PN-ABA-078

5/2/87

Examen des obstacles à la croissance
du secteur privé guinéen
et
implications pour l'aide de
l'USAID/Guinée

Rapport intermédiaire
Avant-projet

Prepared under the
Guinea Private Agribusiness
Preparation Project

Project No. PIO/T-0212-3-4001
Contract No. LAC-0212-C-00-5014-00

Bill Kedrock
Chemonics International
Mars 1987

Etude financée par l'Agence des Etats-Unis pour le développement international dans le cadre du projet de promotion de l'agro-industrie (675-0212) en association avec le Centre national de promotion des investissements privés (CNPIP), Conakry, Guinée.

Introduction

Le présent rapport identifie les multiples obstacles à la croissance du secteur privé guinéen. Les recherches présentées ici sont fondées sur des entretiens avec des représentants guinéens et expatriés des secteurs public et privé ainsi que sur diverses publications de l'AID/W, l'USAID/Guinée, le programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), la Banque mondiale et le gouvernement guinéen.

La collecte et l'examen initial de ces informations constituent la première des deux phases d'un processus suivi par le Centre national de promotion des investissements privés (CNPIP) et l'USAID/Guinée. Pour le CNPIP, les informations seront utilisées et raffinées par une seconde équipe de consultants afin de présenter au GG des recommandations de changements d'orientation et une stratégie de mise en oeuvre de ces changements. Pour l'USAID/Guinée, les informations fournies ici seront également utilisées et raffinées par l'équipe afin de définir les activités de l'USAID/Guinée appropriées pour appuyer les changements d'orientation et les stratégies favorables à la croissance du secteur privé guinéen.

Ce document est destiné à l'équipe de consultants en particulier et à l'USAID/Guinée en général. Etant donné qu'il s'agit d'un document provisoire, il n'est pas directement utilisable par le CNPIP. Néanmoins, les sections six et sept concernent autant les recommandations d'orientation finales pour le CNPIP que la participation à terme de l'USAID/Guinée.

Table des matières

Introduction	i
Liste des abréviations	iv
Synthèse	v
I. Contraintes africaines qui pèsent sur le secteur privé	1-6
A. Manque de compétences administratives	
B. Manque de compétences techniques	
C. Manque de connaissances générales	
D. Manque de capitaux	
E. Politiques, pratiques et idéologies des gouvernements hôtes	
F. Taille du marché et compétition	
G. Contraintes sociologiques	
H. Infrastructure physique	
II. Le rôle de l'AID dans le développement du secteur privé	7-9
A. Promotion des investissements	
B. Développement des petites et moyennes entreprises	
C. Réforme de la politique économique	
III. USAID/AFR/PRE	10-12
A. Objectifs	
B. Définition du secteur privé	
C. Stratégie	
D. Elaboration et gestion des projets	
E. Assistance AFR/PRE	
F. Questions de réforme de la politique économique	
IV. USAID/Guinée	13-16
A. Objectifs	
B. Objectifs intermédiaires	
C. Mise en oeuvre	
D. Considérations et implications	
V. Priorités du gouvernement guinéen	17-18
VI. Obstacles à la croissance du secteur privé guinéen	19-24
A. Financement	
B. Commercialisation/vente	
C. Opérations	
D. Personnel	

E.	Promotion	
F.	Relations, intervention et efficacité du gouvernement	
VII.	Traduire les contraintes en questions de choix stratégiques et options d'activités	25-27
VIII.	Concrétiser les options sous forme de programmes recommandés par l'USAID/Guinée	28-38
A.	Promotion de l'entreprise agricole privée	
B.	Ouverture de lignes de crédit en francs guinéens	
C.	Promotion de l'esprit d'entreprise	
Annexe A	Autres options de programme pour l'USAID/Guinée	
Annexe B	Liste de recrutement	
Annexe C	Notes de réunion	
Annexe D	Bibliographie	

Liste des abréviations

AID/AFR/PRE	AID/Bureau Afrique/Entreprise privée
AID/W	AID/Washington
BICIGUI	Banque internationale pour le commerce et l'industrie de la Guinée
CDPME	Centre de développement des petites et moyennes entreprises
CDSS	Country Development Strategy Statement (AID)
CIP	Commodity Import Program (AID)
CNPIP	Centre national de promotion des investissements privés
GG	Gouvernement guinéen
PMA	Pays moins avancé
MRH	Ministère des ressources humaines, de l'industrie et des PME
ONFPP	Office national de formation et de perfectionnement professionnels
PME	Petites et moyennes entreprise
DSP	Développement du secteur privé
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
TDP	Trade and Development Program
YPO	Young Presidents organization
IESC	International Executive Service Corporations
S&T	Bureau for Science and Technology, AID

Synthèse

Nous résumons ici les conclusions d'une étude préliminaire sur la croissance et le développement du secteur privé guinéen. L'objectif de cette phase intermédiaire était d'identifier les obstacles à la croissance du secteur privé et de suggérer de nouvelles orientations à l'équipe de consultants de la seconde phase prévue pour mai 1987, CNPIP et USAID/Guinée.

En outre, des options de programme sont suggérées à l'USAID/Guinée comme moyen éventuel de poursuivre l'assistance au développement du secteur privé guinéen. Ces options doivent être encore raffinées et articulées par l'équipe de consultants de la seconde phase sur la base de ses recommandations stratégiques et des points de vue des dirigeants du gouvernement guinéen, du CNPIP et de l'USAID/Guinée. Ce projet de rapport intermédiaire a également pour objectif de préciser ces points de vue.

Comme d'autres pays africains, la Guinée se trouve confrontée à un certain nombre de contraintes qui entravent la croissance du secteur privé, parmi lesquelles: l'insuffisance des compétences administratives et techniques, le manque de connaissances générales sur les initiatives privées, les politiques sectorielles et les mesures inadéquates du gouvernement, la taille limitée du marché et l'infrastructure médiocre.

Mais les problèmes de la Guinée sont généralement aggravés par plus de vingt ans de contrôle du secteur privé par l'Etat. Le secteur privé guinéen se trouve en particulier confronté aux obstacles suivants:

- o Manque de crédit à long terme, notamment en francs guinéens.
- o Manque de confiance des Guinéens dans le système bancaire.
- o Pénurie de capitaux et de garanties.
- o Insuffisance de l'infrastructure commerciale.
- o Faible pouvoir d'achat.
- o Pauvreté des informations, données et statistiques utiles.
- o Goulets d'étranglement au niveau des approvisionnements et manque de matières premières et d'intrants abordables.

- o Vétusté de l'équipement et manque de pièces de rechange.
- o Peu d'intérêt pour le secteur privé. La formation, l'expérience et la mentalité sont tournées vers le secteur public.
- o Absence d'une véritable organisation privée qui représente le secteur privé, le définit, défend sa cause et encourage son développement.
- o Aucune coordination et trop de compétition entre les diverses entités qui essaient de définir et de favoriser le développement du secteur privé.
- o Code d'investissement peu favorable.
- o Structure légale incomplète ou inappropriée.
- o Hostilité latente au sein du gouvernement à l'égard du secteur privé.
- o Nécessité de réorganiser le gouvernement dans un sens plus efficace.

Le gouvernement guinéen recommande plusieurs changements positifs, mais la mise en oeuvre de ces changements a été lente. Le gouvernement essaie, du moins en théorie, d'améliorer les domaines suivants: promotion du secteur privé, réforme administrative et formation, privatisation, infrastructure, développement rural et fabrication. Des changements sont en cours dans certains de ces domaines et ailleurs, mais ils restent en général lents et incomplets.

Les problèmes d'orientation suivants ont été mentionnés à l'attention du CNPIP et de l'USAID/Guinée:

- o Renforcer le code d'investissement.
- o Etablir un système légal réaliste qui appuie les activités privées tout en protégeant les intérêts du public.
- o Encourager la mise en place par la Banque centrale de mesures favorables à l'élargissement des possibilités de crédit.
- o Encourager la poursuite de la cession des entreprises parapubliques.
- o Accélérer la réduction des effectifs dans la fonction publique.
- o Encourager les initiatives privées.

- o Etablir les taux d'intérêt en fonction du marché.
- o Insister sur la nécessité de poursuivre la décentralisation.

Pour l'USAID/Guinée, trois recommandations principales sont suggérées en ce qui concerne les futures activités éventuelles du programme. Une option suggérée consiste à aider à renforcer le secteur agricole privé en aidant les associations ou coopératives agricoles existantes à produire et commercialiser leur production.

La deuxième option consiste à promouvoir l'ouverture de lignes de crédit en francs guinéens. L'idée est d'encourager la mobilisation d'une épargne en francs guinéens.

La troisième option de programme recommandée est de promouvoir la création d'entreprises en fournissant une aide technique et financière au Centre de développement des petites et moyennes entreprises, à la Chambre de commerce et au Centre national de promotion des investissements privés. En ce qui concerne ce dernier, il est recommandé de poursuivre l'assistance technique à long terme, même si elle n'est pas assurée par l'USAID/Guinée.

Ces options sont recommandées à cause de la possibilité de définir des objectifs spécifiques réalistes pouvant être atteints moyennant une assistance à court terme susceptible d'être gérée par l'USAID. Qui plus est, les options abordent des aspects importants du secteur privé guinéen et, dans une certaine mesure, se complètent mutuellement.

Examen des obstacles à la croissance
du secteur privé guinéen
et
implications pour l'aide de
l'USAID/Guinée

Projet de rapport intermédiaire

I. Contraintes africaines qui pèsent sur le secteur privé

Pour aboutir, les projets de développement du secteur privé (DSP) doivent, en particulier en Afrique, viser des besoins bien définis du secteur privé et identifier les facteurs qui s'opposent à sa croissance. Cette évaluation des contraintes est au coeur de la stratégie de l'USAID/Guinée à l'égard du secteur privé; de fait, ce document représente la première phase d'un processus en deux phases.

Un document de travail de l'AID, "Développement des entreprises privées africaines", groupe les contraintes en plusieurs catégories: 1) manque de compétences administratives, 2) manque de compétences techniques, 3) manque de connaissances générales, 4) pénurie de capitaux, 5) politiques, pratiques et idéologies des gouvernements hôtes, 6) taille du marché et compétition, 7) contraintes sociologiques et 8) contraintes physiques. Nous examinons ci-dessous ces contraintes en termes africains génériques et offrons des exemples guinéens, étant donné que toutes ces contraintes s'appliquent à la Guinée.

A. Manque de compétences administratives

Comme l'on pouvait s'y attendre, de nombreux pays africains souffrent d'un manque général de compétences administratives, en particulier au niveau des petites et moyennes entreprises (PME). Les besoins de formation comprennent l'organisation et la gestion, la comptabilité générale, l'évaluation du marché et la commercialisation, la gestion des stocks, etc.

Malheureusement, il est souvent difficile d'atteindre le petit entrepreneur africain en raison de son faible niveau d'alphabétisation. C'est particulièrement vrai en Guinée, où même le français n'était pas enseigné dans les écoles sous le régime Touré.

La seule solution efficace est de former ces entrepreneurs sur place, ce qui représente une entreprise coûteuse, par bénéficiaire, et intensive. Une manière de résoudre ce dilemme consiste à former les instructeurs, c'est-à-dire de créer un réseau d'agents de vulgarisation commerciale travaillant sous les auspices d'une institution locale telle qu'une chambre de commerce.

B. Manque de compétences techniques

Le manque de compétence administratives est lié à l'inefficacité des aptitudes techniques en Afrique. L'entrepreneur africain n'utilise et n'entretient en général pas efficacement les outils nécessaires à son métier pour offrir des produits et des services de qualité. Ici encore, la Guinée souffre particulièrement de ces deux problèmes. L'équipement guinéen est non seulement vétuste, mais il provient souvent du bloc de l'Est, ce qui complique son entretien.

Le système d'apprentissage qui existe dans la plus grande partie de l'Afrique offre à quelques uns, outre une éducation rudimentaire, la possibilité d'acquérir des compétences techniques pouvant conduire à l'autonomie. Quant aux autres, la rigidité du système africain typique décourage tout effort de participation.

Plusieurs facteurs limitent l'efficacité du système d'apprentissage en Guinée. Premièrement, ceux qui dispensent la formation ont eux-mêmes été formés sur un équipement dépassé. Deuxièmement, ceux qui participent en tant qu'apprentis savent rarement quelle est la demande pour le métier qu'ils apprennent. Troisièmement, la formation n'est jamais entièrement complète car l'apprenti n'apprend pas grand chose sur la gestion d'une entreprise, du fait que son instructeur est également peu formé dans ce domaine.

C. Manque de connaissances générales

De nombreux entrepreneurs africains ne connaissent pas ou ne comprennent pas totalement les services à leur disposition. En général, les activités du secteur privé et les informations sur ce secteur font l'objet d'une faible promotion dans un pays donné. Le problème est souvent aggravé par le manque d'initiative et de créativité de ceux qui devraient diffuser les informations et promouvoir le secteur privé.

Par exemple, en Guinée, les informations sur les services de conseil, les lignes de crédit, la recherche de partenaires, les informations légales, etc. ne sont pas efficacement encouragées (diffusées) à Conakry, encore moins à travers le pays. Le problème est encore compliqué en Guinée où, après 20 ans de

répression de l'initiative privée, une génération entière de Guinéens ne comprend entièrement l'esprit d'entreprise.

D. Manque de capitaux

En termes d'emploi, le segment probablement le plus important du secteur privé africain est celui des petites et moyennes entreprises (PME). En conséquence, la plupart des pays africains ont soit un ministère soit un bureau spécialisé dans le développement des PME. En Guinée, il s'agit du Ministère des ressources humaines, de l'industrie et des PME (MRH).

Un aspect typique de l'assistance aux PME est l'octroi de crédit. Pourtant, et paradoxalement, si l'octroi de crédit aux PME est assuré à des conditions trop strictes pour de nombreuses PME telles que l'emploi limité des conditions libérales et les règles de garantie. De nombreuses PME constatent qu'elles n'ont pas accès aux modalités de crédit mises en place pour les aider. La réduction du montant des capitaux à risque que l'entrepreneur doit apporter au projet et/ou la baisse sensible des taux d'intérêt remet en question la viabilité réelle du projet de l'entrepreneur.

Ce sujet est particulièrement approprié en Guinée aujourd'hui. Les entrepreneurs potentiels (la plupart se trouvent actuellement dans le secteur commercial) trouvent qu'il y a peu de facilités de crédit (surtout en monnaie locale), que les taux d'intérêt qu'on leur demande sont trop élevés et que le crédit théoriquement disponible est en réalité inaccessible. Le problème est encore compliqué par le manque de capitaux (attribuable en partie à l'inefficacité du système bancaire officiel) et de garanties (dû à l'absence d'une loi précise sur la propriété des terres escomptables).

Le secret de la gestion d'un établissement de crédit pour les PME est de le rendre accessible aux PME sans compromettre la viabilité à long terme du fonds proprement dit. Dans le passé, les efforts ont porté sur la création de fonds de garantie et de sociétés de capitaux. Ce sont deux idées qui ont récemment été évoquées lors d'une réunion du MRH.

Ces deux idées ont donné des résultats médiocres. Le fonds de garantie fonctionne mal parce que le fonds est généralement peu enclin à respecter ses engagements, du moins dans les délais voulus. Les sociétés de capitaux ne peuvent pas fonctionner proprement parce qu'il n'existe pas de marché de revente au moment de désinvestir. Parallèlement, soit l'entrepreneur ne peut pas racheter les parts soit il hésite à le faire parce qu'il continuerait de partager le risque. Si la Guinée entend poursuivre l'une ou l'autre de ces options, il convient de régler ces problèmes.

E. Politiques, pratiques et idéologies des gouvernements hôtes

Les officiels des gouvernements hôtes africains hésitent souvent à travailler avec le secteur privé ou à faire appel à ses services pour atteindre leurs objectifs de développement. Cette réticence peut s'expliquer par la crainte que le secteur privé n'améliore pas le sort de la population et exploite au contraire les pauvres. Elle reflète également la volonté de ne pas laisser échapper les profits tirés des initiatives privées.

La première raison était probablement le facteur initial à l'origine de la suppression des activités des entreprises privées en Guinée. Si le gouvernement guinéen (GG) a officiellement encouragé l'initiative privée, la réticence continue des fonctionnaires reflète probablement davantage la deuxième raison.

A la suite des attitudes passées à l'égard du secteur privé, la Guinée, comme les autres pays africains, a adopté des politiques et des mesures visant à contrôler le secteur privé, le rendant beaucoup moins efficace comme véhicule du développement. Ce contrôle se manifeste par les nationalisations, le contrôle des prix et la bureaucratisation des efforts de promotion.

Les gouvernements africains comme la Guinée se sont récemment écartés du contrôle centralisé du secteur privé qui a coupé court au progrès économique. Alors que le GG lâchait les rênes, le secteur privé s'est trouvé mal préparé, après des années de domination de l'Etat, à assumer son nouveau rôle du jour au lendemain.

Le problème est aggravé par l'inefficacité persistante du gouvernement et par sa réticence à relâcher son pouvoir. Il est donc nécessaire d'attirer l'attention sur la formation des fonctionnaires pour exécuter correctement leurs tâches et de les sensibiliser à la nécessité de fournir un environnement officiel favorable à la croissance du secteur privé. Ils doivent encourager et non pas contrôler.

F. Importance du marché et compétition

Les marchés suffisamment importants pour absorber les biens et les services offerts par les entreprises africaines sont généralement limités à un ou plusieurs gros centres de population dans chaque pays (où l'entrepreneur africain a également plus de chances d'être confronté à la concurrence étrangère). En dehors de ces centres, la densité démographique est si faible qu'une entreprise ne peut se développer au-delà d'une certaine taille sans se tourner vers d'autres marchés.

L'expansion nécessite des capitaux frais et met l'entrepreneur en concurrence avec ceux qui offrent déjà des biens et des services similaires sur le marché en question. En Guinée, cette croissance est encore freinée par l'infrastructure de transport inadéquate, faisant du transport une entreprise coûteuse et hasardeuse.

Le problème d'un marché limité est composé par la tendance de nombreux entrepreneurs à poursuivre des activités similaires, entraînant la saturation du marché et créant un déséquilibre dans l'équation de l'offre et de la demande. Les marchés sont par ailleurs limités par le manque de pouvoir d'achat, problème aigu en Guinée.

Les deux facteurs se conjuguent souvent pour créer un environnement qui offre un excédent de biens et de services par rapport aux fonds disponibles au niveau de la demande. Le résultat net est que les entreprises stagnent ou les moins rentables disparaissent.

G. Contraintes sociologiques

Dans la mesure où l'Etat dominait ou réprimait les activités et les initiatives du secteur privé traditionnel, on observe souvent un manque correspondant d'esprit d'entreprise et de talents commerciaux. A mesure que l'Etat abandonne le contrôle et demande au secteur privé de jouer un rôle important dans le développement, il trouve que le secteur privé est incapable de prendre la relève rapidement et efficacement. C'est une contrainte particulièrement importante en Guinée.

Le secteur privé est en outre handicapé par les exigences de la famille élargie. Ces exigences empêchent souvent l'entrepreneur d'accumuler les capitaux de démarrage nécessaires pour créer ou développer son entreprise. (Bien que le concept puisse également bénéficier à l'entrepreneur qui se lance.) La Guinée ne fait pas exception à cette caractéristique traditionnelle et elle se heurte par ailleurs à la contrainte suivante.

La prise de décision a tendance à être centralisée, avec une faible délégation de l'autorité et des responsabilités. Ce style de gestion, qu'il soit appliqué à un organisme public ou à une entreprise privée, devient stérile et inefficace.

H. Infrastructure physique

Sans moyens de transport, de communication ni source d'énergie, le secteur privé est incapable de s'établir ou de prospérer au-delà du marché immédiat. Les efforts du secteur agricole privé seront inexistantes et les activités à valeur ajoutée impossibles.

L'infrastructure guinéenne a souffert terriblement de nombreuses années de négligence. Ce n'est qu'aujourd'hui qu'elle reçoit une certaine attention et, en conséquence, les initiatives du secteur privé continueront d'être entravées jusqu'à ce que les améliorations soient en place.

Une manière de mieux apprécier les contraintes infrastructurelles consiste peut-être à envisager le problème du point de vue de la commercialisation, en prenant en compte tout ce qui est nécessaire pour produire et livrer un bien ou un service au consommateur, tel que des usines, des silos, des bureaux, des entrepôts, etc.

II. Le rôle de l'AID dans le développement du secteur privé

L'expérience passée du DSP a montré que ces projets exigent normalement plus de temps de préparation et de mise en oeuvre de la part de l'AID que d'autres types de projets de développement. En fait, de nombreux projets de DSP sont abandonnés avant qu'ils ne donnent tous leurs fruits.

Les projets de DSP exigent habituellement du personnel et représentent un fardeau administratif et gestionnaire pour l'AID. C'est assurément une préoccupation pour l'USAID/Guinée. Ces contraintes parmi d'autres à l'intervention de l'AID signifient que l'AID doit comparer ses avantages comparatifs avec les besoins de promotion du développement du secteur privé.

Un rapport intitulé "Examen de l'expérience de l'AID dans le développement du secteur privé" énumère trois domaines dans lesquels les besoins du secteur privé naissant sont "particulièrement bien adaptés" aux ressources de l'AID:

- o Promotion des investissements directs (émanant des PMA).
- o Développement des PME (en particulier dans les domaines agricoles connexes) et mécanismes d'appui.
- o Réforme de la politique du secteur privé.

A. Promotion des investissements

Une stratégie "émanant des PMA" signifie essentiellement que l'AID devrait se concentrer sur le secteur privé du pays en développement. Cela signifie aider à créer un environnement de réglementations et des institutions (publiques et privées) qui permette d'exploiter une possibilité depuis la phase initiale de la conception jusqu'à l'investissement et au-delà le cas échéant.

Cela ne signifie pas que l'AID a besoin de créer elle-même l'environnement ni qu'une seule institution doit être entièrement capable de servir le secteur privé. Cela signifie que l'AID peut maximiser ses contributions en considérant le problème comme un système complet. Ainsi, l'AID peut concentrer ses efforts et/ou obtenir l'appui des autres pour certains aspects spécifiques du système, tout en suivant une approche globale coordonnée.

Une stratégie émanant des PMA comprend notamment les activités suivantes:

- o Identification des autochtones à l'esprit créatif.
- o Réalisation d'analyses de faisabilité.

- o Amélioration de la connaissance du marché et de l'imagination des entrepreneurs.
 - o Association des possibilités avec les investisseurs, les sources de technologie, de financement, les marchés, etc.
 - o Assistance aux investisseurs étrangers qui viennent dans le pays pour trouver des partenaires locaux éventuels.
 - o Encouragement de la formation d'associations, de fédérations, etc.
 - o Développement des activités locales de promotion du secteur privé.
- B. Développement des PME

L'assistance à ce secteur est souvent pavée de difficultés. Néanmoins, c'est un domaine dans lequel l'AID a accumulé certaines connaissances et mis en place des mécanismes d'aide efficaces comme l'emploi d'OBP.

L'octroi de crédit est un sujet particulièrement intéressant pour les PME. Il importe de veiller à satisfaire également les besoins des établissements de crédit. C'est là un domaine du développement des PME qui exige une certaine créativité si l'on veut éviter les problèmes du passé.

L'AID peut également apporter à la table des PME ses forces et ses connaissances en matière d'agriculture et dans les domaines connexes. Ce point est important car un grand nombre de PME sont directement impliquées dans l'agriculture, fournissent des intrants agricoles ou se situent en aval des activités agricoles.

C. Réforme de la politique économique

Ici encore l'AID, étant un bailleur de fonds axé sur les projets concrets, a accumulé des connaissances et une expérience (favorable et défavorable) qui en font un éventuel puissant avocat des réformes de politique économique. Les outils de la réforme de politique économique de l'AID s'appuient sur l'expérience et les connaissances, d'une part, et sur l'avantage et la conditionnalité liée à la fourniture d'une assistance technique et financière aux projets, d'autre part.

Mais de même que l'offre d'assistance, l'expérience pratique que tire l'AID de ses services d'assistance au secteur privé lui donne un certain avantage. Les connaissances acquises dans le domaine de la réalisation d'un projet donne à l'AID une sorte

d'avantage permanent qu'elle peut utiliser en maintenant un dialogue avec le gouvernement hôte sur les questions de politique.

Les autres aspects de la réforme de la politique économique qui méritent d'être pris en compte, à en juger par l'expérience, sont les suivants:

- o Innovation au niveau de l'utilisation des ressources financières à l'appui des objectifs de programme concernant la réforme de la politique économique.
- o Utilisation de l'analyse des contraintes pour identifier les politiques qui sont les plus nuisibles au développement et à la croissance du secteur privé.
- o Application de l'approche "ABC" pour gérer la réforme de la politique économique, qui axe la plupart des efforts financiers et administratifs d'une mission sur les deux ou trois problèmes identifiés dans l'analyse des contraintes qui, une fois réglés, peuvent entraîner d'autres réformes et amorcer la pompe du secteur privé.
- o Application d'une approche plus intégrée à l'égard de la réforme de la politique économique, telle que celle utilisée pour gérer un projet: définition des objectifs, répartition des ressources, suivi et évaluation.

III. USAID/AFR/PRE

Les objectifs de DSP de l'AID/Guinée sont influencés principalement par les réalités de son milieu de travail--la Guinée. Cependant, même s'ils ne sont pas directement orientés, ces mêmes objectifs sont probablement influencés, en partie, par les objectifs et les modes d'intervention soutenus par l'USAID/Washington et, plus précisément, par l'AID/AFR/PRE (Division des entreprises privées, Bureau pour l'Afrique). C'est peut-être le cas, d'autant que l'AID/W peut représenter une source de fonds supplémentaire pour l'USAID/Guinée. Un regard à l'agenda de l'AID/AFR/PRE peut fournir une idée des modes d'intervention et des sources de financement pour l'USAID/Guinée.

A. Objectifs

Le câble de l'AID/AFR de février énonce les deux objectifs suivants, sous le titre "Mise en oeuvre de la politique et de la stratégie de développement du secteur privé du Bureau pour l'Afrique":

- o Encourager les PMA à fonder davantage leur économie sur les marchés compétitifs, sur les échanges et sur les entreprises privées afin de répondre aux besoins élémentaires des défavorisés, qui constituent la majorité de la population, grâce à une croissance économique autonome et générale, et
- o Promouvoir la croissance des entreprises privées indépendantes et productives capables de créer des revenus et des emplois dans les pays en développement.

Ces objectifs sont suffisamment larges pour que l'USAID/Guinée ne puisse pas entreprendre une activité visant à aider le secteur privé guinéen sans atteindre par la même occasion les objectifs de l'AID/AFR précités.

B. Définition du secteur privé

L'AID/AFR/PRE définit le secteur privé en Afrique comme "toute activité économique qui n'est pas confiée au secteur public". Les organisations concernées comprennent les grosses multinationales aussi bien que les vendeurs de rue, les entreprises étrangères ou nationales, l'industrie, l'agriculture ou les services. L'AFR/PRE insiste particulièrement sur la difficulté d'encadrer les petites et micro-entreprises.

La définition comprend également les organisations bénévoles privées et non gouvernementales ainsi que, à l'évidence, les coopératives et les autres types d'associations assurant un service économique. Qui plus est, l'AFR/PRE accepte l'importance de travailler pour améliorer l'environnement de la politique

économique dans lequel le secteur privé doit opérer. Ici encore, cette définition est assez large pour englober tous les groupes ou activités envisagées plus bas dans ce document comme bénéficiaires éventuels de l'assistance de l'AID/Conakry.

C. Stratégie

La stratégie de base pour l'AFR/PRE est "le développement des marchés compétitifs, en particulier les marchés financiers et agricoles, en atténuant les distorsions des réglementations officielles, en réduisant les risques d'investissement et en renforçant les institutions commerciales". Il est intéressant de noter que l'AFR/PRE insiste sur le fait que la stratégie consiste à mettre l'accent sur le secteur privé local et non de "promouvoir les investissements étrangers proprement dits".

En poursuivant cette stratégie, l'AFR/PRE recommande d'établir des profils des divers aspects du secteur privé local. Ces profils serviront à axer les activités de la mission sur un nombre restreint d'interventions qui offrent les meilleures chances d'encourager la croissance du secteur privé et d'influencer les changements de politique. Ils évitent d'éparpiller les ressources financières et le personnel parmi des activités trop nombreuses.

D. Elaboration et gestion des projets

En bref, en désignant un projet de DSP, la mission doit travailler avec le secteur privé. Même les projets destinés à fournir l'assistance du secteur public au secteur privé, comme le projet actuellement en cours en Guinée, doivent chercher à incorporer les mécanismes de fourniture des idées et observations du secteur privé.

L'AFR/PRE recommande vivement les missions de l'USAID à créer un poste de conseiller auprès du secteur privé lorsque le volume d'activités le permet. En termes réels, le nombre d'activités que l'USAID/Guinée peut entreprendre est limité, mais cela absorbera néanmoins une grande partie de l'emploi du temps du personnel restreint dont elle dispose. Il est donc recommandé que l'USAID/Guinée envisage sérieusement un poste de conseiller auprès du secteur privé par voie de contrat individuel.

E. Assistance AFR/PRE

L'AFR/PRE peut utiliser un fonds spécial pour les entreprises privées africaines pour financer l'assistance technique dans un large éventail d'activités qu'une mission de l'USAID peut souhaiter entreprendre. L'AFR/PRE souhaite particulièrement fournir une assistance pour analyser les sous-secteurs structuré et non structuré agricole, industriel et

commercial; organiser et gérer les établissements de crédit intermédiaire pour le crédit à terme, y compris des services de conseil commercial, effectuer des profils et des études de faisabilité, et enfin, financer partiellement des postes consultatifs auprès des entreprises privées. L'USAID/Guinée devrait faire appel à cette possibilité lorsqu'elle estime que ses objectifs sont compatibles avec les services offerts par l'AFR/PRE.

F. Questions de réforme de la politique économique

Les questions de réforme de la politique économique suivantes intéressent particulièrement l'AFR/PRE:

- o Prix rentables des produits.
- o Prix rentables des facteurs de production, en particulier les salaires et les intérêts.
- o Libre fonctionnement des marchés avec circuits de commercialisation multiples.
- o Taux de change juste.
- o Marché financier performant et bien articulé, les taux d'intérêt étant déterminés par le marché.
- o Aucun protectionnisme non justifié ou inapproprié.
- o Système fiscal efficace.
- o Système légal maniable qui protège notamment les droits de propriété et les obligations contractuelles et encourage l'expansion des investissements.

IV. USAID/Guinée

Une analyse du récent document stratégique sur le développement national (Country Development Strategy Statement - CDSS) pour la période intermédiaire allant de l'exercice 1988 à l'exercice 1990, quoique encore officieux, peut fournir des précisions sur l'intérêt de la stratégie de l'USAID/Guinée pour l'environnement du secteur privé guinéen. Qui plus est, l'examen de la stratégie permet d'étudier les implications pour l'USAID/Guinée, le choix des contraintes et des problèmes de politique à aborder et les options éventuelles à suivre pour favoriser la croissance du secteur privé guinéen.

A. Objectifs

Le souci le plus immédiat de l'USAID/Guinée est d'atteindre les objectifs intermédiaires qu'elle s'est fixé pour la période 1988-1990. La sélection de ces objectifs intermédiaires répond au but à long terme visé par l'USAID/Guinée.

Long terme: Promotion de la croissance économique, en particulier par la promotion et la diversification du secteur agricole.

Intermédiaire: 1) Consolidation et mise en oeuvre de la réforme de la politique économique.
2) Revitalisation du secteur privé guinéen.

B. Objectifs intermédiaires

Le CDSS décrit les objectifs dans trois domaines particuliers pendant cette période intermédiaire.

Agriculture: A court terme, garder l'élan des réformes qui favorisent la réponse des producteurs agricoles et élargir le rôle du secteur privé dans la transformation et la commercialisation agricoles.

Transport: Fournir une assistance spécifique au secteur des transports.

Réforme de la politique économique: Accorder la priorité au dialogue qui assure que le rythme de la réforme économique est maintenu (intensification de la mise en oeuvre de la réforme?) et aux interventions ponctuelles au niveau de la formation et de l'assistance technique et financière visant la mise en oeuvre de la réforme.

C. Mise en oeuvre

La stratégie de base que l'USAID/Guinée propose dans son CDSS est de "concentrer ses ressources sur les activités qui facilitent l'apparition d'un secteur privé robuste en Guinée". Plus particulièrement, le plan consiste à:

- o Puiser dans diverses idées et activités, présentées dans le CDSS, mettant l'accent sur un ou plusieurs secteurs clés qui soutiennent le secteur privé et développent les ressources humaines.
- o Poursuivre ces idées et ces activités en faisant appel à des consultants à court terme, des participations financières à d'autres projets régionaux ou mondiaux, des "buy-ins" et des programmes d'assistance financière spécifiques.

En somme, l'idée est que l'environnement (dans tous ses aspects) ne se prête pas encore à la mise en oeuvre d'un projet concluant à long terme concernant le secteur agricole privé. Pareillement, il faut attendre que la politique économique appropriée soit en place et que le secteur privé se lance avec confiance dans les multiples activités qui touchent directement ou appuient indirectement les projets agricoles privés.

Les entretiens réalisés avec des Guinéens et des expatriés des secteurs public et privé semblent confirmer ce raisonnement. En fait, la plupart des gens ont estimé que l'environnement risque de n'être pas prêt à encourager le développement et la croissance du secteur privé avant au moins cinq ans, c'est-à-dire deux ans après la période couverte par le CDSS intermédiaire.

D. Considérations et implications

Toute stratégie passe par certaines considérations et implications concomitantes en ce qui concerne les institutions. Certaines considérations et implications de la stratégie de l'USAID/Guinée sont examinées ci-dessous.

Considération: Fonds disponibles limités, par rapport aux autres bailleurs de fonds.

Implication: Se tourner vers d'autres sources telles que TDP, AFR/PRE, YPO, IESC, PRE, S&T, etc.

Compléter l'assistance fournie par d'autres bailleurs de fonds visant des objectifs similaires.

Optimiser l'effet de l'assistance en travaillant avec des organisations qui ont

véritablement besoin d'aide (monétaire) et qui en expriment la demande; donner ainsi à l'AID plus d'influence dans la prestation de l'assistance que sa contribution réelle ne lui apporterait.

Considération: Effectifs limités et désir de maintenir les effectifs au minimum.

Implication: Moins de gens pour diriger les spécialistes à court terme (ne pas sous-estimer le rôle qu'a joué le CNPIP à cet égard dans le passé) et moins de gens pour assurer le suivi de l'assistance (sous quelle que forme que ce soit).

Limiter l'assistance à une distance raisonnable de Conakry ou participer à des projets existants.

Faire appel à des consultants et à des organisations à l'intérieur et à l'extérieur de l'AID (AFR/PRE, S&T, PAID, IESC, TDP, etc.).

Considération: Volonté de rester actif dans le dialogue sur la politique économique pendant la période intermédiaire du CDSS, malgré les ressources limitées.

Implication: Dans ce dialogue, mettre l'accent sur des problèmes qui sont spécifiques, bien définis et ont été identifiés dans le cadre d'une analyse stratégique approfondie et pragmatique, aux niveaux macro- et micro-économique, y compris les contraintes ne relevant pas de la politique économique.

Considération: L'utilisation d'une assistance ponctuelle à court terme ne laisse aucun mécanisme d'appui ou de consolidation en place.

Implication: S'associer avec (compléter) d'autres bailleurs de fonds qui ont des projets à long terme ou des organisations (guinéennes ou autres) qui ont une présence permanente.

Renforcer l'assistance en travaillant avec des organisations qui ont vraiment besoin d'aide (monétaire) et en expriment la demande; encourager ainsi l'effort collectif

entre les missions à court terme. Envisager le concours d'un conseiller à long terme.

Considération: La volonté d'entreprendre un nouveau projet pendant l'exercice 1990 visant à assister le secteur privé agricole.

Implication: Les travaux intermédiaires (ou du moins une partie) devraient porter spécialement sur le secteur agricole.

Considération: Personnel des principaux organismes du gouvernement guinéen ont déjà (ou auront sous peu) un contingent de spécialistes expatriés ou recevront une autre forme d'aide financière, technique ou de formation.

Implication: Il devrait y avoir d'excellentes possibilités de s'associer avec d'autres bailleurs de fonds ou de compléter leur travail (pourvu qu'ils aient des objectifs parallèles à ceux de l'AID).

Si l'AID ne souhaite pas s'associer avec d'autres bailleurs de fonds ou compléter leur travail, il sera peut-être nécessaire de fonctionner à l'encontre du mode de fonctionnement typique de l'AID (facteur confort), c'est-à-dire de passer par les bureaux et les institutions gouvernementaux.

Considération: Pour le moment, la présence de l'USAID et des Etats-Unis est limitée en Guinée (à part l'exploitation minière).

Implication: Assister, compléter, travailler avec les projets américains en cours (CNPPI, OIC, Corps de la Paix) et/ou lancer des projets qui élargiront l'audience de l'USAID/Guinée.

V. Priorités du gouvernement guinéen

L'incitation au changement, dans le domaine de la politique économique ou ailleurs, sera peut-être plus efficace si l'USAID/Guinée agit dans le même sens que le gouvernement guinéen, du moins en principe. Lors de la préparation de la dernière réunion du Groupe consultatif à Paris, le GG a distribué aux bailleurs de fonds son "programme de redressement national, perspectives de développement à moyen terme, 1987-1991". Dans ce document, le GG aborde un certain nombre d'objectifs qui affecteront directement ou indirectement le secteur privé.

Les deux principes directeurs de ce programme de redressement sont les suivants: 1) encourager le développement des initiatives du secteur privé et 2) poursuivre le désengagement de l'Etat du secteur de production, mais renforcer ses responsabilités fondamentales de pilote, d'arbitre et de promoteur des investissements nécessaires pour créer et développer les activités de production.

Plusieurs objectifs du GG, qui émanent des deux principes directeurs, sont exposés ci-après. La liste n'est pas exhaustive. Elle constitue une sélection des objectifs présentés dans le document mentionné plus haut.

- o Promotion du secteur privé. Dans le domaine des petites et des moyennes entreprises, l'accent sera mis sur la promotion des entreprises guinéennes par la création d'une Chambre de commerce et l'assistance aux PME pour identifier, élaborer et lancer des projets d'investissement.
- o Réforme et formation administratives. Il est nécessaire de réduire et de réorganiser la fonction publique. Il est également nécessaire, cependant, d'offrir aux fonctionnaires qui constitueront la nouvelle administration un salaire satisfaisant et une formation professionnelle de qualité.
- o Nouveau rôle de l'Etat. La stratégie de développement consiste à confier au secteur privé la gestion de la plupart des activités économiques. Néanmoins, l'Etat a certaines obligations en ce qui concerne la gestion de services publics efficaces, la définition de l'orientation et des priorités de la politique économique de même que l'investissement dans l'infrastructure, à quoi s'ajoutent la promulgation et l'application de mesures d'incitation visant à faciliter les échanges et la production.
- o Le port de Conakry. Dès le début de 1987, les activités portuaires seront privatisées. (Note: Le GG

a déjà publié un texte officiel à cet effet, mais en ce qui concerne PROSECO, FRUITEX, et. al., le GG n'a présente aucun plan concret.)

- o Communications. Restructurer les services de télécommunications pour en faire une société publique autonome.
- o Développement rural. Un nouveau programme de développement rural sera progressivement adopté à travers le pays. Le programme comprendra trois volets:
 - Un service de semences améliorées, de recherche appliquée et de conseil.
 - L'assistance à l'organisation de coopératives et d'autres types d'associations.
 - L'encouragement du secteur privé à fournir les intrants agricoles nécessaires. En complément, des politiques de crédit seront mises en place.

Un Ministère du développement rural (MDR) moins étoffé sera le mécanisme qui permettra d'assurer le développement rural, son Bureau de stratégie et de développement jouant un rôle central. (Il s'agit d'un bureau créé et soutenu par la Banque mondiale.) Un aspect important du travail du MDR consistera à créer un système fiable de collecte de données statistiques.

- o Fabrication. Le gouvernement prendra toutes les mesures nécessaires pour permettre aux entreprises privées de prendre des initiatives afin de créer un réseau d'activités de fabrication. La réforme de la réglementation douanière et la simplification des procédures d'importation faciliteront les choses à cet égard, de même que les investissements publics dans l'amélioration des services de distribution d'électricité, d'eau et de pétrole ainsi que l'amélioration du réseau routier.

VI. Obstacles à la croissance du secteur privé en Guinée

La liste des contraintes présentée reflète les opinions de Guiniens et d'expatriés des secteurs public et privé ainsi que les commentaires extraits de divers documents. Le fait qu'un obstacle figure sur cette liste ne signifie pas qu'il est valide ni que sa disparition aura une incidence favorable. Cela signifie simplement que divers individus considèrent ces points comme un obstacle à la croissance du secteur privé.

La liste est divisée en catégories intéressant une entreprise privée typique: finance, commercialisation/ventes, opérations, personnel, promotion, relations avec l'Etat. La classification d'un obstacle dans l'une ou l'autre catégorie est dans certains cas assez arbitraire, étant donné qu'une contrainte affecte plusieurs domaines.

En bref, comme le mentionne succinctement le CDSS, le secteur privé industriel, commercial et agricole guinéen reste mal défini, mal articulé, mal organisé et insuffisamment financé.

A. Financement

Les contraintes de financement sont essentiellement une question de crédit: le crédit est insuffisant (surtout en francs guinéens), les taux sont trop élevés et l'accès aux facilités de crédit existantes est difficile.

Contraintes identifiées:

- o La quantité de crédit disponible est faible, bien que le problème des devises soit moins aigu à présent que trois nouvelles lignes de crédit en devises sont ouvertes. Le problème reste grave en francs guinéens.
- o Le manque de crédit à long terme, en particulier en francs guinéens.
- o La difficulté d'accéder au crédit existant. Le processus est considéré trop compliqué et restrictif.
- o Manque de crédit à des conditions abordables. Les taux d'intérêt sont trop élevés.
- o Maintien de la surévaluation du franc guinéen de près de 20 à 25 pour cent.
- o Insuffisance de devises dans l'enchère. La Banque centrale vend généralement aux enchères près de 2 millions de dollars par semaine et affirme que cela satisfait 100 pour cent de la demande. Le système est cependant plus qu'une enchère fixée, ce que la banque

centrale admet, et il est parfois subjectif dans la mesure où la Banque centrale peut manipuler les offres de manière à ce qu'il n'y ait jamais plus d'offres approuvées que de devises "mises en vente".

- o Difficulté d'accès aux devises disponibles. Le processus est jugé subjectif et restrictif. La subjectivité du système est mentionnée plus haut. En ce qui concerne son caractère restrictif, le système paraît en réalité relativement simple.
- o Système bancaire incomplet/inadéquat. Il est nécessaire de créer une banque de développement et/ou de crédit agricole. Certains pensent que la BICIGUI ne peut pas efficacement jouer le double rôle de banque commerciale et de développement.
- o Manque de confiance persistant des Guinéens à l'égard du système bancaire en raison de l'inaptitude des anciennes banques d'Etat.
- o Manque de capitaux et de garanties de la part des Guinéens souhaitant obtenir un prêt.
- o Aucune politique de crédit ni direction de la part de la Banque centrale.
- o Aucune modalité de refinancement ou d'escompte. La Banque centrale est en train de mettre en place un mécanisme de ce type. Cette facilité et celles offertes par l'AID pourraient atténuer partiellement le problème.
- o L'improbabilité de voir la Guinée entrer dans la zone du franc CFA avant au moins trois ans.

Il est intéressant que les Guinéens trouvent en général les taux d'intérêt trop élevés, à 20-23 pour cent pour les prêts à court terme, en particulier lorsque les taux consentis par les usuriers atteignent parfois 100 pour cent. Si cette attitude peut refléter l'imperfection et l'incertitude des conditions et des événements échappant au contrôle de l'emprunteur (comme le niveau de risque incontrôlable), elle provient certainement aussi d'une mentalité marquée par 20 ans d'intervention et de subventionnement par l'Etat et, par conséquent, de la réticence à prendre des risques. La "difficulté" d'accès au crédit concerne la pratique bancaire courante qui exige une forme de garantie (caution), légale comme un droit de rétention de biens et/ou financière comme un patrimoine ou des garanties. La première forme rend l'accès au crédit difficile parce que le gouvernement guinéen n'a pas encore promulgué une loi sur les biens acceptables pour les banques. La deuxième forme constitue

également un obstacle parce que 1) les emprunteurs ne comprennent pas la nécessité d'avoir un patrimoine ou des garanties et 2) il n'existe pas de capitaux à risque ni de mécanismes de garantie.

B. Commercialisation/vente

Sur les cinq contraintes énumérées ici, les deux qui exercent probablement l'incidence la plus négative, en particulier lorsque l'infrastructure est en cours d'installation, sont le faible pouvoir d'achat et l'extrême pauvreté des informations commerciales utiles.

Contraintes identifiées:

- o Manque d'infrastructure de commercialisation: routes, communications, énergie, stockage, transports, édifices, etc., tout ce qui est nécessaire pour appuyer la production d'un bien ou d'un service et sa fourniture au consommateur.
- o La pauvreté des informations, données et statistiques utiles au secteur privé. Qui plus est, il n'existe aucune organisation capable de rassembler, exploiter et diffuser efficacement ces informations dans le secteur privé.
- o Faible pouvoir d'achat du marché de consommation.
- o Marché étroit, du fait des habitudes d'achat, de la densité/distribution de la population et du faible pouvoir d'achat.
- o Manque de moyens de transport sur moyenne et longue distance. Un entrepreneur expatrié a cependant indiqué qu'ils se développent et font l'objet d'une concurrence bénéfique.
- o Bas niveau des salaires de la fonction publique. La situation ne peut changer tant que le rôle de la fonction publique ne sera pas considérablement réduit.

C. Opérations

Les principaux obstacles à l'exploitation d'une entreprise, d'après les entretiens, se situent au niveau du prix et de l'accessibilité des intrants nécessaires.

Contraintes identifiées:

- o Manque de matières premières et d'intrants de prix abordable. Cette attitude peut s'expliquer par le faible niveau des revenus et des capitaux à risque

disponibles, l'aversion pour le risque et des années de prix officiels artificiellement bas. Encore que dans ce dernier cas, la plupart des personnes interrogées opéraient à l'extérieur du secteur économique officiel où les prix des intrants sont déterminés par le marché.

- o Goulets d'étranglement au niveau de l'offre. Ce problème peut se résoudre de lui-même avec l'amélioration progressive de l'infrastructure de commercialisation, en particulier les transports, et avec la libéralisation des activités d'importation et d'exportation.
- o Vétusté de l'équipement, manque de pièces détachées et insuffisance des compétences techniques.
- o Nécessité du protectionnisme pour les nouvelles industries de remplacement des importations.

D. Personnel

Dans le contexte guinéen, les problèmes de personnel ne s'arrêtent pas aux salariés. Les contraintes de personnel concernent également les attitudes des employeurs, c'est-à-dire les entrepreneurs qui souhaitent se lancer dans une activité commerciale.

Le problème n'est pas seulement un problème de formation, il tient aussi largement aux attitudes, nourries par des années de faible activité du secteur privé (généralement clandestines). Cette attitude est évidente lorsqu'un entrepreneur potentiel estime qu'un taux d'intérêt annuel de 23 pour cent est trop élevé alors qu'il est prêt à faire l'investissement sans envisager les perspectives de profit.

Une personne interrogée a affirmé que la plupart des Guinéens n'ont pas une mentalité d'investisseur mais une mentalité de joueur. C'est peut-être vrai, mais en partie seulement, car un joueur connaît et comprend généralement le risque en jeu.

Contraintes identifiées:

- o Mentalité d'investisseur du secteur privé inexistante. La formation, l'expérience et la mentalité sont tournées vers le secteur public.
- o Inexpérience des investisseurs guinéens potentiels.
- o Peu de formation et d'expérience dans le domaine du secteur privé.

- o Faible niveau d'éducation, en général, surtout dans le domaine linguistique.
- o La nature du marché du travail (offre/demande) est mal comprise.

E. Promotion

Le terme signifie ici la promotion du secteur privé plutôt que la promotion d'un produit ou d'un service. La Guinée est un pays où l'entreprise privée est restée pratiquement inexistante pendant des années, ce qui explique le fait qu'elle soit mal comprise, comme on le mentionne plus haut.

Dans cet environnement, il est aussi important de définir et de promouvoir le concept de l'initiative privée que de définir et promouvoir des investissements particuliers. A cet égard, un obstacle appréciable au développement du secteur privé guinéen est l'absence totale d'une institution qui joue le rôle de porte-parole du secteur privé.

Contraintes identifiées:

- o Absence d'une véritable entité privée qui représente le secteur privé, le définit, défend sa cause et encourage son développement.
- o Aucune coordination et trop de concurrence entre les divers organismes publics qui essaient de définir et de soutenir le développement du secteur privé, en particulier les CDPME, la Chambre de commerce et le CNPIP.
- o Aucune organisation efficace des groupes d'activité (menuisiers, boulangers, riziculteurs, etc.) en sociétés, associations, fédérations ou coopératives mutuellement bénéfiques.
- o Code d'investissement non encourageant. Les personnes interrogées ont dit que le nouveau code était confus, superflu et qu'il offrait des incitations inutiles puisque tout est encore arbitraire. Ce dernier commentaire concerne certainement l'efficacité des réformes gouvernementales.

F. Relations, intervention et efficacité du gouvernement

Sur le papier, le gouvernement semble aborder les points voulus, mais les mesures sont lentes à suivre, inefficaces, ou inexistantes. Comme l'a indiqué une personne, rien ne se passera probablement dans la fonction publique tant que le nombre de fonctionnaires ne sera pas réduit. La seule

façon de procéder rapidement consiste probablement à obtenir des bailleurs de fonds l'argent nécessaire pour mettre à la retraite les effectifs superflus. L'USAID/Guinée fournit 6,5 milliards de FG pour ces départs en retraite.

Contraintes identifiées:

- o Hostilité envers le secteur privé au sein du GG.
- o Nécessité d'accélérer le rythme des réformes.
- o La faible réorganisation accomplie n'a pas été efficace.
- o Gouvernement centralisé et inefficace dans les provinces. Un homme d'affaires a affirmé que chaque préfet régnait sur son petit fief.
- o Incertitude à l'égard du sérieux de l'Etat.
- o Structure et cadre juridiques incomplets ou inappropriés. Il s'ensuit qu'il n'existe aucun régime foncier ni système de droits de rétention précis.

VII. Traduire les contraintes en questions de choix stratégiques et options d'activités

En ce qui concerne l'USAID/Guinée, le meilleur atout pour encourager le changement au cours de cet exercice budgétaire a déjà été joué: une subvention de 10 millions de dollars utilisée dans l'enchère destinée à générer une ligne de crédit en monnaie locale pour la passation de pouvoirs d'AGRIMA, de SEMAPE, de PROSECO et de FRUITEX, toutes des entreprises nationalisées. Etant donné le faible niveau probable des futurs efforts (financiers et humains) que l'USAID/Guinée peut investir par rapport aux autres bailleurs de fonds, son influence sur la poursuite des réformes ou même sur le rythme de leur mise en oeuvre reste incertaine.

Il n'est cependant pas nécessaire de fournir des ressources uniquement en contrepartie de changements. Si l'on identifie des situations appropriées, l'USAID/Guinée peut également fournir des ressources à l'appui du changement.

Le futur rôle de l'USAID/Guinée dans la définition des choix stratégiques peut être d'intervenir dans certains domaines où les changements sont censés avoir eu lieu pour déterminer leur efficacité. Ces interventions pourraient se concrétiser par des réformes supplémentaires ou la meilleure exécution des réformes existantes. Ces interventions peuvent également profiter aux autres organismes dans leurs entretiens avec le GG (permettant à l'USAID/Guinée de tirer parti de l'avantage de ces autres bailleurs de fonds).

Pour que le CNPIP puisse intervenir dans les efforts en faveur de nouveaux choix stratégiques et dans la promotion du secteur privé, il a désespérément besoin d'une équipe locale capable et adéquate, ainsi que de la présence permanente d'un conseiller résident à long terme. Par ailleurs, il a besoin d'acquérir une audience favorable au sein de son propre ministère, du gouvernement et du secteur privé guinéen.

L'assistance de l'USAID/Guinée, qu'elle soit fournie en échange ou à l'appui du changement, pourrait être axée sur divers choix et activités stratégiques. Certains changements d'orientation présentés ici pourraient aussi être efficacement introduits par le CNPIP à condition, comme on le mentionne au paragraphe précédent, qu'il renforce son personnel. A la lumière de documents, d'entretiens et des contraintes susmentionnées, certains choix et activités stratégiques possibles sont présentés ci-dessous.

Options en matière de politique économique:

- o Renforcer le code d'investissement. Le rendre promotionnel, non régulateur, généreux par rapport aux pays concurrentiels, et pertinent.
- o Améliorer l'accès au crédit.
- o Encourager les décisions de la Banque centrale dans le sens d'un élargissement des possibilités de crédit.
- o Encourager la poursuite du désaisissement des entreprises parapubliques.
- o Accélérer la réduction des effectifs de la fonction publique.
- o Promouvoir les initiatives privées.
- o Laisser le marché déterminer les taux d'intérêt.
- o Encourager l'établissement d'un système juridique maniable, favorable aux activités privées tout en protégeant l'intérêt public.
- o Insister sur la nécessité de poursuivre la décentralisation.
- o Encourager la poursuite de la dévaluation du franc guinéen.
- o Continuer à pousser le gouvernement à améliorer l'infrastructure publique, en ce qui concerne notamment la commercialisation.

Options d'activités:

- o Etablir des droits acceptables pour les banques en ce qui concerne le régime foncier et les droits de rétention.
- o Créer des modalités de refinancement ou d'escompte à la Banque centrale ou inciter la Banque centrale à le faire.
- o Aider à mobiliser l'épargne en francs guinéens.
- o Faciliter la création de lignes de crédit en francs guinéens.

- o Encourager le développement des institutions de services financiers.
- o Réaliser des enquêtes agricoles et des études agronomiques.
- o Etablir un système de collecte, d'analyse, de gestion et de diffusion des informations utiles au secteur privé.
- o Poursuivre la liquidation ouverte et méthodique des entreprises parapubliques, de manière à ce que le secteur privé guinéen puisse participer.
- o Assurer la formation des fonctionnaires.
- o Encourager les Guinéens et les étrangers à investir.
- o Eduquer l'entrepreneur guinéen potentiel.
- o Encourager la création de coopératives, d'associations, etc.
- o Entamer la privatisation des activités portuaires.
- o Assister le développement de certaines industries, en particulier la construction et les transports.
- o Recommander de conférer le statut de société mixte ou de société publique autonome à la SNE, à l'ONAH et dans le secteur des communications.
- o Créer un programme de crédit agricole.
- o Effectuer des études de marché sur la main-d'oeuvre, les intrants, la distribution, les produits de consommation locale, les produits d'exportation, le revenu disponible, etc.
- o Recenser les sous-secteurs des petites et moyennes entreprises.
- o Encourager le désaisissement de BATIPORT et de LIBRAPORT.

VIII. Concrétiser les options sous forme de programmes recommandés par l'USAID/Guinée

L'identification des options de programme possible repose sur deux facteurs. Premièrement, la correspondance entre les objectifs de l'USAID/Guinée, d'une part, et la stratégie et ses implications, d'autre part. Deuxièmement, la satisfaction des besoins du secteur privé guinéen.

Trois programmes généraux sont examinés ci-dessous. Chaque programme implique plusieurs activités spécifiques. D'autres options sont présentées à l'Annexe I sous forme moins détaillée.

Ces options ont été retenues à cause de la possibilité de définir des objectifs précis réalisables moyennant une assistance à court terme réaliste. Par ailleurs, les options abordent des aspects importants de l'environnement du secteur privé guinéen. Ces aspects seront examinés plus en détail avec d'autres, tels que les engagements à obtenir du gouvernement, lors de la mission de suivi qui pourrait se dérouler en mai.

Deux des options suggérées ici ont pour but de surmonter deux obstacles très souvent cités dans les entretiens (aussi bien par les Guinéens que les expatriés, dans le secteur public ou privé): 1) insuffisance du crédit en francs guinéens et 2) peu d'esprit d'initiative et mauvaise compréhension de ce qu'est une entreprise privée. Une autre option recommandée a pour but d'acquérir de l'expérience dans le domaine du secteur privé agricole.

A. Promotion de l'entreprise agricole privée

Une option de programme pour l'USAID/Guinée est de participer au secteur agricole privé. Le mode de participation suggéré consiste à s'appuyer sur une ou plusieurs associations ou coopératives agricoles existantes.

L'exemple fourni ici est celui de la Fédération fruitière en Guinée. On pourrait également choisir l'Association guinéenne des planificateurs en développement agricole (associée à l'Association africaine des planificateurs en développement agricole), l'Association mutuelle des Bassins Est du Niger et affluents pour le développement, la Coopérative avicole de commercialisation ou d'autres associations qui pourront être mentionnées dans l'étude sur le crédit agricole actuellement en cours.

La Fédération fruitière compte environ 600 membres, situés pour la plupart dans un rayon de 150 kilomètres autour de Conakry. Elle exporte des fruits. Cette fédération n'a pas encore réalisé toutes ses possibilités. Par exemple, la fédération pourrait probablement participer à l'une des lignes de crédit en devises

ou au système d'enchères pour obtenir l'équipement et les fournitures nécessaires, éliminer les intermédiaires et les frais concomitants. La fédération pourrait utiliser une assistance en gestion, en organisation, en commercialisation et en méthodes agricoles.

Avantages:

- o L'organisation s'est développée sans pression extérieure. Les membres sont donc déjà convaincus des avantages potentiels de l'action collective.
- o L'USAID/Guinée pourrait tester l'efficacité des réformes agricoles et des autres réformes d'ordre commercial, identifier les obstacles au développement agricole privé qui subsistent.
- o L'USAID/Guinée pourrait jouer un rôle direct dans la commercialisation d'un produit d'exportation, gagnant ainsi de l'expérience dans cette activité importante et identifiant éventuellement les domaines d'assistance à long terme.
- o La transformation pourrait produire une forte valeur ajoutée.
- o Dans la mesure où les exportations sont concernées ou si des activités de transformation ont lieu en aval, cet effort pourrait compléter le rôle de promoteur et de courtier que joue le CNPIP pour les possibilités d'investissement en association.
- o Elle se trouve à l'extérieur de Conakry mais à une distance raisonnable.
- o La Fédération a besoin de cette assistance; l'USAID/Guinée a donc un certain avantage sur cette organisation.
- o Aide à identifier les intrants pour le Programme d'importation des produits de base (Commodity Import Program - CIP).
- o Groupe susceptible de recevoir une assistance technique spécifique dans le domaine des techniques agricoles.
- o A identifié le groupe qui peut bénéficier de déplacements régionaux.

Inconvénients:

- o Peu de connaissances de la part de l'USAID sur la Fédération ou toute autre association/coopérative.
- o Peut-être trop spécialisée, dans les fruits seulement, et géographiquement maritime; par conséquent, elle est peut-être trop ethnique, concernant seulement les Sousous.
- o Le gouvernement guinéen a éprouvé certaines difficultés dans le passé à travailler avec un groupe privé particulier.

B. Ouverture de lignes de crédit en francs guinéens

Etablir simplement une ligne de crédit en francs guinéens ne règle pas nécessairement un problème sous-jacent: comment faire participer le Guinéen moyen au système bancaire général. Ce problème risque d'avoir des implications à long terme difficiles à éliminer.

Cette option risque de poser des problèmes, étant donné le faible niveau de revenu. Néanmoins, sans cette participation éventuelle, une source partielle de francs guinéens n'est pas exploitée et la majorité des Guinéens restent à l'écart du système bancaire; les banques ne pensent donc pas à leur consentir des prêts pour entreprendre de nouvelles activités.

La création d'une ligne de crédit ne règle pas non plus la question de l'acceptation des projets guinéens par les banques ou de l'accessibilité des Guinéens à cette ligne de crédit. Cette option aborde par conséquent trois aspects d'un problème: mobilisation de l'épargne, création de lignes de crédit en francs guinéens et élargissement de la participation guinéenne aux activités de prêt.

1. Mobilisation de l'épargne et création de lignes de crédit

Deux exemples de mobilisation de l'épargne et de création de lignes de crédit en francs guinéens sont décrits ci-dessous. Ils ont pour simple but de donner une idée des possibilités mais ce ne sont pas nécessairement les seules que l'USAID/Guinée devrait poursuivre. Dans les deux cas, la formation en gestion du crédit recommandée par Don Rhatigan dans une étude préalable dans le cadre de ce projet pourrait s'avérer utile.

Exemple: Attirer l'épargnant/entrepreneur moyen

On pourrait parler de compte d'épargne. L'ouverture du compte exigerait un dépôt minimum, éventuellement 75.000 à

100.000 FG. Le déposant effectuerait des dépôts et des retraits pendant une période fixe, par exemple un an, pendant laquelle les fonds déposés rapporteraient un intérêt, par exemple 8 pour cent.

Au terme de cette période, le déposant sera habilité à recevoir un prêt d'un projet acceptable pour les banques égal à éventuellement trois ou cinq fois le solde moyen de son compte pendant cette période. Le prêt serait consenti à un taux d'intérêt réduit, afin de refléter l'intérêt sacrifié pendant cette période. Ou bien, à la fin de la période, le déposant recevrait un intérêt à titre de prime versée sur le solde moyen du compte.

L'USAID/Guinée pourrait participer en fournissant le montant du prêt à la banque. Les remboursements des emprunteurs pourraient servir à établir le fonds renouvelable inévitable. L'USAID/Guinée pourrait même retirer sa facilité de crédit, selon les arrangements avec les banques.

Exemple: Attirer le petit déposant/entrepreneur.

Ce serait comme un certificat de dépôt. On pourrait offrir diverses échéances. La banque verserait un taux d'intérêt raisonnable pour attirer ces dépôts. Partant, la banque serait également contrainte de prêter à un taux supérieur.

L'USAID/Guinée pourrait participer en versant la différence entre l'intérêt que la banque devrait faire payer sur les prêts consentis à partir de ces fonds et l'intérêt qu'elle ferait normalement payer si les fonds provenaient d'un service d'escompte de la Banque centrale.

Avantages:

- o Possibilité de travailler avec la Banque centrale pour libéraliser les taux d'intérêt.
- o Les banques gèrent les programmes de ligne de crédit et d'épargne.
- o Mobilise l'épargne guinéenne, ce qui intègre les Guinéens dans le système bancaire.
- o Crée des lignes de crédit en francs guinéens.

Inconvénients:

- o Risque de décourager la Banque centrale d'aller rapidement de l'avant pour créer ses propres modalités de refinancement.

- o A l'exception de la BICIGUI, toutes les banques commerciales se trouvent uniquement à Conakry et dans les marchés voisins.
- o Pas nécessairement orienté vers l'agriculture.

2. Elargir l'accès des Guinéens au crédit

Pour compléter le cercle, l'USAID/Guinée pourrait fournir une assistance au Centre de développement des petites et moyennes entreprises (CDPME). Le CDPME se charge essentiellement de guider, coordonner et contrôler un système visant à soutenir le développement des petites et moyennes entreprises guinéennes. L'USAID/Guinée pourrait fournir une assistance au CDPME sous forme d'organisation et de présentation des dossiers aux banques, d'analyse du marché du travail, d'études de faisabilité, de recensement des entreprises, de création d'association ou de coopératives, etc.

Une autre possibilité serait le projet de micro-entreprises du Programme des Nations Unies pour le développement. Le projet pre-PME du PNUD vise le segment qui offre le plus de possibilités de création d'entreprises en Guinée: les chefs d'entreprises existantes ou les entrepreneurs riches en idées.

Le PNUD a déjà identifié plus de 150 entrepreneurs, qui possèdent déjà des capitaux pour la plupart, afin d'apporter leur expérience au projet. Les besoins identifiés sont techniques (gestion, organisation, opérations, entretien, etc.) et financiers (trois à cinq millions de francs guinéens par entreprise). Note: au taux de 400 FG/dollar, cela ne représente pas beaucoup d'argent par entreprise.

Le projet a déjà été approuvé par le gouvernement guinéen. Le PNUD a cependant besoin d'une assistance au niveau du financement et éventuellement dans le domaine technique. L'USAID/Guinée pourrait verser 250.000 à 290.000 dollars pour le projet. Note: cette somme représente près de 75 pour cent du budget du projet.

Avantages:

- o En ce qui concerne les PME:
 - Le travail avec les PMS est historiquement un domaine dans lequel l'AID jouit d'un avantage comparatif et sur lequel l'AFR/PRE insiste.
 - L'assistance aux PME pour organiser les petites entreprises en groupes d'activités pourrait permettre au petit entrepreneur d'avoir accès à des devises.

- Peut encourager les fonctionnaires à prendre leur retraite si on leur offre une assistance et des crédits pour créer leur propre entreprise.
 - La collaboration avec les petites et moyennes entreprises donnera la possibilité de voir où il subsiste des obstacles véritables.
 - Organisation que le gouvernement guinéen affirme vouloir améliorer.
 - Possibilité de compléter un effort en cours, dans le cadre d'une structure administrative et organisationnelle.
 - Permet l'identification des intrants pour le CIP.
- o En ce qui concerne le projet du PNUD:
- Un peu d'argent peut être d'un grand secours pour le programme.
 - Le secteur pre-PME n'est pas encore pris en compte par les autres.
 - Permet la création d'une base à partir de laquelle organiser les groupes d'activités.
 - Diffuserait l'assistance à l'extérieur de Conakry.
 - La gestion serait assurée par le PNUD, sans trop gréver le personnel restreint de l'USAID/Guinée.

Inconvénients:

- o En ce qui concerne le CDPME:
- Le CDPME n'a pas une excellente réputation.
 - Le CDPME reçoit déjà une importante assistance financière et technique.
 - Aucun lien particulier avec le CNPIP.
- o En ce qui concerne le projet du PNUD:
- Secteur avec lequel il est extrêmement difficile de travailler.
 - Très dispersé à travers la Guinée, risque de remettre en question la capacité du PNUD à gérer efficacement le projet.

C. Promotion de l'esprit d'entreprise

Il existe essentiellement trois acteurs principaux: le Centre de développement des PME, la Chambre de commerce et le CNPIP. L'objectif serait de fournir une assistance individuelle aux trois entités pour améliorer leur aptitude à communiquer l'esprit d'entreprise à la population guinéenne générale. Un objectif connexe serait de réunir les trois entités pour coordonner leurs activités de manière à s'exprimer d'une voix puissante en faveur du secteur privé.

Cet effort pourrait s'articuler en plusieurs phases couvrant chacune une activité spécifique et une période d'assistance acceptable. Par exemple, la première phase pourrait consister simplement à définir, avec la participation du CDPME, de la Chambre de commerce et du CNPIP, les divers attributs de chacun et de coordonner les activités. La phase suivante pourrait créer les programmes de publicité pour chaque entité.

La troisième phase consisterait à établir un programme de vulgarisation pour définir et articuler l'initiative privée. Le programme viserait la population générale et utiliserait des moyens de prestation divers. Une étape suivante consisterait à identifier et promouvoir les domaines d'investissement et les sources d'assistance potentiels. La dernière étape serait consacrée à renforcer l'efficacité des trois entités à recommander des mesures favorables au secteur privé.

Un examen des autres activités éventuellement réalisées par l'intermédiaire du CNPIP et de la Chambre de commerce est abordé ci-dessous. Il importe de noter, en ce qui concerne ce qui suit, les acteurs clés collaborant avec chaque entité ont reconnu qu'une coordination est nécessaire entre les trois organisations. Le CDPME n'est pas examiné plus en détail ici puisqu'il l'est plus haut.

1. Chambre de commerce

La Chambre de commerce est une organisation jeune, formée en 1986, et qui n'a pas encore servi efficacement sa clientèle. La Chambre de commerce a été formée par des hommes d'affaires guinéens mais c'est aujourd'hui un organisme public autonome qui fonctionne comme une organisation privée. Le Secrétaire général est un fonctionnaire, tandis que le conseil d'administration est composé d'hommes d'affaires privés.

La Chambre de commerce comprend quatre divisions: affaires légales, promotion, statistiques et administration. Selon le Secrétaire général, la Chambre de commerce a besoin d'assistance dans tous ces domaines, ainsi que pour créer des bureaux régionaux.

La Chambre de commerce, même si elle en est encore à ses balbutiements, ou peut-être à cause de cela, se trouve dans une situation instable. Si les recommandations du rapport de la SODI sont appliquées, la Chambre de commerce adopterait certaines caractéristiques semblables à celles du CNPIP et des PME.

Le rapport de la SODI recommande que la Chambre de commerce identifie des investisseurs/entrepreneurs guinéens, recherche des partenaires étrangers (le cas échéant) et fournisse une assistance aux lancements de nouveaux projets ainsi qu'aux entreprises existantes au niveau de la conception et de la mise en place de systèmes de gestion et d'autres activités de formation. Cette "nouvelle" Chambre de commerce aurait les bureaux suivants: relations publiques, études et documentation, représentation provinciale et promotion industrielle (comprenant l'assistance la formation en matière d'entreprises).

L'adoption de ces activités soulèverait des conflits et des problèmes de double emploi supplémentaires entre la Chambre de commerce, le CDPME et le CNPIP. Le résultat pourrait être désastreux, en particulier pour le CNPIP, comme l'explique la section ci-après.

Avantages:

- o Moyen de promouvoir le secteur privé.
- o Le gouvernement guinéen est prêt à travailler avec cette institution.
- o Moyen de créer des associations, des fédérations, etc.
- o Source d'identification des investisseurs guinéens susceptibles de participer aux projets d'investissement à grande échelle analysés par le CNPIP.
- o La Chambre de commerce se trouvant dans une situation instable, cela pourrait l'aider à définir son organisation et ses attributs.
- o Cette entité peut servir à organiser les visites d'hommes d'affaires guinéens à l'étranger.
- o La Chambre de commerce pourrait se poser en avocat du secteur privé.
- o A l'heure actuelle, aucun autre bailleur de fonds ne fournit d'assistance directe, bien que les Français soient apparemment intéressés.

Inconvénients:

- o La Chambre de commerce n'est pas une organisation privée à proprement parler, par conséquent elle renforce l'intervention du gouvernement guinéen dans le secteur privé.
- o Ne soutient pas spécifiquement le secteur agricole privé.
- o La Chambre de commerce se trouvant dans une situation instable, il est peut-être prématuré de fournir une assistance jusqu'à ce que la nature de son organisation et de ses attributs soit définie.
- o La Chambre de commerce ne recevant actuellement aucune assistance d'un autre bailleur de fonds, elle risque d'absorber trop de temps des responsables de l'USAID/Guinée.

2. CNPIP

L'USAID/Guinée a indiqué qu'elle souhaite vivement continuer à soutenir le développement du secteur privé en Guinée et, plus particulièrement, le secteur agricole privé. Elle désire procéder de la façon la plus efficace possible, même si cela signifie qu'elle interromp l'assistance directe au CNPIP.

Pour l'USAID/Guinée, le fait de compléter au moins les activités du CNPIP ou de travailler avec cet organisme pour atteindre d'autres objectifs présente certain avantages. En particulier, s'il continue de recevoir l'assistance de l'USAID, le CNPIP restera en existence et jouera le rôle indispensable de promotion du développement du secteur privé.

Sans le soutien d'une tierce partie, le CNPIP risque très fort de fusionner avec un autre organisme public dans l'année suivant la résiliation de l'assistance de l'USAID/Guinée. Plusieurs facteurs suggèrent que le CNPIP est voué à ce sort.

- o Inaptitude du CNPIP à acquérir une audience à l'extérieur du ministère sous la tutelle duquel il se trouve et dans les milieux d'affaires privés.
- o Manque continu de cadres guinéens, ce qui rend plus facile de placer ailleurs les rares employés du CNPIP et, point peut-être encore plus grave, pourrait indiquer le peu d'intérêt manifesté par son propre ministère au CNPIP.
- o Le récent document élaboré par le Ministère du Plan, qui supervise le CNPIP, pour la réunion du Groupe

consultatif, fait allusion aux rôles du CDPME et de la Chambre de commerce mais ne mentionne pas le CNPIP.

- o Un rapport établi par une "tierce partie indépendante" (SODI) avec le financement de la Banque mondiale recommande d'intégrer le CNPIP dans les activités du CDPME.

Il existe plusieurs façons d'assurer le maintien de l'assistance de l'USAID/Guinée au CNPIP. Quelle que soit l'assistance fournie, cependant, elle doit absolument être assortie 1) d'une dotation en personnel professionnel compétent au CNPIP et 2) d'une assistance technique à long terme permanente, américaine ou autre.

La manière la plus séduisante de maintenir l'assistance au CNPIP en dehors de l'USAID est de convaincre la SFI que le CNPIP est l'organisme guinéen (ou du moins l'un des organismes guinéens) avec lequel il importe de collaborer. Notons que le gouvernement guinéen aurait déjà invité la SFI à l'aider à encourager les investissements et que l'USAID/Guinée pourrait couvrir une partie des coûts.

Une autre forme d'assistance serait concentrée sur le programme de promotion déjà élaboré. Une troisième forme continuerait de financer les études de faisabilité, des activités spécifiques ou des analyses sectorielles telles que l'exploitation du calcaire et de production de chaux pour les utilisations agricoles (industrie de substitution éventuelle des importations); la production d'emballages/conteneurs/sacs: opérations d'usinage pour le transport et le stockage des produits (les Allemands pourraient aussi être intéressés).

L'assistance au CNPIP présente les avantages et les inconvénients suivants:

Avantages:

- o Le CNPIP continuerait d'exister et jouerait un rôle important.
- o Les études sectorielles sembleraient correspondre aux objectifs AFR/PRE et, partant, pourraient être financées par ce bureau.
- o Organisme de petite taille facile à assister. Son rôle officiel, établi par décret, correspond aux intérêts de l'USAID.
- o Les activités d'assistance permettraient à l'USAID/Guinée d'exploiter d'autres sources extérieures à son propre budget.

- o En ce qui concerne la participation de la SFI:
 - La SFI élargirait l'intérêt du CNPIP, qui est considéré (à tort) comme une organisation servant uniquement les intérêts américains.
 - La SFI maintiendrait le soutien du CNPIP au sein du gouvernement guinéen.
 - La SFI apporterait une présence à long terme, comme on l'a mentionné, le cas échéant.
 - La SFI peut resserrer les liens avec les sources de financement des projets, permettant au CNPIP de compléter le cycle (de l'étude de faisabilité à la mise en oeuvre du projet).
 - Les démarches du CNPIP seraient adaptées à celles de la SFI dans le domaine de la promotion des investissements.

Inconvénients:

- o Les résultats passés du CNPIP ne sont guère concluants.
- o La participation de la SFI diminuerait l'influence de l'USAID/Guinée au sein du CNPIP.
- o Persistance de l'image de centre de promotion des investissements américains, à moins que la participation d'un autre bailleur de fonds ou de la SFI ne soit visible.

Annexe A

Autres options de programme pour l'USAID/Guinée

o Fournir une assistance à la Commission nationale d'investissement

Cette commission est chargée d'appliquer le code d'investissement, d'examiner les requêtes, de veiller au suivi des programmes d'investissement, d'étudier les plaintes et de recommander des mesures, d'émettre une opinion sur les lois, les décrets, etc. qui affectent les investissements en Guinée, de rédiger un rapport annuel d'analyse des investissements en Guinée, de l'environnement, du code d'investissement et des activités de la Commission, de suivre les investissements pour assurer qu'ils se déroulent conformément aux plans convenus, et enfin, d'entamer des démarches d'arbitrage en cas de différend. La Commission compte actuellement quatre spécialistes.

La Commission a besoin d'assistance dans le domaine de l'organisation administrative, des techniques de présentation, de l'analyse des dossiers, de l'étude et du développement des affaires légales, ainsi que dans le domaine des techniques de négociation, notamment.

Avantages:

- o Permet de prendre part aux ajouts introduits dans le code d'investissement.
- o Groupe susceptible de tirer parti de voyages visant à observer comment d'autres commissions fonctionnent.
- o La SFI fournira probablement une assistance, aussi l'USAID/Guinée peut-elle utiliser son expertise et ses conseils sans gréver son personnel restreint.
- o Organisation suffisamment petite pour se contenter d'une assistance à court terme, bien qu'au moins un conseiller à long terme soit nécessaire.
- o Concerne les activités du CNPIP. Idéalement, le CNPIP aide à préparer les projets, la CNI approuve puis assiste.
- o Dans la situation actuelle, la Commission est une organisation importante.

Inconvénients:

- Comme l'a montré l'expérience du CNPIP, il n'est pas toujours facile de travailler avec des organismes publics chargés de promouvoir le secteur privé.
- Etant donné le caractère encore arbitraire de l'environnement, on court le risque de concentrer des ressources limitées sur un groupe définitivement impuissant.

○ Fournir une assistance à l'OIC

Avantages:

- Ne coûterait pas grand chose.
- L'OIC ayant sa propre équipe, cette option exigerait une faible intervention du personnel de l'USAID/Guinée.
- L'OIC offre en général une formation professionnelle complète, y compris des éléments de gestion d'entreprise.
- Située à Conakry.

Inconvénients:

- Située à Conakry.
- Pas de rapport avec l'agriculture.

○ Etudier la création de fonds de participation financière ou de garantie

Avantages:

- Il s'agit d'une contrainte identifiée.
- Peut être accompli moyennant une assistance à court terme.
- Les analyses peuvent être effectuées sous les auspices du CDPME, en tirant parti de son infrastructure et de ses capacités de gestion actuelles.

Inconvénients:

- Historiquement, ces organismes ont de mauvais résultats.

o Fournir une assistance à la construction de logements bon marché

Avantages:

- o Besoin certain.
- o Création d'emplois et de revenu disponible.
- o Pourrait faciliter la liquidation de BATIPORT et l'élaboration d'une loi sur le régime foncier acceptable pour les banques.
- o Possibilité de faire appel aux hommes d'affaires locaux.
- o Avantages sanitaires.

Inconvénients:

- o Exige probablement un gros effort en personnel.
- o Le logement est toujours une entreprise difficile même dans le meilleur des cas.
- o Incertitude quant à l'efficacité d'une assistance à court terme dans ce domaine.

o Fournir une assistance à l'ONFPP

L'Office national de la formation et du perfectionnement professionnels est un organisme semi-autonome au sein du MRH. Il a pour mandat d'établir des programmes de formation professionnelle. Ses objectifs comprennent:

- o Etudier le marché de l'emploi pour déterminer l'offre et la demande.
- o Créer des programmes de formation qui répondent à l'équation de l'offre et de la demande d'emplois.
- o Etablir des programmes d'apprentissage.
- o Superviser le fonctionnement des programmes de formation et d'apprentissage.

L'USAID/Guinée pourrait offrir une assistance dans tous ces domaines.

Avantages:

- o Un représentant du MRH a indiqué la volonté du ministère de fournir une assistance.

- o Expérience favorable de l'USAID/Guinée avec le MRD.
- o Possible avec une assistance à court terme.
- o L'OIC pourrait tirer parti des conclusions des études effectuées sous les auspices de l'ONFPP.

Inconvénients:

- o A moins que les dirigeants du ministère concerné n'approuvent entièrement la formation, il y a peu de chances que la formation produise des effets durables.
- o Assistance au Secrétariat d'Etat guinéen dans le domaine de la décentralisation

Avantages:

- o La décentralisation se trouve au coeur de la mise en oeuvre efficace de nombreuses autres réformes.
- o Bons résultats passés avec le MRD.

Inconvénients:

- o Etant donné le risque de politiser la décentralisation, il serait peut-être préférable de confier cette activité à un bailleur de fonds multilatéral réalisant des programmes de développement à moins forte connotation politique.
- o Nécessite probablement la gestion d'une assistance à court terme à travers le pays.
- o Soulève peut-être la question de l'efficacité de l'assistance à court terme (par opposition au long terme) dans le domaine de la décentralisation.