



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

15711

MISE EN PLACE ET
FONCTIONNEMENT DE LA ZONE FRANCHE
D'INGA (ZOFI)

DP/ZAI/81/015
REPUBLIQUE DU ZAIRE

Rapport sur la mission d'évaluation *

Préparé pour le Conseil Exécutif de la République du Zaïre
par le Programme des Nations Unies pour le Développement et l'Organisation
des Nations Unies pour le Développement Industriel

Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
Vienne

* Ce document n'a pas fait l'objet d'une mise au point rédactionnelle.

Notes explicatives

Sauf indication contraire, le terme "dollar" (\$) s'entend du dollar des Etats-Unis d'Amérique.

L'unité monétaire de la République du Zaïre est le Zaïre (Z). Durant la période sur laquelle porte le présent rapport, la valeur du dollar des Etats-Unis en Zaïres était 1 \$ = 56,50 Z.

La barre transversale (/) entre deux millénaires, par exemple 1984/85, indique une campagne agricole ou un exercice financier.

Le trait d'union (-) entre deux millénaires, par exemple 1981-1985, indique qu'il s'agit de la période entière, y compris la première et la dernière année mentionnées.

Les appellations employées dans cette rubrique et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI) aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites.

La mention dans le texte de la raison sociale ou des produits d'une société n'implique aucune prise de position en leur faveur de la part de l'ONUDI.

Ce rapport n'a pas fait l'objet d'une mise au point rédactionnelle.

TABLE DES MATIERES

	<u>Page</u>
Resumé des conclusions et recommandations.....	iii
Liste des abréviations et des sigles utilisées.....	xi
Introduction.....	1
Chapitre I: PREPARATION DU PROJET.....	4
A. Objectifs du projet.....	4
B. Cadre économique et institutionnel.....	5
C. Schema et contenu du projet.....	8
Chapitre II: EXECUTION DU PROJET.....	10
A. Mise à disposition des apports.....	10
B. Exécution des activités du projet.....	12
Chapitre III: RESULTATS OBTENUS PAR LE PROJET ET REALISATION DE SES OBJECTIFS.....	15
A. Résultats.....	15
B. Réalisation des objectifs immédiats.....	18
C. Contribution à l'atteinte de l'objectif de développement..	19
Chapitre IV: CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS.....	20
A. Conclusions.....	20
B. Recommandations et orientations en vue d'une action future de la ZOFI	27

ANNEXES

I. Termes de référence de la mission d'évaluation tripartite.....	32
II. Liste de personnes rencontrées par la mission.....	35
III. Liste des documents consultés par la mission.....	37
IV. Liste des bourses et voyages d'études.....	39
V. Relevé des missions dans le cadre du projet.....	40
VI. Carte du Zaïre.....	42

RESUME DES CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

LE PROJET

Objectifs

Le déroulement du projet a été sérieusement handicapé notamment par des facteurs exogènes, non maîtrisables par le projet lui-même, la ZOFI et le Conseil Exécutif, entraînant par contrecoup des difficultés internes au ZAIRE et non surmontables dans le court et moyen terme.

a) Conjoncture internationale défavorable

- diminution notable des investissements extérieurs vers les pays en voie de développement.

- rétrécissement corrélatif du marché international de certains produits d'exportation qui ont provoqué le chute de ses cours.

b) Projets industriels trop ambitieux et prématurés pour le pays

c) Infrastructures physiques d'accueil insuffisantes ou inexistantes

d) Surdimensionnement des installations hydroélectriques d'INGA sans étude préalable sérieuse de l'utilisation de l'énergie à produire.

Les objectifs de développement fixés n'ont pas été atteints. Ils étaient disproportionnés par rapport aux moyens mis à la disposition du projet et trop dépendants de facteurs exogènes au projet.

Remarquons néanmoins que les objectifs immédiats ont été atteints par la mise en place de la ZOFI et l'organisation de son administration.

Justification du Projet

La justification de l'assistance technique PNUD/ONUDI présentée sur le document de projet donne l'impression que l'aménagement du port en eau profonde à MOANDA-BANANA, la prolongation de la route asphaltée et la voie du chemin de fer jusqu'à Banana avaient été déjà réalisés alors que, dans la réalité, ces infrastructures de base en étaient encore au stade de l'avant-projet.

Par ailleurs, on mentionne que la fonction de la ZOFI serait aussi de coordonner les investissements en cours (ceux des infrastructures, sans doute), quand, dans la réalité, ces financements n'étaient encore pas même décidés et encore moins assurés. Dans tous les domaines, les prévisions étaient par trop optimistes.

Résultats constatés

Pour ce qui se rapporte aux résultats escomptés, la mission a pu se rendre compte que dans l'ensemble, tous ont été obtenus. L'Administration de la ZOFI est maintenant en place avec à sa tête un Administrateur Général et quatre services fonctionnant. Cependant, un plan d'aménagement des infrastructures du ressort géographique de la ZOFI était prévu comme produit du projet, sans que des apports de la contrepartie nationale et du PNUD aient été décidés en conséquence. Ces travaux ont été, en partie, pris en compte par des coopérations bilatérales au sein de la ZOFI.

En ce qui concerne les objectifs de formation, les objectifs ont été atteints. Cependant, ici aussi, les objectifs, produits attendus et apports du projet n'étaient pas en rapport, car la formation dans la préparation et négociation des dossiers de projets à niveau technologique et financier élevés, aurait eu besoin d'apports et d'une période de temps beaucoup plus importants.

Activités

Rien à signaler sur les activités prévues dans le document. Elles se sont déroulées selon les prévisions.

Apports

L'apport du Conseil Exécutif s'est déroulé normalement.

En ce qui concerne l'apport du P.N.U.D., on peut noter l'absence d'un C.T.P. à temps complet à partir d'avril 1983. La présence périodique d'un conseiller technique, bien que dynamique et très engagé, n'a pas permis de mettre en place un C.T.P. permanent jusqu'à juillet 1985, lorsque le conseiller principal hors-siège a pris ces fonctions.

Le conseiller en domaines industriels prévu au document de projet n'a jamais été recruté. Pour les consultants à court terme, on note les visites d'une vingtaine (Annexe V).

Il est probable que l'expert économiste du projet aurait dû intervenir plus souvent pour assurer une meilleure évaluation économique des projets, individuellement et dans son ensemble.

CADRE INSTITUTIONNEL ET POLITIQUE

Le projet est né et s'est développé sous l'autorité du BUREAU DE LA PRESIDENCE DE LA REPUBLIQUE ce qui lui conférait alors un niveau de contact élevé. A partir de Février 1983, l'activité de la ZOFI a été placée sous tutelle du DEPARTEMENT DU PLAN, ce qui a eu pour résultat immédiat de réduire son audience et ses moyens d'action. Cela correspond aussi à la période des difficultés naissantes et importantes rencontrées par les plus grands projets industriels en charge de la ZOFI.

L'édification de la ZOFI s'est effectuée en l'absence de tout schéma directeur du développement à moyen et long terme du secteur secondaire, au sein duquel elle aurait dû logiquement insérer et intégrer son activité. L'institution s'est donc trouvée sans guide et seule en face des multinationales étrangères et puissantes.

Les essais antérieurs de développement industriel, compte tenu de la faiblesse du pays en connaissances et argumentations n'ont pas pu obtenir les résultats escomptés. Pour ces diverses raisons, le CONSEIL EXECUTIF a décidé de préparer et mettre en vigueur pour le 1er. Janvier 1986, le premier Plan Quinquennal de Développement Socio-Economique du ZAIRE. A partir de ce Plan, il est envisagé la mise en place d'un schéma directeur du développement du secteur secondaire, pour le moyen et le long terme. En ce qui concerne le secteur secondaire, ce premier plan de développement met l'accent prioritaire sur la réhabilitation de l'appareil industriel existant.

Le texte du plan reconnaît que la vocation de la ZOFI, telle que définie, est difficile à concrétiser pour la réalisation des grands ensembles industriels à haute consommation énergétique, orientés essentiellement vers la fabrication des produits d'exportation. La ZOFI, toujours selon le plan, devra compléter son action par la promotion de moyennes industries orientées vers les besoins du marché national, tout en aidant au développement et au resserrement du tissu industriel zaïrois. Cette fonction n'est pas prévue dans le mandat originel de la ZOFI.

Un autre changement fondamental s'est produit au cours de l'année 1985 et s'est répercuté dans le Plan. Maintenant, le Plan stipule que les investissements industriels seront pris en charge par les capitaux du secteur privé (nationaux ou étrangers). Cela modifie radicalement les règles du jeu et augmente substantiellement les difficultés inhérentes au montage financier et à la promotion de ces grands projets, en reportant encore dans le temps, la mise en place de ceux-ci.

Le Plan Quinquennal a fait l'objet, pour les trois premières années 1987-1989, de la publication d'un programme triennal prioritaire. Dans ce programme, les seuls investissements publics en rapport avec la ZOFI sont:

1^o) La prolongation de la ligne INGA-BOMA de 110-130 kVA jusqu'à MOANDA (585 millions de Z).

2^o) La réhabilitation et entretien de la route BOMA-MOANDA, intégrée dans le programme général de la réhabilitation des routes.

FORMULATION DU PROJET

Le projet a été formulé au travers d'une assistance préparatoire qui s'est étalée sur deux années: 1980 et 1981. Cette assistance préparatoire a été apportée au groupe d'étude du projet "ZONE FRANCHE D'INGA".

Dès le début, le projet s'identifie avec la création et la mise en place de l'Administration de la dite Zone, mais l'accent y est mis sur le support direct à l'identification, la préparation, les négociations et éventuellement jusqu'à la mise en place des grands projets industriels. Cette approche nous semble correcte car l'identification, la négociation et l'implantation d'usines demandait des efforts plus importants que la mise en place de l'organisation chargée de l'Administration du régime de la ZOFI. Le projet était néanmoins situé à un niveau de risques très élevé avec un taux d'incertitudes très important. Il dépendait d'un nombre trop important d'hypothèses critiques se rapportant à des facteurs, dont le contrôle de l'évolution lui échappait.

Les espérances trop ambitieuses en termes d'implantation d'usines étaient codifiées par les objectifs de développement fixés au projet ainsi que la création des conditions les plus favorables, pour permettre cette implantation.

EN RESUME

a) Les objectifs de développement n'ont pas pu être atteints. Cela est dû essentiellement aux facteurs exogènes non maîtrisables et au degré de risque et d'incertitude élevé des implantations au Zaïre de trop gros investissements industriels.

b) Les objectifs immédiats ont été atteints par la mise en place de l'Administration de la ZOFI.

c) Les produits et les activités du projet PNUD/ONUUDI se sont déroulés comme prévu et au mieux, compte tenu de la mouvance de la situation entre le début du projet et la date de cette mission d'évaluation.

d) Les supports PNUD (sauf C.T.P. et expert domaines industriels) et du Conseil Exécutif ont été délivrés comme prévu.

RECOMMANDATIONS ET ORIENTATIONS EN VUE D'UNE ACTION FUTURE DE LA ZOFI

Le projet ONUUDI actuel se termine au 31.12.1986. Sa prolongation ultérieure dans le cadre du IVe quinquennat d'assistance du PNUD n'a pas encore fait l'objet d'une décision officielle.

Les recommandations en matière d'assistance technique pour le futur présupposent une réorientation des objectifs de la ZOFI, ce qui implique une modification correspondante de son statut institutionnel. Le futur et les nouvelles orientations de cette organisation sont encore à l'étude au Département du Plan. La mission a été informée que ses suggestions seraient prises en considération dans cette étude.

L'expérience a prouvé que l'objectif principal de la ZOFI (constitué par la rentabilisation d'INGA I et II et qui se traduirait par l'installation d'industries à haute intensité de consommation énergétique) n'est pas réalisable à court et moyen terme (au moins 5 ans).

Pour le moment présent, il n'est pas possible de maintenir l'Administration de la ZOFI à son niveau actuel sans compléter son programme de travail. D'une part, il existe des capacités institutionnelles et des ressources humaines formées à la ZOFI. Elles doivent être utilisées à leur meilleur rendement. D'autre part, il existe des lacunes dans la problématique du développement industriel à court terme du Zaïre. Ces lacunes ont besoin d'être comblées. Elles consistent surtout dans les créneaux suivants:

1^o) Promotion de projets industriels de plus petite taille auprès d'investisseurs étrangers et nationaux;

2^o) Accueil et suivi des mêmes investisseurs par un service, ou guichet unique^{*};

3^o) Etude des parcs et zones industriels **/;

4^o) Création d'un porte-feuille de projets identifiés;

5^o) Evaluation des dossiers de projets.

La dimension de ces projets industriels serait en rapport direct avec les possibilités financières et les capacités techniques réelles surtout en ressources humaines du Zaïre et se situerait au niveau de la petite et moyenne entreprise industrielle.

*/ Déjà proposé pour les projets sous le régime de ZOFI.

**/ Travail déjà commencé au sein de la ZOFI au travers de la Coopération Française.

Les capacités de l'Administration de la ZOFI pourraient être utilisées dans cette direction. Cette Administration pourrait éventuellement être reconvertie en une agence de développement industriel qui pourrait s'étendre sur l'ensemble du territoire ou sur le BAS-ZAIRE et KINSHASA, dans une phase initial'. Le tout devrait s'inscrire dans un schéma d'industrialisation à préparer et mettre en place pour le ZAIRE au sein du Département de l'Economie Nationale et Industrie. Le reliquat de l'assistance PNUD/ONUDI prévue pour le reste de 1986 devrait être utilisé pour la réorientation des activités de la ZOFI vers ces nouveaux buts.

Dans le prochain programme quinquennal du PNUD on devrait prévoir de l'assistance pour aider la nouvelle organisation à accomplir ses nouvelles tâches.

LISTE DES ABBREVIATIONS ET DES SIGLES UTILISEES

ANEZA:	Association National des Entreprises du Zaïre
CTP:	Conseiller Technique Principal
DTS:	Droits de tirage spéciaux
EFI:	Electro-Fertilizers International
FMI:	Fonds Monétaire International.
GTZ:	Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (Organisation de la coopération de la République Fédérale d'Allemagne dans le Secteur Industriel)
kVA:	kilo Volt Ampère
MW:	megawatt
OEBK:	Organisation pour l'équipement de Banana-Kinshasa
ONUFI:	Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
OPEZ:	Office de promotion de petites et moyennes entreprises zaïroises
PME:	Petite et moyenne entreprise
PNUD:	Programme des Nations Unies pour le Développement
S.I.D.F.A.	Senior Industrial Development Field Adviser (Conseiller Principal hors-siège pour le développement industriel)
SOFIDE:	Société Financière de Développement
ZOFI:	Zone franche d'INGA
Z:	Zaïre - monnaie nationale

INTRODUCTION

La "ZONE FRANCHE D'INGA" (ZOFI) est un régime d'incitations économiques et fiscales et de garanties octroyées aux investissements industriels désirant s'installer dans la région du BAS-ZAIRE et KINSHASA.

La création de la ZOFI était prévue pour faciliter la rentabilisation des installations hydroélectriques d'Inga I et II dont la puissance installée correspond à 1750 MW et dont moins de 20 pour cent est utilisée à l'heure actuelle. En plus et en dehors de la ZOFI, une ligne d'une puissance de 560 MW à très haute tension, en courant continu, d'une longueur de 1750 km a été construite et terminée en 1983 avec pour objectif la livraison aux industries installées au SHABA, - dont seulement à peine 200 MW semblent être utilisés.

Il était prévu que la ZOFI pourrait accueillir des industries représentant des investissements de plusieurs centaines de millions de dollars par le moyen de "joint ventures" avec des multinationales apportant au ZAIRE des technologies de pointe dans les filières choisies. Dans ce cadre, l'assistance technique du PNUD a été sollicitée. Une suite positive a été donnée à cette demande sous la forme du projet PNUD/ONUFI-DP/ZAI/81/015. Une mission d'évaluation tripartite était prévue en fin de période du projet, conformément aux politiques et procédures établies par le PNUD.

Les grands projets industriels et leurs infrastructures devaient logiquement être parvenus à la fin de la phase des études de pré-investissement, pour entrer dans la période active de leur réalisation sur le site prévu à cet effet. Par voie de conséquence, le rôle promotionnel de la ZOFI devait s'en trouver intensifié.

Les conclusions et recommandations de cette évaluation sont prévues pour aider à définir la nouvelles orientation de la ZOFI, et, si jugé utile, l'assistance technique adéquate.

Les termes de référence de cette mission d'évaluation font l'objet de l'annexe I de ce document.

Les membres de la mission d'évaluation désignés par les parties respectives étaient:

Monsieur Marc Payot, consultant pour le siège du PNUD, responsable de l'équipe d'évaluation.

Citoyen Kazadi N'duba wa Dile, professeur d'économie à l'Université de Kinshasa, représentant le Conseil Exécutif.

Monsieur Oscar Gonzalez-Hernandez, Administrateur Principal du Développement Industriel - Section des études par pays et régions- Délégué par le siège de l'agence d'exécution, l'ONUDI.

La mission s'est déroulée du 21 au 30 mai 1986. Les membres ont eu des contacts avec les départements et organisations comme indiqué dans l'annexe II.

Le rapport qui suit est basé sur les échanges de vues effectués lors des discussions tenues au cours de ces contacts ainsi que sur l'analyse des documents émanant de sources différentes dont il est fait état sur l'annexe III.

La mission a présentés conclusions et recommandations préliminaires lors de la réunion finale au Département du Plan le 30 mai 1986.

A cette réunion assistaient les représentants:

a) du Département du Plan, en la personne du citoyen Conseiller Juridique Maître Lokwa Ilwaloma.

b) de la ZOFI, en la personne du Citoyen Mubake Nombi K.K.B., Ingénieur Civil, Assistant de l'Administrateur Général.

c) du PNUD, M. Lubuele Luansende Malundu, administrateur du programme.

d) des trois membres de la mission d'évaluation.

Parmi les réunions de travail préparatoires importantes auxquelles a pu participer la mission, il convient de signaler les suivantes:

a) Une réunion au bureau du Président de la République, avec le citoyen Conseiller Economique, Kinzonzi.

b) Une réunion avec le citoyen Conseiller Economique à la Primature, Mubake.

c) Une réunion avec le citoyen commissaire d'Etat Mokonda à l'Economie accompagné de son conseiller principal, Citoyen Gamela.

d) Une réunion avec le Citoyen Secrétaire d'Etat au Plan Kasereka chargé du dossier ZOFI.

Au cours de ces réunions, situées à haut niveau de décision, il a été examiné de quelle manière pour l'avenir pourraient être utilisées et valorisées la compétence et l'expérience capitalisée par la ZOFI depuis sa création.

PREPARATION DU PROJECT

A. Objectifs du projet

L'objectif principal de développement défini dans le document de projet visait à créer les conditions les plus favorables pour une meilleure utilisation du complexe hydro-électrique d'INGA. Ceci au moyen de l'implantation d'industries grandes consommatrices d'électricité basées, chaque fois que faire se pouvait, sur la transformation des ressources naturelles du pays (Agriculture et Mines).

Cela devait entraîner l'introduction dans le pays de nouvelles technologies et aussi la création de nouveaux emplois, tout en contribuant pour une part importante à l'amélioration de la balance commerciale, étant donné l'orientation prévue de cette production vers les marchés d'exportation pour les entreprises à créer.

Néanmoins, cet objectif exprimé de manière trop générale était insuffisamment précisé et obéissait par ailleurs à des variables exogènes situées hors de la maîtrise du projet, car la création des conditions favorables à l'implantation au ZAIRE de telles usines qui entraînent de gros investissements, dépend, dans une grande mesure, de l'attrait du pays d'implantation auprès des pays d'origine des compagnies multinationales susceptibles de s'intéresser à ce genre de projets. Hors, l'attrait du ZAIRE auprès des investisseurs étrangers, soit au moment de la rédaction du document de projet, aussi bien qu'à l'heure actuelle, est extrêmement faible. Ce manque d'intérêt est encore aggravé par la crise économique internationale qui freine considérablement le mouvement des capitaux des pays développés en direction de ceux en développement. A cela il convient d'ajouter la baisse importante des cours internationaux des produits résultant de quelques uns de ces projets, tels que l'aluminium (projet ALUZAIRE) et l'ammoniaque (projet EFIZAIRE).

L'objectif immédiat défini dans le document du projet est celui de participer à la création et à la mise en activité d'une organisation autonome chargée de l'administration de la ZOFI.

Cet objectif assez clair et correct a été atteint, bien qu'aucun projet industriel ne se soit encore implanté sur la ZOFI et ceci après 5 années d'activité. Il nous semble que cette situation doit encore se prolonger pour une durée qui vraisemblablement se situera au delà du moyen terme.

B. Cadre économique et institutionnel

Les éléments contenus dans le rapport économique de la Banque Mondiale en date du 29 mars 1985 font ressortir ce qui suit:

Depuis 1978, les souhaits du Zaïre et des principales aides s'intéressant à l'assainissement de l'économie zaïroise ont été formulés dans l'ordre suivant:

a) Amélioration de la situation économique et financière avec l'assistance du FMI.

b) Dette extérieure principale du ZAIRE rééchelonnée.

c) Réforme des institutions.

d) Préparation et justification d'un programme d'investissements publics accompagné d'une nouvelle et plus réaliste appréciation du montant et de points d'application des aides extérieures.

Le précédent scénario établi avec le FMI à été rendu caduque en 1982 après la carence du ZAIRE à exécuter les conditions préalables qui avait, accumulé vers les dernières années de la décade de 70, un déficit budgétaire record (aussi bien en termes absolus que relatifs, avec une réduction importante du PIB.). Une baisse importante du prix du cuivre, une diminution du montant à moyen et long terme des aides extérieures expliquent aussi la baisse du PIB.

Les efforts de relance du scénario précité ont débuté en fin 1982, et les premiers résultats positifs ne se sont fait sentir qu'un an plus tard, en décembre 1983, quand le FMI a approuvé le nouvel accord avec le ZAIRE. Un

rééchelonnement raisonnable de la dette extérieure a été conclu avec le Club de Paris en même temps qu'une remise à jour du programme des investissements publics, qui à cette occasion a été présenté au groupe consultatif. Le Zaïre a alors accepté et a rempli toutes les conditions de l'accord avec le FMI.

Les bases pour l'accord avec le FMI et le Club de Paris ont été préparées en septembre 1983 quand le Zaïre a promulgué un nombre intéressant de mesures économiques et financières, visant à son redressement.

Les plus importantes de ces mesures étaient:

a) Une dévaluation importante de la monnaie (77,5 pour cent du Zaïre de sa valeur officielle du moment par rapport au D.T.S.)

b) Introduction d'un régime transitoire du taux de change devant viser à l'unification en février 1984 des deux taux de change alors en vigueur.

c) Une libéralisation importante et une simplification correspondante des systèmes de change y compris une réelle simplification de l'application des taxes douanières, libération du contrôle de la plupart des prix, incluant les produits agricoles aux producteurs, ainsi que des taux d'intérêts.

Il convient de rappeler que les difficultés économiques rencontrées en 1983 sont liées aussi à des facteurs extérieurs mais aussi en partie dues au fait que les bénéfices du FMI et du programme du Club de Paris ne se sont pas faire sentir, sinon jusqu'à l'année suivante.

Le PIB, cependant, augmentait de 1 pour cent en termes réels, grâce à la réactivation de la production minière et tout particulièrement des activités pétrolière et diamantifère.

L'impact favorable de la dévaluation sur les revenus du Gouvernement, conjointement avec la diminution de dépenses, a aidé à réduire le déficit budgétaire de 10 pour cent à 4 pour cent du PIB. Cependant, le taux d'inflation a doublé en liaison directe avec l'importance de la dévaluation. Il a atteint 76 pour cent pour 1984.

En 1984, la croissance des exportations a augmenté de près de 20 pour cent en termes nominaux en comparaison des chiffres antérieurs. Les importations enregistrées de marchandises ont pu cette année augmenter pour la première fois depuis 1980. Le déficit budgétaire était réduit en même temps à 3,5 pour cent du PIB, partiellement limité par les augmentations de salaires. En se basant sur les premières estimations, le PIB a donc augmenté réellement de 2,5 pour cent en 1984, comparé à 1,2 en 1983 et -2,2 en 1982.

En ce qui concerne le développement industriel depuis l'indépendance, celui-ci s'est produit d'une manière ad-hoc, en l'absence d'un cadre de développement économique et industriel en particulier. Le premier plan de développement économique a été préparé pour les années 1986/1990. Un schéma d'industrialisation basé sur le plan reste encore en projet.

Dans la non définition des priorités pour le secteur secondaire, celui-ci s'est développé en deux voies différentes:

a) l'une suivie par l'initiative privée et constituée par des entreprises qui vont depuis le secteur informel jusqu'à celles de taille moyenne. Elles se consacrent principalement à des activités de substitution d'importations et reçoivent peu d'appui institutionnel. L'OPEZ, organisme de promotion des PME peut participer dans le capital des entreprises. Elle gère un fonds de garantie et aide à préparer des dossiers bancables. Cependant, ses actions restent très limitées ou inexistantes. La SOFIDE, société mixte de financement, créé en 1970, finance, soit par des prêts, soit par des prises de participation, des activités et initiatives de production privées. Après une régression en 1980/82, le nombre et volume des prêts est à nouveau en accroissement. L'industrie manufacturière (40 pour cent) et les régions de Kinshasa et bas Zaïre (37 pour cent) viennent en tête en 1985. La part des PME atteint environ 50 pour cent (1980-85). Les projets d'extension viennent en tête (78 pour cent du total). L'ANEZA (Association Nationale des Entreprises du Zaïre) entreprend une action d'appui aux PME qui sera épaulée par un projet d'assistance technique financé par le PNUD et éventuellement par un prêt de la Banque Mondiale. Cela pourra donner un nouvel impact à ce type d'entreprises.

b) L'autre voie, a été celle de l'installation d'un nombre de grandes entreprises industrielles, soit publiques soit mixtes, souvent avec une participation étrangère minoritaire. Ce développement s'est effectué d'une façon ad-hoc, souvent basé sur des études douteuses, mais presque toujours sous l'impulsion de crédits fournisseurs et des promoteurs bien placés. La mission a eu l'occasion d'étudier l'évolution de 9 de ces grands projets (représentant des investissements allant de \$ 10 m. jusqu'à \$ 150 m.) parmi les plus représentatifs qui se sont installés depuis 1975. De ces projets seulement deux, à capital étranger minoritaire fonctionnent encore avec une rentabilité minimum, un fonctionne à pertes financières et économiques, et les autres (dont les plus grands) sont fermés. (Un des projets fermés aurait consommé en devises, l'équivalent à plusieurs années d'importations du produit dont la substitution d'importations était son but). Les causes des échecs sont toujours les mêmes: hauts coûts d'investissements par rapport aux prévisions, technologies trop élevées par rapport aux capacités locales et déficiences de gestion.

En partie à cause de ces échecs et aussi en partie à cause du besoin de continuer à réduire le déficit du budget interne, le plan quinquennal (1985-90) ne prévoit aucun investissement public dans l'industrie manufacturière.

C. Schéma et contenu du projet

Les objectifs de développement fixés étaient disproportionnés et trop généraux par rapport aux moyens mis à la disposition du projet. En plus, ces objectifs ne prenaient pas en compte les possibilités réelles du pays à recevoir des gros projets industriels à haute technicité et sans correspondance avec les ressources humaines, les infrastructures et l'attrait du pays, déjà faible pour les investisseurs potentiels. Par contre, les objectifs immédiats étaient clairs et précis.

La fonction primaire du projet: support direct, a été menée dans le cours du projet mais elle n'était pas en rapport avec les objectifs immédiats qui exigeaient spécifiquement un support institutionnel effectif. Nulle part dans

le document de projet il n'est mentionné que le gros des activités consisterait à assister la ZOFI dans les négociations avec les possibles partenaires étrangers.

Les produits du projet se confondent avec les objectifs immédiats (création de l'administration de la ZOFI). Les produits "plan d'aménagement des infrastructures" et "formation systématique" étaient trop généraux. On aurait évidemment pu introduire dans le document de projet des objectifs quantifiés ou facilement identifiables, mais cela aurait été trop risqué en tenant compte du fait que l'objectif final poursuivi, bien que non mentionné - mise en place d'industries - dépendait de beaucoup d'autres variables que celles incluses dans le document de projet.

Les rapports et apports - activités-produits-objectifs immédiats étaient adéquats. Mais, l'objectif de développement très écarté des immédiats, dépendait pour sa réalisation de nombreux facteurs exogènes au projet et pêchait par son ambition et son manque d'encadrement par rapport à la réalité socio-économique du pays. En fait, on ne s'est jamais posé la question des bénéfices que les industries locales déjà existantes ou futures pourraient retirer de la ZOFI.

La justification de l'assistance technique PNUD/ONUDI présentée sur le document de projet donne l'impression que l'aménagement du port en eau profonde à MOANDA-BANANA, la prolongation de la route asphaltée et la voie du chemin de fer jusqu'à Banana avaient été déjà réalisés alors que, dans la réalité, ces infrastructures de base en étaient encore au stade de l'avant-projet. Par ailleurs, on mentionne que la fonction de la ZOFI serait aussi de coordonner les investissements en cours (ceux des infrastructures sans doute), quand dans la réalité ces financements n'étaient encore pas même décidés et encore moins assurés. Dans tous les domaines les prévisions étaient par trop optimistes.

Il faut aussi mentionner le fait que le document de projet, ayant subi de nombreuses révisions, celles-ci ont seulement touché les apports du PNUD.

Chapitre II

EXECUTION DU PROJET

A. Mise à disposition des apports

<u>Apports PNUD/ONUDI</u>	<u>Budget original</u>	<u>Dernier budget(J)</u>
11-01 Conseiller Principal	326,400	110,648
11-02 Conseiller Domaines Industriels	347,800	-
11-50 Consultants court terme	220,000	363,124
13-00 Personnel d'appui	11,000	7,000
15-00 Déplacements des experts	14,700	18,055
16-00 Autres dépenses de personnel	13,000	23,586
17-00 Consultants nationaux	-	2,500
18-00 Ajustement années antérieures	<u>-</u>	<u>-6,327</u>
19-99 Total pour l'élément	<u>932,900</u>	<u>518,586</u>
21-00 Contrats de sous-traitance	60,100	140,874
31-00 Bourses individuelles	49,000	100,369
32-00 Voyages d'études	120,000	57,731
33-00 Formation durant emploi	52,000	1,301
38-00 Ajustement années antérieures	<u>-</u>	<u>11,179</u>
39-99 Total pour l'élément	<u>158,231</u>	<u>158,231</u>
49-99 Matériel	<u>29,368</u>	<u>57,287</u>
51-00 Dépenses diverses	<u>74,300</u>	<u>79,805</u>
99 Total Projet	1,317,668 =====	954,783 =====

Le projet a fait l'objet de plusieurs révisions budgétaires de moindre importance et qui avaient pour but de reporter dans le temps les différentes lignes du budget. Cependant, le 18 décembre 1985, la révision budgétaire no. J a été signée. Elle correspond à une diminution de l'apport du PNUD, par

rapport à la révision précédente de \$ 426,865. Cette diminution est ventilée dans le tableau précédent et peut être expliquée, en gros, par le non recrutement du CTP à partir d'avril 1983 (ligne 11-01) et du conseiller sur les domaines industriels. L'élément de contrats de sous-traitance s'est vu accroître de \$ 60,000 à \$ 140,000 en correspondance avec l'étude CADIC-Combert, ci-après mentionnée. Les bourses individuelles ont doublé par rapport à une diminution presque correspondante des voyages d'études. La composante "Formation durant emploi" n'a pratiquement pas été utilisée, car ce type de formation a été réalisée par les experts sur place, sans frais additionnels pour le projet. L'accroissement de l'élément "Matériel" est dû, en partie, aux augmentations du coût prévu des deux véhicules neufs achetés par le projet et un apport relativement plus élevé que prévu de matériel non consommable.

Apports du gouvernement (Conseil Exécutif)

Le document de projet ne mentionne l'apport du Conseil Exécutif qu'en lignes très générales, comme suit:

"L'apport du Conseil Exécutif sera un Budget Annuel de Zaïres 3.000.000 au minimum pour le fonctionnement de l'Administration de la Zone.

Le Bureau du Président mettra à la disposition du projet l'ensemble des moyens humains et logistiques nécessaires, à savoir:

- le personnel national
- les locaux, le matériel et le mobilier de bureau
- les frais de fonctionnement
- formation sur place des nationaux."

La mission d'évaluation a pu constater que cet apport s'est déroulé normalement. Le Budget national de la ZOFI a été apporté selon ses besoins, bien que ce budget ait subi un fléchissement en termes réels à partir de février 1984 ce qui a aussi, dans les faits, correspondu à la diminution des activités lors du freinage des travaux de promotion et d'études des projets industriels en cours.

B. Exécution des activités du projet

Le projet d'assistance est étroitement liée à la ZOFI. Les activités des deux se confondent. Dans cette évaluation il est souvent difficile de séparer les activités de l'un et de l'autre. En gros, les activités prévues dans le document se sont déroulées selon les prévisions, bien que ne correspondant pas aux périodes prévues.

Dans sa phase préparatoire (sous le projet DP/ZAI/80/008), le projet a aidé, au travers des services d'un conseiller auprès de l'administration générale de la ZOFI et des consultants à court terme, à la préparation de textes organiques et à l'identification des principaux projets industriels. Cependant, l'idée d'Inga et d'une zone à intense industrialisation s'y rattachant, remontait au début de la décade des années 70. La ZOFI avait été mentionnée officiellement par le Président de la République pour la première fois dans son discours du 25 novembre 1977. Le 2 avril 1981 la ZOFI était créée, et le document du projet avec l'ONUDI serait signé le 27 avril 1982.

Le projet a été marqué au début par les présences très dynamiques du conseiller principal et de l'administrateur général faisant fonction. En mai 1982, un CTP est mis en place, mais il ne reste en poste que jusqu'au 15 juillet 1983, à cause de la mésentente avec le conseiller principal du projet expert expatrié de l'ONUDI, qui devienne, à partir de cette dernière date, "secrétaire général de la ZOFI" (poste de ligne placé directement sous l'autorité de l'administrateur général). Cette personne quitte alors l'ONUDI pour être placé sous l'assistance bilatérale allemande (GTZ). Depuis le départ du CTP, personne n'a été nommée à sa place, l'ONUDI n'acceptant pas de placer un CTP sous les ordres d'un Secrétaire Général expatrié, financé par une assistance bilatérale. Pendant cette période, l'action et l'orientation du projet par l'ONUDI sont un peu marginalisées par le Secrétaire Général, qui cependant utilise les apports du projet en matière de consultants à court terme et de formation. Néanmoins, ce Secrétaire Général demissionne le 15 juillet 1985. A partir de cette date le SIDFA est placé par l'ONUDI comme CTP par intérim.

Le projet Aluzaire, dénoncé début 1985 marque le commencement des doutes sur la validité des grands projets industriels à haute intensité de consommation d'énergie. A cette époque, un consultant étudie une réorientation pour les activités de ZOFI, étude qui sera approfondie par une firme de consultants (CADIC-Gombert) qui présentera son rapport final vers la fin de 1985. Le but de cette étude sera celui de réorienter la ZOFI vers de projets de plus petite dimension mais à ce qu'il apparaît, l'orientation donnée engendre encore des projets d'une taille encore trop importante pour les ressources financières, humaines et d'infrastructure existantes au Zaïre. L'administration de la ZOFI a informé la mission de sa faible association à la conduite de cette étude.

Parmi les activités indiquées dans le document du projet on doit signaler que: le lancement de pré-études, la formation de cadres zaïrois et les actions de promotion auprès des investisseurs étrangers ont absorbé le gros des apports du projet. Une réunion tripartite, la seule connue de la mission d'évaluation, a été réalisée le 8 septembre 1983. De cette réunion il est ressorti les éléments suivants:

- Le Conseil Exécutif souhaitait que la ZOFI soit un instrument favorisant une industrialisation locale et créatrice d'un véritable tissu industriel et que l'on devait éviter la création exclusive d'un enclave d'industries exportatrices. En plus, il souhaitait que la ZOFI soit utilisée comme un instrument de développement industriel de toute la région y inclus les petites et moyennes entreprises.

- L'excellente coopération entre la ZOFI et l'ONUDI a été soulignée.

- L'administration générale de la ZOFI a exprimé le désir de recevoir, non seulement des consultants à court terme, mais aussi des experts permanents, dont au moins un CTP qui devait s'occuper de deux tâches principales:

a) la coordination des activités de promotion industrielle;

b) le développement industriel intégré, en étroite coopération avec les autres départements du Conseil Exécutif intéressés.

Comme conclusions il a été admis entre autres que:

- Le document de projet devrait être révu pour tenir compte ce qui était ressorti de la réunion tripartite, et pour inclure, comme un nouveau résultat du projet, "la réalisation d'études d'opportunités et d'autres études à caractère technique pour des projets industriels susceptibles d'être réalisés dans l'aire de la ZOFI".

Cependant cette révision de projet n'a pas été préparée. En conséquence, la réorientation des activités de la ZOFI vers les PMI ne s'est produite que trop tard, l'étude CADIC-Gombert étant encore trop orientée vers des entreprises de trop grandes dimensions pour le Zaïre.

Un rapport d'exécution (du système d'évaluation interne de l'ONUDI) préparé le 26 Mars 1986 propose de modifier les objectifs du projet en ce qui concerne le renforcement institutionnel. Cela veut dire que l'accent du projet devra être mis sur le renforcement de la ZOFI et non plus sur l'appui direct à l'identification, préparation et négociation de projets. Cependant, cela ne pourrait pas résoudre les problèmes du manque d'intérêt des investisseurs potentiels dans la ZOFI. Même pour un projet de coopération de caractère technique de renforcement d'une institution de ce type, l'objectif ultime c'est la création d'usines. Le développement d'une institution, en sachant que ses objectifs ultimes sont presque impossibles à atteindre, reste une chimère.

Chapitre III

RESULTATS OBTENUS PAR LE PROJET ET REALISATION DE SES OBJECTIFS

A. Résultats

Les résultats escomptés du projet, compte tenu de ses objectifs, tels qu'indiqués dans le document de projet, sont les suivants:

1. La création de l'Administration de la Zone Franche d'Inga qui comprendra:

- le Cabinet de l'Administrateur Général,
- un Service Administratif,
- un Service d'Etudes Industrielles,
- un Service d'Aménagement et d'Equipements,
- un Service de Documentation,
- un Service des Domaines Industriels,
- un Service de Planification.

2. La mise en place de services complémentaires comprenant:

- un Service de promotion industrielle consultative, de fonctionnaires capables de négocier avec les investisseurs potentiels en vue de créer des "joint-ventures" et d'organiser le financement des projets avec les bailleurs de fonds;
- un Service d'évaluation des projets, chargé d'évaluer les études industrielles et de discuter avec les promoteurs intéressés par l'utilisation de l'électricité d'Inga.

3. Un plan d'aménagement des infrastructures de la région d'Inga.

4. Une formation systématique des cadres de l'administration de la Zone par des voyages d'études, des bourses et des séminaires.

Pour ce qui se rapporte aux résultats escomptés, la mission a pu se rendre compte que, dans l'ensemble, ils ont été obtenus.

Résultats 1 et 2 - L'Administration de la ZOFI est maintenant en place, avec à sa tête un Administrateur Général et quatre services fonctionnant, à savoir:

1. Promotion Industrielle.
2. Infrastructure.
3. Administration Interne.
4. Une antenne à Moanda-Ban'na.

Un Service d'études industrielles a aussi été installé, mais faute de charge de travail, il a dû fusionner avec la section de promotion industrielle. Le service de documentation est assuré par l'Administration Interne. Le service des domaines n'a jamais été mis en place, par manque d'activités dans ce secteur. La planification des travaux a été assumée par le bureau de l'Administrateur Général. Un service d'évaluation de projets était prévu dans le document de projet, mais il n'a jamais été créé. D'ailleurs, ses fonctions ne sont pas très précises, car elles se superposent avec celles du service de promotion et du service des études.

Le projet a souffert du roulement du personnel formé, à cause des bas salaires pratiqués par la ZOFI (salaires du secteur public).

A l'heure de cette évaluation, les effectifs de la ZOFI étaient:

A. <u>CADRES DE COMMANDEMENT</u>	
- Administrateur Général	1
- Assistant de l'Administrateur Général	1
- Chefs de Service	5
	<hr/>
	7
B. <u>CADRES CHARGES D'ETUDES</u>	
- Ingénieurs Civils	6
- Ingénieurs Techniciens	2
- Architecte	1
- Economistes	3
- Sociologue	1
	<hr/>
	13
C. <u>CADRES ADMINISTRATIFS</u>	10
D. <u>AGENTS DE MAITRISE</u>	7
E. <u>AGENTS D'EXECUTION</u>	21
	<hr/>
TOTAL:	58

16 de ces cadres ont été formés dans la préparation, évaluation et négociation de projets industriels jusqu'au niveau de pré-factibilité. 36 projets ont été étudiés à différents niveaux de profondeur. Les capacités des cadres de la ZOFI incluent aussi des connaissances en matière de zones industrielles, zones franches, aménagement d'infrastructures pour l'industrie, et planification industrielle, capacités imparties au travers du projet.

Résultat 3. Un plan d'aménagement des infrastructures du ressort géographique de la ZOFI était prévu comme produit du projet, sans que des apports de la contrepartie nationale et du PNUD aient été débloqués en conséquence. Ces travaux ont été, cependant, pris en partie en compte par les coopérations bilatérales et par l'affectation de 3 ingénieurs experts

expatriés. En plus, l'assistance Japonaise étudie l'infrastructure en matière de transport pour le chemin de fer et les ponts au sein de l'O.E.B.K., organisation qui dépend du Département des Transports et Communications.

Résultat 4. En ce qui concerne les objectifs de formation, ils ont été atteints. Les cadres de direction et les chargés d'études (au nombre de 20) ont pu bénéficier de bourses et de voyages d'études et acquérir une compétence dans l'évaluation, promotion et négociation de projets industriels. (voir aussi résultat 3)

La liste des bourses et voyages d'études exécutés dans le cadre du projet est indiquée à l'annexe IV.

Comme mentionné au Chapitre II, un nouveau résultat du projet avait été admis pendant la réunion tripartite du 8 Septembre 1983. Ce résultat était la réalisation d'études d'opportunité et d'autres études de caractère technique, pour des projets industriels susceptibles d'être réalisés dans l'aire géographique de la ZOFI. On peut considérer que ce résultat, bien que non quantifié au départ, a été atteint. Des rapports concernant ce résultat ont été préparés par le projet et sont indiqués dans l'annexe III - partie II.

L'analyse des produits du projet aurait dû être fait en utilisant le formulaire "IRSI Service module". Cependant, vu l'insuffisance de la description des résultats dans le document du projet et son manque général de quantification, cela ne permet pas une utilisation rationnelle de ce formulaire.

B. Réalisation des objectifs immédiats

Le projet a participé à la création et à la mise en activité de l'organisation autonome, chargée de l'administration de la ZOFI. Donc, l'objectif immédiat a été atteint. Pendant la phase préparatoire du projet, les experts ont pris une participation active dans la rédaction des textes organiques de la ZOFI et dans le lancement des premières études d'opportunité et leurs négociations avec les partenaires étrangers, éventuellement intéressés aux projets en question.

Les résultats mentionnés au Chapitre II-A ont contribué à l'atteinte de ces objectifs. D'ailleurs, les résultats 1 et 2 se confondent avec l'objectif immédiat. L'administration de la ZOFI est en place. Des capacités en matière d'identification, préparation, négociation et évaluation de projets ont été créées. De même on peut l'admettre sa capacité d'unique interlocuteur capable de prendre en charge l'étude et la solution de problèmes des promoteurs (infrastructure, douane, transport, communications, etc.) Cela ne veut pas dire qu'une assistance ponctuelle ne soit pas nécessaire dans un travail futur dans la même matière, à cause des complexités financières, commerciales et techniques de ces projets et la puissance importante des interlocuteurs: les grosses multinationales très bien équipées dans ces différentes matières. Cependant, pour l'instant, ce problème ne se pose pas, car il n'est peu probable que dans un futur proche la ZOFI ait à négocier des projets de cette taille et complexité. Cependant, ces mêmes capacités (décrites en page 18) pourraient être utilisées pour des projets de plus petite taille, surtout avec des partenaires nationaux.

C. Contribution à l'atteinte de l'objectif de développement

L'objectif de développement n'était pas bien identifié dans le document de projet. D'un côté, la création des conditions les plus favorables pour permettre une meilleure utilisation du complexe hydro-électrique d'Inga, c'est-à-dire, l'implantation au Zaïre d'usines grandes consommatrices d'électricité dépend, en grande partie, de facteurs exogènes non maîtrisables par le projet lui-même. D'autre part, les projet industriels envisagées étaient trop ambitieux et prématurés pour le pays. Il faut conclure que l'objectif de développement n'a pas été atteint.

En plus, il faut souligner que, dès la préparation du document du projet, les priorités du gouvernement ont changé. Bien que le problème de l'utilisation de l'énergie électrique d'INGA reste un point névralgique, le gouvernement porte son effort d'industrialisation vers la réhabilitation du parc industriel existant et le renforcement du tissu industriel au travers d'industries d'appui de plus petite taille. L'objectif de mettre en place des gros projects industriels est mis en veilleuse.

Chapitre IV

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

A. Conclusions

Le Projet

Le déroulement du projet a été sérieusement handicapé par des nombreux facteurs quelques uns exogènes et non maîtrisables par le projet lui-même, la ZOFI et le Conseil Exécutif, entraînant par contrecoup des difficultés internes au Zaïre non surmontables dans le court et moyen terme. Il est cependant à noter que les facteurs b) et c) auraient déjà pu être pressentis et signalés lors de la phase préparatoire du projet.

a) Conjoncture internationale défavorable

- Les investissements des pays industrialisés en direction des pays en développement ont diminué très fortement en liaison avec la crise économique internationale. La relance de ces investissements ne s'est pas encore effectuée.

- Le rétrécissement corrélatif des marchés dans les pays industrialisés ont provoqué la chute des cours internationaux de certains produits tels que l'ammoniaque (Projet EFIZAIRE) qui tombe d'octobre 1984 à mars 1986 de 200 à 135 US \$ la tonne - avec pour résultat le désintérêt croissant de l'investisseur étranger pressenti.

b) Projets industriels trop ambitieux et prématurés pour le pays

- Niveau de technicité élevé de ces projets, rendant leur fonctionnement et leur maintenance fragile et aléatoire sans l'environnement d'un tissu industriel suffisamment dense et évolué sur place.

- Ressources humaines actuelles du Zaïre ne permettant pas d'espérer une rapide relève des gros contingents de techniciens étrangers nécessaires pour faire fonctionner ces industries.

c) Infrastructures physiques insuffisantes ou inexistantes

Pour l'accueil de tels projets industriels, ces infrastructures ne sont actuellement ni existantes ni finançables par le Zaïre, compte tenu des priorités que le gouvernement s'est fixé pour les trois années à venir et dont les effets se prolongeront sûrement au delà de cette période.

d) Surdimensionnement des installations hydroélectriques d'INGA

Il est regrettable que la capacité d'Inga II ait été très surdimensionnée par rapport aux besoins connus et estimés du pays. Le coût élevé de l'implantation d'Inga II rend très difficile sa rentabilisation sans reporter ce coût sur les industries utilisatrices de son énergie. Dans ces conditions, l'installation d'industries à forte consommation d'énergie électrique n'apparaît pas comme un facteur de rentabilité économique des installations d'Inga II.

L'abandon au début 1985 du Projet ALUZAIRE est symptomatique de tout ce qui vient d'être dit. Cet état des choses a incité, mais un peu tard, la direction de la ZOFI et le Projet d'assistance technique à réfléchir à une réorientation de ses activités en direction de projets industriels d'importance plus réduite, sans pour autant que le régime d'éligibilité des projets ZOFI en soit modifié en faveur de projets plus réduits en consommation d'énergie.

Bien que le projet ait assisté à l'identification, préparation préliminaire (essentiellement des études d'opportunité) et négociations de ces industries avec de possibles partenaires étrangers, on a pas pu aboutir à l'établissement de ces projets.

Nous pouvons en déduire que les objectifs de développement fixés étaient irréalistes et disproportionnés par rapport aux moyens mis à la disposition du projet.

Remarquons néanmoins que les objectifs immédiats du projet ont été atteints par la mise en place de la ZOFI et l'organisation de son administration, ainsi que la compétence en ressources humaines correspondantes.

Justification du Projet ONUDI

La justification de l'assistance technique PNUD/ONUDI présentée sur le document de projet donne l'impression que l'aménagement du port en eau profonde à Moanda-Banana, la prolongation de la route asphaltée et la voie du chemin de fer jusqu'à Banana avaient été déjà réalisés alors que, dans la réalité, ces infrastructures de base en étaient encore au stade de l'avant-projet.

Par ailleurs, on mentionne que la fonction de la ZOFI serait aussi de coordonner les investissements en cours (ceux des infrastructures sans doute), quand dans la réalité ces financements n'étaient encore pas même décidés et encore moins assurés. Dans tous les domaines les prévisions étaient par trop optimistes.

Résultats constatés

Pour ce qui se rapporte aux résultats escomptés, la mission a pu se rendre compte que dans l'ensemble, ils ont été obtenus.

Activités

Rien à signaler sur les activités prévues dans le document qui se sont déroulées selon les prévisions.

Apports

L'apport du Conseil Exécutif s'est déroulé normalement. Le Budget national de la ZOFI a été apporté comme prévu, bien que ce budget ait subi un fléchissement en termes réels à partir de Février 1984 ce qui a aussi, dans les faits, correspondu à la diminution des activités dans la zone lors du freinage des travaux de promotion et d'études des projets industriels en cours.

En ce qui concerne les apports du P.N.U.D., on peut noter l'absence d'un C.T.P. à temps complet à partir d'avril 1983 ce qui a rendu plus lente la réorientation des activités de la ZOFI vers les objectifs plus réalistes (Echelle de projets plus en conformité avec les possibilités et capacités du Zaïre, par exemple) et de modifier les apports et activités correspondantes. La présence périodique du conseiller technique, bien que dynamique et très engagé, n'a pas permis de mettre en place un C.T.P. permanent.

Le conseiller en domaines industriels prévu au document de projet n'a jamais été recruté compte tenu de l'accent mis par le projet dans l'appui direct apporté aux négociations par la ZOFI des grands projets industriels.

Pour les consultants à court terme, on note les visites d'une vingtaine de consultants (annexe V), surtout dans des matières techniques qui ont aidé dans la clarification et la négociation des projets.

Il est probable que le consultant économiste des projets aurait dû intervenir plus souvent pour assurer une meilleure évaluation économique des projets, individuellement et dans son ensemble.

En résumé, les apports du PNUD se sont déroulés comme suit:

en \$ EU

	Budget	Dépenses (avec budget 86)	Différence
Experts	932.900	518.586	+414.314
Intrants de sous-traitance	60.100	140.874*	-80.774
Formation	221.00	158.231	+62.769
Matériel	29.368	57.287**	-27.919
Divers	74.300	79.805	-5.505
TOTAL	1.317.668	954.783	+362.887

* Etude CADIC-GOMBERT

** 3 voitures et matériel non consommable.

CADRE INSTITUTIONNEL ET POLITIQUE

Le projet est né et s'est développé sous l'autorité du "BUREAU DE LA PRESIDENCE DE LA REPUBLIQUE" ce qui lui conférait un niveau de contact élevé par rapport aux ministères techniques intéressés qui ne disposaient pas d'une compétence technique suffisante pour équilibrer leurs relations avec la ZOFI. Cette période couvre la naissance et la consolidation des moyens de la ZOFI. A partir de Février 1983, l'activité de la ZOFI a été placée sous tutelle du DEPARTEMENT DU PLAN, ce qui a eu pour résultat immédiat de réduire son audience et ses moyens d'action. Cela correspond aussi au début de la période des difficultés naissantes et importantes rencontrées par les plus grands projets industriels en charge de la ZOFI.

L'édification de la ZOFI s'est effectuée en l'absence de tout schéma directeur du développement à moyen et long terme du secteur secondaire au sein duquel elle aurait dû logiquement insérer et intégrer son activité. De ce fait, elle s'est trouvée sans guide au niveau des politiques du développement industriel et sans informations patentes sur les moyens financiers réels prévus par l'Etat pour sa participation à ces projets industriels, et aussi pour la mise en place des infrastructures d'accueil indispensables pour ces industries. Il en va de même pour le montant des financements des investisseurs étrangers s'intéressant à ces projets. Il convient aussi d'ajouter à cela la méconnaissance des besoins en formation des ressources humaines zaïroises (cadres et spécialistes) nécessaires au fonctionnement de ces usines et à la relève progressive ultérieure de la main d'oeuvre expatriée. Seule, la ZOFI, avec son régime particulier comme cadre et ses moyens limités, était l'interlocuteur national en face des groupes industriels d'intérêts puissants au niveau international.

Les essais antérieurs de planification du développement compte tenu de leur faiblesse en argumentations et en moyens n'ont pas pu obtenir les résultats escomptés. Pour ces diverses raisons, le Conseil Exécutif a décidé de préparer et mettre en vigueur pour le 1er Janvier 1986 le premier Plan Quinquennal de développement socio-économique du Zaïre. A partir de ce Plan, il est envisagé la mise en place d'un schéma directeur du développement du secteur secondaire pour le moyen et le long terme. En ce qui concerne le

secteur secondaire, ce premier plan de développement met l'accent prioritaire sur la réhabilitation de l'appareil industriel existant. Le texte du plan reconnaît que la vocation de la ZOFI, telle que définie, est difficile à concrétiser pour la réalisation des grands ensembles industriels à haute consommation énergétique, orientés essentiellement vers la fabrication des produits d'exportation. Cela est reconnu comme dû à la situation actuelle de conjoncture des marchés internationaux de l'énergie et des matières premières, dont la tendance est orientée vers la baisse et qui engendre une ambiance défavorable aux investissements pour ce type de projets. Néanmoins, dans l'espoir d'une amélioration de cette situation, le Plan souhaite que la ZOFI continue à être attentive à une éventuelle réactivation de ces projets. En plus, la ZOFI, toujours selon le Plan, devra compléter son action par la promotion des moyennes industries orientées vers les besoins du marché national tout en aidant au développement et au resserrement du tissu industriel zaïrois. Cette fonction n'est pas prévue dans le mandat originel de la ZOFI. Ce type d'industries devra être installé dans des endroits où l'existence de certaines infrastructures permet de minimiser le coût d'aménagement et d'équipement des terrains.

Les grands projets d'infrastructure, comme le port en eau profonde de Moanda-Banana, sont reportés à date ultérieure, lorsque la conjoncture internationale sera plus favorable à l'établissement au Zaïre des grands projets d'industries exportatrices.

Un autre changement fondamental s'est produit au cours de l'année 1985 et s'est répercuté dans le plan. Il concerne la participation du secteur public dans les entreprises à créer sous le régime ZOFI. L'idée originelle était liée à une participation des fonds publics de manière importante: 51 pour cent dans le cas d'ALUZAIRE. Maintenant, le plan stipule que les investissements industriels seront pris en charge par les capitaux du secteur privé (nationaux ou étrangers). Cela modifie radicalement les règles du jeu et court le risque d'augmenter substantiellement les difficultés inhérentes au montage financier et à la promotion de ces grands projets, en reportant encore dans le temps la mise en place de ceux-ci.

Le Plan Quinquennal a fait l'objet, pour les trois premières années 1987-88-89, de la publication d'un programme triennal prioritaire. Dans ce programme, les seuls investissements publics en rapport avec la ZOFI sont:

1^o) La prolongation de la ligne INGA-BOMA de 110/130 KVA jusqu'à Moanda (585 m Z);

2^o) La réhabilitation et entretien de la route BOMA-MOANDA, intégrée dans le programme général de la promotion des routes.

FORMULATION DU PROJET

Le projet a été formulé au travers d'une assistance préparatoire qui s'est étalée sur deux années: 1980 et 1981. Cette assistance préparatoire a été apportée au groupe d'études du projet "ZONE FRANCHE D'INGA".

Dès le début, le projet s'identifie avec la création et la mise en place de l'Administration de la dite Zone, mais l'accent y est mis sur le support direct à l'identification, la préparation, les négociations, jusqu'à la mise en place des grandes projets industriels. Cette approche nous semble correcte car tout le travail orienté vers l'implantation d'usines demandait des efforts plus importants que la mise en place de l'organisation chargée de la l'Administration du régime de la ZOFI.

Ce projet était néanmoins situé à un niveau de risques très élevé avec un taux d'incertitudes très important. Le projet dépendait d'un nombre trop important d'hypothèses critiques se rapportant à des facteurs dont le contrôle de l'évolution lui échappait. Les espérances trop ambitieuses en terme d'implantation d'usines étaient codifiées par les objectifs de développement fixés au projet, ainsi que la création des conditions les plus favorables, pour permettre cette implantation.

En résumé

a) L'objectif de développement n'a pas pu être atteint. Cela est dû essentiellement aux facteurs exogènes non maîtrisables et aux degrés de risque et d'incertitude élevés des implantations au Zaïre de trop gros investissements industriels.

b) Les objectifs immédiats ont été atteints par la mise en place de l'Administration de la ZOFI.

c) Les produits et les activités du projet PNUD/ONUDI se sont déroulés comme prévu et au mieux, compte tenu de la mouvance de la situation entre le début du projet et la date de cette mission d'évaluation.

d) Les supports PNUD (sauf C.T.P. et expert domaines industriels), et du Conseil Exécutif ont été délivrés comme prévu.

En fin de compte, le projet a été efficient mais non efficace au niveau des objectifs de développement.

B. RECOMMANDATIONS ET ORIENTATIONS EN VUE D'UNE ACTION FUTURE DE LA ZOFI

Le projet ONUDI actuel se termine au 31-12-1986. Sa prolongation ultérieure dans le cadre du IVE quinquennat d'assistance du PNUD n'a pas encore fait l'objet d'une décision officielle.

Les recommandations en matière d'assistance technique pour le futur présupposent une réorientation des objectifs, ce qui implique, peut être une modification correspondante de son status institutionnel. Le futur et les

nouvelles orientations de cette organisation sont encore à l'étude au Département du Plan. La mission a été informée que ses suggestions seraient prises en considération dans cette étude.

Les contacts et échanges de vues obtenus par la mission aux niveaux politiques décisionnels les plus élevés des autorités locales sur le devenir de la ZOFI permettent de formuler ici des suggestions qui semblent être au plus proche, le reflet des désirs et orientations envisagées par le Conseil Exécutif.

LE FUTUR DE L'ORGANISATION

L'expérience a prouvé que l'objectif principal de la ZOFI (constitué par la rentabilisation d'Inga I et II et qui se traduirait par l'installation d'industries à haute intensité de consommation énergétique) n'est pas réalisable à court et moyen terme (au moins 5 ans). Cet objectif doit être tenu en lisière car, à long terme, il est possible que cet objectif puisse être à nouveau à l'ordre du jour.

Pour le moment présent, il n'est pas possible de maintenir l'Administration de la ZOFI à son niveau actuel sans compléter son programme de travail. D'une part, il existe des capacités institutionnelles et des ressources humaines à la ZOFI. Elles doivent être utilisées à leur meilleur rendement. D'autre part, il existe des lacunes dans la problématique du développement industriel à court terme du Zaïre. Ces lacunes ont besoin d'être comblées. Elles consistent surtout dans les créneaux suivants:

1^o) Promotion de projets industriels auprès d'investisseurs étrangers et nationaux.

2^o) Accueil et suivi des mêmes investisseurs par un service, ou guichet unique *.

3^o) Etude des parcs et zones industriels**;

4^o) Création et entretien d'un porte-feuille de projets industriels bien identifiés, en coopération avec un système global à créer au niveau du Plan.

5^o) Evaluation des dossiers de projets.

La dimension de ces projets industriels serait en rapport direct avec les possibilités financières et les capacités techniques réelles du Zaïre et se situerait au niveau de la petite et moyenne entreprises industrielle. Des filières de projets ont été identifiés par l'étude CADIC-Gombert (sel, charbon de bois, carbure de calcium, minéraux non métalliques et engrais, entre autres) mais, selon la mission, ils sont encore de taille encore trop importante.

Les capacités de l'Administration de la ZOFI pourraient être utilisées dans cette direction. Pour cela, l'Administration devrait être reconvertie en une agence de développement industriel qui pourrait s'étendre sur l'ensemble du territoire national ou se limiter pour le BAS-ZAIRE et KINSHASA, dans une phase initiale. Le tout devrait s'inscrire dans un schéma d'industrialisation à préparer et mettre en place pour le Zaïre au sein du Département de l'Economie Nationale et Industrie.

* Déjà proposé pour les projets sous le régime de ZOFI.

** Travail déjà commencé pour Kinshasa et Boma au sein de la ZOFI, au travers de la Coopération Française.

En plus de cela, la mise en place des actions du schéma d'industrialisation dépendent de l'intérêt des investisseurs nationaux et étrangers, car le programme d'investissements publics ne comporte plus aucun investissement direct dans le secteur manufacturier. En conséquence, l'intérêt de ces investissements privés devra être attiré par une activité de promotion, d'accueil et de suivi.

Le maintien en veilleuse des activités originelles de la ZOFI ainsi que l'éventuel suivi des projets qui conservent une certaine actualité, comme le sel gemme et le charbon de bois, pourraient continuer à être assurés par la nouvelle organisation qui d'ailleurs hériterait tous les dossiers et personnel de la ZOFI. Le cadre originel des incitations sous le régime ZOFI devrait être modifié, comme par exemple l'élimination du seuil inférieur de consommation d'énergie électrique. La Banque Mondiale aurait en étude une proposition d'une nouvelle tarification de l'énergie électrique d'Inga.

Il faut remarquer que l'octroi des avantages du régime ZOFI n'est plus assuré par son Administration mais par le Secrétariat Permanent de la Commission des Investissements, après l'intégration des différents régimes d'incitation dans un seul et même Code des Investissements.

Le reliquat de l'assistance PNUD/ONUDI prévue pour le reste de 1986 devrait être utilisé pour la réorientation des activités de la ZOFI vers de nouveaux buts. La mission, en coopération avec l'Administration Générale de la ZOFI, recommande les apports suivants:

Consultants à court terme

- Pour réorienter les activités de la ZOFI et étudier les parcs industriels (éventuellement des consultants en provenance de l'API et l'AFI de Tunisie).
- Pour faire la promotion nationale d'industries.
- Pour négocier des projets industriels spécifiques ayant des promoteurs nationaux ou étrangers identifiés.

Consultants nationaux

- En économie industrielle et chimie pour continuer la préparation de projets en étude.

Bourses individuelles

- Participation à un séminaire sur la planification industrielle.
- Visite à des zones et domaines industriels.

Formation durant l'emploi

- Atelier pour discuter le suivi du rapport CADIC-Gombert.

Dans le cas où le Conseil Exécutif est d'accord pour transformer l'administration générale de la ZOFI en une agence comme proposé au chapitre IV-B, on devrait prévoir de l'assistance pour aider la nouvelle organisation à accomplir ses tâches, dans le prochain programme quinquennal du PNUD.

TERMES DE REFERENCE DE LA MISSION D'EVALUATION TRIPARTITE
PNUD/ONU/Conseil Exécutif

1. Le projet ZAI/81/015 dont l'objectif est de participer à la création et à la mise en activité d'une organisation autonome chargée de l'administration de la Zone Franche d'Inga (ZOFI) a été précédé d'une étude sur la création d'une zone franche effectuée par l'ONU/NUDI en 1972 suivi du projet préparatoire ZAI/80/008 qui en 1981 a participé à la rédaction des textes constitutifs de la ZOFI ainsi qu'à l'étude de différents projets industriels (production d'ammoniaque et d'engrais, électrolyse du cuivre, etc...) et du calcul du prix de revient de l'électricité des barrages d'Inga. En plus des conditions douanières et fiscales privilégiées (exonération régressive d'impôt, possibilité d'amortissements accélérés et facilités de rapatriement des revenus), le régime de la ZOFI auquel ne sont éligibles que les industries exportatrices grosses consommatrices d'électricité, propose à celles-ci l'achat de l'électricité au prix de revient auquel s'ajoutera après mais progressivement une marge bénéficiaire modérée; cela afin de promouvoir la consommation du courant d'Inga et de rentabiliser les investissements effectués à Inga. Lors de l'examen conjoint du 3^e programme de coopération PNUD/ZAIRE 1982-1986 en mai 1985, il a été constaté que le projet est arrivé au terme d'une phase où les grands projets et infrastructures ont été privilégiés et que l'on devait intensifier le rôle promotionnel de la ZOFI. La présente évaluation est la réalisation de la volonté de procéder aux évaluations périodiques exprimée par les trois parties au point III A du document du projet.

2. Les principaux objectifs de l'examen du projet sont les suivants:

- Evaluer de projet de façon à déterminer si ses objectifs immédiats sont en bonne voie de réalisation et s'il a permis ou permettra vraisemblablement d'aider le gouvernement à atteindre les objectifs de développement sectoriel et/ou national pertinents;

- Identifier les facteurs qui peuvent avoir facilité ou retardé l'accomplissement des objectifs immédiats ou à long terme du projet;
- Formuler des recommandations en vue d'une action future.

3. La Mission doit se sentir autorisée à examiner toutes les étapes de la formulation et de l'exécution du projet et à formuler des recommandations quant à son évolution ultérieure.

4. Pour s'acquitter de cette tâche, la Mission doit notamment:

- a) établir si l'objectif immédiat et l'objectif de développement à long terme du projet sont toujours pertinents et si la conception du projet reste adéquate et tient compte des principales contraintes du secteur concerné;
- b) examiner si le projet bénéficie du soutien du Conseil Exécutif; s'il est intégré dans le programme national et est compatible avec les perspectives d'avenir du secteur;
- c) évaluer si le projet a créé au sein de l'Administration de la ZOFI une capacité à assumer d'une manière autonome les actions de promotion industrielle et de gestion des domaines industriels;
- d) évaluer les actions de formation du projet, la méthodologie de formation utilisée et leur impact au regard des objectifs de formation en promotion, en préparation des études de faisabilité, en négociation avec les investisseurs potentiels et en gestion des domaines industriels;
- e) évaluer si les produits du projet concurrencent à la réalisation de son objectif et examiner l'adéquation entre la formulation et l'exécution des plans de travail et ces produits.

5. La mission sera composée comme suit:

- un consultant du PNUD, Chef de mission, économiste, ingénieur civil ou administrateur (juriste) de haut niveau avec une connaissance approfondie du droit public et du droit économique, une expérience de plusieurs années d'administration d'organisme de programmation ou de promotion industrielle ou de planification régionale dans un pays à économie de marché, ainsi qu'une connaissance satisfaisante des pays en développement. Les connaissances en gestion et en études de faisabilité industrielle sont indispensables;
- un consultant de l'ONUDI spécialiste en formation en matière de programmation et de promotion industrielle et de négociation avec les investisseurs potentiels;

- un consultant du Conseil Exécutif spécialiste en planification industrielle, en faisabilité industrielle et en évaluation de projets.

6. La Mission restera en liaison étroite avec le Représentant Résident du PNUD au Zaïre, les organismes intéressés du Conseil Exécutif, le Directeur national du projet et le personnel de contreparties affecté au projet ainsi que le personnel du bureau extérieur de l'ONUDI dans le pays.

7. Bien que la Mission doit se sentir autorisée à discuter avec les autorités intéressées de tout ce qui a trait à sa tâche, elle n'est pas habilitée à prendre d'engagements au nom du PNUD ou de l'ONUDI.

8. Les membres de la Mission prendront contact, à leur arrivée à Kinshasa, avec la Représentation du PNUD pour le briefing et ils se réuniront à l'Administration de la ZOFI. La Mission ira du 20 au 31 mai 1986 et son rapport préliminaire devra être préparé à Kinshasa.

9. La Mission établira son rapport selon les principes directeurs du PNUD. Le rapport doit autant que possible être achevé sur le terrain pour que la Mission puisse éventuellement procéder à des consultations supplémentaires. Le rapport doit être présenté simultanément au PNUD et à l'ONUDI sous sa forme définitive (et non sous forme de projet). Le PNUD et l'ONUDI présenteront le rapport au Conseil Exécutif après accord.

ANNEXE II

LISTE DE PERSONNES RECONTREES PAR LA MISSION

PNUD

R. Kinlock, Représentant résident
G. Bauduy, Conseiller principal industriel hors-siège
Philippe Dereppe, JPO
Bouri, Jean-Victor Sanhoudi, Adjoint au Représentant Résident
Lubuele Luan'sende Malundu, Administrateur de Programme

Bureau du Président de la République

Prof. Kinzonzi Mvutukidi, Conseiller
Ancien Administrateur Général F.F., ZOFI

Primature

Prof. Mubake Mumeme, Conseiller économique

Département de l'Economie Nationale et de l'Industrie

Prof. Mokonda Bonza, Commissaire d'Etat
Gamela Nginu, Conseiller Principal

Département du Plan

Kasereka Kasai, Secrétaire d'Etat
Prof. Ngoi Kapaji, Conseiller Principal
Maître Lokwa Ilwaloma, Conseiller Juridique
Ntangala Muyilulu, Directeur des Infrastructures
Kashale Mpiana, Secrétaire Permanent de la Commission des Investissements
Esale Ea Nkoy, Chef de la Division Evaluation, Commission des
Investissements
Jean-Luc Alliez, Conseiller pour la politique industrielle, Banque
Mondiale
David Chen, CTP PNUD/DTCD Assistance à la Planification et à la gestion
économique
Bernard Sarvonat, CTP PNUD/OPE, Projet Coordination Ressources Extérieures

ZOFI, Administration Générale

Mibulumukini na Mbeka, Administrateur Général
Mubake Nombi, K.K.B., Assistant de l'Administrateur Général
Mukadi Kidiang, Chef de service des infrastructures
Ibalanky Ebu Ley, Adjoint
Pierre-Georges Dupuy, Conseiller Technique, Mission Française de
Coopération
Michel Boisaubert, Conseiller Technique, Mission Française de
Coopération
Henri Zietora, Conseiller Technique, Coopération Belge
H. Pöll, Conseiller, GTZ

OPEZ

Mbu Izampuye Nshua Ombon, P.D.-G.
Lupito Meamdu, Administrateur-Directeur

ANEZA

Pierre Thiran, Secrétaire Général
Yafari bin Zakuani, Directeur, Département Economique
Masudi Mungilima, Directeur, Département Commercial

SOFIDE

André Delforge, Conseiller du PDG

GTZ

Mme. Lézin, Déléguée

ANNEXE III

LISTE DES DOCUMENTS CONSULTES PAR LA MISSION

I. DOCUMENTS PROPRES AU PROJET

- 1.1 Etude technique et économique préliminaire d'une industrie d'engrais, 15 octobre 1981
- 1.2 La publicité pour la promotion des investisseurs sous le régime de la ZOFI, 20 mars 1982
- 1.3 Document de projet, 21 avril 1982
- 1.4 Ferro alloys and carbides. Commercialisation and enlightenment on export possibilities of calcium and silicon carbides and ferro-silicon production in Zaïre, H. Walter, 18 novembre 1982
- 1.5 Project de Production des Alliages Ferro-Silicium, décembre 1982
- 1.6 Etude d'opportunité pour l'implantation d'une usine de carbure de calcium au Zaïre. Talaat Orfaly, janvier 1983
- 1.7 Rapport. Mission Bruxelles, P. Treuner, 15 février 1983
- 1.8 Considérations sur le rapport de mission de P. Treuner, Mars 1983
- 1.9 Réflexions sur le ZOFI par Alain E. Huber, mai 1983
- 1.10 Rapport technique: Usine de raffinage électrolytique de Cuivre au Zaïre. Considérations économiques et termes de référence pour l'étude de faisabilité, J. Gonzalez, juin 1983
- 1.11 Remarques relatives à l'étude d'opportunité pour l'implantation d'une usine de ferro-silicium et de métal-silicium au Zaïre, juillet 1983
- 1.12 Rapport final - Alain E. Huber, CTP, juillet 1983
- 1.13 Examen de l'étude de faisabilité sur la fabrication d'Ammoniac, M. Besnard, 28 novembre 1984
- 1.14 Expertise sur le gisement de phosphate de Kauzi Bas-Zaïre, J. Knobel, 10 juin 1985
- 1.15 Rapport technique sur le traitement technique des phosphates, F. Sternicha, septembre, 1985
- 1.16 Document-rapport d'évaluation interne de l'ONUDI du 26 septembre 1985
- 1.17 Besoin de Formation de la ZOFI, Joseph Mark, mars 1986

II. DOCUMENTS EXTERIEURS AU PROJET

- 2.1 Valorisation possible de l'énergie hydroélectrique productible dans le bas cours du fleuve Zaïre. SICAI, décembre 1978
- 2.2 Endettement, technologies et industrialisation au Zaïre 1970-1981 par E. Simons, B. Verhaegen, J.C. Willame, Centre de documentation africaine, CEDAF, Belgique, décembre 1981
- 2.3 Diagnostic des industries de transformation. Département du Plan du Zaïre, juillet 1984
- 2.4 ZOFI - Etude d'actualisation économique et financière du port de Moanda-Banana. SEMA, septembre 1984
- 2.5 bis Rapports 1984 et 1985 de la ZOFI
- 2.6 Rapport Annuel, Banque du Zaïre 1984-85
- 2.7 Conjoncture économique 1986, septembre 1985, Département de l'Economie Nationale et de l'Industrie
- 2.8 Schéma d'aménagement régional du Bas Zaïre, Aménagement et Développement Rural, Bureau d'études d'aménagement et d'urbanisme, Département des travaux publics et de l'aménagement du territoire, document provisoire, novembre 1985
- 2.9 Premier Plan Quinquennal 1986/90 de développement économique et social du Zaïre. Présenté et approuvé au Conseil Législatif de la Session d'Octobre - décembre 1985
- 2.10 Zaïre: Problèmes et choix énergétiques, janvier 1986, PNUD et Banque Mondiale
- 2.11 Etude Gombert sur l'assistance à la zone franche d'Inga. Document ONUDI, 3 tomes, février 1986
- 2.12 Zone Franche d'Inga (ZOFI), évaluation des activités et nouvelle stratégie d'action, Document ZOFI, février 1986, Tomes I, II et III
- 2.13 Plan directeur relatif à l'aménagement du système de transport allant de la ville Kinshasa à Banana, Version préliminaire du rapport final, février 1986, Agence Japonaise de Coopération Internationale
- 2.14 Programme Triennal (1987-89) en quatre volumes. Département du Plan, mars 1986
- 2.15 Etude pour la promotion des PME de Kinshasa, ANEZA, avril 1986

ANNEXE IV

LISTE DES BOURSES ET VOYAGES D'ETUDES*

- Séminaire pour cadres de la ZOFI sur l'évaluation et le suivi de projets, 2 semaines, décembre 1983.
- Séminaire sur méthodes d'analyse et d'incitations des secteurs industriels, 12 participants, Kinshasa, 14-21 février 1984.
- Participation de 2 cadres de la ZOFI au "Training workshop on technology acquisition and project preparation", 1 mois, octobre 1985, Varsovia, Pologne.
- Cours de langue anglaise pour 6 cadres, 1985
- Visite de 2 cadres de la ZOFI aux zones franches et industrielles de la Tunisie et de Maurice, 15-25 avril 1986.

* D'après des informations obtenues à la ZOFI, au siège de l'ONUDI et au bureau du PNUD à Kinshasa. Il est possible que cette liste ne soit pas exhaustive.

RELEVÉ DES MISSIONS DANS LE CADRE DU PROJET*

N°	PERIODE	DESCRIPTION MISSION	NOMS
1.	Du 01 mai 1982 au 15 juillet 1983	CTP	A. Huber
2.	Du 07 novembre au 06 décembre 1983	Economie industrielle	Josef Gloeckl
3.	Du 06 octobre au 16 novembre 1982	Ferroalliages	Hans Walter
4.	3 mois en 1982	Economie et Financement Industriel	Talat Orfaly
5.	De janvier à décembre 1986 (1 an)	Industrie Chimique	Prof. Nagano Rutagengwa (local)
6.	Du 31 mai au 30 août 1981	Etude préliminaire ind. engrais	F.J. Dierendone
7.	Janvier 1982 et novembre 1982	Métallurgie du cuivre	J. Gonzalez
8.	Du 12 au 20 mars 1982	Publicité ZOFI	Richard O'Farrell
9.	3-5 juin 1982** 22 août-20 sept. 1982	Mission Promotion Zaïre/Canada/EUA/Vienna	P. Treuner
10.	21-24 février 1983** 15-27 mars 1983	Mission Promotion Zaïre/Europe	P. Treuner
11.	Du 10 novembre au 09 décembre 1983	Juriste	J.C. Antoine

* D'après des informations obtenues à la ZOFI, au siège de l'ONUDI et au bureau du PNUD à Kinshasa. Il est possible que cette liste ne soit pas exhaustive.

** Entre autres missions de courte durée.

N ^o	PERIODE	DESCRIPTION MISSION	NOMS
12.	20 mai 84	Tenue de la réunion annuelle	Marek Kulczycki
13.	Du 20 au 27 juin 84	Sensibilisation/Promotion des investissements	David Rakotopare
14.	Du 09 au 11 juil.84	Révision Programme PNUD/ ZAIRE	Zampetti/ Depierpont Kulczyki/Akpa
15.	Du 25 juillet au 17 octobre 84	Conférence des bailleurs de fonds pour le financement des infrastructures	Heinz Bertsch
16.	Du 29 oct. au 29 novembre 84	Négociations avec la CANADIAN INTERNATIONAL FERTILIZER GAZ AMMONIAC	Maurice Besnard
17.	Du 12 au 24 nov.84	Négociations de contrats (Ammoniaque)	Albert Boon
18.	Du 5 décembre 84 au 25 février 85	Prospection gisements de phosphate	Jean Knobel
19.	Du 29 avril au 7 mai 85 et du 12 au 24 nov 85	Négociation de contrats	Albert Boon
20.	Du 24 avril au 19 mai 85	Conférence bailleurs de fonds	Heinz Bertsch
21.	Du 5 juin au 2 juillet 85	Traitement thermique des phosphates	Felix Sternicha
22.	Du 15 août au 18 septembre 85	Production charbon de bois	Walter Emrich
23.	Du 5 au 25 nov. 85	Négociation de contrats	Maurice Besnard
24.	Du 6 au 24 fev. 86	Formation industrielle	Joseph Mark

