) Fiches de suivi des recommandations aux entreprises	Mar. 1994	BCL (2)

Annexe J

*Relevé des méthodes et outils
de gestion mis en place par les BCL
dans les entreprises*

<i>Outil</i>	<i>Entreprises (nombre)</i>	<i>BCL</i>
1) Structure de prix de revient	4	FVE
2) Système d'organisation et de gestion	5	FVE
3) Système de comptabilité analytique	1	FVE
4) Procédure de gestion de la caisse	3	FVE
5) Description des tâches	3	FVE
6) Procédure comptable	4	FVE
7) Procédure de gestion des appros. et des stocks	2	FVE
8) Cahier de caisse	3	AIDRZ
9) Carnets de production et des ventes	3	AIDRZ
10) Carnet de suivi des appros. et/ou stocks	2	AIDRZ
11) Calendrier de maintenance des équipements	1	AIDRZ
12) Système comptable intégré	1	AIDRZ
13) Outils de suivi comptable	2	Kyalos
14) Outils de suivi de la production et des appros.	2	Kyalos
15) Carnet d'entretien de véhicule et de suivi	1	Kyalos
16) Calcul de prix de revient	2	Kyalos
17) Système des gestion (méthodes de calcul des prix de revient conservation des liquidités, contrôle des dépenses, compte exploit. générale	2	BEST
18) Outils de gestion (cahier des appros., cahier ventes, fiches des stocks, fiches d'entretien, fiches de présence, etc.)	2*	BEST

* Ont été proposées et démarrées dans deux entreprises, mais une seule l'a réellement implantée.

Annexe K

*Fiches d'évaluation des BCL
et évaluations 1993-1995*

Annexe K 1

Fiches d'évaluation des BCL

=====

GRILLE D'EVALUATION DES BCL

NOTES SUR DE LA GRILLE

Les questions 1-3 portent sur des points accessoires relativement au sessions de formation et à la tenue des locaux administratifs des BCL. L'importance relative de ces questions comptent pour 7% de l'évaluation.

Les question 4-13 portent sur la gestion administrative du dossier, le respect de la déontologie professionnelle et de la forme du rapport de consultation. Leur importance compte pour 40% de l'évaluation.

Les questions 14-19 portent sur le fond du rapport et comptent pour 52% de l'évaluation des BCL. Des précisions s'imposent.

14- complet, cohérence

15- appuyé par une documentation pertinente, cohérence

16- présentation d'alternatives, qualité des alternatives proposées, pertinence par rapport aux problèmes identifiés.

17- clarté. pertinence, réalisme

18- hiérarchisation, pragmatisme, présence d'un échéancier d'implantation, budget.

GRILLE D'EVALUATION DES BCL

BCL:		DATE _____ 19__				
NOM DE L'EVALUATEUR _____		E X C E L L E N T	T R O U B E S	B I E N	P A S S A B L E	I N D I S T I N C T
SCORE _____	FONDS _____					
	FORME _____					
	ACCESSOIRE _____					
1- ASSIDUITE AUX SESSIONS DE FORMATION						
2- INTREGRATION A LA PRATIQUE COURANTE DES MATIERES TRAITES DANS LES SESSIONS DE FORMATION						
3- AMENAGEMENT PHYSIQUE DES BUREAUX DES BCL						
4- RESPECT DES DELAIS DANS LA LIVRAISON DES RAPPORTS						
5- RESPECT DES ECHEANCIERS DE TRAVAIL DANS L'EXECUTION D'UN MANDAT						
6- RESPECT DES BUDGETS TEMPS (JOURS/PERSONNES)						
7- RESPECT DES BUDGETS DE DEPENSES						
8- RESPECT DU PROCESSUS DANS LA PREPARATION D'UNE OFFRE DE SERVICE						
9- SOIN DANS LA PRESENTATION DES RAPPORTS						
10-QUALITE DE LA GESTION ET DU SUIVI PROFESSIONNEL EN COURS D'EXECUTION						
11-TENUE DES DOSSIERS APPUYANT LA DEMARCHE DE CONSULTATION						
12-RESPECT DE LA DEONTOLOGIE PROFESSIONNELLE ET DES NORMES DE LA PROFESSION.						
13-QUALITE DES RELATIONS AVEC LES CLIENTS						
14-PRESENTATION DES FAITS AU NIVEAU DE L'ENTREPRENEUR ET DE LA SITUATION DE L'ENTREPRISE.						
15-ANALYSE DES FAITS						

16-EVALUATIONS DES ALTERNATIVES DE SOLUTION					
17-RECOMMANDATIONS					
18-PLAN D'ACTION PROPOSE					
19-CONFORMITE DU RAPPORT AVEC L'OFFRE DE SERVICE					

GRILLE DE CORRECTION

ACCESSOIRES

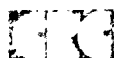
#	EXC	TB	B	PAS	MED
1	5	4	3	2	1
2	10	8	6	4	2
3	5	4	3	2	1
TOTAL	20	16	12	8	4

FORME

4	10	8	6	4	2
5	10	8	6	4	2
6	10	8	6	4	2
7	10	8	6	4	2
8	10	8	6	4	2
9	10	8	6	4	2
10	15	12	9	6	3
11	10	8	6	4	2
12	15	12	9	6	3
13	15	12	9	6	3
TOTAL	115	92	69	46	23

FOND

14	25	20	15	10	5
15	25	20	15	10	5
16	25	20	15	10	5
17	25	20	15	10	5
18	25	20	15	10	5
19	25	20	15	10	5
TOTAL	150	120	90	60	30



EVALUATION DU BCL AU: ... /...../ 199..		
ITEMS DE L'EVALUATION	MAX	NOTE
1. ORGANISATION & PLANIFICATION	30,0	
1.1 Existence d'un planning par dossier	5,0	
- Détail des activités et sous-activités	2,0	
- Affectation des experts aux sous-activités	2,0	
- Détermination de dates "butoirs"	1,0	
1.2 Respect de l'affectation des experts et de l'échéancier (1)	5,0	
1.3 Existence d'un emploi du temps par expert	2,0	
1.4 Existence de feuilles de temps par expert	2,0	
1.5 Respect de l'emploi du temps des experts (2)	4,0	
1.6 Respect du budget temps par dossier (3)	4,0	
1.7 Tenue du classeur des demandes d'appui	3,0	
1.8 Tenue du classeur des études de pré-diagnostic	3,0	
1.9 Ponctualité et disponibilité des experts	2,0	
2. RAPPORTS DIAGNOSTIQUES	30,0	
2.1 Questionnaire de gestion complété	4,0	
2.2 Qualité des informations recueillies	6,0	
- Marché	2,0	
- Production	1,5	
- Comptabilité et finances	1,5	
- Personnel	0,5	
- Direction générale	0,5	
2.3 Exploitation des données recueillies	2,0	
2.4 Pertinence des forces et faiblesses constatées	3,0	
2.5 Pertinence et réalisme des recommandations	3,0	
2.6 Qualité des calculs prévisionnels	4,0	
2.7 Forme et présentation du rapport	4,0	
2.8 Implication et information du client lors du montage du dossier	4,0	
3. SUIVI & AIDE A LA GESTION	40,0	
3.1 Adéquation du programme à la spécificité de l'entreprise	10,0	

EVALUATION DU BCL AU: ... /...../ 199..		
ITEMS DE L'EVALUATION	MAX	NOTE
3.2 Degré de prise en charge du système par le personnel de l'entreprise - Planification des approvisionnements et/ou de la production - Fiches de stock - Livres comptables - Suivi des prix et coûts - Fixation des prix de vente - Gestion de l'encaisse - Comptes d'exploitation mensuel	20,0 4,0 2,0 3,0 3,0 3,0 3,0 2,0	
3.3 Capacité à rembourser l'emprunt aux échéances	3,0	
3.4 Degré de satisfaction de l'entrepreneur	4,0	
3.5 Coordination des visites avec le/les représentants des bailleurs de fonds	3,0	
TOTAL	100,0	

- (1) Transmission des rapports diagnostics ou de suivi aux dates prévues, visites de suivi, par les personnes prévues, aux dates et heures prévues.
- (2) Comparaison des documents prévus aux points 1.3 et 1.4.
- (3) Comparaison du document prévu au point 1.1 et la feuille récapitulative des temps par dossier.

Annexe K 2

Évaluations des BCL

<i>Évaluation du KYALOS (11 février 1994)</i>		
<i>Items de l'évaluation</i>	<i>Max.</i>	<i>Note</i>
1. Organisation et planification	30	15
1.1 Existence d'un planning par dossier	5	2.5
- détail des activités et sous-activités	2	0.5
- affectation des experts aux sous-activités	2	1
- détermination des dates «butoirs»	1	0.5
1.2 Respect de l'affectation des experts et échéancier	5	2
1.3 Existence d'un emploi du temps par expert	2	0.5
1.4 Existence de feuilles de temps par expert	2	0.5
1.5 Respect de l'emploi du temps des experts (2)	4	1
1.6 Respect du budget temps par dossier (3)	4	1.5
1.7 Tenue du classeur des demandes d'appui	3	2
1.8 Tenue du classeur des études de prédiagnostics	3	2
1.9 Ponctualité et disponibilité des experts	2	1
2. Rapports diagnostiques	30	8.5
2.1 Questionnaire de gestion complété	4	1
2.2 Qualité des informations recueillies	6	N/A
- marché	2	N/A
- production	1.5	N/A
- comptabilité et finances	1.5	N/A
- personnel	0.5	N/A
- direction générale	0.5	N/A
2.3 Exploitation des données recueillies	2	0.5
2.4 Pertinence des forces et faiblesses constatées	3	1
2.5 Pertinence et réalisme des recommandations	3	1
2.6 Qualité des calculs prévisionnels	4	1
2.7 Forme et présentation du rapport	4	2.5
2.8 Implication information du client dans le montage du dossier	4	1.5

<i>Items de l'évaluation</i>	<i>Max.</i>	<i>Note</i>
3. Suivi et aide à la gestion	40	N/A
3.1 Adéquation du programme/spécificité de l'entreprise	10	N/A
3.2 Degré de prise en charge du système par le personnel	20	N/A
- planification des approvisionnements/production	4	N/A
- fiches de stock	2	N/A
- livres comptables	3	N/A
- suivi des prix et coûts	3	N/A
- fixation des prix de vente	3	N/A
- gestion de l'encaisse	3	N/A
- compte d'exploitation mensuel	2	N/A
3.3 Capacité à rembourser l'emprunt aux échéances	3	N/A
3.4 Degré de satisfaction de l'entrepreneur	4	N/A
3.5 Coordination des visites avec bailleurs de fonds	3	N/A
Total	100	23.5

- (1) Transmission des rapports diagnostics ou de suivi aux dates prévues, visites de suivi, par les personnes prévues, aux dates et heures prévues.
- (2) Comparaison des documents prévus aux points 1.3 et 1.4.
- (3) Comparaison du document prévu au point 1.1 et la feuille récapitulative des temps par dossier.

<i>Évaluation du BEST (15 février 1994)</i>		
<i>Items de l'évaluation</i>	<i>Max.</i>	<i>Note</i>
1. Organisation et planification	30	15
1.1 Existence d'un planning par dossier	5	2
- détail des activités et sous-activités	2	0.5
- affectation des experts aux sous-activités	2	1
- détermination des dates «butoirs»	1	0.5
1.2 Respect de l'affectation des experts, de l'échéancier	5	2.5
1.3 Existence d'un emploi du temps par expert	2	0.5
1.4 Existence de feuilles de temps par expert	2	0.5
1.5 Respect de l'emploi du temps par experts (2)	4	1
1.6 Respect du budget temps par dossier (3)	4	1.5
1.7 Tenue du classeur des demandes d'appui	3	2
1.8 Tenue du classeur des études prédiagnostics	3	2
1.9 Ponctualité et disponibilité des experts	2	1
2. Rapports diagnostiques	30	11
2.1 Questionnaire de gestion complétée	4	2
2.2 Qualité des informations recueillies	6	1.5
- marché	2	0.5
- production	1.5	0.5
- comptabilité et finances	1.5	0.5
- personnel	0.5	0.0
- direction générale	0.5	0.0
2.3 Exploitation des données recueillies	2	0.5
2.4 Pertinence des forces et faiblesses constatées	3	1
2.5 Pertinence et réalisme des recommandations	3	1
2.6 Qualité des calculs prévisionnels	4	1.5
2.7 Forme et présentation du rapport	4	1
2.8 Implication/information du client/montage dossier	4	1
3. Suivi et aide à la gestion	40	N/A
3.1 Adéquation du programme/spécificité de l'entreprise	10	N/A
3.2 Prise en charge du système par personnel entreprise	20	N/A

<i>Items de l'évaluation</i>	<i>Max.</i>	<i>Note</i>
- planification approvisionnements/production	4	N/A
- fiches de stock	2	N/A
- livres comptables	3	N/A
- suivi des prix et coûts	3	N/A
- fixation des prix de vente	3	N/A
- gestion de l'encaisse	3	N/A
- compte d'exploitation mensuel	2	N/A
3.3 Capacité à rembourser l'emprunt aux échéances	3	N/A
3.4 Degré de satisfaction de l'entrepreneur	4	N/A
3.5 Coordination des visites avec bailleurs de fonds	3	N/A
Total	100	26

- (1) Transmission des rapports diagnostics ou de suivi aux dates prévues, visites de suivi, par les personnes prévues, aux dates et heures prévues.
- (2) Comparaison des documents prévus aux points 1.3 et 1.4.
- (3) Comparaison du document prévu au point 1.1 et la feuille récapitulative des temps par dossier.

<i>Évaluation du KYALOS (15 avril 1994)</i>		
<i>Items de l'évaluation</i>	<i>Max.</i>	<i>Note</i>
1. Organisation et planification	30	15.5
1.1 Existence d'un planning par dossier	5	2.5
- détail des activités et sous-activités	2	1
- affectation des experts aux sous-activités	2	1
- détermination des dates «butoirs»	1	0.5
1.2 Respect de l'affectation des experts de l'échéancier	5	2.5
1.3 Existence d'un emploi du temps par expert	2	1
1.4 Existence de feuilles de temps par expert	2	1
1.5 Respect de l'emploi du temps des experts (2)	4	2
1.6 Respect du budget temps par dossier (3)	4	2
1.7 Tenue du classeur des demandes d'appui	3	1.5
1.8 Tenue du classeur des études de prédiagnostics	3	2
1.9 Ponctualité et disponibilité des experts	2	1
2. Rapports diagnostiques	30	17.5
2.1 Questionnaire de gestion complété	4	2.5
2.2 Qualité des informations recueillies	6	4
- marché	2	1
- production	1.5	1
- comptabilité et finances	1.5	1
- personnel	0.5	0.5
- direction générale	0.5	0.5
2.3 Exploitation des données recueillies	2	1
2.4 Pertinence des forces et faiblesses constatées	3	1.5
2.5 Pertinence et réalisme des recommandations	3	1.5
2.6 Qualité des calculs prévisionnels	4	2
2.7 Forme et présentation du rapport	4	2.5
2.8 Implication/information du client lors du montage du dossier	4	2.5
3. Suivi et aide à la gestion	40	17
3.1 Adéquation du programme spécificité de l'entreprise	10	→
3.2 Degré de prise en charge système par le personnel	20	10.5

<i>Items de l'évaluation</i>	<i>Max.</i>	<i>Note</i>
- planification des approvisionnements/production	4	2
- fiches de stock	2	1
- livres comptables	3	1.5
- suivi des prix et coûts	3	1.5
- fixation des prix de vente	3	1.5
- gestion de l'encaisse	3	1.5
- compte d'exploitation mensuel	2	1.5
3.3 Capacité à rembourser l'emprunt aux échéances	3	0.5
3.4 Degré de satisfaction de l'entrepreneur	4	2
3.5 Coordination des visites avec bailleurs de fonds	3	N/A
Total	100	50

- (1) Transmission des rapports diagnostics ou de suivi aux dates prévues, visites de suivi, par les personnes prévues, aux dates et heures prévues.
- (2) Comparaison des documents prévus aux points 1.3 et 1.4.
- (3) Comparaison du document prévu au point 1.1 et la feuille récapitulative des temps par dossier.

<i>Évaluation du BEST (15 avril 1994)</i>		
<i>Items de l'évaluation</i>	<i>Max.</i>	<i>Note</i>
1. Organisation et planification	30	19
1.1 Existence d'un planning par dossier	5	3
- détail des activités et des sous-activités	2	1
- affectation des experts aux sous-activités	2	1
- détermination des dates «butoirs»	1	0.5
1.2 Respect de l'affectation des experts, et l'échéancier	5	2.5
1.3 Existence d'un emploi du temps par expert	2	1
1.4 Existence de feuilles de temps par expert	2	1
1.5 Respect de l'emploi du temps des experts (2)	4	2
1.6 Respect du budget temps par dossier (3)	4	2
1.7 Tenue du classeur des demandes d'appui	3	2
1.8 Tenue du classeur des études de prédiagnostics	3	2
1.9 Ponctualité et disponibilité des experts	2	1
2. Rapports diagnostiques	30	17.5
2.1 Questionnaire de gestion complété	4	2.5
2.2 Qualité des informations recueillies	6	4
- marché	2	1
- production	1.5	1
- comptabilité et finances	1.5	1
- personnel	0.5	0.5
- direction générale	0.5	0.5
2.3 Exploitation des données générales	2	1
2.4 Pertinence des forces et faiblesses constatées	3	1.5
2.5 Pertinence et réalisme des recommandations	3	1.5
2.6 Qualité des calculs prévisionnels	4	2
2.7 Forme et présentation du rapport	4	2.5
2.8 Implication, information du client dans le montage du dossier	4	2.5
3. Suivi et aide à la gestion	40	17.5
3.1 Adéquation du programme spécificité de l'entreprise	10	5
3.2 Degré de prise en charge du système par le personnel	20	10

<i>Items de l'évaluation</i>	<i>Max.</i>	<i>Note</i>
- planification des approvisionnements/production	4	2
- fiches de stock	2	1
- livres comptables	3	1
- suivi des prix et coûts	3	1.5
- fixation des prix de vente	3	1.5
- gestion de l'encaisse	3	1.5
- compte d'exploitation mensuel	2	1.5
3.3 Capacité à rembourser l'emprunt aux échéances	3	0.5
3.4 Degré de satisfaction de l'entrepreneur	4	2
3.5 Coordination des visites avec les bailleurs de fonds	3	N/A
Total	100	52

- (1) Transmission des rapports diagnostics ou de suivi aux dates prévues, visites de suivi, par les personnes prévues, aux dates et heures prévues.
- (2) Comparaison des documents prévus aux points 1.3 et 1.4.
- (3) Comparaison du document prévu au point 1.1 et la feuille récapitulative des temps par dossier.

KYALOS (avril 1994)

<i>Rubriques d'évaluation</i>	<i>Très bon</i>	<i>Bon</i>	<i>Passable</i>	<i>Médiocre</i>
1. Organisation matérielle				
1.1 Qualité des locaux			X	
1.2 Organisation de l'espace de travail		X		
1.3 Moyens de communication			X	
1.4 Moyens de transport				X
1.5 Matériel informatique				
1.6 Matériel de production des rapports et de reproduction	X	X		
2. Ressources humaines				
2.1 Responsable du KYALOS		X		
a) Contacts dans le milieu		X		
b) Implication		X		
- planification du travail		X		
- préparation des dossiers		X		
- contrôle de qualité		X		
- facturation		X		
2.2 Responsable des dossiers				
a) Connaissances générales			X	
- gestion et administration		X		
- micro-économie			X	
- ventes et marketing			X	
- organisation / production			X	
- finances/comptabilité. fisc		X		
b) Habilités		X		
- planification		X		
- gestion de personnel			X	
- sens/expérience des affaires			X	
- capacité de convaincre			X	
- défense tech. des dossiers		X		
- utilisation des logiciels				X
c) Divers				
- capacité de travail		X		
- volonté de progression		X		

<i>Rubriques d'évaluation</i>		<i>Très bon</i>	<i>Bon</i>	<i>Passable</i>	<i>Médiocre</i>
<i>2.3 Personnel de soutien</i>					
a) Appréciation des ressources externes dans le domaine de la consultation					
- Génie civil	Nombre: Statut:				
- Agronomie	Nombre: Statut:				
- Économie	Nombre: Statut:				
- Comptabilité	Nombre: Statut:				
- Gestion	Nombre: Statut:				
- Autre	Nombre: Statut:				
- Collecte données	Nombre: Statut:				
c) Secrétaires	Nombre: Statut:			X	

Observations : Les consultants rattachés au KYALOS sont soit à temps partiel et ou en permanence.

Au cours de cette mission le KYALOS n'a pas sous-traité avec des consultants externes.

Les consultants locaux sont plus des individus ayant peu d'expérience dans le domaine de la consultation et qui ont d'autres activités que celles rattachées à la consultation en permanence au sein du KYALOS.

En novembre 1993, un nouveau responsable des dossiers fut nommé au sein du KYALOS. Ce dernier étant un fonctionnaire de l'état a été affecté à Kamuga au début du mois d'avril. Le consultant de CRC SOGEMA a dû reprendre le travail avec un nouveau responsable des dossiers.

Le KYALOS a acquis une photocopieuse à la mi-avril facilitant ainsi la reproduction des documents.

Une bonne amélioration s'est fait sentir au cours de la mission tant au niveau de la tenue des dossiers, le contenu des prédiagnostics, diagnostics et dossiers bancaires ainsi que sur le suivi des entreprises finances et des rapports qui y sont reliés.

Le KYALOS utilisait le véhicule du consultant de CRC SOGEMA pour ses déplacements et suivis des projets.

BEST (Avril 1994)

Rubriques d'évaluation	Très bon	Bon	Passable	Médiocre
1. Organisation matérielle				
1.1 Qualité des locaux		X		
1.2 Organisation de l'espace de travail		X		
1.3 Moyens de communication		X		
1.4 Moyens de transport			X	
1.5 Matériel informatique		X		
1.6 Matériel de production de rapports et de reproduction			X	
2. Ressources humaines				
2.1 Responsable du BEST		X		
Contacts dans le milieu		X		
Implication:				
- planification du travail		X		
- préparation des dossiers		X		
- contrôle de qualité		X		
- facturation		X		
2.2 Responsable des dossiers				
Connaissances générales:				
- gestion et administration		X		
- micro-économie			X	
- ventes et marketing			X	
- organisation/production		X		
- finances/comptabilité/fisc			X	
b) Habiletés				
- planification		X		
- gestion du personnel		X		
- sens/expérience des affaires			X	
- capacité de convaincre		X		
- défense tech. des dossiers				
- utilisation de logiciels			X	
c) Divers				
- capacité de travail		X		
- volonté de progression		X		

<i>Rubriques d'évaluation</i>		<i>Très bon</i>	<i>Bon</i>	<i>Passable</i>	<i>Médiocre</i>
<i>2.3 Personnel de soutien</i>					
a) <i>Appréciation des ressources dans le domaine de la consultation</i>					
- Génie civil	Nombre: Statut:				
- Agronomie	Nombre: Statut:				
- Économie	Nombre: Statut:				
- Comptabilité	Nombre: Statut:				
- Gestion	Nombre: Statut:				
- Autre	Nombre: Statut:				
b) <i>Collecte:données</i>	Nombre: Statut:				
c) <i>Secrétaires</i>	Nombre: Statut:				X

Observations : Le BEST possède un responsable des dossiers en permanence qui a démontré un intérêt à son travail et qui a connu une nette progression au niveau de la tenue des dossiers, des prédiagnostics, diagnostics et dossier bancable. Il a assuré un suivi rigoureux des entreprises financées par le PASP. Il est un consultant impliqué dans le domaine avec une volonté ferme de vouloir progresser.

Le BEST a octroyé des contrats de sous-traitance avec des consultants externes (AFCE, ELECTRONIS SERVICE, ETS KAMOLA).

Le BEST possède un équipement informatique ainsi qu'une photocopieuse.

Le BEST utilisait le véhicule du consultant de CRC SOGEMA pour ses déplacements et suivi des projets.

PROJET D'APPUI AU SECTEUR PRIVÉ (PASP)

Fiche d'évaluation des BCL

ÉVALUATION DU BCLFVE..... AU: .12.....Février...../ 1994		
ITEMS DE L'ÉVALUATION	MAX	NOTE
1. ORGANISATION & PLANIFICATION	30.0	10.0
1.1 Existence d'un planning par dossier	5,0	1,5
- Détail des activités et sous-activités	2,0	1,0
- Affectation des experts aux sous-activités	2,0	0,5
- Détermination de dates "butoirs"	1,0	0
1.2 Respect de l'affectation des experts et de l'échéancier (1)	5,0	2,0
1.3 Existence d'un emploi du temps par expert	2,0	0,5
1.4 Existence de feuilles de temps par expert	2,0	0,5
1.5 Respect de l'emploi du temps des experts (2)	4,0	1,5
1.6 Respect du budget temps par dossier (3)	4,0	1,5
1.7 Tenue du classeur des demandes d'appui	3,0	1,0
1.8 Tenue du classeur des études de pré-diagnostic	3,0	0,5
1.9 Ponctualité et disponibilité des experts	2,0	1,0
2. RAPPORTS DIAGNOSTIQUES	30,0	12,5
2.1 Questionnaire de gestion complété	4,0	0,5
2.2 Qualité des informations recueillies	6,0	3,0
- Marché	2,0	
- Production	1,5	
- Comptabilité et finances	1,5	
- Personnel	0,5	
- Direction générale	0,5	
2.3 Exploitation des données recueillies	2,0	1,0
2.4 Pertinence des forces et faiblesses constatées	3,0	1,0
2.5 Pertinence et réalisme des recommandations	3,0	0,5

2.6	Qualité des calculs prévisionnels	4.0	2.0
2.7	Forme et présentation du rapport	4.0	2.5
2.8	Implication et information du client lors du montage du dossier	4.0	2.0
3.	SUIVI & AIDE A LA GESTION	40.0	15.5
3.1	Adéquation du programme à la spécificité de l'entreprise	10.0	4.0
3.2	Degré de prise en charge du système par le personnel	20.0	6,0
	- Planification des approvisionnement et/ou de la production	4.0	
	- Fiches de stock	2,0	
	- Livres comptables	3,0	
	- Suivi des prix et coûts	3,0	
	- Fixation des prix de vente	3,0	
	- Gestion de l'encaisse	3,0	
	- Compte d'exploitation mensuel	2,0	
3.3	Capacité à rembourser l'emprunt aux échéances	3.0	2.0
3.4	Degré de satisfaction de l'entrepreneur	4,0	2.0
3.5	Coordination des visites avec le/les représentants des bailleurs de fonds	3,0	1.5
TOTAL		100,0	38

- (1) Transmission des rapports diagnostics ou de suivi aux dates prévues, visites de suivi, par les personnes prévues, aux dates et heures prévues.
- (2) Comparaison des documents prévus aux points 1.3 et 1.4.
- (3) Comparaison du document prévu au point 1.1 et la feuille récapitulative des temps par dossier.

PROJET D'APPUI AU SECTEUR PRIVÉ (PASP)

Fiche d'évaluation des BCL

ÉVALUATION DU BCLFVE..... AU: ... 20 Avril...../ 1994		
ITEMS DE L'ÉVALUATION	MAX	NOTE
1. ORGANISATION & PLANIFICATION	30.0	12.0
1.1 Existence d'un planning par dossier	5.0	2.5
- Détail des activités et sous-activités	2.0	
- Affectation des experts aux sous-activités	2.0	
- Détermination de dates "butoirs"	1.0	
1.2 Respect de l'affectation des experts et de l'échéancier (1)	5.0	2.0
1.3 Existence d'un emploi du temps par expert	2.0	1.0
1.4 Existence de feuilles de temps par expert	2.0	1.5
1.5 Respect de l'emploi du temps des experts (2)	4.0	0
1.6 Respect du budget temps par dossier (3)	4.0	
1.7 Tenue du classeur des demandes d'appui	3.0	2.0
1.8 Tenue du classeur des études de pré-diagnostic	3.0	2.0
1.9 Ponctualité et disponibilité des experts	2.0	0.5
2. RAPPORTS DIAGNOSTIQUES	30.0	9.0
2.1 Questionnaire de gestion complété	4.0	1.0
2.2 Qualité des informations recueillies	6.0	2.0
- Marché	2.0	
- Production	1.5	
- Comptabilité et finances	1.5	
- Personnel	0.5	
- Direction générale	0.5	
2.3 Exploitation des données recueillies	2.0	0
2.4 Pertinence des forces et faiblesses constatées	3.0	1.0
2.5 Pertinence des recommandations	3.0	0.5

2.6	Qualité des calculs prévisionnels	4.0	1.5
2.7	Forme et présentation du rapport	4.0	1.5
2.8	Implication et information du client lors du montage du dossier	4.0	1.5
3.	SUIVI & AIDE A LA GESTION	40.0	21.0
3.1	Adéquation du programme à la spécificité de l'entreprise	10.0	5.0
3.2	Degré de prise en charge du système par le personnel	20.0	10.0
	- Planification des approvisionnement et/ou de la production	4.0	
	- Fiches de stock	2.0	
	- Livres comptables	3.0	
	- Suivi des prix et coûts	3.0	
	- Fixation des prix de vente	3.0	
	- Gestion de l'encaisse	3.0	
	- Compte d'exploitation mensuel	2.0	
3.3	Capacité à rembourser l'emprunt aux échéances	3.0	1.5
3.4	Degré de satisfaction de l'entrepreneur	4.0	2.5
3.5	Coordination des visites avec le/les représentants des bailleurs de fonds	3.0	2.0
TOTAL		100.0	42.0

- (1) Transmission des rapports diagnostics ou de suivi aux dates prévues, visites de suivi, par les personnes prévues, aux dates et heures prévues.
- (2) Comparaison des documents prévus aux points 1.3 et 1.4.
- (3) Comparaison du document prévu au point 1.1 et la feuille récapitulative des temps par dossier.

PROJET D'APPUI AU SECTEUR PRIVÉ (PASP)

Fiche d'évaluation des BCL

ÉVALUATION DU BCLFVE..... AU: ..23 juillet...../ 1994		
ITEMS DE L'ÉVALUATION	MAX	NOTE
1. ORGANISATION & PLANIFICATION	30.0	17,5
1.1 Existence d'un planning par dossier	5,0	2,5
- Détail des activités et sous-activités	2,0	
- Affectation des experts aux sous-activités	2,0	
- Détermination de dates "butoirs"	1,0	
1.2 Respect de l'affectation des experts et de l'échéancier (1)	5.0	3,0
1.3 Existence d'un emploi du temps par expert	2.0	1,5
1.4 Existence de feuilles de temps par expert	2.0	2.0
1.5 Respect de l'emploi du temps des experts (2)	4.0	2.0
1.6 Respect du budget temps par dossier (3)	4,0	1,5
1.7 Tenue du classeur des demandes d'appui	3,0	2,0
1.8 Tenue du classeur des études de pré-diagnostic	3,0	2,0
1.9 Ponctualité et disponibilité des experts	2,0	1,0
2. RAPPORTS DIAGNOSTIQUES	30,0	13,5
2.1 Questionnaire de gestion complété	4,0	1,0
2.2 Qualité des informations recueillies	6,0	3,0
- Marché	2,0	
- Production	1,5	
- Comptabilité et finances	1,5	
- Personnel	0,5	
- Direction générale	0,5	
2.3 Exploitation des données recueillies	2,0	1,0
2.4 Pertinence des forces et faiblesses constatées	3,0	1,5
2.5 Pertinence et réalisme des recommandations	3,0	1,0

2.6	Qualité des calculs prévisionnels	4.0	2.5
2.7	Forme et présentation du rapport	4.0	2.0
2.8	Implication et information du client lors du montage du dossier	4.0	1.5
3.	SUIVI & AIDE A LA GESTION	40.0	18.0
3.1	Adéquation du programme à la spécificité de l'entreprise	10.0	6.5
3.2	Degré de prise en charge du système par le personnel	20,0	7,0
	- Planification des approvisionnement et/ou de la production	4,0	
	- Fiches de stock	2,0	
	- Livres comptables	3,0	
	- Suivi des prix et coûts	3,0	
	- Fixation des prix de vente	3,0	
	- Gestion de l'encaisse	3,0	
	- Compte d'exploitation mensuel	2,0	
3.3	Capacité à rembourser l'emprunt aux échéances	3.0	1.5
3.4	Degré de satisfaction de l'entrepreneur	4.0	1.5
3.5	Coordination des visites avec le/les représentants des bailleurs de fonds	3.0	1.5
TOTAL		100,0	49

- (1) Transmission des rapports diagnostics ou de suivi aux dates prévues, visites de suivi, par les personnes prévues, aux dates et heures prévues.
- (2) Comparaison des documents prévus aux points 1.3 et 1.4.
- (3) Comparaison du document prévu au point 1.1 et la feuille récapitulative des temps par dossier.

PROJET D'APPUI AU SECTEUR PRIVÉ (PASP)

Fiche d'évaluation des BCL

ÉVALUATION DU BCL FVE..... AU: ...9 mars...../ 1995		
ITEMS DE L'ÉVALUATION	MAX	NOTE
1. ORGANISATION & PLANIFICATION	30.0	13.0
1.1 Existence d'un planning par dossier	5.0	3.0
- Détail des activités et sous-activités	2.0	
- Affectation des experts aux sous-activités	2.0	
- Détermination de dates "butoirs"	1.0	
1.2 Respect de l'affectation des experts et de l'échéancier (1)	5.0	2.0
1.3 Existence d'un emploi du temps par expert	2.0	0
1.4 Existence de feuilles de temps par expert	2.0	1.5
1.5 Respect de l'emploi du temps des experts (2)	4.0	1.0
1.6 Respect du budget temps par dossier (3)	4.0	1.5
1.7 Tenue du classeur des demandes d'appui	3.0	1.0
1.8 Tenue du classeur des études de pré-diagnostic	3.0	1.5
1.9 Ponctualité et disponibilité des experts	2.0	1.5
2. RAPPORTS DIAGNOSTIQUES	30.0	N/A
2.1 Questionnaire de gestion complété	4.0	N/A
2.2 Qualité des informations recueillies	6.0	N/A
- Marché	2.0	
- Production	1.5	
- Comptabilité et finances	1.5	
- Personnel	0.5	
- Direction générale	0.5	
2.3 Exploitation des données recueillies	2.0	N/A
2.4 Pertinence des forces et faiblesses constatées	3.0	N/A
2.5 Pertinence et réalisme des recommandations	3.0	N/A

2.6	Qualité des calculs prévisionnels	4,0	N/A
2.7	Forme et présentation du rapport	4,0	N/A
2.8	Implication et information du client lors du montage du dossier	4,0	N/A
3.	SUIVI & AIDE A LA GESTION	40,0	23
3.1	Adéquation du programme à la spécificité de l'entreprise	10,0	7,5
3.2	Degré de prise en charge du système par le personnel	20,0	9,5
	- Planification des approvisionnement et/ou de la production	4,0	
	- Fiches de stock	2,0	
	- Livres comptables	3,0	
	- Suivi des prix et coûts	3,0	
	- Fixation des prix de vente	3,0	
	- Gestion de l'encaisse	3,0	
	- Compte d'exploitation mensuel	2,0	
3.3	Capacité à rembourser l'emprunt aux échéances	3,0	1,5
3.4	Degré de satisfaction de l'entrepreneur	4,0	2,5
3.5	Coordination des visites avec le/les représentants des bailleurs de fonds	3,0	2,0
	TOTAL	70,0	39,0

- (1) Transmission des rapports diagnostics ou de suivi aux dates prévues, visites de suivi, par les personnes prévues, aux dates et heures prévues.
- (2) Comparaison des documents prévus aux points 1.3 et 1.4.
- (3) Comparaison du document prévu au point 1.1 et la feuille récapitulative des temps par dossier.

PROJET D'APPUI AU SECTEUR PRIVÉ (PASP)

Fiche d'évaluation des BCL

ÉVALUATION DU BCLAIDRZ..... AU: ...12 février...../ 1994		
ITEMS DE L'ÉVALUATION	MAX	NOTE
1. ORGANISATION & PLANIFICATION	30.0	2.5
1.1 Existence d'un planning par dossier	5.0	1.0
- Détail des activités et sous-activités	2.0	
- Affectation des experts aux sous-activités	2.0	
- Détermination de dates "butoirs"	1.0	
1.2 Respect de l'affectation des experts et de l'échéancier (1)	5.0	0
1.3 Existence d'un emploi du temps par expert	2.0	0
1.4 Existence de feuilles de temps par expert	2.0	0
1.5 Respect de l'emploi du temps des experts (2)	4.0	0
1.6 Respect du budget temps par dossier (3)	4.0	0
1.7 Tenue du classeur des demandes d'appui	3.0	0.5
1.8 Tenue du classeur des études de pré-diagnostic	3.0	0.5
1.9 Ponctualité et disponibilité des experts	2.0	1.0
2. RAPPORTS DIAGNOSTIQUES	30.0	13.5
2.1 Questionnaire de gestion complété	4.0	1.5
2.2 Qualité des informations recueillies	6.0	2.0
- Marché	2.0	
- Production	1.5	
- Comptabilité et finances	1.5	
- Personnel	0.5	
- Direction générale	0.5	
2.3 Exploitation des données recueillies	2.0	1.0
2.4 Pertinence des forces et faiblesses constatées	3.0	1.0
2.5 Pertinence et réalisme des recommandations	3.0	1.5

2.6	Qualité des calculs prévisionnels	4.0	2.0
2.7	Forme et présentation du rapport	4.0	2.5
2.8	Implication et information du client lors du montage du dossier	4.0	2.0
3.	SUIVI & AIDE A LA GESTION	40.0	24.5
3.1	Adéquation du programme à la spécificité de l'entreprise	10.0	7.0
3.2	Degré de prise en charge du système par le personnel	20,0	11.0
	- Planification des approvisionnement et/ou de la production	4.0	
	- Fiches de stock	2.0	
	- Livres comptables	3.0	
	- Suivi des prix et coûts	3.0	
	- Fixation des prix de vente	3.0	
	- Gestion de l'encaisse	3.0	
	- Compte d'exploitation mensuel	2.0	
3.3	Capacité à rembourser l'emprunt aux échéances	3.0	2.0
3.4	Degré de satisfaction de l'entrepreneur	4.0	2.5
3.5	Coordination des visites avec le/les représentants des bailleurs de fonds	3.0	2.0
	TOTAL	100,0	40.0

- (1) Transmission des rapports diagnostics ou de suivi aux dates prévues, visites de suivi, par les personnes prévues, aux dates et heures prévues.
- (2) Comparaison des documents prévus aux points 1.3 et 1.4.
- (3) Comparaison du document prévu au point 1.1 et la feuille récapitulative des temps par dossier.

PROJET D'APPUI AU SECTEUR PRIVÉ (PASP)

Fiche d'évaluation des BCL

ÉVALUATION DU BCLAIDRZ..... AU: ..20 avril..... 1994		
ITEMS DE L'ÉVALUATION	MAX	NOTE
1. ORGANISATION & PLANIFICATION	30.0	2.5
1.1 Existence d'un planning par dossier	5.0	1.0
- Détail des activités et sous-activités	2.0	
- Affectation des experts aux sous-activités	2.0	
- Détermination de dates "butoirs"	1.0	
1.2 Respect de l'affectation des experts et de l'échéancier (1)	5.0	0
1.3 Existence d'un emploi du temps par expert	2.0	0
1.4 Existence de feuilles de temps par expert	2.0	0
1.5 Respect de l'emploi du temps des experts (2)	4.0	0
1.6 Respect du budget temps par dossier (3)	4.0	0
1.7 Tenue du classeur des demandes d'appui	3.0	0.5
1.8 Tenue du classeur des études de pré-diagnostic	3.0	0.5
1.9 Ponctualité et disponibilité des experts	2.0	0.5
2. RAPPORTS DIAGNOSTIQUES	30.0	20.5
2.1 Questionnaire de gestion complété	4.0	3.0
2.2 Qualité des informations recueillies	6.0	4.0
- Marché	2.0	
- Production	1.5	
- Comptabilité et finances	1.5	
- Personnel	0.5	
- Direction générale	0.5	
2.3 Exploitation des données recueillies	2.0	1.5
2.4 Pertinence des forces et faiblesses constatées	3.0	1.5
2.5 Pertinence et réalisme des recommandations	3.0	2.0

2.6	Qualité des calculs prévisionnels	4,0	2,5
2.7	Forme et présentation du rapport	4,0	3,0
2.8	Implication et information du client lors du montage du dossier	4,0	3,0
3.	SUIVI & AIDE A LA GESTION	40,0	16,0
3.1	Adéquation du programme à la spécificité de l'entreprise	10,0	5,0
3.2	Degré de prise en charge du système par le personnel	20,0	8,0
	- Planification des approvisionnement et/ou de la production	4,0	
	- Fiches de stock	2,0	
	- Livres comptables	3,0	
	- Suivi des prix et coûts	3,0	
	- Fixation des prix de vente	3,0	
	- Gestion de l'encaisse	3,0	
	- Compte d'exploitation mensuel	2,0	
3.3	Capacité à rembourser l'emprunt aux échéances	3,0	0,5
3.4	Degré de satisfaction de l'entrepreneur	4,0	1,0
3.5	Coordination des visites avec le/les représentants des bailleurs de fonds	3,0	1,5
TOTAL		100,0	39,0

- (1) Transmission des rapports diagnostics ou de suivi aux dates prévues, visites de suivi, par les personnes prévues, aux dates et heures prévues.
- (2) Comparaison des documents prévus aux points 1.3 et 1.4.
- (3) Comparaison du document prévu au point 1.1 et la feuille récapitulative des temps par dossier.

PROJET D'APPUI AU SECTEUR PRIVÉ (PASP)

Fiche d'évaluation des BCL

ÉVALUATION DU BCLBEST..... AU: ..31 octobre...../ 1994		
ITEMS DE L'ÉVALUATION	MAX	NOTE
1. ORGANISATION & PLANIFICATION	30.0	13.0
1.1 Existence d'un planning par dossier	5.0	3.0
- Détail des activités et sous-activités	2.0	
- Affectation des experts aux sous-activités	2.0	
- Détermination de dates "butoirs"	1.0	
1.2 Respect de l'affectation des experts et de l'échéancier (1)	5.0	2.5
1.3 Existence d'un emploi du temps par expert	2.0	1.0
1.4 Existence de feuilles de temps par expert	2.0	0.5
1.5 Respect de l'emploi du temps des experts (2)	4.0	0
1.6 Respect du budget temps par dossier (3)	4.0	0
1.7 Tenue du classeur des demandes d'appui	3.0	2.5
1.8 Tenue du classeur des études de pré-diagnostic	3.0	2.0
1.9 Ponctualité et disponibilité des experts	2.0	1.5
2. RAPPORTS DIAGNOSTIQUES	30.0	16.5
2.1 Questionnaire de gestion complété	4.0	1.5
2.2 Qualité des informations recueillies	6.0	4.0
- Marché	2.0	
- Production	1.5	
- Comptabilité et finances	1.5	
- Personnel	0.5	
- Direction générale	0.5	
2.3 Exploitation des données recueillies	2.0	1.0
2.4 Pertinence des forces et faiblesses constatées	3.0	1.5
2.5 Pertinence et réalisme des recommandations	3.0	1.5

2.6	Qualité des calculs prévisionnels	4.0	2.0
2.7	Forme et présentation du rapport	4.0	2.5
2.8	Implication et information du client lors du montage du dossier	4.0	2.5
3.	SUIVI & AIDE A LA GESTION	40.0	21.0
3.1	Adéquation du programme à la spécificité de l'entreprise	10.0	7.0
3.2	Degré de prise en charge du système par le personnel	20.0	8.0
	- Planification des approvisionnement et/ou de la production	4,0	
	- Fiches de stock	2,0	
	- Livres comptables	3,0	
	- Suivi des prix et coûts	3,0	
	- Fixation des prix de vente	3,0	
	- Gestion de l'encaisse	3,0	
	- Compte d'exploitation mensuel	2.0	
3.3	Capacité à rembourser l'emprunt aux échéances	3.0	1.5
3.4	Degré de satisfaction de l'entrepreneur	4.0	2.5
3.5	Coordination des visites avec le/les représentants des bailleurs de fonds	3,0	2,0
	TOTAL	100.0	50.5

- (1) Transmission des rapports diagnostics ou de suivi aux dates prévues, visites de suivi, par les personnes prévues, aux dates et heures prévues.
- (2) Comparaison des documents prévus aux points 1.3 et 1.4.
- (3) Comparaison du document prévu au point 1.1 et la feuille récapitulative des temps par dossier.

PROJET D'APPUI AU SECTEUR PRIVÉ (PASP)

Fiche d'évaluation des BCL

ÉVALUATION DU BCLBEST..... AU: ...27 février...../ 1995		
ITEMS DE L'ÉVALUATION	MAX	NOTE
1. ORGANISATION & PLANIFICATION	30.0	10.5
1.1 Existence d'un planning par dossier	5.0	2.0
- Détail des activités et sous-activités	2.0	
- Affectation des experts aux sous-activités	2.0	
- Détermination de dates "butoirs"	1.0	
1.2 Respect de l'affectation des experts et de l'échéancier (1)	5.0	1.0
1.3 Existence d'un emploi du temps par expert	2.0	0
1.4 Existence de feuilles de temps par expert	2.0	0
1.5 Respect de l'emploi du temps des experts (2)	4.0	1.0
1.6 Respect du budget temps par dossier (3)	4.0	1.0
1.7 Tenue du classeur des demandes d'appui	3.0	2.0
1.8 Tenue du classeur des études de pré-diagnostic	3.0	2.0
1.9 Ponctualité et disponibilité des experts	2.0	1.5
2. RAPPORTS DIAGNOSTIQUES	30.0	N/A
2.1 Questionnaire de gestion complété	4.0	N/A
2.2 Qualité des informations recueillies	6.0	N/A
- Marché	2.0	
- Production	1.5	
- Comptabilité et finances	1.5	
- Personnel	0.5	
- Direction générale	0.5	
2.3 Exploitation des données recueillies	2.0	N/A
2.4 Pertinence des forces et faiblesses constatées	3.0	N/A
2.5 Pertinence et réalisme des recommandations	3.0	N/A

2.6	Qualité des calculs prévisionnels	4,0	N/A
2.7	Forme et présentation du rapport	4,0	N/A
2.8	Implication et information du client lors du montage du dossier	4,0	N/A
3.	SUIVI & AIDE A LA GESTION	40,0	19,5
3.1	Adéquation du programme à la spécificité de l'entreprise	10,0	6,0
3.2	Degré de prise en charge du système par le personnel	20,0	9,0
	- Planification des approvisionnement et/ou de la production	4,0	
	- Fiches de stock	2,0	
	- Livres comptables	3,0	
	- Suivi des prix et coûts	3,0	
	- Fixation des prix de vente	3,0	
	- Gestion de l'encaisse	3,0	
	- Compte d'exploitation mensuel	2,0	
3.3	Capacité à rembourser l'emprunt aux échéances	3,0	1,0
3.4	Degré de satisfaction de l'entrepreneur	4,0	1,5
3.5	Coordination des visites avec le/les représentants des bailleurs de fonds	3,0	2,0
TOTAL		70,0	30

- (1) Transmission des rapports diagnostics ou de suivi aux dates prévues, visites de suivi, par les personnes prévues, aux dates et heures prévues.
- (2) Comparaison des documents prévus aux points 1.3 et 1.4.
- (3) Comparaison du document prévu au point 1.1 et la feuille récapitulative des temps par dossier.

EVALUATION DES BCL DE BUKAVU AU 14 OCTOBRE 1993

KYALOS

RUBRIQUES D'EVALUATION	Très bon	Bon	Passable	Médiocre
1. Organisation matérielle				
1.1 Qualité des locaux				X
1.2 Organisation de l'espace de travail				X
1.3 Moyens de communication	X			
1.4 Moyens de transport			(1)	
1.5 Matériel informatique				(2)
1.6 Matériel de production des rapports et de reproduction				X
2. Ressources humaines				
2.1 Responsable du BCL				
a) Contacts dans le milieu	X			
b) Implication:				
- Planification du travail			X	
- Préparation des dossiers				X
- Contrôle de qualité				X
- Facturation	X			
-				
2.2 Chargé de dossiers				
a) Connaissances générales:				
- Gestion et administration			X	
- Micro-économie				X
- Ventes et marketing				X
- Organisation de la production			X	
- Finances, comptabilité & fisc		X		
-				
-				

RUBRIQUES D'EVALUATION		Très bon	Bon	Passable	Médiocre
b)	Habiletés:				
	- Planification		X		
	- Gestion du personnel	X			
	- Sens/expérience des affaires			X	
	- Capacité de convaincre		X		
	- Défense tech. des dossiers		X		
	- Utilisation de logiciels				(3)
	-				
	-				
c)	Divers:				
	- Capacité de travail	X			
	- Volonté de progression	X			
	-				
2.3 Personnel de soutien					
a)	Appréciation des ressources expertes dans le strict domaine de la consultation:				
	- Génie civil Nombre: Statut:				
	- Agronomie Nombre: 1 Statut: 1/2 T				X
	- Economie Nombre: Statut:				
	- Comptabilité Nombre: 1 Statut: 1/2 T		X		
	- Gestion Nombre: Statut:				
	- Autre Nombre: 1 Statut: 1/2 T				X
b)	Collecte/données Nombre: 2 Statut: 1/2 T			X	
c)	Secrétaires Nombre: 1 Statut: P.T.				X

RUBRIQUES D'ÉVALUATION	Très bon	Bon	Passable	Médiocre
OBSERVATIONS: (1) Deux véhicules de SOCAMINES rarement a disposition du bureau (2) Pas d'ordinateur (3) Actuellement suit cours DOS, WP et LOTUS				

BEST

RUBRIQUES D'ÉVALUATION	Très bon	Bon	Passable	Médiocre
1. Organisation matérielle				
1.1 Qualité des locaux		X		
1.2 Organisation de l'espace de travail		X		
1.3 Moyens de communication				X
1.4 Moyens de transport				(1)
1.5 Matériel informatique				(2)
1.6 Matériel de production des rapports et de reproduction	X			
2. Ressources humaines				
2.1 Responsable du BCL				
a) Contacts dans le milieu	X			
b) Implication:				
- Planification du travail			X	
- Préparation des dossiers				X
- Contrôle de qualité				X
- Facturation	X			
-				
2.2 Chargé de dossiers				
a) Connaissances générales:				
- Gestion et administration			X	
- Micro-économie			X	
- Ventes et marketing				X
- Organisation de la production				X
- Finances, comptabilité & fisc				X
-				
-				
b) Habiletés:				
- Planification			X	

RUBRIQUES D'EVALUATION	Très bon	Bon	Passable	Médiocre
- Gestion du personnel			X	
- Sens/expérience des affaires				X
- Capacité de convaincre				X
- Défense tech. des dossiers				X
- Utilisation de logiciels				(3)
-				
-				
c) Divers:				
- Capacité de travail			X	
- Volonté de progression		X		
-				
2.3 Personnel de soutien				
a) Appréciation des ressources expertes dans le strict domaine de la consultation:				
- Génie civil Nombre: Statut:				
- Agronomie Nombre: Statut:				
- Économie Nombre: Statut:				
- Comptabilité Nombre: Statut:				
- Gestion Nombre: Statut:				
- Autre Nombre: Statut:				
b) Collecte/données Nombre: Statut:				
c) Secrétaires Nombre: 1 Statut: P.T.		X		

RUBRIQUES D'EVALUATION	Très bon	Bon	Passable	Médiocre
OBSERVATIONS : (1) Un véhicule mais non disponible pour les besoins du bureau. (2) Un ordinateur avec 2 disques drive 5 1/4, sans imprimante et dont personne ne se sert. (3) Actuellement suit des cours DOS, WP LOTUS				

EVALUATION DES BCL DE KINSHASA AU 28 OCTOBRE 1993

AIDRZ

RUBRIQUES D'ÉVALUATION	Très bon	Bon	Passable	Médiocre
1. Organisation matérielle				
1.1 Qualité des locaux			X	
1.2 Organisation de l'espace de travail			X	
1.3 Moyens de communication				X
1.4 Moyens de transport				X
1.5 Matériel informatique				X
1.6 Matériel de production des rapports et de reproduction				X
2. Ressources humaines				
2.1 Responsable du BCL				
a) Contacts dans le milieu			X	
b) Implication:				
- Planification du travail				X
- Préparation des dossiers				X
- Contrôle de qualité				X
- Facturation			X	
-				
2.2 Chargé de dossiers				
a) Connaissances générales:				
- Gestion et administration			X	
- Micro-économie				X
- Ventes et marketing				X
- Organisation de la production				X
- Finances, comptabilité & fisc			X	
-				
-				
b) Habiletés:				

RUBRIQUES D'EVALUATION	Très bon	Bon	Passable	Médiocre
- Planification				X
- Gestion du personnel				X
- Sens/expérience des affaires			X	
- Capacité de convaincre			X	
- Défense tech. des dossiers			X	
- Utilisation de logiciels				X
-				
-				
c) Divers:				
- Capacité de travail			X	
- Volonté de progression			X	
-				
2.3 Personnel de soutien				
a) Appréciation des ressources expertes dans le strict domaine de la consultation:				
- Génie civil Nombre: Statut:				
- Agronomie Nombre: Statut:				
- Économie Nombre: Statut:				
- Compt. & Fin. Nombre: Statut:				
- Gestion Nombre: Statut:				
- Autre Nombre: Statut:				
b) Collecte/données Nombre: Statut:				
c) Secrétaires Nombre: 2 Statut: P.T.		X		
OBSERVATIONS:				

FVE

RUBRIQUES D'EVALUATION	Très bon	Bon	Passable	Médiocre
1. Organisation matérielle				
1.1 Qualité des locaux			X	
1.2 Organisation de l'espace de travail			X	
1.3 Moyens de communication			X	
1.4 Moyens de transport				X
1.5 Matériel informatique		X		
1.6 Matériel de production des rapports et de reproduction				X
2. Ressources humaines				
2.1 Responsable du BCI				
a) Contacts dans le milieu	X			
b) Implication:				
- Planification du travail				X
- Préparation des dossiers				X
- Contrôle de qualité				X
- Facturation	X			
-				
2.2 Chargé de dossiers				
a) Connaissances générales:				
- Gestion et administration			X	
- Micro-économie				X
- Ventes et marketing				X
- Organisation de la production				X
- Finances, comptabilité & fisc			X	
-				
-				
b) Habiletés:				
- Planification				X

RUBRIQUES D'EVALUATION	Très bon	Bon	Passable	Médiocre
- Gestion du personnel				X
- Sens/expérience des affaires				X
- Capacité de convaincre			X	
- Défense tech. des dossiers		X		
- Utilisation de logiciels				X
-				
-				
c) Divers:				
- Capacité de travail			X	
- Volonté de progression			X	
-				
2.3 Personnel de soutien				
a) Appréciation des ressources expertes dans le strict domaine de la consultation:				
- Génie civil Nombre: Statut:				
- Agronomie Nombre: Statut:				
- Economie Nombre: 1 Statut: sur appel			X	
- Compt. & Fin. Nombre: 3 Statut: 2 P.T. 1 1/5 T		X		
- Gestion Nombre: Statut:				
- Juriste) Nombre: 1 Statut: sur appel			X	
b) Collecte/données Nombre: Statut:				
c) Secrétaires Nombre: Statut:				
OBSERVATIONS:				

Annexe L.

*Liste des critères d'admissibilité
et diffusion aux BCL*

**CRITERES DE RECEVABILITE ET DE
SELECTION DES ENTREPRISES
APPUYEES PAR LE PAS?**

A) CRITERES DE RECEVABILITE D'UN DOSSIER

- L'entreprise doit être de propriété , ou à contrôle zairois, avoir une forme juridique reconnue ou s'engager à régulariser sa situation auprès des autorités compétentes, et avoir une place d'affaires dotée de l'équipement nécessaire à la conduite de ses activités depuis au moins 2 ans.
- L'entreprise est membre du réseau COOCEC depuis au moins 6 mois. De plus elle ne doit pas avoir de dette avec la COOCEC (dans le cas de financement seulement).
- L'entreprise fait partie du secteur:
 - De la transformation des produits agricoles, et de la fabrication d'autres produits manufacturiers répondant aux besoins de base de la population.
 - Des services en appui au secteur manufacturier (par exemple, conditionnement de produits, entretien et réparation).
- L'entreprise n'a pas d'impact négatif sur les femmes et sur l'environnement.
- L'entreprise est prête à s'engager à payer sa quote-part des honoraires et dépenses admissibles.

B) CRITERES DE SELECTION DES ENTREPRISES

-QUALITE D'ENTREPRENEUR DU GESTIONNAIRE
-POTENTIALITE DE DEVELOPPEMENT DE MARCHÉ DANS LE SECTEUR CONCERNE
-VALORISATION DES MATIERES LOCALES
-NOMBRE D'EMPLOIS CREEES ou MAINTENUS PAR L'INTERVENTION (A FAIBLE COUT)
-GARANTIES A OFFRIR POUR UN FINANCEMENT

NOTE: Un minimum de 25% des projets devra être de l'entreprenariat féminin.

ORDRE DU JOUR

- 1- INTRODUCTION
- 2- CE QU'EST LE PASP
- 3- INTERVENTION DE CRC-SOGEVA
 - appui aux BCL et encadrement
 - appui à la réhabilitation de 40 PME dans une perspective de;
 - permettre de résoudre les besoins en biens et services fondamentaux
 - favoriser la création d'emplois à faible coût
 - maximiser les effets d'entraînement
 - appui à la gestion et à l'utilisation du FA-PME
 - amélioration de l'environnement juridique, administratif, fiscal et réglementaire des PME
- 4- PROCESSUS GÉNÉRAL D'INTERVENTION DANS LES ENTREPRISES
- 5- CRITÈRES DE RECEVABILITÉ ET DE SÉLECTION DES ENTREPRISES
- 6- LE DIAGNOSTIC EXPLORATOIRE
- 7- L'OFFRE DE SERVICES
- 8- LA REQUISITION (PASP-BCL-CLIENT)
- 9- LE CONTRAT ENTRE LE BCL ET LE PASP-PNUD
- 10- DIVERS

PRESENCE

22/10/92

NOM

PRENOM

SOCIÉTÉ

1. ATANDELE TANDIA BIN BAKARANUTU

F.V.E

2. MUKENGA MAMBI ZOLA JEAN

REF / P.A.P

3. KALANSAY KALONDA MICHEL

F.V.E

4. MUKENGA WA PUKENGA ZOMAT

AIDR Z

5. PUNZU BWIRA Alphonsine

AIDR Z

6. LAASEMA EIGNI

AIDR Z

7. MASSAMBA NSINGI ANNE MARIE

F.V.E

8. ZANKONDE MUTOMBO BATUBENGA

AIDR Z

9. OTOKATOKA TCHÉIKH PROSPER

F.V.B

10. Joseph Albert TSHIMANGA M.P.

AIDR Z

11. HADISI WILUNJA JEAN

F.V.E

Lawley
22/10/92

Reunion du 5 NOVEMBRE 1992
avec les BCL DE BUKAVU

1/2 Journée

également un repas au tout
de la cocco.

ORDRE DU JOUR

- 1- Mise à jour P&P. Mandot
- 2- Rôle de SOGEMA
- 3- Épanche critère de sélection des autres Juis.
- 4- Critère d'évaluation performance BCL - (Épanche)
- 5- Traitement leur dossier (Épanche)
- 6- Politique de rémunération des BCL. (Proj. L)

Revisé différents documents
sur cet aspect de mission

Liste des PRINCIPALES REUNIONS 5 NOVEMBRE 1992

<u>NOM.</u>	<u>FONCTION</u>	<u>Société ou ORGANISME</u>
1) MAILLOT Jean Thomas	CTIP	ONUDI / PAFSP
2) MITIMA Mpanano Rémy	CHEF DE SERVICE NETIC ET PRODUCTION	COOCEC-KIVU
3) IS WANDJO K'ihally	[BCL - Kyalos	
4) JOSEPH M. KYALANGILWA, Ir	[BCL KYALOS	
5) LUSAMBOKI - KANSÉ	Bureau Crédit / COOCEC	COOCEC - KIVU
6) RUVUNANGIZA BIKINDWA NIZI	Production INEIL BEST	BEST
7) Prof. Dr LUFIMPAKO NDONGALA B. (Gen)	Directeur Général	BEST
8) KABELU - BUDIBUENDE Omer	Technicien et documentaliste	BEST
9) HAWAZO B. Jérôme	Consultante	BEST

OPERATEURS (PME) CIBLES PAR LE PASP

Par P.M.E on entend :

- celles du secteur moderne;
- les hommes et les femmes entrepreneurs;
- les opérateurs à titre individuel, mais aussi ceux organisés en groupements d'intérêts économiques (GIE), en pré-coopératives ou coopératives et autres associations;
- les entrepreneurs impliqués dans des activités de transformation et de conditionnement tant de produits agricoles (PMA), de l'élevage, de la pêche, de la forêt, que de produits semi-finis importés ou locaux (PMI);
- les entrepreneurs actifs dans le secteur des services (PMS):
entretien, maintenance, réparation, études, etc.;
- les commerçants ne sont pas considérés par le PASP comme des opérateurs cibles, à moins que ceux-ci exercent des activités directement porteuses.

PROCESSUS GENERAL D'INTERVENTION DANS LES ENTREPRISES

ETAPE I IDENTIFICATION DES ENTREPRISES

- Contacter les entreprises
- Identifier celles qui seraient susceptibles de recevoir de l'appui du PASP
- Constituer un dossier préliminaire
 - démontrer la recevabilité de l'entreprise vis-à-vis le projet.
 - objectifs de l'intervention
 - description sommaire de l'entreprise.
 - brochure si possible
- Présenter le dossier à CRC-SOGEMA

ETAPE II SELECTION DES ENTREPRISES

- Préparer un diagnostic exploratoire
- Présenter le dossier à CRC-SOGEMA
- Préparer une offre de services
- Présenter l'offre à CRC-SOGEMA
- Présenter l'offre au client
- Préparer la réquisition (PASP/BCL/CLIENT) et acceptation par les parties (SOGEMA/BCL/CLIENT)

ETAPE III APPUI AUX ENTREPRISES

- Exécuter les activités selon l'offre de services
- Préparer un rapport d'intervention et le soumettre à SOGEMA
- Présenter le rapport au client
- Préciser les modalités d'interventions futures le cas échéant.

**CRITÈRES DE RECEVABILITE ET DE
SÉLECTION DES ENTREPRISES**

A) CRITERES DE RECEVABILITE

- L'entreprise doit avoir une forme juridique et avoir une place d'affaires doté de l'équipement nécessaire à la conduite de ses activités depuis au moins 2 ans.
- L'entreprise doit être membre du réseau COOCEC depuis au moins 6 mois et ne doit pas avoir de dette avec la COOCEC (dans le cas de financement seulement).
- L'entreprise oeuvre dans des créneaux porteurs:
 - permettant de résoudre les besoins en servi ce et biens fondamentaux
 - favorisant la création d'emplois à faible coût
 - maximisant les effets d'entraînement

B) CRITERES DE SÉLECTION

CRITÈRES	1-10
-VIABILITE DE L'ENTREPRISE	
-POTENTIALITE DE DEVELOPPEMENT DANS LE MARCHÉ COUVERT	
-# EMPLOIS CRÉÉS PAR L'INTERVENTION <i>ou MAINTENUS</i>	
-OPÉRATIONS DIRECTEMENT DANS LE SECTEUR DE LA TRANSFORMATION <i>ou</i>	
-OPÉRATIONS EN APPUI AU SECTEUR DE LA TRANSFORMATION	
-POTENTIEL DE DEVELOPPEMENT D'UNE INDUSTRIE DE SOUS-TRAITANCE	
-GARANTIES À OFFRIR POUR UN FINANCEMENT	
-VALORISATION DES MATIÈRES LOCALES	
-POTENTIEL DE DIVERSIFICATION DE PRODUITS OU SERVICES	
-APPRECIATION DE LA QUALITE DES EQUIPEMENTS DE LA PRODUCTION	
-QUALITE DES GESTIONNAIRES	
-FORMATION DU PERSONNEL EN PLACE	

NOTE: Un minimum de 25% des projets devra être de l'entrepreneuriat féminin.

RENCONTRE DU 29 OCTOBRE 1992 AVEC LES BCL

h. 103-45A

ORDRE DU JOUR

- 1- INTRODUCTION
- 2- ASSIGNATION D'UN RESPONSABLE (HOMOLOGUE) PAR BCL
- 3- PLAN ANNUEL D'ACTION
- 4- CRITÈRES D'EVALUATION DES BCL
- 5- FORMATION SUR LE DIAGNOSTIC D'ENTREPRISE
- 6- FORMATION SUGGEREE PAR LES BCL
CONTENUE PEDAGOGIQUE ET FORME
- 7- PROGRAMME VENDREDI! (PLAN D'AFFAIRE)
- 8- DIVERS

RENCONTRE DU 29 OCTOBRE 1992

9 h 00 AM

MOM

KANKONDE MUTOMBO
M¹⁶ MASSAMBA NSINGI
KUDIAKUBANZA BUKEY-BANKI
MUKENZI wa MUKENZI
OBOSOMO KANIKI
M¹² PUNZU BWIRA
KALANZAY - KALANZAY

HADISI WILONJA Jean

OTOKATOKA PROSPER
ATANDELE TANZANIA BIN BAKARADUFI

LUBUNA AV. S...
TONA BI - MAYINGU

FIRME (BEL)

AIDRZ
F.V.E
A.I.S.R.Z.
A.I.A.R.Z.
AIDRZ
AIDRZ
F.V.E

F.V.E

F.V.E
F.V.E

AIDRZ

F.V.E

**CHAPITRE IV
RECOMMANDATIONS**

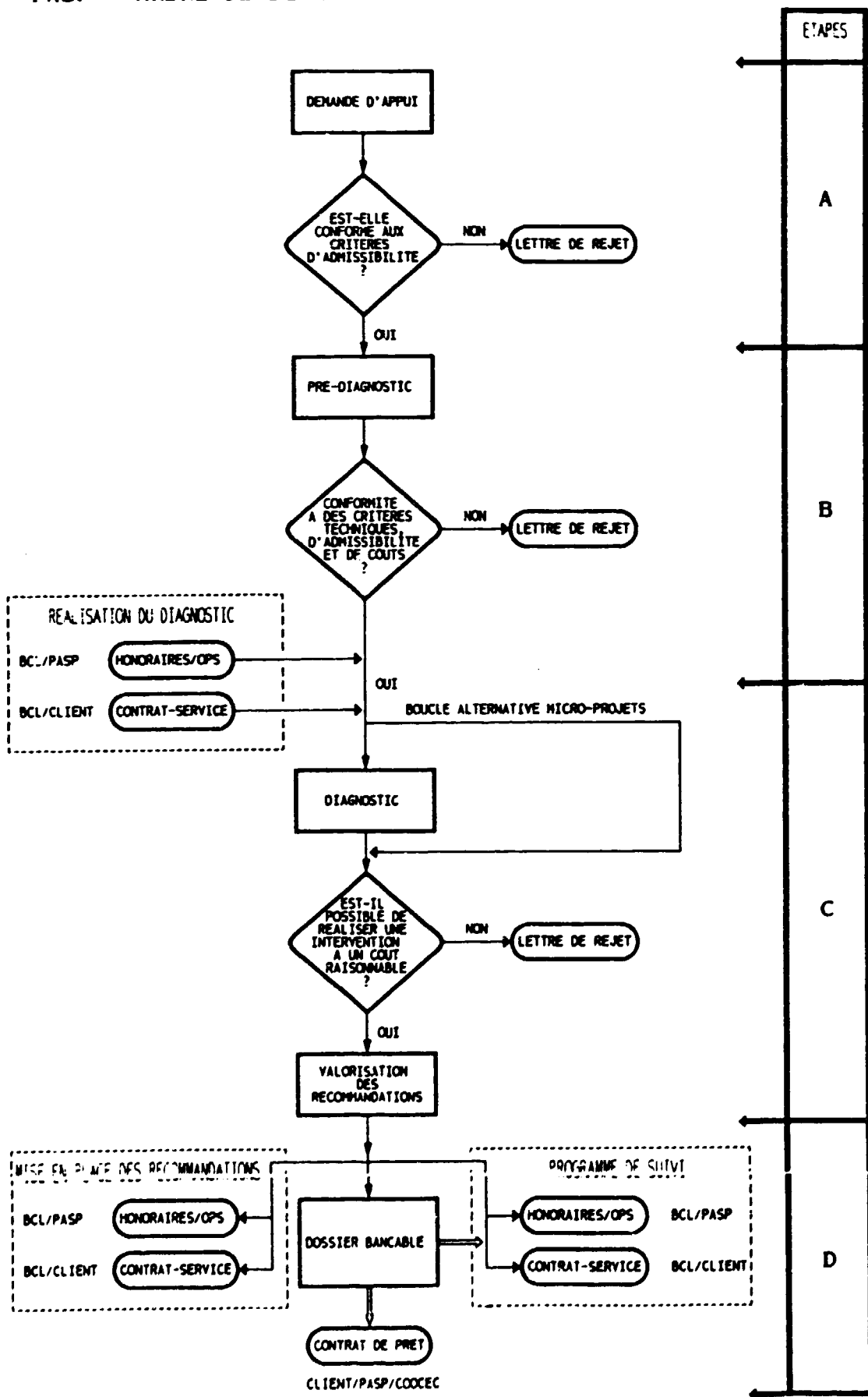
Les recommandations qui suivent concernent à la fois le contenu de l'intervention de la SCI et une clarification des rapports de cette dernière avec ses partenaires. Les premiers commentaires ayant trait au contenu de l'intervention ont été axés sur l'aspect des "critères de décision" - car lors de l'intervention il a pu être constaté qu'il s'agissait là de l'écueil le plus important auquel faisaient face les BCL - et sur le mode d'encadrement et de formation des BCL.

4.1 Les critères de décision

L'importance de définir des critères clairs de décision aux différentes stades de traitement d'un dossier est évident. A chacune des étapes suivantes: demande d'appui, pré-diagnostic et diagnostic, ces critères doivent guider la prise de position des intervenants. Seule l'étape de rédaction du dossier bancable pourra être soustraite à ce processus de réflexion dans la mesure où elle ne consiste qu'en la présentation de conclusions établies dans le rapport diagnostique. A la page suivante figure un schéma de l'arbre de décision aux différentes étapes.

11/07/1991

PASP - ARBRE DE DECISION AUX DIFFERENTES ETAPES



PROJET D'APPUI AU SECTEUR PRIVÉ (PASP)

4.1.1 La demande d'appui

a) Le contexte

Les demandes d'appui émanent des entrepreneurs. L'expérience a démontré que ces derniers s'adressent soit au PASP, soit aux COOCEC, soit aux différents BCL. Les principales contraintes organisationnelles du projet étant:

- la non permanence sur le terrain de l'expertise assurée par CRC SOGEMA;
- la localisation du CTP à Kinshasa;
- les difficultés de communication entre Kinshasa et Bukavu;

il est primordial que les BCL du Sud-Kivu aient la latitude d'entreprendre de leur propre chef des études de pré-diagnostic sans que les demandes d'appui correspondantes aient été préalablement analysées par la SCI ou par le CTP. Cette solution est d'autant plus acceptable que les BCL ne sont pas rémunérés pour les études de pré-diagnostic, lesquelles sont assimilées à des frais de démarchage de clientèle. Par conséquent, ils ont tout intérêt à ne sélectionner que les dossiers susceptibles d'être poursuivis jusqu'au stade de l'étude diagnostique.

Afin que les BCL du Sud-Kivu ne s'aventurent pas dans l'étude de dossiers peu susceptibles de recevoir l'approbation du PASP, des critères clairs d'admissibilité des dossiers doivent être définis.

b) Critères d'admissibilité

Les lignes directrices permettant de retenir/rejeter un dossier devraient être les suivantes:

1. L'entreprise doit exister et être en opération.
2. L'appui sollicité doit porter sur, au moins, une activité actuelle de l'entreprise ou sur le développement d'une activité étroitement reliée à celles existantes.
3. L'estimation de l'enveloppe financière de l'appui sollicité doit se situer dans la fourchette d'intervention du PASP.
4. Le secteur d'activité dans lequel opère l'entreprise doit être estimé, en première analyse, porteur à terme.
5. L'entrepreneur est privé et la pérennité de son entreprise est assurée par la réalisation de profits et non par le recours à des subsides externes.

De plus, sans qu'ils constituent des critères d'admissibilité ou de rejet,

Annexe M

*Structure et contenu des diagnostics,
plans de redressement, programmes
de suivi et diffusion aux BCL*

PROGRAMME D'APPUI AU SECTEUR PRIVE

(PASP)

M E T H O D O L O G I E

DIAGNOSTIQUE D'ENTREPRISE

ET

PLAN D'ACTION ET DE REDRESSEMENT

1992-10-10

CRC SOGEMA INC

OCTOBRE 1992

Table des matières

	Page
1. INTRODUCTION	1
2. PLAN DE TRAVAIL	2
3. METHODOLOGIE GENERALE	4
3.1 Rencontre avec l'entrepreneur	4
3.2 Analyse de l'entreprise (interne)	4
3.3 Analyse du marché (externe)	6
3.4 Synthèse	9
3.5 Plan d'action et de redressement	9
4. ADMINISTRATION DU GUIDE-QUESTIONNAIRE	11
5. CONTENU DU RAPPORT DIAGNOSTIC	12

ANNEXES

- A. Guide-questionnaire
- B. Echéancier
- C. Plan d'action

1. INTRODUCTION

Le présent document a pour objectif principal de proposer une démarche à suivre pour l'établissement d'un diagnostic d'entreprise ainsi que pour la préparation d'un plan d'action et de redressement répondant aux besoins ainsi identifiés lors du diagnostic.

La méthodologie proposée est supportée par l'utilisation d'un guide-questionnaire qui permet à une personne-ressource ou à un consultant de collecter toute l'information nécessaire sur l'entreprise et son environnement (analyse interne et externe), par la conduite d'entrevues et de travaux de recherches. Elle se veut simple, efficace et pratique tout en s'assurant que les fonctions de l'entreprise ont toutes été analysées et revues pour la préparation d'une relance adéquate de l'organisation.

Il y a lieu de souligner que de façon générale, un diagnostic s'adresse à une entreprise qui connaît certaines difficultés. Il s'inspire de la démarche du médecin qui, au travers des symptômes identifiés, recherche et précise la maladie avant de prescrire le traitement approprié. Toutefois, « l'acte médical » que constitue le diagnostic peut être préventif ou curatif. De par sa nature et de sa profondeur, dépendront les plans d'action et la nature du redressement envisageables.

2. PLAN DE TRAVAIL

Le plan de travail généralement utilisé a pour objet d'analyser les points de rupture entre les variables essentielles soient : le marché, l'entreprise et les ressources. Il y a lieu d'identifier ce qui ne fonctionne pas, et pourquoi, afin de pouvoir améliorer la situation par des actions concrètes. Le diagnostic consiste à développer les points suivants :

- ▶ Evaluer les forces et faiblesses des fonctions de l'entreprise, soient :
 - administration générale
 - finance, contrôle et comptabilité
 - vente et marketing
 - production
 - ressources humaines.

- ▶ Evaluer si l'entreprise a un marché pouvant être exploité à profit et accroître sa rentabilité.

- ▶ Vérifier si les équipements et installations sont adéquats et accroître leur productivité et celle des travailleurs.

- ▶ Evaluer si les ressources financières nécessaires peuvent être obtenues.

- ▶ Vérifier si la direction et les employés ont la compétence et la motivation pour redresser l'entreprise et modifier au besoin la structure organisationnelle.

- ▶ Déterminer si la crise financière peut être enrayée, et si oui, à quelles conditions ?

- ▶ Fournir les éléments de base à l'élaboration d'un plan d'action et de redressement.

Il est à souligner que différentes situations peuvent se présenter dans une entreprise et que le degré de la problématique peut varier. Elles peuvent donc être regroupées comme suit :

- 1) L'entreprise connaît des problèmes sérieux de liquidité, n'a aucune rentabilité et frôle la faillite.
- 2) L'entreprise génère des pertes d'opération mais sa situation n'est pas critique à court terme.
- 3) L'entreprise génère de petits profits et est loin de performer comme elle le devrait (maximisation des profits).

De façon générale et dépendant de l'urgence de la situation, un diagnostic et un plan de redressement doivent s'ajuster à la situation. Il est évident que les actions à prendre dans une situation extrêmement critique ne sont pas les mêmes que dans un cas de diagnostic préventif. En conséquence, la variété du plan de redressement doit être flexible afin de bien répondre aux besoins identifiés.

3. METHODOLOGIE GENERALE

L'approche globale suggérée à un diagnostic est schématisée à la page suivante. Elle est constituée principalement de cinq (5) grandes étapes lesquelles sont résumées comme suit:

3.1 Rencontre avec l'entrepreneur

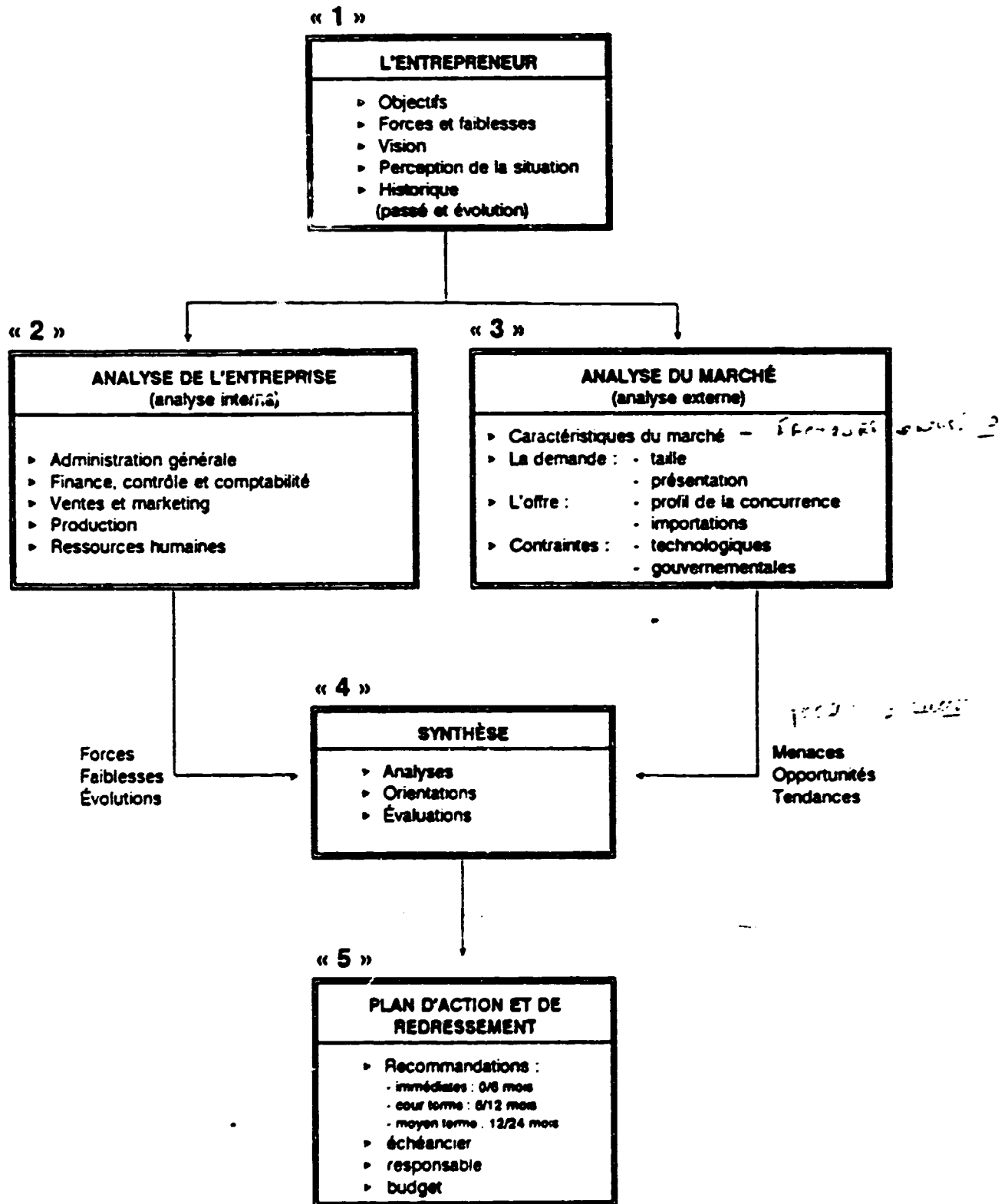
Dans un premier temps, l'entrepreneur-proprétaire doit être rencontré afin de connaître ses objectifs et la mission qu'il a assigné à son entreprise. De plus, cette entrevue permet d'établir un historique de l'entreprise (évolution) et d'obtenir sa perception de la situation actuelle avec une identification générale des problèmes, les forces et faiblesses dans leur ensemble ainsi que les principales contraintes qui ont généré la situation actuelle. Un guide-questionnaire est normalement utilisé pour que les rencontres soient plus structurées et que tous les points pertinents soient discutés (voir Annexe A).

3.2 Analyse de l'entreprise (interne)

La direction de l'entreprise ainsi que les responsables de chacune des principales fonctions sont interviewés afin de recueillir toutes les données nécessaires à l'analyse, ainsi que leur perception des forces et faiblesses de leurs départements respectifs.

Il y a lieu de faire ressortir les principales activités de leur département et de bien comprendre les forces et faiblesses, tout en explorant avec eux des avenues de solutions dans leurs disciplines respectives. Néanmoins, dépendant de la nature des problèmes et de la spécificité des opérations, il y a lieu d'approfondir les échanges afin de faciliter le processus d'analyse et de recommandations.

APPROCHE GLOBALE À UN DIAGNOSTIC



Les principales fonctions analysées de l'entreprise sont :

- ▶ administration générale
- ▶ finance, contrôle et comptabilité
- ▶ ventes et marketing
- ▶ production
- ▶ ressources humaines.

Il ne faut pas perdre de vue que pour chacune de ses fonctions, il y a lieu de dégager les principales forces et faiblesses lesquelles seront considérées dans l'élaboration éventuelle du plan d'action et de redressement. Le guide-questionnaire de l'annexe A est utilisé à cet effet.

3.3 Analyse du marché (externe)

Dans cette section, nous analysons tous les paramètres qui sont extérieurs à l'entreprise, c'est-à-dire les variables qui caractérisent l'environnement dans lequel l'entreprise doit fonctionner. Ces données pourront être fournies principalement par l'entreprise lors de l'analyse interne. Toutefois, il y a lieu de compléter nos informations par une assistance extérieure car il est en général rare que l'entreprise maîtrise entièrement les données de l'analyse externe. Afin de compléter l'analyse externe de l'entreprise, des données quantitatives et qualitatives sont requises de différentes sources et entre autres :

- ▶ sources gouvernementales (statistiques existantes)
- ▶ sources privées
- ▶ entrevues avec des distributeurs (grossistes) (clients actuels et potentiels)
- ▶ entrevues avec des concurrents
- ▶ entrevues avec des spécialistes dans le domaine
- ▶ entrevues avec des consommateurs ultimes
- ▶ entrevues avec des détaillants (restaurants, épiceries, hôtels) (clients actuels et potentiels).

Cette phase de la méthodologie aide à corroborer les données documentaires, à approfondir la connaissance de la concurrence et des tendances et caractéristiques du marché, et à établir une base valable pour des objectifs de ventes relatifs aux produits à l'étude.

À titre d'exemple seulement et à caractère non limitatif, les points suivants pourront être discutés :

- ▶ Les volumes d'achats actuels avec le prix unitaire.
- ▶ La croissance prévue de leurs commandes au cours des prochaines années (pourcentage, quantités, dollars).
- ▶ Le niveau de satisfaction à l'égard des produits.
- ▶ Les forces et faiblesses des produits à l'heure actuelle.
- ▶ Les facteurs influençant l'achat de ces produits (prix, qualité, délai de livraison, crédit ou autre).
- ▶ Que faire pour hausser les ventes de ces produits ?
- ▶ Commentaires au niveau de la couleur du produit, de sa présentation, de son goût, de son prix.

De façon plus structurée les principaux éléments à considérer dans cette étape sont :

- ▶ Caractéristiques de l'industrie :
 - taille : croissance, stagnation, déclin
 - critères d'achat : prix, livraison, disponibilité, qualité, etc.
 - publicité/promotion
 - réseau de distribution
 - service après-vente

- ▶ Demande :
 - taille et tendances des marchés
 - . produits
 - . prix
 - . distribution

- ▶ L'offre :
 - profil de la concurrence : nom, taille, part du marché
 - produits et services les plus compétitifs
 - évaluation et tendances
 - les marchés non exploités
 - importations
 - l'impact des actions des concurrents sur nos ventes

- ▶ contraintes :
 - technologiques : ce qui a changé et ce qui va changer
 - législations gouvernementales : actuelles, proposées, l'impact sur l'organisation
 - autres : la perception des autres de notre organisation, l'image de l'entreprise.

Dans le cadre de cette analyse, il y a lieu de faire ressortir les opportunités et les menaces qui se présentent sur le marché tout en identifiant les tendances qui se dessinent et auxquelles l'entreprise devra faire face.

3.4 Synthèse

Suite à l'analyse de l'entreprise comme tel et de son environnement, un travail de synthèse est effectué. Cette étape permet d'évaluer certaines alternatives de solutions à entreprendre face à ce que nous venons d'identifier soient :

- ▶ les objectifs et les stratégies de l'entreprise
- ▶ les forces et faiblesses de l'entreprise par fonctions
- ▶ les menaces, opportunités et tendances de l'environnement.

Par la suite, nous procédons à l'élaboration d'un plan d'action et de redressement afin de répondre aux besoins ainsi identifiés par le diagnostic.

3.5 Plan d'action et de redressement

Un plan d'action et de redressement est développé suite à la synthèse des éléments précédents. Il est généralement structuré de la façon suivante :

- ▶ **Recommandations :**
 - immédiates : de 0 à 6 mois : actions simples pratiques, concrètes et facilement réalisables par l'équipe en place, si possible.
 - court terme : de 6 à 12 mois : des actions de plus grandes envergures pouvant avoir des répercussions sur les années extérieures (plan de marketing, réaménagement d'usine, nouveaux produits).
 - moyen terme : de 12 à 24 mois
 - long terme : 24 mois et plus.
- ▶ **Echéancier** : regrouper les recommandations dans le temps.

- ▶ Responsables : assigner la responsabilité d'implantation de la recommandation à une personne spécifique.
- ▶ Budget requis : identifier le budget nécessaire à l'implantation d'une recommandation.

Nous vous présentons aux annexes B et C un modèle synthétique pour résumer les recommandations (échancier).

4. ADMINISTRATION DU GUIDE-QUESTIONNAIRE

Le guide-questionnaire mentionné précédemment et présenté à l'annexe A est composé des sections suivantes :

- ▶ identification de la société
- ▶ administration générale
- ▶ finance, contrôle et comptabilité
- ▶ ventes et marketing
- ▶ production
- ▶ ressources humaines.

Il permet une entrevue plus structurée avec chacun des responsables des fonctions ci-dessus mentionnées, et facilite la cueillette des informations de base à analyser sur l'entreprise et son environnement. Il a été développé pour répondre à toute une variété de besoins. Dépendant de la nature des problèmes, certaines sections sont plus importantes que d'autres et des ajustements sont nécessaires au cours de l'étude. Il est un outil de base pour faciliter la cueillette des données et les échanges entre la personne-ressource et le chef du département.

Le consultant ou la personne ressource doit être capable d'interpréter les données ainsi obtenues de façon à percevoir rapidement les points forts et les points faibles de chacune de ces fonctions. Il y a lieu également durant le processus de collecte et d'analyse, de vérifier les informations reçues d'un cadre à l'autre, avec des données du marché lors de l'analyse de l'environnement et avec de entreprises comparables. Cette technique exige un minimum d'expérience et une bonne connaissance du fonctionnement d'une entreprise.

5. CONTENU DU RAPPORT DIAGNOSTIC

De façon générale, un diagnostic d'entreprise contient les principaux éléments résultant de la cueillette et de l'analyse de l'information obtenue directement de l'entreprise (guide-questionnaire) ou d'autres sources (industrie en général, association, ou autres). Le lecteur devra être en mesure de comprendre tout le rationnel et le processus d'analyse utilisé par le responsable du diagnostic, et également apprécier la synthèse des forces et faiblesses qui permet d'établir un plan d'action et de redressement cohérent avec l'analyse de la situation actuelle.

Les éléments suivants sont généralement utilisés dans un rapport diagnostic et représente les principaux points d'une table des matières.

1. INTRODUCTION
2. HISTORIQUE
3. COMPREHENSION DE LA PROBLEMATIQUE ET CONTEXTE DE L'ENTREPRISE
4. LE DIAGNOSTIC

Pour chacune des fonctions, l'analyse de l'information est résumée de façon à faire ressortir les points forts et faibles de l'entreprise en employant une approche synthétique et descriptive.

- 4.1 Administration générale
- 4.2 Finances, contrôle et comptabilité
- 4.3 Ventes et marketing
- 4.4 Production
- 4.5 Ressources humaines

5. SOMMAIRE DES FORCES ET FAIBLESSES DE L'ENTREPRISE

5.1 Principales forces

- Administration générale
- Finances, contrôle et comptabilité
- Ventes et marketing
- Production
- Ressources humaines

5.2 Principales faiblesses

- Administration générale
- Finances, contrôle et comptabilité
- Ventes et marketing
- Production
- Ressources humaines

6. MENACES ET OPPORTUNITES DE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE

6.1 La demande du marché

- taille du marché
- croissance, stagnation, déclin
- présentation
- clientèle
- produits
- prix
- promotion
- réseau de distribution
- opportunités et menaces

6.2 L'offre sur le marché

- profil de la concurrence, taille
- forces et faiblesses des concurrents
- importations
- produits
- prix
- promotion
- réseau de distribution
- opportunités et menaces

6.3 Contraintes extérieures

- technologiques, ce qui a changé l'industrie
- gouvernementales, législations
- autres.

7. PLAN D'ACTION ET DE REDRESSEMENT

7.1 Recommandations :

- immédiates : de 0 à 6 mois
- court terme : de 6 mois à 12 mois
- moyen terme : de 12 à 24 mois

7.2 Echancier des recommandations

7.3 Responsable de l'implantation

7.4 Budget nécessaire à l'implantation

À titre indicatif et dépendant de la situation, le plan d'action et de redressement pourrait avoir comme thèmes :

- l'amélioration du marketing et de la production
- la productivité de la main-d'oeuvre et le nombre de travailleurs requis pour rentabiliser l'opération
- la réduction ou l'augmentation du volume des opérations
- la rationalisation des produits
- l'évaluation de l'introduction de nouveaux produits
- le niveau de ventes requis pour rentabiliser l'opération
- la vente d'actifs improductifs
- les investissements requis pour améliorer la productivité des actifs
- le financement du plan de relance
- le remplacement de certains cadres
- les prévisions financières pour une période de deux (2 ans) en tenant compte des recommandations et de leur échéancier de réalisation
- suivi régulier et meilleure présence dans le marché
- qualité totale
- agressivité sur le marché
- aménagement de l'usine

Recherche ~~sur~~ de 10 novembre 1992 1/2 Journée
avec les BCL et BUKGU

ORDRE du JOUR

- Retour sur la matière par les cours précédents

Séance sur le Diagnostic d'autojuse

- Introduction générale -

Rendu de document voir support 1^{er} Mars

Best

<u>Nome</u>	<u>Organisasi</u>	
1. RUVUNANGIZA Philippe	BEST	①
02. WANJJO K'Hyath Gerard	KYALOS	②
03. MUKUNINWA MWASSA	KYALOS	③
04 JOSEPH M. KYALANGILWA	KYALOS SPTL	④
05 Lambert MUTIMA	Kyalos sptl	⑤
06 MAWARO Veronique	BEST	⑥
07 KABELU - BUDIBUENZE Omer	BEST	⑦
08 LUFIMPAJJO NDIRIKAZI E. Jean - G	BEST	⑧
09 MBEMBA SIYEKULA	Consultant BEST	⑨
10 PARSA AHMAD	KYALOS	
11 M. ILLOT LF	FASP	

Annexe N

*Structure et contenu
révisés des rapports*

PROJET D'APPUI AU SECTEUR PRIVÉ AU ZAIRE
Projet ZAI/89-008
PNUD - ONUDI - Ministère des PME

RAPPORT DE MISSION
DE L'EXPERT CRC-SOGEA

Août 1993

CRC
SOGEA



PROJET D'APPUI AU SECTEUR PRIVÉ (PASP)

certaines dimensions inscrites dans la conception du projet pourront être prises en compte: intégration de la femme dans le développement (IFD) ou la capacité du projet à créer des emplois.

En tout état de cause, le défaut de conformité à l'une des cinq conditions ci-dessus mentionnées devrait être une raison suffisante de rejeter une demande d'appui.

4.1.2 Le pré-diagnostic

a) L'objectif

L'objectif du pré-diagnostic est de présenter tous les éléments qui permettront aux experts de la SCI de trancher entre deux options: soit de refuser définitivement le dossier, soit de recommander au CTP le co-financement des honoraires d'une étude diagnostique.

L'étude de pré-diagnostic devra donc répondre à trois séries de critères: d'admissibilité (pour les BCL du Sud-Kivu), techniques et de coûts des études à entreprendre. Les critères d'admissibilité ayant été définis précédemment, seuls les autres critères seront définis par la suite.

b) Les critères techniques

Ces critères ayant été précisés au cours des missions précédentes des experts de CRC SOGEMA, il ne semble guère opportun de s'y attarder. Pour mémoire, il s'agit, au cours de l'étude de pré-diagnostic de se prononcer de manière claire et concise sur:

1. La qualité de l'entrepreneur (examen de sa réussite passée, de son expertise, de sa capacité à initier des changements...).
2. La qualité de l'organisation (ressources humaines, "savoir faire" ou technologie, avantages comparatifs...).
3. La situation financière globale de l'entreprise.
4. L'existence d'un marché porteur.

La présentation des difficultés de l'entreprise est plus importante, à ce stade, qu'une demande de financement pour l'achat d'équipements, par exemple. En effet, en aucun cas le motif principal d'une intervention ne peut être la justification de l'option préconisée par l'entrepreneur. Seule le diagnostic de l'entreprise peut permettre de juger des solutions appropriées. Un dossier démontrant que l'entrepreneur possède l'ouverture d'esprit nécessaire à accepter ce principe ne peut que conforter le PASP dans sa décision d'intervention.

PROJET D'APPUI AU SECTEUR PRIVE (PASP)

c) Les critères de coûts des études à entreprendre

Le pré-diagnostic doit se terminer par une proposition du coût des honoraires qui seront nécessaires pour poursuivre l'intervention (coût de l'étude diagnostique ou du dossier bancable, suivant le cas³). Ces honoraires doivent être reliés à l'envergure du dossier.

D'une part, les honoraires ne devraient guère excéder le montant que serait disposé à payer un entrepreneur privé, pour obtenir le concours d'un cabinet conseil. Quel entrepreneur privé accepterait de payer, comme nous avons pu le constater dans un dossier, des honoraires s'élevant à cinq fois le montant du prêt sollicité?

D'autre part, certaines entreprises font face à une problématique commune. Par exemple, dans la région de Bukavu, la rentabilité des savonneries est étroitement liée à une réduction du coût de la soude caustique. L'adoption d'une solution alternative à l'achat de soude caustique au Rwanda, dépend d'un test de fabrication, à l'échelle artisanale, à partir de calcaire et de carbonate de calcium. Il est clair qu'au prix du carbonate de calcium⁴, aucun des entrepreneurs n'est en mesure d'assurer, à lui seul, les coûts de ce test. Une solution pourrait consister à présenter un projet que le PASP pourrait financer. Au cas où les résultats seraient satisfaisants, les coûts correspondant pourront être répartis entre les entreprises bénéficiaires.

Les honoraires doivent être justifiés en fonction des différentes étapes du plan d'intervention (voir ci-dessous). Chaque entreprise étant spécifique, le niveau d'effort requis pour réaliser les différentes tâches doit également être spécifique. Cette singularité doit donc se traduire tant au niveau de l'affectation des experts que des honoraires et du calendrier de réalisation.

A titre d'exemple, la description des tâches et l'affectation des ressources pour un dossier spécifique pourra être la suivante:

³ Voir le point suivant pour explications additionnelles.

⁴ Suivant les estimations du BCL, le coût du carbonate de calcium correspondant à la production d'un mois de savon, de la plus importante de ces entreprises, serait d'environ \$US 2 600.

PROJET D'APPUI AU SECTEUR PRIVÉ (PASP)

ACTIVITÉS	CATÉGORIES DE RESSOURCES		
	A	B	C
1. Préparation de l'intervention	0,5	0,5	
2. Visite des installations et identification des activités	0,5	1,0	1,0
3. Étude sommaire du marché		2,0	
4. Analyse de la situation financière globale et de la rentabilité des différentes activités		1,0	2,0
5. Organisation de la production - identification des contraintes et des éléments de coût		1,0	1,0
6. Analyse fonctionnelle		0,5	1,0
7. Tableau sommaire des forces et faiblesses		0,5	
8. Identification des recommandations	0,5	0,5	
9. Valorisation et justification des recommandations		1,0	1,5
10. Rédaction du rapport final		2,0	
11. Contrôle de qualité du rapport	0,5		
TOTAL (J/H)	2,0	10,0	6,5

4.1.3 Le diagnostic

Les commentaires effectués sur la phase diagnostique sont pour certains, communs à toutes les interventions et pour d'autres, spécifiques au contexte monétaire du Zaïre.

a) Commentaires généraux

Les justifications et le contenu de l'intervention et du plan du rapport figurent à l'annexe IV. Une documentation abondante a été fournie aux BCL à ce sujet. Cependant, suite aux faiblesses constatées lors de l'examen des dossiers au cours de la mission, il semble important de rappeler les points suivants:

- la qualité d'un diagnostic dépend, avant tout, de la capacité de

PROJET D'APPUI AU SECTEUR PRIVÉ (PASP)

l'expert à constater des faits;

- le constat d'un fait découle soit de l'observation directe, soit de calculs reposant sur des hypothèses vérifiables;
- les jugements apportés (forces et faiblesses) résultent de la comparaison des faits avec des normes généralement acceptées dans le domaine des affaires;
- toute recommandation doit être justifiée et chiffrée tant en ce qui concerne son coût que son impact.

Dans certains cas et pour les raisons précisées au paragraphe a) du point 1.2, nous proposons qu'un document simplifié dénommé "dossier bancable" soit préparé. Ce dossier simplifié devrait être préparé notamment lorsque:

- la capacité d'absorption du marché est évidente;
- l'organisation de l'entreprise est très simple;
- le processus de fabrication est très simple ou que les activités rémunératrices sont facilement identifiables;
- le pré-diagnostic a correctement identifié les besoins de l'entrepreneur;
- les montants en jeu sont peu importants (jusqu'à \$US 5 000).

Le document sera alors surtout axé sur les raisons de l'intervention proposée et sur la justification et la valorisation des recommandations.

L'étude diagnostique peut conduire à, au moins, trois types d'actions:

- La préparation d'un dossier bancable: la préparation d'un tel dossier sera nécessaire lorsque l'entreprise a des besoins d'équipements ou d'un fonds de roulement additionnel.
- La préparation d'un contrat de service avec le client: celui-ci couvrira la quote-part de la facturation à charge du promoteur pour les missions de suivi⁵, chaque fois qu'un prêt aura été accordé, et les actions de redressement lorsqu'elles auront été jugées nécessaires.

⁵ Afin d'éviter toute ambiguïté sur le rôle du BCL vis-à-vis de son client, il suffirait que le mandat de suivi confié au BCL fasse partie des obligations reliées à l'emprunt. Le promoteur, via le BCL, serait alors tenu de soumettre au PASP\COOCEC un rapport périodique (dont le contenu sera à spécifier au cas par cas). Il faut noter que ce rapport ne saurait se substituer en aucun cas aux visites régulières que tout organisme financier doit effectuer pour s'assurer de l'emploi des fonds qu'il octroyés. Lors des séances du COSUP, le client, assisté par le BCL, pourrait alors être convoqué pour apporter tout éclaircissement additionnel requis.

PROJET D'APPUI AU SECTEUR PRIVÉ (PASP)

- L'abandon du dossier: si une sélection sérieuse des demandes d'appui et des pré-diagnostic a été faite, de tels cas devraient être extrêmement rares.

b) Le contexte monétaire du Zaïre

Au paragraphe d) du point 1.2, nous notons le contexte monétaire particulier du Zaïre:

- taux de dévaluation monétaire par rapport au \$US supérieur à 2500% en 1992;
- taux d'intérêt nominal sur les crédits à court et moyen terme de l'ordre de 30% par mois;
- pénurie de liquidités des institutions financières entraînant une dévaluation de facto de la monnaie scripturale;
- constitution d'un important marché de change parallèle; les devises fortes servant de refuge, aux opérateurs économiques, contre la dévaluation.

Dans ce cadre, toute projection financière s'avère difficile. Comme il a pu être constaté auparavant, la conversion en dollars des États Unis ne peut être systématiquement retenue. Nous proposons donc de retenir la démarche suivante:

1. Première alternative: essayer de déterminer s'il existe des modèles d'évolution des prix du produit ou service et des principales composantes de coût. Si de tels modèles existent, il faudrait les appliquer aux calculs prévisionnels.
2. Deuxième alternative: s'il s'avérait impossible de constituer de tels modèles, soit parce que l'information existante est insuffisante, soit qu'aucune corrélation satisfaisante ne puisse être établie, les projections devraient être dressées en \$US. Par contre, les emprunts en zaïres étant, dans le cadre du projet, financés par les COOCEC, il ne peut être question d'utiliser, pour fins de calcul de rentabilité, le taux d'intérêt nominal de l'institution.

Il a été conçu, dans le cadre de cette mission, un modèle permettant de calculer le taux d'intérêt effectif en fonction du taux prévu de dévaluation monétaire (par rapport au \$US), du taux d'intérêt nominal et de la durée du prêt. Le tableau de bord de ce modèle figure ci-dessous et un employé permanent du projet a été familiarisé à son utilisation.

CALCUL DU TAUX D'INTERET EFFECTIF MENSUEL

```
DÉBUT/FIN - init.: taper "0", retour, F9, début: taper "1"      1
CONTROLE: Appuyer sur F9, lorsque cellule = "0.00" - ARRET    -0.2
*****
VARIABLES
Taux annuel de dévaluation monétaire:                        2650%
Taux d'intérêt nominal mensuel de l'emprunt:                 30%
Nombre de mensualités de remboursement:                      12
*****
RÉSULTATS
Taux mensuel équivalent de dévaluation monétaire:            31.43%
Taux d'intérêt effectif mensuel:                             -0.52%
```

4.1.4 Le dossier bancable

Ne présente aucune difficulté particulière dans la mesure où le dossier diagnostic a été correctement monté. Il s'agit d'en extraire les éléments nécessaires pour satisfaire les besoins des institutions financières. Au besoin, certaines parties pourront être résumées; en effet, il faut que ce document soit assez concis pour permettre à un tiers (le banquier) de prendre une décision éclairée. A ce titre, les honoraires devraient être réduits au strict minimum.

4.2 Mode d'encadrement et de formation des BCL

Si, dans un premier temps, la conception et la diffusion de méthodologies et d'outils généraux étaient indispensables, dans la phase actuelle du projet, nous préconisons une intervention axée sur la réalisation pratique d'études. En effet, quelques soient les mérites d'une méthodologie générale, il n'en demeure pas moins que l'analyse de dossiers différents nécessite des approches spécifiques.

Les experts des BCL ne pourront élargir leur champ de compétences qu'en traitant, de manière adéquate, un grand nombre de dossiers dont la problématique est différente. Par son expertise dans le domaine du redressement des entreprises, CRC SOGEMA devrait donc être en mesure d'apporter une contribution décisive à la formation des experts locaux.

Dans les interventions futures, la SCI devrait mettre l'accent sur:

- la sélection des demandes d'appui en fonction des critères d'admissibilité précédemment énoncés;
- le montage de dossiers de pré-diagnostic axé sur une argumentation

Projet d'Appui au Secteur Privé (PASP)

Nov. 93

Processus de traitement d'un dossier

1. Réception d'une demande d'appui

1.1 Les critères

La demande répond-elle aux critères?

- a) S'agit-il d'une entreprise existante et en opération?
- b) L'entrepreneur veut-il financer ou obtenir de l'appui pour une activité existante?
- c) L'entreprise et/ou l'activité se situent-elles dans un des secteurs d'activités indiqués dans la note CTP-1131?
- d) L'entreprise répond-elle aux exigences de taille? (chiffre d'affaires entre 10 000 et 150 000 \$US; effectif supérieur à 8)
- e) Est-elle située dans un rayon qui correspond aux capacités réelles d'intervention (35 km piste, 50 km route)?

1.2 La décision

Afin d'être efficace, il est important que la décision respecte les critères ci-dessus. Si l'avis est favorable voir point 2, si l'avis est défavorable, le client doit impérativement être averti par écrit de la décision et des raisons qui la sous-tendent.

1.3 Classement des demandes

- a) Les demandes doivent être classées dans un classeur spécifique.
- b) Les demandes doivent être classées par ordre numérique croissant suivant la date de réception.
- c) Suite à la suggestion de FVE il a été retenu que la séquence numérique soit précédée d'un:
"P" si c'est le PASP qui a reçu la demande;
"C" " COOCEC "
"F" " FVE "
"A" " AIDRZ "
- d) Le numéro d'ordre ainsi fixé suit le dossier tout au long du traitement (demande d'appui, pré-diagnostic, diagnostic).

Ne devraient figurer dans ce classeur que les dossiers rejetés et les dossiers non encore examinés. Les dossiers examinés et qui ont fait l'objet d'un avis favorable sont transférés dans le classeur des pré-diagnostic.

CRC SOGEMA

Projet d'Appui au Secteur Privé (PASP)

2. Pré-diagnostic

- Objectifs:
1. Etre en mesure de décider si l'on poursuit ou non l'intervention.
 2. Etre en mesure d'apprécier, ultérieurement, la portée de l'intervention: pour cela:
 - tenter d'identifier le/les problème(s) de l'entreprise;
 - évaluer le niveau d'effort qui sera requis lors du diagnostic.

2.1 La visite

Le pré-diagnostic exige impérativement la visite de l'entreprise par le responsable du BCL. Cette étape est importante car si un mauvais jugement est exercé, cela va avoir des répercussions tout au long du dossier. Le déroulement de la première visite devrait comprendre les principales séquences suivantes:

a) Explication du projet à l'entrepreneur

- Quels sont les objectifs du PASP: fournir un appui aux entreprises et non a priori d'accorder un financement. Lorsqu'un financement est accordé, il est accompagné de contraintes (intervention de suivi).
- Quels sont les types d'interventions possibles: aide à la gestion, financement d'investissements ou du fonds de roulement.
- Quels sont les principaux acteurs du projet (Entreprise, PASP, COOCEC, BCL et CRC SOGEMA) et quels sont leurs rôles respectifs. Quel est le rôle particulier que va jouer le BCL vis-à-vis de l'entreprise.
- Quelles sont les contraintes du PASP: coût des études et du suivi imputable aux entreprises, limites fixées au financement, taux d'intérêt, délai de remboursement etc..
- Quelles sont les différentes étapes du processus (demande d'appui, pré-diagnostic, diagnostic, CAPOC) et quels sont les délais qu'il est raisonnable d'envisager).

CRC SOGEMA

Projet d'Appui au Secteur Privé (PASP)

Il faut, qu'en toute connaissance de cause, l'entrepreneur soit en mesure de décider s'il souhaite ou non que le BCL intervienne. A cas où il déciderait de poursuivre il doit être conscient qu'il devra participer activement à la démarche et, avec le concours du BCL, fixer des priorités à ses besoins.

b) Laisser parler l'entrepreneur

Activité, entreprise, projets, difficultés...

c) Recueil d'informations complémentaires

Notamment en ce qui a trait aux critères: chiffre d'affaires, nombre d'employés, coûts approximatifs, prix, clientèle, concurrence...

d) Visite des locaux

e) La suite

A la suite de la visite, l'entrepreneur doit savoir exactement quelle sera la prochaine démarche que vous entreprendrez et le délai dans lequel il peut escompter recevoir une suite à sa demande - qu'il s'agisse d'une lettre de rejet ou au contraire de la fixation des honoraires et du début de l'intervention.

2.2 La décision

Si l'avis est favorable voir point 2.3, si l'avis est défavorable, le client doit impérativement être averti par écrit de la décision et des raisons qui la sous-tendent.

2.3 Rédaction du document de pré-diagnostic

Il doit s'agir d'un document de quatre ou cinq pages visant à convaincre (sur des bases objectives et chiffrées) du bien-fondé de continuer le processus.

¹ Par exemples: fourniture de données internes ou externes; exécution de travaux particuliers, par le personnel de l'entreprise, susceptible de diminuer le coût de l'étude...

Projet d'Appui au Secteur Privé (PASP)

- a) Outre la description de l'entreprise, un bref historique démontrant si possible le dynamisme de l'entrepreneur, il est évident que le diagnostic doit démontrer clairement que l'entreprise répond aux critères du PASP.
- b) Le pré-diagnostic doit cerner le ou les principaux problèmes de l'entreprises: s'agit-il d'un problème de marché, de production, purement financier (mauvaise gestion du fonds de roulement...). Cela va permettre de justifier le niveau d'effort que vous préconisez.
- c) La nature de l'entreprise et du produit ainsi que sa taille conditionnent l'envergure de l'intervention:

Exemple 1: produits alimentaires de première nécessité, marché évident, procédé de traitement simple, problème de fonds de roulement ==> dossier bancable.

Exemple 2: entreprise profitable pour laquelle le transport est vital, qui recourt à des transporteurs externes et qui veut acquérir un camion. S'assurer que le fonds de roulement généré par les économies de coûts permet de faire face aux échéances du prêt ==> dossier bancable.

Ces deux exemples demandent que l'on soit certain d'avoir exercé un bon jugement et que l'on ne s'est pas trompé de problème.

Exemple 3: entreprise relativement importante, forte concurrence, marges bénéficiaires en chute libre, aucune structure de coûts, produit non différencié, technologie vieillotte: multitude de problèmes. Il faut déterminer quel est le problème crucial (et cela n'est pas forcément évident) ==> étude diagnostique ==> dossier bancable. En effet, il ne sert à rien d'aider l'entreprise à la résolution d'un problème secondaire si elle doit faire faillite parce que l'on a pas été en mesure de l'aider à résoudre son problème principal.

Exemple 4: entreprise ayant quelques contrats fermes de fourniture de papier informatique. Marges importantes bien que s'approvisionnant elle-même chez un concurrent d'un pays limitrophe. Risque important si elle commande trop à ce fournisseur de le voir desservir lui même le marché. Économies de coûts possibles à réaliser en achetant directement en Europe. Problème de détermination de la taille du marché pour connaître

CRC SOGEMA

Projet d'Appui au Secteur Privé (PASP)

l'ampleur des besoins et fixer la commande optimum ---->
étude/enquête de marché ----> dossier bancable.

2.4 Préparation de l'offre financière

Dépendant du type d'intervention planifiée (voir exemple précédent), il s'agit de lister, de manière détaillée, toutes les activités et sous-activités qui doivent être réalisées afin de la mener à bien:

a) Identification des activités et sous-activités

Exemple:

ACTIVITÉS	QUI	QUAND	COMBIEN
1. Etude de marché			
1.1 Etablissement du questionnaire	Resp. dossier	25/01	4 heures
1.2 Identification des interviewés	Resp. dossier	25/01	1 heure
1.3 Séance de travail avec enquêteurs	Resp. dos./enq.	26/01	2 heures
1.4 Enquête proprement dite	Enquêteurs (4)	27/01	3 jours ouv.
1.5 Exploitation des données	Expert "X"	03/02	6 heures
1.6 Rédaction du rapport	Resp. dossier	05/02	2 jours ouv.
2. Situation financière de l'entreprise			
2.1 Mise à jour des livres compt.	Entreprise	25/01	4 jours ouv.
2.2 Prép. états financiers (Zaires)	Expert "Y"	28/01	2 jours ouv.
2.3 Etat en \$US des immob.	Expert "Y"	03/01	3 heures
2.4 États financiers VME	Expert "Y"	03/02	6 heures
2.5 Analyse situation financière	Resp. dossier	07/02	4 heures

.....

Ce travail permet de:

- déterminer la séquence d'action;
- identifier le profil des ressources nécessaires pour réaliser le travail;
- déterminer le temps total que nécessitera l'intervention;
- déterminer le temps d'intervention nécessaire à chaque expert (y compris externe au BCL);
- déterminer le total honoraires de l'intervention;
- fixer le montant des dépenses remboursables (transport, communication).

CRC SOGEMA

Projet d'Appui au Secteur Privé (PASP)

b) Planning et feuille de temps par expert

Note: la feuille de temps permet notamment de rédiger le contrat avec les ressources externes (expert, enquêteurs) - le temps consacré à l'identification de ressources ne peut être facturé.

c) Négociation avec les ressources externes et contrats

d) Établissement de l'offre financière

e) Signature du contrat avec le client pour la partie lui incombant

f) Présentation du dossier pour paiement de l'avance

Le dossier comprend:

- le pré-diagnostic;
- l'offre financière;
- le planning d'intervention;
- une copie du contrat avec le client;
- les curriculum des experts externes (sauf enquêteurs) ou des nouveaux experts permanents affectés à l'intervention;
- une copie du contrat avec les ressources externes (sauf enquêteurs).

2.6 Classement des pré-diagnostic

- a) Les demandes examinées qui ont fait l'objet d'un avis favorable doivent être classées dans ce classeur.
- b) Elles sont classées sous le même numéro d'ordre que celui qui leur a été affecté au départ.
- c) Après pré-diagnostic: si le dossier n'est pas retenu, une lettre doit être envoyée au client lui notifiant la raison du refus (copie doit être mise au dossier).

Ne devraient figurer dans ce classeur que les dossiers rejetés au stade du pré-diagnostic et les demandes retenues mais pour lesquelles aucun pré-diagnostic n'a été encore entrepris.

Chaque liasse de dossier rejeté doit comprendre: la demande d'appui, le pré-diagnostic et la lettre de refus.

Les dossiers qui ont été retenus doivent être transférés dans un

CRC SOGEMA

Projet d'Appui au Secteur Privé (PASP)

classé spécifique à l'entreprise.

3. Diagnostic

3.1 Généralités

a) Caractéristiques pratiques du système financier

1. Hyper-inflation; *etc*
2. Écart important en cours des changes (officiel et parallèle);
3. Rareté de petites coupures (induit dans certaines régions deux prix);
4. Système bancaire bloqué (pas de zaires);
5. Change chèques contre espèces (actuellement 3 pour 1);
6. Système de rétrocession de devises.

b) Difficultés éprouvées par les PME/PMI

1. Impossibilité de recourir au système bancaire tant pour les opérations courantes que pour l'obtention de prêts;
2. Impossibilité de gérer sainement la trésorerie par des méthodes classiques;
3. Difficulté pour fixer le prix de vente (les prix ne suivent pas nécessairement l'évolution du taux du dollar US);
4. Difficulté à apprécier la performance financière.

c) Comment peut-on tenter de palier à ces inconvénients

1. Surveiller au jour le jour:
 - le cours du dollar;
 - les prix de vente des concurrents;
 - les coûts des principaux intrants.
2. Établir des formules permettant d'établir quotidiennement, même de manière approximative, les coûts directs par produit.
3. Fixer des multiplicateurs de coûts qui permettent d'établir les limites au delà desquelles il est préférable de ne pas vendre ou de discontinuer le produit.
4. Trouver une méthode appropriée pour conserver la valeur de l'encaisse (stockage, Commerce annexe à forte rotation etc.). *Wali Street*

d) Exemple

Pour fabriquer 1 unité de produit X: il faut
Intrant "A": 2.0 kg

CRC SOGEMA

Projet d'Appui au Secteur Privé (PASP)

Intrant "B": 0.5 kg
Main-d'oeuvre: 1 personne pendant 2 heures
Machine achetée 5.000 \$US, durée de vie estimée 10 000 heures: temps machine par produit 1,5 heures
Divers: équivalent à 0.2 \$US par unité de produit.
Charges indirectes: 50 \$US par mois, soit 2,3 \$US/jour (base 22 jours)
Marge souhaitée: 10% du prix de vente

A la date du calcul:
Taux du dollar US: 125
Coût de l'intrant "A": 550 Z le sac de 50 kg
Coût de l'intrant "B": 1.680 Z le sac de 20 kg
Salaire par employé: 5.000 Z par mois
Prix de vente pratiqué par les concurrents: 350 Z

Coût en zaïres:

Intrant "A":	2 x 11	= 22.0
Intrant "B":	0.5 x 84	= 42.0
Main d'oeuvre:	2 x 28.4	= 56.8
Amortissement:	(5.000/10.000)x1.5x125	= 93,8
Divers:	0.2 x 125	= 25.0

Coûts directs = 239.6

Charges indirectes: $2.3/4 \times 125$ = 71.0

Total = 310.6

Prix de vente concurrent - 10% du prix de vente = 315.0

Il faut produire et vendre. Si le prix de vente du concurrent avait été inférieur à 345 Z, il aurait fallu garder le stock.

3.2 Problèmes posés par l'analyse des données passées (questionnaire de gestion)

a) Les états financiers des entreprises sont établis en zaïres. La valeur du zaïre du début de l'année n'est pas la même que celle de fin d'année - on ajoute des choux et des carottes. Il peut coexister en stock deux items identiques l'un acheté pour 1.000.000 de zaïres et l'autre pour 85.000.000 de zaïres.

b) La conversion systématique des états financiers en \$US ne résout pas tous les problèmes.

CRC SOGEMA

Projet d'Appui au Secteur Privé (PASP)

- Exemple:**
- Immobilisation achetée fin 1990 pour 10 millions de Zaires (taux de change lors de l'acquisition 1 \$US = 10.000 Z).
 - Taux d'amortissement 10%.
 - Taux de change 1991: 1 \$US = 100.000 Z
 - Taux de change 1992: 1 \$US = 1.000.000 Z
 - Taux de change 1993: 1 \$US = 60 NZ ou 180 millions de Zaires

En divisant la valeur nette par le taux de change courant:

	Valeur nette (\$US)
Fin 1990:	1.000.00
Fin 1991:	90.00
Fin 1992:	8.00
Fin 1993:	0.04

Alors que la valeur réelle devrait être respectivement de 1000, 9090, 800 et 700 \$US.

3.3 Problèmes posés par les emprunts PASP/COOCEC

a) Évolution des prix versus évolution du dollar US

Il existe un risque de faire des projections en \$US si les prix de vente et/ou les marges ne suivent pas cette tendance. Dans le cas des produits de base notamment, le cash-flow effectivement généré risque d'être inférieur à celui projeté. Si la marge de manoeuvre n'est pas suffisante l'entreprise risque de se retrouver en difficultés de paiement.

b) Le cas des emprunts COOCEC

Les taux d'intérêts mensuels des COOCEC tentent d'anticiper sur l'évolution à moyen terme de la dévaluation du zaïre. Le risque, pour les entreprises, consiste essentiellement en la stabilisation du zaïre sur courte période. Dans ce cas les intérêts risquent d'être prohibitifs surtout lors des premières échéances.

CRC SOGEMA

Projet d'Appui au Secteur Privé (PASP)

4. Le dossier bancable

Dans le cas où l'entreprise a fait l'objet d'une étude diagnostique complète, le dossier bancable n'est qu'un extrait du rapport de diagnostic (voir document figurant à cet effet dans le rapport d'août 1993) - les honoraires doivent être alors réduits au minimum. Dans le cas où un dossier bancable est directement monté, les honoraires sont tels qu'ils ont été établis lors de l'offre financière.

5. Le suivi

5.1 L'offre de service

voir (voir le financier)

Voir 2.4

5.2 Contenu de l'intervention

Chaque dossier est particulier et à ce titre demande un type d'intervention spécifique. Cependant, en général la majorité des entreprises a besoin:

- d'un suivi des prix, taux de change et coûts;
- que soient installés des documents de suivi et de contrôle classiques (stocks, production, véhicules);
- que soient mis en place des livres comptables adaptés;
- que soient dressés un état mensuel des soldes caractéristiques de gestion, un état du remboursement des emprunts et des soldes de trésorerie.

CRC SOGEMA

Annexe O

*Structure des programmes de suivi et
liste des dossiers ayant fait l'objet
d'un plan de redressement et
d'un programme de suivi*

Kinshasa, le 16 février 1994

À: M. Selemani Meba-Ntambwe
Conseiller technique principal FVE

M. Mpiri Opine
Président AIDRZ

Objet : Contenu des programmes de suivi

Messieurs,

Avec le démarrage de la phase de suivi des dossiers acceptés aux deux premiers CAPOC, il apparaît désormais nécessaire que vos bureaux puissent produire des programmes de suivi bien structurés et adaptés aux besoins des entreprises pour lesquelles vous allez travailler. Malheureusement, il est quelque peu difficile, compte tenu de la diversité des dossiers, de définir le contenu standard d'un programme de suivi. Néanmoins, je crois qu'il est possible de définir une table des matières type tout en vous laissant la latitude d'élaborer un contenu propre à chacun des dossiers traités. Voici en substance quelques orientations pour vous guider dans la préparation des programmes de suivi.

A. Référence pour la table des matières des programmes de suivi

1. Introduction
2. Programme de suivi
3. Programme de remboursement
4. Tableau des honoraires et dépenses remboursables
5. Description de la méthode de calcul des dépenses remboursables

Annexes:

Documents de gestion à mettre en place
Description des systèmes à mettre en place
Description du programme de formation (le cas échéant)

B. Commentaires sur la table de matières

1. Introduction

Celle-ci devrait essentiellement citer les objectifs de l'intervention de suivi (tels que cités dans le rapport du CAPOC) ainsi que les grandes lignes directrices de l'intervention telles que détaillées dans le plan de redressement du rapport de diagnostic. Cette introduction devrait également mentionner les conditionnalités exigées lors du CAPOC et comment et quand elles ont été satisfaites.

2. Programme de suivi

De façon générale, les programmes de suivi que nous avons eu à analyser jusqu'à maintenant souffrent d'un manque de précision et de clarté. Ils sont un peu trop superficiels, ne permettant pas au lecteur de savoir exactement ce que vous comptez entreprendre et réaliser (produire).

Recommandation :

- i) Identifier les grands extraits que vous allez produire au cours de l'intervention. Exemples d'extraits :

Extrant A : Mise en place du nouveau système comptable

Extrant B : Identification de sources d'approvisionnement sûres

Extrant C : Instauration d'une méthode de calcul du prix de revient

Etc.

- ii) Préciser les tâches ou activités principales qui seront entreprises pour chacun des extraits, en prenant soin d'utiliser des verbes d'action qui indiquent bien ce que vous allez faire concrètement. Exemple :

Extrant A : Mise en place du nouveau système comptable

Tâches ou activités :

- A-1 Concevoir la procédure et le système comptable
 - A-2 Élaborer le programme de formation sur le système comptable
 - A-3 Former les travailleurs de l'entreprise
 - A-4 Évaluer les résultats de la formation
 - A-5 Élaborer la procédure de contrôle/suivi mensuel de l'application du système
- Etc.

3. *Programme de remboursement*

Il s'agit du programme de remboursement du prêt (capital et intérêts) contracté par l'entreprise ou association auprès du PASP et de la COOSEC. Il doit indiquer les montants et échéances de mensualités et inclure une fiche qui permet de faire le suivi mensuel des remboursements (montants versés et dates de versement).

4. *Tableau des honoraires et dépenses remboursables*

Il s'agit des honoraires et dépenses remboursables que vous demandez pour le travail accompli. Le tableau de ces honoraires doit correspondre au tableau de votre programme de suivi (voir 2). Les honoraires doivent donc être identifiés pour chaque extrant et activité principale et pour chaque catégorie de ressources.

5. *Description de la méthode de calcul des dépenses remboursables*

Les budgets des dépenses remboursables soumis dans le passé ne précisaient pas la méthode de calcul utilisée. Il faudra désormais détailler cette méthode de calcul de vos dépenses remboursables.

Annexes

Documents de gestion à mettre en place

Vous devez inclure en annexe tout document de gestion, de suivi ou de description de système qui seront mis en place au cours de l'intervention dans l'entreprise.

Programme de formation

La plupart des procédures de suivi soumises jusqu'à maintenant contenaient des formations à effectuer auprès du promoteur ou de ses employés. Or, aucune de ces procédures ne contenait de programme de formation. Elles n'identifiaient ni les objectifs, ni les méthodes, ni le contenu de la formation. En conséquence, CRC SOGEMA n'a aucun point de référence lui permettant d'évaluer vos prestations de formation et, par conséquent, de vous payer pour ces prestations. Et vous n'avez pas non plus de documents de formation écrits que vous pourriez utiliser dans des interventions subséquentes de même nature. Vous devriez être en mesure de faire des formations sur le tas avec un minimum de préparation et d'organisation. Vous en serez d'autant plus efficaces et le client d'autant plus satisfait.

Désormais, veillez à incorporer dans vos procédures de suivi, le cas échéant, une brève description schématique de votre programme de formation soit :

- les objectifs,
- les noms et besoins des participants visés,
- un résumé du contenu et de la programmation,
- les méthodes d'apprentissage retenues.

C. *Autres commentaires sur les programmes de suivi*

- Phasage

Quelques extraits, par exemple l'implantation de nouveaux systèmes comptables, représentent une somme de travail assez considérable (en temps et en complexité) pour certaines entreprises ou associations. Les travailleurs des entreprises et associations n'ont pas toujours des niveaux de formation très élevés et il est nécessaire de procéder à un rythme d'introduction qu'ils peuvent soutenir.

Recommandation :

Il serait préférable, le cas échéant, de prévoir l'introduction de certains extraits par phases. Les phases seront définies en fonction des besoins et du rythme d'adaptation/assimilation du promoteur ou de ses travailleurs. Vous devrez identifier dans votre programme de suivi : le contenu sommaire de chacune des phases, leur durée et la méthode de transfert de connaissances utilisée.

- Démarrage des programmes de suivi

Récemment, la réalisation de certains programmes de suivi a démarré sans que les programmes de suivi n'aient été acceptés voire soumis à CRC SOGEMA et sans qu'une entente écrite n'ait été signée avec les promoteurs concernant les honoraires de suivi. Cette pratique n'est acceptable ni pour CRC SOGEMA ni pour vous. En effet, toute intervention de suivi devrait avoir été l'objet d'une planification minutieuse avant de démarrer, planification dont la qualité sera contrôlée par CRC SOGEMA. De plus, il ne vous sert à rien de vous précipiter et de courir des risques inutiles en effectuant des travaux pour l'entrepreneur sans avoir une garantie décrite que vous serez rémunérés pour les travaux effectués. À l'avenir, ces deux choses devront être faites avant le démarrage des travaux sur le terrain.

Vous avez désormais des lignes directrices pour la préparation de l'ensemble des rapports à produire dans le cadre du montage des dossiers. Je crois que ces dernières lignes directrices permettront à vos experts d'améliorer encore plus la qualité de leur travail, ce qui cadre bien dans notre souci permanent de professionnalisation des ressources et du travail de votre cabinet.

Veillez agréer, Messieurs les Résidents, l'expression de mes sentiments respectueux.

CRC SOGEMA

Roch Côté
Conseiller en gestion
PASP

cc: Jean-Pierre Renard, conseiller technique principal
Marguerite Kephart, gestionnaire de projet

Liste des dossiers

<i>Dossier</i>	<i>BCL</i>	<i>Plan de redressement</i>	<i>Programme de suivi</i>
1) Groupe Owen	FVE	Octobre 1993	Février 1994
2) La Providence	FVE	Octobre 1993	Février 1994
3) Mimpriza	FVE	Décembre 1993	Février 1994
4) Kumbu Kumbu	FVE	Août 1994	Février 1994
5) Acommer	FVE	Août 1994	Février 1994
6) FACAM I	AIDRZ	Juillet 1993	Janvier 1994
7) AFAKI	AIDRZ	Juillet 1993	Janvier 1994
8) Horizon Minoterie	AIDRZ	Novembre 1993	Mars 1994
9) Eden Foyer Améliorés	AIDRZ	Novembre 1993	Mars 1994
10) CECEP	Kyalos	Novembre 1993	-
11) Sodiphar	Kyalos	Novembre 1993	Mars 1994
12) Boulangerie d'Ibanda	Kyalos	Novembre 1993	Mars 1994
13) Kirusha	Kyalos	Novembre 1993	-
14) Afmeka	Kyalos	Novembre 1994	Juillet 1994
15) GDF Mamans Tonde/Tonde	Best	Septembre 1993	Juillet 1994
16) GDF Celza- Kamituga	Best	Décembre 1993	Janvier 1994
17) Electronic Service	Best	Décembre 1993	Novembre 1994
18) AFCB	Best	Décembre 1993	-

Annexe P

*Structure et contenu des
rapports de suivi mensuel*

Kinshasa, le 21 février 1994

À : Donatien MUKENDI
Responsable des dossiers

Objet : Contenu des rapports mensuels de suivi
Contenu des programmes de suivi

Monsieur MUKENDI,

La fin du mois approche et le temps est venu pour AIDRZ de nous soumettre votre rapport mensuel de suivi sur les dossiers financés et faisant l'objet d'un appui de suivi. Afin de vous faciliter la tâche, je vous transmets une norme minimale que ces rapports devraient respecter. Ces rapports sont à soumettre à tous les mois à partir du mois de février. La première échéance est donc le 2 mars.

Contenu des rapports de suivi mensuels

1. Activités prévues pour la période concernée
2. Activités réalisées au cours de la période
3. Problèmes rencontrés et solutions implantées ou proposées
4. État des remboursements : montant et date du versement effectif

Vous trouverez ci-joint un exemple de rapport mensuel d'activités. Bien que ce modèle ne soit pas à suivre à la lettre (je vous ai donné le contenu souhaité ci-haut), il illustre bien le type des informations que je recherche dans vos rapports de suivi et la façon de les présenter. Notez particulièrement les points suivants :

- les activités réalisées sont décrites de façon précise et concise. Ex. : *La saisie des corrections apportées à la première ébauche du manuel de procédures par le comité de révision a été faite. Une copie de cette ébauche a été distribuée au directeur, au conseiller et 3 services. Le document doit être discuté en groupe lors de la prochaine réunion hebdomadaire;*

-
- les verbes employés sont des verbes d'action. Ex. : «Des données ont été collectées ... Un total de 23 descriptions de postes ont été rédigées et corrigées...»;
 - les activités relatées précisent la quantité et la qualité des extrants produits. Ex. : *Des données ont été collectées sur 34 postes à la DCO (sur les 47 prévus) et sur 39 postes à la DPR (sur les 54 prévus). Un total de 23 descriptions de postes ont été rédigées et corrigées durant cette période (sur les 32 prévus), soit 13 à la DCO et 10 à la DPR;*
 - les problèmes rencontrés et les solutions apportées sont clairement énoncés. Ex. : *La recherche des pièces manquantes des dossiers du personnel se poursuit lentement. Les intéressés ne réagissent pas aux demandes répétées d'envoyer les pièces manquantes. En conséquence, une nouvelle note de service a été envoyée aux agents intéressés mais cette fois-ci assortie de l'annonce de mesures coercitives (la DRH ne sera pas responsable de toute décision ou oubli à l'encontre de l'employé si celui-ci n'a pas un dossier complet).*

Je vous transmets également dans ce pli le contenu type des programmes de suivi qui seront désormais à présenter pour tous vos dossiers acceptés au CAPOC. Ceci vient compléter et élaborer sur la note que vous avait remise M. Verger au mois de janvier dernier.

En vous souhaitant un prompt et complet rétablissement, veuillez agréer, Monsieur, l'expression de mes sentiments compatissants,

CRC SOGEMA

Roch Coté
Conseiller en gestion
PASP

cc : Jean-Pierre Renard, conseiller technique principal

PROJET D'APPUI AU SECTEUR PRIVÉ - ZAI/89/008

PASP

PNUD-ONUDI-Ministère des PME

Objet: Note au dossier	c.c: CTP, AIDRZ, FVE, SOGEMA, DN COOCEC/CEAZ, ONUDI, PASP
	Date: 17/12/1992
De: MUKUAKI Mayadi Zola John	Notre référence: AEF-126/CTP-772
Assistant économiste financier	Votre référence:

OBJET: Compte rendu de la réunion de travail entre le PASP, M. Proulx/SOGEMA, la FVE, l'AIDRZ et la COOCEC-CEAZ

Il s'est tenu le lundi 14/12/92 à la COOCEC-CEAZ une réunion de travail entre les partenaires du PASP.

Cette séance de travail avait pour but de clarifier les mécanismes opérationnels, avant que les premiers dossiers confiés aux BCL de Kinshasa (FVE et AIDRZ) soient acheminés à la COOCEC-CEAZ. En effet, les partenaires doivent avoir une vision commune sur les documents de travail du PASP: a) le Protocole d'accord (PA) et le Règlement d'ordre intérieur (ROI) signés entre le PNUD et la COOCEC-CEAZ; b) les procédures de travail instituées entre la SOGEMA et les BCL.

Les points suivants ont été développés au cours de cette réunion:

01. Procédures de la COOCEC pour traiter les dossiers de financement

a) de la nature des dossiers et types d'éléments exigés:

La COOCEC/CEAZ finance toutes activités à caractère économique et social. Toutefois, dans le cadre du contrat qui la lie au PASP, la COOCEC ne financera que des projets productifs; et à ce sujet, elle n'a pas de préférence sectorielle.

Les éléments exigés par la COOCEC sont ceux qui lui permettent d'intégrer les dossiers à son système de gestion et qui sont: la nature d'activités, l'envergure de la demande, la volonté de rembourser, les garanties disponibles. La COOCEC se base sur la capacité de sa trésorerie pour répondre aux demandes.

b) des procédures de traitement des dossiers:

Les dossiers soumis à la COOCEC suivent les étapes suivantes:

- introduction de la demande par le client;
- compléter le formulaire de demande;
- investigations et/ou la confrontation par la COOCEC des renseignements fournis par le demandeur;
- analyse proprement dite du dossier; notamment des éléments financiers et de l'honorabilité de l'entrepreneur.
- réunion de la Commission centrale des crédits (une fois par semaine): celle-ci est différente des Commissions de crédits COOCEC qui sont indépendantes en matière d'octroi des crédits



La COOCEC s'est engagée à fournir pour information les formulaires en usage dans son réseau.

c) du délai de traitement des dossiers:

La COOCEC-CEAZ se prononce généralement dans les 15 jours suivant le dépôt d'un dossier. Il a été fait remarquer à la COOCEC que pour les dossiers devant être financés par le PASP, les 15 jours seront fréquemment dépassés.

02. Le Suivi des investissements

a) contrat type pour les prêts octroyés:

M. Proulx a proposé que soient attachées des conditions de suivi aux contrats des prêts, lesquels préciseront: la périodicité des missions de suivi, la nature des informations à recueillir, ainsi que la forme des rapports à transmettre. Cette condition devant être un élément important dans la décision du CAPOC.

b) des comités mis en place:

Le protocole entre le PASP et la COOCEC prévoit deux comités de décision et suivi. Il s'agit:

- du CAPOC (Comité d'approbation et d'octroi des crédits) qui a pour mission l'évaluation des dossiers des PME présentés par les BCL et de décider du financement de ceux-ci sur base des éléments de rentabilité, de l'honorabilité des entrepreneurs;
- du GROG (Groupe d'organisation et de gestion) qui oriente et supervise le suivi des PME financées par le FA/PME.

M. Proulx a proposé que soient exclus de ces deux comités les représentants des BCL, parce que ceux-ci n'ont pas le droit d'informer des tiers des affaires de leurs clients. Étant donné que les BCL sont au service des PME, seules ces dernières peuvent les autoriser à s'exprimer en leur nom. M. Proulx estime que si un BCL doit défendre le dossier d'un client, celui-ci doit être également convié à prendre part à la séance. Il s'agit, d'après M. Proulx, d'un principe d'éthique professionnelle, qui impose que les BCL ne peuvent pas dévoiler les secrets de leurs clients à des tiers.

M. Proulx a proposé que seuls les bailleurs de fonds fassent partie du CAPOC, c'est-à-dire le PASP et la COOCEC lesquels statueront et se prononceront sur les différents dossiers qui leur seront présentés. Le CAPOC recevra des rapports sur le suivi des PME des BCL et se prononcera également sur l'octroi des nouveaux crédits.

M. Proulx propose également au PASP et à la COOCEC de mettre en place des mécanismes de décision conjoints des crédits tant pour le FA/PME que pour les Fonds propres de la COOCEC.

Enfin, M. Proulx tient à ce que le CAPOC et le GROG soient fondus en un seul comité, le CAPOC, d'autant plus que les entités membres (PNUD, PASP, COOCEC, les BCL) de ces comités sont les mêmes et qu'il est possible de concilier les mandats. Les discussions se poursuivront à ce sujet avec l'équipe du PASP.

Les BCL font remarquer que jusqu'à ce jour, la COOCEC n'a pas soumis de dossiers de la part de ses membres. Celle-ci a indiqué qu'elle dispose de quatre bons dossiers qu'elle fera bientôt parvenir aux BCL; elle préfère à ne transmettre que les dossiers des promoteurs efficaces et sérieux.

Elle pose aussi le fait que certains dossiers déposés à la COOCEC dépassent le plafond de 10.000 \$EU. Il a été précisé à la COOCEC de ne pas hésiter à transmettre les dits dossiers. Ceux-ci pourraient éventuellement faire l'objet des négociations avec d'autres institutions de financement.

La COOCEC a été également encouragée à dépasser ses engagements pris vis à vis du PASP et qui stipulent que la COOCEC contribue pour au moins 25 % du financement apporté par le PASP.

04. De la collaboration entre les BCL et la COOCEC:

Quand le financement du PASP par le PNUD sera chose faite, la dynamique mise en place devra se poursuivre par la collaboration BCL, et COOCEC, pour continuer d'appuyer les PME. Les BCL et la COOCEC doivent donc développer des mécanismes de collaboration efficaces à partir desquels chaque partie sait ce qu'elle peut attendre de l'autre ainsi que les engagements pris pour un meilleur appui au secteur privé.

Les PME, les BCL, la SOGEMA ainsi que la COOCEC sont des acteurs du secteur privés, chacun avec ses missions et objectifs bien définis, et ce, en toute indépendance.

Les BCL sont au service de leurs clients, les PME, qui payent pour leurs prestations rendues; ils n'ont donc de compte à rendre qu'à ceux-ci. La COOCEC ne peut donc s'attendre à ce que les BCL se mettent à son service pour la fourniture des informations sur les PME; la COOCEC devra, si besoin s'en fait, recourir elle-même aux PME pour s'informer sur une quelconque évolution d'un dossier donné.

Les BCL se limitent à présenter un dossier bancable à la COOCEC, laquelle s'informerait à son tour sur l'honorabilité de l'entrepreneur et la fiabilité ses hypothèses développées.

Il doit se développer un esprit de franchise et de confiance entre les BCL et la COOCEC de sorte que le BCL, organe technique du triangle de développement des PME fassent des évaluations et suivi des dossiers et que la COOCEC n'ait besoin que de développer ses capacités d'analyse pour prendre des décisions de financement plutôt que de faire le même travail que les BCL.

La SOGEMA est une garantie pour la COOCEC, car elle aide les BCL à développer des réflexes, des compétences et des mécanismes qui leur permettront d'être efficaces dans leurs prestations. Les BCL doivent susciter la confiance des entrepreneurs par des travaux de qualité et une approche dynamique, rationnelle et correcte sur le plan de l'éthique à la solution des problèmes des PME. De plus, les BCL qui ne seront mal comportés et/ou qui ne se montreront pas à la hauteur de leurs tâches ne sauront ni fidéliser leur clientèle ni poursuivre leur évolution avec des organismes sérieux.

Il est donc dans l'intérêt de tous que tout se passe avec harmonie et efficacité et que les BCL et la COOCEC cherchent à mieux se connaître de façon à mieux se faire confiance.

05. Divers et Recommandations

La COOCEC s'est engagée à faire parvenir rapidement les formulaires de demande de financement ainsi que tout document pertinent y relatif.

M. Proulx inclura toutes les propositions discutées au cours de la réunion dans son rapport de mission.

Sur la question de savoir si l'évaluation des dossiers devrait se faire en dollars compte tenu de l'instabilité de la monnaie zaïroise, les opinions étaient divergentes et il faudra peut être voir venir d'abord les premiers dossiers pour qu'on puisse se prononcer.

06. Liste des participants

Noms	Fonctions	Entité
1 M. PROULX Claude	Expert en Gestion	SOGEMA
2 M. MUKUAKI Mayadi Zola John	Assistant économiste financier	PASP
3 M. SELEMANI Meba Ntambwe	Conseiller technique	FVE
4 M. TSHIMANGA Joseph-Albert	Coordonnateur	AIDRZ
5 M. KALONJI Mwadianvita	Directeur des crédits	COOCEC-CEAZ
6 M. MOLELE Mosabu	Directeur financier	COOCEC-CEAZ

Fait à Kinshasa, le 17 décembre 1992

MUKUAKI Mayadi Zola John
Assistant économiste financier

Annexe Q

*Fiche signalétique par entreprise
pour les BCL BEST et FVE*

PROJET APPUI AU SECTEUR PRIVE (PASP)

Annexe B

Fiche signalétique par entreprise

1. Données descriptives

Nom de l'entreprise: _____

Propriétaire: _____

Type de société: _____

Année de sa création: _____

Localisation: _____

Nature des opérations: _____

Principaux problèmes (diagnostic): _____

2. Objectifs visés par le projet

Objectifs de l'intervention: _____

Montant du prêt et affectation:

P_1 : _____

P_2 : _____

Nombre et montant des mensualités: _____

Date de démarrage du remboursement : _____

Date de fin de remboursement: _____

Taux de remboursement au 31.12.94: _____

CRC SOGEMA



PROJET APPUI AU SECTEUR PRIVE (PASP)

3. Réalisations(activités)

Prévu

Réalisé

Écart

Commentaires

4. Impacts du projet

Début(diagn.)

Actuel

Capitalisation

Chiffre d'affaires

Dette court terme

Emploi

Rentabilité

- marge bénéficiaire
- ratio de rentabilité
- taux de rendement du capital investi

* Conclusion:

CRC SOGEMA

FICHE SIGNALÉTIQUE : GdF/ Mamans TONDE-TONDE.

1. Données Descriptives :

Nom de l'entreprise : GdF/ Mamans TONDE-TONDE

Propriétaire : Groupement des Femmes

Type de Société : Pré-Coopérative

Année de création : 1989

Localisation : KAVUMU-BUGORHE

Nature des opérations : restauration, distribution des produits agricoles et manufacturiers

Principaux Problèmes : - Insuffisance du fonds de roulement
- Suivi et Contrôle de la gestion interne.

2. Objectifs visés par le projet :

Objectifs de l'intervention : Approvisionnement de 2 Tonnes des produits et amélioration des techniques de gestion et de vente.

Montant du Prêt et Affectation :

P1 : <u>1.400 \$US</u>	Achat des produits
P2 : <u>120 \$US</u>	Transport

Nombre et Montant des Mensualités : P1 : 5 mois; 280 \$US
P2 : 3 mois; 40 \$US

Date de démarrage du remboursement: 12 Avril 1994.

Date de Fin de Remboursement : P1 : 12 Septembre 1994
P2 : 12 Juillet 1994.

Taux de remboursement au 31.12.94 : 100 %

3. Réalisations (Activités)

N.B. : Les réalisés et les écarts sont exprimés en pourcentage.

PREVU	REALISE	ECART	COMMENTAIRES
<p>* Formation initiale sur les systèmes et outils de gestion</p> <ul style="list-style-type: none"> - formulaires des stocks entrepôts - fiches des ventes quotidiennes - relevé des cours du \$US - Calcul des prix de revient - Calcul des prix de ventes 	100	0	<p>Cette formation s'est déroulée sans problème et à concerner les dirigeants du GdF</p>
<p>* Appui dans la planification des approvisionnements et à l'identification des fournisseurs</p> <ul style="list-style-type: none"> - Relevé des prix des produits et identification des fournisseurs - Identification des produits à acheter - Reception des fonds - Premiers achats - Réception des marchandises 	100	0	<p>Cette activité a été réalisé dans des conditions difficile due à la conjoncture économique-financière du pays. En outre, les fonds n'ont pas été libérés à temps par le PASP; le GdF a perdu de l'argent et du temps suite à la difficulté d'échanger le chèque du PNUD sur le marché. ADI-KIVU qui avait été pressenti par le CTP pour offrir la garantie du prêt s'est retracté.</p>
<p>* Appui dans le calcul des prix de revient et dans la fixation des prix de vente</p> <ul style="list-style-type: none"> - Calcul des prix de revient - Relevé des prix à KAVUMU - Relevé du cours du \$US 	90	10	<p>La principale difficulté à ce niveau a été la maîtrise des méthodes de suivi du cours du \$US et cela à cause des fluctuations constantes du Zaïre-monnaie. Cette situation a</p>

- Détermination des prix de vente			plusieurs fois influencé les prix de vente rendant difficile les ventes.
- Suivi des ventes			
* Appui à l'amélioration des systèmes de gestion.	70	30	
- Révision des livres comptables			Les livres comptables ont été impossible à révisés et cela à cause de l'absence de plusieurs données de base essentielles à ce travail.
- Compte d'exploitation			Le GdF a parfaitement maîtrisé la gestion de son encaisse mais il y a eu de temps en temps des pertes à cause de la lourdeur du processus de prise des décisions.
- Suivi formulaire de gestion			
- Gestion de l'encaisse			
- Surveillance du cours du \$US			
- Surveillance des prix d'achat			
- Surveillance des prix des concurrents			
* Suivi des achats et des ventes	75	25	
- Identification des produits porteurs			Cette activité a été réalisé de façon relativement facile.
- Identification des fournisseurs			La consultante qui avait été engagée par le BEST pour assurer l'identification des fournisseurs a été recusé par le GdF.
- Visites hebdomadaires			
- Visites mensuelles			
* Evaluation	60	40	
- Réunion d'évaluation			Nous avons tenu quatre réunions d'évaluation avec le GdF.
- Visite d'évaluation finale			

4. Impacts du Projet

Début (diagnostic)

Actuel

- Capitalisation
- Chiffre d'affaires
- Dette à court terme
- Emploi
- Rentabilité
 - * marge bénéficiaire
 - * ratio de rentabilité
 - * taux de rendement du capital investi

PICHE SIGNALETIQUE : GdF/ CELZA-KAMITUGA.

1. Données Descriptives :

Nom de l'entreprise : GdF/ CELZA-KAMITUGA

Propriétaire : Groupement des Femmes de la Paroisse de la CELZA-KAMITUGA.

Type de Société : Pré-Coopérative

Année de création : Juillet 1990

Localisation : KAMITUGA en Zone de MWENGA.

Nature des opérations : Fabrication artisanale de savon

Principaux Problèmes : - Insuffisance du fonds de roulement;
- Suivi et Contrôle de la gestion interne;
- Organisation de la production;
- manque des fonds pour l'installation des équipements.

2. Objectifs visés par le projet :

Objectifs de l'intervention : Amélioration technique et augmentation de la production de savon.

Montant du Prêt et Affectation :

P1 : <u>3.000 \$US</u>	Installation matériel
P2 : <u>1.000 \$US</u>	Fonds de roulement.

Nombre et Montant des Mensualités : P1 : 12 mois; 250 \$US
P2 : 6 mois; 167 \$US

Date de démarrage du remboursement:

Date de Fin de Remboursement :

Taux de remboursement au 31.12.94 :

N.B. : Les remboursements n'ont pas encore commencé. Ils aurait dû commencé le 10 Mai 1994. Lors du COSUP de Décembre 1994; le PASP et la COOCEC- KIVU ont accordé un rééchelonnement de prêt au groupement.

3. Réalisations (Activités)

PREVU	REALISE	ECART	COMMENTAIRE
Au niveau technique:			
- s'assurer de la bonne installation du nouvel équipement et de sa bonne mise en route.	0	100	Le PASP n'a pas voulu accordé le budget nécessaire à l'engagement du consultant technique qui devait réaliser cette activité.
- Assurer un encadrement dans le techniques de fabrication de savon des huiles mélangées	0	100	C'est le même expert qui devait assurer cet encadrement. D'autre part les membres du GdF ont donné avec l'assurance qu'ils maîtrisaient ces techniques.
Au niveau de la gestion :			
- Assurer une formation et installer des outils pour la planification des approvisionnements	100	0	La formation dans ce domaine a été assurée et les outils de ont été conçu et installer dans le système de gestion du GdF.
- Assurer une formation et installer des outils pour le calcul et le suivi des prix de revient et la fixation des prix de vente	100	0	Lors d'une de nos missions sur le terrain, nous avons formé la gérante de l'unité ainsi que ses collaborateurs au calcul du prix de revient.

4. Impacts du Projet

Début (diagnostic)

Actuel

- Capitalisation
- Chiffre d'affaires
- Dette à court terme
- Emploi
- Rentabilité
 - * marge bénéficiaire
 - * ratio de rentabilité
 - * taux de rendement du capital investi

5. Conclusion :

Le GdF/ Mamans TONDE-TONDE a pu réaliser la grande partie de son plan de relance malgré des difficultés d'ordre organisationnel au niveau du groupement. A cause de la conjoncture économique, le groupement n'a pas pu profiter financièrement du crédit PASP après ses efforts de remboursement. Il aurait fallu lui accorder un refinancement en vue de lui permettre de capitaliser financièrement l'intervention du PASP.

Le GdF/ CELZA-KAMITUGA quant à lui pose encore beaucoup des problèmes de gestion interne malgré tous les outils que nous avons mis à leur disposition. Il me semble que c'est la capacité et/ou la volonté d'assurer une bonne gestion qui est en cause au niveau des responsables de cette unité. Malgré le rééchelonnement du prêt qui lui a été accordé; il sera difficile à ce groupement de rembourser les crédits PASP et COOCEC-KIVU.

Fait à BUKAVU, le 03 Mars 1995

Pour le BCL/BEST

Philippe RUVUNANGIZA.

Philippe Ruvunangiza
Chargé de la Promotion des PME.

FICHE SIGNALÉTIQUE DE GROUPE OWEN

DONNÉES DESCRIPTIVES

Nom de l'entreprise : GROUPE OWEN
SOCIÉTÉ AGRICOLE ET DE CARBONISATION
INDUSTRIELLE (SACI)

Propriétaires : - Monsieur LUEMBA LU-BIDI
- Monsieur FOTO WANGU
- Madame MIMBU MBESE (*)
- Monsieur KITOKO YALALA

Type de Société : Société Privée à Responsabilité Limitée
(S.P.R.L.).

Année de sa création : 1976

Localisation : Maluku Inkiene à 80 Km de la ville

Nature des opérations : Carbonisation industrielle

Principaux problèmes (diagnostic)

- 1°) Manque d'un véhicule pour s'assurer les approvisionnements réguliers en matières premières notamment les déchets de bois de SIFORZAL.
- 2°) Le coût de la location d'un véhicule est prohibitif pour l'exploitation régulière de l'entreprise.
- 3°) Il n'est pas toujours facile de trouver au moment voulu un véhicule dont le propriétaire accepte d'aller travailler à 80 Km en dehors de la ville. D'où irrégularité des approvisionnements et baisse considérable de production.
- 4°) L'entreprise est gérée en dehors ou sans tenir compte des techniques modernes de gestion, de vente et de management.

L'entreprise veut donc avoir un camion avec benne basculante afin de lui permettre de s'assurer un approvisionnement régulier en matières premières, d'amplifier et de diversifier ses ventes, de faciliter l'intégration industrielle en revalorisant les déchets de bois de la SIFORZAL, d'offrir à la clientèle un charbon de bonne qualité, de maintenir et de créer de nouveaux emplois et enfin d'augmenter ses recettes et d'améliorer les conditions sociales des travailleurs. Le coût total de la demande s'élève à 80\$.

(*) Madame MIMBU MBESE est gérante Statutaire de l'Entreprise.

Objectif visés par le projet

- financer au profit de l'entreprise un camion avec benne basculante et un fonds de roulement afin de lui permettre d'une part de s'assurer un approvisionnement régulier en matières premières, et d'autre part d'amplifier et de diversifier ses ventes.
- mettre en place un système d'organisation et de gestion et assurer la formation des cadres en gestion et management.

Montant du prêt et affectation

- P1. 25.000 \$US : achat camion d'occasion
- P2 4.000 \$US : fonds de roulement

Nombre et montant des mensualités

15 mois avec 3 mois de différé partiel (capital). Remboursement mensuel.

Date du démarrage du remboursement le 18 Janvier 1994.

Date de fin de remboursement

La date de fin de remboursement initiale était le 18 Juin 1995. Mais la réunion du COSUP tenue le 25 Novembre 1994, avait pris la décision de reachelonner pour une période de 15 mois (soit du 15 Octobre 1994 au 15 Janvier 1996) l'encours du crédit dont le solde se montait à \$US 20.881,00 au taux d'intérêt de 6 % l'an.

Taux de remboursement au 31/12/1994

Réalisation (activités)

Prévus

- 1 - Mettre en place un système d'organisation et de gestion
- 2 - Prendre toutes les dispositions voulues pour assurer la formation du comptable afin de le rendre plus performant dans l'analyse et le suivi de la gestion du prêt notamment en ce qui concerne la gestion interne et la planification stratégique;
- 3 - Cogérer le prêt avec GROUPE OWEN en participant aux décisions de gestion de ce prêt.
- 4 - Prendre toutes les dispositions voulues pour assurer la formation des cadres afin de les rendre plus performants dans l'analyse et le suivi de la gestion du prêt notamment en ce qui concerne la qualité des déchets à livrer.

- 5 - Prendre contact avec BRIKIN afin d'obtenir de lui l'achat du charbon au grand comptant et non à crédit;
- 6 - Assurer le suivi de GROUPE OWEN notamment en ce qui concerne l'utilisation rationnelle du véhicule, la gestion des approvisionnements du matériel et d'équipement, l'évolution de la production et de vente;
- 7 - Assurer à GROUPE OWEN un appui en marketing et à la commercialisation;
- 8 - Assurer la comptabilité de GROUPE OWEN, le signalement des échéances fiscales et l'analyse des risques fiscaux dans les limites des lois et règlements en vigueur qui les régissent;
- 9 - Identifier les contraintes et blocages afin d'élaborer des propositions permettant d'améliorer l'environnement juridique, administratif, financier et technique de GROUPE OWEN.
10. Réaliser une séance d'information du personnel sur le bien fondé de la décision du projet de la reorganisation de l'entreprise.
11. Concevoir un plan de réorganisation.
12. Rédiger 14 descriptions de poste, soit l'ensemble de postes distincts de l'Entreprise.
13. Déterminer le besoin en personnel
14. Mettre en place la nouvelle structure organique.
15. Concevoir et élaborer un manuel de procédures qui fixent le fonctionnement des services des approvisionnements, du traitement des approvisionnements et de production.
16. Préparer et réaliser une session de formation à l'intention du personnel au sujet de leurs nouvelles affectations et de leurs possibilités ultérieures.
17. Évaluer et contrôler les résultats enregistrés pour chacune des activités.

Réalisés

Les points 1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 14 et 16 ont été entièrement réalisés.

Ecarts

Les points 3, 9 et 15 n'ont pas encore été réalisés.

En ce qui concerne la cogestion du prêts avec Groupe OWEN point n° 3, il y a lieu de noter que Madame la Gérante à l'habitude de prendre des décisions d'une manière unilatérale, c'est-à-dire sans se référer à son conseiller qu'est FVE.

En ce qui concerne l'identification des contraintes et blocage afin d'élaborer des propositions permettant d'améliorer l'environnement juridique, administratif et réglementaire de l'entreprise, il y a lieu de noter que son Promoteur l'a marginalisée du secteur structure de l'économie pour échapper au fisc.

En ce qui concerne l'élaboration du manuel de procédure, celui-ci est en cours.

L'évaluation et le contrôle des résultats enregistrés pour chaque activité s'effectue progressivement.

FICHE SIGNALETIQUE DE MIMPRIZA

Nom de l'Entreprise : MAISON D'IMPRIMERIE DU ZAIRE
(MIMPRIZA)

Propriétaire : Monsieur NZITA FUNGI

Type de Société : Entreprise Individuelle

Annee de sa creation : 1985

Localisation : Avenue Likasi n° 6 Zone de la Gombe
à Kinshasa.

Natures des opérations : Imprimerie.

Principaux problèmes (diagnostics)

MIMPRIZA est équipée des machines typ. moins perfectionnées et à capacité réduite. Ceci l'oblige à recourir très régulièrement à la sous-traitance qui présente pour elle beaucoup d'inconvénients et notamment des manques à gagner certains.

Devant l'exigence qualitative de sa clientèle potentielle composée de grands comptes, le Promoteur veut donc se libérer de la sous-traitance et doter son entreprise du matériel nécessaire. Capacité d'améliorer considérablement la qualité d'impression de ses imprimés mais aussi de lui permettre d'exécuter sans heurt d'importantes commandes dont elle est sans cesse l'objet.

Mais le financement sollicité 125.000 \$US est trop élevé par rapport à la capacité du financement du projet PASS.

Aussi il a été envisagé que ce projet d'investissement soit mis en place et financé par modules, les besoins les plus immédiats afin d'atteindre les premières améliorations ayant été :

1) Acquisition de

- ordinateurs PC compatible 386
- imprimante STAR LINEER PRINTSA
- imprimante 386 (matricielle)
- scanner A 4 QTRONIX et OCR Software
- logiciel WP5
- logiciel XEROX VENTURA SOLUTIONS

L'appel technique en gestion est en cours de réalisation.

2) Fonds de roulement.

Le coût initial de ce projet a été évalué à environ 12.500 \$US.

2 - financer le projet

3 - formation

financer l'équipement informatique et un fonds de roulement afin de lui permettre de relancer et d'accroître la production et améliorer la qualité des imprimés.

- mettre en place un système d'organisation et de gestion afin de lui permettre de renforcer la capacité de sa gestion.

Montant du prêt et affectation

P1 : 10.500 \$US : Achat équipement informatique

P2 : 2.000 \$US : Fonds de roulement et complément achat équipement.

Nombre et montant des mensualités

16 mois. Remboursement mensuel.

Date du démarrage du remboursement 15 Mai 1994

Date de fin du remboursement 15 Juillet 1995

La date initiale de fin de remboursement était le 15 Août 1995. Mais la réunion de COSUP tenue le 25 Novembre 1993 avait rééchelonné pour une période de 14 mois (soit du 15 Octobre 1994 au 15 Décembre 1995) l'encadrement du crédit dont le solde se montait à \$US 10.500,00 au taux d'intérêt de 6 % l'an.

Taux de remboursement au 31/12/94 6 % l'an

REALISATIONS (ACTIVITES)

Prévus

- 1 - Concevoir la procédure de suivi;
- 2 - Formation en comptabilité analytique et synthétique, en statistiques comptables;
- 3 - Formation en informatique;
- 4 - Mise en œuvre;
- 5 - Suivi et contrôle des actions entreprises;
- 6 - Financer les dépenses d'entretien et la maintenance de l'équipement;
- 7 - Réaliser une étude de faisabilité pour la mise en œuvre d'un système d'information de gestion.

8. Réaliser une session de sensibilisation du Promoteur et des cadres sur l'utilisation de l'outil informatique.
9. Concevoir et mettre en place la procédure de gestion de la caisse.
10. *Évaluer et contrôler*
 1. La qualité et la tenue des documents de la comptabilité analytique.
 2. L'application du calcul du prix de revient.
 3. La qualité de la production de l'opérateur informatique.
 4. Les résultats enregistrés pour chaque activité.

Réalisés

Le points 1 à 8 ont été entièrement réalisés.

Ecarts

En ce qui concerne la conception et la mise en place de la procédure de gestion de la caisse, il y a lieu de noter que cette activité est en cours.

Les évolutions et le contrôle des résultats enregistrés pour chaque activité s'effectue progressivement.

FICHE SIGNALÉTIQUE DE ACOMMER ZAIRE

Nom de l'Entreprise : ACOMMER ZAIRE
Propriétaire : Monsieur NZAKIMWENA KIANGEBANI
Type de Société : Entreprise Individuelle
Année de sa création : 1970
Localisation : Avenue BABOMA n° 670, Zone de MATETE à Kinshasa.
Natures des opérations : Construction mécanique et métallique

Principaux problèmes (diagnostics)

- non maîtrise de gestion par le Promoteur et le Gérant
- non fiabilité du système d'organisation et de gestion en place
- une très faible utilisation de la capacité installée (41 % en 1993). Cela au fait que l'entreprise ne dispose pas d'équipement de base pour réaliser des travaux de très bonne qualité
- absence du système des comptabilités générale et analytique efficace
- difficultés de fixer les prix de revient et de vente
- manque d'une politique de planification des approvisionnements en matière premières capable de permettre à l'entreprise de réaliser la production en continu
- insuffisance de fonds.

Le coût total de la demande est de l'ordre de \$US 13.000

Objectif visés par le projet

Objectif de l'intervention

Financer un fonds de roulement pour la constitution d'un stock de matières premières pour une période de deux mois.

Permettre l'acquisition de matériel de base et de matériel spécialisé en matière de planification et de gestion adaptée à la taille de l'entreprise.

Montant du prêt et affectation

\$US 13.000 - Fonds de roulement

Nombre et montant des mensualités

12 mois - remboursement mensuel

Date de démarrage du remboursement

Le crédit est resté encore libéré

Date de fin du remboursement

Taux de remboursement au 31 Décembre 1994 à 11'an

Réalisations (activités)

Prévus

1. Concevoir et finaliser le programme de suivi de ACOMMER ZAIRE.
2. Réaliser une session de sensibilisation auprès des employés pour leur expliquer leur rôle tant qu'outil de production, le bien fondé de la réorganisation à venir de ACOMMER ZAIRE et le rôle à jouer par le BCL dans cette réorganisation.
3. Elaborer l'organigramme et rédiger la description de 14 postes, soit l'ensemble de postes de l'Entreprise.
4. Concevoir, élaborer et mettre en place les documents de gestion.
5. Concevoir et mettre en place un cadre de comptes
6. Concevoir et mettre en place la procédure de gestion de la caisse
7. Concevoir et mettre en place la structure du prix de revient.
8. Concevoir et mettre en place la procédure des approvisionnements et de gestion des stocks.

Réalisés

Les points 1 à 5 ont été entièrement réalisés.

Ecarts

Les points 6 et 7 sont en cours de réalisation.
En ce qui concerne le point 8, il ne l'est pas encore.

FICHE SIGNALÉTIQUE DE LA PROVIDENCE

Nom de l'Entreprise : LA PROVIDENCE
Propriétaire : Madame KAWAY MSEMBA
Type de Société : Entreprise Individuelle
Année de sa création : 1984
Localisation : Bld du 30 Juin n° 835. Zone de la
Gombe à Kinshasa.
Natures des opérations : Cachets et gravure
Principaux problèmes : diagnostic

Objectifs visés par le projet

Objectif de l'intervention

Financer un fonds de roulement pour la constitution d'un stock de matières premières pour une période de 12 mois.

Montant du prêt et affectation

P1. 1.800 \$US à 3,5 % l'an pour les matières à importer
P2. 600 \$US à 30 % le mois pour les achats locaux

Nombre et montant des mensualités

10 mois dont un mois de différé partiel sur le capital..

Date de démarrage du remboursement 15 Février 1994

Date de fin du remboursement 15 Décembre 1994

La date initiale de fin du remboursement était le 15 Décembre 1994. Mais la réunion du COGUP tenue le 25 novembre 1994, avait rééchelonné pour une période de 9 mois (soit du 15 Octobre 1994 au 15 Août 1995) l'encours du crédit P1 pour le solde restant à \$US 1.474,00 au taux d'intérêt de 4 % l'an.

Taux de remboursement au 31 Décembre 1994 4 % l'an

REALISATIONS (ACTIVITES)

Prévis

- 1 - Mettre en place un nouveau système comptable;
- 2 - Former le comptable en gestion des stocks;

- 3 - Apporter un appui à l'organisation et à la gestion des ressources et de la production notamment en ce qui concerne l'utilisation rationnelle des fonds disponibles, la gestion des approvisionnements, l'évolution de la production et de la vente, les échéances de remboursement du prêt et fiscales;
- 4 - Apporter un appui en marketing
- 5 - Vérifier et suivre la comptabilité
- 6 - Identifier les contraintes et blocages afin d'élaborer des propositions permettant d'améliorer l'environnement juridique, administratif et réglementaire.
7. Concevoir et mettre en place la structure du prix de revient
8. Concevoir et mettre en place la procédure de gestion de la caisse

Réalisés

Les points 1 à 5 ont été entièrement réalisés.

Ecart

Les points 7 et 8 sont en cours de réalisation.

FICHE SIGNALÉTIQUE DE KUMBU KUMBU

DONNÉES DESCRIPTIVES

Nom de l'Entreprise : Etablissements KUMBU KUMBU
Boulangerie de Lukunga.

Propriétaire : Monsieur KUMBU KUMBU

Type de société : Entreprise individuelle

Année de sa création : 1977

LOCALISATION : Avenue Nzolana n° 12 Quartier Lukunga
KINSHASA/NGAIAMA.

Nature des opérations : Panification et vente de farine de
froment et du blé.

Principaux problèmes (diagnostic)

L'offre totale du pain dans le Quartier Lukunga est estimée à
1.294 kgs de pain par jour contre une demande estimée à 6.532 kgs
par jour soit un déficit de l'ordre de 5.228 kgs par jour.

La part du marché des établissements KUMBU KUMBU est de l'ordre
de 47,5 % sur l'offre totale du pain. Le promoteur veut porter
celui-ci à 60 %. Malheureusement il utilise un four à bois à
capacité réduite. De ce fait, il envisage d'acquiescer :

- un four électrique,
- une chaudière eau industrielle
- cinq charbons
- 200 platines de 60/40 cms et un fonds de roulement afin de lui
permettre d'agrandir sa capacité de production, d'augmenter
son stock de matières premières, de diminuer le coût de
production par unité produite, de porter effectivement sa part
du marché de 47,5 % à 60 % de l'offre totale, d'augmenter son
pain dans le Quartier Lukunga et enfin de réaliser plus de
recettes.

Le coût total de la demande est de l'ordre de 1.350.000.

Le système d'organisation et de gestion sera en accord avec
celui de l'entreprise.

Objectifs visés par le projet

Objectifs de l'intervention

- renforcer le fonds de roulement de l'entreprise
- financer la construction d'un four électrique à l'usage de
l'entreprise
- assurer un accès technique en gestion et comptabilité

Montant du prêt et affectation

P1 : 13.000 \$US construction du four

P2 : 4.000 \$US fonds de roulement.

Nombre et montant des mensualités

24 mois. remboursement mensuel

Date de démarrage du remboursement

Etant donné qu'il s'agit de financer la construction d'un four électrique et que celui n'est pas encore livré, il n'y a donc pas encore des dates du démarrage et de fin de remboursement.

Taux de remboursement au 31 Décembre 1994. 5.5 % l'an.

Réalisations (activités)

Prévus

1. Concevoir et finaliser le programme de suivi
2. Identifier les actions prioritaires à mener.
3. Préparer et réaliser une session d'information des employés sur le bien fondé de la réorganisation de l'entreprise.
4. Elaborer l'organigramme et rédiger la description et profils des postes.
5. Mettre en place la nouvelle structure organique.
6. Préparer et réaliser une session de sensibilisation des employés en fonction de la nouvelle structure.
7. Concevoir et mettre en place la procédure de gestion comptable.
8. Concevoir et mettre en place la nouvelle organisation de la caisse.

Réalisés

Les points 1 à 7 ont été complètement réalisés.

Ecarts

La conception et la mise en place des procédures de gestion comptable et de la caisse sont en cours.

DIAGNOSTIC DE L'ENTREPRISE

Denomination de l'Entreprise : Societe Commerciale et Industrielle
KIESANGALA & FILS (SOCIKI).

Propriétaire : Monsieur KIESANGALA JEAN

Type de Societe : Entreprise individuelle

Annee de sa création : Octobre 1991

Localisation : 5eme rue LIMETE (KINSHASA)

Nature des opérations : Savonnerie.

Principaux problèmes (diagnostics)

- L'entreprise fonctionne en moyenne à 33 % de la capacité de production installée aux motifs ci-apres :
- Manque d'un fonds de roulement suffisant pour assurer un stock régulier des matières premières.
- Il existe un écart considérable entre la capacité du tank de blanchiment (2.000 kgs) et celle du malaxeur (300 kgs). Ce qui fait qu'au lieu de produire la quantité correspondante du savon, soit 6.120 Kgs de savon pour 4.320 Kgs des huiles blanchies, l'entreprise produit en moyenne par semaine 3.715 Kgs de savon (moyenne), soit un déficit de l'ordre de 2.477 Kgs.
- Le transfert des huiles d'un tank à un autre s'effectue manuellement. Cela prend beaucoup de temps et risque d'amorcer rapidement le personnel qui y est affecté.
- Les huiles sont chauffées à bois dont le coût est parfois élevé.

L'entreprise ne dispose pas de stocks suffisants.

En cas d'une grande commande, il y a d'une seule fois un grand retard.

L'entreprise ne dispose pas de stocks suffisants de matières premières techniques ou chimiques de gestion moderne et de matériel.

Le fonds de roulement est insuffisant pour assurer un stock régulier et un matériel complémentaire de savonnerie notamment.

Le coût de transfert des huiles d'un tank à un autre est élevé.

- Une petite capacité de production de savon par semaine et un grand retard de livraison.

- Un tank de stockage d'huile de 5 tonnes
- Un malaxeur de 5 tonnes
- Une boudineuse d'une capacité de 800 Kgs/heures.

L'ensemble lui permettra d'acheter et de se constituer un stock suffisant des matières premières, d'augmenter sa capacité de production et de produire un savon de qualité au moindre coût ce revient.

Le coût total de la demande s'élève à 22.000 \$US.

Objectifs visés par le projet

Objectifs de l'intervention

- renforcer le fonds de roulement de l'entreprise.
- financer la construction d'un nouveau malaxeur.
- mettre en place un système d'organisation et de gestion.
- implanter la comptabilité analytique.
- assurer la formation des cadres en gestion et management.

Montant du prêt et affectation :

P1 \$US 4.500

P2 \$US 1.500

Nombre et montant des mensualités
12 mois, remboursement mensuel

Date de démarrage du remboursement

Le crédit n'ayant pas été libéré il n'y a ni date du démarrage du remboursement ni date de fin de remboursement

Annexe R

*Modalités de gestion
des fonds FA/PME*

Nov. '93

Projet d'Appui au Secteur Privé (PASP)

4. Le dossier bancable

Dans le cas où l'entreprise a fait l'objet d'une étude diagnostique complète, le dossier bancable n'est qu'un extrait du rapport de diagnostic (voir document figurant à cet effet dans le rapport d'août 1993) - les honoraires doivent être alors réduits au minimum. Dans le cas où un dossier bancable est directement monté, les honoraires sont tels qu'ils ont été établis lors de l'offre financière.

5. Le suivi

5.1 L'offre de service (voir: *offre financière*)

Voir 2.4

5.2 Contenu de l'intervention

Chaque dossier est particulier et à ce titre demande un type d'intervention spécifique. Cependant, en général la majorité des entreprises a besoin:

- d'un suivi des prix, taux de change et coûts;
- que soient installés des documents de suivi et de contrôle classiques (stocks, production, véhicules);
- que soient mis en place des livres comptables adaptés;
- que soient dressés un état mensuel des soldes caractéristiques de gestion, un état du remboursement des emprunts et des soldes de trésorerie.

CALCUL DU TAUX D'INTERET EFFECTIF MENSUEL	
DÉBUT/FIN - init.: taper "0", retour, F9, début: taper "1"	1
CONTROLE: Appuyer sur F9, lorsque cellule = "0.00" - ARRET	-0.02

VARIABLES	
Taux annuel de dévaluation monétaire:	2650%
Taux d'intérêt nominal mensuel de l'emprunt:	30%
Nombre de mensualités de remboursement:	12

RÉSULTATS	
Taux mensuel équivalent de dévaluation monétaire:	31.43%
Taux d'intérêt effectif mensuel:	-0.52%

4.1.4 Le dossier bancable

Ne présente aucune difficulté particulière dans la mesure où le dossier diagnostic a été correctement monté. Il s'agit d'en extraire les éléments nécessaires pour satisfaire les besoins des institutions financières. Au besoin, certaines parties pourront être résumées; en effet, il faut que que Document soit assez concis pour permettre à un tiers (le banquier) de prendre une décision éclairée. A ce titre, les honoraires devraient être réduits au strict minimum.

4.2 Mode d'encadrement et de formation des BCL

Si, dans un premier temps, la conception et la diffusion de méthodologies et d'outils généraux étaient indispensables, dans la phase actuelle du projet, nous préconisons une intervention axée sur la réalisation pratique d'études. En effet, quelques soient les mérites d'une méthodologie générale, il n'en demeure pas moins que l'analyse de dossiers différents nécessite des approches spécifiques.

Les experts des BCL ne pourront élargir leur champ de compétences qu'en traitant, de manière adéquate, un grand nombre de dossiers dont la problématique est différente. Par son expertise dans le domaine du redressement des entreprises, CRC SOGEMA devrait donc être en mesure d'apporter une contribution décisive à la formation des experts locaux.

Dans les interventions futures, la SCI devrait mettre l'accent sur:

- la sélection des demandes d'appui en fonction des critères d'admissibilité précédemment énoncés;
- le montage de dossiers de pré-diagnostic axé sur une argumentation

AIDE-MÉMOIRE POUR LA PRÉPARATION D'UN RAPPORT BANCABLE

Le présent aide-mémoire a pour but de faciliter l'élaboration des études de projets destinées à être soumises à des institutions bancaires, à faciliter les évaluations de projets par les organismes financiers et à accélérer le processus de prise de décision d'investissement. En raison du caractère très général de ce document, il se peut qu'il ne convienne pas parfaitement à chaque cas particulier. En tout état de cause, le présent aide-mémoire est destiné à faciliter l'élaboration d'un rapport de faisabilité détaillé, auquel il ne saurait se substituer.

1. PROMOTEURS ET ACTIONNAIRES

- 1.1. Décrire la société projetée (ou existante), la structure de son capital, sa localisation et la nature de ses principales activités, les promoteurs. Références bancaires.
- 1.2. S'il s'agit d'une entreprise en activité, décrire les antécédents qui ont conduit à la constitution de la société de même que son histoire, et indiquer les résultats financiers (bilans et comptes de résultats) pour les cinq dernières années.

2. MARCHÉ

- 2.1. Chiffres de la production/consommation pour les cinq dernières années, y compris les importations et les exportations.
- 2.2. Détails concernant la concurrence (intérieure et étrangère), l'accent étant mis sur les plans d'expansion ou les nouveaux projets des entreprises concurrentes. Indiquer les avantages spécifiques du projet en termes de prix et de qualité.
- 2.3. Prévisions de la production/consommation pour les cinq prochaines années, y compris les importations et les exportations.
- 2.4. Décrire le système de distribution. Y a-t-il des accords de vente avec des sociétés commerciales ou autres? Le cas échéant, joindre copie des contrats.
- 2.5. Y a-t-il des droits de douane, contingents ou autres réglementations susceptibles d'affecter (positivement ou négativement) les ventes dans le pays ou à l'étranger?
- 2.6. Détails concernant la structure des prix et la formation des prix pour les produits existants (concurrence) et envisagés (projet).

3. ASPECTS TECHNIQUES

- 3.1. Description du projet: s'agit-il d'une entreprise d'expansion, de modernisation ou d'une nouvelle entreprise?
- 3.2. Procédé technique adopté, mesure dans laquelle il paraît approprié comparé à d'autres. Références à des projets similaires, de préférence dans les ACP. Donner une brève description des machines et des spécifications de l'usine, ainsi que tous autres éléments importants de l'investissement.
- 3.3. Décrire la capacité de l'usine et la production escomptée du projet.

4. MATIÈRES PREMIÈRES ET EFFECTIFS EMPLOYÉS

- 4.1. Enumérer les matières premières nécessaires et fournir tous détails utiles concernant leurs sources et leur coût. Un approvisionnement permanent et suffisant est-il garanti? Description détaillée des concessions, droits, licences d'importation, contrats d'ad-provisionnement, etc. Dans quelle mesure peut-on prévoir des hausses de coût?

AIDE-MEMOIRE POUR LA PREPARATION D'UN RAPPORT BANCABLE

(suite)

- 4.2. Quelles sont les conditions applicables en matière de main-d'œuvre, locale et expatriée, qualifiée et non qualifiée? Description détaillée de la grille des rémunérations. Les frais en matière de formation, de logement et autres dépenses de personnel sont-ils pris en charge? Description détaillée de la réglementation applicable en matière de travail (permis de travail pour les expatriés, salaire minimum, règles en matière de recrutement et de licenciement, etc.)

5. ORGANISATION ET GESTION

- 5.1. Quelles sont les modalités d'exécution et de supervision du projet? Clés en main? Appel d'offres international ou restreint, procédure amiable? Joindre la liste des fournisseurs pressentis ainsi qu'un aperçu succinct des offres reçues. Calendrier d'exécution.
- 5.2. Description détaillée de l'assistance technique éventuelle, des accords de gestion ou autres, y compris la durée et le coût du projet, etc., en joignant tous renseignements utiles sur l'expérience et la compétence des sociétés ou des particuliers concernés.
- 5.3. Présenter l'organigramme de la société en définissant les fonctions dévolues à chacun des départements ou services. Joindre un bref curriculum vitae personnel du (des) directeur(s) du projet.

6. RÔLE DU GOUVERNEMENT, FISCALITÉ ET DEVICES

- 6.1. Le gouvernement joue-t-il un rôle direct ou indirect dans le projet?
- 6.2. Le projet bénéficie-t-il de mesures d'encouragement ou d'avantages de la part des pouvoirs publics? Quel est son statut par rapport à la législation existante et au code d'investissement?
- 6.3. Description détaillée des modalités selon lesquelles l'investissement doit se faire au bénéfice du projet, en spécifiant si les autorisations des pouvoirs publics sont acquises, notamment en ce qui concerne:
 - Fiscalité: niveau de l'impôt sur les bénéfices, dividendes et autres profits;
 - Rapatriement de fonds d'investissement étrangers: dividendes, cap taux, intérêts et principal de prêts, etc.
 - Réglementation en matière de change applicable à la rémunération du personnel expatrié, aux honoraires de direction, etc.

7. AVANTAGES ÉCONOMIQUES

Description des avantages économiques du projet et de la contribution qu'il peut apporter au pays d'accueil en soulignant plus particulièrement:

- la valeur ajoutée dans le pays et l'utilisation de matières premières locales;
- les liaisons en amont dans les différents secteurs et sous-secteurs;
- les emplois offerts à la main-d'œuvre locale;
- les gains nets en devises à réaliser, etc.

8. DONNÉES FINANCIÈRES

- 8.1. Estimations relatives à l'investissement initial, notamment terrains, bâtiments, travaux de terrassement, matériel et équipement (description détaillée), fonds de roulement, intérêts intercalaires. Faire la distinction entre dépenses en devises et en monnaie locale. Des financements sont-ils prévus au titre des dépassements de devis et des

AIDE-MEMOIRE POUR LA PREPARATION D'UN RAPPORT BANCABLE (suite)

- 8.2 Plan de financement, avec description détaillée de la structure du capital et des conditions de prêt. Quelles autres sources ont été pressenties? Calendrier de remboursement.
 - 8.3. Prévisions concernant la production, les recettes ordinaires et les résultats (coûts et profits) portant sur dix ans de fonctionnement. Pour le détail des dépenses, indiquer les matières premières, la main-d'œuvre, l'énergie et autres types de services, réparation et entretien, dépenses administratives, les frais de commercialisation, les provisions pour amortissements et l'impôt sur les transactions, etc. Calcul du bénéfice brut d'exploitation et du cash-flow net.
 - 8.4. Projections des besoins de trésorerie (cash-flow) pendant la période d'exécution et pour les dix premières années de fonctionnement. Description détaillée des rentrées (indication des sources des financements, c'est-à-dire des participations au capital social et des emprunts, bénéfices nets tels qu'ils figurent au point 8.3 ci-dessus, provision pour amortissements, etc.) et des sorties (investissements et remplacements, fonds de roulement, remboursements des prêts, dividendes de l'exercice précédent ainsi que commissions et impôts sur les bénéfices de l'exercice précédent, etc.).
 - 8.5 Bilans résumés des dix premières années de fonctionnement.
9. NATURE DE L'INTERVENTION SOUHAITÉE DE LA PART DE L'ORGANISME FINANCIER
- 9.1. Description de la nature de l'assistance demandée et calendrier. Conditions des emprunts nécessaires. Estimation relative aux échéances de remboursement. Capital social déjà engagé, compléments requis, etc.

Annexe S

*Méthode pour
le montage des dossiers bancables
et modèle de calcul de taux d'intérêt*

PROJET D'APPUI AU SECTEUR PRIVÉ AU ZAIRE
Projet ZAI/89-008
PNUD - ONUDI - Ministère des PME

RAPPORT DE MISSION
DE L'EXPERT CRC-SOGEA

Août 1993

CRC
SOGEA



- l'expert à constater des faits;
- le constat d'un fait découle soit de l'observation directe, soit de calculs reposant sur des hypothèses vérifiables;
 - les jugements apportés (forces et faiblesses) résultent de la comparaison des faits avec des normes généralement acceptées dans le domaine des affaires;
 - toute recommandation doit être justifiée et chiffrée tant en ce qui concerne son coût que son impact.

Dans certains cas et pour les raisons précisées au paragraphe a) du point 1.2, nous proposons qu'un document simplifié dénommé "dossier bancable" soit préparé. Ce dossier simplifié devrait être préparé notamment lorsque:

- la capacité d'absorption du marché est évidente;
- l'organisation de l'entreprise est très simple;
- le processus de fabrication est très simple ou que les activités rémunératrices sont facilement identifiables;
- le pré-diagnostic a correctement identifié les besoins de l'entrepreneur;
- les montants en jeu sont peu importants (jusqu'à \$US 5 000).

Le document sera alors surtout axé sur les raisons de l'intervention proposée et sur la justification et la valorisation des recommandations.

L'étude diagnostique peut conduire à, au moins, trois types d'actions:

- La préparation d'un dossier bancable: la préparation d'un tel dossier sera nécessaire lorsque l'entreprise a des besoins d'équipements ou d'un fonds de roulement additionnel.
- La préparation d'un contrat de service avec le client: celui-ci couvrira la quote-part de la facturation à charge du promoteur pour les missions de suivi⁵, chaque fois qu'un prêt aura été accordé, et les actions de redressement lorsqu'elles auront été jugées nécessaires.

⁵ Afin d'éviter toute ambiguïté sur le rôle du BCL vis-à-vis de son client, il suffirait que le mandat de suivi confié au BCL fasse partie des obligations reliées à l'emprunt. Le promoteur, via le BCL, serait alors tenu de soumettre au PASP\COOCEC un rapport périodique (dont le contenu sera à spécifier au cas par cas). Il faut noter que ce rapport ne saurait se substituer en aucun cas aux visites régulières que tout organisme financier doit effectuer pour s'assurer de l'emploi des fonds qu'il octroyés. Lors des séances du COSUP, le client, assisté par le BCL, pourrait alors être convoqué pour apporter tout éclaircissement additionnel requis.

PROJET D'APPUI AU SECTEUR PRIVE (PASP)

- L'abandon du dossier: si une sélection sérieuse des demandes d'appui et des pré-diagnostic a été faite, de tels cas devraient être extrêmement rares.

b) Le contexte monétaire du Zaïre

Au paragraphe d) du point 1.2, nous notions le contexte monétaire particulier du Zaïre:

- taux de dévaluation monétaire par rapport au \$US supérieur à 2500% en 1992;
- taux d'intérêt nominal sur les crédits à court et moyen terme de l'ordre de 30% par mois;
- pénurie de liquidités des institutions financières entraînant une dévaluation de facto de la monnaie scripturale;
- constitution d'un important marché de change parallèle; les devises fortes servant de refuge, aux opérateurs économiques, contre la dévaluation.

Dans ce cadre, toute projection financière s'avère difficile. Comme il a pu être constaté auparavant, la conversion en dollars des États Unis ne peut être systématiquement retenue. Nous proposons donc de retenir la démarche suivante:

1. Première alternative: essayer de déterminer s'il existe des modèles d'évolution des prix du produit ou service et des principales composantes de coût. Si de tels modèles existent, il faudrait les appliquer aux calculs prévisionnels.
2. Deuxième alternative: s'il s'avérait impossible de constituer de tels modèles, soit parce que l'information existante est insuffisante, soit qu'aucune corrélation satisfaisante ne puisse être établie, les projections devraient être dressées en \$US. Par contre, les emprunts en zaires étant, dans le cadre du projet, financés par les COOCEC, il ne peut être question d'utiliser, pour fins de calcul de rentabilité, le taux d'intérêt nominal de l'institution.

Il a été conçu, dans le cadre de cette mission, un modèle permettant de calculer le taux d'intérêt effectif en fonction du taux prévu de dévaluation monétaire (par rapport au \$US), du taux d'intérêt nominal et de la durée du prêt. Le tableau de bord de ce modèle figure ci-dessous et un employé permanent du projet a été familiarisé à son utilisation.

CRC
SOGEMA

PROJET D'APPUI AU SECTEUR PRIVE (PASP)

CALCUL DU TAUX D'INTERET EFFECTIF MENSUEL

```
DÉBUT/FIN - init.: taper "0", retour, F9, début: taper "1"      1
CONTROLE: Appuyer sur F9, lorsque cellule = "0.00" - ARRET    -0.02
*****
VARIABLES
Taux annuel de dévaluation monétaire:                        2650%
Taux d'intérêt nominal mensuel de l'emprunt:                 30%
Nombre de mensualités de remboursement:                       12
*****
RÉSULTATS
Taux mensuel équivalent de dévaluation monétaire:            31.43%
Taux d'intérêt effectif mensuel:                              -0.52%
```

4.1.4 Le dossier bancable

Ne présente aucune difficulté particulière dans la mesure où le dossier diagnostic a été correctement monté. Il s'agit d'en extraire les éléments nécessaires pour satisfaire les besoins des institutions financières. Au besoin, certaines parties pourront être résumées; en effet, il faut que ce document soit assez concis pour permettre à un tiers (le banquier) de prendre une décision éclairée. A ce titre, les honoraires devraient être réduits au strict minimum.

4.2 Mode d'encadrement et de formation des BCL

Si, dans un premier temps, la conception et la diffusion de méthodologies et d'outils généraux étaient indispensables, dans la phase actuelle du projet, nous préconisons une intervention axée sur la réalisation pratique d'études. En effet, quelques soient les mérites d'une méthodologie générale, il n'en demeure pas moins que l'analyse de dossiers différents nécessite des approches spécifiques.

Les experts des BCL ne pourront élargir leur champ de compétences qu'en traitant, de manière adéquate, un grand nombre de dossiers dont la problématique est différente. Par son expertise dans le domaine du redressement des entreprises, CRC SOGEMA devrait donc être en mesure d'apporter une contribution décisive à la formation des experts locaux.

Dans les interventions futures, la SCI devrait mettre l'accent sur:

- la sélection des demandes d'appui en fonction des critères d'admissibilité précédemment énoncés;
- le montage de dossiers de pré-diagnostic axé sur une argumentation

Annexe T

Modèle de suivi des prêts

RAPPORT DE VISITE

Nom de l'Entreprise	SODIPHAS S.F.R.L.
Dossier numéro	NYALIS 001
Personne rencontrée	Jean BYAMUNGU LUFUNYILA
Fonctions	Administrateur-Directeur Général
Date de la visite	15 avril 1994
Durée de la visite	10H40-11H25, soit 45 minutes

SITUATION DES REMBOURSEMENTS

Amortissement du crédit P1

Montant : 4.500 USD
 Durée : 12 mois
 Intérêt : 3 % l'an

Période de 1994	En cours en USD	Remboursement capital	Intérêts	Regularité en USD	Nombre échéances non respectées	Montant en arriéré
Janvier	4 500	375	11,25	386,25	-	386,25
Février	4 125	375	10,87	385,21	1	385,21
Mars	3 750	375	9,37	384,37	2	384,37
Avril	3 375	375	8,44	383,44		
Mai	2 999	375	7,50	382,50		
Juin	2 625	375	6,56	381,56		
Juillet	2 250	375	5,62	380,62		
Août	1 875	375	4,69	379,69		
Septembre	1 500	375	3,75	378,75		
Octobre	1 125	375	2,81	377,81		
Novembre	750	375	1,87	376,87		
Décembre	375	375	0,94	375,94		
TOTAL	4 500	4 500	72,00	4 500,00	1	385,21

Amortissement du crédit P2

Montant : 2.500 USD

Durée : 12 mois

Intérêt : 21 % l'an

Periode le 1994	En cours en USD	Remboursement capital	Intérêts	Mensualité	Nombre mensualités non respectées	Montant en attente
Janvier	2 500	45 76	357,14	402,90	1	515 96
Février	2 291 57	299 33	710 42	919 75	1	719 75
Mars	2 193 24	299 33	645 93	954 16	1	954 16
Avril	2 075 31	299 33	591 25	789 59		
Mai	1 956 68	299 33	516 67	725 00		
Juin	1 858 35	299 33	425 39	660 42		
Juillet	1 759 32	299 33	397 51	595 84		
Août	1 641 69	299 33	322 92	531 25		
Septembre	1 523 36	299 33	258 34	466 67		
Octobre	1 405 33	299 33	193 76	402 09		
Novembre	1 287 70	299 33	129 18	337 51		
Décembre	1 170 37	299 33	64 61	272 94		
TOTAL	2 500	2 997 39	4 639 48	6 209 17	12	2 198 76

* La première mensualité a été partiellement payée le 20 janvier 1994.

Date de la prochaine visite	29 avril 1994
Nom et signature des Directeurs du suivi	Joseph M. KYALAMPILWA Jean KABUNBULU

Annexe U

Rapport de dépenses détaillé

PASP - ZAÏRE

Facturation (US)

Objet	Budget	Août 1991 à Juillet 1992	Août 1992 à Juillet 1993	Août 1993 à Juillet 1994	Août 1994 à Juillet 1995	Total	Résiduel
Honoraires sur le terrain	219 240						(27 375)
Gérard Verger			18 430	40 740	-	59 170	
Christian Roy			16 005	-	-	16 005	
Claude Proulx			23 765	-	-	23 765	
Marguerite Képhan		8 250	3 300	3 235	-	14 785	
Jacques Poulin			7 760	-	-	7 760	
Maurice Giroux				43 650	-	43 650	
Roche Côté				50 925	30 555	81 480	
Honoraires au siège	30 250						
Marguerite Képhan		3 520	7 821	7 150	15 037	33 528	(3 278)
Transport aérien	58 500						
Marguerite Képhan		11 537	4 522	2 791	-	18 850	966
Claude Proulx		-	3 891	-	-	3 891	-
Jacques Poulin		-	4 001	-	-	4 001	-
Christian Roy		-	3 891	-	-	3 891	-
Gérard Verger		-	3 720	4 586	-	8 306	-
Maurice Giroux		-	-	4 860	-	4 860	-
Roche Côté		-	-	8 789	4 944	13 733	-
Déplacement local							
Bukavu/Kushava (A/R)	8 000		1 495	3 030	1 219	5 744	2 256
Kushava (auto)	5 000		1 610	2 700	600	4 910	90
Bukavu (auto)	2 400		400	1 150	150	1 700	700
Indemnités de séjour	89 725						
Kushava		1 100	26 446	46 309	8 944	82 799	(997)
Bukavu		-	798	5 928	1 197	7 923	-
Rencontre ONUDI/Vienne	1 885	1 260		1 520		2 780	(895)
Secrétariat	8 000	511	4 117	11 125	1 726	17 479	(9 479)
Expert National	27 000						27 000
Total	450 000	26 178	131 974	218 488	64 372	461 012	(11 012)
Résiduel		423 822	291 848	53 360	(11 012)		

PASP - ZAÏRE

Facturation détaillée et
solde budgétaire (\$ US)

Objet	Budget contractuel	Août 1994	Septembre 1994	Octobre 1994	Novembre 1994	Décembre 1994	Janvier 1995	Février 1995	Mars 1995	Avril 1995	Mai 1995	Jun 1995	Juillet 1995	Total
Honoraires sur le terrain R. Core	219 240		3 395	10 185	4 850	485	1 940	5 820	3 880					30 555
Honoraires au siège	30 250	1 650	1 100	550			275				970	7 582	2 910	15 037
Transport aérien	58 500		1 804	80	100		2 960							4 944
Déplacement local Bakavu Kinshasa(A-R) Kinshasa (amb) Bakavu (amb)	8 000 5 000 2 400			631 300 50	100 50			588 100 50	100					1 969
Indemnités de séjour Kinshasa Bakavu	89 725			4 580 570	1 603 228			2 061 228	700 171					10 141
Régime CNUCED-Vacine	1 885													
Secrétariat	8 000	200	22	458	362		29	42	502				111	1 726
Fuel et National	27 000													
Total	450 000	1 850	6 321	17 404	7 293	485	5 204	8 889	5 351	561	970	7 582	3 021	68 372
Residuel		51 510	45 189	27 785	20 492	20 007	14 803	5 914	561	561	(4 099)	(7 991)	(11 012)	

PASP - ZAÏRE
Facturation détaillée et
solde budgétaire (\$ US)

Objet	Budget contractuel	Août 1993	Septembre 1993	Octobre 1993	Novembre 1993	Décembre 1993	Janvier 1994	Février 1994	Mars 1994	Avril 1994	Mai 1994	Juin 1994	Juillet 1994	Total
Honoraires sur le terrain Gérard Verger Marguerite Képhart Maurice Giroux Roch Côté	219 240	5 820	4 850	12 610	5 820		11 640 2 750 11 640 3 880						485 9 215 9 215	138 550
Honoraires au siège Marguerite Képhart	30 250	550	275	550		1 100	1 650	1 100	550	1 100		275		7 150
Transport aérien Marguerite Képhart Roch Côté Gérard Verger Maurice Giroux	58 500		4 192				2 791 1 073 4 586 4 860					894	722 1 908	21 026
Déplacement local Bukavu-Kuushasa(A/R) Kuushasa (auto) Bukavu (auto)	8 000 5 000 2 400					1 137 400 400	759 500 100	378 400 200					615 300 100	6 880
Indemnités de séjour Kuushasa Bukavu	89 725	1 145			7 379		8 931 912	7 328 1 368	7 099 1 767	5 038 1 140		6 183	3 206 741	52 237
Rencontre ONUDI-Vienne	1 885											1 292	228	1 520
Secrétariat	8 000		27	92	214	90	4 651	871	1 129	1 411	126	1 668	646	11 125
Expert National	27 000													
Total	450 000	7 615	9 344	13 252	15 350	1 190	60 721	11 015	31 455	27 978	1 296	20 400	16 849	238 488
Residuel		284 233	274 889	261 637	246 287	245 097	184 374	153 329	119 824	91 896	90 600	70 200	53 360	



PASP - ZAÏRE
Facturation (US)

Objet	Budget	Août 1992	Septembre 1992	Octobre 1992	Novembre 1992	Décembre 1992	Janvier 1993	Février 1993	Mars 1993	Avril 1993	Mai 1993	Juin 1993	Juillet 1993	Total
Honoraires sur le terrain - Gérard Verger - Christian Roy - Claude Proulx - Marguerite Képhart - Jacques Poulin	219 240					16 005 10 670 3 300 7 760						7 275	11 155	69 260
Honoraires au siège - Marguerite Képhart	30 250	550	2 200	1 650	275	550	1 100	160			393	943		7 821
Transport aérien - Marguerite Képhart - Claude Proulx - Jacques Poulin - Christian Roy - Gérard Verger	58 500		638 141 107 3 893	- 3 750 -	3 884 -	3 750 -	144					1 220		20 027
Déplacement local - Bukavu/Kushasa(A/R) - Kushasa (auto) - Bukavu (auto)	8 000 5 000 2 400			100	680 730 200	370						170	815 240 200	3 505
Indemnités de séjour - Marguerite Képhart - Claude Proulx - Jacques Poulin - Christian Roy - Gérard Verger	89 725			1 374	- 4 462 3 206 4 809	1 603 4 351						2 748	4 691	27 244
Recherche ONUDI/Vienne	1 885													
Secrétariat	8 000	128	281	485	1 084	408	406	751	346		20	89	119	4 117
Expert National	27 000													
Total	450 000	678	7 260	7 359	37 050	44 142	1 650	911	346	-	413	14 945	17 220	131 974
Résiduel	-	449 322	442 062	434 703	397 653	353 511	351 861	350 950	350 604	350 604	350 191	335 246	318 026	

Taux : 1.1834 US

08/95

DÉPENSES DU PROJET
DP/ZAI/89/008
D'AOÛT 1991 À JUILLET 1992
EN DOLLARS US

Type de dépense	Taux journalier	Août 1991	Septembre 1991	Octobre 1991	Nov. 1991 Juin 1992	Juillet 1992	Total	Facturable	Contribut. CRC
A - Honoraires									
Associé responsable	577	-	4 962,20	1 731,00	-	2 308,00	9 001,20	-	9 001,20
Chef du projet	577	3 404,30	5 827,70	230,80	-	2 308,00	11 770,80	11 770,80	-
Sous-total Honoraires	577	3 404,30	10 789,90	1 961,80	-	4 616,00	20 772,00	11 770,80	9 001,20
B - Dépenses									
- Transport aérien Mission Kephart-Vienne		3 135,77	-	-	-	3 230,00	6 365,77	6 365,77	-
Mission Cholette-Vienne		-	-	-	-	3 230,00	3 230,00	-	3 230,00
Mission Kephart-Kinshasa		-	5 171,29	-	-	-	5 171,29	5 171,29	-
Mission Côté-Kinshasa		-	4 781,27	-	-	-	4 781,27	-	4 781,27
- Indemnités de séjour Mission Kephart-Vienne	180	540,00	-	-	-	720,00	1 260,00	1 260,00	-
Mission Cholette-Vienne	180	-	-	-	-	720,00	720,00	-	720,00
Mission Kephart-Kinshasa	220	-	1 100,00	-	-	-	1 100,00	1 100,00	-
Mission Côté-Kinshasa	220	-	1 100,00	-	-	-	1 100,00	-	1 100,00
- Frais de communications		21,52	121,99	95,72	212,78	-	452,01	452,01	-
- Frais de courrier		11,03	17,04	14,97	15,68	-	58,72	58,72	-
Sous-total Dépenses		3 708,32	12 291,59	110,69	228,46	7 900,00	24 239,06	14 407,79	9 831,27
TOTAL		7 112,62	23 081,49	2 072,49	228,46	12 516,00	45 011,06	26 178,59	18 832,47

CRC SOGEMA INC.

Company of

10000

