



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

16510

DEVELOPPEMENT DES PME ZAIROISES

DP/ZAI/81/014

REPUBLIQUE DU ZAIRE

Rapport technique :
Propositions pour un schema-directeur
de développement des PME zairoises *

établi pour le Gouvernement zairois par
l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel,
organisation chargée de l'exécution pour le compte
du Programme des Nations Unies pour le développement

d'après les travaux de
Messrs Babi, Chavane, Kabamba et Kankwenda
Consultants nationaux

Fonctionnaire chargé de l'appui :
D. Cannas, Service de l'infrastructure institutionnelle

662

Organisation des Nations Unies pour le développement industriel
Vienne

* Le présent rapport n'a pas fait l'objet d'une mise au point rédactionnelle.

S O M M A I R E

<u>INTRODUCTION</u>	: Origine et objectifs de l'étude
<u>PREMIERE PARTIE</u>	: <u>Analyse de la situation des PME Zairoises</u>
<u>Introduction.</u>	
<u>Chapitre I.</u>	: <u>Place des PME dans l'économie</u>
<u>Section 1.</u>	
	: Généralités
	1. Définition et classification
	2. Avantages et rôle des PME au Zaïre
<u>Section 2.</u>	
	: Situation des PME au Zaïre
	1. Situation générale
	2. Situation régionale
<u>Chapitre II.</u>	: <u>Problèmes et difficultés</u>
<u>Section 1.</u>	
	: Environnement institutionnel
	1. Point de vue des entrepreneurs
	2. Manifestation de la volonté politique
	3. Problèmes des institutions de promotion
	Conclusions
<u>Section 2.</u>	
	: Le financement
	1. Point de vue des PME
	2. Point de vue des institutions financières
	3. La SOFIDE
	Conclusions

Section 3. : Appui technique et formation

Section 4. : Autres problèmes et difficultés

1. Obstacles d'ordre psycho-social
2. Obstacles d'ordre économique
3. Obstacles juridiques
4. Obstacles technologiques

Chapitre III. : Les intervenants

Section 1. : Les intervenants nationaux

1. L'Etat
2. Les privés

Section 2. : Les intervenants étrangers

1. Les coopérations
2. Les privés étrangers

Conclusion

DEUXIEME PARTIE : Proposition pour un programme de promotion des PME Zairoises.

Introduction

Chapitre I: : Orientation, objectifs et stratégies de développement des PME au Zaïre.

Section 1. : Orientation

1. Situation de départ
2. Orientation qualitatives
3. Orientations quantitatives

Section 2. : Objectifs

1. Objectifs macro-économique et généraux
2. Objectifs spécifiques

Section 3. : Stratégies

1. Stratégies communes
2. Stratégies institutionnelles
3. Stratégies techniques

Section 4. : Rôle des partenaires à l'encadrement

1. Le rôle de l'Etat
2. Le rôle des institutions financières
3. Le rôle des organisations professionnelles

Chapitre II. : Programme général d'action

Section 1. : Les mesures de politique générale

1. Valorisation de l'esprit d'entreprise
2. Système de financement de l'effort national de promotion des PME Zairoises
3. Adaptation de l'environnement macro-économique et juridique de la PME
4. Les Centres régionaux d'appui et d'assistance-conseil
5. Formation et perfectionnement des entrepreneurs

Section 2. : Les institutions de promotion

1. Introduction
2. Les organismes publics
3. Les organismes privés
4. Autres recommandations

Section 3. : Le financement des PME

1. Les institutions bancaires et financières
2. Le réseau coopératif et mutualiste

- Section 4. : Appui technique
1. Recommandations générales
 2. Le Centre d'appui du Kivu
 3. Recommandations régionales

Chapitre III. : Programme prioritaire d'action

Introduction : Quelle PME promouvoir ?

- Section 1. : Les secteurs prioritaires
1. La construction
 2. Les agro-industries pour le développement
 3. Les industries mécaniques rurales
 4. L'agriculture
 5. Les transports routiers et fluviaux
 6. Le secteur non structuré urbain

- Section 2. : Les régions
1. La ville de Kinshasa
 2. Le Bas-Zaïre
 3. Le Haut-Zaïre
 4. Le Kivu
 5. Le Shaba

- Section 3. : Les activités de développement
1. Les études
 2. La formation et la vulgarisation
 3. Le développement de la technologie appropriée
 4. L'information
 5. L'assistance-conseil à l'exploitation quotidienne
 6. Les domaines préindustriels
 7. Les associations professionnelles

- Section 4. : Les moyens d'action des Centres d'appui
1. Les principes d'organisations
 2. Les moyens
 3. Programmation

ABRÉVIATIONS

ACDI	:	Agence Canadienne de Développement Internationale
AGOD	:	Agence Gouvernementale Belge chargée de la Coopération au Développement
ANEZA	:	Association Nationale des Entreprises Zaïroises
BEDEGL	:	Banque de Développement Economique des Pays des Grands-Lacs
BCA	:	Banque de Crédit Agricole
BIT	:	Bureau International du Travail
BZ	:	Banque du Zaïre
CADEZA	:	Caisse Générale d'Epargne du Zaïre
CEPAS	:	Centre d'Etudes pour l'Action Sociale
CEPETEDE	:	Centre de Perfectionnement aux Techniques de Développement
CEPGL	:	Communauté Economique des Pays des Grands-Lacs
COOCPC	:	Coopérative Centrale d'Epargne et de Crédit
CPCZ	:	Conseil Permanent de la Comptabilité au Zaïre
DENI	:	Département de l'Economie Nationale et de l'Industrie
FCD	:	Fonds des Conventions de Développement
FED	:	Fonds Européen pour le Développement
FMI	:	Fonds Monétaire International
INPT	:	Institut National pour la Préparation Professionnelle
IRS	:	Institut de Recherche Scientifique
ISDR	:	Institut Supérieur de Développement Rural
MPR	:	Mouvement Populaire de la Révolution
MULPOC	:	Multinational Programming et Operations Center (Organe des Nations-Unies - Commission Economique pour l'Afrique)
OGEDep	:	Office de Gestion et de la Dette Publique
ONUDI	:	Organisation des Nations-Unies pour le Développement Industriel
OPEZ	:	Office de Promotion des Petites et Moyennes Entreprises Zaïroises
PIBC	:	Produit Intérieur Brut Commercialisé

PME	:	Petites et Moyennes Entreprises
PMI	:	Petites et Moyennes Industries
PNUD	:	Programme des Nations-Unies pour le Développement
RVA	:	Régie des Voies Aériennes
SNCZ	:	Société Nationale des Chemins de Fer au Zaïre
SOFIDE	:	Société Financière de Développement
USAID	:	United States Agency for International Development
Z	:	Zaïre, unité monétaire
ZOFI	:	Zone Franche d'Inga (Organisme de Promotion)

INTRODUCTION: ORIGINE ET OBJECTIFS DE L'ETUDE

1. La requête du Gouvernement

Le Commissaire d'Etat au Département de l'Economie Nationale et de l'Industrie demandait par lettre N° DENI/CAB/01/1096/85 du 14 décembre 1985 au Citoyen Commissaire d'Etat au Plan de transmettre à l'ONUDI une requête pour:

"la formulation d'un plan d'action en vue de la mise en oeuvre d'un programme national intégré de promotion et de développement de la Petite et Moyenne Entreprise Industrielle".

Cette étude dont les résultats auraient dû être présentés au second semestre 1986, devait s'inspirer des recommandations du "Symposium National sur la Relance des Petites et Moyennes Entreprises Industrielles" réuni à N'sele du 9 au 12 décembre 1985.

Le Commissaire d'Etat du DENI précisait que cette étude comprendrait:

- "une évaluation des résultats des projets et programmes en cours, ainsi que des principales institutions concernées";
- "le recensement des ressources nécessaires à la mise en place d'un programme de soutien à la promotion de la Petite et Moyenne Entreprise industrielle";
- "le recensement des groupes et agglomérations cibles";
- "la formulation d'un plan d'action".

2. Les travaux préparatoires

Plusieurs consultants internationaux et nationaux, recrutés par l'ONUDI, ont entrepris des études sur la situation et le développement des PME Zairoises:

- Mr. Karoly Graf, en mission du 5 juillet au 15 septembre 1986: son rapport préconise l'implantation d'ateliers-pilote d'entretien et de fabrication de pièces de rechange dans chaque région du pays.

- Mr. J.J. Deveaud, en mission du 12 juillet au 4 août et du 8 au 13 septembre 1986: son étude porte sur le "financement et la promotion de la PME au Zaïre".
- Mr. J. Garson (janvier - mars 1987) complète cette étude par un rapport sur "les éléments pour une politique de financement de la PME au Zaïre".
- Mr. R. Holtz, en mission du 9 au 13 septembre 1986, présente une synthèse de différents diagnostics de la situation des PME Zaïroises, et formule des recommandations ponctuelles pour favoriser le développement des PME, ainsi que des suggestions sur la politique à appliquer.
- Le Professeur Madi, assura la coordination du travail des consultants internationaux et nationaux durant la période mars - octobre 1986.
- Le Citoyen Nyembo Kabemba, consultant national de l'ONUDI détaché pour une mission de 4 mois à partir de septembre 1986, a porté son attention sur la coordination des assistances extérieures.
- Le Citoyen Kalondji, consultant national de l'ONUDI, effectua des missions dans 6 régions du Zaïre (Kivu, Kasai oriental, Kasai occidental, Shaba, Bandundu, Bas-Zaïre) de juillet à octobre 1986, et évalua les conditions de diffusion régionale des ateliers-pilote d'entretien et de fabrication de pièces de rechange.
- Le Citoyen Luemba participait à la mission précédente et recensait dans les régions certains besoins en outillage et pièces de rechange ainsi que les moyens de production existants pour ces matériels.

Il restait à consolider l'ensemble des travaux entrepris pendant cette phase préparatoire pour synthétiser les approches sectorielles et à définir un programme global des actions à entreprendre pour promouvoir la PME Zaïroise.

3. Termes de référence de l'étude

En décembre 1986, le Représentant Résident du PNUD, en accord avec l'ONUDI, décidait de recruter 2 consultants internationaux pour une durée globale de 2 hommes/mois qui, en collaboration avec des consultants nationaux, seraient chargés de finaliser le schéma directeur de développement des PME.

En février 1987, 3 consultants nationaux, les Citoyens Kankwenda, Kabamba et Babi étaient recrutés. Cette équipe était complétée plus tard par Mr. Bruno Chavane, conseiller régional du BIT en promotion des PME, venu en mission au Zaïre du 4 au 25 avril 1987. Le deuxième international ne fut pas recruté.

Les termes de référence (annexe 1) de la mission reprennent ceux de la requête initiale du Gouvernement: ils précisent que cette équipe doit effectuer:

- la synthèse des études sur les PME,
- l'élaboration d'un cadre d'intervention de chacun des acteurs: organismes publics et privés, coopérations bilatérales et multilatérales,
- une proposition de politique nationale de développement et de promotion des PME.

De fait, le diagnostic de la situation des PME Zaïroises, le rôle qu'elles peuvent jouer dans le développement économique d'un pays et les propositions d'action ont fait l'objet de nombreuses études de qualité, notamment par l'ONUDI, ainsi que de réunions ou de colloques.

On constate cependant au Zaïre un certain retard par rapport à d'autres pays comparables dans la mise en oeuvre de mesures concrètes en faveur des PME nationales, (cf aide-mémoire de la Banque Mondiale sur le prêt d'ajustement sectoriel à l'industrie). Dès lors, il est apparu nécessaire de proposer un plan d'action à moyen terme. Ce document, après discussions et modifications, par les autorités gouvernementales, constituera le cadre des interventions des différentes assistances extérieures et permettra en particulier au PNUD de formuler un ou plusieurs documents de projets pour l'appui au développement des PME Zaïroises.

PREMIERE PARTIE: ANALYSE DE LA SITUATION

INTRODUCTION

La première partie de ce document est une synthèse de la situation des Petites et Moyennes Entreprises au Zaïre. Il s'agit d'un bilan-diagnostic tel qu'il se dégage de l'ensemble des documents et travaux qui ont été produits ou menés aussi bien par les services officiels que privés, nationaux et étrangers.

Cette synthèse fait l'analyse de la situation des PME au Zaïre. Elle est destinée à servir de base à l'élaboration d'un programme d'action du Conseil Exécutif pour la promotion des PME au Zaïre, promotion acceptée et voulue par tous étant donné le rôle reconnu à la PME dans le développement économique et social du pays.

Cette analyse de la situation des PME à la veille d'un tel programme d'action présente un double intérêt: elle fournit la base sur laquelle ledit programme sera construit, et indique déjà une orientation pour les objectifs et les stratégies à définir pour ce programme.

Trois chapitres composent cette synthèse: le premier chapitre est consacré à la présentation de la situation des PME; le deuxième à l'examen de leurs problèmes et difficultés et enfin le troisième à la présentation des différents organismes qui interviennent et aux secteurs et régions de leurs interventions.

CHAPITRE I. : PLACE DES PME DANS L'ECONOMIE

SECTION 1. : GENERALITES

1. PROBLEMES DE DEFINITION ET DE CLASSIFICATION

La définition de la PME ne s'avère indispensable que dans la mesure où il est nécessaire d'identifier les entreprises qui peuvent bénéficier du régime d'agrément. En pratique, chaque pays a sa propre définition de la PME ou PMI d'après des critères qui tiennent compte de la structure industrielle du pays et des objectifs que l'on souhaite assigner à la PME. Dans certains cas, les PMI/PME sont définies à partir du nombre d'ouvriers employés, ou du montant de l'investissement en capital fixe (à l'exclusion des terrains et bâtiments) ou encore du chiffre d'affaires de l'entreprise. Il existe de nombreux pays qui définissent la PMI à partir d'une combinaison des critères énoncés précédemment.

Au Zaïre c'est la loi n° 73/010 de 1973 qui sert de cadre de référence. Elle caractérise la PME d'après:

- la nationalité Zaïroise de propriétaires de PME
- le caractère majoritaire du capital détenu par les personnes physiques ou morales de nationalité Zaïroise
- le rôle déterminant du chef d'entreprise dans la gestion de la production, des finances, du personnel et dans la commercialisation.

Cependant ce cadre général a donné lieu à une pluralité de systèmes de classification des PME selon les besoins des institutions existantes, comme l'OPEZ, la SOFIDE, l'ANEZA et le CPCZ. D'où nécessité d'uniformiser les différentes classifications, pour déterminer les différentes catégories d'entreprises susceptibles d'accéder au régime d'agrément et à l'assistance.

A cet effet, les propositions suivantes ont été formulées, en tenant compte du cadre général tracé par loi n° 73/010.

a) Les entreprises du secteur informel

Ce sont des entreprises de type familial, des artisans d'art ou d'autres services utilitaires qui possèdent les caractéristiques suivantes:

- la nationalité est entièrement Zairoise;
- le capital est inférieur ou égal à 50.000 Z, immobilisations non comprises;
- chaque entreprise de ce type n'occupe que 10 emplois au maximum
- la forme juridique "Maison" "Etablissement" n'est pas légalisée;
- la mobilité géographique et le changement d'activité est très prononcée;
- l'habileté manuelle et la faculté de mettre en oeuvre des technologies simples en utilisant au maximum les ressources locales;
- l'exonération des impôts sur les sociétés, mais paiement des taxes et de l'impôt personnel;
- l'organisation est élémentaire et la comptabilité est souvent inexistante;
- le recours intensif à des apprentis (main-d'oeuvre salariale bon marché);
- la production se fait sur commande ou en petites séries;
- ces entreprises n'ont pas la possibilité de se développer par autofinancement et d'avoir accès aux crédits bancaires.

b) Les petites entreprises de production

Le secteur de petites entreprises comprend les entreprises de production de biens et services non exclusivement commerciaux, et qui sont entièrement ou à majorité Zairoise. Ces entreprises se définissent ainsi:

- 80% au moins du capital appartient à des zairois, et 20% au maximum aux étrangers sous forme d'apport des machines, du know-how, etc.

- occuper entre 11 et 100 emplois permanents
- la valeur des actifs, immobilisation comprise, se situe entre 50.000 Z et 2.000.000 de DTS, soit Zaires, immobilisation comprise
- distribuer une masse salariale brute annuelle inférieure à 300.000 DTS
- être une société constituée, c.à.d. avoir une forme juridique
- payer les impôts et taxes
- disposer d'une organisation et d'une comptabilité régulièrement tenue
- garantir une persistance des activités et recourir à l'utilisation de nouvelles techniques
- produire en petites séries et stocker les matières premières.

La petite industrie peut assurer sa propre croissance par l'auto-financement.

c) Les moyennes entreprises

Le secteur de moyennes entreprises groupe les entreprises répondant aux critères suivants:

- les actifs, immobilisations comprises, se situent entre 3.000.000 Z. à 15.000.000 DTS soit Zaires, immobilisations comprises
- le capital doit être à majorité zairoise: 51 %
- le chiffre d'affaires doit être en rapport avec le capital
- Occupation de 100 à 500 emplois permanents
- la masse salariale brute annuelle doit être supérieur à
- la forme juridique doit être appropriée: S.P.R.L., société en commandité simple, société en nom collectif
- le paiement des taxes et des impôts aux tarifs normaux
- le niveau élevé d'organisation et de comptabilité
- recours à une technologie moderne

d) Les grandes entreprises

Le secteur de grandes entreprises comprend les entreprises qui ont une vocation exportatrice, une participation déterminante au marché zairois.

Ces entreprises se caractérisent ainsi:

- elles utilisent une technologie avancée au moment de leur implantation
- les capitaux sont étrangers, à l'origine
- elles bénéficient de l'assistance technique, de contrats de gestion ou d'emprunts en provenance de l'étranger
- certains postes de commande sont exercés par des étrangers
- la division du travail est assez poussée
- l'organisation est définie, la comptabilité est rigoureuse
- elles réalisent des investissements sociaux: cantine, formation, cités des travailleurs.

e) Les sociétés coopératives

Les coopératives sont définies par le décret du 26 mars 1956 comme des associations de personnes physiques indigènes du Congo-Belge et du Rwanda-Burundi.

Cette définition apparaît actuellement anachronique et surannée.

Le Département de l'Agriculture propose la définition suivante:

- le terme coopérative désigne l'association des personnes qui, pour atteindre un but commun jugé essentiel, se sont librement constituées au sein d'une entreprise gérée démocratiquement et ont accepté de contribuer à la formation du capital, de participer activement au fonctionnement de l'entreprise et de répartir équitablement les risques et fruits de leur effort commun.
- la pré-coopérative est une coopérative en formation placée, selon les circonstances, sous tutelle des pouvoirs ou d'un organisme privé de promotion. La phase pré-coopérative n'est pas obligatoire dans chaque cas de la création d'une coopérative.

- classement des coopératives d'après leur objet:
 - a) coopérative agricoles, de pêche et d'élevage
 - b) coopérative de consommation
 - c) coopérative d'épargne et de crédit
 - d) coopérative d'habitat
 - e) coopérative artisanales et industrielles
 - f) coopérative de services (transport, assurance, mécanisation, etc.)

- N.B. - les coopératives agricoles, d'habitat, artisanales et industrielles peuvent s'organiser en coopératives de production lorsque la coopération se fait par la mise en commun des moyens de production pour créer une entreprise.
- les coopératives de services rendent des services aux membres indépendants notamment:
 - l'approvisionnement en moyens de production, de transformation, etc.
 - la commercialisation des produits réalisés par les membres
 - le crédit
 - les coopératives d'épargne et de crédit sont à but unique, les autres coopératives peuvent être soit à but unique soit à but multiple.

L'intégration des coopératives peut se faire par la voie des unions, des fédérations et de la confédération. Les unions exercent à leur niveau les activités d'une coopérative proprement dite, les fédérations sont chargées de la défense des intérêts de leurs membres et de la promotion du mouvement coopératif.

En fonction de ce qui précède, il est possible de différencier certains types de PMI pour définir celles pouvant bénéficier des avantages du régime d'agrément. Il ressort de l'étude des documents que la petite entreprise, telle qu'elle est définie au point 1.2. est susceptible de bénéficier des avantages prévus au petit code, tandis que les entreprises informelles, définies au point 1.1., devraient profiter de l'amélioration de l'environnement économique et institutionnel.

2. AVANTAGES ET ROLE DES PME AU ZAIRE

2.1. Les avantages de la PME Zairoise dans son environnement africain

Malgré l'absence de statistiques précises, l'impression dominante est que le Zaïre a pris un retard en matière de développement des PME par rapport à d'autres pays comparables: les petites entreprises étrangères restent dominantes dans le secteur industriel et agro-industriel; le secteur national non structuré, très largement représenté, n'engendre que très rarement des petites entreprises organisées.

Les causes de ce retard sont liées:

- au poids des contraintes décrites précédemment, mais qui, en définitive, ne sont pas spécifiques seulement au Zaïre;
- aux lenteurs de la mise en oeuvre des décisions gouvernementales en faveur des PME: on peut estimer ce retard à une quinzaine d'années par rapport aux politiques de promotion des PME appliquées, avec des succès divers, dans la plupart des pays d'Afrique francophone et anglophone.

Il est urgent de rattraper ce retard, faute de quoi le Zaïre devra se protéger longtemps encore de la concurrence africaine. Déterminer l'envergure des moyens de promotion à mettre en oeuvre revient à estimer l'enjeu possible des résultats à atteindre. Chiffrer cet enjeu relèverait d'une étude plus précise, impossible à réaliser en l'absence d'enquêtes sur les PME. On doit cependant, au moins sur le plan qualitatif, citer les atouts du Zaïre favorisant le développement des PME:

- a) Un marché intérieur important de 33 millions de consommateurs, comparable à celui de la zone de l'UDEAC;
- b) Un marché intérieur relativement protégé à la fois par des coûts d'approche élevés liés à la situation géographique et à une monnaie non convertible: la concurrence internationale (légale ou frauduleuse) se manifeste de manière atténuée;

- c) Le faible coût de l'énergie électrique: dans plusieurs régions du Zaïre, il est très inférieur à celui des Etats voisins, ce qui favorise la transformation industrielle locale;
- d) L'existence de grandes sociétés minières offre un vaste potentiel de sous-traitance nationale;
- e) La diversité des terrains et des climats permet, une production agricole très diversifiée offrant un éventail particulièrement large au développement de l'agro-industrie;
- f) Les coûts salariaux sont souvent inférieurs à ceux des pays voisins.

Les atouts en faveur du développement des PME au Zaïre sont importants et probablement supérieurs à ceux de la plupart des pays africains. En outre, le retard dans la mise en oeuvre d'une politique de promotion des PME au Zaïre présente paradoxalement l'avantage de pouvoir tenir compte des succès et des échecs des mesures engagées dans les pays comparables.

2.2. Le rôle des PME au Zaïre

Les PME sont actuellement considérées, par les responsables politiques et économiques, comme des unités de production susceptibles de permettre l'amorce du développement économique. Elles permettent, en effet, de réduire la dépendance à l'égard de l'extérieur, de renforcer les structures d'intégration nationale, de revaloriser les ressources locales, de créer un grand nombre d'emplois, de favoriser la décentralisation et de développer l'esprit d'entreprise.

La PME peut ainsi jouer un rôle multiple:

- a) La PME en tant que force motrice dans l'intégration industrielle.

En matière de sous-traitance, la PME est à même de renforcer des liens de complémentarité entre les grandes unités de production, et les petites et moyennes entreprises, et aussi entre les activités industrielles, ainsi que les activités agricoles.

Cet effet d'intégration apparaît comme le plus important dans la voie du développement; par la réduction de l'extraversion, l'amélioration de la distribution des revenus, l'élargissement du marché intérieur, etc.

- b) La PME comme structure de décentralisation et de répartition des activités économiques.

Dans une optique de croissance équilibrée, la PME est censée assurer une meilleure répartition des activités entre secteurs et branches économiques, entre les régions, entre les Centres urbains et les milieux ruraux. De ce fait, elle est à même de promouvoir la modernisation des régions grâce surtout aux PME nationales dynamiques.

- c) La PME en tant que base de création d'emploi, de revenus monétaires et de fixation des populations, surtout dans les milieux ruraux. Sous ce rapport la PME apparaît comme très dynamique, aussi bien dans les pays industriels que dans les pays en voie de développement.

On pense qu'elle est capable de provoquer une augmentation des revenus dans les régions où elle existe; de cette façon elle peut atténuer les disparités interrégionales et freiner l'exode rural.

d) La PME est un réservoir d'entrepreneurs. En raison de sa souplesse, la PME est considérée comme un centre d'initiative, de création, et d'innovation; elle est donc susceptible de développer l'esprit d'entreprise dans les différents milieux où s'exerce son activité.

e) Autres avantages attendus de la PME.

La PME apparait comme un facteur de stimulation des investissements à faible coût, et de la sorte elle est aussi un facteur de progrès social; elle permet de mobiliser au maximum l'épargne et de l'utiliser de façon productive; elle utilise au maximum les ressources locales et permet une économie de devise.

SECTION 2. : SITUATION DES PME AU ZAIRE

1. Situation générale

Il n'existe pas de données complètes chiffrées sur les PME au Zaïre. Celles qui sont disponibles proviennent des recensements non exhaustifs qui datent de quelques années.

Selon les données de l'annuaire de l'OPEZ établi en 1979, la majorité des PME se trouve dans le commerce environ 72 % de l'ensemble, alors que les secteurs de production sont faibles; l'agriculture et l'élevage représentent 11 %, les industries manufacturières et les agro-industries 6,8 % et les industries du bâtiment et de la construction 1,2 %.

Ces données sont plus ou moins confirmées par l'ANEZA, qui indique que 67 % de ses membres appartiennent à la catégorie des PME et que le commerce et l'agriculture sont les secteurs d'activité de 80 % de ses membres. Les entreprises de nationalité zaïroises, qui sont presque toutes des PME, représentent 70 % du secteur commercial et 30 % du secteur agricole.

2. Situation régionale

Les PME localisées dans les régions reflètent la situation générale qui vient d'être décrite. Elles présentent cependant quelques spécificités propres qu'il convient de cerner ici.

a) Le Bas-Zaïre

Les PME au Bas-Zaïre se trouvent essentiellement dans le commerce, le transport, l'élevage, l'hôtellerie, la boulangerie, l'industrie du bois, l'huilerie et la mécanique générale.

Elles sont obligées de résoudre leurs problèmes de gestion sans assistance extérieure, mais bénéficient dans une certaine mesure des économies externes des grandes entreprises installées dans la région en ce qui concerne aussi bien les marchés que l'appui technique des ateliers de ces entreprises. Une assistance à la gestion semble être toute indiquée pour les PME du Bas-Zaïre.

b) Le Bandundu

Le commerce, l'agriculture et la petite industrie dont les activités sont liées à celles de l'agriculture (bois, huilerie) constituent les activités de base de la PME au Bandundu. Les entrepreneurs souffrent en particulier de l'absence d'un appui technique et également d'une assistance à la gestion. La création d'un atelier électro-mécanique devrait être envisagée pour apporter un appui technique aux PME du Bandundu.

c) L'Equateur

L'Equateur est une des régions où les PME du commerce et de l'agriculture constituent l'essentiel des activités économiques. Il existe également des PME dans la pêche, l'industrie liée à l'agriculture (le bois, la rivière et l'huilerie) et le transport (fluvial surtout). Comme pour le Bandundu, les PME de la région souffrent en plus des difficultés de financement, de l'absence d'un cadre d'appui technique et à la gestion, mais aussi de l'absence d'énergie électrique.

d) Le Haut-Zaire

Le commerce, l'agriculture, la pêche, l'élevage, ainsi que l'agro-industrie (rizerie, huilerie et bois) l'hôtellerie et le transport sont les secteurs où se concentrent la quasi-totalité des PME du Haut-Zaire. L'absence d'ateliers électro-mécaniques et des organismes d'assistance à la gestion sont encore une fois parmi les difficultés spécifiques des PME de la région.

e) Kivu

Les petits et moyens entrepreneurs du Kivu se retrouvent pour la plupart dans le secteur commercial, l'agriculture (cultures pérennes et vivrières), l'élevage, la pêche et la petite industrie (menuiserie, réparation, construction métallique ...).

Depuis la mise en place en 1982 du projet PNUD/ONUDI d'assistance aux PME du Kivu les PME de cette région ont pu bénéficier des services d'appui à la gestion et au niveau des techniques de production. Ceci a permis de diminuer, en partie, les difficultés rencontrées par les PME du Kivu.

f) Le Kasai Oriental

La PME au Kasai oriental se retrouve surtout dans le commerce et le transport routier, et secondairement dans l'agriculture, l'élevage, l'atelier mécanique et les moulins (riz, manioc et maïs). En dehors des problèmes de financement, d'absence d'organisme d'assistance à la gestion, et d'ateliers électro-mécaniques pour l'appui technique, la promotion des PME au Kasai oriental se trouve également freinée par le manque de courant électrique.

La mise en plan d'un atelier électro-mécanique constitue l'une des priorités en appui logistique aux PME de la région.

g) Le Kasai Occidental

Dans cette région, la PME s'occupe essentiellement du commerce, de l'agriculture, de l'élevage, du transport et de l'atelier mécanique. Tous les opérateurs économiques rencontrent les mêmes problèmes que les chefs d'entreprise des autres régions ne bénéficient pas d'assistance technique, rencontrent de sérieuses difficultés en matière de financement et doivent faire face à un sérieux manque de courant électrique et de main-d'oeuvre qualifiée.

h) Le Shaba

Les petits et moyens entrepreneurs au Shaba exercent leurs activités dans le secteur commercial, agricole, de la pêche, de l'élevage, industriel, du transport, de l'hôtellerie, et enfin, dans le secteur de l'industrie de transformation. Ces PME bénéficient des économies externes de la Gécamines et de la SNCZ et subissent l'évolution ascendante ou descendante des activités de ces deux entreprises. Les PME du Shaba ont bénéficié de séminaires de formation à la gestion que l'ANEZA a organisés à leur intention avec le concours technique du CPETEDE sur financement FED.

CHAPITRE II. : PROBLEMES ET DIFFICULTES

SECTION 1. : ENVIRONNEMENT INSTITUTIONNEL

"L'esprit d'entreprises ne se décrète pas, c'est l'environnement économique et institutionnel qui le secrète." (1)

Par environnement institutionnel on entend l'ensemble des moyens institutionnels mis en place pour promouvoir la PME. (2)

En effet, en ce qui concerne l'environnement institutionnel dans lequel évolue la PME Zairoise, les points de vue convergent: des mesures d'assainissement doivent être prises afin de permettre un fonctionnement efficace de la PME dont le dynamisme est unanimement reconnu.

Ces mesures résulteraient de la prise en compte des doléances des entrepreneurs eux-mêmes; ils jouissent d'un contexte favorable marqué par une volonté politique manifeste, des institutions à redynamiser (OPEZ, ANEZA, ..) et enfin, des appuis institutionnels divers (international, privé, ..).

1. Point de vue des entrepreneurs

Les contraintes d'ordre institutionnel et administratif faisant partie des doléances des entrepreneurs peuvent être synthétisées ainsi:

- environnement institutionnel adapté uniquement à la grande entreprise;
- difficultés d'accès aux instances administratives nécessaires à la constitution des entreprises;
- difficultés d'accès à la justice et entraves diverses résultant de la lenteur administrative;
- structure de décisions excessivement centralisée qui impose de fréquents déplacements vers la capitale;

(1) Rapport J.J. Deveaud: "Financement et promotion de la PME au Zaïre", Oct. 1986, p.4.

(2) "La relance de la PME" p. 4. Dép. de l'Economie Nat et Industrie

- l'existence de plusieurs banquères sur les routes et autres voies d'évacuation des produits de l'intérieur vers les Centres de consommation;
- complexité des formalités administratives et judiciaires (patentes, fiscalité, agrément).

Bref, les promoteurs ont bien souvent le sentiment d'être abandonnés à eux-mêmes. Toutes mesures visant à leur venir en aide doit tenir compte de la déception et du scepticisme qui sous-tendent leurs relations avec l'Etat. Mais la situation actuelle est pleine de promesses car il existe une réelle volonté politique qui se manifeste à travers des réalisations concrètes.

2. Manifestations de la volonté politique

Un nouveau tournant a été pris dans l'histoire de la promotion de la PME à partir de 1981 avec le "Rapport du groupe de travail sur la PME". Tournant confirmé en 1983 par une fiscalisation de l'attention et des efforts sur la PME:

- prise de contact ONUDI/ANEZA
- création de la BCA pour la promotion du secteur agricole en 1985, dont l'effort ne s'est pas relâché
- organisation du Symposium de la N'sele en décembre 1985
- un nouveau code d'investissement en avril 1986 supprimant le "petit code des investissements spécifique pour la PME Zairoise" qui n'a jamais fonctionné (2)
- poursuite des contacts avec la PNUD et l'ONUDI
- amélioration des contacts avec la Banque Mondiale et d'autres organismes d'aides bilatéraux ou multilatéraux (Belgique, France, Canada, Usaid, Fed, Fad, etc...)

(1) voir J.J. Deveaud opt. cit. p. 10

(2) voir Mukota Sumbwe, Kabambi: "où en sont les PME Zairoises - comment fonctionnent-elles" p. 39 Cadicec no 39. 1984.

- projet d'élaboration d'un Schéma Directeur de l'Industrialisation du Zaïre, comportant un volet spécifique pour la PME et destiné à s'intégrer dans le plan 1986-1990.
- décision de donner un second souffle à l'OPEZ et au Fond de garantie débloquant 10 millions de Z.
- création de la cellule PME au sein de l'ANEZA
- poursuite des actions engagées par la SOFIDE dans le domaine du conseil et de l'appui aux PME
- développement des activités du CEPETEDÉ en direction des PME.

Ces initiatives, dont le nombre et la succession devraient contribuer valablement à la solution des difficultés de fonctionnement de la PME, souffrent d'une faiblesse essentielle: le manque de coordination. La coordination indispensable, qui devrait s'organiser autour de l'OPEZ et de l'ANEZA, exige, au préalable, une réorganisation interne et une redéfinition claire des attributions de ces deux institutions de promotion.

3. Problèmes des institutions de promotion

A. L'OPEZ

Historiquement le problème de financement des PME s'est posé dès 1911. Sans remonter jusqu'à cette date, on constate surtout que consécutivement à la déstructuration de l'économie provoquée par le mouvement de l'indépendance, une multitude d'activités artisanales, de caractère souvent marginal et utilisant des techniques et des méthodes de production proches du bricolage ont vu le jour un peu partout dans le pays.

Le Ministère des Classes Moyennes d'abord, suivi de la Société des Crédits aux Classes Moyennes et à l'Industrie créés en 1960, ne sont pas arrivés à constituer des PME utilisant des méthodes modernes de travail. De ce fait, une Commission d'Etudes constituée en 1969 a conclu à la nécessité de créer des institutions d'encadrement appropriées et susceptibles de favoriser le développement intégral de l'initiative privée nationale.

Des travaux de cette Commission est issu un cadre institutionnel composé de trois volets distincts mais complémentaires. Il s'agit,

- a) du Régime d'Agrément visant à sélectionner les PME devant jouir des avantages divers,
- b) de la création de l'OPEZ ayant pour objectif la promotion et la création des PME,
- c) et enfin d'un Fonds destiné à suppléer l'insuffisance de garantie offerte par les PME dans la demande de crédits.

Pour diverses raisons, plus de dix ans après ces mesures, les résultats sont décevants.

Difficultés propres à l'OPEZ

De nombreux pays ont créé des offices de promotion des PME. Beaucoup ont rencontré d'énormes difficultés d'efficacité et ont dû reformuler leurs objectifs et leurs méthodes.

La première question est celle concernant les ressources.

L'OPEZ a-t-elle les moyens de sa politique?

Entreprise étatique, l'OPEZ dépend de l'Etat à 85 % pour son financement; la direction insiste sur la modicité de ses moyens qui la rend incapable d'assurer son rôle d'assistance et de promotion. Il faut noter que contrairement à l'ANEZA, l'OPEZ n'existe pratiquement pas dans les régions. N'ayant pas les moyens de sa politique, l'OPEZ fait la politique de ses moyens. Ceci implique que l'OPEZ n'assume pas la totalité de ses attributions. Actuellement, elle s'efforce de dégager des ressources qui doivent lui donner une certaine autonomie.

La dernière question est celle de savoir si l'organisation et la structure interne de l'OPEZ correspondent bien à l'objectif visé. L'expérience montre que trop souvent les offices restent étrangers au monde des affaires. Il est en effet délicat d'imaginer que l'on peut assister et conseiller des artisans ou des entrepreneurs qui sont des hommes possédant une psychologie particulière, habitués à courir des risques, par des fonctionnaires assurés d'être payés mensuellement quoi qu'il arrive. Les cadres de l'OPEZ doivent donc être choisis pour leur aptitude naturelle au dynamisme, à l'initiative et à la mobilité. C'est la condition d'une bonne communication avec les entrepreneurs. Tel n'est pas souvent le cas à l'OPEZ. (1)

(1) voir rapport 5.5. Devreud op cit. p.12

B. L'ANEZA

L'Association Nationale des Entreprises Zairoises remplit un double rôle. Celui d'un Syndicat des employeurs et celui de servir de Chambre de Commerce.

En tant que Syndicat de tous les employeurs, L'ANEZA se défend de se préoccuper d'une manière exclusive de la PME. L'Association a pour objectif :

- la défense de la promotion des entreprises membres
- le rapprochement ainsi que l'entente des entreprises en vue de leur épanouissement. La création des "Comités Professionnels" va dans ce sens. Le Comité Professionnel est la réunion des entreprises d'un secteur professionnel déterminé appelé à promouvoir les intérêts spécifiques de ces entreprises.

Bien que l'ANEZA ne tienne nullement compte de la taille des entreprises, il faut noter que 80% de ses membres sont des PME néanmoins, la plus grande part des cotisations est acquittée par les grosses entreprises.

Cependant, L'ANEZA possède en son sein un Département PME qui bénéficie du concours technique et financier du PNUD/ONUDI et celui de la Communauté Européenne dans le cadre des projets régionaux. Ces concours prouvent la bonne réputation internationale de l'Association.

Il faut noter que contrairement à l'OPEZ, l'ANEZA est mieux représentée en région. La constitution d'une Centrale de Services va accroître la présence de l'ANEZA en régions car les cellules régionales PME de L'ANEZA seront reliées entre elles et à la Centrale de Kinshasa pouvant ainsi fournir des informations industrielles et commerciales quotidiennement.

(2) voir "Programme d'Assistance aux PME Congolaises" 1983, Serge Défontaine p. 25

Difficultés de l'ANEZA

Si l'ANEZA entend remplir le rôle de promotion des PME au niveau national auquel elle aspire, il faudrait qu'elle augmente l'effectif de ces membres. Sur 200.000 PME environ recensées dans le pays, L'ANEZA dénombre 2.400 PME sur 3.000 entreprises chez elle, soit 1 % des PME de l'ensemble national.

Par ailleurs, l'ANEZA manque de ressources afin de poursuivre son implantation en région et pour aussi monter la Centrale des Services et d'information industrielle.

CONCLUSIONS

L'environnement institutionnel de la PME ne présente à l'heure actuelle pas toutes les conditions susceptibles de favoriser l'esprit d'entreprise dont plusieurs indices incitent à croire à son existence potentielle.

Les efforts entrepris doivent viser à combler le hiatus entre les institutions de promotion et les PME en ne créant pas des assistés perpétuels.

Les problèmes et les difficultés proviennent essentiellement d'une part, d'une inadéquation entre les moyens tant humains que financiers et les attributions que les institutions de promotion cherchent à assumer; d'autre part, la rationalité du monde des affaires, les préoccupations, et les besoins des entrepreneurs ne sont pas forcément ceux des cadres des institutions de promotion.

La négligence de cet aspect empêche souvent la mise réelle en mouvement de l'institution, quand bien même les autres problèmes connus sont résolus ou en voie de l'être.

Section 2. : LE FINANCEMENT

Le problème du financement des PME et plus spécialement celles engagées dans l'agriculture est très ancien.

Historiquement, ce problème remonte à la création du Zaïre en tant qu'Etat, ainsi que l'on peut en juger par la succession des différents organismes de promotion :

- 1911 : Crédit agricole accordé aux colons
- 1930 : Création du Fonds d'Assistance Temporaire à l'agriculture
- 1937 : Fonds de crédit agricole
- 1941 : Fonds spécial de crédit agricole; premier fonds à octroyer des crédits aux indigènes
- 1947 : Société de crédit au colonat
- 1960 : Société de crédit aux Classes Moyennes et à l'Industrie
- 1967 : La réforme monétaire du 24 juin avait envisagée des mesures promotionnelles pour les PME : sous-plafonds supprimés en 1979.

Actuellement, le Zaïre dispose d'une infrastructure bancaire et financière diversifiée couvrant tous les secteurs de l'économie et tous les genres de financement qu'exige une économie moderne : dix banques commerciales qui dispensent du crédit à court terme et dans certaines conditions des crédits à moyen ou long terme; il dispose de plusieurs institutions spécialisées engagées principalement dans le moyen et long terme. Il convient d'ajouter un certain nombre de Fonds : Fonds de Convention de Développement, Fonds de Contre-partie, Fonds agricole.

Les mesures de libéralisation économique prises depuis 1983 et les dispositions de la politique de crédit qui en découlent, rendent encore plus difficiles les conditions d'octroi de crédit aux PME.

Par ailleurs, il semble que les principales difficultés d'obtention de fonds par les PME ne soient pas dues à l'insuffisance des fonds au sein du système financier du pays. Ainsi des propositions de divers organismes de coopérations bilatérales et multilatérales de mettre en place des lignes de "crédit PME" se sont heurtées durant ces derniers mois à un certain manque d'intérêt de la part des banques, pour lesquelles la venue de ces lignes n'apporterait aucune solution réelle au problème du risque des prêts qui aurait résulté de la distribution des fonds aux entreprises. (1)

En effet, le droit Zairois, et la pratique des institutions financières ne garantissent pas suffisamment les créanciers par rapport aux débiteurs. Les sûretés réelles, la terre est inaliénable; l'hypothèque d'immeubles est admise seulement pour le milieu urbain et non en milieu rural (difficultés d'évaluation et de revente en milieu rural) ; le nantissement de matériel (prise de gage sans possession) est très peu pratiqué.

Les sûretés personnelles qui sont des garanties prises sur la personne de l'emprunteur et qui comprennent essentiellement les assurances (assurance-vie, assurance-transport, assurance-incendie) ne fonctionnent pas, par manque d'activité des institutions de tutelle (SONAS, INSS, ...)

Bref, le financement des PME présente un risque élevé pour les institutions financières, car la défaillance d'une grande entreprise se résoud généralement dans des opérations de restructurations financières dans lesquelles les banques sont bien placées pour faire valoir leurs créances. La défaillance des PME met le plus souvent en cause le patrimoine et à travers lui la personnalité du promoteur; elle peut conduire à des procédures judiciaires longues et aléatoires (2).

(1) Draft 28/01/87 chap. 3 p.1.

(2) Groupe de travail ONUDI p. 58 1981.

1. Point de vue des opérateurs PME :

L'essentiel des reproches des opérateurs PME à l'encontre des banques se présente ainsi :

1) délais d'études des dossiers trop longs. Ces délais pénalisent davantage les PME de l'intérieur, surtout lorsqu'on sait que le taux de rejet est très élevé.

2) termes d'octroi de crédits inaccessibles en considérant les taux d'intérêt et les délais de remboursement.

3) les PME estiment qu'elles subissent une discrimination car non seulement les clients traditionnels bénéficient des taux d'intérêt moins élevés, en plus, elles sont incapables de répercuter ces hausses dans leurs prix de revient.

4) l'aide apportée par les organismes de promotion est insuffisante.

2. Le point de vue des institutions financières

a) les institutions financières reconnaissent que leurs concours au financement des PME sont assez modestes (notamment les banques commerciales)

b) la politique monétaire actuelle leur laisse des marges de manoeuvre réduites (encadrement de crédits, réserves obligatoires, libération des taux d'intérêts)

c) confrontées d'une part à la sécurité et à la routine de leurs clients traditionnels et d'autre part à l'incertitude et aux risques que représentent les crédits accordés aux PME, les banques commerciales ne sont pas encouragées à sortir de leurs pratiques habituelles.

d) les banques sont conscientes que les interventions efficaces de leur part exigeraient un engagement en termes d'analyse, de suivi et d'évaluation des projets.

e) freins spécifiques aux PME :

- manque de pratique des entrepreneurs pour évaluer l'étendue et la solvabilité des marchés
- manque de connaissances en gestion, comptabilité
les promoteurs répugnent à faire appel à des appuis extérieurs signifiant une reconnaissance de leurs lacunes techniques
- crainte des promoteurs de courir des risques sur fonds propres préférant investir à l'étranger
- doutes des banques quant à l'efficacité du système judiciaire à poursuivre les débiteurs défaillants.

En conséquence, les banques préfèrent les opérations à cycle court caractéristique du financement du commerce extérieur et des fonds de roulement des grandes entreprises industrielles. Elles préfèrent également des opérations génératrices de devises alors que les PME sont, en général, consommatrices de devises.

Il semble néanmoins, qu'une banque fasse exception, c'est le cas de la SOFIDE.

Le crédit de la SOFIDE

La SOFIDE est, de toutes les institutions financières du Zaïre, la première source de financement des PME.

Depuis sa création en 1970 jusqu'au 30 juin 1985, ses interventions au projet des PME sont les suivantes :

63 % du nombre total des projets approuvés. Pour ces deux dernières années on constate qu'en 1984, 43 % du total de ses concours sont allés aux PME. Pour 1985 on comptabilise 44 % du total.

Il faut signaler que si la SOFIDE échappe aux contraintes de la politique monétaire nationale (car l'essentiel de ses ressources lui viennent de lignes de crédit extérieures à long terme), elle connaît un lancinant problème de risque de change.

En effet, on constate que la demande de crédit qui était très élevée pendant très longtemps a nettement diminuée. Ainsi, malgré les précautions prises dans la sélection et le suivi des dossiers, la SOFIDE fait face au problème d'insolvabilité de ses débiteurs : 20 % de son portefeuille. Cette situation est due essentiellement à la dégradation du taux de change que les débiteurs de la SOFIDE doivent répercuter dans leurs prix de revient.

A) Critiques à l'encontre de la SOFIDE

a) lenteur dans l'étude et la sélection des dossiers

b) l'indexation en devises du principal et des intérêts des prêts aux différentes commissions et rémunérations des actions d'encadrement et de suivi rendent prohibitif le coût global du financement.

c) demandes de garanties personnelles ou réelles ou encore d'apports en fonds propres inaccessibles.

B) Réponses de la SOFIDE

1) les lacunes et les insuffisances des dossiers sont cause de lenteurs (garanties, situation administrative).

2) certains délais sont imputables aux modalités de l'octroi des lignes de crédit (aides liées). Les donateurs décident du secteur et de la région où devra s'effectuer le crédit.

4) en ce qui concerne le problème du risque de change, deux options :

- ou bien l'Etat prend en charge le risque de change, les emprunteurs de la SOFIDE remboursent simplement en Zaires à un taux d'intérêt tenant légèrement compte en partie de la protection du risque de change dont ils jouissent.

- ou bien, ce sont les emprunteurs (cas des prêts de l'IDA) qui supportent intégralement le risque de change.

4. Conclusions

La question du financement des PME peut se résumer ainsi :

1) Coût de crédit trop élevé : existence d'un seuil minimum d'accès au crédit trop élevé pour les PME ; taux d'intérêt débiteurs très élevés.

2) Gestion et tenue des dossiers

L'inexistence de documents comptables et de gestion empêchent l'étude des dossiers des PME par les IBF même lorsque ces dernières jouissent d'une bonne rentabilité.

3) Garantie et autofinancement

L'octroi des crédits est habituellement assorti à la constitution de garanties dont le montant doit dépasser celui du crédit accordé. Les PME, même lorsqu'elles sont bien gérées, ne disposent souvent pas de garanties suffisantes pour accéder au crédit. Cette insuffisance est particulièrement grave pour les entreprises du milieu rural où les biens pouvant être offerts en garantie n'ont pas une grande valeur.

Ainsi, la pratique bancaire impose aux entreprises un minimum de fonds propres de 50 % pour les entreprises nouvellement créées et de 25 % pour celles qui existent déjà. La prise en compte de l'insuffisance ou de l'absence des garanties offertes par les PME a été à l'origine de la constitution du Fonds de garantie. Si l'on peut considérer qu'un pas important a été franchi dans la mise en oeuvre du Fonds par la dotation de 10 millions de Zaires à la fin de l'année 85, le Fonds de participation destiné à solutionner le problème de l'autofinancement reste encore un voeux pieux.

Pour terminer, nous sommes d'accord avec les responsables de la SOFIDE pour dire "qu'en matière de financement de PME, quelque soient les systèmes de crédits, de participations et de garanties mis en place ou à mettre en place, ils ne porteront leurs fruits que dans la mesure où ils s'intégreront eux-mêmes dans un système plus général d'appui et d'encadrement capable d'apporter aux promoteurs une information et une aide sur le plan économique et technique".

Section 3. : Appui technique et formation

Les problèmes et les difficultés techniques de la PME sont dus pour une large part à la spécificité de celle-ci. Spécificité qu'il faut assumer lorsqu'on veut venir en aide aux PME.

En effet, considérons les fonctions de l'entreprise en général, fonctions qui comprennent le management, la fonction technique, la fonction commerciale et la gestion du personnel. Toutes ces fonctions doivent être articulées et ne peuvent se concevoir que les unes en rapport avec les autres.

Or, la PME se caractérise par la fusion de ces fonctions et donc de l'impossibilité d'isoler strictement la fonction technique. Cela signifie que pour apporter un appui technique efficace à la PME, il faut traiter directement ou indirectement les autres problèmes de l'entreprise.

Quand aux partenaires techniques, ils se caractérisent soit par leur absence, soit par leur insuffisance :

- inexistence du commerce spécialisé
- faiblesse des services après vente (ou représentations techniques)
- insuffisance des ateliers de réparation
- insuffisances de l'enseignement technique assurant la formation de professionnels spécialisés
- absence de la presse spécialisée permettant aux professionnels de suivre l'évolution des techniques et notamment de technologies appropriées
- faiblesse des associations professionnelles diffusant auprès de leurs membres informations et conseils
- absence des bureaux d'études et conseils: ingénieurs conseils, ingeneerings
- inconsistance des instituts de recherche appliquée, ayant pour mission de diffuser les innovations technologiques applicables par les entreprises.

Bref, la fusion des fonctions et l'insuffisance de partenaires techniques de la PME conduisent à constater le niveau médiocre de la technicité de la PME.

Une autre raison contribuant au faible niveau de technique de la PME est lié au refus des grosses unités de sous-traiter avec les PMI; elles-mêmes étant des filiales des maisons-mères étrangères.

La fusion des fonctions caractéristique de la PME comporte des conséquences sur le problème de la formation. Alors qu'un autre trait de la PME est l'absence de formation en général, la concertation des fonctions supposerait que l'entrepreneur ait une formation polyvalente. Les problèmes relatifs au manque de formation concernent les aspects techniques (qualité de la production, gestion des équipements, acquisition des nouvelles technologies) ou des aspects de gestion financière (calcul des coûts, comptabilité...)

Le type de formation à fournir ne doit pas être livresque et doit se préoccuper de la psychologie pragmatique-type de promoteurs PME. A ce sujet, les organismes nationaux chargés de la formation des promoteurs PME ont recensé un certain nombre d'obstacles.

Section 4 : AUTRES PROBLEMES ET DIFFICULTES

La promotion des PME au Zaïre se heurte à divers obstacles d'ordre psychologique et sociologique, économique, technologique.

4.1. Obstacles d'ordre psycho-social

- Famille étendue et solidarité africaine. C'est une forme de parasitisme qui ne favorise pas la formation de l'épargne et de l'investissement et qui par conséquent, bloque le développement.

- Mépris du travail manuel, des machines et des outils. Aux yeux de certains zaïrois, le travail manuel, dans les champs ou dans les usines paraît dégradant.

Même l'élite, qui constitue le modèle pour les autres, semble afficher cette attitude.

- Effets d'imitation, de démonstration ou d'ostentation. Ces effets décrivent le comportement des nouveaux riches, auxquels les promoteurs n'échappent pas. Ceux-ci préfèrent la consommation de luxe, voiture de luxe, villa dans le pays ou à l'étranger.

Il en résulte une propension à consommer très élevée qui ne favorise pas la formation de l'épargne.

Préférence du présent à l'avenir. Cette situation paraît liée à la préférence de la consommation à l'épargne, aux effets de démonstration. L'esprit d'entreprise, le goût du risque, qui exigent un calcul à long terme sont étouffés. L'immobilisation des capitaux pendant de longues durées est rendue difficile. Il faut tenir compte également de l'environnement économique général, et notamment de l'état d'inflation chronique qui oriente les ressources vers les activités spéculatives à rentabilité immédiate plutôt que vers l'investissement productif.

L'oisiveté. Le temps de présence au travail diffère du temps de travail effectivement presté. Le loisir devient ainsi une prérogative d'un statut social élevé. Ceci constitue un gaspillage des ressources humaines.

Or comme on le sait, il n'y a pas d'entreprise sans entrepreneur. On a souvent pensé que pour favoriser la création des entreprises, il fallait proposer à des "hommes d'affaires" fortunés des idées de projets et des dossiers de factibilité économique et technique pré-établis. Cependant, ces "banques de projets", laborieusement constituées, sont restées presque partout des dossiers sans aucune utilisation.

Ici, comme ailleurs en matière de développement, l'essentiel est l'homme. Le point de départ de toute PME est la conviction de son créateur : seule la détermination de créer "son" objet permettra au promoteur de surmonter les obstacles administratifs, financiers et techniques qui jalonnent les longs préalables au fonctionnement de l'entreprise. Combien d'entrepreneurs découvriront plus tard que le placement financier de leurs économies, ou un emploi salarié aurait été d'un meilleur rapport que le lancement d'une entreprise ? Ce sont pourtant les acharnements ajoutés de ces promoteurs qui feront le développement économique de la Nation. Comment donner

aux jeunes Zairois, le goût du risque de l'entreprise, le sens des opportunités et la volonté de créer ?

L'influence des familles étendues, le mépris du travail manuel, la préférence donnée au présent sur l'avenir, le besoin de paraître sont considérés ici comme autant d'obstacles au développement de l'esprit d'entreprise. L'exemple du Cameroun et de nombreux pays développés incitent à considérer que cette situation n'est pas irréversible. Tout programme à long terme en faveur de la PME doit contenir un volet éducatif pour faire évoluer les mentalités. Il existe des actions spécifiques et expérimentées ailleurs pour favoriser cette évolution culturelle (au Sénégal et au Kenya notamment)

- Difficulté d'accéder au marché des matières premières. Ces marchés sont monopolisés par de grandes entreprises qui utilisent certains procédés que l'Etat doit combattre par une législation et des mesures administratives appropriées.

- Régime fiscal

Les taxes, les droits d'entrée et de sortie doivent être revus et adaptés à la promotion des PME.

Le Zaïre reste en effet un des rares pays en voie de développement à percevoir des taxes à l'exportation, où la machine à coudre est considérée comme un bien de luxe, où le whisky coûte moins cher que le lait, le sucre, etc...

La multiplicité des taxes intérieures : culture et arts, environnement, affaires économiques (régions), affaires économiques (sous-régions), impôts personnels, M.P.R., enseigne, patente, affiliation à L'OPEZ (obligatoire), affiliation à L'ANEZA (volontaire) décourage les promoteurs des PME.

- Manque ou insuffisance d'énergie

L'énergie électrique et le carburant sont souvent insuffisants ou manquent totalement à l'intérieur du pays. Ceci est une des contraintes principales au développement des PME.

- Tarification du transport maritime, fluvial et ferroviaire. Cette tarification tient compte du mauvais état des routes et des difficultés de communication, et représente, de ce fait, également un frein.

- Difficultés de commercialisation : fonds de roulement, crédit de campagne, emballage ou conditionnement, conservation et transport dans les meilleurs délais.

- Difficultés de gestion et tenue d'une bonne comptabilité, auxiliaire de cette gestion.

- Absence d'une organisation contrôlée et suivie de la sous-traitance entre les grandes et les petites entreprises. Il convient de signaler, que cette sous-traitance est encore à l'état embryonnaire.

4.3 Obstacles juridiques

- Absence d'un cadre juridique cohérent; celui qui existe actuellement constitue même un frein au développement des PME. En effet :

- Il ne permet pas d'établir des distinctions entre la petite, la moyenne et la grande entreprise.

- Les formes sociétaires légales (SPRL) conviennent davantage aux grandes sociétés.

- Les établissements "ou les Maisons" sont nombreux au Zaïre mais sont dépourvus de toute définition légale.

L'artisanat n'est pas considéré comme une activité commerciale. Au Zaïre les artisans sont : les garagistes, les cordonniers, les ébénistes, les menuisiers, les tailleurs, les peintres, les matelassiers, etc...

- La succession

En droit zaïrois trois régimes sont appliqués en matière de succession, le droit écrit, le droit coutumier et l'équité. Or les principes du droit coutumier sont diamétralement opposés à ceux du droit écrit. En cas de décès du promoteur il y a danger de voir disparaître la PME. Cette situation est plus grave en milieu rural.

- L'exclusivité de la qualité de promoteur.

La législation existante réserve la qualité de promoteur aux seuls zaïrois, sans préciser de quelle entreprise il s'agit. Sans doute s'agit-il d'entreprises artisanales et coopératives. Le risque existe cependant de priver les promoteurs zaïrois des capitaux et des technologies de l'extérieur.

- Le non fonctionnement d'un régime d'agrément séparé ou intégré au code des investissements existant.

- L'absence d'une réglementation particulière à chaque secteur ou à certains secteurs des PME. L'exploitation est soumise jusqu'à présent à l'obtention d'un permis, d'une patente, etc...
- L'adaptation du cadre juridique pour le rendre plus favorable au développement de l'esprit d'entreprise est une oeuvre de longue haleine qui, le plus souvent, dépasse le cadre des attributions des Départements de tutelles des PME.

4.4 Obstacles technologiques

- Grande dispersion de la population, rendant difficile la communication.
- Abandon des villages par les jeunes et perte de la technologie traditionnelle.
- Difficultés d'assimilation et d'accès aux nouvelles technologies importées.
- Manque d'une politique favorisant l'importation des technologies adaptées aux besoins réels.
- Manque d'un système de documentation, de formation, de vulgarisation et de recherche. Cette contrainte ne permet pas l'utilisation optimale des ressources limitées.
- Insuffisance ou même inexistence d'une structure technique qui devrait s'occuper :
 - de l'information technique et de la démonstration
 - des études de la faisabilité
 - de tous les problèmes techniques liés à la création d'une PME industrielle
 - des problèmes d'extension, de modernisation ou de rationalisation
 - des conseils pour l'utilisation et l'entretien des machines
 - des plannings et méthodes de production
 - du contrôle de qualité
 - de la mise au point des technologies appropriées ou de la modernisation des technologies traditionnelles

Chapitre III.

LES INTERVENANTS

Plusieurs institutions et organismes interviennent d'une manière ou d'une autre pour la promotion des PME au Zaïre. On peut les regrouper en quatre catégories: l'Etat, les privés nationaux, la coopération et les privés étrangers.

Section 1. : LES INTERVENANTS NATIONAUX

1. L'ETAT

Les interventions de l'Etat sont de deux ordres : général et spécifique.

Sur le plan général, l'ensemble des efforts déployés par l'Etat pour assainir l'atmosphère économique et financière en vue notamment de redonner confiance aux entrepreneurs, doit être considéré comme mesure destinée à relancer les initiatives innovatrices et les prises de risque de la part de tous les opérateurs économiques certes, mais surtout de ceux des PME qui forment un volet essentiel dans l'économie.

La deuxième intervention de l'Etat sur le plan général se situe au niveau des déclarations d'intention, c-à-d l'expression de la volonté politique des pouvoirs publics de voir les PME jouer un rôle important dans l'économie du pays.

L'existence déclarée d'une telle volonté au niveau des instances politiques supérieures (Président de la République, Conseil Exécutif), constitue déjà un cadre nécessaire à toute action de promotion des PME.

Sur le plan spécifique, les interventions de l'Etat consistent à mettre sur pied un cadre juridique et institutionnel mais aussi opérationnel, propice à l'épanouissement des PME, traduisant ainsi en actes sa volonté de politique générale.

Ces interventions couvrent totalement ou partiellement les fonctions d'encadrement général et d'appui technique, de financement, de formation de cadre juridique opérationnel. Pour cela l'Etat a mis sur pied un certain nombre d'institutions.

b) Le régime d'agrément

En même temps que l'OPEZ, l'Etat a mis sur pied un code d'investissement particulier pour les PME susceptibles de contribuer au développement socio-économique du pays. Les entreprises acceptées au régime d'agrément bénéficient ainsi d'un certain nombre d'avantages et d'exonérations diverses.

Le régime d'agrément est resté paralysé pendant longtemps en particulier du fait de l'absence d'un comité d'agrément chargé d'examiner les demandes des PME voulant bénéficier des avantages du régime d'agrément.

c) Le fonds de garantie

L'Etat a créé également le Fonds de Garantie. Ce fonds est destiné à garantir les crédits à court, moyen et long terme consentis par les banques et les institutions financières, ainsi que les crédits fournisseurs accordés aux PME Zairoises. Il est prévu que le fonds garantisse également les engagements pris par signature par les PME Zairoises.

Le fonds de garantie est resté inopératif du fait de l'absence d'une dotation de départ et du fait aussi de l'absence d'organes chargés de le gérer. Il a finalement été intégré à l'OPEZ et doté d'un premier montant de 10 millions de Zaires. La faiblesse de ce montant n'a pas non plus permis, dans les conditions de fonctionnement de l'OPEZ, de rendre le fonds opérationnel.

d) des institutions de financement

En réalité, il n'existe pas d'organismes de financement spécifiques aux PME. Cependant, l'Etat a mis sur pied des institutions dont l'essentiel des activités de financement bénéficient aux PME, du moins à une catégorie d'entre elles. Il s'agit de la Société Financière de Développement (SOFIDE), la Banque de Crédit Agricole (BCA), les Fonds de Conventions de Développement (FCD), auxquels on peut ajouter le Fonds Agricole, la CADEZA et la BDP.

La BCA et le Fonds Agricole sont financés entièrement sur fonds publics, et le Fonds Agricole émerge d'ailleurs au budget de l'Etat. Leurs activités concernent le financement des opérateurs économiques du secteur agricole. Par définition, ils sont censés accorder leurs crédits à toutes les entreprises agricoles (agriculture, élevage et pêche). Mais la faiblesse de leurs dotations respectives les oriente davantage vers les PME agricoles.

Les FCD représentent une catégorie particulière de crédit. Ils financent toutes les activités destinées à l'approvisionnement industriel d'origine agricole locale. Ces activités couvrent aussi bien la production agricole, l'élevage, la pêche que le commerce de ramassage des produits agricoles en vue d'approvisionner les industries de transformation.

C'est donc un crédit dont la mission essentielle est d'assurer l'intégration entre l'agriculture et l'industrie. A ce titre, ils interviennent surtout pour des grandes entreprises, mais aussi pour les PME sous-traitantes.

e) Les institutions de formation

Il n'y a pas à proprement parler d'organismes de formation spécifiques aux PME. Ceux que l'Etat a mis sur pied s'occupent de la formation en cours d'emploi pour toutes les entreprises, grandes ou PME.

Il s'agit de l'Institut National de Préparation Professionnel (INPP), l'Institut Zairois de Management (IZAM) et le Centre National de Coordination de la Formation (CENACOF).

Etant donné le coût élevé de la formation, les PME recourent peu aux services de ces institutions, alors que l'Etat qui les a créés espérait par là rendre aussi des services promotionnels aux PME.

f) Le CPCZ

En vue d'aider les entreprises du pays dans la gestion comptable, l'Etat a créé le Conseil Permanent de Comptabilité au Zaïre (CPCZ). Son objectif est d'instaurer un système comptable harmonisé pour tout le pays et d'assister les entreprises dans son application.

Etant donné que les PME rencontrent des difficultés en matière de gestion comptable, le CPCZ a mis sur pied un système simplifié et donc assimilable pour cette catégorie d'entreprise.

Etant donné que la comptabilité est un outil de bonne gestion pour les entreprises, les PME peuvent donc trouver auprès du CPCZ, une institution d'appui technique à la gestion, dont les activités sur ce point rejoignent celles de l'OPEZ.

g) le comité consultatif des TP/AT

De création récente, ce comité a pour mission de faire mener des études relatives à l'amélioration des conditions de travail des entreprises du secteur de la construction en général et des PME Zairoises dans le domaine des travaux routiers. Il peut s'agir soit sur la sous-traitance de certains travaux en liaison avec la construction des routes, soit en confiant à ces PME certains travaux de remise en état des pistes.

h) Le CRAAL

Le Centre de Recherche Agro-Alimentaire de Lubumbashi (CRAAL) mène des activités de recherche dans le domaine agro-alimentaire qui intéressent toutes les entreprises industrielles certes, mais surtout les PMI.

En effet, ce Centre met au point des techniques simples de fabrication de certains produits alimentaires sur base de produits agricoles locaux. En plus, il effectue en même temps des études de faisabilité qu'il entend mettre à la disposition des entrepreneurs qui peuvent prendre des initiatives dans ce sens. Une des difficultés que le CRAAL rencontre est précisément cette absence de liaison qui peu faire valoriser les résultats de ses travaux auprès des PME.

Telles sont les institutions étatiques qui interviennent directement ou indirectement dans la promotion des PME. Les institutions étatiques opèrent généralement "de haut en bas", définissant les politiques et fixant les objectifs et les procédures auxquelles les PME doivent se soumettre. Elles présentent l'avantage pour l'Etat de lui donner le cadre qui permet de coordonner le développement des PME conformément au rôle qui en est attendu dans le développement national. Cependant elles n'échappent pas à certains inconvénients propres au secteur public: mauvaise définition des objectifs, faiblesse qualitative ou quantitative des moyens, dispersion des efforts, inefficacité des actions entreprises, manque de moyens des institutions créées, etc...

2. LE SECTEUR PRIVE

Outre les interventions de l'Etat, les entrepreneurs eux-mêmes créent leurs propres institutions et structure destinées à leur procurer certains services trop souvent attendus des structures de l'Etat.

a) L'ANEZA

L'Association Nationale des Entreprises du Zaïre (ANEZA) est une organisation d'entrepreneurs, à la fois syndicat et chambre de commerce, ayant pour objet:

- de promouvoir les intérêts des opérateurs économiques des différents secteurs, en harmonie avec le développement national, et
- de représenter auprès des pouvoirs publics, des organismes nationaux et étrangers, les activités industrielles, agricoles, de services ou artisanales, ainsi que les employeurs.

Bien que les ressources de l'ANEZA proviennent essentiellement des contributions de grandes entreprises, plus de 70 % de ses affiliés sont des PME. En plus de son rôle syndical pour la défense des intérêts des PME, l'ANEZA intervient surtout en tant qu'agent dans le rôle de promotion économique de ces entreprises. A ce titre elle a créé en son sein (au secrétariat général), une direction des PME, appelée à se constituer progressivement en une Centrale de Services pour les PME. Cette direction "a pour mission d'identifier les PME et d'organiser en leur faveur des programmes d'assistance avec ou sans le concours des organismes internationaux d'aide au développement. Cette assistance s'oriente dans les domaines économiques et techniques, ainsi que dans le perfectionnement des méthodes de gestion".

Sur le terrain l'ANEZA a apporté une assistance aux PME du Kivu avec l'appui du PNUD et de l'ONUDI, ainsi qu'aux PME du Shaba avec l'appui du FED du CEPETED. L'ANEZA envisage actuellement un programme d'assistance pour les PME de la ville de Kinshasa. Par ailleurs son implantation dans les autres régions du pays lui donne un cadre approprié pour ses interventions en faveur des PME dans ces régions.

L'organisation des comités professionnels au sein de l'ANEZA représente une approche intéressante qui permet le regroupement des PME par branche d'activité économique. Ce regroupement facilite la promotion des intérêts spécifiques de ces entreprises en harmonie avec le bien commun. Il permet aussi de développer les relations entre entreprises et facilite la commercialisation et les relations de sous-traitance.

b) Les institutions privées d'appui à la gestion

Les PME requièrent des services nombreux et divers. Les organismes comme l'OPEZ et l'ANEZA ne peuvent répondre efficacement à toute demande. Dans certains Centres urbains, des bureaux d'études et de conseils en gestion se sont créés. La plupart de ces bureaux (qui sont en fait des PME) prêtent leurs services aux PME, car les grandes entreprises ont tendance à recourir aux grands bureaux d'études et aux grands cabinets d'experts comptables.

c) Les institutions privées de financement

Il convient de signaler l'existence d'une institution récente: l'Union Centrale des Coopératives d'Epargne et de Crédit (UCCEC). Son rôle dans le financement des PME est encore très faible et cela pour plusieurs raisons: jeunesse de l'institution, les priorités des membres qui ne vont pas au lancement des PME, la crise économique actuelle du pays, etc...

d) Les institutions privées de formation

- Le Centre de Perfectionnement aux Techniques de Développement (CEPETEDE) est la seule institution importante de formation à statut privé qui existe. Bien que l'association compte parmi ses membres des institutions et organismes publics, elle est cependant une ASBL et à ce titre privée.
- Elle n'a pas une mission spécifique pour les PME, ses prix sont d'ailleurs prohibitifs pour ces dernières, mais il lui est arrivé d'assurer la formation des chefs d'entreprises au Shaba, sur demande de l'ANEZA.

- Le Centre Chrétien d'Action pour Dirigeants et Cadres d'Entreprise au Zaire (CADICEC) est la deuxième institution privée de formation. Le CADICEC s'intéresse en particulier aux problèmes de gestion des PME et surtout des PME du secteur informel. Les actions de formation sont de très courte durée sous forme de séminaires ou de rencontre brèves destinées à l'échange d'expérience. Le CADICEC est une ONG qui relève des pouvoirs de la Compagnie de Jésus.

Section 2. : LES INTERVENANTS ETRANGERS

1. La coopération internationale

Les organismes de coopération qui interviennent en faveur des PME au Zaire peuvent être regroupés en deux catégories: les organismes multilatéraux et les organismes bilatéraux.

A) Les coopérations multilatérales

a) La Banque Mondiale

La BIRD est en train de finaliser un projet d'assistance aux PME sous forme d'un crédit à l'Etat Zairois. Ce crédit dont l'enveloppe n'est pas encore connue bénéficiera surtout aux organismes locaux qui interviennent en faveur des PME.

Le crédit de la BIRD est destiné à financer la formation des cadres et l'investissement proprement dit. Ce crédit serait utilisé pour prendre en charge la formation des cadres de l'OPEZ, de l'ANEZA (surtout en région) et des banques afin d'accroître leur capacité technique.

En ce qui concerne le deuxième volet, le crédit financera les études préalables et le montage des dossiers PME qui seront confiés au CEPETEDE, et en même temps il entend assister financièrement les coopératives d'épargne et de crédit pour des prêts aux petites entreprises.

b) Le B.I.T.

Pour le moment le BIT n'intervient pas à proprement parler dans le domaine des PME. Il a organisé des missions d'études et d'identification qui doivent déboucher sur des recommandations ou éventuellement sur une proposition de politique d'encadrement des PME du secteur informel.

La mise en oeuvre de ces propositions pourrait commencer par un programme restreint au niveau des PME informelles de la ville de Kinshasa, et porter sur quelques corps de métiers choisis, qu'il faudra organiser par la suite.

c) Le F E D

Le Fonds Européen de Développement a financé un programme d'assistance et de formation des dirigeants des PME de la région du Shaba. Ce programme était initié par le Département PME de l'ANEZA et son exécution, c'est-à-dire la formation proprement dite a été confiée au CEPETEDE. Il a duré environ douze mois (janvier 1985 à janvier 1986).

L'objectif des séminaires de formation financé par le FED était de sensibiliser les dirigeants de PME du Shaba aux techniques modernes de gestion.

En même temps le projet visait à former des cadres Zairois de l'ANEZA-Shaba qui devraient prendre en charge le projet à son expiration, et en assurer ainsi le suivi. Les PME choisies sont celles de l'industrie et commerce, et à ce stade le projet a formé quelques 150 responsables.

L'expérience semble être concluante, mais le FED veut s'orienter vers d'autres régions (Bas-Zaire, Bandundu et Kivu) et pour d'autres activités que les PME.

d) Le P N U D / O N U D I

Le PNUD a financé un projet du Conseil Exécutif en faveur des PME, avec l'ONUDI comme agence d'exécution. Ce projet qui a été réalisé au cours du cycle de programmation 1982 - 1986 avait comme objectifs immédiats:

- créer un département PME au sein de l'ANEZA;
- renforcer l'antenne de l'ANEZA au Kivu, notamment par un atelier pilote en mécanique et industrie;
- créer et développer des PME au Kivu;
- aider le secteur informel de Bukavu et des environs à mieux produire des biens utilitaires.
- former des cadres de l'ANEZA;
- tenter une concentration régionale de toutes les structures étatiques et privées au service des PME;
- participer à travers le département PME de l'ANEZA à défendre les intérêts des PME.

L'agence de contre-partie de ce projet durant 5 ans était l'ANEZA.

A Goma l'ONUDI a aidé l'ANEZA à monter un service PME capable d'offrir aux opérateurs économiques et promoteurs du Nord-Kivu des services de promotion qui comprennent l'identification et l'étude de projets, l'élaboration des dossiers financiers et l'assistance dans le montage d'usines. L'antenne de Goma est dotée d'un atelier mobile de mécanique générale dans le but de compléter ses services de promotion et d'appui technique pour toute la sous-région du Nord-Kivu.

A Bukavu l'ONUDI a aidé l'ANEZA à monter un Bureau de Promotion PME et à mettre sur pied un Centre spécialisé dans la fourniture de services d'appui technique en mécanique générale, maintenance industrielle et fabrication d'outillage et d'équipement en technologie appropriée.

De manière générale, les possibilités d'intervention de l'ONUDI en faveur de la PMI sont vastes et comprennent les services consultatifs promotionnels, les transferts de technologie et l'assistance à la création d'entreprises industrielles.

Le PNUD apporte également son assistance à d'autres organismes zairois qui s'efforcent de lever les contraintes qui pèsent sur les PME. C'est le cas du Centre de Recherche Agro-Alimentaire de Lubumbashi (CRAAL), du Centre de Formation de la Regideso, de l'ancien projet d'assistance au CPCZ et à l'IZAM ainsi que du projet d'élevage du Nord-Kivu qui est une sorte "d'incubateur" des futures PME agro-industrielles dans le Nord-Est du pays.

B) Les coopérations bilatérales

a) La coopération américaine

L'USAID intervient de deux façons dans le domaine des PME. Une intervention auprès de l'OPEZ et du CENACOF pour financer la formation de leur personnel d'encadrement d'une part et de l'autre pour financer leurs activités ou séminaires de formation à l'intention des cadres des PME.

L'USAID intervient également pour financer indirectement les PME par le canal des fonds de contrepartie qui ouvrent des lignes de crédit à la SOFIDE et à la BCA. Ces crédits sont destinés à financer les activités des PME agricoles à des conditions de faveur et portant aussi bien sur la production, la commercialisation que sur la transformation des produits.

b) La coopération belge

L'Agence Gouvernementale de Coopération au Développement (AGCD) a mis à la disposition des PME Zairoises une ligne de crédit de l'ordre de 100 millions de FB.

La coopération belge entend limiter ses interventions à deux régions seulement et dans ces dernières, à quelques entreprises choisies. Par ailleurs la coopération belge voudrait avec cette aide appuyer une cellule existante (OPEZ et/ou ANEZA) ou éventuellement une autre à créer.

Le programme n'est pas encore défini de manière précise et de ce fait il n'est pas encore mis en oeuvre.

c) La coopération canadienne

L'Agence Canadienne pour le Développement International (ACDI) a ouvert une ligne de crédit auprès de la SOFIDE. Les fonds ne sont pas à proprement parler destinés aux PME.

Il s'agit d'un crédit disponible pour les entreprises de Kinshasa, du Bas-Zaire et du Kivu pour l'importation des équipements et des matières premières industrielles (c'est-à-dire non vivrières) en provenance du Canada.

C'est dans ce cadre qu'on peut penser qu'une partie des PMI industrielles de ces trois régions pourra en bénéficier lorsque les modalités seront précisées. Par ailleurs, il est envisagé qu'une petite partie de ce crédit soit destinée à la formation des cadres de la SOFIDE et de certaines PME. Mais le programme n'est pas encore mis en oeuvre.

d) La coopération française

L'ANEZA va bénéficier du concours de la coopération française dont l'objectif principal concernera:

- l'encadrement de 32 entreprises (manufacturières, bâtiment, commerce et services);
- la création d'un centre de documentation et d'information industrielle et commerciale.

Le concours de la coopération française, évalué aux 2/3 du coût du projet consistera à soutenir la création du centre de documentation et d'information, et à apporter une aide à la production et à la formation en gestion des entrepreneurs.

Le Projet est prévu pour la période 1987-1991 mais son élaboration n'est pas encore finalisée.

2. LES PRIVÉS ETRANGERS

a) Les privés américains

Une institution semi-privée américaine, "Opportunities Industrialization Centers International" (OICI), a créé une filiale, Zaire-OIC.

C'est un projet de formation dans lequel l'OICI entend mener des actions de formation en faveur des PME. Cette formation aura un double volet d'une part la formation des agents des métiers dans les domaines de la menuiserie, la restauration, la mécanique-auto, le débosselage et le

travail des métaux et d'autre-part la formation des entrepreneurs et des cadres de PME, ainsi que des cadres des agences gouvernementales d'assistance aux PME.

Le projet entend couvrir les régions de Kinshasa, du Bas-Zaire et du Bandundu.

b) Les privés belges

Deux banques belges, la Générale de Banque et la Belgolaise, ont accepté d'ouvrir une ligne de crédit en faveur des PME zairoises, et destinée à l'achat de biens d'équipements d'origine belge.

La ligne de crédit sera ouverte auprès de la Banque Commerciale Zairoise (BCZ) qui accordera des crédits aux PME pour des projets allant de 2 à 10 millions de FB.

Le projet est encore au stade de négociations notamment sur les modalités précises (taux d'intérêt, risque de change ...) d'octroi de ce crédit aux PME bénéficiaires.

CONCLUSIONS

On se rendra compte qu'il existe une multitude d'intervenants aussi bien nationaux qu'étrangers, publics que privés en faveur des PME. Leurs activités couvrent les domaines d'encadrement général des PME, de la formation, du financement, d'assistance technique et de gestion.

Toutefois, il n'existe pas d'interventions dans le domaine de la mise au point et de la valorisation des technologies simples, susceptibles d'être à la portée des PME et maîtrisables par elles. Par ailleurs, il y a absence de coordination et d'harmonisation de ces interventions tant du point de vue spatial que sectoriel. D'où des objectifs relativement disparates et inefficaces dans l'utilisation des moyens disponibles.

DEUXIEME PARTIE :

PROPOSITION POUR UN PROGRAMME DE
PROMOTION DES PME ZAIROISES

INTRODUCTION

L'expérience montre que le succès des politiques de promotion des PME dans de nombreux pays ne dépend pas simplement du volume des ressources publiques affectées à l'aide au développement de ce secteur mais aussi et surtout de la pertinence et de la cohérence des actions engagées. Les instruments de la promotion sont connus: mesures d'incitation fiscales, fonds d'aides et de garantie, incitations bancaires, entreprises para-publiques d'encadrement, ateliers d'appui technologique, institutions de formation et de perfectionnement des entrepreneurs, etc... Si les résultats de ces efforts de promotion sont inégaux et, le plus souvent décevants, c'est probablement pour l'une ou plusieurs raisons suivantes:

1. - Un optimisme exagéré dans les résultats attendus: de nombreux dirigeants, confrontés à la crise économique et financière des Etats et aux performances médiocres des entreprises publiques, reportent les objectifs souhaités de création d'emplois et de croissance économique sur le seul et fragile secteur des PME. Or, les résultats d'une politique adéquate de promotion des entreprises n'apparaissent qu'à très long terme, d'où la double nécessité du bon choix des moyens de promotion d'une part et de la continuité d'autre part.
2. - Un manque de réflexion préalable sur les avantages mais aussi sur les inconvénients de chaque mesure de promotion des PME. Le risque le plus fréquemment observé en la matière est la tendance à la bureaucratisation des institutions de promotion. On observe généralement le transfert à moyen terme du "risque d'entreprise" à des agents publics non directement "responsable" (au sens financier du terme). Dès lors, l'entrepreneur dont l'initiative et la responsabilité sont limitées, tend à exiger de l'Etat une "protection" accrue de ses intérêts plutôt que de rechercher à affronter et à dépasser la concurrence interne ou extérieure.
Ainsi par exemple:

- a) une étude non publiée de la Banque Mondiale et du BIT indique que les fonds de garantie n'ont globalement pas améliorés la situation des entreprises bénéficiaires.
En effet, en transférant à l'Etat la responsabilité du risque des crédits, on a faussé le comportement des agents économiques concernés: entrepreneurs et banquiers n'ont pas réalisé les études de faisabilité avec la rigueur nécessaire et le taux d'échecs de ces entreprises bénéficiant d'une garantie est supérieur à celui des entreprises n'en bénéficiant pas.
- b) les institutions d'agrément aux avantages fiscaux de faveur (code des investissements, etc....) ont progressivement tendance à limiter la concurrence des promoteurs pour éviter les "gaspillages" des ressources nationales.
Ce faisant, on introduit un obstacle aux régulations de la concurrence, stimulant de la modernisation de la gestion et de la production des entreprises existantes.
On obtient ainsi des secteurs peu dynamiques n'investissant que modestement exigeant un soutien accru de l'Etat pour survivre face à la concurrence extérieure.
- c) les ateliers publics d'appui technologique aux PMI se comportent progressivement en entreprise en concurrence avec les entrepreneurs qu'ils sont supposés promouvoir; ou bien encore, ils font faillite dès que le soutien du financement extérieur cesse.
Ces exemples, choisis parmi ceux qu'on observe le plus souvent, illustrent les difficultés de "pilotage" d'une politique en faveur des PME, compte-tenu de l'ambiguïté des instruments de promotion.

3. - Une concertation insuffisante avec les entrepreneurs

On constate par exemple que les entrepreneurs sont pas ou peu représentés dans les conseils d'administration des institutions publiques de promotion des PME. Sur ce plan et malgré certains inconvénients, le Zaïre apparaît en avance sur ces voisins, par la représentativité de l'ANEZA et la place assignée à cette organisation dans le développement des PME.

4. - Une approche trop "macro-économique" et insuffisamment pragmatique: le dosage et la combinaison des instruments de promotion des PME sont souvent conçus selon des modèles de développement, plutôt qu'adaptés aux spécificités socio-économiques du pays concerné.

En résumé, pour que les PME nationales deviennent le moteur de l'économie il est nécessaire de mettre en oeuvre une gamme de moyens organisés dans une stratégie de développement à long terme. Il importe de souligner qu'aucun moyen, aussi efficace soit-il, ne constitue une stratégie. Ainsi contrairement à une opinion répandue, la problématique de la promotion des PME ne se réduit pas à faciliter l'accès au crédit bancaire des entreprises ou à la multiplication d'ateliers-pilote de maintenance industrielle.

5. Après l'analyse de la situation faite dans la première partie, cette deuxième partie est consacrée à la définition d'une politique nationale de promotion des PME avec le programme d'action à suivre au cours des quatre prochaines années.

Cette partie comprend trois chapitres. Le premier présente les orientations, objectifs et stratégies de la politique nationale de promotion des PME. Le second présente le programme général d'action, avec des mesures de politique générale de promotion. Le troisième chapitre définit un programme sectoriel prioritaire pour les quatre années à venir.

CHAPITRE I. : ORIENTATIONS, OBJECTIFS ET STRATEGIES DE
DEVELOPPEMENT DES PME ZAIROISES

CHAPITRE I : ORIENTATIONS OBJECTIFS ET STRATEGIES DE
DEVELOPPEMENT DES PME

Section 1. : ORIENTATIONS

1. Situation de départ

Le programme d'action en vue de la promotion des PME au Zaïre obéit à certaines orientations de base définies par le plan quinquennal 1986-1990. Il est donc nécessaire de rappeler ici ces orientations.

L'économie Zaïroise a connu trois grandes périodes depuis la réforme monétaire de 1967. D'abord une période de grande croissance 1967-1970, marquée par un taux de croissance élevé (plus de 9 % par an), une hausse de prix modérée, un marché international favorable, un volume d'investissements privés de près de 2/3 des investissements réalisés dans le pays et un marché intérieur important puisque la consommation des ménages représentait quelques 44 % du PIB.

De 1971 à 1974, l'économie connaît une croissance satisfaisante mais plus ralentie: 4,6 % par an. Les facteurs ci-dessus mentionnés s'étaient sensiblement détériorés.

A partir de 1975 jusqu'à ce jour, l'économie du pays connaît une crise profonde caractérisée par une croissance annuelle moyenne négative (-1,8 % environ), un déclin de la consommation privée de presque 50 % et par là le déclin de son rôle moteur dans l'incitation à l'investissement, une grande dépendance à l'égard du marché extérieur, un déficit chronique de la balance de paiement et des finances publiques, et un chômage important des ressources et notamment des ressources humaines.

Les causes de cette situation de crise sont liées certes aux paramètres extérieurs, la crise de l'économie mondiale, mais aussi aux paramètres intérieurs dont la nationalisation du capital étranger dans les petites et moyennes entreprises (PME), notamment dans les secteurs du commerce, de l'agriculture, des services, de la petite industrie et de la construction.

La baisse de la demande intérieure et le chômage qui en sont résultés se sont reflétés dans la production, surtout dans le secteur de l'industrie manufacturière, qui a subi une baisse de 6,6 % par an tandis que le secteur du bâtiment et des travaux publics et celui des transports ont enregistré des baisses annuelles de 4,7 et 4,4 % respectivement.

Le volume des investissements réalisés entre 1975 et 1982, estimé à 3650 millions de Zaires constants, n'a pas été accompagné de croissance économique, mais par contre un ratio investissements/production (ICOR) négatif a été enregistré.

La détérioration des conditions sociales et économiques au cours de cette dernière période (1975-1986) s'est manifestée ainsi en termes d'emploi, de pouvoir d'achat, de services publics, notamment dans les domaines de la santé et de l'éducation, du volume d'investissements publics et privés et d'infrastructures.

2. Orientations qualitatives

Sur base de ce diagnostic de la situation économique et sociale du pays, le premier plan quinquennal 1986-1990 s'est fixé les orientations suivantes dans le cadre du projet social de l'Etat Zairois.

- la réhabilitation des infrastructures et de l'appareil de production en vue non seulement de stabiliser l'économie ou d'arrêter sa décroissance, mais aussi d'amorcer sa relance.
- l'intégration et l'indépendance économique par une maîtrise de la gestion des ressources matérielles, financières et humaines sur l'espace national, et enfin
- liée à ces deux orientations la promotion des secteurs sociaux par une croissance annuelle moyenne du PIB de l'ordre de 4 % basé principalement sur les secteurs productifs dont la charge est laissée aux investisseurs privés dont essentiellement les PME.
- une augmentation de la consommation privée de près de 50 % de son niveau actuel ce qui la portera aux 3/4 de son niveau d'avant la crise.

- une concentration des investissements vers les projets à productivité directe et rapide
- une baisse progressive du déficit de la balance des paiements de manière à être résorbée entièrement vers la dernière année du plan et enfin
- pour le budget de l'Etat, un surplus de plus en plus important des opérations courantes du trésor en vue de financer les investissements du plan - 4 milliards de Z constants, et le remboursement de la dette intérieure et extérieure (plus de 17 milliards de Zaires constants).

La politique national de promotion des PME doit donc se situer dans ce cadre de base défini par le plan quinquennal. Mais elle doit aussi tenir compte de la situation spécifique des PME au Zaïre.

L'examen de cette situation au cours de la première partie de ce document fait apparaître une forte concentration dans les secteurs commerciaux et des services.

Le développement harmonieux de l'économie et par là la relance tant recherchée sont donc handicapés par la faible contribution des PME dans les secteurs productifs et notamment le secteur industriel. De plus, en dépit des multiples atouts qu'elles peuvent exploiter, les PME Zaïroises sont bloquées dans leur éclosion par les problèmes d'ordre institutionnel, d'accès au crédit, d'ordre technique et enfin de l'atmosphère économique et financière générale.

Ces deux volets, orientations du plan quinquennal et situation propre des PME Zaïroises permettent de fixer les objectifs du programme d'action du Conseil Exécutif en matière de promotion des PME.

Section 2. : OBJECTIFS

Les PME constituent un niveau d'activité économique financièrement et techniquement proche de la portée du secteur privé Zairois. En même temps elles sont un élément important de décentralisation et d'équilibre entre les régions.

C'est pourquoi les objectifs du programme de promotion des PME dans le contexte zairois se situent aussi bien au niveau macro-économique que sectoriel ou régional.

1. Objectifs macro-économiques et généraux

A ce niveau, c-à-d. celui de la contribution des PME aux objectifs de développement économique et social définis dans le plan quinquennal, le programme vise les objectifs suivants:

a) la relance économique

Le programme d'action vise dans cet objectif à augmenter la part des PME dans le PIBC et surtout dans l'investissement par un système d'incitations qui stimule les investissements privés dans les PME. Le gros investissements étant devenus difficiles à réaliser, l'Etat va favoriser systématiquement les PME de manière à ce qu'ils atteignent en valeur 75 % des investissements à réaliser sur la période.

b) la création d'emplois

Les PME étant généralement à forte intensité de main-d'oeuvre, peuvent favoriser la création d'emplois sur l'ensemble de l'espace national urbain et rural, à des coûts d'investissements relativement faibles. En favorisant l'éclosion des PME nouvelles et l'épanouissement des PME ancienne, le programme d'action vise donc à résorber de plus en plus le chômage de ressources et en particulier de ressources humaines, et par là les conditions sociales et économiques de la population.

c) l'intégration

Le programme vise également de contribuer au processus d'intégration économique du pays.

Au niveau intersectoriel et interindustriel le programme cherchera à promouvoir la valorisation des produits bruts et des sous-produits des secteurs primaires et semi-industriels, et à intensifier les relations entre les différents secteurs économiques et les différentes branches industrielles et plus particulièrement entre les PMI et les entreprises de grande dimension.

Au niveau spatial, le programme visera à rendre les différentes régions complémentaires par une exploitation judicieuse des potentialités locales et par un système approprié d'incitation à la localisation des activités des PME, dans le respect de leur dynamisme et de leur rentabilité.

d) la réduction des disparités

Les disparités sont à comprendre aussi bien dans le sens vertical (social) que dans le sens horizontal (régional). Le programme vise ainsi, en accroissant les revenus monétaires dans les régions grâce aux emplois créés et à l'utilisation des produits et sous-produits locaux, de contribuer à la réduction des disparités régionales et au freinage de l'exode de population rurales vers les villes.

En même temps le programme vise la réduction des écarts sociaux en assurant ainsi au grand nombre un revenu monétaire à la mesure de la croissance économique qui en résultera.

e) le développement du marché intérieur

Le développement du marché intérieur des biens de consommations et des biens intermédiaires constitue un objectif lié au précédent et à celui de l'intégration dont il est plus ou moins la résultante. En visant un tel objectif, le programme reste cohérent avec ses autres ambitions notamment celle de relance de l'économie dont la demande intérieure doit être à la fois le moteur et le guide de l'investissement.

f) l'économie ou l'accroissement des devises

Le programme vise ainsi de contribuer à l'amélioration de l'équilibre de la balance des paiements. En effet, la politique de développement des PME dans le sens de l'intégration aura comme résultats de réduire la sortie de devises au titre de consommations intermédiaires. Par ailleurs l'orientation de certaines PME sur les productions susceptibles d'exportation notamment dans les pays de la zone d'Afrique Centrale permet de faire un apport non négligeable de recettes en devises.

2. Objectifs spécifiques

A un niveau moins global, les objectifs du programme d'action sont:

a) la viabilité des PME Zairoises

Les PME Zairoises ne sont pas suffisamment structurées pour des raisons liées aussi bien aux entrepreneurs concernés qu'à l'environnement institutionnel économique-financier, technique ou autre de ces PME.

C'est pourquoi le programme de promotion a comme premier objectif spécifique de rendre viables les PME appartenant aux Zairois par un ensemble d'actions de formation et de démonstration visant à changer les attitudes et comportements de ces entrepreneurs.

b) la réhabilitation et la maintenance de l'outil de production

Beaucoup des PME à l'intérieur du pays sont bloquées ou fonctionnent à un faible niveau de leur capacité en raison des arrêts de production et du manque de pièces de rechanges. C'est le cas des usines de café, de cacao, de caoutchouc, des rizeries, etc...

La relance des PME existantes constitue ainsi un objectif préalable du programme avant de chercher à promouvoir les nouvelles PME.

c) la décentralisation industrielle

Le programme vise à favoriser la réalisation de cet objectif à partir de la création et de la modernisation dans différentes régions, d'un nombre important de petites entreprises industrielles et contribuer à la création d'un secteur moderne et dynamique des PMI nationales.

En même temps dans le cadre de cet objectif, le programme entend mettre en place des structures professionnelles capables d'assurer elles-mêmes les services nécessaires aux PME soit au niveau régional, soit au niveau national.

d) le portefeuille de projets

On a souvent constaté que certaines personnes se trouvent être détentrices de moyens financiers sans savoir exactement quoi en faire et donc sans pouvoir les utiliser comme promoteurs de projets.

La politique nationale de promotion des PME devra également viser ces entrepreneurs potentiels en constituant un portefeuille de fiches de projets identifiés après un diagnostic régional et sous-régional, une étude du potentiel humain, économique et financier de la micro-région et une étude de pré-faisabilité ou même de faisabilité. Il s'agit donc à la fois de l'identification et de la formulation de projets.

La constitution d'un tel paquet de projets au niveau régional et sous-régional est un objectif important pour le programme d'action de promotion des PME Zairoises.

e) la maîtrise technologique

Le programme s'efforcera d'aboutir à la maîtrise technologique endogène. En effet, il devra mettre en place d'une part des mécanismes d'identification et de valorisation des technologies locales, et d'autre-part des mécanismes d'introduction et de diffusion des technologies appropriées.

Par ailleurs, de telles technologies sont généralement basées sur l'utilisation et la transformation des matières premières locales, ce qui contribue au développement du marché intérieur, à l'intensification des liaisons entre entreprises (intégration) et à l'amorce d'une industrie mécanique locales, facteur déterminant d'un développement endogène.

On constate que la politique de promotion des PME est en elle-même un objectif de développement économique et social. Mais elle est aussi un outil du développement. Elle implique une action intégrée de l'Etat, des institutions professionnelles et des organismes financiers en vue de la création et du développement des PME par un encadrement institutionnel, économique-financier et technique appropriée. La défaillance d'un de ces trois partenaires met en danger la réalisation des objectifs ainsi définis, et par là la promotion des PME.

C'est pourquoi la définition des stratégies à mettre en oeuvre pour réaliser efficacement ces objectifs doit tenir compte des rôles respectifs de ces partenaires.

SECTION 3 : STRATEGIES

De manière globale, la promotion des PME exige de la part de l'Etat une politique générale d'assainissement de l'environnement économique et financier, institutionnel et administratif. Les PME Zairoises sont des entreprises à santé fragile et c'est pourquoi la stratégie d'ensemble du Conseil Exécutif pour assainir l'atmosphère économique et financière, simplifier les formalités administratives et fiscales est une condition indispensable.

Néanmoins la réalisation des objectifs du programme d'action exige la définition d'autres stratégies aussi bien au niveau de l'ensemble des partenaires à la promotion des PME qu'au niveau de chacun d'eux. Ces stratégies sont aussi des outils de la politique nationale de promotion.

1. Stratégies communes

Les stratégies qui seront d'application par tous les partenaires à la promotion des PME dans le cadre de ce programme sont les suivantes :

a) la décentralisation

Il s'agit d'un processus d'autonomisation des instances régionales dans la prise des décisions administratives ou financières sans avoir à se référer à l'instance centrale, du moins pour certains niveaux d'intervention.

C'est le cas par exemple de certaines formalités administratives, juridiques ou économiques : impression des patentes, identification, permis d'importation... Mais c'est le cas aussi de certains plafonds de crédits sectoriels pour des agences des institutions financières et bancaires. Ainsi un crédit de 2 millions de Zaires pour une durée n'excédant pas trois ans devrait pouvoir être de la compétence des instances régionales.

Ce qui est important aussi c'est d'arriver à une substitution progressive du système de l'autorisation préalable par le système plus responsabilisant de la déclaration préalable et du contrôle a posteriori.

A chacun des niveaux de la décentralisation, il faut qu'il y ait une prise en compte systématique par les responsables politiques du point de vue de l'entrepreneur dans l'étude de toute nouvelle mesure administrative. Il s'agira d'organiser une procédure de concertation dans les mécanismes de décisions de l'Etat.

b) les associations professionnelles

La mise en place des institutions étatiques qui cherchent à faire la promotion des PME sans la collaboration de celles-ci est une stratégie qui a presque toujours connu des échecs. C'est pourquoi le programme entend par une action conjuguée des partenaires à la promotion, favoriser la formation des organisations PME à la base, c'est-à-dire au niveau sous-régional et régional par branche d'activité si possible (corps de métiers).

Ces associations professionnelles constituent ainsi des lieux de concertation et de dynamisation endogène des PME pour résoudre ensemble les problèmes institutionnels, financiers et techniques tels qu'ils se posent dans leur sous-région ou région.

Enfin les autres outils de promotion mis ou à mettre en place trouveront en ces associations la meilleure passerelle pour leur appui aux PME.

c) la déconcertation et la sous-traitance

Le programme d'action du Conseil Exécutif devra pour mieux réussir les objectifs de promotion assurer des marchés aux PME Zairoises. Cette stratégie implique pour l'Etat la mise en place des mécanismes réservant l'accès à certains marchés de l'Etat aux PME. En d'autres termes

l'obligation devra être donnée aux services publics et aux entreprises publiques de faire sousmissionner les PME Zairoises à certains de ces marchés : travaux, fournitures, services, etc...

Dans le même ordre d'idées, les grands marchés de l'Etat (services publics et sociétés para-étatiques) ne peuvent pas être confiés aux grandes entreprises s'il n'y a pas sous-traitance de certains travaux aux PME à capitaux Zairois. Enfin, les grandes entreprises elles-mêmes Gécamines, Chanic, etc... devront commencer un processus de déconcentration des activités en poussant les meilleurs de leurs techniciens à s'installer seuls ou en groupes pour sous-traiter certaines des activités de ces grandes entreprises tout en leur assurant ainsi un marché. Elle y gagnent en rentabilité et contribuent en même temps à la promotion des PME et à la croissance économique.

2. Stratégies institutionnelles

a) l'instance de coordination et de planification

Beaucoup d'organismes et institutions exécutent des actions d'encadrement des PME d'une manière disparate et désordonnée, ce qui n'assure pas l'efficacité de ces interventions.

Afin de conférer une meilleure cohérence en matière de promotion des PME, il est nécessaire d'instituer une instance unique chargée de la coordination et de la planification des actions d'interventions en faveur des PME et de la canalisation des assistances extérieures dans ce domaine. Il s'agit d'une structure très simple - sous forme de cellule, dont les agences d'exécution sur le terrain ne seraient pas des directions ou divisions régionales, mais les Centres d'appui ainsi que le Centre d'information et de documentation industrielle (voir plus loin).

Cette instance PME peut être soit L'OPEZ, qui devra alors être dépouillé des autres attributions qui relèvent de la promotion ou du financement, soit un secrétariat d'Etat auprès dechargé exclusivement de cette fonction.

b) le régime d'agrément

Le régime d'agrément des PME a été intégré au Code des investissements et l'OPEZ siège désormais à la commission. Cependant le chapitre du code traitant de l'agrément des PME nécessite des clarifications et des précisions qui doivent être faites par des mesures d'exécution - arrêté départemental par exemple - pour qu'il bénéficie effectivement aux PME de production.

c) le fonds de garantie

Le programme entend se limiter en cette période du premier plan quinquennel à faire fonctionner pleinement cet outil. Le projet d'un fonds de participation devra encore attendre.

L'Etat s'est déjà engagé à doter ce fonds, qui fonctionne déjà, de moyens financiers suffisants pour lui permettre de jouer pleinement son rôle dans la promotion des PME.

Cette dotation supplémentaire proviendra aussi bien des ressources internes (FCD notamment) que des ressources externes de la coopération internationale.

L'instance PME est d'office membre du comité de gestion de ce fonds, mais la direction et la responsabilité de la gestion quotidienne sont confiées à un autre organisme, c-à-d. à une direction propre du fonds de garantie.

d) la loi sur le commerce

La loi No. 73/008 du 5 janvier 1973 règlemente l'exercice du petit commerce qu'elle réserve exclusivement aux nationaux, c-à-d. aux PME à capitaux Zairois.

Actuellement on assiste, à la prolifération d'activités purement commerciales de type PME tenues par des expatriés africains et non africains dans les domaines jadis réservés aux zairois : distribution des boissons, chambres froides, officines pharmaceutiques, commercialisation des produits agricoles, articles de traite, petit transport, etc... Le Conseil Exécutif ayant déjà eu à dénoncer cette situation et ayant préconisé le recensement des activités tenues par les étrangers, il va au titre de ce programme, veiller à renforcer l'application des dispositions de la loi sur le commerce.

3. Stratégies techniques

a) les Centres d'appui

Pour rendre efficace la politique de promotion des PME, le programme prévoit d'implanter quatre Centres d'appui au cours de la période du plan quinquennal, à raison d'un Centre par région.

Ces Centres d'appui seront spécialisés dans certains secteurs qui semblent prioritaires pour les PME de leurs zones d'implantations (voir le chap. III).

Chaque Centre d'appui aura en principe deux outils opérationnels principaux :

- l'atelier technique de service qui s'occupera de la réhabilitation, de la maintenance de l'outil de production et de la formation des assistants industriels que lui confient les PME.

- la maison de l'entrepreneur, sous forme d'une petite cellule chargée de l'assistance et de l'encadrement des PME dans les domaines de la gestion, de la formation, du montage de dossiers, d'études de faisabilité, de l'information, etc...

Il est à noter que la maison de l'entrepreneur ne fait pas nécessairement ces activités elle-même, au risque de faire concurrence à d'autres PME. Elle guide les promoteurs auprès des PME qui interviennent dans ces différents domaines et joue ainsi au niveau régional et sous-régional, le rôle d'une bourse de sous-traitance.

Le Centre d'appui, lancé par l'Etat avec ses partenaires, est appelé à devenir une structure privée autonome, appartenant aux associations professionnelles à la base. C'est pourquoi les différents partenaires doivent être représentés dans son organe dirigeant : l'Etat (l'instance PME) les organisations professionnelles et les institutions financières.

b) le Centre d'information et de documentation industrielles

Le programme entend implanter à Kinshasa un Centre d'information et de documentation industrielles pour permettre aux opérateurs économiques, en particulier les chefs des PMI, d'avoir une connaissance meilleure quant au choix de l'équipement et des techniques de fabrication lors des décisions à prendre au moment de l'investissement industriel. Le Centre devra être en relation avec d'autres Centres extérieurs d'une part et d'autre-part avec les Centres d'appui à l'intérieur du pays.

Il constitue ainsi à la fois une bourse de sous-traitance (en vue de faciliter les accords de sous-traitance entre les PMI et les grandes entreprises industrielles) et une bourse de la machine d'occasion.

c) la foire de l'inventeur zairois

Le programme d'action compte organiser tous les deux ans une exposition et un sém'naire de réflexion sur la technologie endogène.

L'exposition consiste en une foire où les inventeurs zairois des secteurs périodiquement sélectionnés (agriculture, énergie, habitat, petite industrie, alimentation) exposent leurs inventions, en vue de permettre à l'instance PME et aux Centres d'appui de sélectionner les outils techniques et les procédés techniques susceptibles de reproduction et de diffusion auprès des PME Zairoises.

La foire biennale sera aussi un outil de valorisation des résultats de la recherche technologique.

d) la zone industrielle

L'aménagement dans les Centres urbains des zones industrielles et quartiers artisanaux est enfin un outil non négligeable de la stratégie de promotion des PME.

Nombreux sont des promoteurs qui ont des difficultés en matière de localisation de leurs activités surtout quand il s'agit d'ateliers de nature diverse.

Les zones industrielles aménagées et offrant des facilités infrastructurelles (énergie, eau, ..) constituent ainsi un élément de ce programme du moins pour neuf grands Centres urbains pour la période du plan.

Section 4. : Rôle des partenaires à l'encadrement des PME

La définition et la mise en oeuvre d'une politique de promotion des PME implique une appréhension claire de la vocation respective des principaux partenaires des entrepreneurs et futurs promoteurs. Ces partenaires sont l'Etat, les institutions financières et les organisations professionnelles.

La confusion des rôles est fréquente : elle résulte généralement des lacunes de l'un ou de l'autre de ces partenaires ; et le plus souvent, c'est l'Etat qui se substitue à l'agent défaillant.

On constate en particulier la propension de l'Etat à créer et à gérer lui-même les structures d'assistance-conseil aux entrepreneurs ou encore à intervenir directement, avec des institutions spécialisées, dans le système de crédit aux PME. Si ces interventions de l'Etat, engendrées "par défaut" des autres agents économiques, produisent parfois à court terme des effets bénéfiques, les inconvénients de ces substitutions à long terme sont maintenant bien connus :

- les fonctions prises en charge accessoirement monopolisent les moyens disponibles et accentuent les carences dans l'exercice des attributions normales de l'Etat;

- les difficultés de gestion de ces organismes para-publics paralysent progressivement la mise en oeuvre de la politique de promotion des PME ;

- les autres partenaires abandonnent progressivement leur rôle et le sens de l'initiative et développent une mentalité d'assistés.

- les situations de "juge et de partie" encouragent les comportements frauduleux.

Quelles sont les vocations spécifiques et irréductibles des principaux partenaires des PME ?

1. Le rôle de l'Etat

Le choix de la politique économique relève évidemment de l'Etat et le développement des PME s'inscrit dans ce cadre plus large : il subit aussi les contraintes de l'économie nationale.

L'Etat est maître d'oeuvre dans les domaines suivants :

a) Elaboration de la politique et de la stratégie de développement des PME

Au Zaïre, cette attribution est clairement établie et la tenue d'un symposium sur la relance des PME, après d'autres manifestations illustre cet engagement.

b) Détermination du montant des ressources nationales à affecter à l'aide au développement des PME

L'effort national en faveur des PME se manifeste nécessairement par un engagement financier dont le montant doit être à la mesure des résultats que l'on veut obtenir. Il existe plusieurs modes de financement possibles (ressources budgétaires ordinaires ou exceptionnelles, taxes para-fiscales affectées à un compte spécial, etc...), mais l'exigence de cohérence entre les objectifs de la politique de développement choisie et les moyens financiers à mettre en oeuvre est incontournable.

Cependant, il apparaît que cette nécessité a été sous-estimée au Zaïre. Ainsi les décisions sur l'adaptation de l'environnement institutionnel prises en 1973 ont eu des effets très modestes, à la mesure de la faiblesse des financements nouveaux mis en place. De même, les difficultés rencontrées dans la mise en oeuvre d'une structure de promotion durable au Kivu dans le cadre du projet PNUD/ONUDI proviennent du fait que la contribution nationale au projet a fait défaut.

En pratique, c'est l'ANEZA et le PNUD qui ont pris en charge cette contre-partie. Ce n'est la vocation ni de l'un ni de l'autre : dès lors, la pérennité des actions entreprises est compromise à moyen terme.

c) L'adaptation de l'environnement macro-économique et juridique de l'entreprise

L'exercice de cette attribution suppose une continuité et une neutralité que seul l'Etat peut garantir. Il exige par ailleurs une capacité d'étude qui justifie la création d'institutions spécialisées telle que l'OPEZ ou de manière générale, l'instance nationale PME.

En outre, une des attributions de ce type d'institutions - prolongements spécialisés des services de l'Etat - consiste précisément à instruire les demandes d'agrément aux différents régimes de faveur prévus par l'Etat.

d) Choix des organismes d'exécution des actions de promotion ; évaluation et contrôle

L'Etat n'a pas vocation à exécuter lui-même les actions de développement des PME. Ces interventions relèvent des compétences des opérateurs privés spécialisés (organisations professionnelles, sociétés de conseil ou de services).

En revanche, il appartient à l'Etat, qui finance ces interventions, de définir le cahier des charges des opérations à exécuter, d'en assurer l'évaluation et le contrôle.

L'étendue du Zaire, la stratégie d'intervention régionale, la diversité des organismes existants de formation et/ou de promotion, offrent une excellente opportunité pour éviter les risques de position de monopole accordée à une organisation unique de promotion.

L'instrument de l'Etat pour organiser cette répartition des actions de promotion et en évaluer les résultats est représenté par cette instance nationale PME.

e) La coordination des aides extérieures

Les aides extérieures bilatérales, multilatérales et les ONG sont de plus en plus nombreuses à proposer leur assistance au développement des PME Zairoises. La diversité des méthodes d'intervention peut être source d'enrichissement ou au contraire de dispersion des ressources nationales. L'Etat doit donc, par le biais de l'instance nationale PME, tirer profit de la multiplicité des intérêts manifestés tout en maintenant la cohésion de sa politique. Là encore, l'approche régionale constitue un atout, mais il importe de veiller à ce que l'Etat reste l'interlocuteur de toutes les assistances extérieures au développement des PME ; qu'il définisse précisément les objectifs des projets et qu'il en assure l'évaluation et le contrôle. En ce domaine, comme dans le précédent, les situations de monopole ne favorisent pas les meilleurs résultats.

f) Facilitation de l'accès des PME aux marchés de l'Etat

L'Etat est le plus important opérateur économique, et à ce titre, il peut aménager ses procédures de marchés publics pour permettre la participation des PME : fractionnement des marchés, accélération des règlements, décentralisation, simplification des procédures, assistance à l'élaboration technique des offres, etc... Ce rôle de l'Etat, client privilégiés des PME nationales, est souvent minimisé : il peut être un instrument fondamental de la politique de promotion des PME à la fois par l'importance des marchés, mais aussi par la valeur d'entraînement de l'exemple.

h) Formation et perfectionnement

Le rôle de l'Etat en matière d'éducation nationale, de formation professionnelle et au management n'est pas spécifique au secteur des PME. Cette attribution générale de l'Etat constitue cependant un instrument de promotion de l'esprit d'entreprise et le principal moyen d'action sur l'évolution des mentalités.

2. Le rôle des institutions financières

Les relations entre les PME et les banques sont difficiles: la PME est une entreprise modeste, à croissance incertaine et à la structure fragile. Les risques supportés par ses financiers sont multiples. Il y a :

- le risque des hommes : le fondateur de l'entreprise est à la fois directeur technique, directeur commercial et directeur financier. La crédibilité de l'entreprise repose sur les épaules d'un seul homme ;
- le risque commercial : la PME reste souvent dépendante de marchés limités pour ses approvisionnements et ses ventes ; elle n'a que très peu de moyens d'intervention sur cet environnement ;
- le risque financier : la PME est peu structurée ; ses actifs immobilisés sont limités et à faible valeur marchande ; ses fonds propres sont d'autant plus insuffisants que sa croissance est soutenue.

Ainsi les prêts aux PME et notamment les crédits à moyen et à long terme sont considérés comme une catégorie de risques particulièrement élevés :

les banques n'acceptent pas aisément d'en assurer le financement. Cette réticence est renforcée par l'importance des actionnaires étrangers dans le capital des banques commerciales Zairoises.

La contrepartie de l'acceptation du risque par une institution financière est la marge bancaire, d'une part, c'est-à-dire le taux d'intérêt appliqué au crédit consenti, et la validité des garanties d'autre part fournies par l'emprunteur : les garanties apportées par les PME étant insuffisantes et les risques étant élevés, les taux appliqués aux crédits aux PME deviennent prohibitifs.

La situation se complique encore par la nature spécifique des services demandés aux banques par les dirigeants des PME. Ces entrepreneurs recherchent non seulement un financement mais aussi des conseils pour l'élaboration des dossiers bancables (étude de faisabilité économique et technique, compte prévisionnels d'exploitation, schéma de financement...)

Son interlocuteur, le banquier, ne dispose généralement pas du temps nécessaire pour réaliser ces importantes consultations, ni souvent de la compétence nécessaire. En outre, participer à l'élaboration du dossier place le banquier dans une situation délicate au moment de l'évaluation du prêt avant décision de financement. Ce dialogue difficile des banquiers et des entrepreneurs engendre un fort sentiment de frustration chez les entrepreneurs et prend des allures de procès d'intention de part et d'autre.

Dès lors, l'Etat se préoccupe de rapprocher les partenaires : le symposium de N'sele sur la relance des PME a consacré l'essentiel de ses réflexions à l'analyse de ces questions.

Il apparaît que la plupart des intervenants songent à transférer à l'Etat la charge et le risque du financement des PME. Ainsi on propose :

- la dotation du fonds de garantie et sa gestion directe par l'Etat (via l'OPEZ),
- la création d'un fonds de participation,
- l'intervention croissante des banques de développement dans le financement des PME,
- le renforcement de l'encadrement du crédit avec un ratio spécifique aux PME, applicable aux banques commerciales,

- la création de banques spécialisées et l'ouverture d'un "troisième" guichet,
- la négociation avec les sources de financement extérieures de nouvelles lignes de crédit PME,
- la garantie du risque de change, etc...

Toutes ces propositions tendent à accroître l'intervention directe de l'Etat dans le financement des PME. Toutes ces solutions ont été développées dans les pays voisins : force est de constater que les résultats ont toujours été décevants. Une autre stratégie consiste à inciter les partenaires - banquiers et entrepreneurs - à chercher ensemble des solutions acceptables qui n'impliquent pas un accroissement de l'engagement de l'Etat. Les formules de mutuelles de garantie et de crédits (qui existent souvent au niveau informel avec les "tontines") constituent sans doute une illustration réussie ailleurs de cette nouvelle stratégie. Les Coopératives d'Epargne et de Crdit (COOPEC), largement répandues au Zaïre offrent un champs d'investigation particulièrement propice à la mise en oeuvre de solutions nouvelles auxquelles devraient participer les institutions financières existantes.

Contrairement à l'idée généralement répandue au Zaïre, nous estimons que le rôle fondamental en matière d'accès au crédit des PME ne revient pas à l'Etat. Ce sont les institutions financières et les entrepreneurs qui doivent rechercher ensemble les formules les mieux adaptées aux risques spécifiques des PME et aux contraintes macro-économiques du pays. Le rôle de l'Etat en la matière devrait tendre à se limiter à susciter et à organiser ce dialogue, et à favoriser par des incitations fiscales le financement des PME par les institutions financières.

3. Le rôle des organisations professionnelles

L'ANEZA est une association qui joue à la fois le rôle de syndicat d'entrepreneurs et de Chambre de Commerce.

Cette organisation bénéficie d'un crédit incontestable auprès des institutions publiques nationales et internationales.

Elle dispose d'un réseau régional et a pour tâche de promouvoir des comités professionnels par grands secteurs économiques.

L'organisation professionnelle des entrepreneurs Zairois est mieux structurée que dans la plupart des pays comparables, mais, à l'inverse de ce qu'on observe généralement au niveau des Chambres de Commerce, les seules ressources financières de l'organisation proviennent des cotisations de ses membres.

Le rôle de l'ANEZA en matière de promotion des PME résultent de sa double qualité.

a) En qualité de syndicat d'entrepreneurs

L'ANEZA chargée de promouvoir et de défendre les intérêts de ses adhérents, dont les 2/3 sont des PME, doit être l'interlocuteur privilégié des pouvoirs publics dans l'élaboration de la politique et la stratégie de développement des PME.

Elle est également l'instrument naturel de diffusion des informations auprès de ses adhérents pour la mise en oeuvre des politiques choisies.

b) En qualité d'organisation professionnelle

Les membres de l'ANEZA attendent de leur organisation un certain nombre de services notamment en matière d'assistance à la gestion de leurs entreprises et à leur perfectionnement.

Le réseau régional de l'ANEZA, la récente création d'une Direction des PME dans la structure de l'ANEZA, les expériences acquises dans les projets de développement des PME (au Kivu, et au Shaba en particulier) constituent un début pour espérer que l'ANEZA pourra être un cadre pour exécuter les actions de promotion et d'assistance aux PME. On sait en effet que L'ANEZA n'a pas encore de structure appropriée pour la promotion des PME et que certaines PME s'en méfient. Mais qu'il s'agisse de l'ANEZA ou de toute autre organisation réunissant les PME régionales ou sous-régionales, leur rôle comme partenaire est important. Car une association d'employeurs est partout mieux perçue par les bénéficiaires comme relais des actions de promotion et d'assistance de l'Etat que les institutions para-publiques pour les raisons suivantes :

- elle constitue une structure d'accueil pour les encadreurs nationaux plus stimulante que les organismes publics de promotion, car autorisant un système de rémunération et des perspectives de carrière plus conformes aux ambitions d'un cadre supérieur de gestion. On évite ainsi la bureaucratisation de l'encadrement des PME et la déperdition des conseillers d'entreprises formés : ces deux maux constituent les causes les plus fréquentes des nombreux échecs observés dans les institutions publiques d'encadrement des PME.
- elle est l'organisme le plus apte à sous-traiter à des entreprises, les éléments du programme qu'elles peuvent exécuter, favorisant aussi doublement l'essor des PME nationales. Trois exemples doivent être mentionnés : le recours aux bureaux d'études privés, aux institutions privées ou para-publiques de formation et de perfectionnement professionnel et à la gestion et enfin la promotion d'artisans et de PME pour occuper les maillons manquants dans le tissu industriel ou dans les services (stratégie alternative à la création d'ateliers-pilote, à la fois concurrents des entrepreneurs et sans perspective de suivi).

CHAPITRE II. : PROGRAMME GENERAL D'ACTION

Section 1. Les mesures de politique générale

Elles résultent des lacunes observées dans le système actuel de promotion des PME, des opportunités de développement des PME Zairoises, des expériences réalisées et de la vocation des organismes existants, et enfin bien sûr, des objectifs et de la stratégie de la politique de développement économique du Zaïre.

Il s'agit d'organiser en un plan d'action un ensemble cohérent de mesures dont les principales composantes sont les suivantes:

- action sur les mentalités pour valoriser l'esprit d'entreprise chez les jeunes Zairois ;
- création et mise en place d'un système de financement des actions de promotion des PME.
- initiation et coordination des études et des réformes tendant à adapter l'environnement macro-économique et juridique au développement des PME.
- mise en place des outils de la promotion : formation d'équipes régionales de conseillers nationaux spécialisés dans l'assistance sur le tas des entrepreneurs du secteur PME ;
- un choix de la méthodologie de formation des cadres dirigeants des PME ;
- mesures destinées à faciliter l'accès des PME au crédit bancaire.

1. Valorisation de l'esprit d'entreprise

Donner aux jeunes Zairois la vocation d'entrepreneur relève de l'action "culturelle" : il s'agit de contribuer à faire évoluer les mentalités encore peu favorables à ces perspectives de carrières.

Pour y parvenir 3 types d'action sont généralement engagées :

- au niveau de l'éducation nationale,
- au niveau des médias pour la sensibilisation de masse,
- au niveau des jeunes promoteurs par des projets-pilotes à valeur d'exemple.

a) Introduction dans les programmes scolaires des notions de gestion des entreprises et sensibilisation des élèves à la notion d'auto-emploi.

L'initiative des réformes à engager relève du Département de l'Economie Nationale et de l'Industrie mais l'étude et la mise en oeuvre des réformes des programmes scolaires relève des compétences des Départements chargés de l'Education nationale. D'où la nécessité de coordination.

b) Actions promotionnelles de masse

Il s'agit de valoriser la place de l'entrepreneur dans les manifestations officielles de la vie de la Nation. La place faite dans les médias à l'entrepreneur doit être aussi importante que celle faite à l'administrateur civil. Le DENI doit veiller à cette valorisation et prendre des initiatives en ce sens. On peut citer à titre d'exemple le succès dans les médias africains de l'opération "remise de l'Oscar de l'homme d'affaire africain", initiée par le Sénégal.

c) Les projets-pilotes "jeunes promoteurs"

Il peut apparaître opportun, comme cela a été le cas notamment au Kenya ou au Sénégal (opération "maîtrisards") de lancer des projets spécifiques de promotion de jeunes entrepreneurs dans le but d'accroître l'effort de sensibilisation à la notion d'auto-emploi. Il s'agit essentiellement d'une action sur les mentalités par la valeur de l'exemple. Les projets "jeunes promoteurs", selon l'expérience du BIT, doivent comporter les éléments suivants :

- sélection d'un groupe de 20 à 25 candidats, âgés de 25 à 35 ans ayant le désir de créer leur propre entreprise et dont des tests psycho-techniques confirment l'esprit d'entreprise;
- au cours de la première année de l'encadrement de ce groupe, les formateurs complètent la formation professionnelle des postulants selon le secteur de l'entreprise qu'ils veulent créer. Ils initient les jeunes gens aux problèmes de gestion des entreprises. Enfin, ils apportent leur assistance à

l'établissement des projets particuliers de chaque promoteur : dossiers techniques, économiques, financiers, administratifs, etc...

- à la fin de cette phase préparative, une ligne de crédit (2 à 5.000 US \$ par promoteur) permet le lancement des micro-entreprises.

- la seconde année, les encadreurs apportent à chaque entreprise créée leur assistance-conseil.

Ce type de projet est coûteux (environ 700.000 \$ avec l'assistance de 2 experts internationaux) pour des résultats relativement modestes en termes macro-économiques; mais ces projets "jeunes promoteurs" ont un effet d'entraînement remarquable et contribuent mieux que toute autre action promotionnelle à l'évolution des mentalités de l'ensemble de la population.

2. Mise en place d'un système de financement de l'effort national en faveur des PME Zairoises

La volonté politique de promouvoir les PME Zairoises doit nécessairement s'accompagner de mesures de financement des actions d'aide au développement des PME. C'est la condition préalable à la réalisation des actions concrètes de promotion. Pour éviter les erreurs du passé, nous suggérons la création d'un "fonds de promotion des PME" géré comme un compte spécial du Trésor et qui servira au financement de l'ensemble des actions initiées pour la promotion des PME.

a) Coût de l'effort de promotion des PME : évaluation des ressources nécessaires au "Fonds de Promotion des PME".

Evaluer les coûts des actions de promotion revient à anticiper l'exposé des composantes du système. Sans en formuler le détail, nous estimons que le Fonds doit financer :

- les études préalables à l'aménagement macro-économique et juridique de la PME ;

- des actions promotionnelles pour développer l'esprit d'entreprise ;

- les projets régionaux d'assistance-conseil aux entreprises avec leurs Centres d'appui.
- des actions spécifiques de perfectionnement, de dotation à des fonds de garantie, etc...
- la contrepartie zairoise aux projets pris en charge par les coopérations. La disponibilité de ces ressources nationales conditionne le drainage efficace des financements extérieurs d'autant plus incités à s'investir dans le secteur des PME qu'ils seront assurés de l'existence des fonds de contrepartie à leurs projets d'assistance technique.

b) Mode de financement du Fonds de Promotion des PME

L'effort national en faveur des PME doit être financé par les prélèvements fiscaux. Il convient cependant d'imaginer un système de prélèvement qui soit lui-même une incitation au développement des PME Zairoises. Ainsi par exemple plutôt que d'envisager une dotation du budget ordinaire ou des taxes para-fiscales sur le chiffre d'affaires ou sur les salaires, il serait plus efficace d'alimenter le Fonds de Promotion des PME par une surtaxe sur les importations de produits finis qui pourraient être fabriqués. Le montant estimé des ressources nécessaires de Fonds et les statistiques des importations fournissent les éléments de calcul du taux de cette surtaxe.

c) Gestion du Fonds de Promotion des PME

Nous suggérons que les ressources de promotion des PME soient affectées à un compte spécial qui pourrait être géré par l'instance nationale PME sous la tutelle du Département concerné. Les allocations du Fonds aux actions de promotion seraient débloquées, cas par cas, après définition du cahier des charges de l'agence ou de l'organisme chargé de l'exécution du projet financé.

On pourrait envisager des procédures d'appel d'offres pour l'exécution de telle ou telle opération de promotion voulue par le Gouvernement. On éviterait ainsi les situations de monopole qui finissent par stériliser tous les organismes spécialisés de promotion des PME.

3. Adaptation de l'environnement macro-économique et juridique de l'entreprise : mise en place "d'une cellule de coordination" des actions en faveur des PME :

L'adaptation de l'environnement aux PME sera le résultat d'un effort soutenu à long terme, l'essentiel en la matière étant d'assurer la permanence de l'expression des besoins spécifiques des PME dans les procédures de modernisation de la gestion économique et juridique de l'Etat. L'initiation des réformes ayant une incidence sur le secteur des PME peut provenir de différents départements ou encore par décision du Département de tutelle des PME.

Elles nécessitent souvent des études préalables par des institutions spécialisées telles que l'OPEZ par exemple. Ces études peuvent être financées par le Fonds de promotion des PME.

Pour éviter les contradictions ou l'oubli de l'aspect PME dans telle ou telle réforme économique, ou administrative, initiée par tel ou tel département, il est souhaitable d'organiser une procédure de concertation obligatoire.

Le moyen le plus efficace est de créer cette instance nationale PME, obligatoirement consultée pour l'étude et l'application de toutes les mesures administratives, juridiques ou économiques pouvant avoir un impact sur les PME. L'instance nationale, en tant que cellule de coordination des actions en faveur des PME doit rester très légère et souple ; elle pourrait être assistée pendant un certain temps par une expertise internationale financée par l'aide extérieure. L'instrument de travail de la "cellule de coordination des actions en faveur des PME" devrait être les institutions spécialisées selon leur domaine de compétence : OPEZ, ANEZA, INPP, etc...

4. L'instrument privilégié de promotion des PME : Les Centres régionaux d'appui et d'assistance-conseil aux PME

L'expérience acquise au Zaïre et dans les autres pays comparables indique que l'instrument d'assistance aux PME le plus efficace sur le terrain est la formation d'équipes de conseillers nationaux d'entreprise aux compétences polyvalentes. Ces conseillers agissent comme des bureaux d'étude privées : ils apportent, cas par cas, et selon les besoins, l'assistance nécessaire à l'entrepreneur pour améliorer son affaire : actions d'appui technologique, de perfectionnement professionnel, d'organisation et de formation à la gestion ; assistance de l'entrepreneur dans ses relations avec les administrations et les institutions financières ; conseils à l'amélioration des productions et de la commercialisation...

L'effort national d'aide aux PME se traduit ainsi par la mise à la disposition des entrepreneurs de ces experts-conseils spécialisés qui interviennent dans leurs entreprises. Les PME ne peuvent pas financer ces assistances à leur coût réel, même si elles doivent en assumer une partie.

C'est la raison pour laquelle le fonds de promotion des PME doit pouvoir prendre en charge, le coût principal de ces Centres d'appui aux PME. Nous estimons qu'il devrait exister à moyen terme autant de Centres d'appui et

d'assistance-conseil aux PME que de régions. Les Centres d'appui pourraient bénéficier de l'assistance technique extérieure pour la formation des conseillers nationaux.

Le statut des Centres régionaux d'appui aux PME doit être étudié avec la plus grande attention : la rémunération des conseillers nationaux doit être stimulante et comparable aux cadres dirigeants des entreprises, faute de quoi les meilleurs éléments seront absorbés par le secteur productif. C'est la raison pour laquelle le statut privé est le plus favorable à la réussite des Centres d'appui et d'assistance-conseil aux PME.

L'objectif de renouvellement de ces contrats incitera les Centres d'appui à réaliser les meilleures performances possibles. Il est aussi possible et même souhaitable de faire appel à d'autres agences d'exécution des projets de Centres d'appui : sociétés privés de conseil, entreprises para-publiques, etc...

La concurrence apportera un élément de dynamisation. Cette politique d'assistance-conseil aux PME est relativement différente de celle suivie au Kivu et qui a consisté principalement en la création d'un atelier de maintenance pour fournir au milieu industriel les prestations manquantes constituant le principal goulet d'étranglement. Dans un milieu économique donné, il existe toujours un maillon défaillant : approvisionnements en matières premières ou en pièces de rechange, institution de financement ou encore, réseau de commercialisation,...

Le rôle des Centres d'appui et d'assistance-conseil aux PME ne consiste pas à se substituer aux défaillances du milieu économique mais plutôt d'inciter les entrepreneurs à occuper le créneau vacant. A la stratégie "création d'unité pilote" et substituée la stratégie "promotion d'entrepreneurs-pilotes". Pour répondre aux besoins régionaux sur le terrain, chaque Centre d'appui et d'assistance-conseil aux PME devrait comporter dans un premier temps un certain nombre de conseillers nationaux.

La formation de ces conseillers aux interventions en entreprise nécessite des efforts soutenus et une méthodologie appropriée : c'est le rôle de l'assistance technique extérieure de contribuer à ces actions de formation des conseillers nationaux.

5. Formation et perfectionnement des entrepreneurs

La grande majorité des dirigeants de PME n'ont pas suivi de formation universitaire et encore plus rarement de formation à la gestion.

Ce sont généralement des autodidactes, ayant une formation professionnelle de base et qui se trouvent confrontés avec les problèmes complexes de l'organisation de leur gestion et du développement technologique. Ajoutons que, cumulant les fonctions administratives, techniques et commerciales, ils ne sont pas disponibles pour assister à des cycles de formation de longue durée. Ils ont cependant besoin, plus que tout autre, d'améliorer leur compétence à la mesure du développement de leur entreprise. Il est possible et souhaitable d'organiser à leur intention des conférences de sensibilisation mais ils ne seront jamais assez disponibles pour apprendre, par exemple, la comptabilité, en session de formation de longue durée.

Le perfectionnement des cadres dirigeants des PME s'effectue essentiellement sur le tas et dans le cadre des interventions des conseillers des Centres d'appui. Il existe cependant une formule adaptée aux PME et qui connaît un succès certain : ce sont les groupes d'auto-perfectionnement.

La méthode consiste à réunir une quinzaine d'entrepreneurs qui, sous la conduite d'un animateur spécialisé, vont se familiariser avec les méthodes modernes de gestion en cherchant ensemble des solutions aux problèmes rencontrés dans chacune de leurs entreprises. Les rencontres ont lieu à périodicité assez courte, une fois par semaine par exemple, pendant une durée assez longue, un an environ.

Ce type d'intervention "d'action-formation" pourrait être organisé dans le cadre des activités des Centres régionaux d'appui et d'assistance-conseil aux PME.

Nous voulons souligner ici que, contrairement à l'idée généralement répandue, le perfectionnement des cadres dirigeants des PME, quelle que soit la méthode mise en oeuvre (séminaires de sensibilisation, formation sur le tas et entreprise, groupes d'auto-perfectionnement) est inséparable de l'action d'assistance-conseil en entreprise.

Section 2 : LES INSTITUTIONS

1. Introduction

Par institution on entend ici le cadre organique créé pour la promotion des petites et moyennes entreprises zairoises.

Ce cadre comporte une série d'organismes publics, semi-publics et privés. Parmi les organismes publics il y a :

- l'Office de promotion des petites et moyennes entreprises zairoises l'OPEZ. Cet office a été spécialement créé pour la promotion des PME Zairoises. Le Fonds de garantie et le Fonds de participatio ont été incorporés au sein de l'OPEZ, pour accroitre sa capacité d'intervention et relever son image de marque auprès des PME, des organismes nationaux et internationaux. Le régime d'agrément des PME a été quant à lui, incorporé dans le nouveau code des investissements institué par l'Ordonnance-loi No. 86/028 du 5 avril 86.
- l'Institut national de préparation professionnelle l'I.N.P.P. La vocation originale de cet institut est la formation d'une main-d'oeuvre spécialisée dans les divers métiers : mécanique générale, mécanique automobile, électricité, charpenterie métallique, soudure, réparation radio, télévision etc.... Cette activité était très liée aux PME, notamment aux PME artisanales, de sorte qu'avant la création de l'OPEZ en 1973, l'INPP a joué un rôle très important dans l'aide aux PME à Kinshasa, par l'organisation des stages techniques et de gestion élémentaire.

- Le Conseil permanent de la comptabilité au Zaïre, le C.P.C.Z. a pour mission la normalisation de la présentation comptable au Zaïre. Il pourrait apporter son aide aux PME dans le domaine comptable, en collaboration avec l'OPEZ notamment par des offres de conseils d'organisation et de gestion.

Comme organisme semi-public citons le Centre de perfectionnement aux techniques de développement, le CEPETEDE. Cet organisme a été créé pour aider à l'amélioration de la gestion macro-économique et micro-économique des entreprises et de l'Administration, par l'organisation des stages de perfectionnement destinés aux cadres supérieurs de ces entités. Son action initiée par l'ANEZA et le FCD a consisté en la sensibilisation des dirigeants des PME aux problèmes de gestion par l'organisation des séminaires. Parmi les organismes privés on peut citer :

- l'Association nationale des entreprises du Zaïre, L'ANEZA. C'est un syndicat des patrons et une Chambre de Commerce. L'ANEZA est chargée de la défense et de la promotion des intérêts de ses membres. Elle joue un rôle important à l'égard des PME dans la distribution de l'information d'intérêt industriel, économique ou administratif ainsi que dans la formation avec l'appui d'autres organismes comme le CEPETEDE.

- le Centre chrétien d'action pour dirigeants et cadres d'entreprise au Zaïre, le CADICEC.

Le CADICEC s'intéresse spécialement aux PME artisanales, dites aussi informelles. Il s'attache à sensibiliser les dirigeants de ces PME aux problèmes de gestion de la production, du personnel, des techniques, etc... grâce à l'organisation des séminaires, des colloques, des journées d'étude, etc...

Les organismes publics

a) L'OPEZ

L'OPEZ est un organisme public spécialement créé pour la promotion des PME.

Pour accomplir cette mission l'OPEZ doit ou bien devenir l'instance nationale PME, ou bien se spécialiser dans une seule fonction d'encadrement. En tant qu'instance nationale ; il doit définir une stratégie tendant à promouvoir la création de nouvelles entreprises grâce au Fonds de participation et les entreprises existantes grâce au Fonds de garantie. Dans cette perspective, l'office doit stimuler l'esprit d'entreprise, surtout parmi les jeunes qui sortent des écoles, en soutenant leurs projets de création d'entreprise, et en apportant une assistance appropriée aux autres PME. Cette assistance comportera les aspects suivants :

1. la formation à la gestion de la production, du personnel et des finances (comptabilité), par des séminaires et des stages, par la diffusion de l'information.
2. la technique et les transferts de technologie: par la recherche - développement, la collecte des données et leur diffusion, les visites dans les Centres industriels à l'étranger, etc...
3. la commercialisation, par l'acquisition au profit des PME des marchés publics.

Ces activités pourront être exécutées en collaboration avec d'autres organismes, tels que le CEPETEDE, L'ANEZA, l'INPPE ou le CADICEC selon chaque cas et compte tenu de la capacité de chaque organisme et éventuellement avec le concours d'un organisme extérieur.

(cfr cas ANEZA, CEPETEDE, FCD). Car il est clair que l'Office ne pourra pas avoir tous les moyens nécessaires pour faire face à ses responsabilités. Pour cette raison, et à court terme, le concours du Conseil Exécutif s'avère décisif pour renforcer le Fonds de garantie (et le Fonds de participation).

- constituer un cadre de contact entre les PME, les organismes étrangers, publics et privés, ainsi que les organismes internationaux intéressés par l'activité des PME. L'Office doit en outre, organiser une banque de données sur les PME.
- à long terme : favoriser la création de société d'économie mixtes (joint-venture) entre les PME Zairoises et les entreprises étrangères. Ceci apparaît comme un des moyens d'assurer les transferts de technologie.
- promouvoir les investissements productifs dans les PME, en privilégiant les PME qui utilisent les ressources locales, économisent les devises ou qui exportent leurs produits.
- réaliser une décentralisation progressive de ses activités au niveau des régions, des sous-régions et même des zones.
- encourager les banques et les autres institutions financières à décentraliser leurs décisions au niveau des régions, en vue de simplifier et de réduire les délais et les formations d'octroi de crédit.
- entretenir une collaboration étroite avec les autres organismes : l'I.N.P.P., l'ANEZA, le CADICEC, le C.P.C.Z., le CEPETEDE, etc...

b) L'I.N.P.P.

L'INPP est spécialisé dans la formation professionnelle : charpenterie, menuiserie, soudure, mécanique générale, mécanique automobile, réparation radio-télévision, etc...

L'Institut s'est toujours intéressé aux PME, depuis sa création.

Il peut leur apporter un concours appréciable dans la formation technique des dirigeants et surtout des travailleurs. Sous cet angle une collaboration étroite de l'INPP et de l'OPEZ doit être envisagée et soutenue. Cette collaboration pourrait concerner :

- la définition des besoins en assistance technique
- l'encouragement des PME à réaliser en commun des programmes de développement.
- la formation et le perfectionnement des travailleurs des PME.

c) Le C.P.C.Z.

Le C.P.C.Z. se préoccupe essentiellement de l'organisation comptable des entreprises installées au Zaïre. Il vise la normalisation du système comptable national pour harmoniser la présentation comptable. Il peut apporter sa contribution aux PME en matière de :

- gestion financière et comptable
- traitement des informations économiques et financières au profit des PME grâce à la Centrale Nationale de Bilans.
- etc...

Dans le domaine de gestion comptable, il est souhaitable que l'OPEZ et le CPCZ élaborent des principes de collaboration.

d) Le CEPETEDE

Cet organisme est créé à l'initiative de l'Etat et des organismes publics et privés, mais fonctionne comme une association sans but lucratif (asbl), le CEPETEDE s'intéresse aux cadres supérieurs des entreprises et de l'administration. Son but est de leur apporter une qualification plus poussée, par des stages de formation accélérée, par l'organisation des séminaires, etc...

Compte tenu du niveau élevé de ses tarifs, la plupart des PME ne sont pas en mesure de recourir aux services du CEPETEDE. Cependant celui-ci peut apporter son concours aux PME en cas de collaboration avec d'autres organismes qui supportent le financement.

C'est le cas de l'expérience tentée au Shaba à l'initiative de l'ANEZA avec le concours financier du FED. Cette collaboration se situe surtout dans le domaine de la formation des dirigeants.

3. Les organismes privés

a) L'ANEZA

La préoccupation essentielle de l'Association est la défense des intérêts de ses membres et la promotion des activités industrielles et agricoles. Elle est amenée à se préoccuper des PME en raison de leur importance numérique parmi ses membres. Elle a créé une direction PME au sein du secrétariat général, qui deviendra plus tard une centrale des services au profit des PME.

Le concours de l'ANEZA consiste en des programmes d'assistance des PME en gestion, technique, etc...

Dans ce domaine aussi, il est souhaitable que l'ANEZA et l'OPEZ collaborent étroitement.

b) Le CADICEC

Le CADICEC s'intéresse spécialement aux PME artisanales ou informelles. Il s'occupe de tous les aspects qui touchent à ces entreprises :

- formation technique, comptable, administrative, juridique, etc...

- séminaires, colloques, journées d'étude au profit de différents cadres et dirigeants.

Le CADICEC est une sorte d'organisation non gouvernementale (O.N.G.) ses moyens sont limités ; en général ce sont des dons venant des O.N.G. des pays développés. Sa contribution à la formation et à la sensibilisation qu'il y ait aussi collaboration entre le CADICEC et l'OPEZ, l'ANEZA, etc...

4. Autres recommandations

a) Sur le plan administratif et légal

Il importe de :

- définir une forme sociétaire adaptée aux "Etablissements" et "Maisons", et réduire les démarches administratives conduisant à la légalisation des entreprises artisanales.
- établir un règlement de succession qui, tout en respectant la coutume, garantit la survie de la PME lors du décès du propriétaire.
- clarifier et simplifier les ordonnances, les patentes et la fiscalité.
- simplifier les formalités à l'exportation et à l'importation, pour combattre la fraude.

b) Sur le plan technique

Pour garantir les acquis du projet à long terme
il faut :

- constituer et former un groupe d'experts nationaux (ingénieurs, économistes) qui assumeront progressivement la responsabilité des Centres d'appui PME et des ateliers de services, dont la rémunération des activités permettra d'assurer progressivement l'autofinancement.
- garantir la liberté de circulation des biens et des personnes, par la suppression des barrières routières.
- organiser un régime fiscal approprié aux PME, dans le cadre du nouveau code des investissements. On doit veiller à ce que la taxe soit stimulante, incitative et éviter qu'elle n'atteigne un niveau où elle provoque la fraude.
- une collaboration étroite doit être organisée entre tous les organismes de promotion PME, OPEZ, ANEZA, INPP, cellule de promotion du DENI. La cellule serait le lien de coordination des initiatives.

A long terme :

- il faut encourager le regroupement des PME, sans cependant que l'ANEZA en soit victime. Cet effort doit aller de pair avec la formation des sociétés de cautionnement. Ce qui est recherché est la possibilité de coordonner, avec l'appui des PME elles-mêmes, une politique de développement PME intégrée dans la politique nationale.
- encourager les PME en fonction de l'évolution et du volume d'activités.
- encourager la décentralisation à tous les niveaux, notamment à celui de l'OPEZ, des institutions financières, de l'administration, de manière à faciliter et à simplifier les démarches administratives au profit des PME.

Section 3. : FINANCEMENT

L'analyse du problème du financement des PME, la rencontre avec différents acteurs opérants sur le terrain de la PME révèlent ceci :

Il s'agit moins d'un manque de fonds (d'origine interne ou externe) mis à la disposition des institutions bancaires et financières (IBF), encore moins de l'absence des institutions bancaires, financières ou mutualistes appropriées, mais bien plus de la difficulté d'accès au crédit à cause des conditions particulières ou des obstacles divers.

Un premier groupe d'obstacles est constitué par la difficulté de la PME à s'adapter aux règles et au mode de fonctionnement des institutions bancaires et financières ce qui renvoie au problème de garantie exigées, du pourcentage d'autofinancement requis, etc...

Un autre type d'obstacles tient à la nature de l'organisation des institutions bancaires et financières car l'on se rend bien compte, que malgré leurs diversités (banques commerciales, banques de développement...) ces entreprises sont, en général, sous utilisées suite à certains blocages institutionnels.

Ce qui permet dans l'espace non occupé par les IBF de poser certains problèmes tels que : la création d'une banque de développement spécialisée PME (problème du troisième guichet) ou encore de prise en compte dans les régions du réseau coopératif et mutualiste comme réponse à une demande non satisfaite par les IBF. Quoi qu'il en soit, la difficulté d'accès au crédit est un obstacle réel, douloureusement ressentie par les entrepreneurs PME. Néanmoins, et contrairement à l'opinion répandue chez ces derniers le problème du financement n'est qu'un volet de l'ensemble du problème de la promotion de la PME.

1. Les institutions bancaires et financières

Les IBF fonctionnent au sein de deux limites constituées d'une part des contraintes de la politique de stabilisation et de plafonnement des crédits mis en place depuis 1983, et d'autre part, des règles de gestion bancaires qui font considérer les PME comme un secteur à haut risque.

a) Les banques commerciales

Les exigences intrinsèques des banques commerciales, les règles et les techniques bancaires doivent être respectées. Ceci est la condition du bon fonctionnement du système bancaire au niveau global. Ces règles qui ont pour but d'évaluer la viabilité d'un projet dans l'intérêt de deux parties (PME et banque) permettent d'éviter le gaspillage de fonds qui résulterait d'un crédit mal évalué.

Les réaménagements et le compromis peuvent parvenir des PME elles-mêmes (système de cautionnement mutuel S.C.M. par ex.) du Conseil Exécutif (sous-plafonnement de crédit,...), et les banques commerciales.

1. Pour le Conseil Exécutif

Les mesures recommandées sont :

Mise en place d'une enveloppe globale de financement des PME ou système de sous plafonnement de crédit. Système qui permettrait d'accorder des crédits à des taux préférentiels et avec des échéances adaptées aux cycles d'affaires PME.

les banques commerciales auraient ainsi une marge de manoeuvre plus importante dans leurs relations avec les PME.

Mise en place d'une étude pour la création d'un troisième guichet ou d'une banque spécialisée dans le financement des PME. Ne s'occupant exclusivement que des opérations à rentabilité faible ou nulle (caractéristique propre à la PME). cette nouvelle banque elle-même deviendrait une entreprise à rentabilité faible ou nulle. L'avantage d'une telle banque

serait que n'ayant à traiter qu'avec les PME, elle pourrait maîtriser à long terme la spécificité de la PME.

Une commission d'étude qui effectuerait des comparaisons internationales minutieuses pourrait être constituée sur cette question.

Le Conseil Exécutif pourrait exiger une contribution financière des banques commerciales pour financer les organismes d'encadrement des PME. Le raisonnement étant que les PME viables constituent des clients pour ces banques et que contribuant financièrement les banques seraient davantage sensibles aux problèmes des PME.

2. Pour les banques commerciales

Trois mesures peuvent être envisagées :

- La décentralisation régionale des décisions. Ceci constitue le problème le plus grave et qui nécessite des mesures urgentes, car le développement de la PME dont le lieu naturel de localisation est la région en dépend.
- Promouvoir la collaboration avec les institutions financières et les organismes d'encadrement des PME, l'objectif étant de sensibiliser les banques commerciales aux problèmes spécifiques de la PME.
- Raccourcir le temps d'étude de demande de crédits. Des délais de deux à trois ans ne sont pas rares entre la demande et l'accord de crédit.

b) Les banques de développement

Les deux banques de développement n'ont pas exactement les mêmes problèmes. La SOFIDE subit le contre-coup de la crise économique et monétaire. Ceci se manifeste par une baisse de la demande de crédit. La Banque de Crédit Agricole connaît pareillement des problèmes liés à la baisse de l'activité générale du pays mais aussi des problèmes de fonctionnement d'une jeune banque ayant des objectifs ambitieux mais ne s'étant pas encore affirmé sur le territoire national.

1. IA SOFIDE

1. La dépréciation de la monnaie nationale constitue le véritable problème pour la SOFIDE, première banque de crédit pour les PME, jouissant d'une bonne réputation à l'extérieur. La constitution d'un Fonds de couverture du risque de change constitue une réponse à ce problème. Ce Fonds, alimenté par les intérêts des prêts de l'IDA permet dans l'immédiat d'alléger la charge récurrente causée par la dépréciation. Il peut être d'un grand secours dans le cas où le taux d'inflation est faible ; dans le cas contraire, il faudrait trouver d'autres sources de financement de ce fonds.

2. La SOFIDE doit réduire le temps consacré à l'étude des dossiers surtout pour les PME situées à l'intérieur du Zaïre. En fait il s'agit d'une certaine autonomisation des agences régionales dans la prise de décision.

2. La BCA

En ce qui concerne la BCA deux mesures sont recommandées :

1. Régionalisation. Ainsi que pour L'OPEZ, la BCA ne peut trouver sa justification que par une politique vigoureuse de régionalisation. Les plate-formes d'accords signées avec l'OPEZ et le FCD doivent être renforcées dans ce sens. La BCA peut entretenir des relations avec les coopératives pour lesquelles une politique de restructuration est possible dans le sens des interventions sélectives et spécialisées vers les PME (et notamment les PMA).

2. Etant donné l'immensité du pays, le Conseil Exécutif doit trouver le moyen de soutenir financièrement la BCA pour lui permettre d'exister effectivement en région.

c) Le Fonds de garantie

Le Fonds de garantie est un outil essentiel dans le problème de financement des PME. A partir du Fonds de garantie, un pont est jeté entre les IBF et les PME. Ceci pose la question de la gestion de ce Fonds et donc de sa crédibilité par rapport aux IBF, la crédibilité du Fonds étant la condition primordiale de son fonctionnement. Le problème de la crédibilité du Fonds de garantie ne se serait pas posé si l'institution de tutelle naturelle (L'OPEZ) avait convaincu depuis sa création.

Il en a résulté deux positions : confier la gestion du Fonds de garantie à l'OPEZ ou faire gérer le Fonds par un autre organisme.

La création récente d'un Comité autonome de gestion du Fonds de garantie composée de plusieurs organismes est un compromis intéressant.

d) Les coopérations

Compte tenu de la conjoncture économique difficile : diminution du pouvoir d'achat, régression des rentrées de devises etc... d'une part et d'autre part, l'orientation de la politique économique : libéralisme concerté, renforcement de l'initiative privée, promotion des PME, on peut penser que la part de la coopération tendra à s'accroître dans l'avenir pour la promotion de la PME.

Les coopérations tant multilatérales (Banque Mondiale, BIT, ONUDI,...) que bilatérales (Belge, Canadienne, etc...) interviennent dans tous les domaines et occupent divers secteurs et se localisent dans divers endroits du pays. Cependant, quelle que soit leur importance, elles ressortent de la philosophie générale de l'aide au développement. Ceci implique que pour que les coopérations soient efficaces, aient une signification et remplissent leurs rôles, il faut, du point de vue du Conseil Exécutif :

1. que dans les programmes de développement (Plan Quinquennal, Schéma-Directeur de l'industrialisation, Programme national de la promotion de la PME,...), la place et le rôle des coopérations soient clairement définis. L'aide devrait logiquement se diriger majoritairement vers la PME de production et de transport plutôt que dans les autres secteurs.

2. que tous les projets des coopérations soient effectivement centralisés auprès d'un seul Département qui aurait la décision d'accord quitte à confier le suivi à un autre Département technique.

- Du point de vue des coopérations :

Une constatation : la plupart des projets financés par les coopérations disparaissent après le départ de leurs promoteurs créant, quelquefois une situation humaine et matérielle plus difficile qu'avant leur arrivée. Le Conseil Exécutif, en collaboration avec les coopérations devraient étudier les moyens de remédier à cette situation. Le caractère de durabilité des interventions extérieures après le départ des promoteurs devraient constituer une ligne directe de l'accord de coopération. Le meilleur projet étant celui qui survit après le départ de la coopération pour, l'expérience le prouve, la satisfaction de deux parties.

2. Le réseau coopératif et mutualiste

Le réseau coopératif et mutualiste répond au souci des PME de trouver elles-mêmes, en partie ou en totalité, des solutions à leurs problèmes compte tenu d'un environnement économique qu'elles jugent adapté davantage à la grande qu'à la petite entreprise.

On considère généralement que les structures plus souples des réseaux coopératifs s'adaptent plus rapidement à l'esprit des entrepreneurs PME. Les coopératives sont souvent d'inspiration confessionnaliste et sont basées sur le principe de la solidarité entre les membres.

En général, beaucoup plus que de mesures à entreprendre directement de la part de l'Etat, il s'agit plutôt de susciter, d'animer et d'informer les PME sur les possibilités qu'offre le réseau coopératif et mutualiste. Sauf pour le secteur rural agricole dans lequel l'Etat doit s'engager davantage.

Bien qu'en réelle progression et faisant preuve d'un dynamisme certain le réseau coopératif est encore embryonnaire surtout dans le domaine du financement de la PME.

a) Les Coopec

Dans le réseau coopératif et mutualiste, les coopératives d'épargne et de crédit sont les mieux structurées. Encore trop versées sur des interventions à caractère social : dots, funérailles, etc... les Coopec s'intéressent de plus en plus aux crédits PME. Pour ce faire, il faut :

- que les Coopec maîtrisent davantage les règles bancaires d'octroi de crédits

- qu'une solution soit trouvée pouvant concilier l'indépendance indispensable des différentes Coopec et l'uniformisation de leurs politiques au niveau national.

b) Les coopératives de production et le S.C.M.

Ces coopératives ont comme philosophie : la production d'abord et le financement ensuite (ex.: des "coopartisans d'Uvira"). Plusieurs artisans se regroupent en atelier de base (sections) et font au départ un apport en matériel (ou en argent).

Travaillant collectivement avec ce matériel et en retour recevant une prime mensuelle forfaitaire. Le sentiment de sacrifice et de solidarité domine ces coopératives.

Elles constituent une base adéquate pour le développement des sociétés de cautionnement mutuel (S.C.M.)

En effet, l'une des causes des échecs des S.C.M. est l'individualisme des promoteurs qui éprouvent des difficultés à se mettre ensemble. Les coopératives de production du fait de leur existence se situent au delà de cet obstacle. Elles peuvent constituer un passage naturel vers les S.C.M.

c) L'autofinancement des PME

Il paraît normal que les ressources générées par une entreprise soient affectées en partie au maintien, à l'entretien et éventuellement au renouvellement de l'outil de production.

Il semble que pour des raisons objectives et subjectives, cette conception d'autofinancement sur ressources propres (cash-flow) soit difficile à être assimilée par les entrepreneurs PME.

Cette faiblesse se manifeste de plusieurs manières :

- à la création de l'entreprise : l'entrepreneur doté des moyens évite le risque personnel et préfère demander un crédit.
- pendant le fonctionnement de l'entreprise : l'amortissement du matériel n'est pas intégré dans le prix de revient de peur d'augmenter ce dernier ; ce qui rend l'entreprise non viable dans le moyen et le long terme (ex. atelier mécanique du Sud Kivu, les coopartisans). L'entreprise travaille jusqu'à usure complète de l'équipement et tente alors d'obtenir un crédit. Les séminaires de sensibilisation et d'information devraient être organisés sur ce thème.

En ce qui concerne l'atelier mécanique pilote ANEZA/ONUDI du Sud/Kivu, la non-intégration de certaines charges, de l'amortissement rend problématique la rentabilité de l'atelier. Les services rendus, le rayonnement de l'atelier dans son environnement incitent à étendre cette expérience dans les autres régions du Zaïre. A la fin du projet ONUDI, il serait souhaitable que l'atelier, qui doit passer sous la tutelle de l'Etat, soit géré par un Conseil d'Administration composé des représentants de l'Etat, des associations professionnelles et des organismes de financement (afin de sauvegarder l'objectif initial de formation et de promotion sous une direction privée).

SECTION 4 : APPUI TECHNIQUE

Par appui technique on fait d'abord référence à l'encadrement technique de la PME par la maintenance et la réhabilitation de l'outil de production et ensuite à la promotion de la formation technique et de gestion et à la mise à disposition de l'information technique et industrielle. Concrètement, l'expérience sur le terrain prouve que le soutien technique motive la formation et l'information. En matière d'appui technique nous allons mettre à profit l'expérience fort avancée d'appui technique effectuée par le Projet ONUDI/ANEZA au Kivu.

Nous passerons en revue les recommandations générales, ensuite nous présenterons brièvement le Projet-pilote du Kivu et enfin, nous ferons quelques propositions et recommandations.

1. Recommandation générales

Au niveau technique, plusieurs études sectorielles ou globales ont décelé plusieurs carences dont notamment :

- absence d'une sorte de compte national du potentiel technique pour l'ensemble du pays (ateliers électriques, mécaniques, etc...)
- absence de listes de représentation technique, comportant la liste des marques représentées au Zaïre et leur spécialité avec ou non un service après-vente,
- absence de presse spécialisée pour diffuser l'information technique; connaissance de base et innovations technique, adaptées aux PME Zaïroises.
- absence d'une liste des bureaux d'étude et conseils d'instituts de recherches appliquée, etc...

C'est la raison pour laquelle, comme dit plus haut, les mesures complémentaires suivantes sont recommandées.

a) création des Centres d'appui au niveau des Régions et des Sous-régions. Cette création sera progressive, à mesure que les besoins des PME sont identifiés et en fonction des possibilités de chaque région, sous-région et selon les secteurs : industrie, agriculture, artisanat industriel ou de service, transport commun, etc...

Ces Centres sont appelés à :

- aider à la maintenance industrielle,
- fournir des services d'entretien, de réparation et de fabrication des pièces de rechange.
- mettre à la disposition des PME un service d'information et de documentation industrielles, commerciales, technologiques.

Chaque Centre sera doté à cet effet :

- d'un atelier technique de service
- d'une maison de l'entrepreneur qui peut être une cellule de conseils et d'assistance à la formation, à l'information, au montage de dossiers, au choix de la technologie, à la gestion, etc...

b) élaboration d'un programme de formation des entrepreneurs. Les discussions et les interviews avec les experts et les responsables des organismes d'assistance aux PME ont montré l'importance cruciale de ce problème. La formation apparaît à certains comme la première priorité, avant le financement, lequel se réduit souvent au problème des garanties, les fonds prêtables étant généralement disponibles.

Ce programme doit assurer la formation en ;

- gestion de la production,
- gestion des stocks
- gestion commerciale
- gestion financière et comptable.

Il faut en outre prévoir un calendrier de recyclage des ouvriers et des artisans.

Le but d'un tel programme est de sensibiliser les promoteurs à une gestion rationnelle de l'entreprise et éviter les hasards ou les caprices.

Cette formation doit être donnée au niveau des régions et des sous-régions

c) création des zones industrielles.

Il est souhaitable d'aménager, dans les Centres urbains, des quartiers industriels et artisanaux pourvus d'infrastructures indispensables : routes, eau, électricité, de services communs, services techniques, services administratifs et services financiers. Ces Centres ont pour but d'offrir aux promoteurs des facilités de localisation et des services divers.

e) l'organisation de la foire de l'inventeur.

La foire permet aux inventeurs zairois d'exposer leurs inventions, selon les domaines sélectionnés. Elle permet de valoriser la technologie nationale et de la diffuser au profit des PME éventuellement.

2. Le Centre d'appui du Kivu

Le projet ONUDI/ANEZA visait la constitution d'un Centre d'appui complet comprenant deux modules. Le module technique et le module encadrement.

Ce module technique comprenait au départ deux ateliers l'un fixé au Sud et l'autre mobile au Nord (Butembo, Béni...)

a) L'atelier mobile bien équipé (machines-outils, équipements divers,...) s'est avéré très tôt un échec. D'abord l'infrastructure (routes, ponts, ne permettait pas au camion-atelier des déplacements conséquents à cause du poids et de la hauteur du véhicule. Ensuite la camion-atelier lui-même était sujet à des pannes fréquentes.

Il est proposé d'adjoindre au camion-atelier, devenu-fixe par la force des choses, une jeep (4x4) mieux adaptée au terrain, véhicule qui ferait la navette des pièces à réparer du lieu de la panne au camion-atelier.

Il est déconseillé de refaire l'expérience inutilement coûteuse des ateliers mobiles. Il vaut mieux entreprendre des ateliers fixes munis des moyens logistiques adéquats des déplacements dans les régions ou sous-régions où les conditions l'exigeraient.

- b) Le montage de l'atelier du Sud-Kivu s'est fait en réhabilitant un atelier abandonné. Une partie du matériel a été fourni par l'ONUDI et une autre récupéré sur du vieux matériel trouvé.

L'atelier comprend : trois départements :

Le département de l'atelier mécanique proprement dit (quatre tours parallèles, trois rectifieuses, etc...), le département ajustage et soudure et le département menuiserie pouvant effectuer toutes les pièces en bois. Il s'approvisionne pour la partie métal-mécanique en ferailles de récupération d'où le besoin de posséder une petite fonderie.

L'atelier utilise une dizaine de travailleurs et forme des apprentis, une partie des cadres de l'atelier est payé par l'ONUDI, une autre par l'ANEZA ou l'atelier.

L'atelier assume une triple mission :

- assurer la maintenance industrielle et relance d'un certain nombre d'unités "bloquées ou abandonnées, d'où le terme" relance de la PME du Kivu". Cette mission rend l'atelier indispensable à son environnement.
- mettre à la disposition des PME une technologie à leurs moyens humains et matériels (ex : fabrication d'un socle de charrure pour les paysans de la vallée de la Ruzizi, fabrication des cuves de laboratoires pour promoteur débutant, etc...)
- améliorer la productivité des entreprises en général, surtout celles du secteur métal-mécanique par la fabrication des pièces techniquement difficiles.

Le succès de l'atelier mécanique fixe est certain. On peut dénombrer une trentaine d'entreprises de toutes les dimensions qui ont des relations très suivies et qui apprécient énormément l'atelier. C'est donc une expérience à généraliser et à soutenir.

Au niveau de l'encadrement :

L'atelier assure convenablement la formation des artisans, des ouvriers en mettant à leurs dispositions ses installations. Cet aspect du projet semble satisfaisant ; la plate-forme d'accord qui se discute entre l'atelier et l'INPP ne pourra qu'améliorer cette situation.

La mise à la disposition des promoteurs PME des informations industrielles et techniques est l'une des attributions du projet. Mais il semble que le projet ne dispose des moyens ni humains, ni matériels pour cela. Par ailleurs, le projet se trouve incapable de mobiliser la confiance nécessaire à l'égard des IBF en vue de l'accélération ou de l'obtention dans des conditions satisfaisantes des crédits demandés par les promoteurs PME. Ceci va constituer un problème permanent des futurs Centres d'appui ou "Maisons de l'entrepreneur". Ils doivent créer des rapports réguliers et suivis avec les IBF pour accéder à la confiance mutuelle.

- Au niveau de l'atelier

La rentabilité de l'atelier n'est pas garantie dans la mesure où il n'intègre pas toutes les charges dans son prix de revient. Les salaires des cadres et l'amortissement ne sont pas pris en compte. L'entreprise fonctionne comme une entreprise subventionnée. Le suivi de l'atelier à la fin de l'intervention de l'ONUDI est problématique.

En plus de la rémunération des cadres, la plus grande difficulté est l'amortissement du matériel au taux de remplacement, compte tenu de la dépréciation monétaire (estimé à 20% par an d'après la SOFIDE).

L'amortissement anticipé et actualisé rendra le prix de vente prohibitif.

Deux solutions possibles :

- L'Etat prend en charge et subventionne l'atelier, seule condition pour que l'atelier ne perde pas sa vocation initiale de relance des PME par des prix à leurs portées.

A plus long terme, l'Etat pourrait introduire graduellement des machines-outils plus perfectionnées susceptibles de s'auto-reproduire.

L'importation du matériel de remplacement serait fortement réduit, et surtout, l'Etat pourrait développer un atelier Central, capable de générer des ateliers au niveau national par la fabrication autonome des tours, fraiseuses, rectifieuses, etc...

- L'atelier pourrait être dirigé par un Conseil d'administration comme indiqué plus haut, mais sous la direction d'un privé qui se préoccuperait de rendre l'atelier rentable dans la mesure du possible. Cette solution est la meilleure à adapter pour ce programme.

3. Recommandations régionales

La formule Centre d'appui composé de deux modules : un module assistant technique (atelier) et un autre module encadrement (formation, information, conseil) permet une adaptation régionale souple. Suivant les avantages comparatifs de chaque région, on peut mettre l'accent sur un module tout en ne supprimant pas complètement l'autre. Schématiquement on pourrait considérer deux catégories de régions :

- les régions "techniquement" fortes, c'est le Shaba, le Bas-Zaïre et Kinshasa. La proximité des grandes unités industrielles est un grand secours pour les PME de ces régions. Par conséquent, le module encadrement doit passer avant le module technique. Ainsi par exemple, Kinshasa pourrait accueillir un Centre pilote d'information industrielle; tandis qu'au Shaba, au sein d'un Centre d'appui à créer, on mettra l'accent plutôt sur le volet "maison de l'entrepreneur".

- Pour ce qui est des régions "techniquement faibles" comme le Bandundu, les deux Kasai, l'Equateur, etc...il est recommandé que les Centres d'appui se construisent autour de leurs propres ateliers métal-mécaniques, surtout lorsqu'on sait que certaines de ces régions ont des difficultés à se procurer de l'énergie.

CHAPITRE III. : PROGRAMME PRIORITAIRE D'ACTION

Introduction : 1. La cible : quelle PME promouvoir ?

La question de savoir quel doit être le type d'entreprises qui doit bénéficier en priorité de l'aide au développement n'est pas aussi simple qu'elle paraît au premier abord.

Il ne s'agit pas d'apporter un quelconque élément nouveau au débat bien académique sur le choix des critères de définition de la PME : ni le nombre d'emplois, ni le montant des investissements ou du chiffre d'affaires ne peuvent cerner d'une manière satisfaisante le comportement spécifique du chef d'entreprise et les caractéristiques de la gestion des PME.

La question de la "cible" à viser doit s'envisager en rapport avec les objectifs et avec des critères de coût et d'efficacité de l'assistance : quelles sont les catégories d'entreprises qu'il est le plus rentable d'assister pour atteindre au moindre coût les objectifs de la politique nationale de développement de la PME ?

2. Artisans et/ou entrepreneurs

L'artisan traditionnel, hériter de son outillage et de sa formation professionnelle, constitue à long terme la pépinière des futurs entrepreneurs. Mais peu d'entre eux sont prêts à faire le "saut" de l'entreprise en acceptant la division des patrimoines (le patrimoine personnel et celui de l'entreprise), les risques "administratifs" de la formalisation de son entreprise et l'embauche de salariés pour répondre à l'expansion du marché.

En revanche, quelques uns peuvent franchir les obstacles et devenir PME.

Cependant, la plupart des artisans de production ou de services n'ont pas ces ambitions de développement et l'assistance à mettre en oeuvre pour cette catégorie socio-professionnelle relève de méthodes d'intervention spécifiques fondées sur des stratégies d'auto-organisation. Une étude récente du BIT expose en détail ces stratégies : cf "Rapport au Gouvernement de la République du Zaïre en matière d'appui aux artisans du secteur non structuré de Kinshasa" (BIT, janvier 1987). Nous citons : "Une politique visant l'appui aux micro-entreprises ne devrait pas privilégier la formation à la gestion sans résoudre au préalable l'ensemble des problèmes fondamentaux auxquels sont confrontés les artisans".

Ainsi donc nous suggérons de distinguer les deux ensembles "artisans du secteur non structuré" et PME dans la définition des moyens et des méthodes à mettre en oeuvre pour la promotion des entrepreneurs Zaïrois.

3. PME et/ou PMI

L'industrie est le secteur dont la valeur ajoutée est la plus importante : elle est donc considérée comme la cible privilégiée des efforts de promotion.

On constate cependant que les Zaïrois sont encore peu représentés dans cette catégorie d'entreprises alors qu'ils sont très largement majoritaires dans les entreprises de services et de commerce.

Les réalités suggèrent en fait une démarche très pragmatique en observant qu'il y a continuité entre les ensembles PME et PMI. Un cordonnier qui répare une chaussure appartient au secteur des PME; s'il la fabrique avec les mêmes matières et les mêmes outils que ceux utilisés pour la réparation, il devient une PMI. Les commerçants de café, qui installent des décortiqueuses et des unités de séchage passent de la catégorie commerciale à celle de l'industriel.

Autrement dit, le choix privilégié de l'appui à l'industrie n'est pas aussi clair qu'il paraît. Nous proposons que le choix de l'entreprise à assister soit d'abord fondé sur la nationalité Zairoise du promoteur et ensuite sur sa capacité industrielle ou agricole à accroître la valeur ajoutée de ses productions.

4. Développement des entreprises existantes et/ou création d'entreprises nouvelles.

De nombreux gouvernements, constatant les retards de développement des entreprises nationales face aux ambitions des plans nationaux, considèrent que l'effort essentiel de promotion doit porter sur l'assistance à la création d'entreprises nouvelles. D'où, selon cette stratégie, la priorité portée au problème d'accès des promoteurs au crédit bancaire d'une part et à la création de "banques de projets" préparés à l'avance, d'autre part. Les expériences réalisées ont montré que le coût de ces actions était très élevé en regard des résultats atteints.

L'explication des performances modestes de cette stratégie de promotion provient une fois encore de la sous-estimation de l'élément essentiel de l'entreprise : le chef d'entreprise.

Si l'on veut se substituer à son rôle en créant à sa place l'idée de l'entreprise et en "forçant" l'accès au crédit, on obtiendra une entreprise fragile dont le responsable sera parfois enclin à acquérir un véhicule de luxe avant l'outil de production.

Ces considérations, ainsi que les objectifs définis montrent que la programmation de quatre Centres d'appui en régions et d'un Centre d'information et de documentation industrielles à Kinshasa, exige qu'il y ait une définition des secteurs à soutenir en priorité, sans être exclusifs, des régions de leurs interventions et des activités à y déployer.

Section 1. : LES SECTEURS PRIORITAIRES

Etant donné les objectifs de ce programme tels que définis au premier chapitre, les secteurs prioritaires sont essentiellement ceux de la PME de production. Sous réserve de la conformité avec le Schéma Directeur d'industrialisation, les secteurs à privilégier sont les suivants :

1. La construction

La promotion de l'habitat en général et de l'habitat rural en particulier fait que le secteur de la construction doit être retenu comme prioritaire.

Il comprend non pas seulement la PME de construction des bâtiments et des ponts et chaussées, mais aussi celle de fabrication des matériaux de construction tels que les briqueteries villageoises, les tuileries, les ouvrages en bois, etc...

Les marchés de construction ou de réparation de l'Etat dans l'arrière pays comme dans les Centres urbains ainsi que ceux des privés sont abondants pour y insérer les PME Zairoises et leur trouver les voies et moyens de leur développement.

Par ailleurs ce secteur valorise les matériaux locaux (terre argileuse, bois, calcaire...) et permet aux populations d'avoir accès aux habitations en dur à des coûts abordables.

Enfin le secteur de la construction se distingue à plusieurs égards des autres secteurs et la PME y connaît des difficultés autres que celles des grands établissements. Elle n'a pas encore réussi à s'imposer sur le marché en tant qu'entreprise reconnue, la main-d'oeuvre est souvent occasionnelle, insuffisamment formée et mal représentée. La PME de construction paraît ainsi très fragile et à la merci d'un marché instable et très compétitif.

C'est pour toutes ces raisons qu'elle sera dans ce programme un secteur prioritaire qu'il faut appuyer.

2. Les agro-industries pour le développement

Le développement de l'arrière-pays passe par celui de l'agriculture. Et ce dernier ne peut se faire sans l'apport de l'industrie. L'arrière-pays souffrant d'un certain nombre de problèmes infrastructurels, c'est la PME qui est le mieux indiquée pour appuyer le développement rural.

En transformant ou en traitant la production agricole-rizierie, usine de café, de thé, minoteries, usines d'amidon, huileries, biscuiteries, tanneries et maroquinerie..., la PMI ouvre un marché à l'agriculture et l'incite à se développer.

Pour ces entreprises il faut des mesures aussi bien de promotion de l'offre c'est-à-dire d'accroissement de leur production, que de promotion de la demande, c'est-à-dire de stimulation à la consommation de leur produit par rapport aux produits importés. Elles contribuent à l'autosuffisance alimentaire.

Toutes ces raisons font que ces industries constituent une priorité dans ce programme et elles doivent être soutenues dans le cadre de la politique nationale de promotion des PME.

3. Les industries mécaniques rurales

Nombre d'entreprises sont bloquées ou fonctionnent en dessous de leur capacité du fait de l'une ou l'autre défaillance de leur matériel. Elles ont besoin de services d'autres ateliers pouvant faire les opérations telles que petites constructions métalliques, soudure, presse, fonderie, rectifications, etc...

Cette catégorie d'industrie, nécessaire pour la réhabilitation, la réparation ou la maintenance industrielle dans l'arrière-pays doit également être soutenue pour le maintien et le développement des activités économiques dans l'arrière-pays.

En outre il s'agit d'activités qui peuvent développer une capacité technologique endogène par la mise au point d'instruments et d'équipement agricoles ou autres qui peuvent augmenter le rendement dans le milieu rural.

4. L'agriculture

La production agricole, dans son sens large, comprend aussi bien l'agriculture proprement dit, l'élevage et la pêche doit être soutenue. Le triple objectif assigné à l'agriculture:

l'auto-suffisance alimentaire, la couverture des besoins des industries en matières premières agricoles et l'augmentation des recettes en devises suffit déjà pour que les PME de ce secteur soient assistées dans ce programme.

Tout le monde sait que l'agriculture zairoise constitue l'un des maillons les plus faibles de la chaîne et c'est sa crise qui est en grande partie à la base de la crise qui frappe le pays depuis plus de dix ans. Or il est accepté de manière quasi unanime que le développement de l'agriculture zairoise ne sera pas l'oeuvre de grandes entreprises, mais plutôt des communautés villageoises et des PME. Dans la mesure où la solution à la crise agricole constitue un maillon important de la solution à la crise zairoise, ce programme doit donc soutenir les PME à titre prioritaire.

5. Les transports routiers et fluviaux

L'approvisionnement des Centres urbain en produits agricoles, vivriers et d'approvisionnement industriel, l'approvisionnement des milieux ruraux en produits manufacturés, l'évacuation des produits agricoles d'exportation souffrent beaucoup de la carence des transports intérieurs.

Il en découle d'une part le découragement de la population rurale dont la production n'est pas entièrement évacuée et de l'autre son appauvrissement parce que n'ayant pas vendue toute sa production, elle doit faire face à des prix élevés des produits manufacturés.

Cette situation constitue un frein aussi bien au développement de l'agriculture qu'à celui de l'industrie dont le marché se ramène de plus en plus aux limites des Centres Urbains. D'où la nécessité de soutenir les PME des transports dans l'arrière-pays parce que ce sont elles qui assurent la circulation des produits manufacturés en milieu rural et évacuent la production rurale vers les Centres urbains ou vers les portes de sortie à l'étranger.

6. Le secteur non structuré urbain

Ce secteur comprend essentiellement de petites entreprises à forte intensité de main-d'oeuvre. Elles sont pauvres en capital et en compétences de gestion, et surtout mal équipées (bâtiments et matériel). La plupart de ceux qui y travaillent acquièrent leurs connaissances sur le tas. Ils n'ont pratiquement pas d'accès au crédit à la formation et aux autres activités institutionnelles. Les entreprises de ce secteur cherchent à remédier à ces insuffisances en recyclant les matériaux et en empruntant hors circuit bancaire.

Or ce secteur est très important dans la vie des citadins où il fait vivre généralement plus de la moitié de la population. Mais en dépit de cela, il n'a jamais été organisé ni encore moins soutenu par les services de l'Etat.

En outre ce secteur peut être considéré avec raison comme la pépinière des futures PME. Il diffère certes de ces dernières en tant qu'entreprises modernes, mais son importance socio-économique dans les villes, est telle qu'un programme national de promotion des PME Zairoises doit l'intégrer dans ses priorités surtout dans les Centres urbains.

Section 2. : LES REGIONS

Il s'agit maintenant de dire où soutenir quel secteur. Car les secteurs prioritaires retenus dans ce programme n'ont pas la même importance dans toutes les régions. Et étant donné que ce programme entend se limiter à quatre régions et à la ville de Kinshasa pour cette première période, il faut donc intégrer la dimension régionale au programme.

1. La ville de Kinshasa

Ce programme privilégie le soutien aux PME de l'arrière pays. Le dynamisme des PME modernes de la ville de Kinshasa et les difficultés des PME de l'intérieur du pays qui ont fait baisser les activités en région, font que pour cette première période, il s'agira surtout d'assister les entreprises du secteur non structuré de la ville de Kinshasa.

Le type d'activité à développer à Kinshasa pour appuyer les PME de la ville et du pays, et surtout pour l'assistance au secteur non structuré sera expliqué à la section suivante.

Le programme de la ville peut commencer au cours des deux premières années déjà, étant donné des facilités qu'offre la site de Kinshasa en infrastructures et en attention des pouvoirs publics et des coopérations telles que la Banque Mondiale et la France qui ont déjà fait des propositions à l'ANEDA.

2. Le Bas-Zaire

Le centre d'appui sera installé au chef-lieu de cette région au cours des deux premières années du programme.

Ce choix s'explique pour plusieurs raisons: les facilités infrastructurelles telles que l'eau, les voies de commercialisation et surtout d'énergie électrique. Cette localisation permet donc de rentabiliser ne fut-ce que faiblement le grand investissement d'Inga. En outre cette région approvisionne la ville de Kinshasa en denrées alimentaires et achève l'essentiel de ses biens de consommation manufacturés à Kinshasa. Par ailleurs cette région exporte quelques produits agricoles: bois, produits du palmier etc.

Enfin les études d'aménagement du territoire sont déjà terminées pour cette région.

C'est pourquoi le développement des PME de cette région permet de valoriser l'investissement d'Inga, l'utilisation des matières premières agricoles, d'arrêter ou du moins de freiner l'exode rural vers Kinshasa et surtout d'éviter un engorgement de la ville en matière d'implantation industrielle.

Les activités du programme pour cette région ne doivent donc pas trainer.

Les secteurs prioritaires dans le Bas-Zaire et que le Centre d'appui doit intégrer à son programme d'activité sont l'agriculture et l'agro-industrie ainsi que l'industrie mécanique rurale. Ceci s'expliquera par les raisons évoquées ci-dessus tandis que les autres secteurs (construction, transport et l'informel), ne posent pas de problèmes cruciaux dans le Bas-Zaire.

Mais il va de soi que la maison de l'entrepreneur pourra étendre ses activités à d'autres secteurs compte tenu de ses ressources humaines et matérielles. Par ailleurs les priorités sectorielles retenues sont relatives à cette première période, et elles peuvent changer avec le deuxième programme.

3. Le Haut-Zaire

Un deuxième Centre d'appui sera implanté à Kisangani. Cette ville est en effet un véritable carrefour commercial, lieu de centralisation de la production agricole de l'arrière pays avant son expédition par voie fluviale ou aérienne, et lieu de distribution de la production manufacturière dans les divers directions de l'arrière pays.

Région essentiellement agricole, le Haut Zaire se trouve éloigné aussi bien du principal Centre manufacturier du pays que des principaux ports d'exportation.

Il en découle que l'approvisionnement de la région en pièces de rechange et biens de consommation tout comme l'évacuation de sa production agricole alimentaire ou autre, sont des opérations irrégulières et difficiles. C'est pourquoi cette région qui avait une position remarquable dans la production agricole et agro-industrielle du pays avant l'indépendance a vu son

niveau d'activités tomber ou réduire à quelques fonctions.

L'appui aux PME de cette vaste région s'inscrit donc comme une priorité dans ce programme.

Etant donné que le Haut Zaire construit avec le ciment venu du Bas Zaire, on comprend combien il doit être difficile et il prendra longtemps pour que les populations de la région se construisent des habitations en matériaux durables. Pour ces raisons, les secteurs prioritaires dans le Haut Zaire comprennent la construction et en particulier les briqueteries villageoises, l'agriculture et l'agro-industrie ainsi que les transports et l'industrie mécanique rurale.

Le Centre d'appui du Haut Zaire sera donc un grand Centre pour l'éventail des secteurs et par là des activités qu'il aura à développer, et pour ses besoins en ressources humaines et industrielles.

L'installation de ce Centre est à programmer pour la deuxième partie du programme c-à-d. au cours des années 1990 - 1991.

4. Le Kivu

Cette région est la plus enclavée du pays. L'évacuation de sa production agricole et l'acheminement des produits manufacturiers sont relativement difficiles. De plus les communications intérieures de la région sont pénibles du fait de son relief très accidenté.

Cependant il s'agit d'une région dont le potentiel agricole au sens large (c.-à-d. agriculture proprement dite, élevage et pêche) et agro-industriel est le plus riche du pays.

Mais dans sa partie montagneuse, le développement des cultures perennes, la forte densité de population, les réserves et parcs, ainsi que l'élevage extensif, font une pression sur la terre cultivable pour la production vivrière. Ce qui a conduit, avec les difficultés des transports intérieurs et l'approvisionnement des campagnes, à des poches de malnutrition devenues chroniques. Il en découle une situation semblable à celle du Haut Zaire: difficulté d'approvisionnement en pièces de rechange, autres produits manufacturiers, difficultés d'écoulement de la production agricole. D'où un frein aussi bien au développement de l'agriculture elle-même que l'industrie.

Enfin le Kivu bénéficie déjà d'un projet d'assistance aux PME par le Conseil Exécutif, en collaboration avec le PNUD/ONUDI. Ce projet a une infrastructure (atelier technique de service,..... -atelier, service conseils) qui forme déjà une base pour le futur d'autre appui de Bukavu et qu'il faut simplement développer ou étendre. Il faut noter aussi que la coopération canadienne a un programme d'appui aux PME de Kivu.

C'est pourquoi le programme prévoit l'implantation d'un Centre d'appui à Bukavu au cours des deux premières années. Les secteurs prioritaires sont ceux du Haut Zaire c.-à-d. l'agriculture (au sens large), l'agro-industrie, l'industrie mécanique rurale, la construction (surtout les briqueteries villageoises) et les transports.

5. Le Shaba

Cette région a un potentiel agricole (Nord et Centre) et minier (Sud) remarquable. Mais elle a été mise en valeur principalement du point de vue minier, au point qu'elle est connue plutôt comme le Centre minier le plus important du pays.

Le développement de l'industrie minière d'exportation a privé la région d'un dynamisme économique tournée vers le marché intérieur, rural ou urbain. C'est pourquoi la région a pendant longtemps été nourrie par le Kasai.

Par ailleurs toute la région est dominée par quelques grosses entreprises qui étouffent plus ou moins l'éclosion des PME et accroissent les coûts de production par une forte concentration des activités qui auraient pu être confiées en sous-traitance aux PME. C'est pourquoi il est temps de déconcentrer ces entreprises et d'orienter le dynamisme de la région vers le marché intérieur. Le programme d'action de promotion des PME prévoit ainsi

l'implantation d'un Centre d'appui à Lubumbashi au cours des deux dernières années de la période.

Les secteurs d'activité retenus sont l'agriculture et l'agro-industrie, l'industrie mécanique rurale et la construction. Cependant, étant donné l'importance des autres activités des PME (services et commerce), la maison de l'entrepreneur étendra ses activités au-delà des secteurs prioritaires pour l'action de promotion des PME du Shaba.

Il faut ajouter dans ce cadre que le SED avait déjà eu à soutenir une activité de promotion des PME du Shaba, et que de ce fait l'implantation d'un Centre d'appui ne fera que consolider les actions déjà entreprises.

SECTION 3: LES ACTIVITES DE DEVELOPPEMENT

Cette section présente les activités que chaque Centre d'appui ainsi que le Centre d'information et de documentation industrielle de Kinshasa auront à déployer sur la période du programme pour assurer la promotion des PME prioritaires de leur ressort ainsi que pour l'assistance des autres PME des secteurs non prioritaires.

En effet, il ne suffit pas de savoir où implanter le projet et pour quel secteur économique, il faut en plus définir ce que les projets feront pour atteindre les objectifs de développement des PME des secteurs et des lieux choisis.

La promotion des PME comprend trois volets: l'aide à la croissance et au développement d'entreprises existantes, ce qui inclut le développement de nouveaux produits et de nouveaux marchés, de l'innovation et des exportations, l'aide au lancement de nouvelles entreprises et l'aide aux entreprises en difficulté.

Néanmoins les recoupements des activités de développement des PME permettent de cerner ces fonctions essentielles pour les Centres d'appui et Centre d'information et de documentation industrielles.

1. Les études

Chaque Centre d'appui aura à mener les études régionales ou locales et les études sectorielles prioritaires pour arriver à cerner le potentiel local, à identifier les besoins et à orienter en conséquence ses activités d'assistance aux PME prioritaires de son ressort.

Il en est de même du Centre d'information et de documentation industrielles. Il a besoin d'un certain nombre d'études préalables pour identifier les besoins en information et documentation techniques pour bien orienter ses activités d'appui. Il n'existe pas de formation et encore moins de mise en oeuvre d'un projet sans

identification préalable des besoins des PME. En plus de ces études, les Centres d'appui développeront, lorsque les projets sont identifiés, les études de préfaisabilité, le montage de dossiers financiers et de dossiers techniques (prodécés, équipement...). Dans la mesure du possible, les Centres doivent recourir aux services d'autres PME compétentes dans ces domaines (bureaux d'études), leur fonction se limitant à l'information technique, à la mise en contact des PME demandeurs et des PME offreurs. Par ce moyen le Centre d'appui joue pleinement son rôle de bourse de sous-traitance et évite de faire concurrence aux autres PME.

2. Les services de formation et vulgarisation

Les Centres d'appui auront à développer cette activité dans ses diverses facettes.

D'abord il faudra concevoir des programmes de courte durée pour le développement de l'esprit d'entreprise. Ces programmes comprennent notamment l'établissement d'un plan d'entreprise portant sur le financement, la commercialisation, la gestion et la production. En plus de l'aide au lancement d'entreprise, il y a les programmes destinés aux patrons et cadres des PME pour le développement de leurs activités. Ces programmes sont à concevoir de préférence par secteur prioritaire retenu et comprennent la formation à la gestion, la formation professionnelle, celle des assistances techniques ainsi que les conseils en organisation.

La vulgarisation ira en plus de ces deux premières catégories jusqu'à l'aide aux PME en difficultés. Les activités devront être adaptées aux besoins des PME assistées. Outre l'assistance à la gestion et à l'organisation du travail, il y a la conception, le développement et l'adaptation du produit, la commercialisation, l'achat des matières premières, les choix techniques, etc.

Dans ce domaine cependant, les Centres d'appui ne doivent ni ne peuvent qu'exceptionnellement s'occuper de toutes ces questions en même temps. Bien qu'une approche intégrée des problèmes des PME de leur ressort soit à recommander, chaque Centre d'appui fera lui-même la sélection et la hiérarchisation des activités de formation et de vulgarisation nécessaires. En outre il doit pouvoir identifier les PME les mieux indiquées pour assurer avec ou sans lui les sessions de formation et de vulgarisation.

3. Le développement de la technologie appropriée

En plus de ses fonctions d'appui technique en matière de maintenance, de réparation et de réhabilitation auprès des PME de sa région, le Centre d'appui mène également des activités de recherche technologique, d'adaptation et de diffusion de nouveaux équipements auprès des PME.

Le souci ici est de contribuer au développement d'une capacité technologique endogène par la mise au point d'équipements et de procédés simples et maîtrisables par les PME.

C'est pourquoi le Centre d'appui devra être en relation avec le Centre d'information et de documentation industrielles, et surtout avec les services des Départements techniques du Conseil Exécutif dont la recherche scientifique, l'enseignement technique et supérieur (les ISDR notamment) et les institutions de formation. A ce titre le Centre d'appui est appelé à s'abreuver à la source technologique de la foire biennale de l'inventaire, mais aussi à approvisionner cette source.

Par cette activité, le Centre d'appui va non pas seulement introduire ou diffuser l'utilisation d'un nouveau procédé ou d'un nouvel équipement, il va même susciter la fabrication locale de certains équipements, par certaines PME de mécanique rurale.

4. L'information

Au niveau du Centre d'information et de documentation industrielle d'abord, il s'agira de monter une véritable centrale qui aidera les PME directement ou surtout à travers les Centres d'appui à trouver l'information technique dont elles ont besoin.

Outre les relations intérieures que cette centrale doit nouer avec les Centres d'appui, elle aura à organiser dans les deux ans, avec le soutien de l'instance PME, la foire de l'inventeur zairois, au cours de laquelle elle pourra enrichir son portefeuille technologique.

De même elle sera en relation avec d'autres centrales du même genre dans les pays étrangers, en particulier ceux du tiers-monde pour l'échange d'information.

Au niveau des Centres d'appui, la maison de l'entrepreneur constituera ce carrefour pour les PME, rediffusant l'information reçue du Centre d'information et celle découlant des recherches de son atelier technique ou d'ailleurs.

L'assistance-conseil à l'exploitation quotidienne

En plus des courtes sessions de formation et de vulgarisation, les Centres d'appui auront surtout à faire des interventions ponctuelles d'assistance aux PME dans la solution des problèmes quotidiens de gestion ou autres. Il s'agira notamment de faire le suivi technique de la production, le suivi commercial, le suivi de la gestion administrative et financière.

Comme pour les services de formation et de vulgarisation, les Centres d'appui ne doivent pas nécessairement assurer eux-mêmes ces services auprès des PME. Ils peuvent se contenter plutôt de mettre les PME nécessiteuses en contact avec d'autres PME mieux indiquées et qui trouvent en cela un marché pour leur promotion.

6. Les domaines pré-industriels

A Kinshasa, pour le Centre d'information comme dans les chefs-lieux des régions où ils sont implantés, les Centres d'appui technique doivent chercher à promouvoir, avec les services d'aménagement urbains des quartiers artisanaux ou des zones industrielles.

Les entreprises informelles comme nombre des PME modernes souffrent du manque de l'espace approprié où elles peuvent bénéficier d'une certaine base au niveau des infrastructures.

C'est pourquoi une des activités de développement des PME à mener par les Centres d'appui est la création de ces domaines pré-industriels.

7. Les associations professionnelles

Lorsque les PME sont regroupés par secteur d'activité au niveau sous-régional, elles constituent un carrefour indiqué pour leur développement. En même temps elles deviennent un partenaire valable pour les actions de promotion entreprises par les pouvoirs. C'est pourquoi le Centre d'appui doit développer également des actions d'auto-promotion des associations professionnelles.

Ces associations auront d'ailleurs un mot à dire dans l'orientation des activités des Centres d'appui, elles seront en même temps le lieu de diffusion des programmes d'activités des Centres d'appui.

Certaines de ces activités de promotion seront menées également dans les régions où les Centres d'appui ne seront pas encore implantés au cours de ce premier programme d'action. C'est le cas notamment des études sectorielles et régionales sur les besoins techniques des PME, des activités de formation et de vulgarisation et de la promotion des associations professionnelles.

Ces activités seront menées par l'instance nationale PME elle-même avec l'aide c'est à dire en s'appuyant sur des institutions nationales de formation et de recherche, ainsi que celle des organismes de coopération.

Section 4: Les moyens d'action des Centres d'appui

Pour être en mesure de remplir toutes ces tâches de promotion, les Centres d'appui doivent être crédibles et se mettre au service des PME de leur région. Ce qui suppose un certain dynamisme, de l'expérience pratique et des ressources matérielles et financières.

Cette compétence et ces ressources peuvent ne pas être immédiatement disponibles dans le pays. C'est pourquoi il sera nécessaire au début du moins, de faire appel à des consultants spécialisés ou à des experts permanents, et à des coopérations extérieures.

Les outils stratégiques définis au chapitre 1er, comme la mise en place des mesures préconisées au chapitre 2 ainsi que les activités de développement des PME à déployer par les Centres d'appui indiquent déjà pour chaque coopération, le lieu possible de son intervention.

1. Les principes d'organisation des Centres d'appui technologique

- Les Centres d'appui technique doivent éviter tout encombrement bureaucratique, physique ou d'esprit. Ils doivent être des unités disponibles, mobiles, inventives et souples.

C'est pourquoi les Centres doivent éviter le sureffectif, en particulier dans les qualifications administratives. Ils doivent privilégier les profils techniques.

- Les Centres ne doivent pas être assimilés à une administration de l'Etat, avec le risque de leur appliquer les mêmes restrictions éventuelles. Il est vrai que l'Etat devra contribuer de manière substantielle à leur budget pour les premières années, mais il faut déjà envisager que les Centres s'autofinancent progressivement. Toute l'assistance ne doit pas être payée dès le début par la PME qui a déjà plein de charges. Mais les services susceptibles à terme d'être rendus par une entreprise privée doivent être payés. Les services gratuits éternels rendent un mauvais service à la promotion des PME.

C'est pourquoi il faut estimer que si les Centres d'appui sont pris en charge entièrement par l'Etat et les coopérations pendant les deux premières années, à la troisième année ils s'autofinancent à concurrence de 25 à 50% et à 75% la deuxième année du programme. De sorte que vers le milieu du deuxième programme, les Centres deviennent des entreprises privées ou mixtes de services dont le capital est souscrit par l'Etat, les associations professionnelles (des PME) et les constitutions de financement.

- Puisque la promotion des PME est un objectif reconnu par l'Etat, ce dernier doit lui allouer les moyens nécessaires. Mais il ne doit pas pour cela prendre en charge seul les services de promotion. L'expérience a montré que les offices de promotion étaient étrangers au monde des affaires.

C'est pourquoi, face à une PME qui prend des risques, il ne faut pas mettre un Centre d'appui dont les fonctionnaires sont assurés de leur paie quelle que soit la situation. Pour changer la psychologie et le dynamisme des cadres des Centres d'appui technique, il faut que ces derniers aient leur part de risques. D'où la nécessité de l'autofinancement, y compris pour le salaire des cadres et travailleurs.

- Les risques de bureaucratisation, de pléthore d'effectifs, de manque de moyens, de manque d'autonomie, d'insuffisance méthodologique qui peuvent noyer les Centres dans les problèmes spontanés, etc... sont réels. C'est pourquoi la réussite passe par une politique qui consiste à les responsabiliser et à les encadrer non pas seulement par l'Etat, mais par les autres partenaires à la

promotion des PME, c'est à dire les organismes de financement et les associations professionnelles des PME elles-mêmes. La direction des Centres d'appui ou du moins de leur conseil d'administration devrait donc comprendre une représentation de l'Etat, c'est à dire de l'instance PME, des organismes de financement locaux et des associations professionnelles.

- La structure organique du Centre d'appui peut être la suivante:
 - a) Le Conseil du Centre comprenant les représentants des trois partenaires à la promotion.
 - b) Le Directeur du Centre, désigné par l'instance PME et représentant l'Etat au Conseil du Centre.
 - c) Deux directeurs adjoints dont l'un technique (= chargé de l'atelier de service) et l'autre chargé de la maison de l'entrepreneur, fournis, au moins pour le Directeur adjoint technique par les coopérations.
 - d) Trois à quatre cadres techniques: un ingénieur mécanicien, de constructeur, agro-alimentaire et un économiste selon les secteurs prioritaires dont s'occupe le Centre.
 - e) Un ou deux cadres pour l'administration du Centre.

2. Les moyens

Outre les moyens humains qui viennent d'être présentés, il faudra à chaque Centre d'appui des moyens matériels et financiers. Les moyens matériels comprennent:

- un atelier de service électro-mécanique du moins pour le Centre de Kisangani, le Kivu en ayant déjà un.
Les Centres d'appui technique de Matadi et de Lubumbasha peuvent compter sur des ateliers locaux ou ils peuvent orienter les PME. Ils auront donc à développer leurs activités de promotion décrites à la section 3 principalement avec le volet maison de l'entrepreneur;
- un équipement pour classement de la documentation: fiches, films, microfiches, revues et ouvrages.... et pour la maison de l'entrepreneur;

- Les locaux pour les services et les bureaux où il doit y avoir une salle de réunion pour les sessions de formation ou de vulgarisation de groupe. Cette salle peut être mise en location pour les sessions confiées aux institutions;
- Un équipement radio relié au Centre d'information et de documentation industrielles de Kinshasa;
- l'équipement normal de bureau: machines à écrire et à photocopier, mobilier, et.....;
- au moins deux à trois véhicules tout terrain;
- une dotation pour le fonds de roulement en vue de faire fonctionner les services et qui diminuera progressivement (= d'année en année) avec le relèvement de l'autofinancement.
- Au niveau du Centre d'information et de documentation industrielles à implanter à Kinshasa, les moyens nécessaires pour ses activités au cours de ce programme sont:

sur le plan humain:

- un conseil du Centre composé des représentants de l'instance nationale PME, des organismes de financement et des associations professionnelles;
- un directeur du Centre, désigné par l'instance nationale PME et dont il est le représentant;
- deux cadres expatriés, ingénieurs expérimentés dans les domaines de la technologie et de l'information pour l'archivage de la documentation et le stockage de l'information;
- deux cadres homologues zairois appelés à remplacer les expatriés après un délai maximum de trois ans;
- un cadre expatrié expérimenté dans l'organisation du secteur non structuré aussi bien en vue de la création et de la sensibilisation des emplois que l'organisation de la production et la conquête des marchés;
- un cadre homologue zairois appelé à remplacer l'expatrié dans un délai de deux ans.

Sur le plan financier:

- un équipement informatique adéquat pour le stockage de l'information et l'archivage de la documentation, avec le mobilier de classement nécessaire;
- un équipement radio, en relai avec le réseau des Centres d'appui;
- les locaux pour les services et les bureaux avec éventuellement une salle de réunion pour les sessions de formation et de vulgarisation;
- un équipement normal de bureau: machines à écrire et à photocopier;
- les moyens de déplacement;
- une dotation pour le fonds de roulement

3. PROGRAMMATION

a) Programmation de l'implantation des Centres d'appui

ANNEE	KINSHASA	BAS ZAIRE	HAUT ZAIRE	KIVU	SHABA
1988-89	CID (1)	Mise en place du Centre -création de la maison de l'entrepreneur		Mise en place du Centre -création de la maison de l'entrepreneur	
1989-91			Mise en place du Centre -atelier technique -maison de l'entrepreneur		Mise en place du Centre -maison de l'entrepreneur

(1) Centre d'Information et de Documentation Industrielles

b) PROGRAMMATION DES ACTIVITES DE DEVELOPPEMENT DES PME

ACTIVITES	1988 / 1989	1990 / 1991
1. Etudes	-les régions d'implantation des Centres d'appui -deux régions où les Centres d'appui ne sont pas prévus dans ce 1er programme. - KINSHASA	-les régions d'implantation des Centres d'appui -deux régions où les Centres d'appui ne sont pas prévus dans ce 1er programme. - KINSHASA
2. Formation et vulgarisation	-les régions d'implantation des Centres d'appui -deux régions supplémentaires -KINSHASA	-les régions d'implantation des Centres d'appui -deux régions supplémentaires -KINSHASA
3. Technologie appropriée	-les régions d'implantation des Centres d'appui -KINSHASA	-les régions d'implantation des Centres d'appui -KINSHASA
4. Information	-les régions d'implantation des Centres d'appui -KINSHASA	-les régions d'implantation des Centres d'appui -KINSHASA
5. Assistance Conseil à l'exploitation quotidienne	-les régions d'implantation des Centres d'appui -KINSHASA	-les régions d'implantation des Centres d'appui -KINSHASA
6. Domaines pré-industriels	-les régions d'implantation des Centres d'appui -KINSHASA	-les régions d'implantation des Centres d'appui -KINSHASA
7. Promotion des associations professionnelles	-les régions d'implantation des Centres d'appui -deux régions supplémentaires -KINSHASA	-les régions d'implantation des Centres d'appui -deux régions supplémentaires -KINSHASA

REMARQUE

Les activités de développement des PME sont menées par les Centres d'appui dans les régions où ils sont implantés ou par le Centre d'information et de documentation industrielles pour la ville Kinshasa.

Ailleurs, c'est à dire dans les régions où les Centres d'appui ne sont par encore implantés, les activités de développement sont menées par l'instance nationale PME avec l'appui des Centres d'appui existants ou des autres institutions et PME spécialisées dans l'activité: formation, études, etc.....