



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

A - LE CONTEXTE

A.1 - DESCRIPTION DU SOUS-SECTEUR

A.1.1 - Le sous-secteur des PME/PME

Les essais d'appréhension extensive du secteur des PME se heurtent au Zaïre à des difficultés de deux ordres. On constate, en premier lieu, l'absence d'une *définition universelle* des PME, du fait de l'hétérogénéité de ces entreprises et du fait du caractère relatif que revêt toute définition, face aux différences de taille des économies et aux disparités des niveaux de développement des pays. Pour le cas spécifique du Zaïre, s'ajoute à cette première difficulté celle provenant d'un manque — ou d'une insuffisance — de statistiques fiables relatives à ce phénomène.

Les PME présentent néanmoins des caractéristiques communes en ce qui concerne notamment la manière dont elles sont *dirigées et gérées*. En se fondant sur cette observation, le Conseil Exécutif a défini (loi n° 73-011 du 5 Janvier 1973) les PME comme étant des *entreprises agricoles, industrielles, commerciales et de services qui sont la propriété de personnes physiques de nationalité zaïroise ou de sociétés au capital détenu en majorité par des personnes physiques ou morales de nationalité zaïroise et dans lesquelles toutes les fonctions de gestion — c'est-à-dire administration, production, commercialisation, approvisionnement — sont exercées par le Chef d'entreprise*.

La difficulté que présente cette définition est, d'une part, que les questions de *taille des PME* sont floues, et d'autre part, que la frontière de ce secteur avec l'artisanat ou l'activité familiale n'est pas clairement mise en évidence. De plus, les PME appartenant à des étrangers et qui, à la veille de l'indépendance, constituaient l'essentiel des effectifs de ce secteur, sont ignorées.

Malgré ces difficultés d'appréhension, on s'accorde à reconnaître que les PME occupent une place importante dans l'économie zaïroise. D'après une enquête de 1982 du Département de l'Économie Nationale et Industrie (DENI), les entreprises individuelles et les *Sociétés de Personnes à Responsabilité Limitée (SPRL)* ont fourni près de 23 % du volume des emplois permanents du pays. En considérant que toute entreprise employant moins de 100 personnes est une PME, il apparaît que le nombre des PME atteint 76 % des entreprises individuelles, 78 % des SPRL et 38 % des *Sociétés par Actions à Responsabilité Limitée (SARL)*.

Selon l'annuaire de l'OFPEZ établi en 1979, la majorité des PME se trouve dans le *commerce* avec environ 82 % des effectifs, alors que les *secteurs de production* sont faiblement

représentés. En effet, l'agriculture et l'élevage ne rassemblent que 11 % des PME, les industries manufacturières et les agro-industries en représentent 6,8 % et les industries du bâtiment et de la construction se contentent de 1,2 % de l'ensemble des effectifs des PME.

Ces données sont confirmées par l'ANIZA qui indique que 80 % de ses membres sont dans des secteurs d'activité qui touchent au commerce et à l'agriculture *alors que ces membres sont en majorité des PME*. Les entreprises commerciales de nationalité zairoises, qui sont presque toutes des PME, représentent 70 % de ce secteur.

La *pénétration* des PME dans les divers secteurs d'activité est inégale. Elle représenterait 94,2 % des entreprises commerciales (91 % dans l'import-export), 89,2 % des services, 69 % des industries manufacturières, 69,2 % dans les assurances et l'immobilier, 67,2 % dans le secteur des transports et communication, 59,7 % des industries du secteur de bâtiment et des travaux publics et 59 % dans l'agriculture. En ce qui concerne le secteur des *services*, cette enquête avait relevé que les activités des PME étaient concentrées dans certains domaines : conseil juridique, services techniques et laboratoires, publicités, théâtres et services annexes, dancings et orchestres, restaurants et débits de boisson, Blanchisseries, salons de coiffure et instituts de beauté, studios photographiques, hôtels, messes, etc.

De fait, les PME sont concentrées dans le commerce parce que le commerce est une activité économique qui a un cycle d'exploitation court et qui, de ce fait, permet une rotation des capitaux et la réduction des risques liés à l'inflation.

Les PME zairoises sont plutôt des entreprises *individuelles* que des sociétés, et plutôt des *petites* entreprises que des entreprises moyennes.

Les mesures de "zairianisation" prises en 1973 — et qui ont touché essentiellement le réseau des entreprises appartenant à la classe moyenne étrangère — ont entravé l'élan donné à l'économie par les PME : la plupart des entreprises "zairianisées" ont péroré dans les deux années qui ont suivi ces mesures, du fait d'une mauvaise gestion ou de l'attitude adoptée par les "acquéreurs". Cette situation, associée aux effets de la dégradation de la conjoncture économique et à l'aggravation de la pression de l'administration publique sur les PME (multiplication des taxes, tracasseries administratives, etc.), a fini par gêner l'ardeur de l'initiative privée et entrainer une marginalisation de toutes les nouvelles initiatives dans ce domaine.

En contrepartie, le secteur *non structuré* a connu un développement significatif alors même que le secteur moderne vivait en régression, et quelquefois en régression. En 1984, à Kinshasa le secteur non structuré est le premier employeur — devant le secteur moderne. Le revenu moyen dans ce secteur serait supérieur au revenu dans le secteur moderne.

Malgré le contexte peu favorable dans lequel ont évolué les PME, on observe que ces entreprises ont pesé lourd dans l'économie zairoise, et force est de leur reconnaître, aujourd'hui encore, un rôle important dans le processus de densification du tissu économique national. L'INSS compterait environ 200.000 entreprises affiliées ; au sein de ce groupe, une étude de la Banque du Zaïre de 1984 aurait évalué à 164.000 le nombre des entreprises de type PME — constituées formellement ou informellement — installées dans ses seules villes de Kinshasa et Lubumbashi. Sur le plan du crédit, les PME représenteraient près de 60 % de l'emprunt-prêt de la SORFIDE et le nombre de projets agréés par cet organisme financier en faveur des entreprises de la catégorie des PME représenterait toujours un pourcentage élevé du nombre total de projets mis en œuvre.

Les PME constituent ainsi le poumon de l'économie, notamment en terme de potentiel de création d'emplois. Reçus entre l'économie traditionnelle et l'économie moderne, caractère entre l'économie rurale et l'économie urbaine, les PME contribuent à l'intégration de l'économie, amortissent les effets sociaux négatifs des programmes et processus de stabilisation et d'ajustement structurel, et leur souplesse concourt à atténuer les effets de l'externalisation de l'économie zairoise.

A-1.2. Les problèmes et contraintes des PME

Les problèmes et contraintes auxquels sont confrontés les PME ont été étudiés et ont fait l'objet de nombreuses réflexions et concertations. On peut considérer aujourd'hui que la connaissance que l'on a de ces problèmes et contraintes est complète.

On peut grouper ces problèmes selon trois thèmes : l'environnement institutionnel, le financement et les aspects techniques.

A-1.2.1. Les contraintes de l'environnement institutionnel, administratif et juridique.

Il n'est pas exagéré de dire que l'environnement institutionnel et administratif actuel dans lequel évoluent les affaires au Zaïre est adapté uniquement à la grande entreprise.

On observe ainsi des difficultés d'accès aux instances administratives intervenant dans le processus de constitution des entreprises qui sont quasi-insurmontables par les PME. La complexité des formalités administratives (patentes, fiscalité, agréments), la multiplicité des taxes, la lenteur administrative, et, sur le plan des "péages", les barrières qui jalonnent les routes et voies d'évacuation des produits des centres de production vers les centres de consommation, constituent autant de conditions qui suscitent des tracasseries contre lesquelles la PME ne sait pas lutter. De plus, la forte centralisation de la bureaucratie des institutions publiques et privées qui intéressent les PME impose des coûts supplémentaires aux PME,

spécialement celles de l'intérieur du pays, qui subissent des délais importants dans le traitement de leurs dossiers et doivent effectuer de fréquents déplacements vers les centres de décision.

Pour faire face à cet ensemble si complexe de problèmes et de contraintes, il faudrait disposer de moyens importants permettant de couvrir les déséconomies externes produites par les structures bureaucratiques publiques et privées : ceci ne peut être le cas que pour les grandes entreprises.

Il arrive même que des mesures — prises pourtant dans le cadre de politiques concernant des impératifs nationaux (sécurité, lutte contre la fraude douanière, lutte contre le braconnage, lutte contre le trafic des matières précieuses, etc.) — entrent en contradiction avec les intérêts mêmes des PME. Les PME, dans de tels cas, ne pèsent pas beaucoup dans la balance des décideurs. On le voit, en particulier, dans le secteur touristique et hôtelier — qui offre un potentiel important de développement des PME mais dont les activités sont freinées au centre-est ou au nord-est du pays par des mesures de ce type.

Cette situation appelle ainsi une recherche d'harmonisation des mesures, dans le sens d'une meilleure prise en compte des intérêts des PME.

Certes, des efforts ont déjà été faits pour créer un environnement approprié et correspondant aux besoins et intérêts des PME. Mais, pour des raisons qui seront évoquées plus loin, les instruments et mécanismes institutionnels prévus à cet effet (OPEZ, Régime d'Agrement, le Fonds de Participation, le Fonds de Garantie, etc.) ne sont pas opérationnels — ou le sont de façon insuffisante.

Ainsi l'OPEZ, du fait de sa nature d'office public, ne peut que rester relativement éloigné du véritable monde des affaires, comme l'expérience l'a montré dans plusieurs pays pour d'autres offices de promotion : il est souvent difficile aux cadres de ces Offices, qui sont d'abord des fonctionnaires, de savoir utiliser le langage que comprennent des dirigeants de PME habitués, eux, à courir des risques. Les résultats de la tentative de l'ANEZA en fait de PME, quant à eux, ne sont pas notablement plus positifs : les difficultés de l'ANEZA à rassembler un nombre significatif de PME intéressées, le retard pris dans la mise en œuvre de la Commission des PME et des Comités Interprofessionnels PME au niveau des régions, ainsi que la prépondérance des grandes entreprises dans le processus de prise de décisions interne de l'ANEZA : ce sont là les manifestations du malaise qui entrave les efforts de l'ANEZA en direction des PME.

Au niveau juridique, on constate également des carences importantes. La SPRL, qui constitue actuellement la forme sociétaire légale de dernier recours pour les PME, convient néanmoins

mieux aux grandes sociétés. En outre, il semble que les dénominations diverses retenues par les PME du secteur informel comme "Etablissement", "Maison", etc., sont dépourvues de toute signification juridique.

Les problèmes de *succession* se posent également de façon particulière pour les PME. L'absence d'une formule uniforme de succession due au dualisme juridique prévalant au Zaïre (droit coutumier et droit moderne) associée à la faiblesse de l'appareil judiciaire et sa capacité limitée d'imposer ses décisions ne permettent pas de rassurer les partenaires des PME.

A.1.2.2 - Les problèmes de financement

Les difficultés de financement rencontrées par les PME constituent un problème crucial ; tous les opérateurs économiques et les promoteurs les considèrent comme les plus importantes.

L'essentiel des mécanismes institutionnels prévus en faveur des PME (Fonds de Couverture du Risque de Change...) s'adressent à d'autres aux contraintes de financement et visent à les alléger. La recommandation du IV^e Congrès du MPR (mai 1988) visant à la réduction du taux d'intérêt d'un niveau situé au-dessus de 50 % à un niveau qui devrait être compris entre 15 et 20 %, a été prise principalement "pour rendre le crédit accessible aux PME considérées comme base du développement économique et social" du Zaïre, et constitue une preuve supplémentaire de l'importance que reçoivent les questions de financement dans la problématique des PME.

Cette focalisation de l'attention sur les problèmes de financement trouve son explication dans le fait que, parmi toutes les contraintes, les difficultés de financement sont les plus tangibles et se prêtent le plus facilement à des mesures, les acteurs de base — les banques — étant aisément repérables.

Les difficultés relatives à l'*offre de crédit* sont connues : coût élevé du crédit (aggravé par une taxe élevée), indexation du crédit sur les devises (qui laisse aux bénéficiaires du crédit tout le poids de la différence de change), inadéquation des mécanismes bancaires (spécialement au niveau des banques commerciales) aux particularités des PME caractérisées par un niveau de risque plus élevé, délais de traitement trop longs, préférence pour des opérations à cycle d'exploitation court, politique très restrictive de crédit (encadrement du crédit, réserves obligatoires, taux de réacompte élevé, etc.), doute pesant sur l'efficacité du système judiciaire pour la poursuite des débiteurs défaillants, etc....

La *demande de crédit* est, pour sa part, affaiblie par l'insuffisance des fonds propres des entreprises, l'inadéquation des garanties proposées aux exigences des banques — du fait, notamment, du non-fonctionnement des systèmes de sûretés personnelles —, la faible capacité de gestion des entreprises (qui ne rassure pas les banquiers sur la solvabilité future des bénéficiaires du crédit), les lacunes et insuffisances qui entachent certains dossiers bancaires, la

recherche systématique du crédit même quand il n'est pas absolument nécessaire, la tendance à considérer le crédit comme une libéralité, etc.

On a ainsi pu dire que la question du financement de l'effort de développement des PME conditionnait en fait tout le reste des problèmes qui se posent à cette catégorie d'entreprises au Zaïre, la simple disponibilité d'un financement permettant souvent de lever ou, tout au moins d'obtenir, les autres contraintes extérieures qui touchent directement ou indirectement à la situation et au développement de ces entreprises.

A-1.2.3 - Les problèmes d'appui technique et de formation

En se plaçant au sein même de la PME, d'autres problèmes, liés aux facteurs de production et à leur combinaison rationnelle, apparaissent. La PME ayant, par nature, toutes les fonctions de l'entreprise concentrées sur une même personne, des besoins propres en matière de management, de fonction technique, de fonction commerciale....., apparaissent ; la satisfaction de ces besoins améliorera la capacité de perception du chef d'entreprise, son jugement et sa réaction face aux stimuli créés par son environnement.

La première contrainte que l'on remarque est l'insuffisance de l'appui technique pour le maintien de l'outil de production des PME.

Les contraintes climatiques spécifiques au Zaïre ajoutées à la dégradation des infrastructures de base (routes, électricité, etc.) peuvent précipiter l'obsolescence des machines-outils et des équipements de transports en l'absence d'une infrastructure adéquate de maintenance industrielle. Le manque d'informations sur la technologie, le progrès technique et les partenaires techniques potentiels est fortement ressenti et supprime des opportunités qui, autrement, se seraient ouvertes aux PME. Ce manque d'information a déjà entraîné plus d'un promoteur à acquiescer une technologie plus onéreuse et/ou moins performante que nécessaire. Par ailleurs, les bureaux d'études et conseils du domaine notamment de l'ingénierie, qui auraient pu combler cette carence et, en sus, fournir une expertise adéquate en matière de faisabilité et de choix de technologie, font également défaut au Zaïre. Enfin, la formation professionnelle technique ne bénéficie pas actuellement d'une couverture satisfaisante alors que les besoins en main-d'œuvre qualifiée restent importants. Ces besoins se font surtout sentir en matière de qualité de la production et de gestion des équipements.

La deuxième contrainte majeure est l'insuffisance des capacités de gestion qui s'explique par une maîtrise très limitée de la comptabilité, du calcul du prix de revient, et l'absence de tradition de rigueur dans la gestion.

Cette insuffisance appelle des actions systématiques de formation pratique en comptabilité (générale et analytique pour le calcul du prix de revient), en analyse des bilans, en gestion financière, etc. En attendant, une meilleure utilisation du réseau actuel de fiduciaires — qui sont inégalement répartis sur le territoire national et qui sont en général elles-mêmes des PME — apporterait une solution satisfaisante. Les institutions de formation en comptabilité et en gestion sont aussi en train de se développer, mais il semblerait bien nécessaire de les encadrer pour garantir qu'un niveau et une qualité satisfaisants de formation soient atteints.

La troisième contrainte concerne l'atrophie de la fonction "marketing" dans les PME.

Les promoteurs des PME se préoccupent beaucoup plus des questions technologiques, d'approvisionnement et de crédit que du marché. Il s'ensuit que, souvent, la production ne coïncide pas bien avec les contraintes du marché. Ici aussi, un effort de formation et de mise en place de sociétés d'études dans les domaines des études de marché et de projections serait nécessaire. Le problème des marchés pourrait être résolu si le marché de sous-traitance était organisé et orienté vers les PME conformément à la volonté politique nationale qui voudrait réserver aux PME un rôle important dans ce domaine.

Ce bref survol des contraintes et problèmes auxquels sont confrontées les PME permet de mesurer quels obstacles une politique de promotion des PME doit surmonter. Pourtant, malgré son étendue et sa complexité, une telle politique resterait pleinement justifiée du fait de l'existence potentielle au Zaïre d'un "esprit d'entreprise" qui attend d'être mis en valeur pour s'épanouir et concourir au développement des PME. Le développement rapide de l'artisanat et du secteur informel est l'un des indices qui incitent à croire en l'existence de cet esprit d'entreprise. Ce dernier interpelle donc les penseurs économiques et politiques et attend qu'on lui offre l'opportunité de jouer un rôle dans une relance durable de l'économie zaïroise.

A-1.2.4 - Le problème de coordination des actions en faveur des PME

En réponse à une demande multiforme d'aide et d'assistance aux PME — à la suite à d'une prise de conscience généralisée de l'importance et du rôle des PME — il s'est créé un engouement important en faveur de ce secteur qui s'est manifesté par un intérêt croissant et simultané des principaux bailleurs de fonds du Zaïre pour cette question. Il s'en est suivi la mise en œuvre de plusieurs projets parallèles d'appui au secteur des PME, logés dans différents organismes nationaux (OPEZ, ANEZA, Banque du Zaïre, etc.), agissant en ordre dispersé, souvent avec les mêmes objectifs.

Ceci a engendré un nouveau problème : celui de la coordination pour assurer l'unité de commandement, de programmation et de suivi des actions en direction des PME. Sans une telle coordination, il y aurait risque de saupoudrage et de duplication des efforts — ce qui aurait

comme résultant le gaspillage de ressources rares et la perte de confiance envers les partenaires PME récipiendaires.

A-2 - LA STRATEGIE DU ZAIRE EN MATIERE DE DEVELOPPEMENT DES PME

A-2.1. Historique

La politique de promotion de développement des PME au Zaïre, annoncée vers la fin des années soixante, a gagné en clarté et en maturité au fil du temps. Ce processus séquentiel, entre autres, par les résultats peu encourageants de la politique des "grands investissements" au Zaïre.

Avec l'envoie du prix du cuivre et des autres matières premières qu'il exporte, le Zaïre s'était orienté vers une politique privilégiant les grandes entreprises et les investissements de grande envergure, notamment dans les domaines de l'énergie hydroélectrique, de l'agro-industrie et de l'industrie sidérurgique. Cette politique a été contrariée par l'effet combiné de la récession économique mondiale, qui a ralenti le rythme des investissements, et de la détérioration des termes de l'échange, qui a réduit la capacité d'investissement public et a compromis la politique des grands travaux d'infrastructures nécessaires à tout investissement d'envergure.

La volonté politique concernant les PME était caractérisée, au commencement, par le souci de nationalisation de la classe moyenne, en réponse à une résolution du Premier Congrès du MPR qui invitait en 1970 le Conseil Exécutif à créer des structures d'encadrement susceptibles de favoriser l'éclosion de l'initiative nationale et à prendre les dispositions nécessaires pour assurer la formation et le perfectionnement des industriels, commerçants et exploitants agricoles zairois, en vue de l'indépendance économique. Ces volontés se sont alors exprimées jusqu'au plus haut niveau des Pouvoirs publics. Pour formuler une politique de promotion des PME, assortie d'un programme et de stratégies d'action, le Zaïre commençait ainsi à parcourir un long chemin dont le jalón décisif a été la première grande réflexion sur les PME organisée en 1969 par le CADKCEC-UNIA/PAC-Zaïre.

La création de l'OPPEZ et des mécanismes de promotion des PME qui lui sont associés a été la première expression des efforts organisés pour développer cette catégorie d'opérateurs économiques. Le Conseil Exécutif est resté néanmoins, après cela, en quête d'un corps cohérent de politiques et de programmes appelés à piloter son action dans ce secteur. C'est ainsi qu'il a notamment mis sur pied en 1981, avec l'appui de FONUDI et du PNUD, un Groupe de Travail

chargé d'étudier les problèmes des PME zairoises et de proposer des lignes d'action. Ce Groupe de Travail a principalement recommandé de confier aux entreprises et à leurs organisations professionnelles la solution de tous les problèmes qui ne relèvent pas directement des Pouvoirs publics et de concentrer et de coordonner les appuis aux PME au niveau régional.

En Décembre 1985, le Conseil Exécutif a organisé un Symposium national sur la relance de la Petite et Moyenne Entreprise au Zaïre qui, en permettant l'élargissement de la réflexion sur le rôle et l'avenir des PME, a servi de creuset où se sont exprimés les principaux thèmes et axes de préoccupation de la politique du Conseil Exécutif en matière des PME. Ces thèmes, avec et orientations ont pu enfin prendre corps sous forme d'un *Schéma Directeur de Développement des PME Zaïroises (SDPME)* adopté officiellement par le Conseil Exécutif lors de sa réunion du 24 juillet 1987, après avoir levé les options nécessaires. Le SDPME, qui a été désormais complété par un programme d'action concret et chiffré, est appelé à servir de base à la réalisation de toute politique des PME.

A.2.2 - Le Schéma Directeur de Développement des PME Zaïroises

Le SDPME est fondé sur les orientations de base tirées du Plan quinquennal : (i) la réhabilitation des infrastructures économiques et de l'appareil de production, (ii) l'intégration et l'indépendance économique s'appuyant sur la gestion économique, (iii) la promotion des secteurs privés, (iv) la croissance économique, (v) la réduction du déficit de la balance des paiements et la maîtrise des finances publiques. Les voies retenues pour réaliser ces options de base sont le *libéralisme concerté*, la *diversification économique*, l'*investissement de la gestion publique*, la *décentralisation* de la prise de décision économique et le recours à l'*épargne nationale*.

Les objectifs visés ont été définis à deux niveaux. Au niveau macro-économique, le programme de développement des PME aura pour objectifs la relance économique, la création d'emploi, l'intégration sectorielle et régionale, la réduction des disparités sociales et régionales, le développement du marché intérieur et l'amélioration de la balance des paiements. Au niveau particulier des PME, les objectifs spécifiques suivants ont été : la recherche d'une viabilisation des PME zairoises, la réhabilitation et la maintenance de l'outil de production, la décentralisation industrielle, l'élaboration de bourses de projets et la maîtrise technologique.

Un ensemble de stratégies devra être mise en œuvre pour atteindre ces objectifs. Ce sont d'abord les *stratégies communes* que constituent la décentralisation et l'autonomisation des instances décentralisées, l'appui sur les associations professionnelles ainsi que la déconcentration des activités des grandes entreprises en vue d'ouvrir des marchés de sous-traitance (y compris des

marchés publics) au profit des PME. Au niveau des *stratégies institutionnelles*, il est envisagé de promouvoir une meilleure coordination entre instances en charge des PME ainsi qu'un effort accru de planification en vue d'assurer une cohérence et une direction coordonnée des actions en direction des PME. Le régime d'égrèments, le fonds de garantie et la loi sur le commerce constituent des volets supplémentaires de ces stratégies institutionnelles. Les *stratégies techniques* — s'articulant sur des points d'appui appelés à être des relais au niveau décentralisés, sur des lieux d'information et de documentation industrielles, sur la foire de l'investisseur zairois et sur les Zones industrielles — ont été également identifiées et retenues.

Le SDPMAE a effectué un inventaire et prévu une répartition des rôles dans ces domaines. Il revient à l'Etat d'assurer les tâches d'élaboration de la politique et de la stratégie de développement des PME, de mise en place des mécanismes de financement de l'effort de promotion des PME, d'adaptation de l'environnement macro-économique et juridique aux exigences et aux spécificités des PME, de désignation des organismes d'exécution du programme PME, de désignation de la coordination des aides extérieures, de facilitation de l'accès des PME aux marchés de l'Etat et de formation et de perfectionnement des entrepreneurs. Les organisations professionnelles de leur côté proposeront aux Pouvoirs publics des options politiques favorables aux PME et conformes au *libéralisme concerté*, assureront la diffusion des informations appropriées et pertinentes auprès des PME, fourniront une assistance en matière de gestion des entreprises et relateront les actions de promotion et d'assistance de l'Etat en direction des PME.

A.3 - L'ASSISTANCE ANTERIEURE ET EN COURS

A.3.1 - Le PNUD/ONUDI

Le secteur des PME est l'un de ceux qui ont bénéficié en permanence et régulièrement d'une assistance PNUD/ONUDI depuis de nombreuses années. L'implication de la coopération du PNUD dans ce secteur a pris un tournant décisif avec l'approbation du projet ZAI / 71 / 008 Office de Promotion des Petites et Moyennes Entreprises, un projet d'appui institutionnel destiné à mettre en place l'OPPEZ et qui a déployé d'intenses activités de formation de cadres, de montage de dossiers, etc.

Après dix ans d'activités de l'OPPEZ, les résultats atteints ne semblaient toutefois pas à la mesure des moyens qui y avaient été investis ; cette situation résultait de l'évolution de la conjoncture économique au Zaïre et, ainsi, du fait que le Conseil Exécutif avait limité son propre appui à la nouvelle institution. Ainsi, des mécanismes comme le fonds de garantie, le

fonds de participation et le régime d'agrément, qui devraient constituer les instruments privilégiés sur lesquels devrait s'appuyer l'action de L'OPEZ, n'ont pas pu être activés, privant ainsi ce dernier organisme des moyens de son épanouissement. Par ailleurs, l'insuffisance des crédits de fonctionnement alloués à l'OPEZ par le Conseil Exécutif, qui constituait la source principale des fonds nécessaires à la réalisation de son programme, ne pouvait qu'accroître la dégradation des conditions de travail de cet organisme. Enfin, la qualité inégale de l'expertise fournie dans le cadre de ce projet n'était pas de nature à alléger ces difficultés.

Face à ces résultats, une réflexion pour réorienter l'assistance dans ce secteur s'imposa et fut effectivement organisée dans le cadre du projet ZAI / 80 / 005 Groupe de Travail PME.

Les recommandations de ce groupe de travail ont servi de base et d'hypothèses de travail pour la formulation du projet ZAI / 81 / 014 Développement des PME zairoises, spécialement dans la Région du Kivu. Ce projet dont les activités ont démarré en 1982 avait pour objectifs directs la création d'un département PME au sein de l'ANEZA, le renforcement de l'antenne de l'ANEZA au Kivu, la mise en place d'un atelier mécanique-pilote au Kivu, la création et le développement des PME dans la région du Kivu, la formation des cadres aussi bien de l'ANEZA — au double niveau national et régional — que des PME, ainsi que l'introduction de la concertation régionale de toutes les structures étatiques et privées au service des PME. Ce projet se différencie nettement du précédent dans la mesure où la structure institutionnelle d'appui jouant le rôle d'agence d'exécution du Conseil Exécutif n'était plus l'OPEZ, organisme étatique, mais l'ANEZA une organisation professionnelle. En outre, on percevait une nette volonté de décentralisation et régionalisation de l'appui aux PME.

Au niveau du volet appui direct aux PME, les activités du projet avaient été déployées dans deux directions. Au Nord-Kivu, l'accent a été mis sur la *promotion des entreprises* en vue, notamment, de susciter la création de nouvelles unités, tandis qu'à Bukavu l'action a porté sur l'*appui technique* au moyen d'un atelier mécanique mis en place à cet effet.

Globalement ce projet, terminé en juin 1988 après plusieurs prolongations successives, a connu des résultats inégaux. La plupart des objectifs, qui étaient déjà au départ ambitieux, n'ont pas été atteints. Le produit le plus spectaculaire, l'atelier central de Bukavu, voit peser de lourdes hypothèques sur son avenir à cause du manque de financements complémentaires et des difficultés de définition d'un statut juridique approprié.

L'expérience acquise dans ces programmes d'intervention majeurs du PNUD/ONUDI dans le secteur PME montre ainsi les limites d'une assistance purement institutionnelle, quel que soit

le circuit utilisé : public dans le cas de l'OPPEZ, ou professionnel dans le cas de l'ANEZA, dans un domaine comme celui des PME caractérisés, précisément par un certain malaise vis à vis des institutions. La nature même des PME caractérisées par l'indépendance, l'individualisme et la méfiance à l'égard de tout ce qui est institutionnel, conjugée à l'option de libéralisme économique et de l'encouragement de l'initiative privée, n'offre pas une prise ferme par le biais de laquelle les bénéfices d'une action faite au niveau d'une institution pourraient être transférés aux PME.

C'est là une leçon importante, et d'une généralité qui dépasse d'ailleurs le cadre spécifique des PME. La solution la plus immédiate à ce problème est la définition d'une action *directement destinée aux PME*, c'est à dire une action dont les bénéficiaires directs et les groupes cibles sont les PME elles-mêmes. C'est l'une des approches retenues dans ce projet (voir la partie B).

A-3.2 - Les Coopérations

D'autres organismes de coopération fournissent — ou ont fourni dans un passé récent — une assistance technique dans ce secteur (ANNEXE A-1 et ANNEXE A-2).

Au niveau *multilatéral*, on peut signaler la composante "assistance technique" d'un important crédit PME de la Banque Mondiale. Cette assistance vise l'amélioration aussi bien de la qualité des dossiers bancaires que de l'accueil et du traitement des dossiers PME dans les circuits du système bancaire. Le Fonds Européen de Développement (FED) a pour sa part financé un programme d'assistance et de formation destiné aux dirigeants des PME sous l'encadrement de l'ANEZA dans la Région du Shaba ainsi qu'aux cadres de l'ANEZA eux-mêmes.

Au niveau bilatéral, l'USAID a financé d'une part la formation des cadres de l'OPPEZ et du CENACOF, et d'autre part leurs activités ou séminaires de formation destinés aux cadres des PME. La Coopération belge intervient, sous plusieurs formes, tant en prêts qu'en assistance technique. La Coopération française intervient au niveau de l'ANEZA pour l'encadrement de quelques PME, la création d'un centre de documentation et d'information industrielle et commerciale et le renforcement du Département PME de l'ANEZA. La Caisse Centrale de Coopération intervient au niveau de l'OGEDEP pour la mise en place de lignes destinées aux PME. La Coopération canadienne intervient également dans ce domaine.

A.4 - LE CADRE INSTITUTIONNEL DU SOUS-SECTEUR

Au Zaïre, les activités d'orientation, d'appui et d'encadrement touchant aux PME, ainsi que les politiques les concernant, sont pilotées par une structure institutionnelle bicéphale : publique d'une part, professionnelle et privée d'autre part.

A.4.1. La Structure Institutionnelle Publique

La structure étatique est animée par l'OPFEZ, organisme public de promotion et d'appui au développement des PME créé par ordonnance présidentielle (loi n° 73-011 du 5 janvier 1973) sous la tutelle du Département de l'Economie Nationale et de l'Industrie. Les structures de l'OPFEZ ont été élaborées et mises en place avec le concours d'un projet PNUD/ONUDI.

Le but assigné par le Conseil Exécutif à l'OPFEZ est de concevoir et mettre en œuvre, sur l'ensemble du Zaïre, les études, actions ou interventions pouvant contribuer : (i) à la création, au développement ou regroupement d'entreprises industrielles, artisanales ou commerciales zairoises, (ii) à l'amélioration de l'efficacité et de la productivité de ces entreprises et secteurs d'activités, (iii) à l'organisation collective des différentes branches d'activités concernées. Un mandat si lourd et si étendu n'était pas fait pour faciliter la tâche de la jeune institution : récemment, certaines voix spécialisées se sont exprimées en faveur de la restriction de la vocation de l'OPFEZ, pour limiter cette vocation aux activités de formation, d'encadrement à la gestion et d'appuis ponctuels d'assistance-conseil.

Les difficultés de cet organisme se sont manifestées d'une manière de plus en plus aigüe. S'ajoutant aux contraintes déjà évoquées (insuffisance de l'appui effectif du Conseil Exécutif en termes aussi bien budgétaires que d'activation des mécanismes complémentaires d'appui), le *sauvantage* de ses efforts, résultant de l'étendue de son mandat, la réorientation vers l'initiative privée des actions en faveur des PME, nettement exprimée par la formule consistant à laisser aux entreprises et à leurs organisations professionnelles la solution de leurs propres problèmes (voir supra), ne pouvaient qu'accroître et renforcer la tendance à la réduction des performances de l'OPFEZ.

D'autres organismes interviennent également dans cette structure étatique. Il s'agit notamment de l'Institut National de Préparation Professionnelle (INPP) dont le mandat est la formation professionnelle, en vue notamment du perfectionnement professionnel et technologique et, jusqu'à un certain niveau, en gestion. Les textes légaux créant cet Institut sont à la base de l'orientation de ses interventions qui soulignent, en particulier, la nécessité d'offrir des actions cohérentes et coordonnées aux artisans et PME en matières techniques et de gestion.

Avant la création de IOPEZ, TINPP avait un vaste domaine d'actions touchant aux PME. La création de IOPEZ a permis au départ une intéressante collaboration entre les deux organismes, mais il est apparu une concurrence de leurs mandats qui a débouché sur une certaine marginalisation de TINPP. Au point que ce dernier s'est interrogé sur l'utilité du maintien d'un département PME en son sein. L'insuffisance de ses équipements, le nombre réduit de ses adhérents et l'insuffisance de ses moyens humains ne permettent plus à TINPP de jouer un rôle correspondant à ses ambitions et sa mission.

Il y a également le Conseil Permanent de la Comptabilité au Zaïre (CPCZ) dont le rôle est la normalisation comptable. Pour faire face aux spécificités des PME, le CPCZ a été amené à concevoir et à mettre en place, dans le cadre du Plan Comptable Général Zaïrois, des dispositions "simplifiées" et "réduites" qui s'adressent essentiellement aux petites entreprises et qui tiennent compte des limites de leur organisation comptable.

Enfin, les organismes spécialisés de financement (SOFIDE, BCA) s'occupent également des PME : celles-ci se trouvent être, de fait, leurs principaux clients.

A.4.2 - La Structure institutionnelle professionnelle et privée

La structure non étatique est animée essentiellement par l'Association Nationale des Entreprises du Zaïre (ANEZA) qui en est le chef de file de fait.

Cette association a été amenée à s'occuper des PME en constatant qu'une majorité de ses membres est constituée de PME. En tant que syndicat patronal, l'ANEZA, doit œuvrer pour l'assainissement de l'environnement économique dans lequel évoluent les entreprises, PME comprises. La volonté de plus en plus affirmée de compter sur l'initiative privée pour le développement du secteur productif a fait qu'il est aujourd'hui reconnu à l'ANEZA une nouvelle vocation de promotion des PME dans le cadre des choix politiques nationaux. L'exercice de cette responsabilité n'est toujours pas facile, et il arrive que l'ANEZA soit obligée de se substituer, sans recevoir ni compensation équitable, au Conseil Exécutif, à qui revient normalement le rôle de définir le programme de développement des PME, d'en assurer le financement et d'en superviser la mise en œuvre.

L'ANEZA a par ailleurs l'avantage d'avoir un large réseau administratif national, mais elle souffre de l'instabilité de ses cadres, et le problème des relations sur le terrain entre l'ANEZA-Administration et l'ANEZA-Professionnels reste posé.

Le second maillon important de la structure institutionnelle non étatique est le Centre Charlier d'Action pour Dirigeants et Cadres d'Entreprises (CADCEC, une succursale de TUNIAPAC). Le CADCEC organise des rencontres et des activités de formation de très courte durée sur les

thèmes d'un intérêt évident pour les PME. Il manifeste actuellement une sensibilité spéciale pour le secteur informel.

Enfin, les activités des réseaux des Coopératives d'épargne et de crédit, regroupées au sein des COOCEC, concernent également les PME. Elles se préoccupent de l'amélioration de la gestion et de la direction de coopératives et contribuent, de ce fait, à vulgariser des pratiques de gestion saines et efficaces.

B - JUSTIFICATION DU PROJET

B-1 - LE PROBLEME ENVISAGE : LA SITUATION ACTUELLE

Le présent Projet ne peut pas avoir pour ambition de faire face, à lui seul, à tous les problèmes des PME au Zaïre : la recherche de solutions pour nombre des problèmes qui se posent à ces entreprises dépasse le mandat d'assistance technique et de pré-investissement qui sont les domaines traditionnels d'intervention du PNUD/ONUDI. Le souci d'éviter des duplications avec les différents autres Bailleurs de fonds intervenant dans ce secteur conduit, par ailleurs, à laisser de côté, dans ce Projet, certains problèmes déjà abordés par les Coopérations bilatérales et multilatérales.

C'est pour cette raison que l'attention du Projet se concentre sur certaines questions particulières pour lesquelles il est estimé que les efforts développés auront, directement ou indirectement, valeur d'exemple, et influeront de façon bénéfique et spécifique l'ensemble du secteur des PME.

Le Projet a pour objet la création et la modernisation d'un ensemble défini d'entreprises — PME du domaine industriel (PMI), mais aussi des services (PMS) ou de l'agriculture (PMA) — avec la perspective de créer un exemple d'assistance qui, directement et par ses effets d'entraînement, permettra de redynamiser ce secteur et de l'amener à jouer l'important rôle qui lui est réservé dans la relance et le développement de l'économie zaïroise.

Le Projet doit prendre en compte sur un plan pragmatique et pratique une situation actuelle caractérisée, en ce qui concerne les PME, par la multiplication de problèmes de nature fort diverse qu'il paraît difficile — et vain — de vouloir aborder frontalement.

Ainsi, sur le plan du nécessaire appui technique dont les PME ont besoin dans tout le pays, comme sur celui de la mise en place de moyens particuliers de financement, un Projet s'épuiserait à ne chercher que des *solutions d'ensemble* utiles aux PME zaïroises : il se heurterait à des obstacles insurmontables, s'il avait pour objectif de *mettre en pratique réellement* ces éventuelles solutions d'ensemble issues de sa recherche. Son action, dans tous les cas, manquerait de ce caractère opérationnel que l'on attend d'un Projet de coopération dans le domaine des PME.

Si, par ailleurs, un tel Projet ne se fixait qu'un objectif *ponctuel* de réalisation, répondrait-il à l'attente des entreprises en ce qui concerne une Assistance extérieure? La réalisation de projets

particuliers de développement ne suscite-t-elle pas aujourd'hui un doute quant à l'utilité de la mise en œuvre de tant de moyens en vue de résultats pourtant si restreints dans leur extension?

Le présent Projet cherche à prendre en compte cette réalité actuelle et à répondre à ces contraintes opposées en combinant certains avantages pratiques d'une opération ponctuelle — la création et le modernisation d'un ensemble de PMI/PMA — à certains autres avantages attendus d'une opération plus générale concernant les PME.

Ainsi, au sein des créations entreprises, l'accent sera mis sur la création ou le renforcement de PME appelées à fournir des services utiles à l'ensemble des PME : réparation et maintenance industrielles, études, conseils en ingénierie, gestion et formation aussi bien technique qu'économique, etc. La création des PME de services couvrant les domaines liés à l'appui technique contribuera à l'assainissement de l'environnement de toutes les PME, dans la mesure où ces PME prendront la relève de certains volets des activités de promotion des PME, réduisant ainsi l'engorgement actuel des organismes officiels et institutionnels comme l'OPPEZ et l'ANEZA.

De plus, pour consolider le tissu d'entreprises créées/modernisées — et pour créer, ici aussi, un effet d'entraînement utile à toutes les autres PME —, les sociétés créées/modernisées seront groupées en sociétés de caution mutuelle (SCM) destinées à sécuriser leurs engagements financiers et à faciliter leur accès au crédit bancaire. Ces SCM seront ouvertes progressivement aux PME non concernées par le Projet.

Enfin, il est également prévu de prendre en compte dans le Projet le difficile problème de l'information industrielle et celui de la concertation inter-entreprises par un appui approprié aboutissant à la mise sur pied de Clubs de Jeunes Dirigeants d'Entreprise et de deux bourses expérimentales régionales de sous-traitance ouvertes également à toutes les PME.

B-2 - SITUATION ESCOMPTEE A LA FIN DU PROJET

A la fin du Projet, on aura atteint les résultats pratiques suivants :

1 - La création ou la modernisation, en 3 vagues successives sur 3 ans :

— d'un ensemble de 108 PMI-PMA réparties dans l'ensemble du pays et situées dans des secteurs industriels, agricoles et des services choisis pour leur caractère stratégique pour le développement de chaque région. Ces entreprises seront créées

par des promoteurs choisis pour leurs qualités entrepreneuriales, autour d'opportunités sélectionnées. Elles seront suivies dans leur gestion, à terme, par d'autres PME zairouises, créées dans les mêmes conditions et spécialisées dans le service aux entreprises.

— de 6 sociétés de conseil spécialisées dans le suivi des PME ; ces sociétés seront joués, pendant la seconde partie du Projet, le rôle de maître d'œuvre pour l'ensemble des opérations à réaliser :

— de 6 sociétés de caution mutuelle groupant les entreprises créées/modernisées.

Le Projet devra permettre la création directe de plus de 500 emplois nouveaux de haut niveau répartis dans l'ensemble du pays. Bien que difficilement quantifiables au moment du démarrage du Projet, les créations indirectes d'emploi seront également importantes.

L'ensemble des sociétés établies et des emplois créés sera réparti autour de lieux géographiques d'exécution dans le pays ; chaque lieu géographique d'exécution sera constitué en centre autonome de création, de suivi et de modernisation ; il disposera de sa propre société de caution mutuelle.

2 - L'apport, à l'occasion de la mise sur pied de ce réseau, de savoir-faire en matière d'études de faisabilité, de choix de projets, de gestion d'entreprise et de formation d'entrepreneurs. Ce savoir-faire, mis en œuvre pour la création/modernisation sera propagé dans le reste du tissu des PME par les consultants et experts zairouises que le Projet aura aidé à choisir et à former.

3 - La mise en place au sein du Département de l'Economie Nationale et de l'Industrie d'une capacité d'analyse et de suivi de politique des PME-PMA ; le Département sera le lieu de travail du CTP et du Directeur national désignés pour suivre le Projet pendant sa durée. Le Département sera ainsi renforcé, après la fin du Projet, dans son rôle de lieu privilégié d'élaboration des propositions du Conseil Exécutif en faveur des PME

4 - La mise en place d'une capacité d'analyse financière et technique des projets élaborés ; cette capacité sera complétée par une capacité de contrôle et d'aide permettant de suivre l'évolution des entreprises créées/modernisées.

5 - La mise en place d'un ensemble d'instruments d'information conjoncturelle, d'analyse et de suivi du secteur des PME. Ces instruments permettront un suivi des PME créées et restaurées, par la suite, pour le suivi de l'ensemble des autres PME du pays.

6 - La mise en place au sein des PMI-PMA r d es de structures locales légères de concertation interentreprises (Clubs Jeunes Dirigeants au sein de l'ANEZA, par exemple) ou d'entraide (Création de 6 Sociétés de caution mutuelle)

7 - La mise sur pied d'une coopération et d'une coordination étroites avec Organismes d'aide et Bailleurs de fonds aux fins de financer l'ensemble de l'opération dont le PNUD/ONUDI prend l'initiative et supporte le démarrage

Les actions de ce Projet, bien que limitées dans le temps et dans l'espace, auront un effet d'entraînement plus global sur les PME du pays ; ces actions seront menées de manière à conduire les PME vers les objectifs de développement fixés par le SDPME.

B.3 - BÉNÉFICIAIRES CIBLÉS

Les bénéficiaires cibles de ce Projet sont naturellement les PMI, les PMA et les PME de services (PMS). Cependant, comme ces entreprises contribuent du fait de leur nature de PME à l'emploi à l'intégration économique et comme elles disposent d'une certaine facilité de pénétration sociale, les effets du Projet s'étendront sur l'ensemble des entreprises du pays, et, en ce qui concerne l'emploi, sur l'ensemble des couches de population. La répartition décentralisée des bénéficiaires et un choix adéquat de projets économiques d'entreprises aideront à cette démultiplication d'effets.

La particularité du présent Projet réside dans le fait que, tout en étant les bénéficiaires cibles du Projet, les PMI/PMA/PMS sont aussi ses bénéficiaires directs, c'est-à-dire que les activités du Projet toucheront directement les PME, contrairement aux deux précédents projets dans le secteur des PME, dont les activités touchaient plutt les institutions d'appui aux PME.

B.4 - STRATEGIE DU PROJET ET ACCORDS INSTITUTIONNELS

La mise en oeuvre du Projet s'articulera sur deux axes.

Le premier axe correspond à une visée micro-économique d'appui direct et consistera en un appui direct aux PME. Le second axe sera une action d'envergure macro-économique ambitionnant d'aider le Conseil Ex cutfif à se doter des moyens de mieux connaître et de maîtriser le milieu des PME pour ainsi pouvoir le transformer dans une direction favorable aux intérêts des PME.

B-4.1 - Appui à la conception et à l'implémentation d'une politique PME

La création et la modernisation d'un ensemble de PME ne suffisent pas en eux-mêmes à promouvoir durablement ce secteur de l'économie.

Comme exposé ci-dessus, les PME sont confrontées à des problèmes de nature très diverse qui peuvent quelquefois prendre des proportions importantes par rapport à leur petite taille : du fait de cette fragilité, les PME ont besoin d'un environnement rassurant et propice à leur épanouissement. La responsabilité de la transformation de cet environnement revenant naturellement à l'Etat, une action dans ce domaine à également été prévue. C'est ainsi que le Projet envisagé, dans son axe macro-économique, vise à renforcer le Conseil Exécutif à renforcer ses capacités de coordination et de suivi du programme de développement et de promotion des PME.

Trois types d'actions ont été retenus dans le cadre de cet appui.

a - Il s'agit d'abord, en y localisant le CTP et le DN, d'aider le Département de l'Economie Nationale et de l'Industrie à se doter d'une capacité de formulation d'une politique PME en faisant appel en analyses et réflexions, afin d'éviter les risques de duplication et/ou de dispersion des efforts à l'égard des PME.

Cette coordination assurera la canalisation des efforts vers des créateurs porteurs et efficaces et permettra la cohérence de l'ensemble des interventions des différents bailleurs de fonds. Les projets spécifiques pourront ainsi être abordés dans une approche de programmes s'articulant sur la complémentarité de ces projets afin de tirer un profit maximum des économies d'échelle résultant du groupement de ces projets.

b - La formation de cette capacité de coordination sera complétée par la mise en place d'un système léger de suivi conjoncturel des activités liées aux PME qui permettra au Conseil Exécutif de suivre le secteur des PME de façon appropriée. Les entreprises créées et modernisées seront ainsi constituées en panel d'information : leurs avis et observations sur la situation locale des PME dans leur région serviront, une fois transmis au Département de l'Economie Nationale et de l'Industrie, de base de travail pour l'élaboration de mesures nouvelles en faveur des PME.

Le Conseil Exécutif pourra ainsi disposer d'informations adéquates et récentes en matière d'élaboration de politiques touchant au développement des PME.

c - Le Projet dans sa recherche d'une mise en place des structures légères de concertation entre PME (Clubs de Jeunes Dirigeants, Bourne de sous-branches) n'agira pas seulement pour les entreprises qu'il assiste ; les structures seront ouvertes à toutes les entreprises existantes. En

cela, le Projet appuiera les efforts développés par le Conseil Exécutif pour favoriser le développement par une entraide mutuelle des entreprises zairoises.

B-4.2 - Appui direct aux PME

a - Les leçons tirées de l'expérience passée ont montré la faible efficacité d'une assistance aux PME qui ne passe que par des structures institutionnelles.

En effet, que ce soit dans le cas de l'OPEZ avec le projet ZAI / 71 / 008 ou dans le cas de l'ANEZA avec le projet ZAI / 81 / 014, on s'est retrouvé à la fin du projet dans une situation non optimale. Dans le cas spécifique de l'ANEZA, la coopération française a actuellement un projet cherchant la création d'un département PME alors que le Projet ZAI / 81 / 014, dont c'était l'un des objectifs, n'avait pas pu atteindre ce résultat. Il faut également prendre en compte le problème des *fonds de contrepartie* : du fait des difficultés financières qu'il rencontre, le Conseil Exécutif n'est pas parvenu à libérer les fonds de contrepartie de certains projets.

L'appui direct consistera à s'assurer que les bénéficiaires-cibles que sont les PME soient aussi les bénéficiaires directs du Projet. C'est dire que les résultats du Projet toucheront directement les PME, sans l'intermédiation d'une institution.

b - Les créations demanderont que soient sélectionnés et formés des promoteurs zairois. Les méthodes de choix de promoteurs, de formation et de suivi des entreprises créées/modernisées seront choisies parmi celles déjà mises au point dans plusieurs pays en développement africains et non-africains.

Les modernisations demanderont que soient choisies des entreprises rentables qu'une modernisation pourrait aider dans leur développement.

Pour répondre à ces contraintes, on adoptera la stratégie suivante :

— Les PMI/PMA seront créées/modernisées autour de promoteurs zairois et de projets *industriels* et, le cas échéant, *agricoles* convenablement choisis.

Pour une partie de ces PME, la création impliquera, un *partenaire étranger* — qu'il conviendra de choisir pour mener la joint-venture.

Un sous-ensemble de ces PME (10 % des entreprises, par exemple) sera créé dans le domaine du *service aux PME* (Ingénierie, réparation, transport, etc.).

— La *répartition* entre PME industrielles et PME agricoles se fera sur le terrain ; il est suggéré, pour des raisons d'efficacité (méthodes d'évaluation plus connues, expériences des Institutions zairoises, etc.) de commencer le projet par la création

de PME industrielles (PMI) et d'étendre progressivement la méthodologie à certains domaines du secteur agricole (PMA)

— La reprise de sociétés existantes et leur *modernisation* sera considérée toutes les fois où des possibilités réelles de redressement pourront être envisageables au moyen d'un changement de management et d'un apport de capitaux nouveaux.

— Au total donc, le Projet concernera une population d'entreprises composée :

- de PMI/PMA appartenant exclusivement à des promoteurs zairois;
- de PMI/PMA construites et joint-ventures avec des partenaires étrangers
- de PME de service.

c - Pour atteindre ces PME, le Projet prévoit des modalités d'exécution qui, tout en restant compatibles avec le mandat du PNUD/ONUDI, assurent des possibilités maximum de dialogue avec les PME. La formule qui a été considérée comme correspondant le mieux à un tel souci est la *sous-traitance à des sociétés privées zairoises et non-zairoises*.

L'avantage de cette formule provient du fait que les sous-traitants seront des entreprises privées qui sauront dialoguer avec les PME en utilisant le même langage que les entrepreneurs. Des sous-traitants privés zairois, choisis pour remplacer les sous-traitants étrangers, seront formés par ceux-ci aux méthodes de création et de suivi des entreprises, ce qui assurera, à terme, une diminution du besoin, de recours à des compétences étrangères pour ces services.

La multiplicité des besoins de chacune des PMI, PMA ou PMS concernées et le souci d'inciter le privé à aider le privé commandent que la sous-traitance soit structurée de telle manière qu'il y ait intervention d'un groupe de firmes spécialisées sous une direction coordonnée confiée à l'une d'entre elle, qui recevra ainsi la maîtrise d'œuvre du Projet. Comme mentionné plus haut, ce groupe comprendrait des firmes zairoises qui prendrait progressivement la relève des firmes étrangères, jusqu'à disparition de ces dernières.

Les sociétés sous-traitantes non-zairoises assureront une présence permanente par le détachement d'un personnel permanent. Il est prévu, par ailleurs, que l'assistance globale du Projet *diminue progressivement, jusqu'à disparaitre*, ceci pour s'assurer que tout sera mis en œuvre pour que la pérennité des PME assistées et des conditions favorables créées soit garanties après le retrait de cette assistance.

La stratégie du Projet sera donc triple : (i) utilisation d'une mise en œuvre privée, (ii) remplacement progressif de l'assistance de mise en œuvre non-zairoise par une assistance

zaïroise, (iii) disparition progressive de toute assistance pour faire place à des mécanismes de marché indépendants financièrement du Projet.

B.4.3 - Organisation générale du Projet

B.4.3.1 - Durée d'ensemble et organisation géographique

La durée du Projet est de 3 ans.

La maximisation de l'efficacité de l'effet d'entraînement attendu du Projet demande une approche *progressive* des opérations tant en ce qui concerne la succession temporelle des actions menées qu'en ce qui concerne leur répartition géographique dans le pays.

Sur le plan du déroulement temporel du Projet, on envisagera donc les actions en vagues successives autonomes de création/modernisation de PME ; le nombre de ces vagues a été fixé à 3. Un intervalle de 3 mois séparera chaque commencement de vague. Ainsi :

- la *première* vague commencera au mois M1 et finira au mois M36, soit une durée de 36 mois ;
- la *seconde* vague commencera au mois M4 et finira au mois M36, soit une durée de 32 mois ;
- la *troisième* vague commencera au mois M7 et finira au mois M36, soit une durée de 29 mois ;

Sur le plan de l'extension géographique du Projet, on a considéré que l'effet d'entraînement optimal sera atteint par un ancrage autour de 6 lieux géographiques d'exécution différents. Chaque vague sera donc ancrée autour de lieux géographiques d'exécution décentralisés et répartis dans le pays.

L'organisation générale des phases et la répartition temporelle de chaque activité au sein du Projet est donnée par les chronogrammes figurant en Annexe.

B.4.3.2 - L'organisation interne du Projet

Le Projet comporte 3 volets étroitement liés l'un à l'autre.

a - L'appui à la conception et à l'application d'une politique des PME

Cet appui est apporté au DENI par la présence d'un CTP et d'un Directeur national entourés d'un service administratif très léger. Le Directeur national et le CTP assistent le Département,

et plus particulièrement le Commissaire d'Etat, dans la définition et l'application de la politique à mener en faveur des PME.

En coopération avec les intervenants des autres volets — et notamment de la Maîtrise d'œuvre — le CTP et le DN établiront un réseau d'information informel et décentralisé fondé sur les entreprises créées/modernisées par le Projet. Une fois en fonctionnement, ces entreprises apporteront, par le canal mis en place pendant le Projet au sein de l'ANIEZA, des informations périodiques sur la situation des PME dans leur région, sur les manques qui surviennent ou sur les questions qui pourraient demander l'intervention du Département et/ou du Conseil Exécutif. Le Directeur national, aidé du CTP, mettront en place et font fonctionner ce système d'information sur les PME établi par le Projet.

Les termes de référence du CTP sont donnés en ANNEXE B-1.

b. La création et la modernisation de PMI/PMA et le détachement de capacités privées zairaises de soutien aux PME

Les actions du Projet dans ce domaine sont initiées et coordonnées et, dans les cas prévus par les termes de référence, exécutées, par une société privée de Maîtrise d'œuvre. Cette société sera assistée de sociétés zairaises spécialisées dans l'identification de projets, dans la formation technique, dans la formation à la gestion, dans l'appui juridique et administratif et dans l'aide.

Les termes de référence de la Maîtrise d'œuvre sont donnés dans l'ANNEXE B-2

Les actions de ce volet commenceront dans ce domaine par la sélection sur plusieurs mois de 18 personnes (qu'on appellera *conseillers*, ou *pilotes*) disposant des qualités nécessaires pour conseiller et former des entrepreneurs ; ces personnes, regroupées dans chacun des lieux d'exécution du Projet, seront formées puis constituées en sociétés de conseil aux entreprises devant assister directement la Maîtrise d'œuvre dans son travail. Ces sociétés, par la suite, prendront la relève de la Maîtrise d'œuvre et développeront leurs activités de manière indépendante.

Les sociétés de conseil s'équiperont en équipements nécessaires à leur fonctionnement ultérieur comme maîtrise d'œuvre ; les sociétés resteront, au sein du Projet, sous le contrôle et la direction de la Maîtrise d'œuvre, pendant environ les trois-quarts de la durée du Projet. Par la suite, ces sociétés vendront leurs services aux entreprises.

Les termes de référence des sociétés de conseil sont donnés en ANNEXE B-3

En ce qui concerne les créations proprement dit, la Maîtrise d'œuvre, aidée des conseillers et des sociétés privées spécialisées mentionnées plus haut, s'engagera dans une double entreprise :

- recherche et sélection d'entrepreneurs et formation de ces entrepreneurs ;
- sélection de projets d'entreprises viables et recherche, le cas échéant de partenaires étrangers.

En ce qui concerne les *modernisations*, le travail consistera à localiser des sociétés rentables qu'une modernisation permettra de faire progresser.

Après ce double processus de sélection (entreprises et projets) le Projet effectuera, selon des règles de procédure bien définies, la mise en correspondance des entrepreneurs potentiels et des projets disponibles.

Du fait de son extension dans le temps et de sa répartition dans l'ensemble du pays, le Projet prévoit des modes précis de coordination et de prise de décision. Ces modes sont centrés autour de différents Comités internes de décision qui auront pourvoir pour prendre des décisions relatives à la marche des opérations.

— le processus de sélection des entrepreneurs pour l'ensemble du Projet aboutit à un "Comité d'évaluation des ressources humaines" souverain dans ses décisions ;

— le processus de sélection des projets aboutit à un "Comité de sélection des projets".

— la mise en rapport finale des entrepreneurs et des projets — qui aboutit à la décision de détourner des fonds pour créer les entreprises ou les moderniser — est décidée par un "Comité d'engagement".

— un "Comité d'évaluation et de suivi" examine l'évolution et les comptes des entreprises ex post, tels que présentés par la société spécialisée engagée par le Projet.

Au sein de ces Comités, le CTP, le DN et la Maturise d'œuvre joueront des rôles privilégiés décisionnels et/ou consultatifs. Les Comités seront présidés par le BEDGEPE de la Banque du Zaïre ; par son professionnalisme dans le domaine de l'évaluation de projets et de la décision d'investissement concernant les PME, cet organisme jouera un triple rôle :

- il sera l'interlocuteur qualifié des Bailleurs de fonds et du Conseil Exécutif pour une application stricte et objective des règles de fonctionnement du Projet ;
- il donnera son avis sur les projets et les entrepreneurs présentés ;
- il disposera, dans des conditions définies plus loin, d'une des deux signatures nécessaires au déblocage des fonds.

Il va de soi que le BEDEPE pourra, s'il l'estime utile, intervenir lui-même en tant que bailleur de fonds pour les projets sélectionnés.

La composition et les termes de référence des Comités sont donnés dans l'ANNEXE B-4. Ceux du BEDEPE, en raison du rôle joué ici, sont donnés en ANNEXE B-5

La décision d'engagement des fonds pour chaque ensemble entrepreneur/projet sera donc prise collégalement par le Comité d'engagement. Un mécanisme de 4 ensembles de comptes bancaires fonctionnant sous double signature permettra de s'assurer que les fonds mis à disposition du Projet sont conservés et sont alloués spécifiquement aux projets pour lesquels ils sont destinés : voir PARAGRAPHE F et l'ANNEXE F-1 à ce sujet.

c - Le volet financement et la question de l'équité des sociétés créées

Une société fonctionne avec des fonds d'emprunt (moyen terme et court terme) et des fonds propres. Les fonds propres d'une entreprises créée (appelés ici, pour plus de commodité : equity) doivent normalement être apportés par l'entrepreneur qui décide de la création de la société.

Il a été considéré qu'en *moyenne* chaque opération menée par le Projet (création ou modernisation de PME) mettra en jeu un volume de \$150.000 ; ce chiffre sera adapté aux projets sélectionnés et aux régions considérées : il ne pourra *en aucun cas* constituer une "allocation" fixe et automatique par entreprise.

Le ratio moyen choisi entre fonds d'emprunt et fonds propres est de 1/3 : soit environ \$50.000 de fonds propres et \$100.000 de fonds d'emprunt.

En ce qui concerne les fonds d'emprunt, le Projet se placera dans la dynamique actuellement développée au Zaïre par plusieurs Coopérations Bilatérales et Multilatérales qui, ayant mis à disposition du Conseil Exécutif des lignes de crédit pour les PME, seront approchées pour une utilisation partielle de ces lignes pour les entreprises sélectionnés par le Projet. Dans le cas d'un investissement en capital d'emprunt moyen de \$100.000 par entreprise, le montant global prévisionnel de fonds d'emprunt nécessaires sera d'environ 12 millions de dollars (voir ci-dessous B-4-4-1).

Dans le cas des fonds propres, le Projet, dans son souci de promotion du secteur privé, ne pourra pas ignorer une exigence fondamentale : *les fonds propres doivent être apportés par l'entrepreneur.*

Mais, par ailleurs, dans son souci de faire bénéficier un grand nombre de promoteurs potentiels zélés de l'effet d'entraînement qu'il crée, le Projet ne peut exiger de chaque entrepreneur que, outre les qualités personnelles nécessaires à la gestion d'une entreprise, il dispose d'une *carte de jeu* de la somme d'argent nécessaire à l'equity.

Pour faire face à ces exigences contradictoires, le Projet adoptera l'attitude suivante :

— on déterminera pour chaque projet, au moment de sa sélection et de son évaluation intrinsèque, le montant de l'equity minimum — en devises et en zaires — qui sera nécessaire pour un développement équilibré (départition du ratio mentionné plus haut au cas d'espèce)

— la sélection des entrepreneurs se fera sans considération d'argent, sur la base des seules qualités des candidats :

— lors de la mise en correspondance entrepreneurs-projets, l'attention des candidats sera attirée sur le problème de l'equity minimum nécessaire ; la recherche de l'equity nécessaire pour leur entreprise constituera ainsi le premier exercice de promoteur qu'ils auront à réaliser.

Deux cas peuvent se présenter :

— le candidat choisi dispose directement ou indirectement des fonds nécessaires à la constitution de l'equity ; ces fonds sont alors amassés dans l'entreprise à créer et l'entrepreneur devient actionnaire de sa société ;

— le candidat choisi ne dispose pas des fonds nécessaires ; le Projet peut alors, par l'intermédiaire d'une institution financière — le BIDEPE, par exemple — lui prêter, à titre personnel, les fonds à investir en equity dans la société. Ce prêt participatif doit être remboursé par l'entrepreneur sur le salaire et les profits qu'il crée de l'entreprise ; pour s'assurer du remboursement : (i) les actions de la société seront gardées en gérance et (ii) une part statutaire des profits sera affectée *directement* au remboursement du prêt ;

— pour inciter les candidats à se placer dans le premier des cas ici mentionnés — et à ne pas attendre de façon automatique le recours au prêt participatif — deux éléments entreront en compte : (i) la liberté de l'entrepreneur sera moins grande dans le second cas que dans le premier, et (ii) un délai d'attente avant l'attribution sera imposé à celui qui souhaite recourir au prêt.

— Le Projet pourra, à mesure de l'avancée des opérations, imposer des règles de mise de fonds minimum préalable pour les candidats entrepreneurs qui souhaitent s'orienter vers certains projets, notamment en joint-venture avec des sociétés étrangères. Ces mises de fonds (en zaires) pourront être symboliques ou, le cas échéant, constituer au contraire une part importante de l'équity nécessaire. Les candidats concernés s'exerceront ainsi à la *syndication* — c'est-à-dire à la recherche auprès d'amis, de parents ou de voisins des sommes nécessaires au montage d'une affaire.

Pour ce qui concerne les remboursements des composantes devises des prêts, le Projet n'exigera pas de l'entrepreneur qu'il prenne en charge le risque de change.

Le remboursement de ces prêts sera affecté à un compte spécial en zaires auprès de la Banque du Zaïre. Le PNUD/ONUDI, en concertation avec les Bailleurs concernés et le Gouvernement du Zaïre, pourra décider, à la fin du Projet, un recyclage de ces fonds dans d'autres entreprises à créer.

d - La coordination globale des actions

Les différents volets présentés plus haut demanderont que soit instaurée une coordination étroite entre les différents acteurs intervenant dans le Projet : CTP, Directeur national et sociétés privées .

On distinguera à cet effet une double coordination :

- une coordination opérationnelle technique des intervenants
- une coordination d'ensemble de tous les acteurs du Projet

La *coordination opérationnelle technique* sera le fait exclusif de la Mairie d'œuvre : les autres sociétés privées intervenant en sous-traitance, et les experts et consultants, en ce qui concerne le travail effectué auprès des entreprises créées/modernisées, seront placés sous l'autorité hiérarchique directe de la Mairie d'œuvre. Les sociétés sous-traitantes auront le siège central de leurs opérations à l'endroit où se situera le siège de la société de Mairie d'œuvre ; elles définiront avec la Mairie d'œuvre, dans un document descriptif écrit, les modalités et le calendrier de leurs interventions. Le paiement de leurs prestations ne pourra être assuré contractuellement qu'après visa de la Mairie d'œuvre impliquant approbation des travaux effectués sur la période considérée et conforme au document descriptif.

La *coordination d'ensemble* des acteurs du Projet sera assurée par le Directeur national et le CTP qui seront en contact direct quotidien avec le Département de l'Economie nationale et de l'Industrie et qui auront, de ce fait, à leur informés les Autorités zairoises, le Représentant

résident du PNUD et celui de l'ONUDI du déroulement du Projet et des éventuelles remarques que leur inspireront la marche du Projet.

Le Directeur national et le CTP disposeront, par ailleurs, d'un budget propre pour mener des actions qui, sans interférer avec les actions opérationnelles entreprises par les sociétés sous-traitantes, pourraient présenter un intérêt général pour le développement de l'impact du Projet sur le secteur des PME : séminaires de sensibilisation, voyages d'études, etc..

B-4.4 - Accords institutionnels

B-4.4.1 - Les Coopérations et le Projet

Le Projet est conçu comme un projet d'ensemble mettant en coopération le PNUD/ONUDI et les Bailleurs de fonds multilatéraux et bilatéraux concernés par les questions relatives aux PME au Zaïre. Il se développera au sein d'une intervention *conjointe* des Coopérations intéressées, sous la coordination du PNUD/ONUDI : BIRD (concepteur du Projet BEDEPE), autres Coopérations multilatérales et bilatérales etc..

Compte tenu de ses objectifs, les besoins du Projet en financements pour l'équité des entreprises et pour leur capital moyen terme seront couverts successivement par le PNUD/ONUDI et ces Coopérations (voir ANNEXE B-6). Plusieurs Coopérations (BIRD, Coopération belge, Coopération française, Coopération canadienne) ont exprimé leur intérêt direct pour le Projet et leur souhait d'intervenir, selon des modalités à fixer, dans le financement des entreprises.

B-4.4.1 - Le SDPME et le Projet

Le Projet se place dans l'esprit et le cadre d'action du SDPME dont il cherche à mettre en œuvre les recommandations..

Il apportera ainsi une contribution particulière à la mise en œuvre du SDPME au travers des réalisations qui marqueront son aboutissement final ; en particulier :

— il montrera par des réalisations concrètes qu'il existe au Zaïre une catégorie dynamique d'entrepreneurs qui, s'ils sont aidés adéquatement, peuvent montrer leur valeur au travers de créations ou de modernisations d'affaires rentables ; ces entrepreneurs deviendront alors des modèles qui auront un effet d'entraînement sur l'ensemble des PME du pays.

— il mettra en évidence, sur ces cas concrets, les besoins des PME en matière de suivi et d'assistance.

— il pourra, sur la base expérimentale des entreprises créées et modernisées, mettre en pratique certaines des recommandations du SDPME comme la création de Sociétés de caution mutuelle, la spécialisation de certains organismes financiers dans les relations avec les PME, le développement des capacités d'analyse industrielle et d'ingénierie, etc...

— il utilisera, pour ses propres besoins, des services de sociétés zairoises privées spécialisées tout en laissant aux Institutions publiques concernées par le développement des PME une place en rapport avec leurs capacités d'apport et de suivi.

— il formera des hommes tant sur le plan du travail public — suivi des PME, information industrielle, etc... — que sur le plan du travail privé. Sur ce dernier point son originalité sera d'utiliser, pour sa réalisation, des capacités zairoises nouvelles de conseil et d'assistance créées et formées dans le cadre du Projet lui-même.

B-5 - OPPORTUNITE DE L'ASSISTANCE DU PNUD/ONUDI DANS CE SECTEUR

L'opportunité d'une intervention du PNUD/ONUDI dans ce secteur se fonde sur plusieurs considérations.

a - L'étendue et la complexité du problème de promotion des PME interpellent aujourd'hui tous les Bailleurs de fonds ; le PNUD/ONUDI apporte, par ce Projet sa contribution à cet effort collectif.

La forme du Projet permet, de plus, que le PNUD/ONUDI, en se réservant le rôle de coordination, mène une action *commune* avec certains Bailleurs.

b - En second lieu, le Projet constitue un cadre approprié pour la mise en œuvre au Zaïre des récentes initiatives du PNUD/ONUDI pour la *promotion du secteur privé*, qui ont prévu un volet important d'actions en faveur des PME.

Dans le cadre de ces initiatives, il est prévu que le Projet fournisse une assistance technique utile au secteur privé de par, notamment, les recommandations qui seront suggérées en ce qui

concerne l'adoption de mesures financières et administratives spéciales destinées à développer les entreprises locales. Le Projet contribuera à la formation dans divers domaines utiles aux entreprises privées, dont la comptabilité; il procédera à des études de faisabilité et offrira des conseils au sujet des études marchés, de la commercialisation, du choix de techniques et de matériel approprié, etc.

De plus, le *Projet* prévoit que l'on apporte par l'intermédiaire du CIP, à titre expérimental, l'équivalant à un échafaudage de 25 entreprises créées la première année: les 6 sociétés de conseil et 19 PME.

Cet apport se fera, comme indiqué plus haut par accord de prêts participatifs aux entrepreneurs; les fonds seront apportés à une institution publique — le BIDEPE, par exemple — et prêtés aux entrepreneurs selon le mécanisme indiqué plus haut. Le risque de chaque prêt participatif sera supporté, comme il est d'usage dans le cas de venture-capital, par le PNUD.

Cette initiative de soutien au secteur privé montrera qu'à l'instar de l'ensemble des Coopération, le PNUDONUDI apporte, en sus d'une assistance technique solide, des moyens financiers propres, capables d'accélérer un développement plus rapide de certaines entreprises saines dans le pays. Un tel apport aura, par ailleurs, valeur d'exemple vis-à-vis des Coopération bilatérales insuffisées par le *Projet*: ces Coopération seront incitées par la démarche du PNUDONUDI à aller de l'avant dans le soutien au *Projet*.

c - Enfin, il est utile de rappeler que les Coopération bilatérales offrent en général une aide liée qui engage dans une direction particulière le développement du secteur productif. Ceci donne souvent une aide caractérisée, de par sa nature, par une certaine rigidité, qui ne permet pas au pays bénéficiaire de tirer le meilleur profit des avantages comparatifs du commerce international. L'aide neutre et non liée qui pourrait être apportée ici s'inscrirait alors en complémentarité des aides bilatérales. Le caractère multilatéral de cette coopération ferait des initiateurs du *Projet* des partenaires impartiaux et apolitiques appelés à jouer un rôle central et conforme à leur spécificité.

Ceci contribuera à donner aux Nations-Unies dans le domaine des PME au Zaïre un rôle semblable au rôle déjà joué dans le cadre du *projet* de coordination des ressources extérieures exécuté par TOPS au Département du Plan.

B-6 - REMARQUES PARTICULIÈRES

Comme indiqué ci-dessus, le Projet met au centre de ses préoccupations, la promotion du secteur privé. Pour y parvenir, il prévoit également des activités concernant les femmes et la protection de l'environnement.

B-6.1 Le rôle des femmes dans le Projet

Le Projet prend en compte la place importante des femmes dans l'économie zairoise.

Sans traiter le cas des femmes-entrepreneurs différemment de celui des hommes-entrepreneurs, il veillera à ce que des initiatives féminines d'activités économiques reçoivent une impulsion nouvelle, soit dans le cas de modernisation d'entreprises existantes soit dans le cadre de création d'entreprises nouvelles à partir d'entreprises informelles déjà lancées par des femmes. Des ressources humaines particulières sont affectées à cette tâche.

B-6.2 La protection de l'environnement

Dans ce domaine, le Projet aura une responsabilité toute particulière étant donné le caractère exemplaire que prendront ses actions au travers de l'ensemble du pays.

Il veillera à ce que chaque projet de création soit examiné, avant d'être lancé, sous l'angle de son impact sur l'environnement local. Le Comité qui examinera les projets et celui qui décidera de l'attribution finale d'un projet à un entrepreneur devront tenir compte de l'avis de l'expert commis par le Projet à cet effet.

B-7 - ACCORDS DE COORDINATION

a - Pour coordonner les interventions en faveur des PME, le Schéma directeur de développement des PME a été élaboré puis adopté par le Conseil Exécutif.

Après son achèvement récent par un programme d'action opérationnel -élaboré grâce à une assistance particulière du PNUD/ONUDI- chiffré et assorti d'un calendrier de mise en œuvre, ce Schéma va faire l'objet de concertation entre les bailleurs de fonds et principaux intervenants de ce secteur. Ces derniers seront tenus d'adopter le SDPME comme cadre de conception de tout projet dans le domaine des PME et devront se répartir les rôles en fonction de leurs moyens, de leurs mandats et de leurs expériences respectifs pour la mise en œuvre du programme d'action de ce SDPME.

Le Projet devra, lui aussi, s'inscrire dans ce cadre.

Des dispositions pour la coordination du Projet avec les efforts menés par ailleurs dans le secteur PME ont été prévues.

C'est dans cette perspective qu'il est envisagé un appui au Conseil Exécutif pour créer en son sein, grâce au CTP et au DN du Projet, une capacité de coordination des actions en direction des PME. Cette coordination sera d'autant plus facilitée que les efforts en direction des PME seront fournis dans le cadre cohérent et organisé d'action que constitue le SDPME accompagné de son programme d'action — et que les autres bailleurs de fonds semblent disposés à accepter le PNUD/ONUDI comme chef de file dans ce secteur.

b - Le Projet, par ailleurs, devra coordonner ses actions avec l'important Schéma d'Industrialisation actuellement implanté dans le pays. Attentif aux possibilités de développement de nouvelles activités pour les créations d'entreprises qu'il envisage de promouvoir, le Projet attend du SDI des suggestions quant aux lignes de développement indiquant les directions que pourraient prendre ses initiatives de création et de modernisation.

B-3 - CAPACITE DE SOUTIEN DE LA CONTREPARTIE

La question de mobilisation de fonds de contrepartie par les Gouvernements reste un problème préoccupant pour la plupart des Projets. Ce ne sera pas le cas pour le présent Projet car le Projet a pour contrepartie *principale* le secteur privé zairois lui-même.

a - La contrepartie secteur privé zairois

De fait, les entrepreneurs choisis apporteront des *apports en numéraire* et des *apports en industrie* importants et indispensables — efforts constants de formation, temps et capacités consacrés à l'entreprise, etc. — nécessaires à la bonne marche de leur entreprise. Les fonds propres qu'ils investiront dans leur entreprise sont à considérer comme des apports, soit que ces fonds soient effectivement apportés, soit qu'ils soient empruntés à titre personnel — et donc remboursés un jour — par eux. A ce titre, l'apport du secteur privé sera important et sensiblement comparable à celui même du PNUD/ONUDI (environ 5 millions de dollars)¹

Le Projet fonctionnera par ailleurs sur une dynamique de recherche d'*autosuffisance financière*. Les PME créées ou modernisées subviendront à leurs coûts récurrents, après leur démarrage, grâce aux recettes provenant de leurs activités économiques courantes. Ces coûts comprendront

¹ Création de 96 PME et création de 6 sociétés de pilotage, chacune ayant en moyenne \$50.000 de capital: soit $102 \times \$50.000 = \$5.100.000$. Les modernisations n'impliqueront pas d'apport en equity de la part des entrepreneurs.

également l'assistance fournie à ces PME par les sociétés privées de service elles-mêmes créées par le Projet.

b - La contrepartie Conseil Exécutif

Etant donné le haut intérêt qu'il accorde au développement d'une politique dynamique concernant les PME, le Conseil Exécutif sera disposé à fournir les apports — qui seront constitués de personnel de contrepartie, des locaux — pour le CTP et le Directeur national en charge de l'appui à la formulation de la politique des PME (voir CHAPITRE E).

C - OBJECTIFS DE DEVELOPPEMENT

Le Projet vise les objectifs à long terme suivants :

— promotion du rôle des PME dans une relance économique nationale décentralisée génératrice d'emplois et fondée sur l'intégration économique ;

— amélioration de l'environnement institutionnel, juridique, de financement et d'appui technique des PMI/PMA, en vue d'assurer une viabilité accrue de ces entreprises, une maîtrise technologique et une capacité satisfaisante de maintenance industrielle.

— accentuation de la décentralisation dans les Régions.

S'inspirant de ceux du SDPME, ces objectifs correspondent aux orientations et stratégies du Plan Quinquennal de Développement Economique et Social ayant trait au libéralisme économique qui reconnaît au secteur privé un rôle primordial dans la relance économique, dans l'intégration, dans la décentralisation du développement, dans la diversification de l'économie, dans l'emploi ainsi que dans la mise en œuvre d'une politique de revenu équitable.

Ils sont également conformes au deuxième objectif du IVe Programme Quinquennal de Coopération PNUD/Conseil Exécutif qui vise le renforcement de structures d'appui à la production agricole et industrielle. Le Projet lui-même est inscrit au chapitre industriel de ce IVe Programme.

D - OBJECTIFS, RESULTATS ET ACTIVITES

D-4.1 - Présentation des Résultats et Activités du Projet

Dans les paragraphes ci-après les Résultats et Activités du Projet sont présentés accompagnés d'un tableau indiquant le volume de ressources humaines spécialisées utilisées.

Dans ces tableaux, le nombre d'Hommes/Mois indiqué se réfère qu'à la quantité de ressources nécessaire à l'expert ou à la société sous-traitante pour réaliser l'activité concernée. Le même expert ou la même société peuvent donc figurer dans plusieurs activités, si le Projet prévoit leur intervention à plusieurs stades/niveaux de réalisation.

Le nombre total des H/M nécessaires pour chaque expert et chaque société sous-traitante se trouve dans le Budget général de l'opération ; il se trouve également dans le Chronogramme des interventions de l'ANNEXE B-7. Un chronogramme par activités se trouve en ANNEXE D-1

Les termes de référence proposés pour chacun des interventions se trouvent en ANNEXE D-2 pour les sous-traitants et en ANNEXE D-3 pour les experts.

Les Comités de sélection des projets, d'évaluation des ressources humaines, d'engagement et d'évaluation et de suivi participeront à différentes activités. Les volumes d'intervention de leurs différents membres, et en particulier ceux du BIEDEPE, du CTP, du DN n'apparaissent pas dans les tableaux puisque tous ces intervenants sont présents pendant la durée totale du Projet. La composition détaillée de chacun de ces Comités se trouve en ANNEXE B-4.

D-1 - OBJECTIF - IMMEDIAT N°1

Le premier objectif immédiat est de créer 6 sociétés de conseil, 96 PME dans l'industrie, les services et l'agriculture et de moderniser 12 PME existantes, autour de plusieurs lieux géographiques d'intervention répartis sur l'ensemble du territoire.

L'acquisition progressive d'expérience des différents intervenants du Projet permet de constater que les créations et les modernisations seront identiques en nombre durant les 3 différentes vagues, malgré la diminution de durée de chaque vague.

On aboutira, par vague, à la création de 2 sociétés de conseil et de 32 entreprises ainsi que la modernisation de 4 entreprises.

D-1.1 - Résultat 1 : Sélection de 144 candidats entrepreneurs

Le principe sur lequel fonctionnera le Projet sera de sélectionner d'abord des *candidats entrepreneurs* (Résultat 1) : ces candidats recevront une formation qui permettra de mieux connaître leurs aptitudes (Résultat 3). Les dossiers des candidats seront ensuite soumis à un Comité ad hoc (Résultat 3) qui choisira les candidats définitivement admis pour devenir chef d'entreprise au sein du Projet.

On adoptera dans le choix des entrepreneurs un ratio de 1:1,5 — c'est-à-dire que l'on retiendra 3 candidats pour 2 postes de chef d'entreprise. Le nombre d'entreprises à créer par vague étant de 32, on choisira 48 *candidats entrepreneurs* à chaque début de vague. Au total, on cherchera à disposer donc de 144 *candidats-entrepreneurs*.

On partira d'un groupe initial de 160 personnes pour arriver à ces 144 *candidats-entrepreneurs* ("perte" supposée de 10 % des personnes initialement contactées).

Les candidats entrepreneurs seront identifiés et suivis par la société sous-traitante de *Maîtrise d'œuvre assistée par des conseillers* (ou *pilotes*) parfois constitués en sociétés de conseil. Les conseillers, pendant toute la durée du Projet, suivront eux-mêmes les entrepreneurs et les assisteront. Ils formeront, dès la première année du Projet, leur propre société et interviendront auprès des PME, à la fin, hors du *financement du Projet*: c'est-à-dire sur rémunération directe des entreprises. (Objectif 2).

Il y aura 3 conseillers constitués en société de conseil par lieu géographique d'intervention. Les conseillers devront être *préalablement sélectionnés et formés à leur futur travail*.

Activités correspondantes :

D-1.1.1 - Activité 1 : Recrutement de 18 conseillers

Les conseillers seront recrutés, par la société sous-traitante chargée de la Maîtrise d'œuvre, à raison de 6 conseillers par vague. On recrutera des personnes disposant d'une formation antérieure élevée soit sur le plan théorique (formation universitaire) soit sur le plan pratique.

RESPONSABLES	VOLUME D'INTERVENTION		DUREE CALENDRAIRE
	PAR VAGUE	TOTAL	TOTALE
<u>S/T Maîtrise d'œuvre</u>	3,5 H/M	10,5 H/M	6 M

Réalisation : M1 et M2, M7 et M8, M13 et M 14

D-1.1.2 - Activité 2 : Formation initiale des 18 conseillers à leur future activité

Chaque conseiller sera formé pendant 2 mois calendaires par la société de maîtrise d'œuvre. Ils devront acquérir les connaissances de base en gestion et suivi d'entreprises, en gestion des ressources humaines et en organisation. Il seront informés sur l'organisation générale du Projet et sur les tâches qui devront être accomplies pendant sa durée.

RESPONSABLES	VOLUME D'INTERVENTION		DUREE CALENDRAIRE
	PAR VAGUE	TOTAL	TOTALE
<u>S/T Maîtrise d'œuvre</u>	1 H/M	3 H/M	6 M
<u>S/T Conseil</u>	18 H/M	54 H/M	6 M

Réalisation : M3 et M4, M9 et M10, M15 et M16 pour la Maîtrise d'œuvre et pour les conseillers

D-1.1.3 - Activité 3 : Créer dans chacun des lieux géographiques d'intervention envisagés une société de conseil en gestion en charge du suivi des PME

Cette création est le fait des conseillers (pilotes).

RESPONSABLES	VOLUME D'INTERVENTION		DUREE CALENDRAIRE
	PAR VAGUE	TOTAL	TOTALE
<u>S/T Appui administratif</u>	1,5 H/M	4,5 H/M	3 M

Réalisation : M8-M9, M11-M12, M14-M15

D-1.1.4 - Activité 4 : Rassembler 160 personnes intéressées pour devenir *candidats entrepreneurs*

Les conseillers identifient les personnes qui paraissent disposer des qualités nécessaires pour devenir chef d'entreprise. Le profil général des personnes qu'ils peuvent approcher pour devenir candidat-entrepreneur est défini en commun par le CTP, le DN, qui en aura préalablement discuté avec les Autorités du pays, et la Maîtrise d'œuvre.

RESPONSABLES	VOLUME D'INTERVENTION		DUREE CALENDRAIRE
	PAR VAGUE	TOTAL	TOTALE
<u>S/T Conseil</u>	18 H/M	54 H/M	6 M

Réalisation : M5, M8, M11, M14, M17, M20

D-1.1.5 - Activité 5 : Sélectionner 144 *candidats entrepreneurs*

La maîtrise d'œuvre sélectionne les candidats entrepreneurs à partir des identifications effectuées par les conseillers.

Le nombre de candidats-entrepreneurs est supérieur à celui des entrepreneurs que l'on retiendra plus tard définitivement : ceci permettra, d'une part, d'effectuer une véritable sélection permettant de choisir des personnes ayant les qualités requises pour créer et diriger une entreprise (voir supra), d'autre part, d'envisager la création de certaines entreprises par 2 ou 3 personnes.

La maîtrise d'œuvre est aidée dans sa tâche par le CTP et le DN ainsi que par un consultant national en *femmes-entrepreneurs* ; cet expert examinera tout particulièrement le cas des femmes ayant déjà entrepris une activité informelle et souhaitant la transformer, grâce au Projet, en entreprise du secteur moderne.

RESPONSABLES	VOLUME D'INTERVENTION		DUREE CALENDRAIRE
	PAR VAGUE	TOTAL	TOTALE
<u>S/T Maîtrise d'œuvre</u>	1 H/M	3 H/M	6 M

Consultant Promotion femmes vague 1 : 1,5 H/M 3,5 H/M 6 M
vague 2 : 1 H/M
vague 3 : 1 H/M

Réalisation : M5-M6, M8-M9, M11-M12, M14-M15, M17-M18, M20-M21 pour la Maîtrise
d'œuvre et pour l'expert

D-1.2 - Sélection de 96 opportunités d'affaires pour les créations et de 12 cas de modernisations de PME.

Il s'agit d'identifier un ensemble d'opportunités commerciales permettant d'envisager des créations ou des modernisations et de sélectionner, par la suite, des projets précis d'entreprises pouvant bénéficier du Projet.

Comme en ce qui concerne les entrepreneurs, on procédera par sélection successive : partant de 118 études de marché, on ne retiendra que 106 études de faisabilité dont le Comité d'évaluation des projets retiendra 96 pour lancement ("père" de 10 % à chaque étape).

En ce qui concerne les modernisation, on choisira 25 cas dont on ne gardera que 12 pour cascation finale.

Activités concomitantes :

D-1.2.1 - Activité 1 : Identifier les sous-secteurs économiques dans lesquels les créations ou modernisations d'entreprises sont envisageables

On se référera, pour ce faire, au Plan Quinquennal, au Schéma Directeur des PME et au Schéma Directeur d'Industrialisation.

Le but de cette activité est de déterminer globalement pour le pays des domaines économiques dans lesquels pourront être créés, en des lieux différents, des entreprises exerçant des métiers semblables ou identiques : sous-secteurs de l'agro-alimentaire, etc...

Le Projet se préoccupera du domaine industriel, du domaine agricole et de celui des services.

Les intervenants concernés seront la société de maîtrise d'œuvre, une société spécialisée en identifications économiques et un consultant non zairouais. Le consultant veillera à ce que les secteurs choisis n'appellent pas la mise en œuvre future d'activités nuisibles à l'environnement.

RESPONSABLES	VOLUME D'INTERVENTION		DUREE CALENDRAIRE
	PAR VAGUE	TOTAL	
S/T Maîtrise d'œuvre	1 H/M	3 H/M	4,5 M
S/T Identification	3 H/M	9 H/M	4,5 M
Consultant Environnement	1 H/M	3 H/M	3 M

Réalisation : M4-M5, M10-M11 et M16-M17 pour la Maîtrise d'œuvre, la société d'identification ; pour le consultant en environnement : M5, M11 et M17.

D-1.2.2 - Activité 2 : Identifier 25 entreprises à moderniser

On s'aidera, pour ce faire, des études déjà réalisées et si besoins est, parmi les outils mis à la disposition du Projet, de l'étude d'identification d'entreprises à moderniser effectuée récemment par l'US AID. D'autre part, des études propres au Projet seront menées.

Cette activité mettra en œuvre, outre la maîtrise d'œuvre, un expert du *secteur informel*, la société d'identification mentionnée plus haut ; la société d'identification économique interviendra, d'abord en appui de la Maîtrise d'œuvre, puis seule. Le passage des compétences et des activités de la Maîtrise d'œuvre vers la société zairoise sera progressif.

RESPONSABLES	VOLUME D'INTERVENTION		DUREE CALENDRAIRE
	PAR VAGUE	TOTAL	TOTALE
<u>S/T Maîtrise d'œuvre</u>	0,5 H/M	1,5 H/M	6 M
	vague 1 : 4 H/M	6 H/M	4 M
	vague 2 : 2 H/M		
<u>S/T Identification</u>	vague 1 : 2 H/M	12 H/M	6 M
	vague 2 : 4 H/M		
	vague 3 : 6 H/M		
<u>Expert Secteur informel</u>	2 H/M	6 H/M	6 M

Réalisation : M4-M5, M7-M8, M10-M11, M13-M14, M16-M17, M19-M20 pour la Maîtrise d'œuvre, la société d'identification et pour l'expert.

D-1.2.3 - Activité 3 : Réaliser 118 études de marchés pour identifier les créneaux porteurs pour la création d'entreprises.

Une étude de marché, dans ce contexte, est une étude globale des possibilités de développer une activité rentable pour une entreprise nouvelle.

Compte tenu de la fragmentation du marché zairois et des difficultés de communication, il est attendu que plusieurs entreprises pourront être créées sur un même projet : le nombre d'études différentes à réaliser au cours de cette activité sera donc inférieur aux 118 dossiers attendus.

Par ailleurs, le Projet fera l'inventaire et cherchera à actualiser pour les utiliser l'ensemble des études de marché déjà existantes au Zaïre auprès des Institutions concernées par les PME (SOFIDE, ANEZA, OPEZ, OGEDEP, etc..).

RESPONSABLES	VOLUME D'INTERVENTION		DUREE CALENDRAIRE
	PAR VAGUE	TOTAL	TOTALE
<u>S/T Maîtrise d'œuvre</u>	1 H/M	3 H/M	6 M
	vague 1 : 4 H/M	6 H/M	6 M
	vague 2 : 2 H/M		
<u>S/T Identification</u>	vague 1 : 2 H/M	12 H/M	9 M
	vague 2 : 4 H/M		
	vague 3 : 6 H/M		

Réalisation : M5-M6, M8-M9, M11-M12, M14-M15 par la société de Maîtrise d'œuvre ; M5-M6, M8-M9, M11-M12, M14-M15, M17-M18, M20-M21, pour la société d'identification.

D-1.2.4 - Activité 4 : Réaliser 106 études de faisabilité technique pour les projets identifiés

Ces études concerneront des projets *industriels* en majeure partie ; on gardera une proportion d'environ 15 % de projets dans le *domaine agricole* et 10 % de projets dans celui des *services*.

Comme dans l'activité précédente, le nombre d'études de faisabilité technique différentes sera inférieur au nombre de dossiers attendus, compte tenu de la possibilité de plusieurs entreprises de se situer dans des champs d'activité semblables ou identiques. Par ailleurs, le Projet, ici aussi, actualisera et utilisera les études de faisabilité valables déjà existantes auxquelles il aura accès.

RESPONSABLES	VOLUME D'INTERVENTION		DUREE CALENDRAIRE
	PAR VAGUE	TOTAL	TOTALE
<u>S/T Maîtrise d'œuvre</u>	vague 1 : 5,5 H/M	10 H/M	6 M
	vague 2 : 3,5 H/M		
	vague 3 : 1 H/M		
<u>S/T Identification</u>	vague 1 : 2 H/M	12 H/M	9 M
	vague 2 : 4 H/M		
	vague 3 : 6 H/M		

Réalisation : M5-M6, M8-M9, M11-M12, M14-M15, pour la Maîtrise d'œuvre ; M5-M6, M8-M9, M11-M12, M14-M15, M17-M18, M20-M21 pour la société d'identification.

D-1.2.5 - Activité 5 : Réaliser 25 diagnostics industriels pour les entreprises à moderniser

RESPONSABLES	VOLUME D'INTERVENTION		DUREE CALENDRAIRE
	PAR VAGUE	TOTAL	TOTALE
<u>S/T Maîtrise d'œuvre</u>	vague 1 : 3 H/M vague 2 : 2,25 H/M	5,25 H/M	4 M
<u>S/T Identification</u>	vague 1 : 1,5 H/M vague 2 : 2,75 H/M vague 3 : 4 H/M	8,25 H/M	6 M
<u>Expert Secteur informel</u>	4 H/M	12 H/M	12 M

Réalisation : M5-M6, M8-M9, M11-M12, M14-M15 pour la Maîtrise d'œuvre ; M5-M6, M8-M9, M11-M12, M14-M15, M17-M18, M20-M21 pour la société d'identification. Pour l'expert : M5 à M 22

D-1.2.6 - Activité 6 : Préparer 22 dossiers de joint-venture

Les joint-ventures qui ne sont pas entreprises avec des fournisseurs de matériels méritent une attention particulière ; cette activité concerne le montage de tels dossiers.

Le Projet fera l'inventaire des efforts menés actuellement au Zaïre pour développer des joint-ventures avec des partenaires étrangers. D'une part, il prendra en compte les possibilités offertes par les opérations des Coopération belge, française et canadienne sur ce domaine (protocole belge, projet français de coopération avec l'ANEZA, activités du CDI/CEE, au Zaïre, activités de l'APDF, activités de la Coopération canadienne, etc...). D'autre part, il cherchera à bénéficier des recherches effectuées dans ce domaine par le Projet de Schéma Directeur d'Industrialisation, en cours de réalisation au Zaïre.

On fixe le nombre *minimum* souhaitable de joint-venture à 20 % du nombre total d'entreprises créées et modernisées, soit 22 dossiers.

RESPONSABLES	VOLUME D'INTERVENTION		DUREE CALENDRAIRE
	PAR VAGUE	TOTAL	TOTALE
<u>S/T Maîtrise d'œuvre</u>	vague 1 : 1,25 H/M vague 2 : 1,5 H/M vague 3 : 0,5 H/M	3,25 H/M	8 M
	vague 1 : 3 H/M vague 2 : 2 H/M	5 H/M	8 M

S/T Identification	vague 1 : 1 H/M	7 H/M	12 M
	vague 2 : 2 H/M		
	vague 3 : 4 H/M		

Réalisation : M5 à M16 pour la Maîtrise d'œuvre ; M5 à M22 pour la société d'identification.

D-1.2.7 - Activité 7 : Etablir les plans de financement des projets d'entreprises :

RESPONSABLES	VOLUME D'INTERVENTION		DUREE CALENDRAIRE
	PAR VAGUE	TOTAL	TOTALE
S/T Maîtrise d'œuvre	0,5 H/M	1,5 H/M	4 M
	vague 1 : 4 H/M	7 H/M	4 M
	vague 2 : 3 H/M		
S/T Identification	vague 1 : 4 H/M	18 H/M	6 M
	vague 2 : 5 H/M		
	vague 3 : 5 H/M		

Réalisation : M7, M10, M13, M16 pour la Maîtrise d'œuvre ; M7, M10, M13, M16, M19, M22 pour la société d'identification.

D-1.2.8 - Activité 8 : Evaluer les risques des projets

Chaque projet fera l'objet d'une analyse particulière concernant les différents risques prévisibles que l'entreprise qui doit le porter pourrait encourir.

Le Projet fera intervenir une société sous-traitante d'audit de renommée internationale sise au Zaïre chaque fois qu'un audit extérieur ou un contrôle seront nécessaires ; une société de conseil juridique zaïroise sera chargée de gérer les différentes questions d'ordre administratif et juridique qui pourront survenir pendant la vie du Projet.

RESPONSABLES	VOLUME D'INTERVENTION		DUREE CALENDRAIRE
	PAR VAGUE	TOTAL	TOTALE
S/T Audits et contrôle	vague 1 : 4 H/M	7 H/M	4 M
	vague 2 : 3 H/M		
S/T Appui juridique	vague 1 : 2 H/M	12 H/M	6 M
	vague 2 : 5 H/M		
	vague 3 : 5 H/M		

Réalisation : M7-M8, M10-M11, M13-M14, M16-M17 pour la société d'audit et contrôle ;
M7-M8, M10-M11, M13-M14, M16-M17, M19-M20, M22-M23 pour la société d'appui
juridique.

D-1.2.9 - Activité 9 : Sélectionner 108 projets : 96 créations et 12 modernisation

Le Comité de sélection des projets, dont la composition se trouve en ANNEXE D-4, sera
présidé par le BEDEPE. Il se réunira au BEDEPE pour réaliser la sélection des projets
d'entreprises à créer ou à moderniser.

RESPONSABLES	VOLUME D'INTERVENTION		DUREE CALENDRAIRE	
	PAR VAGUE	TOTAL	TOTALE	
ST/Maîtrise d'œuvre	2 HM	6 HM	6 M	

Réalisation : M8, M11, M14, M17, M20, M23

D-1.3 - Résultat 3 : Sélection des 96 chefs d'entreprise du Projet

Pour les entreprises à créer, il s'agira de sélectionner d'initivement — après une formation
préparatoire adaptée à la nature des projets mis en évidence par les études précédentes
(Résultat 2) — les candidats-entrepreneurs qui deviendront, seuls ou en équipe, créateurs et
patrons des entreprises du Projet ; les candidats non sélectionnés pourront, le cas échéant,
travailler comme *adjoins* au sein des entreprises créées si les chefs de ces entreprises souhaitent
alors les embaucher.

Activités correspondantes :

D-1.3.1 - Activité 1 : Formuler les programmes techniques de formation
préparatoire

Il s'agit d'établir des programmes qui tiennent compte, d'une part, des projets identifiés et
sélectionnés et, d'autre part, des différences de niveau et de background des candidats-
entrepreneurs.

Les programmes doivent tenir compte de la nécessité de tester les candidats-entrepreneurs de
façon à disposer d'éléments qui permettront une sélection finale par le Comité d'évaluation des
ressources humaines

RESPONSABLES	VOLUME D'INTERVENTION		DUREE CALENDRAIRE
	PAR PHASE	TOTAL	TOTALE
<u>S/T Maîtrise d'œuvre</u>	1 H/M	3 H/M	3 M
<u>S/T Formation technique</u>	1 H/M	3 H/M	3 M

Réalisation : M6, M9, M12, M15, M18, M21

D-1.3.2 - Activité 2 : Former techniquement les 144 candidats-entrepreneurs

La formation est progressivement transmise à un sous-traitant zairois.

RESPONSABLES	VOLUME D'INTERVENTION		DUREE CALENDRAIRE
	PAR VAGUE	TOTAL	TOTALE
<u>S/T Maîtrise d'œuvre</u>	vague 1 : 8 H/M	14 H/M	6 M
	vague 2 : 6 H/M		
<u>S/T Format technique</u>	vague 1 : 5 H/M	25 H/M	9 M
	vague 2 : 9 H/M		
	vague 3 : 9 H/M		

Réalisation : M7-M8, M10-M11, M13-M14, M16-M17, M19-M20, M22-M23 pour la société de formation technique et M7-M8, M10-M11, M13-M14, M16-M17 pour la Maîtrise d'œuvre.

D-1.3.3 - Activité 3 : Former à la gestion des candidats-entrepreneurs

Pour cette activité, il n'y a pas de formulation préalable de programmes, les candidats-entrepreneurs étant considérés comme devant recevoir une formation identique adaptée aux conditions de vie d'une entreprise au Zaïre.

RESPONSABLES	VOLUME D'INTERVENTION		DUREE CALENDRAIRE
	PAR VAGUE	TOTAL	TOTALE
<u>S/T Maîtrise d'œuvre</u>	vague 1 : 6 H/M	10,5 H/M	6 M
	vague 2 : 4,5 H/M		
<u>S/T Form. gestion</u>	vague 1 : 3 H/M	17 H/M	9 M
	vague 2 : 7 H/M		
	vague 3 : 7 H/M		

Réalisation : M8-M9, M11-M12, M14-M15, M17-M18, M20-M21, M23-M24 pour la société de formation à la gestion. Pour la Maîtrise d'œuvre M8-M9, M11-M12, M14-M15, M17-M18.

D-1.3.4 - Activité 4 : Sélectionner 96 chefs d'entreprise

Le Comité d'évaluation des ressources humaines sélectionnera les 96 chefs d'entreprise auxquels seront confiés les projets de création d'entreprise. Les critères de sélection sont définis préalablement en tenant compte des opérations de même nature ayant déjà eu lieu dans d'autres pays africains.

Le Comité d'évaluation des ressources humaines, dont la composition se trouve en ANNEXE D-4, sera présidé par le BEDEPE. Le Comité s'y réunira.

RESPONSABLES	VOLUME D'INTERVENTION		DUREE CALENDRAIRE
	PAR PHASE	TOTAL	PAR PHASE
<u>S/T Maîtrise d'œuvre</u>	2 H/M	6 H/M	6 M
<u>Consultant Promotion femmes</u>	vague 1 : 1 H/M vague 2 : 1 H/M vague 3 : 1,5 H/M	3,5 H/M	6 M

Réalisation : M8-M9, M11-M12, M14-M15, M17-M18, M20-M21, M23-M24

D-1.4 - Résultat 4 : Constitution de 96 PME.

Les entrepreneurs ayant été sélectionnés et les projets choisis, les entreprises seront créées par mise à disposition du capital par le Comité d'engagement et définition du cadre juridique de leur activité.

Activités correspondantes

D-1.4.1 - Activité 1 : Effectuer les mises en correspondance (marketing) entrepreneurs-projets

Cette activité est réalisée par le Comité d'engagement qui, par sa décision, permet l'allocation des fonds aux projets et, par là, la création effective des entreprises.

Le Comité d'engagement, dont la composition se trouve en ANNEXE B-4, sera présidé par le BIEDEPE et s'y réunira.

Cette activité est donc essentielle. Au vu des premières sélections effectuées par les Comités précédents, le Comité d'engagement doit déterminer comment se feront les matchings entre la liste de entrepreneurs choisis et celle des projets retenus. Il n'est pas sans intérêt d'épuiser immédiatement ces listes et peut, si besoin est, laisser des entrepreneurs sans projets ou des projets sans entrepreneurs.

La décision de marketing entraîne une mise sur un compte spécial à la Banque du Zaïre des fonds alloués aux entreprises dont la création ou la modernisation ont été décidées. On examine dans le Chapitre F, ANNEXE F-1 l'ensemble des dispositions comptables et financières qui régiront la circulation des fonds à partir de ce moment.

RESPONSABLES	VOLUME D'INTERVENTION		DUREE CALENDRAIRE TOTALE
	PAR VAGUE	TOTAL	
ST/Maitrise d'œuvre	1 H/M	3 H/M	6 M

Réalisation : M9, M12, M15, M18, M21, M24.

D-1.4.2 - Activité 2 : Constituer j uridiquement les entreprises

La constitution juridique des entreprises suit immédiatement la décision du Comité d'engagement d'allouer les fonds nécessaires au projet et à l'entrepreneur choisi.

Les sociétés sont constituées avec l'entrepreneur choisi ; les actions matérialisant le capital restent cependant sous la garde du Projet pendant une période de 6 mois éventuellement extensible. Le but de cette mesure est de garder un moyen de correction sur les premières actions entreprises par l'entrepreneur.

RESPONSABLES	VOLUME D'INTERVENTION		DUREE CALENDRAIRE
	PAR VAGUE	TOTAL	TOTALE
<u>S/T Appui administratif</u>	9 H/M	27 H/M	18 M

Réalisation : M9 à M27

Sur le plan calendaire, le déroulement des vagues permettra d'envisager la répartition des opérations de la façon suivante :

	AN 1		AN 2		AN 3	
	sem1	sem2	sem1	sem2	sem1	sem2
VAGUE 1						
Créations	0	16	16			
Modernisations	0	4				
VAGUE 2						
Créations			16	16		
Modernisations			2	2		
VAGUE 3						
Créations					16	16
Modernisations					2	2
TOTAL	0	20	34	18	18	18

D-1.4.3 - Activité 3 : Commander les matériels et formaliser les rapports

avec les partenaires étrangers dans le cas de joint-ventures

Les commandes de matériels seront définitivement engagé par la maîtrise d'œuvre et le BEDEPE qui signeront conjointement l'ordre de virement des fonds nécessaires au paiement de ces commandes.

RESPONSABLES	VOLUME D'INTERVENTION		DUREE CALENDRAIRE
	PAR VAGUE	TOTAL	TOTALE
<u>S/T Maîtrise d'œuvre</u>	vague 1 : 2 H/M vague 2 : 2 H/M vague 3 : 2,25 H/M	6,25 H/M	6 M
<u>S/T Audits et contrôle</u>	3 H/M	9 H/M	6

Réalisation : M9-M10, M12-M13, M15-M16, M18-M19, M21-M22, M24-M25

D-1.5 - Résultat 5 : Modernisation de 12 PME

Les projets d'entreprises à moderniser ayant été sélectionnés, les moyens nécessaires pour mettre en œuvre ces modernisations seront mis à disposition des entreprises et de leur entrepreneur.

Activités correspondantes :

D-1.5.1 - Activité 1 : Activer les modernisations par les commandes de matériels

Comme pour les entreprises créées, les commandes de matériels nécessitent pour être réalisées d'une double signature de l'ordre de virement des fonds : celle de la maîtrise d'œuvre et celle du BEDEPE.

RESPONSABLES	VOLUME D'INTERVENTION		DUREE CALENDRAIRE
	PAR VAGUE	TOTAL	TOTALE
<u>S/T Maîtrise d'œuvre</u>	1 H/M	3 H/M	6M

Réalisation : M9-M10, M12-M13, M15-M16, M18-M19, M21-M22, M24-M25

D-1.5.2 - Activité 2 : Assister les entrepreneurs et les entreprises dans la mise en place des nouveaux outils et procédures

RESPONSABLES	VOLUME D'INTERVENTION		DUREE CALENDRAIRE
	PAR VAGUE	TOTAL	TOTALE
<u>S/T Maîtrise d'œuvre</u>	vague 1 : 2 H/M	7 H/M	6 M
	vague 2 : 2,5 H/M		
	vague 3 : 2,5 H/M		

Réalisation : M11-M12, M14-M15, M20-M21, M23-M24, M26-M27

D-1.6 - Résultat 6 : Existence d'une capacité privée de suivi et de conseil des PME.

Les entreprises créées ou modernisées seront suivies dans leur activité tout au long du projet. Dès leur entrée en activité au sein du Projet, elles bénéficieront de l'assistance — gratuite puis payante — des sociétés de conseil.

Cette capacité de suivi pourra s'appliquer, après le Projet, à l'ensemble des PME zairoises.

Activités correspondantes :

D-1.6.1 - Activité 1 : Elaborer des procédures de suivi pour les entreprises créées et modernisées

Les conseillers, désormais constitués eux-mêmes en sociétés de conseil, assistent la maîtrise d'œuvre dans l'élaboration des procédures.

RESPONSABLES	VOLUME D'INTERVENTION		DUREE CALENDRAIRE
	PAR VAGUE	TOTAL	TOTALE
<u>S/T Maîtrise d'œuvre</u>	1 H/M	3 H/M	3 M
<u>S/T Maîtrise d'œuvre zairoise</u>	6 H/M	18 H/M	3 M

Réalisation : M9, M12, M15, M18, M21, M24

D-1.6.2 - Activité 2 : Suivi de la gestion des entreprises par les sociétés de conseil en gestion créées par les conseillers.

Pendant une première période, les sociétés conseil en gestion constituées par les conseillers seront rémunérées par le Projet. Par la suite, ces sociétés devront vendre leurs services aux entreprises du Projet (et aux autres entreprises de la région) ; les entreprises paieront alors le service dont elles bénéficient.

Volume total d'intervention : 135 H/M par vague soit 205 H/M

Réalisation : M10 à M24, M16 à M30, M22 à M36

Intervention sur un plan commercial : commencement en M28, M31, M34

D-1.7 - Résultat 7 : Existence d'une capacité d'évaluation et de contrôle périodique des PME

Les entreprises créées et celles qui sont modernisées sont contrôlées par des sociétés privées travaillant dans le cadre du Projet tous les 3 mois. Les rapports d'audits seront transmis pour examen au Comité de suivi et d'évaluation mis en place par le Projet.

Il s'agit de vérifier la conformité, sur les plans comptable, juridique et financier, de l'action entreprise par les entrepreneurs avec le plan de création/modernisation décidé par le Comité d'engagement.

Afin d'avoir une action *préventive* d'assistance sur le plan financier, le Projet met à la disposition des entreprises une capacité permanente de suivi financier : les entreprises pourront recourir à cette capacité en cas de besoin.

Activités correspondantes

D-1.7.1 - Activité 1 : Réaliser le suivi financier permanent de l'ensemble des PME

En dehors des autres activités qu'il doit entreprendre, notamment au moment de l'élaboration des plans de financement des entreprises, la société d'identification reste à disposition pour apporter ses conseils aux entreprises.

Cet apport se fait, soit sur demande des *entreprises*, soit sur demande de *ceux qui suivent l'entreprise* (conseillers et maîtrise d'œuvre).

RESPONSABLES	VOLUME D'INTERVENTION		DURÉE CALENDRAIRE
	PAR VAGUE	TOTAL	TOTALE
<u>S/T Identification</u>	6 H/M	18 H/M	18,5 M

Réalisation : M5-M6, M8-M9, M11-M12, M14-M15, M17-M18, M21-M22, M24-M25, M27-M28, M30-M31, M33-M34, M36

D-1.7.2 - Activité 2 : Réaliser trimestriellement un audit des entreprises créées ou modernisées.

Cette activité commence en M20

RESPONSABLES	VOLUME D'INTERVENTION		DURÉE CALENDRAIRE
	PAR VAGUE	TOTAL	TOTALE
<u>S/T Audits et contrôle</u>	5 H/M	15 H/M	9 M
<u>S/T Maîtrise d'œuvre</u>	1 H/M	3 H/M	9 M
<u>S/T Identification</u>	3 H/M	9 H/M	9 M

Réalisation : M20-M21, M23-M24, M26-M27, M29-M30, M32-M33, M35-M36

D-1.7.3 - Activité 3 : Présenter et discuter les rapports d'audits au Comité d'évaluation et de suivi.

Le Comité d'évaluation et de suivi sera présidé par le BEDEPE et y siègera. Sa composition complète se trouve en ANNEXE D-4.

Les rapports d'audit ont une valeur pédagogique intéressante ; ils permettent de localiser les problèmes et les failles du Projet en ce qui concerne la gestion des entreprises. Les actions de correction sont décidés et entreprises à partir de cette présentation au Comité.

RESPONSABLES	VOLUME D'INTERVENTION		DUREE CALENDRAIRE
	PAR VAGUE	TOTAL	TOTALE
<u>S/T Maîtrise d'œuvre</u>	2 H/M	6 H/M	6 M

Réalisation : M21, M24, M27, M30, M33, M36

D-2 - OBJECTIF IMMEDIAT N°2

Le second objectif immédiat est de renforcer, au sein du Département de l'Economie Nationale et de l'Industrie, la compétence en matière de coordination, de programmation et d'exécution des politiques en faveur de la promotion et du développement des PME, et de favoriser l'émergence de structures locales légères de groupement et de dynamisation des entrepreneurs.

L'objectif 2 concerne donc l'exploitation systématique des effets d'entraînement généraux créés par les actions exécutées en vue de la réalisation de l'objectif 1.

Ainsi, le Projet n'a pas pour seule perspective la création/modernisation d'un certain nombre d'entreprises au Zaïre : il cherche à aller plus loin et à mettre à profit les efforts développés pour ces créations/modernisations pour mettre en oeuvre, à l'aide de l'effet de levier et d'entraînement créé, des mesures utiles pour l'ensemble des PME du pays.

En premier lieu, l'expérience acquise dans la création de PME, l'observation de ces entreprises, l'analyse qui aura été faite des conditions dans lesquelles elles peuvent prospérer comme des difficultés qu'elles auront rencontrées auront donné au DENI — par l'intermédiaire du CTP et du DN — les moyens d'identifier les impératifs qui doivent guider les choix des politiques appliquées à ce secteur.

En second lieu, la présence en chaque lieu géographique d'intervention d'un groupe d'entreprises gérées et suivies de façon exemplaire permettra d'annoncer la mise sur pied de certaines structures locales légères utiles pour toutes les PME du lieu géographique d'intervention considéré :

— mise sur pied d'une société de caution mutuelle locale (SCM) destinée à faciliter l'accès au crédit des PME du lieu. La création de ces SCM avait été déjà recommandée par le Schéma Directeur des PME et par le Schéma Directeur d'Industrialisation.

— création, au sein des sections locales de l'ANIEZA de clubs de Jeunes Dirigeants d'Entreprise destinés à favoriser l'échange d'information et les contacts entre PME.

— mise sur pied, autour de lieux géographiques d'intervention où existe un tissu dense d'entreprises de Bourses expérimentales de sous-traitance.

Enfin, la création, avec les conseillers du Projet (pilotes), de sociétés locales de conseil aboutira à l'émergence de sociétés privées de services et d'assistance pouvant travailler autour de chaque lieu géographique d'intervention soit pour les entreprises du Projet soit pour toute autre entreprise désirant faire appel à leur services. Cette émergence permettra de combler les manques mentionnés par le Schéma Directeur des PME en matière d'appui aux PME.

Les sociétés de conseil des conseillers auront été créées par le Projet ; leurs promoteurs (les conseillers) auront été formés, d'une part par leur travail au sein du Projet, et d'autre part par le

travail de maîtrise d'œuvre qu'ils auront eu à effectuer seuls pendant les derniers mois de chaque vague en remplacement de la société non-zairoise de maîtrise d'œuvre.

D-2.1 - Résultat 1 : Prise en main de la maîtrise d'œuvre du Projet par les sociétés zéroïses créées par les conseillers

La philosophie d'ensemble du Projet est de chercher à aider le secteur privé des entreprises au Zaïre par le secteur privé zéroïse lui-même, de façon à donner l'exemple d'une prise en main des PME du pays par elles-mêmes, en dehors des interventions institutionnelles nationales ou étrangères.

Une telle prise en main n'étant pas possible à envisager au commencement du Projet du fait de l'absence de formation et d'expérience des conseillers : elle est possible, en double commande avec la société de maîtrise d'œuvre étrangère, au milieu du Projet. A la fin du Projet, la prise en main zéroïse pourra être assurée.

Pour donner à ces sociétés une impulsion qui subsiste après le Projet, il est prévu de diminuer progressivement le support financier apporté aux sociétés par le Projet afin de la contraindre à apprendre à vendre leurs services commercialement aux entreprises.

Activités correspondantes :

D-2.1.1 - Activité 1 : Substituer une Maîtrise d'œuvre zéroïse à la Maîtrise d'œuvre étrangère du Projet

Il s'agit d'associer les conseillers, après leur formation initiale, à toutes les activités du Projet autres que celles de suivi des entreprises (qui, elles, sont mentionnées dans l'activité 3 du Résultat 6 de l'Objectif 1) en liaison étroite avec la Maîtrise d'œuvre non-zéroïse.

RESPONSABLES	VOLUME D'INTERVENTION		DUREE CALENDRAIRE TOTALE
	PAR VAGUE	TOTAL	
S/L Maîtrise d'œuvre	31,5 H/M	94,5 H/M	10 M

Réalisation : M6 à M9, M12 à M15, M18 à M21

D-2.2 - Résultat 2 : Création de structures locales légères de concertation

Des structures spécifiques tels que des Clubs de Jeunes Dirigeants ou des sociétés de caution mutuelle sont créés par le Projet pour favoriser et amplifier l'effet d'entraînement des créations d'entreprises.

Activités correspondantes

D-2.2.1 - Activité 1 : Créer 6 Clubs de Jeunes Dirigeants d'Entreprise au sein de l'ANEZA

Il s'agit de regrouper les dirigeants des entreprises créées ou modernisées dans des clubs de jeunes dirigeants, au sein de l'ANEZA, de manière à favoriser l'échange d'expériences et d'informations.

RESPONSABLES	VOLUME D'INTERVENTION		DUREE CALENDRAIRE
	PAR VAGUE	TOTAL	TOTALE
<u>S/T Maîtrise d'œuvre non zairoise</u>	1 H/M	3 H/M	4,5 M

Réalisation : M19-M20, M22-M23, M25-M26

D-2.2.2 - Activité 2 : Créer 6 Sociétés de caution mutuelle

Le Projet créera, dans chaque lieu géographique d'intervention, une société de caution mutuelle regroupant dans un premier temps les PME créées et modernisées ; ultérieurement, pourront se joindre d'autres PME désireuses de bénéficier de l'appui de garanti fourni par ces sociétés dans les demandes de crédit auprès des banques.

Les créations se feront après concertation au niveau national avec la Banque du Zaïre et les banques zairoises.

RESPONSABLES	VOLUME D'INTERVENTION		DUREE CALENDRAIRE
	PAR VAGUE	TOTAL	TOTALE
<u>S/T Maîtrise d'œuvre non zairoise</u>	1 H/M	3 H/M	6 M

Réalisation : M21-M22, M24-M25, M27-M28

D-2.2.3 - Activité 3 : Constituer 2 Bourses de sous-formation

Il s'agit de constituer, en liaison avec les grandes entreprises industrielles nationales, des bourses régionales de sous-formation devant permettre à des PME de trouver des adresses nouvelles.

Le Projet travaillera en coordination avec les actions déjà entreprises — on à entreprendre — par les Coopérations internationales en matière de rapprochement d'entreprises.

RESPONSABLES	VOLUME D'INTERVENTION	DUREE CALENDRAIRE
	PAR VAGUE	TOTAL
<i>S/T</i> Maîtrise d'œuvre non zélotise 2 H/M	6H/M	9 M

Réalisation : M22 à M30

D-2.3 - Résultat 3 : Mise sur pied d'un ensemble de moyens d'information sur l'évolution et le développement des PME.

Il s'agit pour le Projet, de mettre à profit l'existence des PME dans chaque lieu géographique d'intervention pour constituer de façon informelle des canaux d'information privilégiés permettant au Département de l'Economie Nationale et de l'Industrie de d'orienter la politique qu'il souhaite mener en faveur des PME.

Activités correspondantes

D-2.3.1 - Activité 1 : Mise en place d'un panel d'information sur la situation des PME dans le pays.

Il s'agit d'établir les procédures de fonctionnement d'un panel permanent auquel participeront 5 entreprises créées et modernisées par lieu géographique d'intervention.

Au terme des règles de fonctionnement de ce panel, ces entreprises devront répondre régulièrement aux questionnaires d'information qui leur seront envoyés par le DENI au sujet des problèmes d'ensemble qui surviennent aux PME dans leur région : problèmes de transport dus à des conditions climatiques défavorables, rarefaction conjoncturelle de l'offre de crédit des banques, diminution subite de l'offre d'un intrant indispensable pour la production.

Ces questionnaires seront destinés à aider le DENI dans sa politique de promotion des PME : ils ne sont pas concernés par les situations individuelles des entreprises.

RESPONSABLES	VOLUME D'INTERVENTION	DUREE CALENDRAIRE
	PAR VAGUE	TOTAL
<i>S/T</i> Maîtrise d'œuvre non zélotise	3 H/M	12 M

Réalisation : M25 à M36

D-2.3.2 - Activité 2 : Réalisation, sur un plan expérimental, d'enquêtes particulières sur les problèmes de financement des PME

Considéré comme essentiel au développement des PME, le problème de la mise en place d'instruments financiers particuliers pour cette catégorie d'entreprises a toujours été traité de façon théorique par des études qui ne tenaient pas compte sur une longue période de ce qui se passait dans les entreprises.

Le Projet permettra de suivre sur toute la durée des vagues successives certaines questions particulières comme l'adaptation des instruments de crédit existant aux besoins des entreprises, les questions de droit relatives aux garanties demandées par les banques, la question du traitement comptable de l'amortissement, etc.

Les résultats de ces enquêtes seront transmis au DENI

RESPONSABLES	VOLUME D'INTERVENTION		DUREE CALENDRAIRE
	PAR VAGUE	TOTAL	TOTALE
<u>S/T Maîtrise d'œuvre non zairoise</u>	--	3 H/M	6 M

Réalisation : M31 à 36

E - LES APPORTS

Les apports nécessaires au projet se décomposent en apports de la contrepartie zairoise et en apports du PNUD/ONUDI.

E-1 - LES APPORTS NATIONAUX

Les apports de la contrepartie seront de 2 ordres : apports du Conseil Exécutif et apports du secteur privé zairois.

L'orientation particulière du Projet — aide du secteur privé par le secteur privé — donne un aspect particulier à la question des apports. Dans les Projets où le bénéficiaire est une institution publique le Gouvernement est le seul concerné par des apports au Projet ; dans le présent Projet où les bénéficiaires directs sont, à la fois, le Gouvernement *et le secteur privé du pays*, les apports doivent provenir de ces *deux* origines. Plus particulièrement concerné, le secteur privé devra fournir la majorité des apports.

A-Les apports du Conseil Exécutif

Les apports du Conseil Exécutif seront réalisés en contrepartie des apports spécifiques du Projet qui concernent le seul volet "appui à la politique des PME" qui consiste en la mise à disposition du CTP auprès du DENI

E-1.1.1 Le personnel

— Le Directeur National du Projet, localisé au Département de l'Economie Nationale et de l'Industrie

— 1 secrétaire dactylographe

— 1 agent administratif

— 1 chauffeurs.

E-1.1.2 Les apports matériels

— 1 bureau équipé (meubles, fournitures diverses) sans matériel informatique et sans matériel de communication pour le CTP.

— 1 bureau équipé (meubles, fournitures diverses) sans matériel informatique et sans matériel de communication pour le DN.

— 1 salle de réunion

E-1 Les apports du secteur privé zairois

Ces apports seront de deux ordres : apports en numéraire et apports en industrie ; les apports se feront dans le cadre des différentes sociétés créées et modernisées

E-1.2.1 Les apports en numéraire

Comme indiqué dans la PARAGRAPHIE B les entrepreneurs choisis devront apporter, pour la société à constituer, les *fonds propres* nécessaires. Pour un investissement moyen de \$150.000 par projet et pour un ratio de fonds propres de 1/3, l'apport moyen par entrepreneur sera de \$50.000.

Pour les 96 PME créées et les 6 sociétés de conseil, l'apport global prévisionnel moyen sera ainsi de \$5.250.000 sur 3 ans.

E-1.2.2 Les apports en industrie

Un apport en industrie est un apport en temps passé à s'occuper des affaires d'une société, en expérience et savoir-faire mis à disposition de la société ; dans la création d'une société par plusieurs partenaires, un tel apport est compensé, parallèlement aux apports en numéraire. Il est évalué de façon forfaitaire si nécessaire.

Dans le présent Projet, les entrepreneurs devront apporter leur travail et leur diligence à la mise en route des entreprises ; le fonctionnement de ces entreprises ne devant pas, pour les premiers temps, permettre de générer des salaires ou des profits pour rémunérer les entrepreneurs, ce sera bien un apport qui sera fait aux sociétés et, donc, au Projet.

E-2. LES APPORTS DU PNUD/ONUDI

Les apports du PNUD/ONUDI se ventileront en personnel, sous-traitance, formation, équipements et divers.

E-3.1 PERSONNEL

Ligne budgétaire 11 : les experts internationaux

— Ligne budgétaire 11.01 : le Conseiller Technique Principal (CTP)

Il sera l'expert en politique et en coordination des aides aux PME. Il interviendra pendant toute la durée du Projet (36 H/M).

— Ligne budgétaire 11.02 : le consultant en environnement

Il veillera à ce que les activités choisies ne nuisent pas à l'environnement c'est à dire la préservation du milieu soit prise en compte (3 H/M)

— Ligne budgétaire 11.50 : consultants spécialisés
Ils devront apporter leurs compétences aux besoins ponctuels apparus au cours du projet (15 H/M)

Ligne budgétaire 13 : *Personnel administratif zairois*

Une secrétaire et un chauffeur pour le CTP durant la durée du Projet.

Ligne budgétaire 15 : déplacements et voyages

— Ligne budgétaire 15.01 : déplacements intérieurs

Ces déplacements concerne les déplacements à l'intérieur du pays ainsi qu'à l'étranger relatifs au volet "appui au DENT"

Ligne budgétaire 16 : missions d'évaluation

Ce sont les missions effectuées par le PNUD/ONUDI. Elles seront au nombre de deux par an.

Ligne budgétaire 17 : personnel national

— Ligne budgétaire 17.01 : l'expert en secteur informel

Il réalisera l'identification des entreprises à moderniser et les diagnostics industriels (18 H/M)

— Ligne budgétaire 17.02 : le consultant en promotion des femmes entrepreneurs

Il conseillera les pilotes et la maîtrise d'œuvre dans la sélection des futurs entrepreneurs (7 H/M)

— Ligne budgétaire 17.50 : les consultants spécialisés

Ils apporteront leurs compétences aux besoins ponctuels apparus au cours du Projet (20 H/M)

E.3.2 CONTRATS DE SOUS-TRAITANCE

Ligne budgétaire 21 : sous-traitance étrangère

— Ligne budgétaire 21.01 : la Maîtrise d'œuvre

La sous-traitance de maîtrise d'œuvre aura pour fonction de diriger et de coordonner les interventions des autres sociétés sous-traitantes ; elle travaillera en coopération avec le CTP, le DN, les Comités du projet et le BEDEPE. Elle sera chargée de la sélection des futurs entrepreneurs, de leur mise en rapport avec les projets d'entreprises et d'établir des plans de formation. Enfin, elle coordonnera l'intervention des experts et des consultants auprès des autres sociétés sous-traitantes (99 H/M)

— Ligne budgétaire 21.05 : audits et comptes

La société sous-traitante aura pour tâche d'évaluer le risque commercial et industriel des projets d'entreprises. Elle devra formaliser les relations avec les partenaires étrangers éventuels. Elle effectuera également des audits des entreprises créées ou modernisées et présentera ces rapports d'audit au Comité d'évaluation et de suivi (31 H/M)

— Ligne budgétaire 21.50 : sous-traitance spécialisée

Cette ligne couvre des besoins en sous-traitance non définis actuellement et à préciser (10 H/M)

Ligne 22 : sous-traitance zairoise

— Ligne budgétaire 22.01 : sous-traitance maîtrise d'œuvre (conseillers)

Les conseillers s'associeront par lieu géographique d'exécution en sociétés de conseil aux entreprises qui auront vocation à jouer le rôle de la maîtrise d'œuvre, c'est-à-dire à poursuivre les créations et modernisations d'entreprises. Ces sociétés fonctionneront pendant 18 mois avec le soutien du PNUD/ONUDI puis, ayant acquis l'expérience nécessaire, évolueront dans un environnement commercial (634,5 H/M)

— Ligne budgétaire 22.02 : l'identification de projets d'entreprises

La société sous-traitante chargée de l'identification devra définir les sous-secteurs d'activités dans lesquels il est possible de créer ou de moderniser des entreprises et établir les études de marché nécessaires à l'intérieur des sous-secteurs identifiés. Elle réalisera aussi les études de faisabilité technique et industrielle et les diagnostics industriels des entreprises à créer ou à moderniser. Elle cherchera les éventuels partenaires étrangers dans le but de créer des joint-ventures. Enfin, elle établira les plans de financement des entreprises créées ou modernisées (95,25 H/M).

— Ligne budgétaire 22.03 : la formation à la gestion

Une formation à la gestion sera suivie par tous les futurs entrepreneurs qui au terme du projet auront à gérer eux-mêmes leur entreprise. La société de sous-traitance, en collaboration avec le maître d'œuvre définira les besoins en formation des futurs entrepreneurs et leur apportera cette formation (17 H/M).

— Ligne budgétaire 22.04 : la formation technique

La société de sous-traitance apportera la formation technique aux candidats-entrepreneurs (28 H/M).

— Ligne budgétaire 22.05 : appui juridique et administratif

La sous-traitance sera chargée de résoudre les problèmes juridiques posés par les créations d'entreprises et initiera les entreprises aux relations avec les administrations (43,5 H/M).

E.3.3 FORMATION

Ligne budgétaire 32 : voyages d'études

Ces voyages concernent les déplacements des conseillers, des entrepreneurs et du personnel
DENI

Ligne budgétaire 33 : séminaires

Des séminaires de réflexion seront organisés pour tirer les enseignements du déroulement du
Projet.

E-34 EQUIPEMENT

— **Ligne budgétaire 41 : les biens d'équipement consommables**

Les biens d'équipement consommables concernent les fournitures courantes.

— **Ligne budgétaire 42.01 : les biens non consommables**

On a fait figurer sur cette ligne le matériel de bureau, un micro-ordinateurs, un photocopieur,
un véhicule, un télécopieur, etc.

— **Ligne budgétaire 42.02 : l'equity des premières sociétés créées**

On a fait figurer sur cette ligne le capital initial (\$50.000, par entreprise) pour les 16 PME
créées pendant la première année ainsi que pour les 6 sociétés de conseil.

En ce qui concerne les sociétés de conseil, le capital servira à l'achat de l'équipement destiné à
permettre aux conseillers d'assurer la maîtrise d'œuvre du Projet le moment venu (véhicules,
micro-ordinateurs, mini-copieurs, équipement de télécommunication etc.) et la location de
bureaux de travail ; jusqu'à leur complète autonomie financière, ces sociétés seront suivies et
contrôlées par la société de maîtrise d'œuvre.

F - LES RISQUES

Différents risques sont susceptibles d'interférer dans le déroulement des opérations initialement prévues et d'empêcher la bonne réalisation des objectifs fixés. Ces risques concernent la réalisation du Projet.

F-1 - Risques concernant les conseillers

Les conseillers jouent un rôle fondamental dans le Projet. Les risques les concernant se divisent en plusieurs catégories :

1-Risque d'incompétence des conseillers

Les couvertures de ce risque prévues par le Projet sont au nombre de 4 :

- a - Recrutement des conseillers ayant une formation personnelle antérieure universitaire ou pratique *avancée* ;
- b - Possibilité d'*éliminer* du Projet certains conseillers après la formation probatoire qui leur est accordée et avant tout contact avec les entrepreneurs. Les contrats des conseillers sont à durée limitée renouvelables après avis de la maîtrise d'œuvre ;
- c - Recrutement *progressif* des conseillers ;
- d - Présence de 3 conseillers par pôle : en cas de défaillance de l'un d'entre eux, les deux autres peuvent continuer *temporairement seuls* le travail sans mettre en péril le Projet.

2-Risque de détournement de fonds par les conseillers

Les couvertures prévues par le Projet sont :

- a - *Absence* de tout circuit d'argent passant par les conseillers ;
- b - Les circulations d'argent concernant chaque entreprise sont *entièrement contrôlées* par le CTP, le DN et la maîtrise d'œuvre ;
- c - Chaque conseiller est attaché à *un* pôle ; il ne peut influencer, le cas échéant, que sur le déroulement du Projet dans ce pôle.

3-Risque d'absence d'esprit d'entreprise chez les conseillers

La couverture est double :

a - Les conseillers sont *de moins en moins rémunérés* à mesure que le Projet avance ; ils doivent se trouver, à l'intérieur du Projet, des entreprises qui acceptent de rémunérer leurs services ;

b - A la fin de chaque vague, les sociétés constituées par les conseillers sont des sociétés de conseil qui peuvent être *remplacées*, le cas échéant, par d'autres sociétés de conseil.

F-2 - Risques concernant les entrepreneurs

Les entrepreneurs constituent le cœur du Projet ; les risques les concernant sont triples :

1-Risque de ne pas pouvoir identifier suffisamment d'entrepreneurs

Le choix sociologique des populations à contacter pour la recherche de candidats-entrepreneurs se fera en étroite coopération avec les Autorités du pays, notamment celles en charge des questions de chômage, de promotion économique, de promotion des jeunes, etc.

Les exemples des autres pays africains ayant déjà entrepris de tels programmes seront utilisés (Cas du Sénégal, de la Guinée, etc.).

2-Risque de sélectionner des entrepreneurs incompetents

La couverture est réalisée au travers de 4 moyens :

a - Le Projet procède par étapes successives en ne sélectionnant au début que des personnes pour être candidat-entrepreneurs. Il se donne les moyens de tester la valeur des personnes pendant les *séances de formation préalable* qui ont lieu avant l'attribution des projets aux entrepreneurs ;

b - On dispose de *coefficients de sécurité* qui permettent d'effectuer une sélection réelle des personnes (voir Paragraphe D) ;

c - Le choix final est fait par un *Comité d'évaluation des ressources humaines* qui dispose d'un dossier sur le candidat ;

d - Le Projet prévoit la possibilité de *grouper* entre elles des personnes qui auraient des compétences complémentaires pour un seul projet.

3-Risque de sélectionner des entrepreneurs malhonnêtes

Les circuits d'argent aboutissant aux entreprises en provenance du Projet fonctionnent selon des règles strictes de sécurité (double signature, contrôle de la maîtrise d'œuvre, paiement direct des fournisseurs, etc.) évoquées dans le Paragraphe F et dans l'ANNEXE F-1.

F-3 – Risques concernant les projets

Ces risques sont :

1-Risques de ne pas identifier globalement suffisamment de projets rentables

- a - Le Projet disposera de nombreuses sources pour identifier des projets : certaines Institutions en charge des PME ont des "stocks" de projets dans lesquels il sera possible de puiser ;
- b - Le Schéma d'Industrialisation fournira également des orientations sur ce domaine ;
- c - Enfin, les entrepreneurs eux-mêmes pourront dans certains cas être source de suggestions quant à des possibilités d'affaires.

2-Risque de ne pas identifier localement suffisamment de projets

Les répartitions de créations selon les pôles pourront être modifiées pendant la vie du Projet pour faire face à ce risque.

3-Risque de survenance de nouvelles conditions rendant peu rentable un projet

Le mode de décision choisi — recours à un ensemble de Comités — et l'organisation d'un suivi systématique des entreprises permet de diagnostiquer rapidement un retournement éventuel de contexte pour une entreprise ; l'entrepreneur est alors conseillé dans l'attitude à adopter pour faire face aux difficultés qui se présentent.

F-4 – Risques concernant les modernisations

Ces risques sont :

1-Risques de ne pas identifier globalement suffisamment d'entreprises justifiant une modernisation

Ce risque semble négligeable au vu de la demande des entreprises zairoises en matière d'assistance.

2-Risque que le chef d'entreprise n'accepte pas les recommandations nécessaires

Ce risque pourra être réduit, en premier lieu, par l'apport systématique d'explications détaillées à l'entrepreneur des gains de rentabilité et d'argent qu'il fera s'il suit les recommandations ; par ailleurs, le Projet, demandera à l'entrepreneur une *lettre d'intention* concernant les modifications à entreprendre ; le calendrier des modifications sera indiqué sur la lettre d'intention. Ceci

permettra de garder une possibilité réelle d'action en cas de refus de l'entrepreneur d'apporter les amendements nécessaires à sa gestion de l'entreprise.

F-5 - Risques concernant un retard important dans les opérations

La matérialisation de ce risque pourrait compromettre la suite du Projet, le retard pris ne permettant pas, par la suite, d'atteindre le nombre de créations et de modifications souhaitées.

La couverture de ce risque est assurée par la présence de plusieurs structures de concertation au sein du Projet (Comité d'engagement, Comité de suivi, réunion périodique des Bailleurs de fonds,...) ; ces structures permettent un pilotage concerté des opérations et, le cas échéant la prise de décisions de redéfinition à la baisse des objectifs initiaux prévus.

F-6 - Risques concernant une insuffisance de lignes de financement

Le Projet en lui-même ne pourvoit qu'au financement de l'assistance technique et à celui de l'équity des premières sociétés créées. Les sociétés créées par la suite doivent être financées sur la base de lignes de financement extérieures.

La couverture du risque concernant l'insuffisance de financement est donnée par les éléments suivants :

- a - Existence de plusieurs lignes de financement concernant les PME au Zaïre ; ces lignes ne sont pas totalement utilisées et, dans leur ensemble, couvriraient très largement tous les besoins du Projet ;
- b - Le BEDEPE dispose d'une ligne de financement de la BIRD non encore épuisée (montant original : 18 millions de dollar) ;
- c - La Coopération belge s'est montrée intéressée à coopérer au Projet ; elle met en place actuellement une ligne de financement PME ;
- d - La Coopération française (Caisse Centrale) s'est montrée intéressée à coopérer au Projet ; elle met en place actuellement une ligne de financement PME (montant prévu : 200 millions de francs) ;
- e - La Coopération canadienne étudie la mise en place d'un projet PME assorti d'une ligne de crédit.

F-7 - Risques concernant une utilisation non conforme des fonds alloués aux projets de création et de modernisation.

Ce risque, compte tenu de l'importance des sommes en jeu, mérite une couverture particulièrement soignée.

Le Projet fonctionnera selon des règles strictes de circulation des fonds — tant du Projet lui-même que des Bailleurs de fonds qui se joindront au Projet pour financer des créations et des modernisations.

On trouvera en ANNEXE F-1 une description complète de ces règles

F-8 – Risques concernant la viabilité des entreprises créées/modernisées

Les entreprises créées et modernisées peuvent connaître des difficultés inattendues et non prises en compte par l'étude préalable de faisabilité qui en a été faite. Les risques particuliers sont :

1-Risque de ne pas connaître les difficultés d'une entreprise

Ce risque est couvert par la présence constante des conseillers et de la maîtrise d'œuvre aux côtés de l'entrepreneur.

2-Risque de ne pas pouvoir intervenir pour redresser une situation

Ce risque est couvert par la prise d'une disposition juridique *qui maintient pendant la durée du Projet les actions de la société créée entre les mains du Projet* ; le Comité de suivi dispose ainsi du pouvoir, si nécessaire, d'imposer des décisions à l'entrepreneur.

3-Risque de perdre les fonds investis en cas d'arrêt de l'entreprise

La couverture de ce risque est réalisée par la disposition juridique qui maintient les équipements achetés en possession du Projet tant que les prêts n'ont pas été remboursés (clause de réserve de propriété). Les équipements constitueront un actif qui pourra être vendu pour récupérer une partie des fonds investis dans le projet.

F-9 – Risques concernant un mauvais fonctionnement général du Projet

Ce risque, général, englobe la totalité des risques internes précédents mais il concerne également une possibilité de non-fonctionnement générale du Projet pour des causes *externes* à celui-ci. Cette *force-majeure* doit être prévue afin de mettre en mesure les Promoteurs du Projet – PNUD/ONUDI et Coopération intéressées — de stopper le Projet ou de le réorienter dans une autre direction.

Afin de permettre un pilotage du Projet qui tienne compte des éventuels aléas graves qui pourraient survenir, on dispose des moyens de couverture suivants :

a - Institution à Kinshasa d'une *réunion semestrielle* de l'ensemble des bailleurs de fonds du Projet, sous l'égide du PNUD/ONUDI afin de décider de la continuation du Projet, de son arrêt ou de sa réorientation.

b - Etablissement du planning de sorte que la *première* de ces réunions (M 6) ait lieu avant toute création/modernisation (c'est-à-dire avant toute allocation de fonds aux entreprises)

F-10 - Risques concernant le volet appui à la politique PME

Ce risque concerne, en particulier, le Directeur National ; proche du Commissaire d'Etat de par ses fonctions, le Directeur National peut n'être pas conservé dans ses fonctions lors d'un changement ministériel : une trop forte rotation de personnes à ce poste ôterait son intérêt à l'appui apporté par le Projet — et notamment par le CTP — dans la constitution d'une capacité de développement d'une politique dynamique envers les PME.

**G - OBLIGATIONS PREALABLES ET CONDITIONS
PRELIMINAIRES**

G 1 - LES OBLIGATIONS PREALABLES

Le document de projet sera signé par le PNUD, et l'aide du PNUD au projet ne sera fournie, que si les obligations préalables qui suivent sont remplies :

a - accord du Conseil Exécutif pour que le BEDEPE soit l'institution financière en charge des tâches décrites dans ce document et résumées dans les termes de référence figurant dans l'ANNEXE B4.

b - accord d'une ou plusieurs Coopérations bilatérales et/ou multilatérales pour la mise à disposition — au sein de leurs lignes de prêts destinés aux PME — d'une sous-ligne particulière destinée aux PME créées/modernisées dans le cadre du Projet.

c - nomination du Directeur National avec l'accord du PNUD, et garantie que le Directeur National sera maintenu dans son poste pendant au moins deux ans.

G-2 - CONDITIONS PRELIMINAIRES

Le document de projet sera signé par le PNUD, et l'aide du PNUD au projet sera fournie étant entendu que le PNUD aura l'assurance que les conditions énumérées ci-dessus ont été remplies, ou ont de bonnes chances de l'être.

Lorsqu'une ou plusieurs de ces conditions n'est finalement pas remplie, le PNUD est libre de suspendre son aide ou d'y mettre fin.

H - SUIVI, RAPPORTS ET EVALUATIONS

H - 1 Au moins une fois tous les 12 mois, le Projet fera l'objet d'un examen tripartite (par des représentants du gouvernement, de l'agent d'exécution et du PNUD) : la première de ces réunions aura lieu 12 mois suivant le démarrage du Projet proprement dit. Le coordonnateur national de projet et/ou l'administrateur principal du projet de l'agent d'exécution de l'ONU préparera un rapport d'évaluation des résultats du projet pour soumission dans le cadre de l'examen tripartite. D'autres rapports peuvent être requis, le cas échéant, pendant la durée du projet.

H - 2 Un projet de rapport final sera établi pour l'examen tripartite final. une version avant-projet sera établie à l'avance pour que l'agent d'exécution puisse l'examiner et l'approuver définitivement au moins quatre mois avant l'examen tripartite final.

H - 3 Le projet fera l'objet d'une évaluation technique 6 mois après son lancement effectif. L'organisation, les caractéristiques et le calendrier de cette opération seront arrêtés après consultation entre les parties associées au projet.

H - 4 La mission d'évaluation aura lieu 18 mois après commencement du Projet.

APPORTS NATIONAUX

	A	B	C	D	E
1		TOTAL	AN 1	AN 2	AN 3
2	APPORTS NATIONAUX				
3					
4					
5	1-Apport du Conseil Exécutif				
6	apports en personnel	60 000	20 000	20 000	20 000
7	Sous-total	60 000	20 000	20 000	20 000
8					
9					
10	2-Apport du Secteur privé				
11	Entreprises créées (96 PME + 9 pilotages)	102	22	48	32
12	apports en fonds propres	5 100 000	1 100 000	2 400 000	1 600 000
13	apports en industrie	pour mémoire	p.m	p.m	p.m
14	Sous-Total	5 100 000	1 100 000	2 400 000	1 600 000
15					
16					
17	Total Apports nationaux	5 160 000	1 120 000	2 420 000	1 620 000

ANNEXE A

**LES PRINCIPAUX PROGRAMMES DES
COOPERATIONS PUBLIQUES
BILATERALES EN FAVEUR DES PME
AU ZAIRE**

Les Coopérations canadienne, belge et française apporteront leur collaboration au Programme de développement des PME au Zaïre. Leur assistance se manifestera à différents moments et sur différents points.

1 La Coopération canadienne

La Coopération canadienne est en train de mettre en place une cellule d'aide au PME zaïroises qui sera logée au sein de la SOFIDE. Cette cellule aura dans un premier temps une action régionale qui devrait s'étendre au territoire nationale.

D'autre part, l'action de la Coopération canadienne se porte plus particulièrement sur le secteur informel. C'est dans ce domaine qu'une coopération plus étroite pourrait être envisagée.

2 La Coopération française

La Caisse Centrale de Coopération Economique est prête à intervenir dans le Projet de développement des PME au Zaïre par la mise à disposition des entrepreneurs de l'équité des entreprises créées au cours des trois dernières phases. En effet, la Caisse Centrale de Coopération Economique renouvelle aujourd'hui (pour un montant double de celui déjà accordé) une expérience qui s'est avérée positive de mise à disposition d'une ligne de crédit à la Banque Centrale du Zaïre. Cette ligne de crédit est destinée à être prêtée aux banques commerciales qui accordent ensuite elle-même des crédits aux entreprises en difficulté. La Caisse Centrale de Coopération Economique de Paris décide de l'attribution d'un crédit si celui-ci est supérieur à 10 millions de francs. Dans le cas contraire, la délégation de la Caisse Centrale de Coopération Economique à Kinshasa a tout le pouvoir de décision.

3 La Coopération belge

Dans le cadre de la Convention Générale de Coopération entre la Belgique et le Zaïre et dans le but de participer activement à l'effort développé par la SOFIDE, la Coopération belge a décidé de mettre à la disposition du gouvernement zaïrois auprès de la SOFIDE une ligne de crédit de 135 millions de francs belges non remboursable.

Cette ligne de crédit sera utilisée sous forme de prises de participation au capital de PME zaïroises, sous forme de prêts octroyés dans le cadre de projets d'investissement de PME zaïroises, sous forme de participations par des personnes physiques ou morales zaïroises ou belges dans le capital des PME zaïroises à capital mixte belgo-zaïrois ou pour renforcer les capacités d'intervention de la SOFIDE en faveur des PME.

L'intervention de la SOFIDE se fera soit directement en prenant une participation dans une PME, soit indirectement en finançant une participation au profit d'un ressortissant zaïrois ou belge, dans le cadre d'une joint-venture à dominante belgo-zaïroise.

4 La Coopération allemande

La Coopération allemande intervient au Zaïre dans la région du KIVU dans le cadre d'un programme essentiellement consacré à l'agriculture.

La Coopération allemande dispose d'un instrument d'intervention pour les PME au travers de la DEG qui peut financer des participations au capital dès lors qu'un partenaire privé allemand est associé à l'entreprise.

5 La Communauté Européenne

Les Communautés Européennes ont au Zaïre une action essentiellement concentrée dans les différents domaines de l'agriculture.

Un des volets du Programme actuellement mis en place dans la région du KIVU est consacré au développement des petites et moyennes entreprises agricoles.

LE BEDEPE

Dans le cadre de son action financière en faveur des PME au Zaïre, l'AIAD a conçu et mis en place le "Bureau d'Encouragement au développement des petites entreprises" (BEDEPE) qui fonctionne depuis quelques mois au sein de la Banque du Zaïre.

Le but du présent chapitre est: (1) d'examiner les modalités de fonctionnement de cette structure (ii) d'évaluer l'adéquation du service rendu aux besoins des PME du pays (iii) de recommander, dans le cadre du Schéma Directeur des PME proposé, des modifications des termes de référence du Bureau afin d'en rendre plus efficace l'action auprès des entreprises.

11-LE PROJET : DESCRIPTION

11-1-Les objectifs et les contraintes du Projet
Les *objectifs* du projet, tels qu'énoncés dans l'étude préliminaire de l'AIAD étaient les suivants:

- a-Contribuer à des créations d'emplois: la création de 50.000 nouveaux emplois est attendue du Projet;
- b-Contribuer à la création d'une nouvelle classe d'entreprises zaïroises;
- c-Développer les interventions de tous les intermédiaires financiers dans les financements des PME.

Les *contraintes* que le Projet souhaitait prendre en compte sur le plan de l'organisation étaient:

- a-L'organisation de la diffusion des financements du Projet au travers de toutes les institutions financières et non pas seulement au travers des banques de développement; cette diffusion se ferait par utilisation de la procédure APEX: mise à disposition de la ligne auprès de la Banque centrale et "tirage" des banques, à mesure des besoins sur la ligne.
- b-L'extension des interventions financières du Bureau, le cas échéant, au financement des fonds de roulement des projets, au delà de l'investissement en capital.
- c-La recherche d'appui, en ce qui concerne la formation et l'assistance, auprès des institutions zaïroises existantes.

12-Les composantes du projet

121-Le "refinancement"

Le Projet prévoit un refinancement qui est plutôt, en fait, un simple financement des dossiers financés par les Institutions financières associées et présentés à l'unité de gestion de la ligne. Ce refinancement est assuré par une enveloppe de 17,81 millions de DTS.

122-L'assistance technique et la formation

Cette assistance est considérée comme nécessaire pour apporter aux Institutions financières l'expérience d'évaluation et de gestion des projets qu'elles n'ont pas; une enveloppe de 1,35 millions de DTS est prévue pour cette composante.

123-La création d'une unité de gestion

Cette unité (le BEDEPE lui même) gère la ligne de crédit et le programme de formation; elle est rattachée à la Banque du Zaïre. Une enveloppe de 640.000 DTS est prévue pour financer cette unité.

13-Le mécanisme

131-Le prêt mis en place par l'IDA est effectué au bénéfice du Conseil Exécutif; il s'adresse, à travers la Banque du Zaïre, aux Institutions financières. Le taux prévu pour le prêt aux Institutions financières devrait être fondé sur le taux de réescompte de la Banque du Zaïre.

132-Les prêts dont les PME pourraient bénéficier seraient d'une durée de 2 à 10 ans, avec une période de grâce maximum de 3 ans. Les conditions d'éligibilité des dossiers et des entreprises sont de plusieurs ordres:

- a-L'entreprise bénéficiaire doit présenter un actif net inférieur ou égal à 350.000 \$;
- b-Le projet financé doit être d'un montant inférieur ou égal à cette même somme (350.000 \$);
- c-Les fonds de roulement sont financés au sein d'une sous-enveloppe égale à 25 % au plus de la totalité des fonds disponibles pour l'ensemble de l'opération.
- d-Les projets doivent présenter une rentabilité suffisante, définie par des critères quantitatifs.

14-L'assistance technique et la formation

L'objectif général est d'assister les Institutions qui assisteront les PME dans la préparation de leurs dossiers.

- a-L'ANIEZA est chargée d'assurer la promotion du projet et reçoit en contrepartie des honoraires;
- b-Le personnel des banques, de l'ANIEZA et des autres Institutions en charge des PME doit être formé aux méthodes d'évaluation et d'analyse de projet;

15-Les réalisations actuelles

- a-Nombre de dossiers et origine des dossiers: 25 dossiers reçus, dont 22 en provenance de la SOFIDE; sur ces dossiers, 11 ont été agréés, 7 ont été rejetés et 7 étaient à l'étude (10/5/89)
- b-Séminaires tenus: 2

ANNEXE B

TERMES DE REFERENCE

**CONSEILLER TECHNIQUE
PRINCIPAL**

DESIGNATION DU POSTE : Conseiller Technique Principal, Chef de Projet (CTP).

DUREE DE LA MISSION : 36 mois.

DUREE DE L'INTERVENTION : 36 mois.

DATE D'ENTREE EN FONCTION : Premier mois.

LIEU D'AFFECTATION : Kinshasa (République du Zaïre).

BUTS DU PROJET : (1) Promotion du rôle des PME dans une relance économique décentralisée génératrice d'emplois et fondée sur l'intégration économique ; (2) amélioration de l'environnement institutionnel, juridique, de financement et d'appuis techniques des PMI/PMA, en vue d'assurer une viabilité accrue de ces entreprises, une maîtrise technologique et une capacité satisfaisante de maintenance industrielle.

ATTRIBUTIONS : Le CTP aura la responsabilité, en coopération avec le Directeur National du Projet, de la coordination d'ensemble du Projet.

Le CTP aura en particulier les responsabilités suivantes :

-Installé au département de l'Economie nationale et de l'Industrie, il informera le Commissaire d'Etat du déroulement du Projet et, plus généralement, assurera la transmission de l'information entre le Conseil Exécutif et le Projet.

-Il formulera des recommandations sur le plan des stratégies/politiques pouvant conduire à une amélioration de l'environnement général des PME.

-Il préparera les termes de référence pour les experts et consultants (internationaux et nationaux) à recruter ultérieurement.

-Il aura des contacts suivis avec les Bailleurs de fonds; il soumettra au Commissaire d'Etat des recommandations pour une meilleure coordination de l'aide des Bailleurs de fonds en matière de PME.

-Il siègera et participera aux quatre comités du Projet: Comité de sélection des projets, Comité d'évaluation des ressources humaines, Comité d'engagement et Comité d'évaluation et de suivi.

-Il participera aux réunions tripartites du Projet.

-Il organisera des voyages d'étude à l'étranger pour les entrepreneurs nationaux, cadres du DENI, et/ou organismes nationaux responsables de la promotion des PME; il organisera également des séminaires de sensibilisation sur les questions relevant de la politique des PME.

-Il préparera semestriellement un Rapport de situation indiquant, à usage du Commissaire d'Etat, du PNUD/ONUDI et des bailleurs de fonds l'état du Projet

QUALIFICATION ET EXPERIENCE REQUISES : Economiste, spécialiste des PME, avec expérience en Afrique.

LANGUES REQUISES : Français, anglais.

**TERMES DE REFERENCE SOUS-
TRAITANCE**

MAITRISE D'ŒUVRE

DUREE DE LA MISSION : 36 mois.

DUREE DE L'INTERVENTION : 36 mois.

VOLUME D'INTERVENTION GLOBAL : 99 H/M.

DATE D'ENTREE EN FONCTION : Premier mois.

LIEU DE LA MISSION : Kinshasa et régions (République du Zaïre)

BUTS DU PROJET : (1) Promotion du rôle des PME dans une relance économique décentralisée génératrice d'emplois et fondée sur l'intégration économique ; (2) amélioration de l'environnement institutionnel, juridique, de financement et d'appuis techniques des PMI/PMA, en vue d'assurer une viabilité accrue de ces entreprises, une maîtrise technologique et une capacité satisfaisante de maintenance industrielle.

ATTRIBUTIONS : La société sous-traitante chargée de la maîtrise d'œuvre suivra le déroulement de toutes les activités du Projet ; elle participera à la réalisation de certaines activités, seule ou en collaboration avec d'autres intervenants, experts ou sociétés de sous-traitance.

D'une manière générale, la Maîtrise d'œuvre travaillera avec la collaboration des sociétés de pilotage pour les rendre aptes à la relayer dans l'organisation de la création et de la modernisation d'entreprises et assurer ainsi l'effet d'entraînement attendu du Projet.

1) Participation aux activités du Projet

- Déterminer les 9 lieux géographiques d'intervention du Projet.
- Former les pilotes à leur future activité; créer les sociétés de pilotage.
- Sélectionner des candidates entrepreneurs en collaboration avec l'expert en Promotion des femmes entrepreneurs.
- Identifier des sous-secteurs économiques dans lesquels les créations ou modernisations sont envisageables avec les sociétés sous-traitantes chargées de l'identification et l'expert en environnement.

- Identifier des entreprises à moderniser avec les sociétés sous-traitantes chargées de l'identification et l'expert en secteur informel
- Réaliser des analyses de marchés pour identifier les créateurs porteurs pour la création d'entreprises avec les sociétés sous-traitantes chargées de l'identification.
- Préparer les dossiers de joint ventures avec les sociétés sous-traitantes chargées de l'identification.
- Etablir des plans de financement des projets d'entreprises avec les sociétés chargées de l'identification et l'expert en analyse financière.
- Formuler les programmes techniques de formation préparatoire avec les sociétés sous-traitante de formation.
- Proposer au Comité compétent une pré-sélection de chefs d'entreprise.
- Proposer au Comité compétent une pré-sélection de projets.
- Proposer au Comité compétent une pré-sélection de matching entrepreneurs-projets
- Superviser la création effective des sociétés
- Commander les matériels et formaliser les rapports avec les partenaires étrangers dans le cas de joint-ventures avec la société sous-traitante chargée des audits et contrôle
- Activer les modernisations par les commandes de matériels.
- Assister les entrepreneurs et les entreprises dans la mise en place des nouveaux outils et procédures
- Elaborer des procédures de suivi pour les entreprises créées ou modernisées avec les sociétés sous-traitantes zairoises chargées de la maîtrise d'œuvre ;
- Présenter trimestriellement les audits des entreprises créées ou modernisées avec la société sous-traitante chargée des audits et contrôle.
- Créer les sociétés de caution mutuelle
- Aider à constituer les bourees de sous-traitance expérimentales
- Mettre en place le panel d'informations sur la situation des PME dans le pays
- Préparer les réunions et faire le secrétariat des quatre comités du Projet.

2) Coordination opérationnelle des intervenants

- Diriger et coordonner les activités de l'ensemble des sous-traitants

ANNEXE B - 3
TERMES DE REFERENCE

SOCIETES DE CONSEIL

DESIGNATION DE LA MISSION : Piloter les entrepreneurs du Projet.

DUREE DE LA MISSION : 36 mois.

DUREE DE L'INTERVENTION : 36 mois.

DATE D'ENTREE EN FONCTION : Troisième mois pour la première vague, septième mois pour la deuxième vague et treizième mois pour la troisième vague.

VOLEME D'INTERVENTION GLOBAL: 634,5 H/M

LIEU D'AFFECTATION : Un des neuf lieux d'intervention géographique du Projet.

BUTS DU PROJET : (1) Promotion du rôle des PME dans une relance économique décentralisée génératrice d'emplois et fondée sur l'intégration économique ; (2) amélioration de l'environnement institutionnel, juridique, de financement et d'appuis techniques des PMI/PMA, en vue d'assurer une viabilité accrue de ces entreprises, une maîtrise technologique et une capacité satisfaisante de maintenance industrielle.

ATTRIBUTIONS : Les pilotes seront la "cheville ouvrière" du Projet; ils seront constitués en sociétés de conseil dès leur recrutement.

Ils contribueront pour l'essentiel à l'effet d'entraînement attendu en prenant le relai de la Maîtrise d'œuvre étrangère. Leur mission sera de suivre les entreprises créées ou modernisées dans le cadre du Projet, mais aussi et surtout d'acquérir les compétences nécessaires pour favoriser et aider la création ou la modernisation de PMI/PMA au-delà de l'action entreprise directement par le Projet.

Les sociétés de pilotage seront composées de pilotes associés à raison de trois par lieu d'intervention géographique. Chacune de ces équipes sera chargée de rassembler des personnes intéressées à devenir chef d'entreprise et de les présenter à la Maîtrise d'œuvre en vue de la sélection par le Comité d'évaluation des ressources humaines de 144 candidats entrepreneurs soit 36 candidats entrepreneurs par lieu d'intervention géographique.

Les pilotes assisteront de la Maîtrise d'œuvre dans la gestion et le suivi des entreprises, dans la gestion des ressources humaines et en organisation. En liaison étroite avec la Maîtrise d'œuvre du Projet, ils suivront toutes les étapes de la création ou de la modernisation par le Projet des entreprises de leur lieu d'intervention géographique.

Les sociétés auront deux activités : d'une part assurer le suivi de la gestion des PMI/PMIA créées ou modernisées par le Projet dans leur lieu d'intervention géographique, et d'autre part rechercher et exploiter de nouvelles opportunités de créations et de modernisations d'entreprises.

Pour la première activité, les prestations fournies par les sociétés seront, pendant les 18 premiers mois de l'existence de ceux-ci, payées par les PMI/PMIA directement au Projet. En contrepartie, le Projet assurera aux pilotes une rémunération fixe au sein de leur société. Les cabinets de conseil et les PMI/PMIA seront, pour la durée du Projet, liés à la Maîtrise d'œuvre par une convention aux termes de laquelle ils transmettront à celle-ci copie de tous leurs documents comptables. Au-delà des 15 mois, les cabinets se feront rémunérer directement par les entreprises.

La seconde activité des cabinets de conseil consistera à être à la disposition d'entrepreneurs (potentiels ou désirant moderniser leurs entreprises) pour les guider et les assister dans les procédures, et à susciter d'autres opportunités de créations. Cette activité sera effectuée à titre purement commercial, les cabinets étant rémunérés par leurs clients pour les services fournis.

QUALIFICATION ET EXPERIENCE REQUISES (PILOTES) : Diplômés ("une école de gestion, les pilotes devront faire preuve d'une forte motivation et d'esprit d'entreprise.

LANGUES REQUISES : Français et langue nationale de leur lieu d'intervention géographique.

TERMES DE REFERENCE

LES COMITES DU PROJET

Quatre comités participeront au Projet et interviendront lors des prises de décisions stratégiques : le Comité de sélection des projets, le Comité d'évaluation des ressources humaines, le Comité d'engagement et le Comité d'évaluation et de suivi.

Ces Comités se réuniront sous la présidence du BEDEPE.

1 - Le Comité de sélection des projets

Le *Comité de sélection des projets* est composé du Directeur du BEDEPE, qui le préside, du CTP, du DN, et de la société de Maîtrise d'œuvre qui en assure le secrétariat.

La Maîtrise d'œuvre y présente les projets d'entreprises élaborés par les sociétés sous-traitantes chargées de l'identification. Ces projets ont été préalablement analysés et évalués par les différentes sociétés sous-traitantes et les différents experts tout au long de la réalisation du résultat 2.

Le Comité est chargé de sélectionner les projets d'entreprises susceptibles de bénéficier de l'appui du Projet.

Le Comité de sélection des projets peut inviter, pour avis, des personnalités compétentes sur le dossier examiné.

Les procès-verbaux de ses réunions sont transmis au Représentant-Résident du PNUD/ONUDI.

2 - Le Comité d'évaluation des ressources humaines

Le Comité d'évaluation des ressources humaines est composé du Directeur du BEDEPE qui le préside, du CTP, du DN, de la Maîtrise d'œuvre qui en assure le secrétariat.

Le Comité examine les dossiers des candidats-entrepreneurs, présentés par la Maîtrise d'œuvre et sélectionne ceux qui bénéficieront de l'appui du Projet.

Le Comité d'évaluation des ressources humaines peut inviter, pour avis, des personnalités compétentes sur les dossier examinés.

Les procès-verbaux de ses réunions sont transmis au Représentant-Résident du PNUD/ONUDI.

3 - Le Comité d'engagement

Le Comité d'engagement est composé du directeur du BEDEPE qui le préside, du CTP, du DN, de la Maîtrise d'œuvre qui en assure le secrétariat, du Représentant-Résident du PNUD/ONUDI, d'un représentant de l'Association des Banques du Zaïre et du représentant de chaque Bailleur de fonds concerné.

Le Comité d'engagement gère les allocations des Bailleurs au Projet et les orientations vers les PMI/PMA créées ou modernisées.

Le Comité d'engagement détermine les *matchings* candidat/projet d'entreprise, sur dossiers présentés par la Maîtrise d'œuvre à partir des projets d'entreprises retenus par le Comité de sélection des projets et des entrepreneurs sélectionnés par le Comité d'évaluation des ressources humaines.

Le Comité d'engagement décide du montant du capital moyen-terme et du montant de l'équity que le Projet met à la disposition de la future entreprise.

Les procès-verbaux des réunions du Comité d'engagement sont transmis à la Banque du Zaïre par le Représentant-Résident du PNUD. Ces procès-verbaux valent décision de déblocage des sommes correspondantes qui sont alors versées sur un compte d'attente jusqu'à la création juridique de l'entreprise.

4 - Le Comité d'évaluation et de suivi

Le Comité d'évaluation et de suivi est composé du directeur du BEDEPE, qui le préside, du Représentant-Résident du PNUD/ONUDI, du CTP, du DN et de la Maîtrise d'œuvre qui en assure le secrétariat et d'un représentant du DENI.

Le Comité examine les rapports d'audit des entreprises créées ou modernisées réalisés par la société sous-traitante chargée des audits et contrôles et transmis par elle à la Maîtrise d'œuvre.

TERMES DE REFERENCE

BEDEPE

Le Directeur du BEDEPE siègera dans les quatre comités du Projet : le Comité de sélection des projets, le Comité d'évaluation des ressources humaines, le Comité d'engagement et le Comité d'évaluation et de suivi.

Ces Comités seront présidés par le BEDEPE de la Banque du Zaïre; par son professionnalisme dans le domaine de l'évaluation de projets et de la décision d'investissement concernant les PME, cet organisme jouera un triple rôle:

- il sera l'interlocuteur qualifié des Bailleurs de fonds et du Conseil Exécutif pour une application stricte et objective des règles de fonctionnement du Projet;
- il donnera son avis sur les projets et les entrepreneurs présentés;
- il disposera, dans des conditions définies plus loin, d'une des deux signatures nécessaires au déblocage des fonds.

Pour ce travail, le BEDEPE sera rémunéré par une commission sur les engagements décidés en faveur des projets choisis. Le montant de la commission sera fixé au démarrage du Projet.

Le BEDEPE pourra, s'il l'estime utile, intervenir lui-même en tant que bailleur de fonds pour les projets sélectionnés. Dans ce cas, sa rémunération sera celle perçue habituellement pour ce type d'opération.

ANNEXE B-6 BESOINS EN FINANCEMENT DES PME

	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3	TOTAL
Nombre de dossiers	20	52	36	108
Montant par dossiers	150 000	150 000	150 000	150 000
Montant total	3 000 000	7 800 000	5 400 000	16 200 000
 BESOINS				
Equity	900 000	2 340 000	1 620 000	4 850 000
Capital moyen terme	2 100 000	5 460 000	3 780 000	11 340 000
Assistance technique	1 796 525	1 604 075	815 600	4 216 200
Total	4 796 525	9 404 075	6 215 600	20 416 200
 RESSOURCES				
PNUD	2 396 525	1 604 075	815 600	4 816 200
Coopérations	2 400 000	7 800 000	5 400 000	15 600 000
Total	4 796 525	9 404 075	6 215 600	20 416 200

SOMMAIRE DES ACTIVITES DU PROJET					
No. d'VT	Activité du projet	total	W/F	W/F	W/F
		W/F	ml	ml	ml
111 A	Recrutement des pilotes	10,5	7	3,5	1
112 A	Formation initiale des pilotes	3	2	1	1
114 A	Sélection candidats entrepreneurs	3	1,5	1,5	1
121 A	Identification des sous-venteurs	3	2	1	1
122 A	Identification des entreprises à auditer	1,5	0,75	0,75	1
123 A	Réalisation des études de marché	3	2,25	0,75	1
125 A	Préparation des dossiers de joint-ventures	2	1,375	0,625	1
127 A	Etablissement des plans de financement	1,5	0,75	0,75	1
128 A	Sélection des projets par le Comité de Sélection des Projets	6	2	4	1
131 A	Formulation des programmes techniques de formation préparatoire	3	1,5	1,5	1
134 A	Sélection des chefs d'entreprises	6	2	4	1
141 A	Matchmaking entrepreneurs-projets	3	1	2	1
143 A	Commande de matériel et formalisation des rapports avec partenaires étrangers	3	0,875	2	0,125
151 A	Activer les autorisations d'entreprises par commande de matériel	1,5	0,4375	1	0,0625
152 A	Aider les entrepreneurs à la mise en place des nouveaux outils et procédures	3	0,5	2	0,5
162 A	Elaboration des procédures de suivi des entreprises	6	2	4	1
172 A	Réalisation d'audits des entreprises	3	1	2	1
173 A	Présentation des rapports d'audits au Comité d'Evaluation et de Suivi	6	2	4	1
221 A	Création clubs de jeunes dirigeants d'entreprises	3	2	1	1
222 A	Création Sociétés de Gestion Industrielle	3	1,5	1,5	1
223 A	Constitution Bureaux de sous-traitance	6	2	4	1
231 A	Mise en place d'un panel d'informations sur les PME	3			3
232 A	Réalisation d'expériences sur les problèmes de financement des PME	3			3
162 A.2	Définition procédures de suivi entreprises	27	9	18	1
163 A.2	Suivi des entreprises (phases 1, 2 et 3)	135	27	108	1
163 A.2	Suivi des entreprises (phases 4, 5 et 6)	135	81	54	1
163 A.2	Suivi des entreprises (phases 7, 8 et 9)	135	27	108	1
211 A.2	Association des pilotes à la maîtrise d'œuvre (phases 1, 2 & 3)	31,5	31,5		1
211 A.2	Association des pilotes à la maîtrise d'œuvre (phases 4, 5 & 6)	31,5	9	22,5	1
211 A.2	Association des pilotes à la maîtrise d'œuvre (phases 7, 8 & 9)	31,5	31,5		1
121 B	Identification des sous-venteurs	4,5	3	1,5	1
122 B	Identification des entreprises à auditer	6	4,5	1,5	1
123 B	Réalisation des études de marché	6	4,5	1,5	1
125 B	Réalisation des études faisabilité	6	4,5	1,5	1
125-B	Réalisation des diagnostics des entreprises à auditer	5,25	4,5	0,75	1
126 B	Préparation des dossiers de joint-ventures	4	2,75	1,25	1
127 B	Etablissement des plans de financement	7	4	3	1
122 B.2	Identification des entreprises à auditer	12	6	6	1
123 B.2	Réalisation des études de marché	12	6	6	1
125 B.2	Réalisation des études faisabilité	12	6	6	1
125 B.2	Réalisation des diagnostics des entreprises à auditer	8,25	7,25	1	1
126 B.2	Préparation des dossiers de joint-ventures	7	4,75	2,25	1
127 B.2	Etablissement des plans de financement	12	4	8	1
133 C	Formation à la gestion des candidats entrepreneurs	10,5	6	4,5	1
133 C.2	Formation à la gestion des candidats entrepreneurs	17	3	14	1
172 B	Formation technique des candidats entrepreneurs	14	8	6	1
132 B.2	Formation technique des candidats entrepreneurs	22	4	18	1
143 E	Evaluation des risques des projets	7	4	3	1
143 E	Commande de matériel et formalisation des rapports avec partenaires étrangers	9	2,625	6	0,375
143 E	Réalisation d'audits des entreprises	15	5	10	1
143 E.2	Evaluation des risques des projets	12	4	8	1
143 E.2	Constitution juridique des entreprises	27	5,25	10	3,75
161 E.2	Création des sociétés de conseil des pilotes	4,5	3	1,5	1
121 X.2	Identification des sous-venteurs	4,5	3	1,5	1
124 X.2	Réalisation des études faisabilité	4	2,5	1,5	1
125 X.2	Préparation des dossiers de joint-ventures	2,25	1,4375	0,8125	1
143 X.2	Commande de matériel et formalisation des rapports avec partenaires étrangers	3,25	0,875	2,375	0,125
151 X.2	Activer les autorisations d'entreprises par commande de matériel	1,5	0,4375	1	0,0625
152 X.2	Aider les entrepreneurs à la mise en place des nouveaux outils et procédures	4	0,5	2,5	1
121 X.4	Identification des sous-venteurs	3	2	1	1
112 X.22	Formation initiale des pilotes	94	38	56	1
113 X.22	Recherche de personnes par pilotes	94	27	27	1
127 X.23	Etablissement des plans de financement	5,5	2	3,5	1
171 X.23	Capacité d'analyse financière permanente	17,5	6	5,5	6
172 X.23	Réalisation d'audits des entreprises	9	3	6	1
114 X.24	Sélection candidats entrepreneurs	3,5	2	1,5	1
134 X.24	Sélection des chefs d'entreprises	3,5	1	2,5	1
134 X.25	Formulation des programmes techniques de formation préparatoire	3	1,5	1,5	1
132 X.25	Formation technique des candidats entrepreneurs	3	1	2	1
122 X.25	Identification des entreprises à auditer	6	3	3	1
125 X.25	Réalisation des diagnostics des entreprises à auditer	12	5,25	6,75	1

ANNEXE D

- ANNEXE D 1 -

COURS-COORDONNE DES ACTIVITES DU PROJET		Total	N/N	N/N	N/N
No.2/1	Activite du Projet	N/N	en1	en2	en3
111 A	Recrutement des pilotes	10,5	7	3,5	
112 A	Formation initiale des pilotes	3	2	1	
112 X.22	Formation initiale des pilotes	54	36	18	
113 X.22	Recherche de personnes par pilotes	54	27	27	
114 A	Selection candidats entrepreneurs	3	1,5	1,5	
114 X.29	Selection candidats entrepreneurs	3,5	2	1,5	
121 A	Identification des sous-secteurs	3	2	1	
121 B	Identification des sous-secteurs	4,5	3	1,5	
121 X.2	Identification des sous-secteurs	4,5	3	1,5	
121 X.4	Identification des sous-secteurs	3	2	1	
122 A	Identification des entreprises à auditer	1,5	0,75	0,75	
122 B	Identification des entreprises à auditer	6	4,5	1,5	
122 B.2	Identification des entreprises à auditer	12	6	6	
122 X.25	Identification des entreprises à auditer	6	3	3	
123 A	Realisation des études de marchés	3	2,25	0,75	
123 B	Realisation des études de marchés	6	4,5	1,5	
123 B.2	Realisation des études de marchés	12	6	6	
124 B	Realisation des études faisabilité	6	4,5	1,5	
124 B.2	Realisation des études faisabilité	12	6	6	
124 X.3	Realisation des études faisabilité	4	2,5	1,5	
125 B	Realisation des diagnostics des entreprises à auditer	5,25	4,5	0,75	
125 B.2	Realisation des diagnostics des entreprises à auditer	0,25	2,25	6	
125 X.25	Realisation des diagnostics des entreprises à auditer	12	5,25	6,75	
126 A	Preparation des dossiers de joint-ventures	2	1,375	0,625	
126 B	Preparation des dossiers de joint-ventures	4	2,75	1,25	
126 B.2	Preparation des dossiers de joint-ventures	7	4,75	2,25	
126 X.3	Preparation des dossiers de joint-ventures	2,25	1,4375	0,8125	
127 A	Etablissement des plans de financement	1,5	0,75	0,75	
127 B	Etablissement des plans de financement	7	4	3	
127 B.2	Etablissement des plans de financement	12	4	8	
127 X.23	Etablissement des plans de financement	5,5	2	3,5	
128 E	Evaluation des risques des projets	7	4	3	
128 E.2	Evaluation des risques des projets	12	4	8	
129 A	Selection des projets par le Comité de Selection des Projets	6	2	4	
131 A	Formulation des programmes techniques de formation préparatoire	3	1,5	1,5	
131 X.25	Formulation des programmes techniques de formation préparatoire	3	1,5	1,5	
132 B	Formation technique des candidats entrepreneurs	14	8	6	
132 B.2	Formation technique des candidats entrepreneurs	22	4	18	
132 X.25	Formation technique des candidats entrepreneurs	3	1	2	
133 C	Formation à la gestion des candidats entrepreneurs	10,5	6	4,5	
133 C.2	Formation à la gestion des candidats entrepreneurs	17	3	14	
134 A	Selection des chefs d'entreprises	6	2	4	
134 X.24	Selection des chefs d'entreprises	3,5	1	2,5	
141 A	Matching entrepreneurs-projets	3	1	2	
142 E.2	Constitution juridique des entreprises	27	5,25	18	3,75
143 A	Commandes de matériel et formalisation des rapports avec partenaires étrangers	3	0,875	2	0,125
143 E	Commandes de matériel et formalisation des rapports avec partenaires étrangers	9	2,625	6	0,375
143 X.3	Commandes de matériel et formalisation des rapports avec partenaires étrangers	3,25	0,875	2,1875	0,1875
151 A	Activer les adhésions d'entreprises par commandes de matériel	1,5	0,4375	1	0,0625
151 X.3	Activer les adhésions d'entreprises par commandes de matériel	1,5	0,4375	1	0,0625
152 A	Associer les entrepreneurs à la mise en place des nouveaux outils et procédures	3	0,5	2	0,5
152 X.3	Associer les entrepreneurs à la mise en place des nouveaux outils et procédures	4	0,5	2,5	1
161 E.2	Création des sociétés de conseil des pilotes	4,5	3	1,5	
162 A	Elaboration des procédures de suivi des entreprises	6	2	4	
162 A.2	Définition procédures de suivi entreprises	27	9	18	
163 A.2	Suivi des entreprises (pages 1, 2 et 3)	136	27	108	
163 A.2	Suivi des entreprises (pages 4, 5 et 6)	136		81	54
163 A.2	Suivi des entreprises (pages 7, 8 et 9)	136		27	108
171 X.23	Capacité d'analyse financière permanente	17,5	6	5,5	6
172 A	Realisation d'audits des entreprises	3		1	2
172 E	Realisation d'audits des entreprises	15		5	10
172 X.23	Realisation d'audits des entreprises	9		3	6
173 A	Présentation des rapports d'audits au Comité d'Evaluation et de Suivi	6		2	4
211 A.2	Association des pilotes à la maîtrise d'œuvre (pages 1, 2 & 3)	31,5	31,5		
211 A.2	Association des pilotes à la maîtrise d'œuvre (pages 4, 5 & 6)	31,5	9	22,5	
211 A.2	Association des pilotes à la maîtrise d'œuvre (pages 7, 8 & 9)	31,5		31,5	
221 A	Création clubs de jeunes dirigeants d'entreprises	3		2	1
222 A	Création Sociétés de Gestion Humaine	3		1,5	1,5
223 A	Constitution Bourses de sous-traitance	6		2	4
224 A	Mise en place d'un panel d'informations sur les PME	3			3
225 A	Realisation d'enquêtes sur les problèmes de financement des PME	3			3

- ANNEXE D 1 -

No. 2/1	Première année										Deuxième année										11				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		21	22	23	24
111 A	00000000																								
112 A	00000000																								
112 L.22	00000000																								
113 L.22																									
114 A																									
114 L.25																									
121 A																									
121 B																									
121 L.2																									
121 L.4																									
122 A																									
122 B																									
122 B.2																									
122 L.25																									
123 A																									
123 B																									
123 B.2																									
124 B																									
124 B.2																									
124 L.3																									
125 B																									
125 B.2																									
125 L.25																									
126 A																									
126 B																									
126 B.2																									
126 L.3																									
127 A																									
127 B																									
127 B.2																									
127 L.23																									
128 E																									
128 L.2																									
129 A																									
129 A																									
129 L.25																									
130 B																									
130 B.2																									
130 L.25																									
130 C																									
130 C.2																									
130 A																									
130 L.25																									
141 A																									
142 L.2																									
143 A																									
143 E																									
143 L.3																									
144 A																									
144 L.3																									
145 A																									
145 L.3																									
146 A																									
146 L.2																									
147 A																									
147 L.2																									
147 L.23																									
148 A																									
149 A.2																									
149 L.2																									
149 L.2																									
149 L.2																									
149 L.2																									
149 L.2																									
149 L.2																									
149 L.2																									
149 L.2																									
149 L.2																									
149 L.2																									
149 L.2																									
149 L.2																									
149 L.2																									
149 L.2																									
149 L.2																									
149 L.2																									
149 L.2																									
149 L.2																									
149 L.2																									
149 L.2																									
149 L.2																									
149 L.2																									
149 L.2																									
149 L.2																									
149 L.2																									
149 L.2																									
149 L.2																									
149 L.2																									
149 L.2																									
149 L.2																									
149 L.2																									
149 L.2																									
149 L.2																									
149 L.2																									
149 L.2																									
149 L.2																									
149 L.2																									
149 L.2																									
149 L.2																									
149 L.2																									
149 L.2																									
149 L.2																									
149 L.2																									
149 L.2																									
149 L.2																									
149 L.2																									

- ANNEXE D 1 -

No. 2/1	Trottoir ambs											11	
	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35		36
111 A													
112 A													
112 L.22													
113 L.22													
114 A													
114 L.20													
121 A													
121 B													
121 L.2													
121 L.4													
122 A													
122 B													
122 B.2													
122 L.26													
123 A													
123 B													
123 B.2													
124 B													
124 B.2													
125 L.3													
125 B													
125 B.2													
125 L.26													
126 A													
126 B													
126 B.2													
126 L.3													
127 A													
127 B													
127 B.2													
127 L.23													
128 E													
128 E.2													
129 A													
131 A													
131 L.25													
132 B													
132 B.2													
132 L.25													
133 C													
133 C.2													
134 A													
134 L.20													
141 A													
142 E.2	+++++-----												
143 A	+												
143 E	+												
143 L.3	+												
151 A	+												
151 L.3	+												
152 A	+++++												
152 L.3	+++++												
161 E.2													
162 A													
162 A.2													
163 A.2	+++++-----												
163 A.2	+++++-----												
163 A.2	+++++-----												
171 L.23	+++++ +++++ +++++ +++++ +++++												
172 A	+++++ +++++ +++++ +++++												
172 E	+++++ +++++ +++++ +++++												
172 L.23	+++++ +++++ +++++ +++++												
173 A	+++++ +++++ +++++ +++++												
211 A.2													
211 A.2													
211 A.2													
221 A	+++++												
222 A	+++++ +++++												
223 A	+++++ +++++ +++++												
224 A	+++++ +++++ +++++ +++++ +++++												
225 A	+++++ +++++ +++++ +++++												

**TERMES DE REFERENCE SOUS-TRAITANCE NON-
ZAIROISE**

AUDITS ET CONTROLE

DUREE DE LA MISSION : 29 mois.

DUREE DE L'INTERVENTION : 18,5 mois.

VOLUME D'INTERVENTION GLOBAL : 31 H/M.

DATE D'ENTREE EN FONCTION : Septième mois.

LIEU DE LA MISSION : Kinshasa et régions (République du Zaïre).

RUTS DU PROJET : (1) Promotion du rôle des PME dans une relance économique décentralisée génératrice d'emplois et fondée sur l'intégration économique ; (2) amélioration de l'environnement institutionnel, juridique, de financement et d'appuis techniques des PMI/PMA, en vue d'assurer une viabilité accrue de ces entreprises, une maîtrise technologique et une capacité satisfaisante de maintenance industrielle.

ATTRIBUTIONS : Une société sous-traitante sera chargée des tâches d'audits et de contrôle du déroulement du Projet et des relations avec les partenaires étrangers (fournisseurs de matériel, partenaires des joint venture). Elle travaillera sous la supervision du CTP et du DN.

Elle devra en particulier :

- 1 - Evaluer les risques des projets en collaboration avec la société sous-traitante chargée de l'appui juridique et administratif ;
- 2 - Formaliser les relations juridiques avec les partenaires étrangers dans le cas de joint ventures, en liaison avec la société sous-traitante chargée de la maîtrise d'œuvre et l'expert en équipements industriels et joint ventures ;
- 3 - Réaliser trimestriellement une audit des entreprises créées ou modernisées en collaboration avec la société sous-traitante chargée de la maîtrise d'œuvre et l'expert en analyse financière.

**TERMES DE REFERENCE SOUS-TRAITANCE
ZAIROISE**

**IDENTIFICATION DE PROJETS
D'ENTREPRISES**

DUREE DE LA MISSION : 18,25 mois.

DUREE DE L'INTERVENTION : 18,25 mois.

VOLUME D'INTERVENTION GLOBAL : 95,25 H/M.

DATE D'ENTREE EN FONCTION : Quatrième mois.

LIEU DE LA MISSION : Kinshasa et régions (République du Zaïre).

BUTS DU PROJET : (1) Promotion du rôle des PME dans une relance économique décentralisée génératrice d'emplois et fondée sur l'intégration économique ; (2) amélioration de l'environnement institutionnel, juridique, de financement et d'appuis techniques des PMI/PMA, en vue d'assurer une viabilité accrue de ces entreprises, une maîtrise technologique et une capacité satisfaisante de maintenance industrielle.

ATTRIBUTIONS : La société sous-traitante zairoise chargée de l'identification des projets d'entreprises sera chargée d'identifier les opportunités de créations ou de modernisations d'entreprises et de les présenter à la maîtrise d'œuvre. Plus particulièrement, ses interventions seront les suivantes :

- Identifier les entreprises à moderniser en liaison avec la société sous-traitante non-zairoise chargée de l'identification, avec la société sous-traitante chargée de la maîtrise d'œuvre et avec l'expert en secteur informel;
- 2 - Réaliser des études de marché pour identifier les créneaux porteurs pour la création d'entreprises avec la société sous-traitante non-zairoise chargée de l'identification et avec la société sous-traitante chargée de la maîtrise d'œuvre ;
- 3 - Réaliser les études de faisabilité technique pour les projets identifiés avec la société sous-traitante non-zairoise chargée de l'identification;
- 4 - Réaliser les diagnostics industriels pour les entreprises à moderniser avec la société sous-traitante non-zairoise chargée de l'identification et avec l'expert en secteur informel ;
- 5 - Préparer les dossiers de joint-ventures avec la société sous-traitante non-zairoise chargée de l'identification et avec la société sous-traitante chargée de la maîtrise d'œuvre;

6 - Etablir les plans de financement des projets d'entreprises avec la société sous-traitante non-zairoise chargée de l'identification et avec la société sous-traitante chargée de la maîtrise d'œuvre;

Cette société sous-traitante sera placée sous l'autorité de la société sous-traitante chargée de la maîtrise d'œuvre.

**TERMES DE REFERENCE SOUS-TRAITANCE
ZAIROISE**

FORMATION A LA GESTION

DUREE DE LA MISSION : 16,5 mois.

DUREE DE L'INTERVENTION : 9 mois.

VOLUME D'INTERVENTION GLOBAL : 17 H/M.

DATE D'ENTREE EN FONCTION : Huitième mois.

LIEU DE LA MISSION : Kinshasa et régions (République du Zaïre).

BUTS DU PROJET : (1) Promotion du rôle des PME dans une relance économique décentralisée génératrice d'emplois et fondée sur l'intégration économique ; (2) amélioration de l'environnement institutionnel, juridique, de financement et d'appuis techniques des PMI/PMA, en vue d'assurer une viabilité accrue de ces entreprises, une maîtrise technologique et une capacité satisfaisante de maintenance industrielle.

ATTRIBUTIONS : La société sous-traitante zairoise chargée de la formation à la gestion interviendra en collaboration avec la société sous-traitante non-zairoise chargée de la formation à la gestion dans la gestion des candidats-entrepreneurs.

La société sous-traitante zairoise remplacera progressivement la société sous-traitante non-zairoise et agira seule dans la dernière partie de réalisation du Projet.

Cette société sous-traitante sera placée sous l'autorité de la société sous-traitante chargée de la maîtrise d'œuvre.

**TERMES DE REFERENCE SOUS-TRAITANCE
ZAIROISE**

FORMATION TECHNIQUE

DUREE DE LA MISSION : 16,5 mois.

DUREE DE L'INTERVENTION : 9 mois.

VOLUME D'INTERVENTION GLOBAL : 22 H/M.

DATE D'ENTREE EN FONCTION : Septième mois.

LIEU DE LA MISSION : Kinshasa (République du Zaïre)

BUTS DU PROJET : (1) Promotion du rôle des PME dans une relance économique décentralisée génératrice d'emplois et fondée sur l'intégration économique ; (2) amélioration de l'environnement institutionnel, juridique, de financement et d'appuis techniques des PMI/PMA, en vue d'assurer une viabilité accrue de ces entreprises, une maîtrise technologique et une capacité satisfaisante de maintenance industrielle.

ATTRIBUTIONS : La société sous-traitante zaïroise chargée de la formation technique interviendra en collaboration avec la société sous-traitante non-zaïroise chargée de la formation technique dans la formation technique des candidats-entrepreneurs.

La sous-traitance zaïroise remplacera progressivement la sous-traitance non-zaïroise et agira seule dans la dernière partie de la réalisation du Projet.

Cette société sera coordonnée par la société sous-traitante chargée de la maîtrise d'œuvre et supervisée par le CTP et le DN.

**TERMES DE REFERENCES SOUS-TRAITANCE
ZAIROISE**

**APPUI JURIDIQUE ET
ADMINISTRATIF**

DUREE DE LA MISSION : 27 mois.

DUREE DE L'INTERVENTION : 27 mois.

VOLUME D'INTERVENTION GLOBAL : 43,5 H/M.

DATE D'ENTREE EN FONCTION : Septième mois.

LIEU DE LA MISSION : Kinshasa et régions (République du Zaïre).

BUTS DU PROJET : (1) Promotion du rôle des PME dans une relance économique décentralisée génératrice d'emplois et fondée sur l'intégration économique ; (2) amélioration de l'environnement institutionnel, juridique, de financement et d'appuis techniques des PMI/PMA, en vue d'assurer une viabilité accrue de ces entreprises, une maîtrise technologique et une capacité satisfaisante de maintenance industrielle.

ATTRIBUTIONS : La société sous-traitante zairoise chargée de l'appui juridique et administratif interviendra auprès des PMI/PMA créées ou modernisées pour résoudre leurs problèmes juridiques et faciliter leurs relations avec l'administration. Elle devra en particulier :

- 1 - Evaluer les risques des projets d'entreprises en collaboration avec la société sous-traitante non-zairoise chargée des audits et contrôles ;
- 2 - Constituer juridiquement les entreprises ;
- 3 - Créer dans chacun des pôles envisagés 9 sociétés de conseil en gestion en charge du suivi des PME.

Cette société sera coordonnée par la société sous-traitante chargée de la maîtrise d'œuvre et sera sous la supervision du CTP et du DN.

TERMES DE REFERENCE

EXPERT ENVIRONNEMENT

DESIGNATION DU POSTE : Expert Environnement.

DUREE DE LA MISSION : 3 mois.

DUREE DE L'INTERVENTION : 3 mois.

DATE D'ENTREE EN FONCTION : Cinquième mois.

LIEU D'AFFECTATION : République du Zaïre (Kinshasa et régions).

BUTS DU PROJET : (1) Promotion du rôle des PME dans une relance économique décentralisée génératrice d'emplois et fondée sur l'intégration économique ; (2) amélioration de l'environnement institutionnel, juridique, de financement et d'appuis techniques des PMI/PMA, en vue d'assurer une viabilité accrue de ces entreprises, une maîtrise technologique et une capacité satisfaisante de maintenance industrielle.

ATTRIBUTIONS : L'expert en Environnement travaillera avec la société sous-traitante chargée de l'identification de projets d'entreprises et l'expert en projets agricoles et agro-alimentaires, d'une part pour la définition des sous-secteurs dans lesquels des entreprises seront créées ou modernisées, d'autre part au moment de la définition des activités développées. Il veillera à la prise en compte des notions de protection des milieux naturels et de conservation des ressources naturelles.

QUALIFICATION ET EXPERIENCE REQUISES : Universitaire avec expérience en Afrique.

LANGUE REQUISE : Français.

TERMES DE REFERENCE

EXPERT SECTEUR INFORMEL

DESIGNATION DU POSTE : Expert Secteur informel.

DUREE DE LA MISSION : 18 mois.

DUREE DE L'INTERVENTION : 18 mois.

DATE D'ENTREE EN FONCTION : Quatrième mois.

LIEU D'AFFECTATION : République du Zaïre (Kinshasa et régions).

BUTS DU PROJET : (1) Promotion du rôle des PME dans une relance économique décentralisée génératrice d'emplois et fondée sur l'intégration économique ; (2) amélioration de l'environnement institutionnel, juridique, de financement et d'appuis techniques des PMI/PMA, en vue d'assurer une viabilité accrue de ces entreprises, une maîtrise technologique et une capacité satisfaisante de maintenance industrielle.

ATTRIBUTIONS : L'expert du secteur informel travaillera avec la société sous-traitante chargée de l'identification de projets d'entreprises, pour identifier des entreprises performantes du secteur informel susceptibles de bénéficier de l'appui du Projet pour être renforcées et accélérer au secteur moderne de l'économie nationale.

QUALIFICATION ET EXPERIENCE REQUISES : Universitaire pouvant justifier d'expériences dans des travaux liés au secteur informel.

LANGUE REQUISE : Français et langue nationale.

TERMES DE REFERENCE

**EXPERT PROMOTION DES FEMMES
ENTREPRENEURS**

DESIGNATION DU POSTE : Expert Promotion des femmes entrepreneurs.

DUREE DE LA MISSION : 19 mois.

DUREE DE L'INTERVENTION : 7 mois.

DATE D'ENTREE EN FONCTION : Sixième mois.

LIEU D'AFFECTATION : République du Zaïre (Kinshasa et régions).

BUTS DU PROJET : (1) Promotion du rôle des PME dans une relance économique décentralisée génératrice d'emplois et fondée sur l'intégration économique ; (2) amélioration de l'environnement institutionnel, juridique, de financement et d'appuis techniques des PMI/PMA, en vue d'assurer une viabilité accrue de ces entreprises, une maîtrise technologique et une capacité satisfaisante de maintenance industrielle.

ATTRIBUTIONS : L'expert en Promotion des femmes entrepreneurs travaillera en liaison avec les sociétés sous-traitantes chargée de l'identification de projets d'entreprises, l'expert du secteur informel, les pilotes et la Maîtrise d'œuvre et sous la supervision du CTP et du DN.

Il sera chargé de la prise en compte des objectifs de promotion de femmes entrepreneurs dans le choix des activités faisant l'objet de créations ou de modernisation d'entreprises. Il apportera également son concours à la sélection des candidats entrepreneurs.

QUALIFICATION ET EXPERIENCE REQUISES : Psychologue ou sociologue, avec expérience de différents aspects des programmes sociaux dirigés vers les femmes entrepreneurs.

LANGUE REQUISE : Français et langue nationale.

ANNEXE F

**MECANISMES DE CONTROLE DES CIRCULATIONS
DE FONDS DU PROJET**

**1-ASSISTANCE TECHNIQUE PNUD/ONU: UTILISATION DES LIGNES
BUDGETAIRES DU PROJET**

Utilisation des mécanismes de paiement des Nations-Unies.

En ce qui concerne les sociétés sous-traitance, les paiements des prestations sera subordonné à la signature, par la Maîtrise d'oeuvre, d'états de situation indiquant que les prestations demandées pendant la période considérée ont été accomplies. La signature de cet état sera le fait d'une personne nommément désignée par la Maîtrise d'oeuvre comme son représentant financier: cette personne engagera la responsabilité financière de la maîtrise d'oeuvre par sa signature.

2-FONDS DESTINES AUX ENTREPRISES

Ces fonds sont tirés de lignes de financement extérieures affectées aux entreprises créées et modernisées.

Etape 1: Accord avec un Bailleur

Un compte en devises rémunéré ouvert sur les livres de la Banque du Zaïre au nom du Projet (Compte A); ce compte groupe l'ensemble des financements disponibles pour le Projet.

Etape 2: Accords du Comité d'engagement sur les "matchings" entrepreneurs-projets

Le compte A est débité sur signature du Représentant du PNUD accompagnée, comme justificatif, du procès verbal -signé des participants- de la réunion du Comité d'engagement décidant de plusieurs allocations de fonds à des créations/modernisations d'entreprises

Un compte d'attente ouvert également sur les livres de la Banque du Zaïre (Compte B) est crédité par ce débit: ce compte groupe donc les allocations destinées aux entreprises dont le principe de création a été décidé par la Comité d'engagement.

Le compte B sert d'attente entre le moment où la décision de création a été prise et celui où les opérations effectives de création commencent. Il sert de tampon entre le compte A (localité des fonds) et le compte ouvert au nom de l'entreprise.

Etape 3: Commencement du montage du dossier de constitution d'une société

Dès que le montage du dossier de constitution de l'entreprise apparaît possible le compte B est débité par la signature conjointe du CTP et du BEDIPE

Un compte en devises rémunéré sur les livres de la Banque du Zaïre (Compte C-xyz) est ouvert au nom de l'entreprise à créer

Etape 4: Constitution de la société

Ouverture auprès de la banque commerciale choisie de 3 comptes au nom de l'entreprise:

compte 1 (compte bloqué en zaires): ce compte recueille le capital de la future société.

Les fonds proviennent d'un débit du compte C-xyz de la Banque du Zaïre; ce débit se fait sur signature du BEDIPE et du représentant financier de la maîtrise d'oeuvre

Le compte 1 reste bloqué jusqu'à la fin de la constitution. A ce moment les fonds sont virés *automatiquement* par la banque au compte 2;

compte 2 (en zaires): fonctionne sous la double signature de l'entrepreneur et du représentant financier de la maîtrise d'oeuvre; ce compte stocke les fonds en attente d'être dépensés pour l'installation de l'entreprise.

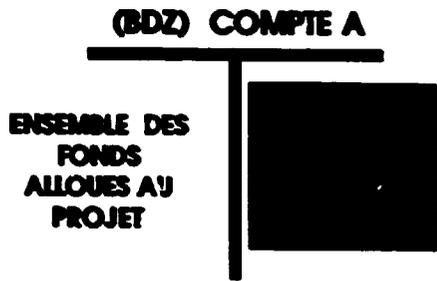
compte 3 (en Zaires): c'est le compte courant normal de l'entreprise. Il fonctionne sous la signature unique de l'entrepreneur

Etape 4: Commande de matériel

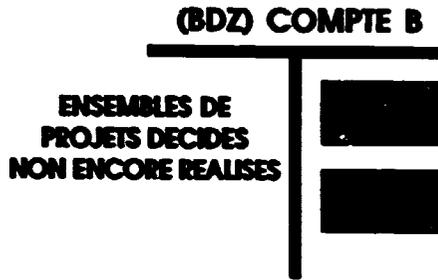
Débit du compte C-xyz par le représentant financier de la Maîtrise d'oeuvre et le BEDIPE et paiement direct du fournisseur étranger

Etape 5: Recrutement de collaborateurs, premières dépenses

Approvisionnement du compte 2 de l'entreprise par débit du compte A et débit de ce compte progressivement pour crédit compte 3 et utilisation par l'entrepreneur.



RES-REP PNUD
ET
COMITE D'ENGAGEMENT



CTP / DN
+
BEDEPE

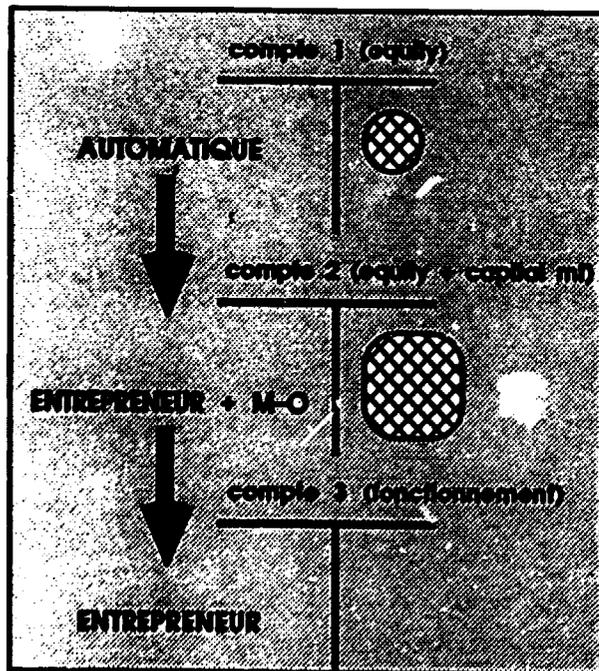


(BDZ) COMPTE C-xyz

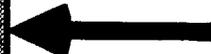
PROJET EN COURS DE REALISATION



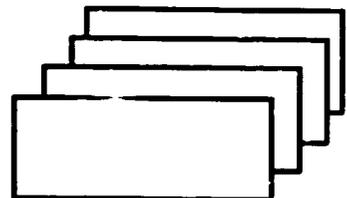
BANQUE COMMERCIALE



M-O + BEDEPE



M-O + BEDEPE



FOURNISSEURS
MATERIEL