



Paris, le 8 août 1994

BORDEREAU D'ENVOI

AGENCE DE COOPÉRATION
CULTURELLE ET TECHNIQUE

13, QUAI ANDRE CITROEN - 75015 PARIS

TÉL. : 44.37.33.00

TELEX AGELOOP 201 916 F

TÉLÉCOPIE : 45.79.14.98

A l'attention de
Monsieur le Secrétaire Général

N° 55/DG/sr



DIRECTION GÉNÉRALE
DE LA COOPÉRATION TECHNIQUE
ET DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

*À garder en
instance pour
l'information
du DG.
09/08/94*

DÉSIGNATION DES PIÈCES

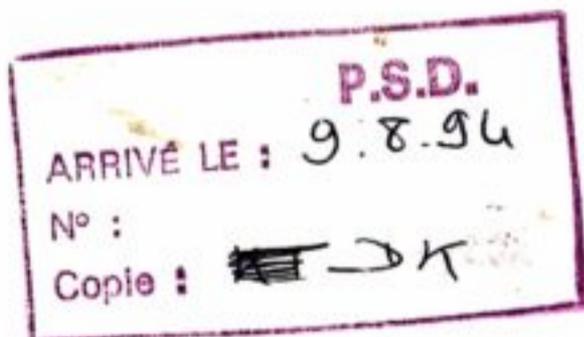
NOMBRE

OBSERVATIONS

je vous prie de trouver ci-joint,
le rapport de la mission effectuée
par Monsieur Mohamed DIARRA
dans le cadre de la coopération ACCT/
ONUDI en Guinée, Guinée Bissau et au Mali
du 5 au 17 juillet 1994.

1

Pour attribution



Copie pour information :
M. KETTANI DG/PSD
M. le Directeur de Cabinet

Alfred RAKOTONJANAHARY
Directeur Général
de la Coopération Technique
et du Développement Économique

I - SYNTHESE DE LA MISSION

La mission avait pour objet :

- d'apprécier les résultats de la première phase des projets suivants et de recueillir des éléments nécessaires à leur poursuite :
 - ◇ Mobilisation des ressources d'investissement pour la création ou la réhabilitation de PME-PMI ;
 - ◇ Intégration de la femme au développement agro-industriel : séchage solaire des fruits et légumes ;
- de préparer la mise en oeuvre du projet de soutien au micro-entreprise des femmes fumeuses de poissons en Guinée ;
- de recueillir les informations sur la mobilisation de l'épargne dans les pays couverts par la mission.

Elle aura permis :

① Concernant le *programme sous-régional de mobilisation des ressources d'investissement* :

- de faire le point de la situation du projet après 6 mois de suspension de ses activités ;
- de recueillir les éléments pour l'élaboration de la deuxième phase qui devrait conduire à :
 - ◇ à la mise en place d'un fonds de financement direct des PME-PMI auprès de banques identifiées dans les 3 pays ;
 - ◇ à la constitution d'un comité de gestion de ce fonds ;
 - ◇ à l'attribution de prêts, prioritairement aux projets sélectionnés à l'issue de la première phase ;
 - ◇ au renforcement des capacités de sélection, de formation et de suivi des cellules déjà constituées.

② *Concernant le projet d'intégration de la femme au développement agro-industriel : séchage solaire des fruits et légumes.*

- de constater que le problème de la technique de séchage n'est pas résolu en Guinée et que le projet ne peut pas, dans ces conditions, conduire à la création d'une entreprise performante ;
- de noter l'impatience de la partie malienne qui considère que toutes les conditions exigées par l'expert international du projet sont réunies pour qu'une entreprise de séchage voit le jour au Mali.

③ *Concernant le soutien aux micro-entreprises de femmes fumeuses de poissons*

- de préparer l'accord cadre que les 3 parties (Guinée, Nouveau-Brunswick, ACCT) devraient signer avant le démarrage du projet ;
- de recueillir les informations sollicitées par la directrice présente ;
- de donner connaissance de la version du document de projet au directeur de l'Office de promotion de la pêche artisanale, organisme de tutelle du projet.

④ *Concernant la mobilisation de l'épargne*

- de s'informer sur les deux expériences d'épargne et de crédit en milieu rural en Guinée.

En somme, le bon déroulement de la mission n'aura été perturbé que vers sa fin par les difficultés de liaison aérienne. Ces difficultés n'ont pas permis de respecter les rendez-vous pris à Dakar où la mission n'a pu arriver que le samedi 16 juillet.

Elle aura suscité beaucoup d'espoirs non seulement auprès des autorités politiques mais aussi des responsables techniques, des promoteurs et des banques. Cet espoir devrait être rapidement comblé par les mesures proposées dans le présent rapport et qui visent :

- ◇ à conclure rapidement une entente avec l'ONUDI pour l'exécution de la deuxième phase du projet PME-PMI prévoyant la mise en place du fonds de financement ;
- ◇ à réclamer le rapport de l'expert international engagé pour l'étude du projet "Séchage solaire de fruits et légumes" ;
- ◇ à conclure rapidement l'entente tripartite ainsi que le contrat de la directrice du projet "Soutien aux femmes fumeuses de poissons.

II - DEROULEMENT DE LA MISSION

Dans chacun des 3 pays, la mission a procédé à l'audition des responsables techniques des projets, à celle des bénéficiaires avant de prendre contact avec les institutions bancaires et les autres projets susceptibles d'influencer l'action future à quelque titre que ce soit.

La liste des personnes rencontrées est annexée au présent rapport.

2.1.1 : Mobilisation des ressources d'investissement

Le contexte

Les différentes séances de travail ont permis de recueillir les éléments suivants sur le contexte général du financement des PME-PMI en Guinée.

Pendant vingt ans l'investissement privé a été découragé voire prohibé dans ce pays. Depuis 1984, le nouveau pouvoir a pris plusieurs initiatives pour l'encourager. Cette récente expérience n'a pas été très heureuse.

En effet, une ligne de crédit IDA a été mise en place et a permis de financer une cinquantaine de projets dont les promoteurs ont connu les pires difficultés pour avoir accepté de supporter le risque de change.

Les résultats du BARAF (Bureau d'aide à la reconversion des agents de la fonction publique) financé par la Caisse française de développement (CFD) ont été encore plus catastrophiques, les bénéficiaires du financement ayant purement et simplement refusé de rembourser les prêts accordés, lesquels prêts étaient garantis auprès des banques de la place par un fonds CFD.

Parmi les problèmes actuels du financement des PME-PMI, on note :

- la difficulté pour les promoteurs de constituer un apport personnel équivalent à 20 % du coût des investissements ;
- la difficulté de constituer des garanties immobilières en l'absence de systèmes fonciers permettant l'inscription d'hypothèques et la réalisation de ces garanties ;
- l'insuffisante formation des entrepreneurs au métier de gestionnaire et de chef d'entreprise ;
- l'attitude réservée des banques face aux promoteurs.

Un seul système de financement des entreprises fonctionne réellement à ce jour avec satisfaction. Il s'agit du *programme d'assistance intégrée* aux PME en régions guinéennes qui reposent sur un mécanisme de financement de type "revolving" et qui a permis à ce jour de créer une cinquantaine de PME sur l'ensemble du territoire, de former 26 cadres en matière d'assistance et de promotion des PME.

Le projet ACCT/ONUDI de mobilisation des ressources d'investissement dont la première phase est terminée a permis de :

- former une douzaine de cadres nationaux à l'assistance aux promoteurs ;
- sélectionner 20 couples projets/promoteurs à des degrés de préparation différents ;
- créer une cellule équipée et dirigée par des cadres compétents pour procéder à la sélection des projets et des promoteurs ;
- donner aux promoteurs sélectionnés une formation adéquate en gestion de projet.

Ainsi dans sa première phase le projet semble avoir atteint ses objectifs.

Placé sous la tutelle de l'Office de promotion des investissements privés (OPIP) comme le programme d'assistance intégrée, il se distingue de ce dernier par la formation qu'il donne aux promoteurs sélectionnés. Cette formation, jugée de très grande qualité est considérée comme indispensable par les promoteurs et comme une garantie de la bonne gestion future de l'entreprise à créer.

Recommandations

La phase 2 du projet devrait être conçue en s'inspirant des facteurs constitutifs du succès que connaît le programme d'assistance intégrée à savoir :

- renforcement des capacités d'intervention de la cellule par la formation de ses cadres, l'installation de logiciels performants et la dotation en équipements (fax, véhicule de liaison notamment) ;
- rigueur extrême dans la sélection des promoteurs et des projets ;
- formation de qualité au profit des promoteurs sélectionnés ;
- mise en place d'un fonds auto renouvelable (revolving) avec un comité de gestion composé : d'un représentant de l'ACCT, de l'ONUDI, de la banque domiciliaire du fonds, du responsable de la cellule d'assistance aux promoteurs et du Directeur général de l'OPIP.

La Banque internationale du commerce et de l'industrie de Guinée (BICIGUI) est la seule susceptible d'accueillir ce fonds. Filiale de la BNP, elle a une gestion saine et dispose d'un réseau d'agences couvrant l'ensemble du pays. Elle justifie par ailleurs d'une expérience de gestion de ce type de fonds (celui du programme d'assistance intégrée aux PME). Elle est disposée à rémunérer le montant disponible sur le compte et à percevoir une rémunération pour charges de gestion. La domiciliation de ce fonds devrait faire l'objet d'un protocole d'accord entre elle et l'ACCT.

Le montant des prêts accordés par ce fonds pourrait être fixé en fonction des dispositions prévues par le programme d'assistance intégrée afin d'organiser ainsi la complémentarité entre les deux mécanismes.

Le tout pourrait être mis en place pour être opérationnel en octobre 1994.

2.1.2 : Séchage solaire des fruits et légumes

Les informations recueillies auprès de la Direction nationale des industries et de la délégation de l'APEK (Association pour la promotion économique de Kindia) permettent de considérer que :

- la matière première existe en abondance et à des coûts insignifiants ;
- le marché de fruits et légumes séchés existe à l'exportation ; la firme privée BIO-GUINEE productrice et exportatrice a des difficultés à satisfaire toutes les commandes qu'elle reçoit ;
- l'APEK, promoteur du projet est disposée à investir en partenariat avec Loire Atlantique Coopération et éventuellement avec BIO-GUINEE dont le promoteur envisage de céder son affaire à des promoteurs nationaux ;
- l'approche proposée par l'expert international de ce projet vise à transformer l'unité de production artisanale de l'APEK en une unité performante s'avère être une impasse dans la mesure où le procédé technique qu'il suggère est mauvais (les fruits cuisent plutôt que de sécher) ;
- les sources d'énergie utilisées par cette unité (électricité et gasoil) grèvent les coûts de production et ne permettent pas d'envisager leur commercialisation.

Recommandations

- Il conviendrait d'attendre le rapport définitif de l'expert international avant toute suite à donner à ce projet en Guinée bien que l'approche proposée par l'expert international paraisse d'ores et déjà vouée à l'échec.
- Il y aurait lieu ensuite d'orienter le projet vers la création d'une unité comparable à celle de BIO-GUINEE ou avec une technologie moins onéreuse ; dans ce cas les promoteurs devraient approcher notre projet de mobilisation des ressources d'investissement pour la création de PME-PMI.
- J'ai ordonné le paiement de la deuxième tranche des honoraires de l'expert national requis pour collaborer à l'étude du projet, conformément au contrat signé. En effet, son rapport a été transmis depuis avril 1994 et cet envoi est resté sans suite de la part de l'ACCT.

2.1.3 : Soutien aux micro-entreprises de femmes fumeuses de poissons

La version finale du document de projet élaboré en novembre 1993 n'avait pas été transmise à Mr KEITA avant la mission. J'ai pris bonne note de ses observations sur ce document et qui visent à :

- réajuster à la hausse le prix des moteurs ;
- acquérir sur place un véhicule 4 x 4 double cabine ;
- proposer l'acquisition en 1995 d'un camion de transport de 2 tonnes;
- souligner l'importance de la formation coopérative à dispenser aux femmes et la nécessité pour elles d'acquérir ainsi une capacité de gestion autonome ;
- proposer l'instauration d'un système de crédit solidaire par groupe de 5 femmes maximum.

La Guinée a une expérience en matière d'organisation des femmes fumeuses de poissons à travers le centre de fumage de Bonfi qui exporte annuellement environ 500 tonnes de produits.

Recommandations

- ❑ Les éléments de l'accord-cadre tripartite ont été discutés avec Mr KEITA. Il conviendrait de le finaliser rapidement pour signature par les 3 parties.
- ❑ C'est après cette signature que devraient intervenir la conclusion du contrat d'engagement de la Directrice du projet et la formulation par la partie guinéenne, d'une demande de financement de certains aspects du projet par le PSD.
- ❑ Faire démarrer le projet au plus tard en septembre 1994, les autorités guinéennes déconseillant formellement l'arrivée de la Directrice du projet au cours du mois d'août (mois particulièrement pluvieux correspondant à une baisse des activités).

2.1.4 : Mobilisation de l'épargne

La mission a été mise à profit pour s'informer des expériences de mobilisation de l'épargne. Deux expériences intéressantes sont en cours et connaissent un grand succès : le Crédit rural de Guinée et le Crédit mutuel. Le premier sur lequel nous avons eu des informations fournies a été créé en 1989 et affiche aujourd'hui un résultat de 1,5 milliards de francs guinéen d'épargne.

2.2.1 : Mobilisation des ressources d'investissement pour les PME-PMI

Les résultats atteints sont semblables à ceux de la Guinée :

- une dizaine de cadres nationaux formés ;
- sélection d'une vingtaine de projets et de promoteurs dans les domaines de l'agro-alimentaire du textile et des matériaux de construction ; compte-tenu de la dévaluation du franc CFA intervenue en janvier, les projets ont besoin d'être actualisés ;
- formation de 18 promoteurs pendant 3 semaines ;
- constitution d'une base de données sur les secteurs porteurs (bâtiment, aliments du bétail, confection, outillage et matériel agricole.

Recommandations

- L'actualisation des études faites sur les projets sélectionnés devrait faire l'objet d'une requête adressée au PSD. Il conviendrait d'y donner une suite favorable. C'est après cette actualisation que le financement de ces projets pourra se faire.
- La phase 2 du projet pourra être envisagé selon le même schéma qu'en Guinée. La Banque malienne de crédits et de dépôts (BMCD) est la banque la mieux indiquée pour domicilier notre fonds. C'est la seule de la place qui a une gestion saine et un réseau suffisamment développé pour répondre à nos besoins. Cette banque appartient au Groupe Crédit Lyonnais.

Elle justifie d'une expérience en matière de financement de PME-PMI. Elle dispose en effet de fonds empruntés auprès de la BOAD (1 milliard de FCFA), le fonds de promotion et d'appui aux PME (PAPME) financé par le Canada y est domicilié. Elle a constitué en son sein une cellule d'investissement chargée d'étudier les dossiers de projets sollicitant l'un de ces fonds.

Toutefois, la Banque connaît actuellement une situation de surliquidité (une somme importante de ressources inemployées) liée non seulement à la dévaluation mais aussi à la baisse des taux d'intérêt. Cette situation conjoncturelle ne lui permet pas d'envisager la rémunération du dépôt de

notre fonds, mais elle reste disposée à examiner avec nous les modalités de gestion susceptibles de préserver au maximum l'intégrité de ce fonds malgré la perception de frais de gestion qu'elle envisage de facturer en pourcentage des prêts qui seront octroyés.

Il conviendrait donc de poursuivre les négociations avec cette banque.

2.2.2 : Séchage de fruits et légumes

Les entretiens avec le directeur national des industries ont permis d'enregistrer la disponibilité de partenaires maliens bien identifiés qui ont par ailleurs signé un contrat pour la production de fruits et légumes et leur transformation par séchage pour l'exportation. Tous ces éléments ont été fournis à l'expert international du projet dont le rapport est attendu avec beaucoup d'impatience par la partie malienne.

Les pièces justificatives de l'utilisation de la contribution accordée à la Direction nationale des industries pour le financement des études ont été fournies à l'ACCT depuis plusieurs mois. A ce jour, elle n'en a pas accusé réception pas plus qu'elle n'a réclamé le renvoi du solde disponible depuis novembre 1993.

Recommandations

- réclamer le rapport de l'expert ;
- Accuser réception des justificatifs de dépenses effectués par la DNI et demander le reversement au profit de l'ACCT du solde disponible.
- Prendre, au vu du rapport, une décision en concertation avec l'ONUDI sur la suite à donner à ce projet.

2.1.1 : Mobilisation des ressources d'investissement

Malgré les résultats proclamés (formation d'une quinzaine de cadres et de 20 promoteurs, sélection d'une vingtaine de projets), l'exécution de la première phase du projet semble s'être faite dans des conditions difficiles :

- difficultés d'action de l'expert national,
- manque d'électricité, de téléphone et de moyens de déplacement,
- manque de service d'appui au projet, contrairement à la situation dans les deux pays précédents où l'OPIP et le CAPES ont servi de structures d'appui efficaces,
- absence de véritables promoteurs dans le pays, l'investissement privé ayant été encouragé au cours des 2 ou 3 années précédentes,
- livraison tardive du matériel informatique par ailleurs non encore payé pour des raisons encore confuses.

Tout cela explique le retard accusé dans l'exécution du projet et le peu de crédibilité des projets et des promoteurs sélectionnés.

Malgré tout, les responsables techniques et politiques souhaitent que la phase 2 soit entreprise avec un appui institutionnel important au profit de la cellule d'assistance déjà constituée ainsi que la consolidation des autres acquis du projet notamment par la formation des cadres et des promoteurs.

La mise en oeuvre de cette deuxième phase devrait tenir compte de l'expérience du projet PNUD-ONUDI d'appui institutionnel à la Direction générale de l'industrie (DGI) dont l'achèvement est prévu en septembre 1994. Initialement prévu pour renforcer les capacités de préparation et d'étude de faisabilité de projet par la DNI, ce projet a été réorienté, au vu du succès que connaît le programme d'assistance intégrée aux PME en Guinée-Conakry, vers le financement direct de petits voire de minuscules projets d'investissement privé. Démarré réellement en 1992-1993 avec un fonds de 150 000 \$US, ce projet a permis de financer à ce jour 30 investissements de moins de 20 000 \$US chacun. Le fonds est géré selon la même formule que le programme d'assistance intégrée de Guinée-Conakry, c'est-à-dire avec un comité de gestion au sein duquel siège entre autres, un représentant de la Banque domiciliatrice du fonds.

Recommandations

- La deuxième phase de notre projet devrait tenir compte des résultats de l'action PNUD-ONUDI.
- Les financements à accorder devraient viser prioritairement des micro-entreprises compte tenu de l'environnement national et du manque d'expérience des promoteurs nationaux.
- Les négociations doivent être poursuivies avec la Banque TOTTA & ACORES, seule banque commerciale fonctionnant efficacement dans le pays et justifiant d'une expérience de gestion d'un fonds semblable à celui dont la mise en place est envisagée. Elle gère celui du projet PNUD-ONUDI. Elle est disposée à recevoir celui de l'ACCT contre perception de charges de 0,75 % prélevées trimestriellement, soit 3 % l'an. En contrepartie elle participerait à la gestion du fonds dont les ressources non encore affectées seraient placées sur le marché des capitaux de New-York au taux LIBOR (4 % actuellement).
- Le paiement du matériel informatique livré devrait être effectué pour obtenir la fourniture de l'ordinateur portable sans lequel la cellule d'assistance aux promoteurs serait paralysée en raison du manque d'électricité dans les bureaux de la DGI. Par ailleurs, il conviendrait de procéder au remplacement de l'onduleur volé il y a un mois environ.
- Le Gouvernement prévoit la mise en place d'une fondation nationale pour le développement industriel à laquelle serait confiés, à l'abri de toute influence politique, les fonds destinés à la promotion et au financement des investissements privés en Guinée-Bissau (fonds suédois, de l'USAID, du PNUD, ...). Notre fonds pourrait être confié à long terme à cette fondation si elle s'avèrait performante.

J'ai indiqué à Mr FURTADO (DGI) que le règlement des difficultés liées au choix et à l'efficacité de l'expert national constituait pour l'ACCT un préalable à l'initiation de la deuxième phase du projet. Sa décision est attendue sur ce point.

J. A. R. A.