PN-AAZ-560

55521

PLAN D'EXPLOITATION POUR LE
CENTRE NATIONAL DE PROMOTION DES INVESTISSEMENTS PRIVES
(CNPIP)

Janvier 1986

Equator Advisory Services Limited
111 Charter Oak Avenue
Hartford, CT 06106

TABLE DES MATIERES

	<u>Page</u>
I. <u>MISSION DU CNPIP</u>	1
A. Origines du CNPIP	1
B. Mission du CNPIP	2
C. Parametres d'une stratégie de développement	3
II. <u>ORGANISATION ET GESTION DU CNPIP</u>	10
A. Programme Général	10
B. Organisation du CNPIP	14
C. Développement et gestion des ressources humaines	18
III. <u>PLAN D'EXPLOITATION A COURT TERME</u>	25
A. Introduction	25
B. Division Administration	26
C. Division Recherches et Documentation	29
D. Division Projets	36
E. Division Promotion	43
IV. <u>PLAN D'EXPLOITATION A MOYEN TERME</u>	50
A. Introduction	50
B. Activités à moyen terme	52
C. Prévisions financières	58

I. MISSION DU CNPIP

A. ORIGINES DU CNPIP

Les origines du CNPIP datent de 1982, lorsqu'un dialogue au plus haut niveau s'instaura entre les gouvernements guinéen et américain sur le rôle que pourraient jouer les investisseurs américains dans le programme de développement de la Guinée. L'accent a été mis en particulier sur le potentiel agro-industriel du pays. A la suite d'une rencontre entre les deux chefs d'état, une mission d'experts américains fut envoyée en Guinée par le Président Reagan en 1983 pour identifier des opportunités concrètes d'investissement dans ce domaine.

La mission a décidé d'examiner une dizaine de projets susceptibles de faire l'objet d'une étude plus approfondie, et a recommandé la création d'une institution ayant pour vocation initiale de procéder à la réalisation d'un programme de recherches et à la promotion des études de projet qui en ressortiraient. Le 30 décembre 1983, l'Office National de Promotion des Agro-Industries (ONPAI) fut créé par décret présidentiel. Un accord de subvention fut signé en janvier 1984 entre l'USAID et le gouvernement guinéen pour assurer sur deux ans l'assistance financière et technique nécessaire à la mise sur pied de l'Office et à la réalisation du programme dit "projet préparatoire en agribusiness" (PPA). Suite à un appel d'offres, un contrat d'assistance technique fut conclu en décembre 1984 avec le bureau d'études Chemonics International Inc. en vue de fournir l'encadrement d'un conseiller résident et des experts ponctuels. Un avenant à l'accord de subvention entre l'USAID et le gouvernement, conclu en novembre 1985, a sensiblement augmenté le budget affecté au PPA.

Etant donné l'évolution favorable du climat des investissements en Guinée, le décret présidentiel 269 du 13 novembre 1985 a remplacé l'ONPAI par le Centre National de Promotion des Investissements Privés (le CNPIP), sur proposition du Ministère d'Etat, chargé du Plan et des Ressources Naturelles. Selon les termes de l'ordonnance, le CNPIP est un organisme public doté de la personnalité juridique et jouissant de l'autonomie financière dans l'exercice de ses attributions, sous la tutelle dudit ministère.

Quoique le CNPIP se concentre toujours sur l'exécution du PPA, ses attributions sont maintenant plus larges. Son objet légal est "d'étudier, de créer et de veiller à la promotion de projets visant à encourager l'investissement privé étranger" en Guinée. Ses pouvoirs particuliers sont énumérés dans l'ordonnance. Grâce à la présence des personnes qui ont contribué au développement de l'ONPAI et à la création du CNPIP (dont son Directeur général, qui fut à l'origine du dialogue américo-guinéen en tant qu'Ambassadeur aux Etats-Unis entre 1980 et 1983, et les principaux responsables au niveau de

l'Administration guinéenne et de l'USAID), il est possible de définir dans un esprit certain de synthèse la mission et les principaux objectifs de cette institution.

B. MISSION DU CNPIP

1. Introduction

Il est utile de définir la mission du CNPIP afin de délimiter son champ d'action à court terme et de prévoir son rayonnement dans le futur.

Tout d'abord, la mission spécifie les lignes d'action directrices poursuivies par le Centre. Elle exprime sa raison d'être, les services qu'il offre, et les clients auxquels il s'adresse, ainsi que le degré de continuité prévu dans son développement.

Dans le cas du CNPIP, vu l'environnement complexe et changeant dans lequel il évolue, il est important de souligner la souplesse nécessaire à l'accomplissement de sa mission. Comme le cadre institutionnel est incertain, il est difficile et prématuré de définir de manière absolue le statut, l'envergure et la position du CNPIP relative aux autres institutions existantes, car il joue et continuera à jouer un rôle parallèle ou complémentaire à plusieurs d'entre elles (voir le Tableau 1).

2. Définition de la mission

La mission du CNPIP est de développer et de gérer, à court, moyen et long terme, un programme d'identification et de promotion de projets d'investissement privé, et d'assurer, directement et indirectement, toute assistance encourageant cette initiative.

Les principaux objectifs du CNPIP sont dès lors:

- a. d'encourager l'expansion des investissements privés en Guinée, en
 - o y attirant les capitaux étrangers
 - o fournissant aux investisseurs étrangers toute assistance susceptible de faciliter leur prospection, implantation et exploitation en Guinée
- b. de participer en tant qu'agent exécutif, conseiller, bureau d'études ou dans toute autre capacité jugée utile, à la conception et à l'exécution de tout

programme d'assistance financière ou technique pertinent proposé par l'Administration, les bailleurs de fonds, et le secteur privé lui-même

- c. de poursuivre une stratégie de développement qui lui permettra de mobiliser et de gérer, en toute autonomie, les ressources nécessaires à l'accomplissement de ses objectifs ainsi qu'à l'assurance de la pérennité de l'institution.

C. PARAMETRES D'UNE STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT

1. Climat des investissements

En tant qu'organisme de promotion et d'assistance, le CNPIP doit tenir compte des facteurs qui détermineront l'évolution de la situation compétitive de la Guinée vis-à-vis des autres pays qui lui font concurrence dans l'attraction des capitaux d'investissement étrangers.

A l'heure actuelle, les principaux facteurs favorables du climat des investissements en Guinée sont les suivants:

- o la forte volonté politique exprimée par le gouvernement guinéen dans l'encouragement de l'initiative privée, dont tout particulièrement de l'investissement étranger, concrétisée par une gamme importante de réformes en cours (économiques, législatives et institutionnelles),
- o l'assistance financière et technique considérable que lui prêtent les bailleurs de fonds multilatéraux et bilatéraux, visant directement ou indirectement à créer des conditions d'exploitation saines et encourageantes pour le secteur privé,
- o la richesse et la diversité des ressources guinéennes à développer, qui dans le cadre de la libéralisation en cours incitent de plus en plus d'hommes d'affaires étrangers à prospecter et à envisager une implantation définitive en Guinée,
- o les premières réalisations enregistrées dans les secteurs bancaires et tertiaires (principalement dans le transport, le commerce et la construction), qui contribueront à renouveler l'infrastructure appauvrie du pays.

Toutefois, plusieurs facteurs négatifs constituent toujours des obstacles à l'expansion de l'investissement privé étranger en Guinée. Ceux-ci risquent même de freiner les initiatives si encourageantes qui ont déjà été prises:

- o la lourdeur et la complexité du système administratif guinéen et l'absence d'une tradition d'assistance aux investisseurs privés, qui rendent pénible dans trop de cas, si parfois pas impossible, l'obtention des informations juridiques et des autorisations nécessaires pour s'implanter et opérer en Guinée,
- o l'absence d'une structure d'accueil spécialisée suffisamment équipée et motivée pour orienter l'investisseur étranger dans ses premiers contacts avec le pays et dans ses activités de prospection et d'implantation,
- o le manque de données statistiques et d'études sectorielles permettant aux investisseurs potentiels d'apprécier les ressources et potentiel du marché guinéen,
- o la difficulté d'accès et le nombre limité de partenaires guinéens capables au niveau financier et de la gestionnaire de proposer et d'entreprendre des projets d'investissement en collaboration avec les opérateurs étrangers,
- o le manque de personnel et de services de sous-traitance qui seraient recherchés par les investisseurs.

2. Situation du CNPIP

Le climat des investissements étant en pleine évolution, et les principales contraintes propres à la Guinée clairement identifiables, il importe de faire du CNPIP un instrument qui tirera avantage des diverses forces déclenchées par la libéralisation en cours, sans lui doter d'un ensemble trop vaste et trop ambitieux de responsabilités et d'activités propres, ou de l'engager dans une concurrence directe avec des organismes qu'il devrait pouvoir utilement compléter.

Plusieurs Ministères sont directement impliqués dans les projets d'investissements privés, entre autres:

- o le Ministère du Plan et de la Coopération Internationale (Commission Nationale des Investissements, CNPIP)
- o le Ministère du Développement Rural (Direction de la Promotion des Industries Agro-Alimentaires)
- o le Ministère du Développement Industriel (dont sa division reprenant l'Office National de Promotion des Petites et Moyennes Entreprises)

a. Responsables politiques et institutions régulatrices:

Gestion et planification macro-économique et sectorielle.

Création et administration des conditions légales d'implantation et d'exploitation.

Assistance aux investisseurs notamment à travers des services de conseil de l'ancien office National de Promotion des Petites et Moyennes entreprises.

CNPIP:

Suivre les mesures prises, analyser leur impact potentiel sur le développement des investissements, et en informer les investisseurs.

Conseiller les responsables politiques et les fonctionnaires sur des actions appropriées à prendre pour améliorer le climat des investissements et les procédures administratives.

Assister les investisseurs étrangers (et, dans des cas appropriés, les investisseurs guinéens) en matière de la satisfaction des conditions d'agrément et d'exploitation.

Collaborer avec l'ancien ONPPME et tout autre programme visant le développement du secteur privé guinéen au niveau de la promotion des rapports entre les étrangers et les opérateurs guinéens.

b. Bailleurs de fonds multilatéraux et bilatéraux:

Conseils au gouvernement en matière de politique économique.

Source de financements et d'assistance technique, aussi bien au gouvernement qu'aux investisseurs.

CNPIP:

Executer le IPA, consolider ses rapports avec l'USAID et concevoir une suite directe au PPA.

Conseiller les bailleurs de fonds sur la conception et la coordination des efforts divers de promotion et de soutien au développement de l'investissement privé en Guinée.

Tout en développant son expérience et sa réputation dans les mois qui suivent, rechercher une assistance financière et technique d'autres bailleurs de fonds pour la réalisation de l'une ou l'autre nouvelle composante de son programme, dont éventuellement la mise en place et la gestion d'un fonds d'assistance aux investisseurs.

c. Missions diplomatiques:

En dehors de programmes de coopération, suivi du climat des investissements et conseils généraux au gouvernement.

De manière ad hoc, accueil et orientation des hommes d'affaires étrangers et mise en contact avec les promoteurs guinéens.

CNPIP:

Assister les missions diplomatiques dans le suivi et la promotion du climat des investissements (par exemple, bulletin d'informations, organisation de missions parainnées telle que celle de l'OPIC).

Mettre à la disposition des ressortissants étrangers une structure d'accueil spécialisée et capable de fournir directement et indirectement toute la gamme de services recherchés par ces derniers.

d. Organisations à but lucratif:

Banques: financements ordinaires et gestion de lignes spéciales de crédit.

Bureaux d'études: assistance technique.

Autres services: fournisseurs, logistique (transports, transit, etc.)

CNPIP:

Aider les investisseurs à identifier et à bénéficier des services disponibles (de ce fait, promouvoir ces derniers).

participer au développement du secteur des services et compléter les services proposés en apportant des ressources additionnelles (par exemple, collaboration avec bureaux d'études étrangers, co-gestion de lignes spéciales de crédit, mise en place d'un nouveau fonds d'assistance pour le financement des études ou des investissements.

e. Associations professionnelles et syndicales (Chambre de Commerce, Syndicats des Planteurs, etc):

Encadrement de leurs membres - ventilation de problèmes et d'idées, entreprise de projets en commun, etc.

Interlocuteurs du gouvernement, des bailleurs de fonds.
etc.

CNPIP:

Nouer des relations consultatives avec ces organisations en tant que sources d'informations, de conseils, de services, etc.

- o le Ministère du Commerce (Chambre de Commerce, d'Industrie et d'Agriculture, CCIA)

Actuellement, leur propre mission et champ d'action ne sont pas clairement délimités, et la coordination entre les preneurs de décision doit être renforcée afin d'éviter la duplication et le chevauchement des activités. Le CNPIP peut aider à concrétiser cette aspiration en précisant davantage son propre programme et en collaborant plus étroitement avec les organismes desdits Ministères, en vue de promouvoir la consistance entre les objectifs.

De plus, une large gamme d'institutions étrangères, gouvernementales ou non, jouent un rôle déjà reconnu, qui se développera davantage dans la promotion de l'investissement privé en Guinée. Certaines fonctions réalisables par le CNPIP, endéans ce cadre institutionnel, sont présentées au Tableau 1.

3. Considérations fondamentales

Le présent plan d'exploitation a été conçu en fonction de deux éléments fondamentaux à la base du développement envisagé du CNPIP:

- o sa nature et son statut institutionnel actuel
- o sa mission et ses objectifs

a. Nature du CNPIP

Le CNPIP peut tirer parti du fait de sa création au sein dans la coopération américo-guinéenne, et d'être le premier organe de promotion des investissements privés étrangers en Guinée. Depuis la création de l'ONPAI, les gouvernements américain et guinéen ont fait preuve de la souplesse permettant à la direction du CNPIP de définir sa vocation avec plus de précision. De plus, l'institution peut s'attendre à bénéficier de leur soutien jusqu'à ce qu'elle atteigne sa vitesse de croisière et une certaine autonomie financière.

Entretemps, dans le contexte de la rationalisation de la gestion du secteur public, le CNPIP peut chercher à concrétiser son statut autonome en atteignant ses premiers objectifs d'exploitation (réalisation du PPA), en consolidant et en diversifiant le soutien extérieur qui lui serait fourni par des bailleurs tels que l'USAID, et en cherchant des moyens appropriés de s'auto-financer. Puisque la qualité du personnel requis pour l'accomplissement de sa mission est d'un niveau de compétence élevé (impliquant des salaires très incitatifs), et puisque le programme envisagé pourrait entraîner des dépenses importantes en devises qui ne peuvent pas être assurées par le gouvernement guinéen, ni nécessairement subventionnées

perpétuellement par l'USAID ou d'autres bailleurs de fonds, on ne peut pas trop insister sur ce point. En fait, le CNPIP devrait viser à pouvoir rémunérer son personnel et programmer ses activités avec la même liberté que le ferait une entreprise privée, ainsi qu'envisager à terme sa propre privatisation partielle ou totale.

A court terme, il est prévu que le CNPIP reste un organisme étatique "autonome". Son statut juridique est défini uniquement par l'ordonnance portant sa création et non pas (sort partagé par certains autres organismes para-étatiques guinéens) par une loi en vigueur. Indépendamment de son statut public ou privé, la situation juridique du CNPIP devra être régularisée suivant l'évolution du droit des entreprises et les différentes options de développement que le Centre retiendra éventuellement (Cf. le Chapitre IV).

b. Mission et objectifs du CNPIP

Sans s'attacher aux détails du programme proposé (ils seront soulevés plus loin), il importe de retenir que le CNPIP réussira dans la mesure où il se spécialisera dans des services de promotion et d'assistance, dont la carence actuelle en Guinée constitue un obstacle immédiat et réel à la croissance des investissements privés. Une telle approche contribuera de manière non-duplicative aux objectifs nationaux de développement du secteur privé, et permettra simultanément au CNPIP de fournir utilement des services rémunérés.

En référence au Tableau 1 présenté ci-dessus, il apparaît que le CNPIP peut effectivement s'insérer dans certains créneaux, en tant i) qu'agent d'exécution du PPA et ii) qu'agent d'autres bailleurs de fonds et prestataire de services auprès du secteur privé. Le présent plan prévoit donc une stratégie de programme qui inclut la mise en place à court terme des compétences et des services suivants:

- o Collecte et traitement d'informations qui seront utiles aux investisseurs et aux organismes concernés par le développement du secteur privé en Guinée, et qui donneront également un avantage compétitif du CNPIP dans ses prestations de services. Le plan prévoit: a) un centre de documentation très spécialisé, b) une banque de données sur les ressources humaines guinéennes, pour mettre à la disposition des clients, dont les investisseurs, les services techniques et logistiques régulièrement recherchés par ces derniers, et c) une banque de données sur les projets et promoteurs guinéens à la recherche de capitaux étrangers, développée à travers ses propres contacts ainsi que par une collaboration avec les autres organismes ayant des contacts réguliers avec les promoteurs guinéens.

- o Services de promotion et d'assistance aux investisseurs qui serviront en tant que a) composantes du PPA et de toute autre action à prévoir au niveau de l'attraction et de l'encadrement des investisseurs, et b) moyens de promouvoir le CNPIP lui-même. Au fur et à mesure que le CNPIP se fera connaître et se rendra utile aux investisseurs étrangers, aux promoteurs guinéens, aux bailleurs de fonds et à l'Administration en tant que source d'informations et d'assistance et moyen de promotion, l'institution pourra envisager d'élargir conséquemment son programme en fonction de résultats concrets.

- o Services techniques et logistiques qui viseront a) l'exécution efficace du PPA et b) la rentabilisation financière des ressources du Centre. Il doit être possible à la fois de réaliser les études de projet et la promotion visés par le PPA, tout en tirant avantage de l'expérience et des ressources acquises de manière à établir sa réputation et son expérience en tant que prestataire de services plus diversifiés.

II. ORGANISATION ET GESTION DU CNPIP

A. PROGRAMME GENERAL

La mission et la situation du CNPIP se prêtent à la mise en oeuvre à court terme d'un programme général qui comprendrait les trois types d'activités dont les grandes lignes sont décrites ci-dessous, et qui devraient faire l'objet d'une attention continue au niveau de la Direction du Centre.

1. Développement d'un système d'informations

Il est souhaitable que le CNPIP attache une importance primordiale à la collecte et au traitement des informations pertinentes à son rôle de promotion et d'assistance et à ses propres objectifs de développement. Le Centre a déjà entrepris ou envisagé de créer un centre de documentation et des banques de données destinées à attirer et à assister les investisseurs.

Vu les caractéristiques de l'environnement guinéen résumés au Chapitre I, les Consultants recommandent que le CNPIP concentre ses efforts à court et à moyen/long terme sur les informations suivantes:

Court terme

- o Informations sur le climat des investissements en Guinée, c'est-à-dire sur l'évolution et la situation des conditions économiques, légales, administratives et du marché qui auront un impact sur les rendements d'un investissement en Guinée.
- o Informations sur la disponibilité des services qui peuvent être rendus aux investisseurs pour faciliter leurs activités de prospection, d'implantation et d'exploitation en Guinée.
- o Informations sur des projets pouvant faire l'objet d'une étude et d'un investissement, et sur les promoteurs éventuels de ces projets.
- o Etudes de cas et autres documents théoriques et pratiques très spécialisés ayant trait à la mise sur pied et à la gestion des investissements en Afrique.

Moyen/long terme

- o Informations sur l'offre et le coût des facteurs de production, en général et dans les secteurs d'intérêt particulier aux investisseurs.

- o Informations techniques pertinentes aux conditions d'exploitation en Guinée.
- o Informations sur le marché guinéen et international: statistiques de consommation, mercuriales, appels d'offre. etc.

Il ne s'agit pas de s'atteler à vouloir réunir toutes ces informations au sein-même des systèmes d'information du CNPIP. Le champ est beaucoup trop vaste, les besoins en information du Centre lui-même, des investisseurs et des clients potentiels sont difficilement prévisibles, et il existe déjà tout un réseau national et international d'institutions qui ont pour vocation de développer et de communiquer rapidement les informations en question.

Au contraire, le Centre a tout intérêt à d'abord investir l'effort de ses cadres dans l'identification et la prise de contact avec les sources de ces informations, dans le but de pouvoir y faire régulièrement appel et de pouvoir se procurer rapidement et sur demande les renseignements et les services pertinents.

Le Chapitre III propose un programme de collecte d'informations à court terme, dont un des objectifs clefs est d'établir une base aussi bien en expérience qu'en simple accumulation de données pour les actions particulières qui seraient poursuivies par le CNPIP dans sa seconde phase de développement.

2. Accueil et promotion

L'accueil et la promotion occuperont une majeure partie du temps de la Direction du CNPIP à court terme. Cette catégorie d'activités doit pouvoir évoluer en Guinée aussi bien qu'à l'étranger.

En Guinée:

Le CNPIP enregistre déjà un nombre appréciable de visiteurs à la recherche immédiate d'informations (sur le Centre lui-même, sur la situation économique ou légale en Guinée, etc.) et d'assistance (dans la majorité des cas jusqu'à présent très rapide et ponctuelle). Il est donc essentiel que la technique d'accueil des visiteurs, qu'ils soient étrangers ou guinéens, soit rapidement perfectionnée, puisque c'est au niveau de sa performance "sur le tas" que le Centre se fera sa réputation en Guinée.

C'est surtout en tant que "plaque tournante" que le CNPIP rendra utilement service à court terme à la majorité des investisseurs étrangers qui viennent en Guinée, surtout en les

orientant dans leurs recherches. Dans l'immédiat, l'objectif essentiel de la Direction en ce qui concerne son interaction avec les étrangers serait de tenir compte systematiquement de ce qu'ils demandent, afin de pouvoir identifier progressivement quel type d'assistance immédiate et à plus longue échéance leur serait utile et quelles informations il serait avantageux de réunir au sein-même de l'organisation et de tenir à leur disposition. Le CNPIP pourrait ainsi constater, par exemple, que les préoccupations et les besoins d'assistance varient selon la nationalité de l'interlocuteur.

Le CNPIP doit également prévoir de mettre au point une technique d'accueil particulière pour les promoteurs guinéens qui viendront s'informer des services éventuellement offerts par le Centre. Bien que sa mission légale est de promouvoir l'investissement étranger en particulier, cela suppose une action complémentaire au niveau du secteur privé guinéen. Les Consultants proposent qu'un ou deux cadres spécifiques (dont le Directeur de la Division Promotion dont le rôle sera décrit plus bas) soient chargés de recevoir les promoteurs guinéens et de leur communiquer une idée très précise du rôle du CNPIP dans le cadre institutionnel guinéen et dans le développement du secteur privé national.

A court terme, cela consisterait principalement à développer le centre de documentation et les banques de données décrites au Chapitre III et à utiliser ces données dans le cadre d'actions pilotes, à encadrer les contacts des guinéens avec les étrangers dans des contextes bien définis tels que la mission OPIC, et à mettre sur pied un programme plus ambitieux à moyen terme en fonction d'une connaissance approfondie des divers programmes d'assistance au développement du secteur privé.

A l'étranger

L'objectif primordial de toute action de promotion à l'étranger, est d'encourager les investisseurs étrangers à venir prospecter en Guinée. Dans cette optique, il importe de s'adresser non seulement aux investisseurs eux-mêmes, mais également à tout le réseau officiel et commercial d'institutions étrangers qui peuvent les identifier, les encourager d'investir en Guinée et les assister d'une façon ou d'une autre, tels que l'ONUDI, l'OPIC et d'autres fonds nationaux d'investissement, les banques, etc..

La Direction du CNPIP peut établir et correspondre avec ce réseau dès maintenant, à travers son assistance technique, l'USAID et tout autre organisme qui serait susceptible de l'assister. Tel qu'il est proposé dans le plan à court terme (Cf. le Chapitre III), cette action peut comprendre

- a) la promotion du PPA lui-même, en invitant des

investisseurs potentiels à participer à la réalisation des études de pré-investissement (stratégie qui pourrait être renforcée à moyen terme par la création d'un fonds incitatif de financement d'études)

- b) la promotion du climat des investissements en Guinée, par la distribution du guide des investisseurs sus-mentionné et d'autres bulletins d'informations éventuels
- c) la promotion du CNPIP, par une brochure qui énonce clairement sa mission, ses attributions et les services qu'il offre ou projette d'offrir pour assister les investisseurs

3. Services techniques

Les services techniques qui seront offerts par le CNPIP à court terme comprendront principalement les suivants:

- a) la collaboration avec les consultants à court terme qui seront appelés à réaliser les études de projet du PPA en collaboration avec les cadres du CNPIP,
- b) l'assistance aux investisseurs qui envisageraient de poursuivre un projet particulier en fonction d'une appréciation favorable d'une de ces études, ou qui feraient appel au CNPIP dans un contexte autre que le PPA, et
- c) divers travaux de consulting en collaboration avec des bureaux d'études étrangers.

Ces activités seront fortement encadrées à court terme par les conseillers et les collaborateurs étrangers. Ceux-ci sont souvent contraints par des budgets-temps limités et sont préoccupés plus par l'accomplissement du projet dont ils sont chargés que par la formation des homologues nationaux. Cela pose un dilemme, puisque les deux objectifs sont fondamentaux au développement du CNPIP. Dans le contexte du PPA, la divergence entre ces objectifs peut être d'autant plus prononcée du fait qu'il serait très avantageux de faire réaliser les études de pré-investissement par des investisseurs potentiels recrutés en fonction du projet identifié, assistés ou non par des consultants faisant partie de l'équipe d'assistance technique normale.

Les Consultants ont recommandé plusieurs mécanismes au Chapitre III pour assurer que les résultats du PPA en matière d'attraction d'investissements soient accomplis, sans que les

besoins en formation des cadres du CNPIP soient négligés dont:

- o une utilisation partielle du poste "en Guinée" du budget de formation pour réaliser une ou deux des études de pré-investissement par un consultant dont la responsabilité de produire une étude bancable serait subordonnée au processus de formation.
- o l'accomplissement de certaines tâches majeures par des équipes constituées du Conseiller Résident, du Directeur Général ou du Directeur de la Promotion (les trois cadres principaux du CNPIP) et un cadre junior.

Toutefois, il est souhaitable de définir aussi précisément que possible quel sera le rôle précis de tout cadre du CNPIP qui sera appelé à travailler avec un conseiller étranger, afin que le cadre ait une vue d'ensemble du projet à réaliser et de ses responsabilités concrètes.

Un autre problème qui se posera, surtout dans le cadre des services techniques, est la disponibilité de suffisamment de cadres de formation appropriée pour la réaliser aussi bien les études PPA que les travaux ponctuels qui seraient confiés au CNPIP en tant que bureau d'études. Les Consultants estiment que le CNPIP devrait tenir ses effectifs à un niveau aussi modeste que possible, tout en s'efforçant d'établir dans les plus brefs délais un réseau de cadres guinéens de formation variée auxquels le Centre pourrait faire appel pour du travail spécialisé et pour la constitution d'équipes de plus grande envergure (l'établissement d'une banque de données appropriée est proposée au Chapitre III). Une telle utilisation de contractants pourrait s'étendre à une collaboration avec les petits bureaux d'études qui s'établissent en ce moment en Guinée.

B. ORGANISATION DU CNPIP

Les Consultants proposent que le CNPIP soit organisé en quatre divisions, coiffée d'une Direction Générale et de l'assistance technique résidente et ponctuelle. Le rôle et les ressources humaines de chacune de ces divisions sont présentées ci-dessous.

1. Division Administration

Cette division regrouperait toutes les activités routinières et de gestion interne du CNPIP, c'est-à-dire:

- o les tâches strictement administratives (comptabilité,

sécurité, procurement)

- o tout l'appui logisitique requis par les cadres des autres divisions (secrétariat, traduction, chauffeurs, logistique)

Le personnel de cette division comprend déjà les suivants:

- o un chef comptable
- o un transitaire
- o deux chauffeurs
- o trois gardiens
- o un planton
- o une secrétaire de direction (hors budget)

Le CNPIP peut utilement compléter ces 9 personnes en recrutant un Directeur administratif, un traducteur, et une secrétaire additionnelle. A l'exception de chauffeurs additonnels après l'achat des nouveaux véhicules prévus, les Consultants recommandent qu'aucune autre personne ne soit engagée pour cette division dans les 18 mois qui suivent, puisqu'elle est déjà de loin la plus dotée en personnel.

2. Division Recherches et Documentation

La division Recherches et Documentation (ci-après "Division Recherches") se chargera de tout travail de collecte et de traitement d'informations, dans le cadre du développement du centre de documentation et des banques de données proposées. Cette division fera ce travail sur la demande des autres division ou des clients du CNPIP.

Le personnel déjà en place qui serait logiquement rattaché à cette division sont les suivants:

- o deux documentalistes
- o un informaticien

Il serait utile de prévoir dans l'immédiat le recrutement d'un Directeur pour cette division. Cette personne devrait bien connaître les différents milieux de Conakry, puisqu'il supervisera des recherches auprès des organismes étatiques, des bailleurs de fonds, et du secteur privé. Il devrait également avoir une formation universitaire suffisante pour pouvoir organiser et traiter une gamme très variée de documents et de données.

Les Consultants estiment que ces quatre personnes suffisent largement à la division Recherches, en tous cas dans les 18 mois à venir. Ils recommandent que les deux documentalistes soient attentivement formés et encadrés par le Directeur de la Division et par les cadres qu'ils aideront.

STRUCTURE DU CNPIP A COURT TERME

DIRECTION GENERALE*

Administration	15
Recherches	20
Projets	20
Promotion	45

CONSEILLER RESIDENT

Administration	20
Recherches	25
Projets	35
Promotion	20

ASSISTANCE PONCTUELLE

Administration	5
Recherches	10
Projets	60
Promotion	25

ADMINISTRATION

Secrétariat
Comptabilité
Logistique
Sécurité
Procurement

RECHERCHES ET DOCUMENTATION

Centre de documentation
Banques de données
- ressources humaines
- projets et partenaires

PROJETS

Etudes du PPA
Guide des investisseurs
Programme à moyen terme
Etudes ponctuelles

PROMOTION

Accueil en Guinée
Promotion des études PPA
Assistance aux investisseurs
Marketing du CNPIP

* Les pourcentages indiquant le temps qui serait consacré directement et personnellement à la réalisation du programme de chaque division.

3. Division Projets

Cette division exécutera tout travail d'analyse technique qui sera entrepris par le CNPIP dans le cadre du PPA et d'autres projets, et sera principalement responsable de tout travail de rédaction de rapport en collaboration avec les consultants à court terme engagés pour effectuer des travaux ponctuels.

Le CNPIP n'a pas encore recruté le personnel capable de remplir ces fonctions. Les Consultants estiment que deux analystes généralistes suffiraient dans l'immédiat (dont par exemple l'économiste et l'ingénieur agronome identifiés par la Direction). Toutefois, c'est dans cette division qu'il y aurait sans doute lieu d'ajouter encore un ou deux cadres avant juin 1987. Cela dépendrait surtout des progrès qui seraient enregistrés au niveau du marketing du CNPIP en tant que bureau d'études, ainsi que du rythme d'exécution des études de pré-investissement du PPA. En tous cas, comme il a été suggéré plus haut, il est toujours possible de faire appel à des contractants nationaux pour accomplir certains travaux, et le CNPIP peut procéder dès maintenant à en identifier et à établir des relations de travail appropriées.

4. Division Promotion

La division Promotion assurerait tous les contacts avec les investisseurs, les collaborateurs et les clients et fournirait toute assistance demandée par ces interlocuteurs en dehors des études de projet (telle que dans l'obtention d'agrément, la négociation de contrats, etc.). Elle serait également chargée des activités relatives à la promotion du climat des investissements en Guinée et de marketing du CNPIP.

Les Consultants proposent que cette division ne comprenne dans l'immédiat qu'un seul individu, de préférence un juriste ou un économiste de très haut niveau et ayant acquis une solide expérience à l'étranger, qui serait capable de dédoubler le Directeur Général dans son travail de conception, d'accueil et d'assistance, en Guinée aussi bien qu'à l'étranger. Cette personne jouera un rôle clef dans le développement de la réputation du CNPIP et dans la réalisation du PPA.

Si le Directeur de la Promotion se trouve dans le besoin de recruter un assistant, les Consultants proposent que ce cadre soit lui aussi de particulièrement haut niveau, par exemple un jeune diplômé d'une université appropriée.

5. Direction

Le Directeur Général, le Conseiller Résident et les missions ponctuelles figurant au budget du PPA exerceront certaines fonctions en dehors de leur supervision du travail de ces

quatre divisions, principalement des activités de planification et de coordination du programme global du CNPIP. Cependant, la majeure partie de leur temps sera consacrée à faire avancer les programmes des quatre divisions. Le Tableau 2 présente à titre indicatif le dépouillement en pourcentages du temps que le Directeur Général et son conseiller pourraient consacrer aux différents programmes de travail.

Selon ce schéma, le Directeur Général consacrerait 45% de son temps aux activités de la Division Promotion, tandis que le Conseiller Résident aurait un programme plus équilibré visant surtout à développer les systèmes et à former les cadres de toutes les divisions. L'assistance ponctuelle serait concentrée à concurrence de 60% sur le programme de la division Projets. Bien que ces chiffres constituent des recommandations très approximatives, il sera intéressant de tenir compte du niveau d'effort qui sera en fait consacré par le Directeur et les assistants techniques aux diverses divisions.

Une fois les cadres principaux engagés, le Directeur Général pourrait organiser un comité de direction regroupant:

- o le Conseiller Résident
- o le Directeur Administratif
- o le Directeur des Recherches
- o les deux Analystes de Projets
- o le Directeur de la Promotion

Ce comité pourrait se réunir une fois par semaine pour que chaque division résume ses programmes des semaines précédentes et à venir, et mette le point sur l'assistance qui sera demandée des autres divisions. Le comité pourrait se charger de recruter le personnel intérimaire (contractants) qui supplémentera les ressources propres du CNPIP, en fonction des besoins identifiés de semaine en semaine. Enfin, le comité pourrait s'occuper de développer un plan d'exploitation annuel pour le CNPIP.

C. DEVELOPPEMENT ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Le recrutement et la rémunération de cadres appropriés, la définition de leurs responsabilités et tâches, et leur formation sont à l'heure actuelle des préoccupations majeures de la Direction du CNPIP. Outre le personnel propre du Centre, il y aura également occasion de faire appel à des consultants et sous-traitants étrangers aussi bien que guinéen pour l'aider dans sa mission. Les recommandations ci-dessous peuvent servir au Centre dans le développement et la gestion de ces ressources.

1. Recrutement et rémunération

Le Centre bénéficie d'une assistance financière et technique considérable de la part de l'USAID, mais il fait face comme tout autre organisme en Guinée au problèmes d'identifier, d'attirer et de motiver le personnel du calibre voulu sur le marché national. Un problème additionnel se pose dans le cas du CNPIP, du fait qu'il dépend financièrement de l'extérieur, tout en se voulant autonome et de ce fait plus en mesure de rémunérer son personnel correctement en fonction du haut niveau de compétence souhaité.

Les Consultants recommandent que le CNPIP vise à limiter ses effectifs au strict minimum. En référence au Tableau 3, la division Administration ne compterait que quinze individus à moyen terme (à partir des douze actuellement en place); quatre dans la division Recherches et Documentation (dont trois sont en place); six dans la division Projets (dont trois à engager dans l'immédiat et trois en 1987); et deux dans la division Promotion (dont un pourrait suffir pendant deux ou trois ans avec l'appui de la division Projets et de la Direction, qui comprendrait le Directeur Général et un assistant). Sur les douze employés à engager, neuf seraient les cadres dont on attendra un développement professionnel rapide et un travail rigoureux dans l'exécution du programme du CNPIP.

La rémunération adéquate de ces cadres doit être recherchée à l'heure actuelle au niveau du budget de fonctionnement proposé par le CNPIP au Ministère de tutelle et à l'USAID. Les Consultants recommandent que le CNPIP majore fortement le barème de salaires dans le prochain budget, en multipliant les postes actuels par 1,5 pour le personnel administratif et par 2,5 pour les cadres. Les salaires actuels seraient multipliés par 2,5 et 3,5 à partir de 1987. Sur cette base, le CNPIP pourra faire face à la progression continue des salaires dans le secteur privé, à la hausse prévue au niveau de la fonction publique, et à une concurrence de plus en plus importante dans l'attraction de personnel de formation professionnelle éprouvée.

En limitant le nombre de cadres engagés, le CNPIP atteindra plus rapidement son autonomie financière et pourrait envisager plus facilement de leur paier des primes incitatives à partir des recettes prévues. Cette dernière possibilité est soulevée en plus de détail au Chapitre IV.C.

2. Définition des responsabilités et des tâches

Le présent plan d'exploitation propose des activités spécifiques qui seraient entreprises par les différentes divisions du CNPIP. Toutefois, il reste à transformer ces recommandations en instructions précises aux individus concernés, afin d'intégrer les cadres nouvellement engagés au

TABLEAU 3

CNPIP - BAREME DE SALAIRES

	1985	Mult	Nbre	1erT86	BAREME86	SOLDE86	TOT86	87(#)	Mult87	BAR87	1987	88(#)	1988	89(#)	1989
	----	----	----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
ADMINISTRATION															
Chauffeur	7000	1.5	3	21000	10500	283500		3	2.5	17500	630000	3	630000	3	630000
Planton	5500	1.5	1	16500	8250	74250		2	2.5	13750	330000	2	330000	2	330000
Guardien	5500	1.5	3	16500	8250	222750		3	2.5	13750	495000	3	495000	3	495000
Comptable	27500	1.5	1	82500	41250	371250		1	2.5	68750	825000	1	825000	1	825000
Logisiticien	16500	1.5	1	49500	24750	222750		1	2.5	41250	495000	1	495000	1	495000
Secrtaire	27500	1.5	1	82500	41250	371250		2	2.5	68750	1650000	2	1650000	3	2475000
Traducteur	30000	1.5	1	90000	45000	405000		1	2.5	75000	900000	1	900000	1	900000
Directeur	41250	2.5	1	82500	103125	928125		1	3.5	144375	1732500	1	1732500	1	1732500
			--	-----		-----	-----	--			-----	--	-----	--	-----
TOTAL			12	441000		2878875	3319875	14			7057500	14	7057500	15	7882500
RECHERCHES															
Documentaliste	16500	1.5	2	49500	24750	445500		2	2.5	41250	990000	2	990000	2	990000
Informaticien	22000	1.5	1	66000	33000	297000		1	2.5	55000	660000	1	660000	1	660000
Directeur	41250	2.5	1	82500	103125	928125		1	3.5	144375	1732500	1	1732500	1	1732500
			--	-----		-----	-----	--			-----	--	-----	--	-----
TOTAL			4	198000	160875	1670625	1868625	4			3382500	4	3382500	4	3382500
PROJETS															
Analyste	41250	2.5	3	82500	103125	2784375	2866875	6	3.5	144375	10395000	6	10395000	8	13860000
PROMOTION															
Directeur	50000	3	1	82500	150000	1350000		1	3.5	175000	2100000	1	2100000	1	2100000
Analyste	41250	2.5	1	0	103125	928125		1	3.5	144375	1732500	1	1732500	2	3465000
			--	-----		-----	-----	--			-----	--	-----	--	-----
TOTAL			2	82500		2278125	2360625	2			3832500	2	3832500	3	5565000

DIRECTION

Directeur General	75000	3.5	1	225000	262500	2362500	1	5	375000	4500000	1	4500600	1	4500000
Assistant	27500	2.5	1	0	68750	618750	1	2.5	68750	825000	1	825000	1	825000
			--	-----		-----	--			-----	--	-----	--	-----
TOTAL			2	225000		2981250	2			5325000	2	5325000	2	5325000
			--	-----		-----	--			-----	--	-----	--	-----
SALAIRES GLOBAUX			23	1029000		12593250	28			29992500	28	29992500	32	36015000

programme en cours et de faciliter le travail de planification et de coordination de la Direction.

Les Consultants recommandent que chaque cadre du CNPIP établisse sous la supervision du Directeur général et du Conseiller résident un plan de travail semi-mensuel, soit une simple liste des tâches à accomplir. Malgré les imprévus qui surviendront, ces plans pourront servir de point de référence dans l'organisation globale du travail, dans l'évaluation des compétences et dans l'identification des besoins de formation des différents cadres, et dans le suivi de leur progrès. Au fur et à mesure que leurs compétences particulières s'affirmeront, la Direction pourra programmer l'allocation du travail avec plus de précision.

Etant donné la petite taille de l'équipe, il y aura inévitablement un partage de travail constant entre les différentes divisions. Par exemple, les analystes de la division Projets aideront le Directeur de la Promotion à rédiger des documents promotionnels, tout en participant aux recherches sur l'évolution du droit des affaires menées par la division Recherches. Cela rend difficile une définition rigide de leur rôle au sein de l'organisation et affirme l'intérêt de planifier leur programme à très court terme. Comme il a été proposé plus haut, le comité de direction (qui regrouperait effectivement tous les cadres) pourrait se réunir chaque semaine pour prévoir et coordonner les flux entre les divisions.

3. Formation

Le plan de formation préparé en septembre 1985 souligne l'importance qui doit être accordée à la formation pratique des cadres du CNPIP, même si ces derniers ont les connaissances théoriques appropriées et une certaine expérience. Puisqu'il n'a pas pu être conçu en référence aux individus concernés (ils sont actuellement en cours de recrutement), le plan a mis l'accent sur les différents types de formation qui pourraient être assurés à partir du budget prévu par l'assistance de l'USAID. Il prévoit la formation de deux "MBAs", jusqu'à dix-sept séminaires à court terme à l'étranger, et des stages dans des entreprises privées.

Ce plan peut être concrétiser davantage très prochainement, une fois les besoins particuliers des nouveaux cadres identifiés à travers leurs premiers efforts. Les Consultants recommandent que le choix des méthodes de formation et des sujets les plus appropriés ne se fasse qu'après une mise à l'épreuve sur le terrain, et si possible après que le cadre ait réalisé plusieurs exercices pratiques encadrés par le Conseiller résident et (ou) un formateur invité à se rendre sur place. Par exemple, le Chapitre III propose qu'une ou deux des études pour le PPA (ou parallèles à ces dernières) soient réalisées aussi tôt que possible dans cet esprit, où l'accent

serait mis non pas sur le produit final mais sur la méthodologie et le transfert de connaissances). Ce type d'exercice permettra à la Direction et au cadre concerné de définir avec plus de précision les objectifs d'une formation à court terme à l'étranger.

Les Consultants recommandent également la plus grande souplesse dans l'attribution de l'enveloppe globale de formation prévue par l'USAID. Il serait dans notre estimation souhaitable que plus de ressources soient consacrées à la formation en Guinée et dans la région ouest-africaine qu'il n'ait été prévu jusqu'à présent (soit, \$75.000). D'une part, la formation sur le tas accroîtra plus rapidement l'expérience concrète des différents cadres et les aidera directement dans la réalisation du travail technique qui leur sera confié. Il serait ainsi possible de réduire les périodes d'absence et de compléter le budget d'assistance technique.

D'autre part, il existe quelques excellents instituts de formation dans les pays voisins qui peuvent soit envoyer des formateurs sur place, soit offrir des cours pratiques à partir de leur siège. La formation de ses propres cadres représente donc une bonne occasion pour le CNPIP d'établir des contacts dans la région qui lui serviront dans la mise sur pied éventuelle de programmes de formation ouverts au public guinéen, tout en compensant pour les coûts additionnels représentés par un recours éventuellement plus important que prévu à des formateurs venant d'outre-mer pour assurer une formation plus poussée sur le terrain.

Enfin, il serait intéressant de mener quelques actions pilotes de formation de personnes autres que les cadres du CNPIP, peut-être conjointement avec ces derniers. Les candidats pourraient comprendre des sous-traitants éventuels parmi les consultants locaux, des entrepreneurs, des fonctionnaires, etc. Le CNPIP commencera ainsi à développer ses propres compétences dans l'organisation de programmes de formation, et pourrait éventuellement découvrir des moyens de mobiliser des fonds de formation additionnels auprès d'autres bailleurs, ainsi que recouvrir certains frais encourus sur le budget de l'USAID, dans la mesure où les participants seraient parrainés par d'autres bailleurs de fonds. Une première action pilote pourrait viser à former quelques agents vulgarisateurs dans l'enseignement des modules de plus en plus perfectionnés qui traitent de méthodes de comptabilité et de gestion de base. Le CNPIP établirait ainsi le noyau d'une équipe de formateurs sur lequel il pourra faire appel pour exécuter des programmes à la demande des bailleurs de fonds.

4. Ressources extérieures

Le CNPIP peut compléter les efforts et les compétences de son propre personnel non seulement à travers le budget

d'assistance technique et une bonne collaboration avec les fonctionnaires de l'USAID, mais également en s'associant avec des bureaux d'études et des consultants guinéens et étrangers. Les Consultants estiment qu'il est très important de prévoir de nouveau dans le budget qui sera proposé prochainement au gouvernement et à l'USAID un poste "consultants nationaux", et de l'utiliser, afin de ne pas devoir recruter des spécialistes ou même du personnel administratif à titre permanent pour faire face à des besoins immédiats mais passagers. Petit à petit, le CNPIP trouvera des marchés qui assureraient directement la rémunération de ces sous-traitants, sur laquelle le Centre pourrait percevoir une marge bénéficiaire appropriée.

Les consultants étrangers qui aideront à réaliser le PPA et sa suite, ou qui s'associeront au CNPIP dans l'exécution d'autres programmes d'assistance technique, constituent un apport humain très important au programme de développement du Centre. Ils lui permettront d'entreprendre en tant qu'institution des tâches de grande envergure et soulèveront de multiples possibilités d'homologation à court terme pour les cadres du CNPIP. Toutefois, le transfert de connaissances par cette collaboration ne sera pas automatique. Il s'agirait de l'encourager par des procédures spécifiques dans le cas des assistants techniques, et par des arrangements plus informels quand il s'agit de collaboration avec d'autres bureaux.

Pour ce qui concerne l'assistance technique, les Consultants recommandent que le Conseiller résident établisse un plan de formation mensuel dont il assurerait lui-même l'exécution dans le cadre de son travail quotidien, et qu'il aide à mettre au point des procédures pour encourager et aider chaque consultant à court terme à expliquer sa méthodologie de travail au cadre qui lui sera homologué et dans les cas appropriés à lui fournir une formation de caractère très précis.

Enfin, le CNPIP peut participer dans le cadre de son travail général de promotion à la conception, à la recommandation et au suivi de programmes qui seraient exécutés entièrement par d'autres institutions. En fait, une activité prévue dans le plan à moyen terme serait de se proposer aux différents bailleurs de fonds en tant que coordinateur général ou "ombudsman" de tout programme d'aide visant à fournir une assistance directe au secteur privé. A travers ses divers contacts avec les bailleurs étrangers, le CNPIP identifiera sûrement toute une gamme de ressources prêtes à être mobilisées pour soutenir le développement de l'entreprise privée en Guinée.

III. PLAN D'EXPLOITATION A COURT TERME

A. INTRODUCTION

Le plan à court terme trace l'évolution proposée du CNPIP pendant la période allant de janvier 1986 à juin 1987, date projetée de la clôture du PPA. Il est présenté sous forme d'une série d'actions à poursuivre par chacune des quatre divisions proposées du Centre: Administration, Recherches et Documentation, Projets et Promotion. Le plan comprend une description de chaque action et de sa situation dans le contexte du plan global. Les Tableaux indiquent pour chacune:

- o les délais de démarrage proposés,
- o les ressources humaines (dont le personnel du CNPIP, les sous-traitants guinéens et l'assistance technique ou la collaboration étrangère) nécessaires à l'accomplissement des tâches,
- o les sources de financement qui permettraient de réunir les ressources voulues, aussi bien au niveau de la répartition du budget d'assistance technique existant, que de la mobilisation de ressources additionnelles.

Le programme proposé vise à accomplir trois objectifs clefs dans le cadre de la mission du CNPIP:

1. Développer les liens institutionnels entre le CNPIP et les autres organismes concernés par le développement du secteur privé en Guinée, dont tout particulièrement les bailleurs de fonds et les ministères techniques, et principalement, à court terme, dans le cadre de l'exécution du PPA et du marketing du CNPIP.
2. Etablir un réseau de contacts dans les milieux appropriés en Guinée (ainsi qu'à l'étranger avec le concours de Chemonics et l'USAID), afin a) d'identifier les différentes sources d'informations et d'assistance pertinentes à l'accomplissement de sa mission, b) d'aider à développer l'infrastructure des services professionnels et logistiques qui seraient disponibles en Guinée et c) de se spécialiser progressivement dans la recherche de partenaires et de financements pour les projets viables conçus par les promoteurs guinéens, l'Etat et les bailleurs de fonds.

3. Développer une réputation et des compétences spécialisées dans l'attraction des investisseurs étrangers, ainsi qu'en tant que structure d'accueil et d'appui à ces derniers.

Dans la mesure où un progrès sensible sera enregistré dans ces trois domaines, le CNPIP pourra envisager une expansion considérable de son rôle à moyen et à long terme.

B. DIVISION ADMINISTRATION

La division Administration doit faire partie intégrante de la stratégie de développement à court terme du CNPIP, et non pas seulement dans le contexte de sa gestion interne. Bien sûr, dans les mois qui suivent, il importe de mettre en place et de perfectionner les systèmes administratifs du CNPIP (finances, matériel, etc.), d'achever la seconde phase du programme de procurement, et de mettre au point les règles et les procédures générales à suivre par le personnel du Centre.

Parallèlement aux activités relevant strictement de la gestion interne du CNPIP, la division Administration aura vocation de servir d'appui à la Direction et aux trois autres divisions dans le cadre d'activités d'exploitation très précises. Elle pourra également fournir certains services directement aux clients. A court terme, vu le temps qui devra être consacré à la mise au point et à l'exécution des tâches administratives routinières, le programme plus large de la division Administration restera sans doute modeste et axé surtout sur l'appui au PPA. Toutefois, cette division pourrait déjà poursuivre des actions visant à établir l'autonomie financière du CNPIP, dont certaines qui pourraient être rémunérées immédiatement.

1. Appui au PPA

Certaines composantes du PPA exigent un concours très particulier de la division Administration, au-delà de la mise à la disposition des cadres du CNPIP et des consultants de simples services au siège-même (dactylographie, transport, etc.). Les principales formes de soutien plus spécialisé nécessaires à la réalisation du PPA sont décrites ci-dessous.

a. Organisation du travail sur le terrain

Les études de pré-investissement comprendront des missions prolongées à l'intérieur du pays (ainsi que des recherches à Conakry), donc des déplacements importants par divers moyens de transport et des itinéraires qui doivent être planifiés aussi précisément que possible. La division Administration devrait être en mesure d'encadrer ces missions aussi bien au stade de leur exécution (en fournissant les chauffeurs-guides

et l'équipement nécessaires) que de leur préparation. Les compétences à développer sont les suivantes:

- o chauffeurs: acquérir une bonne connaissance de la situation des diverses institutions susceptibles d'être visitées à Conakry; prendre connaissance des itinéraires et s'informer dans la mesure du possible des délais de transport, des possibilités de logement et de tout autre détail pratique pouvant faciliter le bon déroulement de chaque mission à l'intérieur du pays; réunir les équipements nécessaires en vérifiant leur bon état de marche;
- o logisticien et secrétaires: arranger les déplacements par vol intérieur, les rendez-vous, etc.
- o comptable: assurer la suffisance de fonds liquides pour fournir des avances sur les frais de déplacement du personnel du CNPIP, acquérir l'expérience des divers frais qui seront encourus en moyenne durant les missions;
- o traducteur: étudier les termes techniques qui seront susceptibles d'être utilisés dans les rapports; être en mesure de fournir des services d'interprétariat sur le terrain.

b. Travail de promotion

Le personnel regroupé dans la division Administration, secrétaires, comptable, chauffeurs, logisticien, traducteur et gardiens, participeront tous dans une certaine mesure aux diverses activités de promotion proposées (accueil et escorte, collecte et diffusion d'informations, assistance aux investisseurs, publicité, etc.). D'une part, tout le personnel du CNPIP, quelle que soit leur fonction, peut communiquer la mission et les compétences de l'institution par leur comportement et la qualité de leur travail.

D'autre part, cette division peut assurer certaines composantes concrètes du projet PPA, dont principalement:

- o fournir tout document de promotion;
- o assurer et suivre la régularité de la correspondance avec les investisseurs potentiels et de certaines démarches administratives faites en leur nom.

Ces activités seraient étroitement supervisées par le directeur de la division et par les cadres concernés des autres divisions, mais ces responsables devraient tous viser une délégation de plus en plus large de l'initiative et du

travail technique au personnel chargé de ces tâches essentiellement secrétariales.

3. Appui à la division Recherches

La division Recherches doit réaliser un programme important de collecte d'informations, aussi bien dans le cadre du centre de documentation que dans l'établissement des deux banques de données proposées. Plusieurs employés de la division Administration peuvent directement participer à l'exécution de ce programme:

- o chauffeurs: prendre note de l'identité et de l'emplacement des personnes contactées, afin de pouvoir rapidement les retrouver en cas de besoin,
- o secrétaires: aider à préparer la correspondance de recherches et à éventuellement d'assister l'informaticien à placer les données recueillies sur ordinateur,
- o comptable: de nouveau, assurer que les fonds liquides nécessaires au déroulement ininterrompu des activités de recherches soient toujours disponibles (pour les déplacements quotidiens des chercheurs, les petits achats de documentation, etc.),
- o logisticien (et en fait tout autre employé du CNPIP): communiquer aux personnes chargées de constituer la banque de données "ressources humaines" les coordonnées de toute personne ou entreprise qui mériterait d'y être incluse.

4. Services extérieurs

Le CNPIP possède à l'heure actuelle plusieurs bureaux non-utilisés qui peuvent être mis immédiatement à la disposition de locataires à court terme. Les recettes qui pourraient être enregistrées par ces moyens sont incluses dans les prévisions financières présentées au Chapitre VI. La division Administration peut mettre ses locaux en état de location dans de très brefs délais, puisqu'il s'agit essentiellement d'y installer des serrures (ou cadenas) appropriées et de parachever leur aménagement (lampes, simple équipement de bureau).

La location des bureaux qui ne seront sans doute pas occupées par le personnel du CNPIP dans les 18 mois qui suivent pourraient se compléter par la fourniture de services de secrétariat aux locataires, aussi bien qu'aux clients ne recherchant que ces derniers services. Le travail secrétarial pourrait être assuré par du personnel intérim jusqu'à ce qu'une demande régulière s'établisse. A moyen terme, l'on

peut envisager que les bureaux seront tous occupés par le personnel du Centre, mais que les services de secrétariat puissent toujours être assurés à partir du siège (par exemple, en réservant un des bureaux à cette activité rémunératrice).

Tel qu'il a été mentionné plus haut, le personnel de la division Administration est sans doute bien placé et suffisamment bien informé pour participer directement au développement de la banque de données "ressources humaines" décrite ci-dessous. Puisque le CNPIP fera parfois appel à des contractants pour assurer certains services (en commençant peut-être par la mission OPIC), ou qu'on lui demande d'en proposer, (par exemple, escorte véhiculée à Conakry, secrétariat, recherches ponctuelles), il serait avantageux de mobiliser tout le personnel du Centre pour l'établissement rapide des éléments d'une bonne banque de données.

C. DIVISION RECHERCHES ET DOCUMENTATION

La division Recherches aura comme vocation principale la collecte, le classement et le traitement d'informations, à partir du centre de documentation et des banques de données.

1. Abonnements

Le CNPIP compte s'abonner à une série de périodiques, le choix étant vaste. Ses cadres pourront indiquer aux documentalistes quelles publications seraient utiles à suivre. En tous cas, le Centre pourrait commencer par s'abonner dans l'immédiat à certaines publications: l'Horoya, le Journal Officiel, Marchés Tropicaux, Afrique-Industrie, Jeune Afrique Economie, Afrique Outre-Mer, Africa Economic Digest, West Africa, The Economist, etc.

L'Horoya et le Journal Officiel constituent les seules sources publiées d'informations officielles en Guinée, et sont de ce fait indispensables. La lecture des publications étrangères fourniront une vue comparative au CNPIP des développements dans d'autres pays, ainsi que des informations générales sur les marchés étrangers.

2. Campagne documentation

Le Centre de documentation du CNPIP doit se distinguer plus par la qualité de son stock que par son volume. Il s'agit surtout de rentrer en relation avec les sources d'informations les plus sophistiquées en Guinée et à l'étranger et de maintenir un système de correspondance et de suivi régulier avec ces dernières, une fois la première campagne de collecte de documentation accomplie.

L'identification et l'acquisition d'une documentation de départ appropriée peut être organisée sous forme d'un programme de visites auprès des représentations en Guinée et ensuite d'une correspondance avec les sièges des institutions suivantes:

- o organismes de l'ONU
- o autres organismes d'aide multilatéraux et bilatéraux
 - o attaches économiques et commerciales des ambassades
 - o bureaux d'études de l'Etat

Ce travail pourrait dans un premier temps être assuré par deux équipes: le Conseiller résident et un documentaliste, et le Directeur des recherches et l'autre documentaliste, les cadres supérieurs y consacrant chacun environ une demi journée par semaine, et les documentalistes autant que trois jours par semaine.

Aux Etats-Unis, Chemonics peut assurer le suivi de ces démarches et contacter les universités, fondations et autres institutions spécialisées dans les domaines visés.

Les premiers contacts permettront au CNPIP de recueillir

- o des conseils généraux
- o des adresses
- o des bibliographies
- o des documents immédiatement disponibles

ainsi que de recenser à titre préliminaire les spécialisations particulières des centres de documentation déjà établis en Guinée, et de coordonner les efforts de collecte et de stockage (par exemple, par l'échange d'inventaires de textes en main, l'établissement de stratégies coordonnées de spécialisation, etc.).

Le type de texte à rechercher serait non pas nécessairement des livres (voir cependant ci-dessous), mais

- o des bulletins d'information
- o des textes spécialisés de formation
- o des études appliquées sur le Guinée et l'Afrique

Vu la mission du CNPIP, des sujets prioritaires comprendraient les suivants, axés tout particulièrement sur l'Afrique

- o évolution et structure des secteurs privés africains
- o niveaux et formules d'investissement étranger
- o développement agro-industriel
- o secteurs financiers formels et informels
- o ressources et marchés nationaux et régionaux
- o éléments clefs et perceptions des climats des investissements
- o analyse de projets (études de cas et textes de

PROGRAMME DE LA DIVISION RECHERCHES

TABLEAU 4

<u>Activité</u>	<u>Délai</u>	<u>Equipe</u>	<u>Finances</u>
1. <u>Campagne documentation</u>			
- abonnements	janvier	Documentaliste #1	En devises: USAID procurement
- visites et correspondance	janvier- février	Doc #1 et DG, Doc #2 et CRES, Chemonics aux Etats-Unis, DG aux USA et à Paris	En francs guinéens: - budget de fonctionnement
- étude des bibliographies et commandes	février	Directeur des Recherches (une fois engagé) et documentalistes	- recettes des photocopies
- achats livres universitaires	janvier	DG à Paris	
- suivi des contacts	perpétuel	Directeur des Recherches et documentalistes	
2. <u>Suivi des lois guinéennes</u>	février	Doc #1 sous la direction du Directeur de la Promotion (en tant que juriste) et avec l'assistance des Analystes de la division projets	
3. <u>Recensement "ressources humaines"</u>			
- planification	février	Doc #1, CRES, et Directeur des Recherches si déjà engagé	
- réalisation	mars	Idem, avec assistance de tous les employés du CNPIP	
4. <u>Recensement "projets et partenaires"</u>			
- planification	février	Doc #2 et Directeur des Recherches	
- réalisation	mars	Idem, avec l'assistance de la Division des projets et de la Division promotion	

TABLEAU 4

5. Informatisation des banques
de données

- conception du data base
et information

juin 86

Doc #1, Assistance du spécialiste
en informatique de Chemonics

2 semaines - budget
USAID-Chemonics

- input des données

janvier 87

Doc #2, informaticien et secrétaires.

- formation), par exemple des études de faisabilité ou des manuels d'évaluation de projets sectoriels
- o préparés par la FAO
- o pratiques de gestion en Afrique
- o anciennes études de projets non-réalisés en Guinée

Vu son statut d'organisme étatique, et en fonction de la méthodologie proposée, le CNPIP peut s'attendre à avoir accès à des documents qui ne sont pas généralement distribués, non pas nécessairement par leur confidentialité, mais par le fait qu'ils constituent des documents de travail ou des rapports non-publiés. Un projet particulièrement intéressant qui sera poursuivi par le Directeur Général à Paris en Janvier sera de rapatrier les archives coloniales pertinentes au développement actuel de la Guinée, dont tout particulièrement les études qui auraient été faites à l'époque sur le potentiel agricole et agro-industriel du pays.

Ce genre de documentation, généralement beaucoup plus spécialisée que les publications vendues commercialement, peut servir de base pour un centre de documentation qui sera régulièrement et utilement consulté par les institutions, entreprises et particuliers intéressés par les sujets en question.

3. Achats de livres universitaires

Les besoins immédiats du CNPIP en matière de livres universitaires ne doivent pas être trop vastes. Il s'agirait cependant d'acheter une bonne centaine de textes de base, dont certains à choisir parmi les textes utilisés pour les programmes universitaires en France de type "MBA", et une d'autres représentant des études appliquées en matière du développement en Afrique. Ces achats pourraient être assurés par le Directeur Général au cours de sa prochaine visite en France.

Ces textes serviront essentiellement de textes de référence et de lecture générale, utilisés principalement par les cadres et les collaborateurs (consultants étrangers et guinéens) du CNPIP et comme moyen d'attirer les lecteurs et les clients. Comme il a été indiqué ci-dessus, il existe une vaste quantité de documents très spécialisés et généralement non-publiés qui méritent de faire l'objet de la majeure partie des efforts et des dépenses du Centre dans sa campagne de collecte de documentation, et qui feront du centre de documentation un instrument beaucoup plus intéressant et opérationnel qu'une simple bibliothèque de type "universitaire".

4. Suivi des lois guinéennes

Cette fonction pourra être mise sur pied sur base de la liste

de domaines juridiques et de sources d'informations qui ressortira de l'étude du climat des investissements en cours de réalisation. La division Recherhces, ayant comme vocation la collecte d'informations, peut se porter responsable du suivi et du classement des lois en vigueur, et même des projets de loi en dernière phase de considération.

Bien que les textes officiels paraissent tôt ou tard dans le Journal Officiel, il est très important que le CNPIP se tienne à jour de semaine en semaine de l'évolution du cadre législatif et réglementaire en Guinée. Cela implique un système organisé et suivi de visites auprès des ministères compétents et de classement des données recueillies, tâche qui peut être assurée par un des documentalistes sous la supervision dans l'immédiat du Conseiller résident, et ensuite des cadres chargés de la mise à jour du bulletin proposé d'informations sur le climat des investissements.

5. Projet de recensement "ressources humaines et services"

Comme il a été indiqué dans les chapitres I et II, il serait très utile de constituer progressivement une banque de données sur les services professionnels et d'appui qui sont offerts en Guinée, et de suivre l'évolution de ces secteurs (il s'agirait essentiellement des noms, addresses, compétences, et de la disponibilité éventuelle des prestataires en question). Cela demande un travail sérieux de recherches sur le terrain, ayant pour objectif éventuel l'établissement d'un registre informatisé qui serait utilisé par:

- o le CNPIP, à la recherche d'employés ou de contractants, et
- o les investisseurs ou d'autres clients qui feront appel au CNPIP, également à la recherche d'employés ou de services ponctuels.

Cette activité pourrait déboucher sur

- o la création d'une capacité au sein du CNPIP de mobiliser des équipes pour des travaux ponctuels, telle que dans l'immédiat à l'appui de la mission organisée par l'OPIC,
- o de nouvelles opportunités de collaboration avec les personnes contactées, qui proposeront éventuellement des marchés afin de tirer avantage de l'infrastructure du CNPIP (en particulier, les petits bureaux d'études qui se multiplient en ce moment à Conakry)
- o un service de recrutement de cadres et d'autres

employés à mettre à la disposition des investisseurs

- o un annuaire professionnel
- o des propositions à faire à l'Etat et aux bailleurs de fonds pour la mise sur pied de projets de développement du secteur des services

Les documentalistes et le directeur des recherches devraient éventuellement pouvoir assurer le suivi sur le terrain et se tenir au courant des données à classer. A court terme, le Conseiller Résident et l'un d'eux pourraient consacrer environ une journée par semaine à cet effort, à commencer par un recensement des données déjà disponibles au sein du CNPIP (candidats pour les postes à remplir, visiteurs, etc.)

Dans un premier temps, il serait intéressant d'enregistrer les prestataires des services suivants:

- o dactylographie
- o traduction/rédaction
- o escorte véhiculée et assistance logistique
- o recherches de marché et autres études
- o informations et actions juridiques
- o comptabilité et gestion

Une fois que cette activité aura pris une certaine envergure, le CNPIP pourrait annoncer l'existence du registre dans sa publicité et ainsi espérer d'en tirer assez rapidement profit.

6. Projet de recensement "projets et partenaires"

Le CNPIP ne pourrait mieux suivre l'évolution du climat des investissements en Guinée que par un effort de recensement des projets et des promoteurs guinéens à la recherche de partenaires étrangers.

Cette activité, déjà bien lancée par les travaux de préparation pour la mission de l'OPIC, serait entreprise parallèlement aux études PPA, qui elles sont concernées plus particulièrement par la conception de projets assez importants et tout spécialement conçus pour les investisseurs étrangers.

Ce qui pourrait être envisagé à court terme est un programme de recherches et de promotion modeste qui se limiterait à trois actions:

- o des visites au moins mensuelles auprès de chacune des différentes institutions qui rentrent régulièrement en contact avec les entrepreneurs guinéens ou qui développent elles-mêmes des projets: ministères techniques, bailleurs de fonds, ambassades, banques

commerciales, associations professionnelles et syndicales, etc.,

- o la collecte des dossiers sur les projets les plus avancés et qui sont les plus susceptibles d'intéresser un investisseur étranger (peut-être une demi-douzaine par mois),
- o la communication éventuelle de ces dossiers aux investisseurs potentiels, ainsi qu'à l'USAID et à Chemonics, qui pourraient en faire part à l'OPIC, à d'autres institutions américaines concernées par la promotion des investissements en Guinée.

L'établissement d'une telle banque de projets serait essentiellement une action pilote, destinée aussi bien à roder les capacités de recherche des cadres du CNPIP que de contribuer directement à la promotion des projets en question. Toutefois, l'expérience acquise fournira une base de travail fort importante pour les phases de développement ultérieures du Centre. En particulier, si cette activité commence elle aussi à prendre une certaine envergure, le CNPIP pourra espérer de mobiliser une assistance additionnelle d'un bailleur autre que l'USAID (par exemple, par le financement du développement d'un réseau de contacts dans des pays autres que les Etats-Unis, ou dans le cadre de la mise sur pied d'une ligne de crédit ou d'un fonds d'assistance.

Les Consultants proposent que cette activité se situe institutionnellement au niveau de la division Recherches afin que son directeur, ainsi que les documentalistes, soient pleinement associés au processus de collecte des informations. Toutefois, il s'agirait également de prévoir que les cadres des divisions Projets et Promotion se joignent à eux pour assurer que les renseignements pertinents soient recueillis.

D. DIVISION PROJETS

Le programme proposé de la division Projets est axé sur la réalisation des études de pré-investissement du PPA et l'exécution de tout autre travail de recherche et d'analyse qui lui serait confié par la Direction ou par un client ou collaborateur du CNPIP. Le personnel de cette division comprendrait dans un premier temps deux ou trois cadres ayant déjà ou pouvant rapidement acquérir des compétences particulières dans l'analyse des projets, ainsi que la capacité de faire partie d'équipes d'assistance technique travaillant dans le domaine diversifié du développement économique. Cette division constituerait en fait le noyau d'un "bureau d'études" au sein du CNPIP.

1. Mise à jour du programme d'études de pré-investissement du PPA

Les Consultants estiment qu'il serait très utile de commencer par réétudier la liste de projets et de secteurs qui a été dressée il y a près de trois ans par la mission présidentielle américaine. Même un effort assez modeste permettrait au CNPIP de remettre la liste à jour en fonction de nouvelles opportunités qui auraient été constatées par des promoteurs guinéens, des bailleurs de fonds travaillant dans le domaine de l'identification de projets (par exemple à l'ONPPME ou au Ministère de l'Agriculture), et même par des investisseurs étrangers qui seraient à la recherche d'une assistance technique pour la réalisation d'une étude ou de capitaux additionnels. La mission OPIC prévue pour la première semaine de mars pourrait elle aussi produire quelques idées ou propositions concrètes. L'unique objectif des études étant d'attirer rapidement des investisseurs étrangers (et non pas limité aux américains) dans le secteur agro-industriel, toute occasion de prendre en main l'étude ou la recherche d'investisseurs pour des projets qui ont récemment fait ou qui font actuellement l'objet d'un travail sérieux de conception devrait être saisie.

Le travail de mise à jour pourrait également comprendre une pré-étude des secteurs particuliers identifiés par la mission présidentielle, c'est-à-dire un tour d'horizon préliminaire des différents scénarios potentiels pour le développement d'une exploitation de café, de pêche, d'épices, etc. Puisque les recommandations de la mission n'ont pas été beaucoup plus loin que d'identifier des secteurs ou des structures générales de projets potentiellement intéressants, il serait approprié de consacrer quelques homme-semaines de travail plus poussé à l'identification de projet et à des visites sur le terrain, en prenant comme base les recommandations de la mission et d'autres sources d'idées de projet. Cela permettrait également au CNPIP de mieux concevoir les termes de référence pour les experts qui réaliseront les études de pré-investissement, et donc d'accroître l'efficacité d'utilisation du budget d'assistance technique.

Les Consultants proposent que ce travail préliminaire aboutisse pour la fin du mois de mars dans une liste définitive de projets à étudier sur le budget du PPA, afin de ne pas trop retarder le calendrier de réalisation des études, tout en permettant au Directeur Général, au Conseiller Résident et aux cadres de la division Projets de consacrer suffisamment de temps à ce travail clef de conception.

2. Organisation des études du PPA

Une fois le programme d'études dressé, les Consultants proposent qu'une description succincte des différents projets

PROGRAMME DE LA DIVISION DES PROJETS

TABLEAU 5

<u>Activité</u>	<u>Délai</u>	<u>Equipe</u>	<u>Finances</u>
<u>1. Mise à jour du programme d'études du PPA</u>			
- prise de contact avec les institutions susceptibles de proposer des projets appropriés	en cours	DG et CRES, chacun avec un Analyste de la Division Projets, et le Directeur de la Promotion (une fois engagé)	
- pré-étude des secteurs recommandés par l'ATF et autres visites sur le terrain	février-	CRES, Analystes de la Division Projets.	
<u>2. Organisation des études du PPA</u>			
- préparation de la nouvelle liste	février- mars	DG, CRES, Directeur de la Promotion et les 2 Analystes de la Division Projets A revoir par Chemonics.	USAID/Chemonics (Teele)
- diffusion pour "recruter" des investisseurs-consultants	mars	CNPIP/Chemonics avec l'assistance de l'USAID et de toute autre institution appropriée	USAID/Chemonics (Teele)
- établissement d'un programme en fonction des réponses	avril	CNPIP/Chemonics	USAID/Chemonics (Teele)
<u>3. Réalisation des études du PPA</u>			
- études réalisées par l'investisseur et un consultant	en cours	Analystes des projets Investisseur Consultant Chemonics	Investisseur et (ou) USAID/Chemonics USAID/Chemonics (budget études) (9-10 hommes-mois)
- études ayant comme but principal la formation et l'identification de plusieurs scénarios	partir de mars avril	Analystes des projets Cadres parrainés par bailleurs de fonds Consultant-formateur	Bailleurs de Fonds USAID/formation (2 hommes-mois)

4. Mise à jour du climat des investissements

mars-
perpétuel

Analystes des projets sous la supervision
du Directeur de la Promotion et avec
l'assistance des documentalistes.

5. Etudes Ponctuelles

Analystes de projets, sous-contractants
guinéens, DG et CRES

Rémunération du client

identifiés et pré-étudiés soit préparée par la division Projets (cela pourrait constituer un des premiers travaux des cadres qui seront prochainement engagés, sous la supervision du Directeur Général et du Conseiller Résident). Ces "fiches" seraient diffusées par le CNPIP, l'USAID et Chemonics à une liste aussi longue que possible d'investisseurs potentiels dans les secteurs en question. Cette correspondance et des contacts directs proposeraient une collaboration entre le CNPIP et l'investisseur dans la réalisation de l'étude. La formule de collaboration idéale serait que l'investisseur se rende en Guinée à ses propres frais et travaille en collaboration avec un expert fourni par Chemonics sous le budget d'assistance ponctuelle, ce dernier se chargeant de rédiger l'étude selon la structure de projet développée avec l'investisseur sur le terrain. Les avantages principaux de cette formule sont les suivants:

- o un investisseur intéressé sera associé aux recherches, ce qui augmentera sensiblement les chances qu'elles aboutissent à la mise sur pied rapide du projet, d'autant plus puisque sa structure se conformerait à l'appréciation particulière qui sera faite par l'investisseur de la faisabilité du projet
- o la qualité du document sera assurée par le consultant recruté par Chemonics, vu le fait que l'investisseur sera sans doute plus concerné par les conclusions à dégager des recherches, et moins à ce stade préliminaire par la production d'une étude bancable: si l'investisseur décide de ne pas poursuivre le projet, l'étude serait de suffisamment haute qualité pour en attirer d'autres

Si cette formule ne se révèle pas suffisamment incitative (comme dans le cas de l'étude de l'ananas, où le PPA a dû financer à la fois un investisseur et un consultant de Chemonics), le CNPIP doit rester suffisamment flexible pour envisager de rembourser une partie des frais de l'investisseur, allant même jusqu'à financer la réalisation de l'étude dans son entièreté par lui en tant que consultant principal (dans la mesure où il aurait les compétences nécessaires). Dans ce dernier cas, il ne serait sans doute pas souhaitable de faire venir un second consultant, puisque le budget prévu de dix hommes-mois pour les études ponctuelles doit théoriquement être distribué sur huit projets. Toutefois, les cadres de la division Projets sous la supervision du Conseiller résident peuvent lui servir d'homologues et assurer que le document-même soit de qualité adéquate.

En tous cas, si suffisamment d'investisseurs potentiels sont contactés au départ, le CNPIP et Chemonics pourront sans doute choisir parmi les réponses celle qui paraît être la plus sérieuse. Il est à rappeler que certains investisseurs ont déjà pris d'eux-mêmes l'initiative de contacter le CNPIP pour

voir quelle genre d'assistance le Centre peut leur prêter en matière de la réalisation ou du financement d'études. La mission OPIC pourrait elle aussi produire des contacts avec des investisseurs sérieux à "recruter" pour la réalisation des études. Vu ces diverses opportunités, les Consultants déconseillent fortement la réalisation d'une étude sans qu'un investisseur potentiel ou un promoteur privé y soit associé d'une manière plus ou moins directe.

3. Réalisation des études de pré-investissement

Il a été prévu que les études soient réalisées principalement par les consultants ou les investisseurs étrangers, et que les cadres du CNPIP leur servent d'homologues afin de bénéficier d'une formation sur le tas durant cette première phase de développement du CNPIP. Le présent plan retient cette approche, puisqu'il est improbable que le CNPIP puisse recruter à court terme des cadres et des contractants guinéens capables de réaliser des études avec la seule assistance du Directeur Général et du Conseiller Résident.

Toutefois, les Consultants proposent deux modifications à la formule classique qui consiste 1) à réaliser une étude qui propose la structure la plus avantageuse pour la mise sur pied d'un projet d'investissement dans le secteur en question et 2) à former les cadres par leur simple association à l'équipe étrangère en tant qu'homologues.

En premier lieu, même si l'étude cherche à satisfaire un investisseur particulier et devrait donc en principe réunir tous les éléments d'un document bancable qui décrit une structure de projet bien précise, le PPA vise à la préparation d'études de pré-faisabilité, document qui normalement fait état de plusieurs structures à étudier davantage. Vu le potentiel considérable de la Guinée dans les secteurs qui figureront au programme d'études du CNPIP dans le cadre du PPA, il serait intéressant de tâcher d'identifier toute une gamme de projets dans certains des secteurs visés, au-delà de la structure la plus appropriée du point de vue de l'investisseur particulier qui serait associé aux recherches.

En second lieu, il n'est pas certain que l'investisseur et (ou) le consultant pourront dans chaque cas consacrer suffisamment de temps à la formation théorique et pratique des homologues de la division Projets. Cela pourrait même se produire systématiquement, allant à l'encontre des opportunités importantes de formation que représentent les études de pré-investissement.

Le CNPIP pourrait résoudre ces deux problèmes simultanément en affectant une partie du budget de formation "régional/en Guinée" de US\$75.000 à la formation sur le tas des cadres de la division Projets, en confiant l'une ou l'autre étude du PPA

à un consultant qui se préoccuperait avant tout de la formation, et seulement ensuite de la production d'une étude de pré-investissement de qualité bancable. En fait, il serait même logique que les "cas" étudiés soient justement les secteurs identifiés par la mission présidentielle où l'on pourrait concevoir de nombreux projets potentiels (par exemple, les cultures de luxe). Le formateur et les cadres qui lui seront confiés viseraient dans ces cas à identifier et à évaluer plusieurs scénarios, ce qui constituerait un très bon exercice de formation.

Le budget de \$75.000 étant inclusif des frais de voyage et de séjour, il ne représente qu'à peu près six hommes-mois. Vu les diverses utilisations qui pourront en être faites (voir le Chapitre III.B.), il ne faudrait sans doute pas prévoir l'affectation de plus de deux ou trois hommes-mois pour cette formation sur le tas, à moins de trouver des ressources additionnelles de formation. Toutefois, en prélevant ainsi sur ce poste budgétaire, le CNPIP ajoutera effectivement aux dix hommes-mois d'assistance ponctuelle destinés à la réalisation des études.

De plus, on pourrait envisager d'inviter l'un ou l'autre bailleur de fonds à parrainer quelques cadres additionnels qui se joindraient au formateur-consultant et aux cadres de la division Projets (soit gratis la première fois, soit moyennant une petite participation aux frais du consultant) au cours de leurs recherches et qui bénéficieraient également de la formation très concrète envisagée. Si cette formule réussit une première fois, le CNPIP pourrait envisager de rechercher très tôt des fonds additionnels auprès des bailleurs intéressés pour allonger le budget proposé de deux mois pour la formation "sur le tas".

3. Mise à jour périodique des informations sur le climat des investissements et préparation du guide des investisseurs.

Les cadres de la division Projets peuvent aider le Directeur des Recherches et les documentalistes dans leur suivi des différentes rubriques qui figureront dans le guide des investisseurs. Ils pourraient également participer à la rédaction d'un bulletin d'informations intérimaire et du guide des investisseurs prévu depuis longtemps, sous la supervision du Directeur de la Promotion.

4. Etudes ponctuelles pour clients divers

Le CNPIP peut envisager de faire travailler ses cadres et des sous-traitants sur des études et contrats d'assistance technique proposés par les bailleurs de fonds. Le Centre s'est

également inscrit dans certains ministères guinéens susceptibles de faire appel à des consultants.

Etant donné sa présence permanente à Conakry et son caractère de bureau d'études local, le CNPIP est bien placé pour se tenir au courant des appels d'offre et même de les anticiper. Cela pose un avantage considérable, dont le CNPIP peut tirer parti en s'associant avec des bureaux d'études étrangers qui seraient également appelés à soumettre des offres. Ces partenaires éventuels non seulement bénéficieront du suivi sur le terrain des procédures de dépouillement, mais pourront également réduire le coût global de leurs offres en confiant une partie du travail au CNPIP.

Le développement d'une pratique régulière dans le domaine des conseils au développement requiert des actions suivies de promotion, de rédaction de propositions, etc., qui occuperont déjà une partie du temps de la division Promotion (avec l'assistance des Analystes de projets) pendant la période du plan à court terme. Toutefois, à part dans les cas où le CNPIP se trouverait seul ou chef de file, il s'agirait de laisser autant que possible aux partenaires le soin de préparer les propositions techniques volumineuses souvent attendues par les bailleurs, afin de ne pas trop prélever à court terme sur le temps à consacrer aux autres activités importantes.

Les prévisions financières figurant au Chapitre IV.C prennent comme hypothèse que les analystes de projets travailleront à plein temps sur du travail rémunéré à partir de janvier 1987, soit 200 jours par an chacun. Bien évidemment, cela n'est qu'une formule. En réalité, ce niveau d'activité rémunérée dans le domaine des études sera atteint par le biais de plusieurs formules dont il est fait mention au Chapitre IV, dont le travail personnel du Directeur général et des taux de rémunération occasionnellement plus élevés que les tarifs de base prévus dans le présent plan.

E. DIVISION PROMOTION

Le programme proposé de la division Promotion est présenté au Tableau 7. Il comprend:

- o le voyage de promotion réalisé en janvier par le Directeur général, et son suivi (correspondance, propositions, etc.),
- o l'organisation et l'accueil de la mission OPIC en mars,
- o la promotion suivie des études déjà réalisées pour le

PPA et une action similaire pour les futures études (dont l'assistance directe aux investisseurs dans la mise sur pied des projets qui en ressortiraient),

- o le marketing du CNFIP auprès des clients et des bureaux d'études et consultants individuels (étrangers et guinéens) auquel il fera appel et s'associera,
- o la préparation d'un guide des investisseurs,
- o l'assistance à la Direction générale dans la mise sur pied et la gestion d'actions pilotes (par exemple, des séminaires de formation qui seraient parainnés par l'un ou l'autre bailleur),
- o l'assistance à la Direction générale dans la planification du programme à moyen terme du CNPIP.

A court terme, ce travail peut être réalisé en large partie par un seul cadre supérieur (encadré par l'assistance technique appropriée) qui aurait de préférence une formation juridique, une expérience des milieux des affaires internationaux et une personnalité appropriée pour assurer les contacts directs avec les investisseurs et les clients et pour faire le marketing du CNPIP. Cet individu serait en fait, après le Directeur général, le cadre le plus expérimenté du CNPIP et doté des responsabilités les plus variées et importantes. Il travaillera en étroite collaboration avec le Directeur général, qui consacrerait personnellement à peu près 45% de son temps, si pas plus, aux activités sus-visées.

Il est certain que cet individu devra faire appel aux cadres des autres divisions et aux consultants à court terme pour l'assister dans l'exécution des tâches prévues. Bien que la majorité des consultants à court terme seront nécessairement engagés pour réaliser les études pour le PPA, il serait souhaitable que le temps du Directeur de Chemonics et une partie du sous-contrat avec Equator soit tenu en réserve pour soutenir les activités de promotion et d'assistance aux investisseurs qui poursuivraient des négociations et des projets concrets, ainsi que pour aider dans la planification globale et la préparation des composantes du programme à moyen terme du CNPIP.

Les Consultants souhaitent attirer l'attention du CNPIP sur la possibilité de re-déployer une partie des ressources d'assistance technique qui risque de rester "non-programmée" en vue d'un changement de circonstances. A l'origine, une des composantes du PPA aurait été de préparer une stratégie nationale de développement de l'agro-industrie en Guinée. Ce projet de grande envergure se trouve actuellement pris en main par le Ministère de l'Agriculture avec l'assistance d'un bureau d'études (SETAGRI) financé par la Banque Mondiale. De

PROGRAMME DE LA DIVISION DE PROMOTION

TABLEAU 6

<u>Activité</u>	<u>Délai</u>	<u>Equipe</u>	<u>Finances</u>
1. <u>Voyage de promotion</u>	janvier	Directeur Général	USAID/Invitational travel
2. <u>Préparation d'une lettre d'introduction au CNPIP</u>	janvier	DG, avec concours de l'USAID - Washington et Conakry	
3. <u>Préparatifs mission OPIC</u>			
- organisation du programme			
- rôle de l'Etat			
- rôle des promoteurs	février	DG, CRES, Directeur de la Promotion et Ambassade U.S.A.	
4. <u>Promotion projets d'ananas et de bétail</u>			
- suivi avec Fruitière	janvier- février	DG et Chemonics	USAID/Chemonics (Teele)
- étude de bétail	février- mars	DG et Chemonics	USAID/Chemonics (Teele)
5. <u>Mission OPIC</u>			
- accueil	mars	CNPIP au complet, mené par DG et Directeur de la Promotion Consultant Chemonics ou OPIC	USAID/Chemonics (sous- contrat EASL) ou OPIC
- post mortem et suivi	avril- selon les projets	DG, CRES, Ambassade U.S.A., Directeur de la Promotion	
6. <u>Marketing du CNPIP auprès des bureaux d'études étrangers et des bailleurs de fonds</u>	février- mars	DG, Directeur de la Promotion	

TABLEAU 6

7.	<u>Brochure CNPIP définitive et reprise du marketing</u>	juin-perpétuel	DG, Directeur de la Promotion Consultant Chemonics (layout final aux U.S.A.) Directeur de Chemonics (contacts avec les bailleurs aux USA)	USAID/invitational travel USAID/Chemonics, procurement consulting, 2 jours USAID/Chemonics (Teele)
8.	<u>Préparation guide des investisseurs</u>			
	- mise à jour du bulletin	février-mai	CRES, Directeur de la Promotion et Analystes des Projets	
	- rédaction du guide	juin-octobre	DG, CRES et Directeur de la Promotion	
	- impression	novembre	Consultant Chemonics (layout final)	USAID/procurement consulting - une semaine
9.	<u>Promotion études du PPA</u>			
	- en Guinée		DG et Directeur de la Promotion	
	- aux USA		Directeur de Chemonics	USAID/Chemonics (Teele)
	- au stade des negotiations		DG, Directeur Promotion et Directeur ou Consultant Chemonics	USAID/Chemonics (Teele) ou USAID/Chemonics (sous contrat EASL)
10.	<u>Planification du programme à moyen terme</u>	mai-juin 87		
11.	<u>Programmes pilotes</u>			
	- formation			
12.	<u>Recensement des projets d'assistance au secteur privé</u>	avril	CRES et un Analyste des projets (bailleurs) DG et l'autre Analyste (Etat) Consultant Chemonics (10 jours)	USAID/Chemonics (sous-contrat EASL)

13. Conception du plan à moyen terme

- stade informel de consultations et préparation	mai- août	DG, CRES et USAID (mission résidente et équipe d'évaluation du PPA en mai)	USAID/Chemonics (Teele)
		Directeurs des divisions du CNPIP Directeur de Chemonics	
- conférence/consultations formelles	septembre	DG, CRES, USAID (résidents et équipe PP) et Directeurs des divisions du CNPIP	
		Directeur de Chemonics (2 semaines) Consultant Chemonics (2 semaines)	USAID/Chemonics (Teele) USAID/Chemonics sous-contrat EASL)
- rédaction/mise au point définitive	octobre- novembre	OG et CRES Directeurs des Projets et de la Promotion Directeur de Chemonics (2 semaines) Consultant Chemonics (1 semaine)	USAID/Chemonics (Teele) USAID/Chemonics (sous- contrat EASL)
- suivi	novembre- juin 87	OG et CRES USAID Chemonics	Reliquat de USAID/ Chemonics (budget Teele et sous-contrat EASL)

plus, le CNPIP a maintenant l'intention de diversifier son programme pour ne plus le limiter aux seules interventions dans le secteur agro-industriel.

Il serait très approprié d'utiliser la part du budget d'assistance technique qui aurait été consacrée à cette étude globale à aider le Directeur général et le directeur de la Promotion à concevoir et préparer les modalités précises d'une stratégie d'assistance au développement du secteur privé, ou du moins des composantes de cette stratégie qui seraient assurées par le CNPIP. Dans la mesure où le programme à moyen terme du CNPIP sera soutenu par et coordonné avec toute une série d'institutions, cette activité pourrait l'aider à établir son rôle de leader dans le développement des investissements privés.

- o Dans un premier temps, le Directeur de la Promotion et les cadres de la division Projets se chargeraient de faire l'inventaire de tous les programmes d'assistance ayant trait au développement des investissements privés en Guinée (en préparant une fiche descriptive pour chacune, par exemple). Ce recensement aidera en soi-même le CNPIP à mieux se situer dans le cadre institutionnel guinéen.
- o Ensuite, le CNPIP se livrerait à un travail préliminaire de conception de son programme d'actions à moyen terme (voir les propositions au Chapitre IV), dont les composantes à développer avec le concours de l'USAID, et à des discussions informelles avec les autres institutions qui pourraient y participer en tant que bailleurs, clients ou collaborateurs. L'évaluation prévue du projet PPA par une équipe de l'USAID tomberait également dans cette seconde phase, ce qui ajoutera des ressources humaines au travail de conception.
- o Une fois que le terrain sera suffisamment préparé (c'est-à-dire que les grandes lignes du programme ont été définies), le CNPIP organiserait une conférence ou une série d'entretiens avec ses principaux interlocuteurs afin de leur présenter le programme à l'état de projet, recueillir leurs réflexions en fonction de leurs propres projets, et solliciter leur assistance là où elle serait la plus appropriée (qu'il s'agisse d'une assistance financière ou d'une collaboration plus structurée dans l'avenir). Cette phase pourrait utilement coïncider avec la mission de préparation de projet (équipe "PP") qui sera mise sur pied par l'USAID.
- o Enfin, le programme définitif, y compris la composante parrainée par l'USAID, serait concrétisé au sein du CNPIP sous forme de plan d'exploitation

détaillé pour la période débutant en juin 1987, et par des accords avec les bailleurs concernés.

IV. PLAN D'EXPLOITATION A MOYEN TERME

A. INTRODUCTION

Le plan à moyen terme présente une série de nouvelles activités que le CNPIP pourrait envisager d'entreprendre durant la période allant de juillet 1987 à décembre 1989 (Section B), ainsi que des prévisions financières qui étudient la rentabilité potentielle du Centre (Section C). Chaque élément du programme proposé s'inscrit dans le cadre de la mission du Centre, dont les principaux objectifs sont:

- o d'encourager l'expansion des investissements privés en Guinée, tout particulièrement en y attirant des capitaux étrangers;
- o de participer à la conception et à l'exécution de programmes d'assistance pertinents proposés par le Gouvernement, les bailleurs de fonds et le secteur privé lui-même;
- o de mobiliser les ressources nécessaires à assurer son autonomie et sa pérennité.

Les activités proposées ci-dessous sont ambitieuses, puisque chacune trouve son origine dans l'une ou l'autre composante du plan à court terme et doit être planifiée individuellement avec soin dans les mois qui suivent. Ainsi, leur mise sur pied effective dépendra en large mesure de l'expérience acquise par les cadres du Centre et par le niveau de réalisation des objectifs à court terme de chacune de ses divisions. Ceux-ci sont récapitulés ci-dessous.

Division Administration

- o Etablir et gérer les systèmes administratifs (comptabilité, procurement, etc.) du CNPIP.
- o Fournir le soutien logistique (secrétariat, transport, etc.) aux autres divisions du CNPIP, ainsi qu'aux clients éventuels (dont la location de bureaux et les services de secrétariat et d'escorte).

Division Recherches et Documentation

- o Mettre sur pied le centre de documentation qui servira au CNPIP et à ses clients.
- o Développer un réseau de contacts et deux banques de

données concernant a) les prestataires de services et les ressources humaines en Guinée qui pourraient collaborer avec les investisseurs en tant que contractants ou employés, et b) des projets viables susceptibles d'intéresser les investisseurs, et leurs promoteurs.

- o Suivre l'évolution des lois guinéennes.

Division Projets

- o Réaliser les études de pré-investissement pour le PPA.
- o Aider dans la préparation de documents relatifs au climat des investissements en Guinée, dont un guide des investisseurs.
- o Réaliser toute autre étude qui leur serait confiée.

Division Promotion

- o Organiser et accueillir la mission de l'OPIC, ainsi que tout autre investisseur privé qui rentrerait en contact avec le CNPIP.
- o Concevoir et assurer la rédaction des documents relatifs au climat des investissements.
- o Promouvoir les projets d'investissement étudiés dans le cadre du PPA et de tout autre projet approprié, et aider les investisseurs à poursuivre leur mise sur pied.
- o Préparer des documents de promotion du CNPIP et assurer le marketing de ses services.
- o Aider la Direction du CNPIP à planifier la seconde phase d'exploitation en effectuant les recherches, les démarches et les actions pilotes appropriées.

La Direction du CNPIP et son assistance technique consacreront une part importante de leur effort à l'encadrement direct des activités de ces divisions, tout en assurant la planification et la gestion globale du programme. L'objectif fondamental sera d'assurer que les cadres du CNPIP acquièrent l'expérience nécessaire pour entreprendre les activités plus ambitieuses de la seconde phase.

B. ACTIVITES A MOYEN TERME

Chaque division pourra mettre en oeuvre une série de nouveaux programmes pendant la période allant de juillet 1987 à décembre 1989 (et au-delà), tout en continuant à poursuivre certaines activités de la phase initiale.

1. Administration

- a. Cette division continuera à assurer le soutien administratif et logistique demandé par les autres divisions du CNPIP. Un effort plus appuyé sera fourni dans le marketing des services extérieurs déjà offerts à court terme.
- b. Le CNPIP peut envisager la création d'une petite agence de voyage au sein de cette division, et pour cela pourrait procéder dès maintenant à obtenir les autorisations nécessaires. Un tel service n'existe pas encore en Guinée, et même si des agences de voyages s'y établissent petit à petit, le Centre attirera sa part des clients, tout au moins parmi les investisseurs, les consultants et les autres personnes directement intéressées par son programme.

Avec une brève formation de départ, le Directeur administratif et un des secrétaires devraient normalement pouvoir assurer la gestion de ce service, qui ne serait pour eux qu'une activité parmi d'autres au niveau modeste proposé dans les prévisions du Chapitre V. Les rendements de cette activité couvriront donc aisément les frais y afférents. De plus, en tant qu'agence agréée, le CNPIP obtiendra des tarifs réduits pour les déplacements promotionnels et autres de ses cadres.

- c. Enfin, la division Administration aura des responsabilités précises dans l'administration des nouveaux projets entrepris par les autres divisions du Centre. Il sera toutefois souhaitable de concevoir chacun de ces projets de telle manière à minimiser le niveau et le coût du suivi administratif requis.

2. Division Recherches et Documentation

- a. Cette division continuera à développer et à gérer le centre de documentation et les deux banques de données proposées, ainsi qu'à fournir un soutien aux cadres des autres divisions en matière de recherches sur le climat des investissements. Les documentalistes pourraient étendre petit à petit la gamme

d'informations à suivre régulièrement, pour y inclure des données dans des domaines tels que les facteurs de production et les conditions techniques d'opération en Guinée, les marchés national et international, etc., en fonction de leur disponibilité et de la demande.

b. Une nouvelle activité à envisager serait de renforcer la banque de données "services et ressources humaines" en y ajoutant les coordonnées de consultants auxquels le CNPIP et ses clients pourraient faire appel dans la région ouest-africaine et en dehors. Le CNPIP rentre déjà en contact avec de nombreux experts étrangers qui travaillent à l'heure actuelle en Guinée, et pourrait chercher à établir des fiches (éventuellement sur ordinateur) à partir de ces contacts, ainsi que pour des consultants identifiés à travers les banques de données maintenues par la BIRD, le FED, la BAD et d'autres organismes régionaux et internationaux. L'expansion de la banque de données dans ce sens renforcera les capacités du Centre de mobiliser des équipes de multiples compétences dans le cadre de ses propres projets et à la demande des clients.

c. L'approvisionnement de départ du centre de documentation et l'établissement de bonnes relations de travail avec d'autres centres de recherches ayant été largement accompli pendant la première phase d'exploitation, le Directeur de la division et les documentalistes pourraient ensuite se familiariser avec les types d'information qui peuvent être acquises à travers les "databases" informatisées qui se multiplient aux Etats-Unis et en Europe. Puisque ces systèmes traitent des informations très diverses et détaillées, ils permettent aux utilisateurs de réaliser des recherches ponctuelles sans devoir investir dans l'acquisition d'une documentation complète et coûteuse. Pour les types de renseignements demandés infrequently (telles que les mercuriales de certains produits sur le marché européen) et dont la collecte systématique et suivie ne serait pas justifiée par la demande, le CNPIP pourrait chercher dans un premier temps un correspondant à l'étranger disposant de l'équipement et des abonnements pertinents et lui transmettre ses demandes d'information par telex. Lorsque le réseau téléphonique international en Guinée sera équipé pour le permettre, et les frais abordables, le Centre pourra un jour envisager de se relier directement avec ces sources d'information.

3. Division Projets

- a. Bien que les études PPA ne font que démarrer and qu'il est donc difficile d'évaluer les résultats du programme, il sera probablement approprié de donner une suite directe au études du PPA. Ce travail s'ajouterait aux études qui seraient réalisées dans le cadre du fonds d'incitation décrit ci-dessous, et reprendrait la conception originale des études PPA (soit, des études de projets types, sans intervention directe d'un promoteur ou d'un investisseur potentiel). Ces études seraient réalisées par les cadres de la division Projets avec une assistance minimale d'experts recrutés en dehors du Centre. Elles pourraient même se limiter à une étude générale de l'un ou l'autre secteur potentiellement à développer, plutôt que d'analyser en détail un projet bien particulier. Ces études serviraient essentiellement de documents promotionnels sur la Guinée et de moyen d'attirer les investisseurs qui chercheraient à bénéficier du fonds d'incitation.
- b. Il serait très intéressant d'établir un fonds d'incitation pour financer des études de faisabilité à la demande d'investisseurs spécifiques. L'expérience faite du programme de ce genre qui a été mis sur pied par le Private Enterprise Bureau de l'USAID a récemment fait l'objet d'une étude qui pourrait aider le CNPIP a concevoir un fonds bien adapté à sa propre situation. Le fonds pourrait être alimenté par l'USAID et d'autres bailleurs qui s'y intéresseraient également.

Une structure potentielle à étudier serait la suivante:

- o Le fonds serait géré conjointement par le CNPIP et les bailleurs en question. Le CNPIP se chargerait d'en faire la promotion auprès des investisseurs potentiels guinéens et étrangers, d'identifier des projets à étudier, de recommander au "comité de gestion" les dossiers à faire suivre, et d'exécuter les études-mêmes en collaboration avec les promoteurs et des experts qui seraient éventuellement à recruter.
- o Le promoteur "agréé" s'engagerait a) à participer à la réalisation de l'étude à ses propres frais et b) si le projet est réalisé, à rembourser les frais encourus par le fonds (dont le travail du CNPIP et celui des consultants à court terme recrutés d'un commun accord).
- o Le fonds serait relié à une source potentielle de

financement (par exemple, la ligne de crédit proposée ci-dessous), dont les responsables auraient participé à l'établissement des critères de sélection des projets à étudier et de qualité des études, et auraient donc confiance dans les conclusions dégagées des recherches.

Une telle structure inciterait le CNPIP à identifier des projets et des promoteurs valables, puisque tout échec réduira le capital du fonds. Ce programme assurerait également que les promoteurs eux-mêmes soient suffisamment engagés financièrement pour aborder l'étude avec le plus grand sérieux, et qu'il y ait une possibilité concrète de financement pour les projets dont la viabilité a été établie.

Le fonds comprendrait une disponibilité en monnaie guinéenne aussi bien qu'en devises étrangères, afin que le CNPIP puisse faire appel à des experts du plus haut calibre pour réaliser certaines composantes des études. Toutefois, il sera possible d'économiser les devises par le fait de la participation des promoteurs-mêmes, dont certains auront toutes les compétences techniques nécessaires pour compléter les services offerts par le CNPIP et les experts guinéens auquel il fera appel.

- c. Le Centre pourrait également participer à la mise sur pied et à la gestion d'une ligne de crédit destinée à financer les nouveaux projets d'investissements. En fonction de l'expérience des investisseurs étrangers et guinéens que le CNPIP aura acquis en exécutant le PPA et des résultats de l'effort de créer une banque de projets et de promoteurs guinéens, les Consultants estiment que le Centre serait bien placé pour mettre sur pied une facilité visant à soutenir les promoteurs guinéens qui désirent s'associer avec des partenaires étrangers, mais qui ont des difficultés à mobiliser un apport suffisant au capital des entreprises à créer.

Cette facilité de crédit pourrait comprendre une ligne en devises et une en monnaie locale. Dépendant des besoins du projet et de l'investisseur étranger, la possibilité de mobiliser des apports additionnels en devises en Guinée pourraient fortement inciter ce dernier à s'y implanter. Toutefois, le financement en monnaie locale sera souvent recherché par les promoteurs guinéens dont l'apport assurerait les frais d'implantation sur le terrain.

Le CNPIP peut rendre plusieurs services importants dans le cadre de la mise sur pied et de la gestion d'une telle ligne de crédit:

- o préparer un plan financier, les critères d'éligibilité et une structure de gestion précise pour la facilité, en collaboration avec l'USAID et(ou) d'autres bailleurs auprès duquel il rechercherait les fonds et l'appui technique nécessaires;
- o en faire la promotion en Guinée et à l'étranger,
- o identifier les promoteurs, analyser leurs projets et les aider à constituer leurs dossiers,
- o faire des recommandations à la banque domiciliaire,
- o et assurer le suivi administratif des dossiers de prêt, si cela pourrait être utile à la banque.

Tout comme le fonds d'incitation cité plus haut, cette activité pourrait elle-aussi se situer dans la division Projets, vu le travail technique d'analyse de projet que ce programme suppose. Dans un premier temps, il faudra former et fortement encadrer les cadres chargés de son exécution.

A long terme, les deux programmes de financement (études et joint ventures) peuvent s'étendre en fonction des résultats obtenus, non seulement par la mobilisation de fonds additionnels des bailleurs, mais également par leur propre réussite financière.

Il serait également utile d'étudier l'intérêt de rechercher des fonds pour la mise sur pied d'un programme de développement et de financement de "micro-projets", qui assurerait la formation des entrepreneurs et les aiderait à mettre sur pied des projets susceptibles d'un jour attirer des concours bancaires réguliers pour leur expansion. Ce genre de projet exige normalement un encadrement et un suivi intensifs des entrepreneurs et des projets financés, sans produire des rendements financiers conséquents. Toutefois, si la gestion de ce genre de programme peut être coordonnée parmi plusieurs institutions, le CNPIP peut y contribuer de manière concrète.

- e. Enfin, une grande ligne que le CNPIP peut poursuivre dans le développement à long terme de sa division Projets est la promotion de l'exportation guinéenne, à partir d'études de marchés étrangers et de produits dont il serait possible de développer les exportations. L'expérience acquise dans le cadre du PPA portera sur toute une gamme de possibilités et de

contraintes dans ce domaine, et il serait logique de vouloir la valoriser. Vu la richesse des terres guinéennes et son climat favorable, la Guinée peut produire toute une gamme de denrées agricoles et tirer avantage de sa proximité aux pays de la région qui sont gros importateurs de produits alimentaires, ainsi que viser les marchés d'outre-mer. Les exportations de produits industriels et artisanaux se développent en général plus lentement: il y aura sans doute lieu de proposer des études et des actions pour améliorer leurs perspectives et les aider à se développer.

4. Division Promotion

a. La division Promotion continuera à assurer les contacts directs avec les promoteurs de projets et les investisseurs potentiels, ainsi que la promotion du climat des investissements en Guinée et des services du CNPIP-même. Cela supposera une utilisation de plus en plus régulière de bulletins d'information, de publications promotionnelles et de publicités diverses. Le moment approprié venu, le CNPIP pourrait présenter ses propres services dans la presse internationale.

b. En fonction de sa vocation spécialisée de promouvoir le développement du secteur privé en Guinée, le CNPIP pourrait proposer aux bailleurs de fonds de mettre sur pied au niveau de la division Promotion un service de coordination des programmes d'aide visant à faire avancer cet objectif par des moyens directs (formation, financement, etc.). Dans ce cadre, le CNPIP développerait une vue d'ensemble des ressources d'assistance que les différents bailleurs pourraient proposer, et conseilleraient ces derniers dans la conception et l'exécution de programmes particuliers de soutien.

Déjà à court terme, comme il l'a été proposé, le CNPIP peut utilement recenser les types d'assistance au secteur privé qui peuvent être recherchés auprès de l'USAID et d'autres institutions américaines, ainsi que tout programme d'aide de ce genre en cours de réalisation ou de préparation en Guinée. Ces recherches appuieront l'exécution du PPA et la planification définitive du programme à moyen terme du Centre.

c. Le CNPIP sera bien placé pour organiser des programmes de formation visant à améliorer les capacités de gestion des entrepreneurs guinéens, qu'ils soient petits commerçants ou investisseurs plus

importants. Comblent le manque de connaissances techniques en Guinée dans les domaines de la comptabilité, de la gestion des stocks, de la commercialisation, etc., qui condamne toute entreprise à l'échec, doit rester une des premières priorités de toute institution en Guinée qui travaille dans le développement du secteur privé, comme le démontre l'expérience de bien d'autres pays.

Il existe déjà toute une gamme de programmes de formation éprouvés qui enseignent ces compétences fondamentales, dont de nombreux qui prévoient une gestion par des agents vulgarisateurs nationaux plutôt que des experts étrangers. Plusieurs bailleurs sont prêts à financer ce genre de programme, dont des organismes multilatéraux et bilatéraux tels que l'Organisation Mondiale du Travail et l'USAID, ainsi que des églises, des fondations et d'autres institutions à but non-lucratif.

Le CNPIP peut également chercher à travers sa division Promotion un soutien pour mettre sur pied un programme d'échanges de cadres et(ou) de jumelage d'institutions en organisant des visites de courte durée par des cadres étrangers dans des entreprises guinéennes et des visites similaires par des guinéens à l'étranger. Les Chambres de Commerce et autres associations professionnelles, syndicales et consulaires sont souvent prêtes à organiser et à financer ce genre de programme.

C. PREVISIONS FINANCIERES

Les données présentées dans les Tableaux 3, 7, et 8 ne constitue qu'une esquisse d'un plan financier pour le CNPIP. Les prévisions traitent les aspects suivants du développement financier du Centre:

- o un barème de salaires qui devrait lui permettre de rester compétitif vis-à-vis du marché du travail en Guinée,
- o les recettes qui pourraient être enregistrées à travers les différentes activités du Centre,
- o et les résultats nets d'exploitation.

Ce modèle n'inclut pas plusieurs éléments qui feront partie du cash flow brut associé aux activités du Centre, soit:

- o les fonds d'assistance technique et de procurement qui

seront mis à sa disposition et des projets qu'il exécutera par l'USAID et d'autres bailleurs de fonds éventuels;

- o les recettes et les dépenses brutes dégagées du travail réalisés par des sous-contractants du Centre - les différentes rubriques indiquent le niveau de recettes nettes qui reviendront au Centre, soit les honoraires gagnés par ses propres cadres et la marge que le CNPIP percevra sur le travail de l'un ou l'autre sous-contractant (qu'il s'agisse d'une chauffeur de taxi ou d'une économiste) mis à la disposition des clients.

A part les salaires figurant au Tableau 3, tous les montants indiqués sont en dollars U.S., sur base d'un taux de change de 400FG:1 USD. Il n'est pas possible de prévoir une démarcation précise entre les recettes en monnaie guinéenne et en devises à l'heure actuelle, puisque la nouvelle réglementation des changes n'a pas encore été tout à fait mise au point ni le cas du CNPIP présenté en définitive aux autorités compétentes. Toutefois, comme il a été indiqué au Chapitre II.C., il s'agira de profiter de toute occasion pour enregistrer des recettes en devises dans la mesure où la monnaie guinéenne resterait non-convertible.

1. Recettes

Les hypothèses suivantes sont à la base des prévisions de recettes présentées dans le Tableau 7.

a. Transport/escorte

Le CNPIP percevra une marge de 20% sur le tarif de location d'une voiture avec chauffeur/escorte. Ce tarif serait de \$35 par jour. Le service sera fourni en moyenne deux jours par mois en 1986, le rythme doublant chaque année.

b. Location de bureaux/secrétariat

Les bureaux de passage seront loués pour \$10 par jour et des services de secrétariat fournis pour \$10 de plus par jour, au rythme d'une semaine par mois en 1986, deux semaines en 1987, trois en 1988 et quatre en 1989.

c. Agence de voyages

Le CNPIP touchera une commission de 5% pour un billet moyen de \$1,000, à partir de 2 billets par semaine en 1988 et 4 par semaine en 1989 (50 semaines/an).

d. Photocopies

Le Centre de documentation demandera \$0,10 par page pour les photocopies, au rythme de 50 pages par semaine à partir de juin 1986, doublant chaque année (50 semaines/an).

e. Etudes

Les prévisions sont fondées sur les hypothèses suivantes:

1986: 2 cadres x \$35/jour x 100 jours chacun

1987: 6 cadres x \$40/jour x 200 jours chacun

1988: 6 cadres x \$45/jour x 200 jours chacun

1989: 8 cadres x \$50/jour x 200 jours chacun

Cela suppose, à partir de 1987, une pleine utilisation du temps de tous les cadres de la division Projets, et des honoraires représentant à peu près le double de leur salaire quotidien (\$21.00/jour) pour couvrir les frais fixes du CNPIP et une marge bénéficiaire. Sur cette base, les prévisions sont très ambitieuses. Toutefois, les recettes seront enregistrées selon plusieurs formules:

- o études réalisées par les cadres du CNPIP pour l'USAID et pour d'autres bailleurs (parfois pour des honoraires plus élevés que prévu, par exemple, lorsque le travail serait réalisé par le Directeur général ou un des directeurs de division);
- o travail rémunéré dans le cadre de la gestion d'un fonds d'incitation pour les études et (ou) d'une facilité de crédit et (ou) d'autres programmes (par exemple, de formation) pour le montage ou la gestion desquels le CNPIP proposerait ses services de conseil;
- o marge prise sur le travail de divers sous-contractants étrangers et guinéens.

Les Consultants recommandent que le CNPIP et l'USAID envisagent une structure de collaboration à moyen terme qui prévoierait non pas seulement un budget d'assistance technique étrangère pour la réalisation du nouveau programme, mais également une rémunération directe du CNPIP pour le travail technique qu'il réalisera par l'effort de ses propres cadres. En fait, selon la formule de subvention proposée plus bas, cela serait compenser par la réduction du budget de fonctionnement à assurer à partir des fonds PL-480, tout en promouvant l'autonomie financière du Centre et en renforçant son caractère de bureau d'études national.

 CNPIP - PREVISIONS FINANCIERES

	RECETTES			
	1986	1987	1988	1989
	-----	-----	-----	-----
ADMINISTRATION				
Transport/escorte	168	336	672	1344
Location bureaux/secretariat	480	960	1440	1440
Agence de voyages	0	0	5000	10000
TOTAL	648	1296	7112	12784
RECHERCHES				
Photocopies	125	500	1000	2000
TOTAL	125	500	1000	2000
PROJETS				
Services de conseil	7000	48000	54000	80000
Gestion facilite de credit	0	0	10000	20000
TOTAL	7000	48000	64000	100000
PROMOTION				
Representation	700	1600	2700	4000
Coordination d'aide	0	0	9000	17000
TOTAL	700	1600	11700	21000
RECETTES GLOBALES	8473	51396	83812	135784
RECETTES CUMULEES	8473	59869	143681	279465

TABLEAU 8

CNPIP - PREVISIONS FINANCIERES

FRAIS ET RESULTATS NETS

	1986	1987	1988	1989
	----	----	----	----
RECETTES GLOBALES	8473	51396	83812	135784
RECETTES CUMULEES	8473	59869	143681	279465
	----	-----	-----	-----
SALAIRES				
Administration	8300	17644	17644	19706
Recherches	4672	8456	8456	8456
Projets	7167	25988	25988	34650
Promotion	5902	9581	9581	13913
Direction	8016	13313	13313	13313
	-----	-----	-----	-----
	34056	74981	74981	90038
AUTRES FRAIS				
Carburant	11238	18745	18745	22509
Divers	5619	9373	9373	11255
	-----	-----	-----	-----
FRAIS GLOBAUX	50913	103099	103099	123802
FRAIS CUMULES	50913	154012	257112	380913
DEFICIT NET	-42440	-51703	-19287	11982
DEFICIT CUMULE	-42440	-94143	-113431	-101448

INVESTISSEMENT: 14 millions de sylis jusqu'au 31/12/85 pour les frais d'etablissement et les premiers budgets de fonctionnement (Fonds PL-480)

Il se peut également que le CNPIP enregistre des recettes extraordinaires, par exemple en participant au montage financier d'un grand projet, ou en négociant un tarif "forfaitaire" dans le cadre d'une collaboration sur un projet d'assistance technique. Ce genre de "grand coup" pourrait sensiblement améliorer les résultats du Centre. Toutefois, les prévisions ne tiennent pas compte de cette possibilité, vu le fait que ce genre d'intervention n'ait pas encore été mis à l'épreuve sur le marché guinéen.

f. Gestion de la facilité de crédit

Plusieurs formules pourraient être étudiées en ce qui concerne la rémunération des services du CNPIP dans le cadre de la gestion d'une facilité de crédit telle que celle dont il a été fait mention plus haut. L'hypothèse adoptée au Tableau 7 est que le CNPIP percevra 2% des fonds déboursés, qui seraient d'un montant global de \$500.000 en 1988 et \$1.000.000 en 1989.

Selon cette approche, la rémunération du CNPIP serait assurée à partir du capital-même de l'emprunt au moment du déboursement, soit par l'emprunteur. Il s'agirait donc de négocier au préalable un accord avec ce dernier quant à la valeur des services rendus par le Centre.

Une autre formule de rémunération serait de rendre service aux bailleurs-mêmes, soit les institutions qui ont alimenté la facilité, soit la banque domiciliatrice. Les honoraires du CNPIP proviendraient dans ce cas non pas des fonds déboursés, mais du budget du bailleur.

Comme il a été indiqué plus haut, le CNPIP peut en fait rendre des services utiles dans les deux cas, allant de la conception du programme et de la promotion d'un dossier jusqu'au suivi administratif des dossiers des projets financés.

g. Services de représentation

Il est très apparent que le manque de services de représentation coûte cher aux investisseurs qui doivent rester à Conakry pour faire suivre leur dossiers, et leur rend difficile la tâche de satisfaire correctement les conditions d'agrément, etc. Le CNPIP les aidera souvent à titre gratuit, dans le cadre de son accueil initial, du PPA, et de son travail régulier de promotion. Toutefois, l'on peut prévoir que certains investisseurs lui demanderont des services plus poussés du point de vue effort et technicité qu'un simple accueil et encadrement de départ, allant de faire suivre des démarches durant leur absence de Conakry jusqu'à préparer des convention. Le Tableau 7 indique donc des recettes pour ce type d'activité, à compter 20 jours de travail en 1986, 40 en 1987,

60 en 1988 et 80 en 1989, aux mêmes tarifs proposés dans la rubrique "Etudes".

h. Coordination de l'aide au secteur privé

Il a été proposé plus haut que le CNPIP propose ses services en tant qu'institution spécialisée dans le développement du secteur privé dans la coordination de l'aide étrangère visant à faire avancer cet objectif par des moyens directs. L'USAID pourrait aider à encourager les autres bailleurs à reconnaître le rôle potentiellement utile d'un tel "ombudsman".

L'hypothèse suivante a été utilisée pour cette rubrique:

- o \$3.000/an pour le suivi d'un grand projet de plus d'un million de dollars (typiquement sur une période de 3 ans)
- o \$1.000/an pour le suivi d'un petit projet d'en dessous de \$100.000 (typiquement sur une période d'un an)

2. Frais

Les salaires constitueront de loin la plus grande charge du CNPIP, soit 75% à partir de 1987, d'où la recommandation du Chapitre II.C. que les effectifs soient limités au strict minimum et que l'accent soit mis sur le développement professionnel d'environ neuf cadres de haut niveau de compétence. Les frais salariaux présentés en dollars U.S. au Tableau 8 sont dépouillés au Tableau 3 à la page 21.

Les prévisions ont pris comme hypothèse que les salaires du 1er trimestre de 1986 (barème actuel du budget de fonctionnement pour la période octobre 1985-mars 1986) seront majorés de 1,5 fois pour le personnel de soutien et de 2,5 fois pour les cadres (à l'exception du Directeur Général, dont le salaire serait majoré de 3 et 3,5 fois). Une nouvelle augmentation interviendrait en janvier 1987, portant les salaires de 2,5 à 3,5 fois les bases actuelles. Les salaires resteraient ensuite constants pendant le reste de la période étudiée.

Tel qu'il a été expliqué au Chapitre II, ces hypothèses prévoient une progression rapide des salaires dans les secteurs privés aussi bien que dans la fonction publique guinéenne dans les deux années qui suivent, et visent à permettre au CNPIP de faire concurrence à toute institution dans l'attraction du personnel le plus qualifié possible. Les Consultants recommandent que le CNPIP présente un barème fortement majoré, comme celui proposé ici, dès sa prochaine proposition de budget à l'USAID et au Ministère de tutelle.

Toutefois, il est peu probable que cette tendance à la hausse se manifeste aussi tôt et aussi radicalement que ne l'indiquent ces prévisions. Les hypothèses de salaires ajoutent donc un élément considérable de conservatisme aux prévisions. De plus, il n'est pas dit que la Direction appliquera les multiples proposés aussi rapidement que prévu ni à tous les employés. Cela lui laissera suffisamment de jeu pour pouvoir rémunérer les cadres supérieurs encore mieux qu'il ne l'est démontré au Tableau 3 (soit, près de \$400/mois pour un Directeur de division et un analyste de projet, ce qui représente le double ou le triple des salaires prévalant aujourd'hui dans le secteur privé). Muni d'un tel budget de personnel et de suffisamment de souplesse dans sa répartition, il devrait même être possible, du moins à court terme, d'attirer un ou deux cadres guinéens actuellement en poste à l'étranger avec une offre allant jusqu'à \$1.000/mois (salaire proposé à d'autres anciens expatriés guinéens de niveau moyen par certains employeurs).

Les frais de carburant sont calculés à raison de 25% des salaires, et les autres frais à 12,5% des salaires, compte tenu de l'expérience du CNPIP jusqu'à présent et de la récente hausse considérable du prix de l'essence. Il est à souligner qu'il s'agit ici uniquement des frais ordinaires de fonctionnement, et non pas des charges qui seront recouvertes directement auprès des bailleurs de fonds et des clients (par exemple, sous-traitants, frais de location de taxi à la charge d'un client, etc.). Etant donné l'ampleur du budget de procurement, de voyages, etc. du PPA, le seul type de charge qui ne serait pas éventuellement assuré par ce budget ou recouvert auprès d'un autre bailleur ou client serait l'utilisation de personnel intérimaire. Puisque le budget salarial proposé au Tableau 3 a été calculé sur des bases tellement larges, on peut prévoir que la part du poste "sous-traitance nationale" qui serait consacré à l'engagement de personnel intérimaire (dont les salaires ne seraient pas recouverts auprès de tiers) s'inscrivera facilement dans les montants globaux prévus au Tableau 3.

3. Analyse des résultats

Ces prévisions démontrent que le CNPIP peut effectivement chercher à devenir autonome financièrement sur une période de quatre ans. Toutefois, bien que les prévisions des recettes aussi bien que des frais ont été établies sur des hypothèses raisonnables (vu la variété et le nombre d'opportunités à poursuivre), il est certain lorsqu'on examine la contribution nette de chaque division aux résultats du Centre que les recettes sont très fortement axées sur la performance de la division Projets. Le CNPIP doit donc s'assurer que l'USAID et les autres bailleurs seront prêts à rémunérer les efforts des cadres du CNPIP et de ses sous-traitants dans l'exécution de projets de d'assistance technique, dont tout particulièrement

dans le cadre d'une suite au PPA. Cela dépendra en large mesure des compétences et de l'expérience du terrain dont ils feront preuve, ainsi que de la capacité de la Direction de trouver les marchés et de s'associer avec des collaborateurs extérieurs valables.

Les prévisions indiquent que le CNPIP aura besoin d'une subvention additionnelle correspondant à l'équivalent en monnaie locale d'environ \$115.000 U.S. (au taux de 400FG:\$1). Les déficits d'exploitation seraient accusés surtout en 1986 et 1987, période de développement, et les premiers surplus enregistrés en 1.

Sur cette base, le CNPIP pourrait conclure un accord avec l'USAID et le Ministère de tutelle qui l'assurerait d'un don de \$115.000 à partir des fonds PL-480. Ces fonds seraient déboursés au début de chaque année en tant que budget de fonctionnement (pour 1986, en avril) et répartis sur la période de trois ans d'après les prévisions du déficit net qui seront définitivement prévues pour chaque année.

Si le CNPIP accusait un déficit moins important que prévu en fin d'année, les parties se mettraient d'accord sur le principe que le Centre puisse ajouter le solde au budget de fonctionnement de l'année suivante (sans pour cela réduire le montant du don restant à déboursier). L'accord pourrait également permettre au CNPIP d'utiliser tout solde positif net en tout ou en partie pour paier des primes incitatives aux cadres en fin d'année.

4. L'option de la privatisation

Le CNPIP pourrait envisager sa privatisation éventuelle, la formule la plus simple et la plus avantageuse étant de persuader le gouvernement de lui faire un don du terrain et du bâtiment ainsi que de l'investissement représenté par les frais déboursés jusqu'à présent du fonds de contrepartie (environ 14 million de sylis) et dans la période déficitaire qui est toujours prévue (soit la contrepartie d'environ \$115.000 au taux de 400FG:\$1). Cette contribution représenterait le capital initial du CNPIP et pourrait être transformée en actions de trésorerie.

Dans la mesure où le gouvernement en ferait un don, le Centre pourra inciter des investisseurs à prendre des participations en leur proposant le don d'une action de trésorerie pour chaque action qu'ils achèteraient. Soit, si l'actionnaire achetait dix actions évaluées à \$20.000, il en détiendrait vingt évaluées à \$40.000, ce qui représente une très forte incitation.

Si le gouvernement ne serait pas prêt à faire un don de sa contribution à l'établissement du CNPIP, on pourrait envisager la transformation du Centre en société mixte: le capital de

l'Etat serait dilué progressivement par la vente d'actions au secteur privé jusqu'à ce que le degré de privatisation souhaité (total ou partiel) soit atteint.

Un problème particulier qui se pose est la valeur des 14 millions de sylvins qui ont jusqu'à présent été investis à partir du fonds de contrepartie. A l'ancien taux officiel, cela représentait \$560.000, contre moins de \$50.000 au taux actuel. Le CNPIP et le gouvernement devront trouver la juste mesure entre ces deux extrêmes. Le point de référence le plus juste et le plus adapté aux moyens financiers des actionnaires guinéens éventuels serait sans doute la valeur actuelle des biens et des services pour l'achat desquels ces fonds ont été dépensés, soit une valeur beaucoup plus proche de l'extrême inférieure.