

BANQUE AFRICAINE DE DÉVELOPPEMENT



DEMANDE DE SUBVENTION DES PRI:	ASSISTANCE TECHNIQUE POUR LE DÉVELOPPEMENT DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES
PAYS:	JAMAHIRIYA ARABE LIBYENNE POPULAIRE ET SOCIALISTE

Équipe d'évaluation	Vincent CASTEL Sofien LARBI Emanuel SANTI Christine Phillips	Chef de projet Membre de l'équipe Membre de l'équipe Consultant
	Jacob KOLSTER	Directeur régional

Pairs-réviseurs	Ahmad Yasser William Coovi Firmin Dakpo	CPO, ORNA Coordinateur régional, Passation de marchés – Région Nord, ORPF
	Frank Boahene Ghada Abuzaid Tarek Ammar	Analyste principal, Éducation, OSHD Spécialiste de la passation de marchés, ORPF Spécialiste du secteur privé, OPSM.5

TABLE DES MATIÈRES

Page

Sigles et abréviations, Équivalences monétaires, Année financière, Données du don

I.	<u>INTRODUCTION</u>	7
II.	<u>CONTEXTE</u>	7
2.1	DEFIS AU DEVELOPPEMENT DU SECTEUR PRIVE ET DES PME EN LIBYE	7
2.2	LE SECTEUR DES PME	8
2.6	L'ACADEMIE DES ETUDES SUPERIEURES - TRIPOLI	9
2.11	JUSTIFICATION DE L'AIDE DE LA BANQUE	9
III.	<u>DESCRIPTION DU PROGRAMME</u>	10
3.1	OBJECTIFS	10
3.2	COMPOSANTES DU PROGRAMME D'ASSISTANCE TECHNIQUE	10
3.3	ACTIVITES	11
3.4	RESULTATS ET RENDEMENT PREVU	13
IV.	<u>COÛTS ESTIMATIFS ET PLAN DE FINANCEMENT</u>	14
4.1	EVALUATION DES COUTS	14
4.2	PLAN DE FINANCEMENT	16
V.	<u>EXÉCUTION</u>	16
5.1	ORGANE	16
5.2	CALENDRIER D'EXECUTION	16
5.3	SUPERVISION, SUIVI ET RISQUES	16
VI.	<u>PASSATION DE MARCHÉS</u>	19
VII.	<u>DISPOSITIONS FINANCIÈRES</u>	20
7.1	DECAISSEMENT	21
7.2	SUSPENSION DU DECAISSEMENT	21
7.3	AUDIT	21
7.4	LETTRE D'ENTENTE	21
VIII.	<u>CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS</u>	21
8.1	CONCLUSIONS	22
8.2	RECOMMANDATIONS	22

Liste des tableaux

Tableau 3.1: Sous-composantes du Programme proposé de soutien du FAT-PRI	11
Tableau 4.1: Résumé des coûts estimatifs – par sous-composante	15
Tableau 4.2: Résumé des coûts estimatifs – par allocation de dépenses	15
Tableau 4.3: Plan de financement	16
Tableau 5.1: Calendrier d'exécution indicatif	18
Tableau 6.1: Disposition pour la passation de marchés	19

Liste des annexes

Annexe I : Libye: Choix d'indicateurs économiques et commerciaux
Annexe II : Cadre logique détaillé
Annexe III : Proposition d'EES
Annexe IV : Détail des budgets
Annexe V : Lettres officielles de demande d'assistance technique
Annexe VI: Formulaire de demande d'aide du Fonds spécial pour les pays à revenu intermédiaire (PRI)

Sigles et abréviations

AGS	Academy of Graduate Studies (Académie des études supérieures)
BAD	Banque africaine de développement
PSD	Développement du secteur privé
PME	Petites et moyennes entreprises

Équivalences monétaires **(Juillet 2010)**

Unité monétaire	=	Dinar libyen (DL)
1,00 UC	=	1,93 DL
1,00 UC	=	1,48 \$ EU

Année financière: 1^{er} juillet – 30 juin

DONNÉES DU DON

Renseignements sur le Client

BÉNÉFICIAIRE: Gouvernement libyen

ORGANE D'EXÉCUTION: Academy des études supérieures (Académie of Graduate Studies)

Plan de financement

Source	Montant	Instrument
BAD	579 780UC	Don PRI
Académie des études supérieures	194 393 UC	Budget AGS
Coût total	774 173 UC	

Renseignements clés sur le financement de la Banque

Monnaie de dénomination du don PRI

Calendrier – Principales échéances (Prévision)

Soumission du don PRI à l'équipe d'évaluation : Août 2010

Approbation du don : Octobre 2010

Entrée en vigueur : Décembre 2010

CADRE LOGIQUE AXÉ SUR LES RÉSULTATS - DEMANDE FAT-PRI
LIBYE: ASSISTANCE TECHNIQUE POUR LE DÉVELOPPEMENT DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES

Hierarchie des objectifs	Résultats prévus	Couverture (Population cible)	Indicateurs de performance	Délai indicatif d'atteinte des cibles	Hypothèses/Risques
Objectif Contribuer à la diversification et à la croissance durable de l'économie libyenne (Note de l'Engagement pays 2009 de la Banque).	a) Un environnement favorable au développement des PME.	a) Fonctionnaires du gouvernement. b) Entrepreneurs et propriétaires de PME . c) Etudiants de l'Académie et futurs entrepreneurs.	a) Nouvelles activités industrielles et commerciales des PME . b) Les recommandations sont adoptées par le GdL	Exécution du Programme achevée et résultats prévus atteints d'ici au 30 septembre 2012	Engagement du Gouvernement à poursuivre la politique de diversification et de libéralisation de l'économie.
Objectif du projet Renforcer les capacités institutionnelles et humaines en Libye en regard du développement des PME et de l'esprit d'entreprise.	a) Meilleure connaissance par le public et les entrepreneurs privés des besoins, possibilités et difficultés en regard du développement des PME en Libye. b) Capacité et leadership plus forts des entrepreneurs privés Libyens. c) Croissance des possibilités de développement des entreprises à l'intérieur et à l'extérieur de la Libye. d) Capacité accrue de l'Académie des études supérieures à soutenir les entrepreneurs.	d) Personnel de l'Académie des études supérieures.	a) Nouvelles activités industrielles et commerciales de PME. b) Les recommandations sont adoptées par le GdL c) Niveau de satisfaction des PME en regard du type et de la qualité des services offerts. d) Nouvelles activités prévues mises en place à l'Académie des études supérieures. e) Nombre d'échanges entre PME à l'intérieur et à l'extérieur de la Libye.		
Activités 1) Étude économique et sectorielle sur le développement des PME en Libye. 2) Renforcement des capacités de soutien du développement des PME.	a) Un rapport traitant des besoins, possibilités et difficultés en regard du développement des PME en Libye est examiné dans un forum national, validé par la Banque et adopté par le GdL. b) Un programme de formation contenant les résultats de l'EES. a) Représentants du secteur privé et personnel de l'Académie reçoivent une formation sur les besoins des PME en Libye et sur la manière de promouvoir l'esprit d'entreprise. b) Un centre de soutien et de promotion de l'esprit d'entreprise est créé et fonctionne à l'Académie des études supérieures . c) L'Académie abrite un séminaire auquel prennent part divers entrepreneurs nationaux et internationaux d) Les étudiants reçoivent une formation sur le développement des PME au sein d'incubateurs virtuels, de stages, et de salons de l'emploi.	a) Fonctionnaires du gouvernement. b) Entrepreneurs et propriétaires de PME existants. c) Personnel de l'Académie des études supérieures a) Cadres supérieurs de la fonction publique s'occupant du développement du secteur privé. b) Personnel de l'Académie a) Entrepreneurs et propriétaires de PME existants et potentiels. b) Anciens étudiants de l'Académie. a) Entrepreneurs existants et potentiels. b) Sociétés privées dans les PMR. a) Étudiants de l'Académie et futurs entrepreneurs. b) Secteur privé en Libye.	a) Une étude est produite et validée. b) Les recommandations sont adoptées par le GdL c) Augmentation des PME dans les secteurs identifiés dans l'étude. d) Les recommandations sont intégrées au programme d'études de l'Académie. e) Retour reçu des utilisateurs finals. a) Nombre de cours de formation organisés. b) Nombre de stagiaires. c) Rétroaction positive sur la formation reçue. a) Nombre de membres actifs dans le Centre. b) Nombre de sessions organisées. c) Nombre de nouvelles activités industrielles et commerciales créées. a) Un séminaire est organisé b) Nombre de participants en provenance des PMR hors de la Libye. a) Nombre de salons de l'emploi organisés. b) Nombre de participants à l'incubateur virtuel c) Nombre de PME prometteuses identifiées à travers l'incubateur.	a) Une publication est produite d'ici juillet 2011. b) Un séminaire est organisé et tenu d'ici juillet 2011 avec au moins 150 participants. a) 20 modules sont achevés. b) 56 membres du personnel reçoivent une formation. a) 60 sessions regroupant au moins 20 entrepreneurs sont tenues. a) Un séminaire de 250 participants est organisé d'ici à fin 2011, avec un minimum de 20 % des participants en provenance des PMR. a) 2 salons de l'emploi sont organisés avec au moins 75 entités du secteur privé. b) Un incubateur virtuel est établi avec la	a) L'étude pêche par excès d'ambition et manqué de centrage. b) Manque de disponibilité des données a) La participation laisse à désirer si la qualité de la formation n'est pas garantie. a) Faible participation des entrepreneurs en raison de la qualité a) Manque de participation des parties prenantes. b) Réseautage limité a) Faible participation des étudiants et du secteur privé.

				participation de 10 étudiants. c)Trois PME prometteuses sont identifiées.	
Source de financement (UC): Fonds spécial PRI AGS Total	579 780UC 194 393 UC 774 173 UC				

Un cadre logique axé sur les résultats est présenté à l'annexe II

LIBYE: ASSISTANCE TECHNIQUE POUR LE DÉVELOPPEMENT DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES

I. INTRODUCTION

1.1 Ce document présente une proposition visant l'octroi à la Libye d'un don de cinq cent soixante-dix-neuf mille sept cent quatre-vingt (579 780) Unités de compte sur les ressources du FAT-PRI en vue du soutien au développement des petites et moyennes entreprises (PME) pour servir de moteur de la croissance axée sur la diversification et la restructuration de l'économie libyenne. Le don vise plus particulièrement le financement d'un programme de renforcement des capacités, institutionnelles du Gouvernement libyen, au regard du développement des PME et des capacités des entrepreneurs libyens existants et potentiels. Le programme proposé est en conformité avec les lignes directrices sur l'utilisation du FAT-PRI et la Note d'engagement pour la Libye, adoptée par le conseil d'administration en mars 2009. Celle-ci propose un soutien initial sous la forme d'une assistance technique pour le renforcement des capacités, ainsi que la réalisation d'études diagnostiques et analytiques. Le programme s'accorde également avec la stratégie de diversification économique du Gouvernement, axée sur la croissance durable et le renforcement des capacités pour atténuer les chocs exogènes provoqués par les fluctuations des prix pétroliers.

1.2 Le Gouvernement libyen ayant exprimé son intérêt pour la délivrance par la Banque d'une assistance technique et d'une aide à l'acquisition de connaissances, la Banque a développé une série de propositions d'appui. La proposition d'appui portant sur le développement du secteur privé en Libye a retenu l'intérêt du Gouvernement libyen, qui a recommandé le choix de l'Académie des études supérieures comme organe d'exécution pour l'organisation des formations proposées. Deux missions de la Banque, entreprises en avril et juillet 2010 auprès de l'Académie des études supérieures, ont permis d'identifier et de définir les composantes du FAT-PRI ci-après. En particulier, un atelier d'une journée a été organisé par l'Académie et la Banque pour échanger des points de vue et des idées sur le développement du secteur privé et identifier les composantes de la proposition d'assistance technique. Au total, 16 participants en provenance des comités populaires libyens, du secteur privé et de l'Académie des études supérieures ont pris part aux travaux de l'atelier et identifié les activités potentielles. Les résultats de l'atelier ont permis d'élaborer la première version du cadre logique de l'assistance technique. Ce don sera donc acheminé par le canal de l'Académie des études supérieures basée à Tripoli.

1.3 Les besoins de renforcement des capacités de la Libye sont importants et nécessitent la mise en place d'institutions appropriées et l'augmentation du nombre du personnel formé et qualifié dans le secteur public et le secteur privé émergent. Le rôle de la Banque est de faciliter l'acquisition des conseils et du savoir-faire techniques qui sont susceptibles de contribuer au renforcement des institutions et au développement des compétences requises. L'utilisation des ressources du FAT-PRI devrait contribuer à l'acquisition des services d'experts nationaux et internationaux capables de pourvoir à la production et au transfert de connaissance, ainsi qu'aux activités de renforcement des compétences des diverses parties prenantes dans la sphère du secteur privé. L'opération proposée consolidera les liens renoués de la coopération entre la Banque et la Libye dans le secteur du renforcement des capacités, mais devrait également aider les fonctionnaires et les intervenants libyens à avoir une meilleure connaissance des activités opérationnelles de la Banque. Par surcroît, l'opération proposée renforcera les capacités dans l'un des plus prestigieux établissements d'enseignement supérieur en Libye, garantissant la durabilité des activités de formation financées dans le cadre de ce don.

1.4 Ce document est organisé comme suit : l'introduction est suivie de la section 2 où sont examinés les principaux défis auxquels le Gouvernement libyen est confronté du développement du secteur privé, ainsi que les raisons et la justification du programme proposé. La section 3 décrit le programme proposé, et indique ses composantes, ses sous-composantes et les résultats prévus. La section 4 présente les estimations de coûts et le plan de financement, tandis que la section 5 a trait au dispositif d'exécution. Les sections 6 et 7 traitent respectivement de la passation de marchés et des dispositions financières. Les conclusions et les recommandations figurent à la dernière section.

II. CONTEXTE

2.1 Les défis au développement du secteur privé et des PME en Libye: L'économie libyenne est caractérisée par sa forte dépendance à l'égard du secteur pétrolier et gazier et un secteur public pléthorique et inefficace. En fait, la prédominance de l'État, qui a pris les leviers de commande dans la plupart des activités de production et de distribution du pétrole et du gaz durant les années 1970 et 1980, a marginalisé le secteur privé dans la majeure partie de la sphère économique à l'exception de l'agriculture et des petits services. Malgré les efforts significatifs faits durant les vingt dernières années, l'économie libyenne demeure fortement tributaire des rentrées que lui procurent les hydrocarbures, le pétrole et le gaz représentant environ 70 % du PIB, contribuant pour plus de 90 % aux recettes de l'État, mais ne représentant qu'environ 5 % de l'emploi total. Le manque de diversification du tissu économique se fait sentir sur la création d'emplois avec un niveau de chômage global en 2006 estimé à 20,7 %, et jusqu'à 30 % chez les jeunes de moins de 25 ans. Ces insuffisances sont amplifiées par le manque de capital humain et de compétences dans les secteurs clés, ainsi que par l'absence de liaisons en amont et en aval émanant des secteurs pétrolier et gazier à forte intensité capitalistique. Cela étant, l'effet conjugué de la hausse des prix pétroliers et de la levée des sanctions internationales d'une part, et du processus de réforme graduelle enclenché d'autre part, s'est traduit par l'amélioration considérable de la performance macroéconomique, tempérée néanmoins par le ralentissement de la dynamique de croissance à 2 % en 2009, suite à la chute des cours du pétrole et à la réduction des quotas de production de l'OPEP. Il existe maintenant un climat favorable au développement du secteur privé du fait de la volonté politique affichée d'agir en vue de la relance et du soutien des activités des petites et moyennes entreprises. La Libye a enclenché une série de réformes du secteur public, portant notamment sur l'administration fiscale, la gestion de la fonction et du secteur public, la privatisation des entreprises publiques et de certaines banques, et le Gouvernement s'apprête à entreprendre la réforme du secteur de l'éducation et de la formation.

2.2 Le secteur des PME: Essentiellement concentrées dans les secteurs des produits alimentaires, des produits en bois, et des métaux de construction, les petites et moyennes entreprises sont en mesure de devenir les moteurs de la croissance de l'économie libyenne. Le secteur des PME compte également quelques petites entreprises de production de vêtements, de céramiques et de briques, de mouture de graines, ainsi que des entreprises de presse et de publication. La plupart des petites industries manufacturières sont concentrées à Benghazi, Jebel Akhdar et Al-Marqab. Les entreprises qui exercent des activités manufacturières à petite échelle peuvent tirer parti des possibilités de croissance que leur offre l'intégration avec d'autres secteurs tels que le tourisme (p.ex. la production de souvenirs), ou le développement d'activités dans les secteurs des produits de verre, de cuir, et de la pêche. On peut également voir s'il est possible d'établir une stratégie de liaison des petites entreprises avec les grandes entreprises nationales et multinationales (ENM) dont elles seraient les fournisseurs dans les chaînes de valeur d'autres secteurs, parallèlement au développement de grappes industrielles de haute technologie.

2.3 Le secteur des PME non pétrolier est loin d'égaliser le secteur pétrolier en termes de contribution en valeur ajoutée et en croissance à l'économie libyenne. Très rares et en nombre limité sont les produits d'exportation émanant du secteur d'activité axé sur les ressources naturelles (pêche, dattes). Le secteur privé libyen en général et les PME en particulier manquent de savoir-faire industriel et commercial et font face à des problèmes d'économies d'échelle et de faibles capacités en matière de gestion, de finance et de marketing. En outre, bien que les opérateurs économiques jouissent d'un environnement macroéconomique favorable et sont assujettis à des taxes professionnelles relativement peu élevées, la rationalisation et l'amélioration du cadre réglementaire global restent plus que jamais nécessaires. Les frais de transaction et de démarrage sont élevés, et l'incertitude est souvent au rendez-vous.

2.4 La faible présence de la culture entrepreneuriale au sein de la population est un autre défi au développement d'un secteur des PME prospère. Le cadre d'incitation et juridique, et la coordination institutionnelle, passent pour être un frein à l'émergence d'un secteur des PME durable.

2.5 Par ailleurs, l'amélioration du cadre d'incitation et l'élaboration d'une stratégie de développement des PME butent sur d'importantes lacunes. L'évaluation du secteur et du cadre institutionnel des petites et moyennes entreprises libyennes s'impose pour identifier les possibilités et les défis existants quant à la promotion du développement des PME sur la base des avantages comparatifs et concurrentiels de l'environnement local et national.

2.6 L'académie d'enseignement supérieur – Tripoli : En 1988, un institut offrant des programmes d'études supérieures en gestion, sciences économiques, comptabilité et finance a été créé. En 1995, eu égard à ses résultats remarquables, la Commission populaire générale de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique a décidé de l'ériger en académie d'enseignement supérieur. L'académie appartient à l'État, bien qu'elle soit un établissement autofinancé. Depuis, elle a évolué pour devenir la plus grande école d'études supérieures de la Libye. L'académie est actuellement membre du Conseil national de la planification et de la Commission nationale de l'enseignement supérieur.

2.7 L'académie offre plus de 90 programmes d'études supérieures dans sept différentes écoles (gestion et finance, sciences fondamentales, ingénierie et sciences appliquées, lettres, langues, études stratégiques et internationales, médias et arts). L'académie compte trois sites (Tripoli, Misrata et Benghazi) où sont actuellement inscrits plus de 5 000 étudiants. L'académie abrite également un des plus grands centres de formation du pays qui, à ce jour, a formé des milliers d'employés de divers secteurs. Les programmes de formation dudit centre couvrent une large gamme de spécialités (langues, TIC, gestion et finance, ingénierie, etc.). En matière de services d'appui aux études, l'académie dispose des meilleures bibliothèques du pays, ainsi que du meilleur centre de données relié à un réseau informatique constitué de plus de 400 ordinateurs très puissants destinés au personnel, aux étudiants et aux administrateurs.

2.8 En outre, l'académie a été une source importante de services de consultant pour l'État et le secteur privé. En particulier, elle a mené un certain nombre d'études au nom de plusieurs ministères et organismes publics. Dernièrement, elle a conclu un accord avec le Conseil national de la planification pour entreprendre un certain nombre d'études stratégiques. Elle stimule également le débat sur le développement par l'organisation de conférences, de symposiums et de séminaires. À l'heure actuelle, elle organise une dizaine de séminaires et conférences par an.

2.9 La coopération internationale figure également en bonne place dans les activités de l'académie. Elle est membre de l'Association internationale des universités et de l'Association des universités arabes. Elle a signé plus de 70 accords de coopération avec plusieurs universités, départements et organisations dans le monde. À titre d'exemple, elle a récemment signé un Mémorandum d'entente avec Henley Business School – Université de Reading – portant sur un mastère en marketing qui sera dispensé à l'académie par son propre personnel et celui de Henley Business School. En tant que partie intégrante de ce mastère, les étudiants entreprendront des projets en la matière en travaillant avec des entreprises libyennes.

2.10 L'académie informera le Conseil national de la planification (l'autorité suprême de planification du pays) de l'évolution de toutes les activités et réalisations. Les activités engloberont la coopération avec le ministère de l'Industrie, de l'Économie et du commerce.

2.11 Justification du soutien de la Banque: Pays à excédent de capitaux assis sur un matelas d'épargne important, la Libye n'a pas fait appel aux services de prêt de la Banque depuis son adhésion à l'institution en 1972. Néanmoins, elle a récemment manifesté sa volonté d'engager une coopération renforcée avec la Banque, dont l'un des actes concrets est la Note d'engagement approuvée par le conseil d'administration en mars 2009 à la suite de la visite du Président à Tripoli (Libye) en décembre 2008. La traduction concrète de cet engagement renouvelé est le cofinancement d'un projet de télécommunications

multinational pour les membres de l'organisation intergouvernementale panafricaine de communication par satellite et la fourniture de services consultatifs au nouveau centre de promotion des exportations de la Libye. L'activité proposée a pour but de consolider l'engagement de la Banque vis-à-vis de la Libye grâce à la fourniture d'une aide ciblée au renforcement des capacités et d'une assistance technique de manière durable, et de préparer le terrain pour les futures opérations du secteur privé.

2.12 L'opération est cohérente avec les objectifs du FAT-PRI, dont une partie de la mission consiste à pourvoir aux besoins essentiels en matière de renforcement des capacités, de création d'institutions et de développement du secteur privé. La justification fondamentale de cette intervention est l'énorme potentiel de développement des PME que recèle le pays, à ceci près que le manque de cohérence et de coordination des politiques pilotées par une pléthore d'organismes rend difficilement exploitable cet atout. C'est ce qui fonde la nécessité d'une "aide extérieure" et d'une analyse approfondie du contexte des PME pour dégager les recommandations à mettre en œuvre. D'autre part, si le gouvernement affiche sa volonté résolue de soutenir le développement du secteur privé en fournissant un financement direct aux entrepreneurs, le manque de facilités pour le renforcement des capacités dans les domaines tels que le développement de l'entrepreneuriat, la gestion d'entreprise, la constitution et la gestion de réseaux, fait partie des contraintes qui entravent l'action des futurs entrepreneurs. On constate également que les étudiants ne sont pas placés dans les meilleures conditions pour saisir et exploiter au mieux les perspectives que leur offre le secteur privé. C'est dans ce contexte que l'assistance technique de la Banque et les activités de coopération trilatérale apportent un soutien opportun au développement du secteur privé libyen.

2.13 Centre de savoir de renommée et mandataire indépendant, l'Académie des études supérieures a été identifiée comme idéalement placée pour agir en tant que facilitateur en vue d'encourager le débat dans le pays entre les différents acteurs. Elle a non seulement les moyens et la capacité de devenir un centre vivant de promotion de l'esprit d'entreprise, mais elle est également bien placée pour assurer l'exécution des programmes de formation axés sur le secteur privé et l'entreprise, abriter les événements internationaux, et assurer la gestion de l'Étude économique et sectorielle en coopération avec les partenaires choisis. Cette étude sera un élément clé dans la détermination des diverses composantes des activités de renforcement des capacités.

III. DESCRIPTION DU PROGRAMME

3.1 Objectifs

3.1.1 L'objectif général du programme à financer par le FAT-PRI est de contribuer à assurer la diversification de l'économie libyenne et sa croissance durable. L'objectif spécifique est de fournir une assistance en vue du développement des PME et de la formation à l'esprit d'entreprise. Le renforcement de la capacité de l'Académie des études supérieures à fournir une telle assistance ciblée est le gage de la durabilité des activités.

3.2 Composantes du programme d'assistance technique

3.2.1 Le Programme comprend deux composantes intimement liées : 1) La première composante est une Étude économique et sectorielle sur le développement des PME en Libye, qui portera essentiellement sur l'identification des possibilités et des défis au regard du développement rapide et durable des PME en Libye ; 2) La deuxième composante a trait aux activités de renforcement des capacités centrées sur le soutien au développement des PME, moyennant a) l'élaboration d'un programme de formation destiné aux fonctionnaires du secteur public et au personnel de l'Académie pour promouvoir le secteur privé et l'esprit d'entreprise ; b) l'établissement d'un Centre d'entrepreneuriat pour renforcer les capacités des entrepreneurs existants et potentiels ; c) l'organisation d'un forum de rencontre des entrepreneurs venant de diverses branches d'activités au double plan national et international ; et d) le développement d'un

large éventail d'activités facilitant la participation des étudiants de l'Académie à diverses activités du secteur privé. Chacune de ces deux composantes se décline en plusieurs activités comme indiqué au tableau 3.1.

3.2.2 Les deux composantes visent à assurer le renforcement des capacités institutionnelles dans quatre domaines. **En premier lieu**, elles visent à **faciliter l'acquisition et le transfert de connaissance entre les fonctionnaires publics et les acteurs du secteur privé** relativement aux rôles, responsabilités et besoins des deux groupes de manière à promouvoir un véritable partenariat public-privé. **Deuxièmement**, elles visent à **améliorer les aptitudes, les capacités et la direction entrepreneuriale** dans les divers secteurs en Libye. **Troisièmement**, elles visent à améliorer la capacité de l'Académie à **soutenir les entrepreneurs et les entrepreneurs potentiels dans les domaines de l'identification, du développement et du soutien aux petites entreprises**. Un accent particulier sera mis sur la formation et le soutien aux jeunes et aux femmes entrepreneurs. **En quatrième lieu**, elles visent à **identifier et contribuer à la création des possibilités d'affaires** à l'intérieur comme à l'extérieur de la Libye.

Tableau 3.1
Sous-composantes du don PRI proposé

1er composante: Étude économique et sectorielle sur le développement des PME en Libye	2ème composante: Renforcement des capacités pour soutenir le développement des PME, l'entrepreneuriat et le leadership
<p>1.1 Étude économique et sectorielle sur le développement des PME en Libye. Une étude approfondie des besoins, des possibilités et des défis des entrepreneurs en Libye. L'étude couvrira différents secteurs, notamment le secteur des aliments et de l'agroindustrie ; les produits pétroliers en aval ; examinera en détail les questions institutionnelles et d'entreprise en jeu, et débouchera sur la production d'un rapport destiné à améliorer la performance des PME.</p>	<p>2.1 Formation des formateurs et des champions du PSD. Élaboration d'un programme de formation des formateurs appelés à assurer la formation des fonctionnaires du secteur public et du personnel de l'Académie, fondé sur la connaissance des besoins et du comportement des entrepreneurs en vue de promouvoir l'entrepreneuriat en Libye. Les activités du programme tiendront compte des leçons tirées de l'EES.</p> <p>2.2 Établissement d'un Centre d'entrepreneuriat. Le projet mettra en place un établissement destiné à fournir une formation aux entrepreneurs dans les domaines du leadership, de la gestion et du marketing. Des activités telles que la constitution de réseaux, les cliniques d'affaires (<i>business clinics</i>) et le mentorat seront développées.</p>
<p>1.2 Forum sur la connaissance et la politique: discussion et diffusion des résultats et des recommandations de l'étude.</p>	<p>2.3 Organisation d'un forum des entrepreneurs et de la coopération trilatérale. Le forum sera destiné aux hommes d'affaires, aux universitaires et autres parties prenantes.</p> <p>2.4 Jeunes et industrie. Le but de cette initiative est de susciter, encourager et soutenir la vocation entrepreneuriale des jeunes et des femmes, grâce au développement d'un incubateur virtuel d'entreprises, de programmes de stages et l'organisation d'une série de salons de l'emploi.</p>

3.3 Activités

1ère composante: Étude économique et sectorielle

3.3.1 **La première activité** porte sur la collecte de données et la réalisation d'une étude approfondie en conditions réelles, pour évaluer le secteur des PME libyen sous différents angles : nombre, type, secteur, distribution régionale, contribution à l'économie locale et nationale en termes de création d'emplois et de richesse, d'institutions existantes, d'insuffisances en matière de capacités institutionnelles et d'initiatives stratégiques visant à soutenir et développer les PME. L'étude examinera également la situation actuelle des PME sous les aspects forces, faiblesses, possibilités, et menaces (F.F.P.M/SWOT), sur le double plan national et régional, dans divers secteurs et industries ; le rôle et le niveau des autres parties prenantes en matière de développement des PME ; et les possibilités d'accroissement de la compétitivité des petites et moyennes entreprises existantes et de développement de nouvelles PME individuelles et de grappes de PME. Elle examinera également les insuffisances en termes de capacités et de moyens et fera des recommandations concernant les initiatives d'orientation, la participation et le soutien des parties prenantes, la formation, le financement des différents types de PME durant leur cycle de vie. Elle analysera les moyens de promouvoir le développement des PME en termes d'avantages comparatifs et concurrentiels de l'environnement local et national ainsi que des incitations pour encourager les entrepreneurs, en particulier les jeunes et les femmes à pénétrer le marché. L'atteinte de ces objectifs passe par la recherche nécessaire sur les autres questions connexes, notamment l'éducation et la formation, les incitations et mécanismes financiers, et les possibilités de développement de grappes, de chaînes de valeur et de liaisons avec d'autres industries et universités ainsi qu'avec d'autres institutions de recherche-développement et établissements.

L'équipe comprendra des consultants internationaux et locaux. L'exécution se fera en quatre phases comme suit : phase I - consultation et préparation des EES ; phase II - étude documentaire – activités sur le terrain et collecte de données ; phase III - étude documentaire – analyse ; phase IV – rédaction du rapport. Un rapport sur les résultats de l'étude économique et sectorielle sera produit, examiné et diffusé pour information et action. Le rapport, destiné à informer les entrepreneurs, les décideurs et les autres parties prenantes, servira de base pour l'élaboration des activités et de la formation au centre d'entrepreneuriat de l'Académie. La Banque fournira l'orientation et le soutien technique pendant toute la durée de l'étude, et maintiendra un contact étroit avec l'équipe de recherche pour faire de l'EES un produit commun de l'Académie et de la Banque. Le plan d'ensemble du rapport et la méthodologie de recherche produits à la fin de la première phase et le rapport produit à la fin de la quatrième phase seront examinés par la Banque. Le rapport devra recevoir l'approbation du GdL et de la Banque africaine de développement, et servira de base pour l'adoption d'un plan d'action pour le soutien au développement des PME en Libye. Il servira également de point de départ pour l'élaboration et le renforcement des programmes d'études de l'Académie afin de mieux répondre aux besoins et aux spécificités du secteur privé libyen ainsi qu'au développement de l'entrepreneuriat connexe.

3.3.2 **La deuxième activité** se déroulera sous la forme d'un forum qui se tiendra à l'Académie pour examiner les résultats de l'étude économique et sectorielle et engager le dialogue politique. Le forum sera organisé à l'intention des cadres supérieurs des organismes publics s'occupant du développement du secteur privé, du personnel de l'Académie, des fonctionnaires de la Banque, des entrepreneurs existants, des propriétaires de PME, et des tiers qui souhaitent faire des affaires en Libye. Les auteurs du rapport présideront les sessions avec le soutien des consultants locaux pour l'organisation de la réunion.

2ème composante: Renforcement des capacités pour soutenir le développement des PME, l'entrepreneuriat et le leadership

3.3.3 **La première activité** porte sur la formation des champions du développement du secteur privé en Libye. L'objectif est d'améliorer les compétences des fonctionnaires du secteur public et du personnel de l'Académie pour leur permettre de mieux connaître les besoins spécifiques du secteur privé libyen, mais aussi de créer un groupe de formateurs qui auront la capacité de diriger les sessions de formation à l'avenir – en particulier dans le cadre du centre d'entrepreneuriat. Si l'on admet que le contenu exact des programmes sera déterminé, dans une large mesure, par les résultats de l'EES, on peut s'attendre à ce qu'y figurent les questions suivantes : compétences en matière de création et de gestion d'entreprise, notamment planification stratégique ; marketing ; finance et comptabilité ; leadership *p.ex.* formation d'une équipe et établissement d'un consensus ; prise de décision concertée ; résolution de problèmes ; gestion de conflits et technique de communication interpersonnelle ; tactiques de négociation ; gestion de projet (notamment suivi et évaluation). L'équipe en charge de cette activité comprendra des consultants internationaux et locaux qui prépareront et animeront les sessions de formation. Les termes de référence seront produits par l'Académie des études supérieures et soumis à la Banque pour approbation avant le recrutement des consultants. L'exécution se fera en quatre phases : Phase I - conception de la formation et préparation des matériels des modules ; Phase II – exécution des modules (20 modules de 2 jours).

3.3.4 **La deuxième activité** est l'établissement d'un centre d'entrepreneuriat dans les locaux de l'Académie des études supérieures. Ce centre fournira une orientation aux entrepreneurs en Libye, facilitera le renforcement des capacités entre eux et créera des possibilités de constitution de réseaux. Ses activités comprendront notamment la formation en gestion et leadership d'entreprise ; la constitution de réseaux ; les cliniques d'affaires et le mentorat. Les sessions de formation seront d'abord dirigées par les consultants, puis par le personnel de l'Académie. Les termes de référence seront produits par l'Académie des études supérieures et soumis à la Banque pour approbation avant l'établissement du centre et le recrutement des consultants. Le centre organisera des sessions hebdomadaires. Outre le mentorat et les activités des cliniques d'affaires qui seront réalisés par le consultant local principal, des conférenciers extérieurs internationaux et locaux seront invités en fonction des besoins pour partager leur expérience. Un mécanisme sera mis en place pour garantir la durabilité du centre.

3.3.5 **La troisième activité** est l'organisation d'un forum international des PME, qui s'adresse aux hommes d'affaires, aux universitaires et à d'autres parties prenantes. Le forum vise un triple objectif : i) promouvoir les entreprises libyennes sur le plan national et international ; ii) fournir une plate-forme pour l'échange des idées, des leçons tirées et des expériences entre spécialistes, universitaires et autres parties prenantes à l'intérieur comme à l'extérieur de la Libye ; et iii) servir de tribune de discussion et d'élaboration d'idées pour la formulation des politiques relatives au secteur privé. Cette structure s'appuiera également sur l'expertise de la Banque en matière de coopération trilatérale pour mobiliser la participation du secteur privé en dehors de la Libye.

3.3.6 **La quatrième activité** s'adresse aux étudiants de l'Académie. Pour faire face au chômage chronique des jeunes, il est prévu d'organiser toute une série de salons de l'emploi dans le but de mettre les étudiants/entrepreneurs potentiels en contact avec les entreprises du secteur privé, à savoir les PME, et de donner aux deux parties l'occasion de rencontres et de discussions directes sur les questions d'emploi et de carrière, d'établir des réseaux avec un grand nombre de personnes et d'entreprises dans un cadre informel dénué de risque. Ces salons sont également intéressants pour les employeurs et les dirigeants d'entreprises qui ont là l'occasion de rencontrer des demandeurs d'emploi très qualifiés et fortement motivés.

3.3.7 Cette activité comprend également l'établissement d'un incubateur d'entreprises virtuel dans l'Académie et l'élaboration de toute une série de programmes de stages. L'incubateur virtuel sera mis en place dans un local spécialement réservé à cette fin à l'intérieur de l'Académie. Il permettra aux étudiants d'acquérir des compétences sur la manière de diriger une petite entreprise, d'améliorer la compétitivité et

de créer des emplois. Des conférenciers nationaux et internationaux du secteur privé et du secteur bancaire seront invités à partager leur expérience, et à donner des conseils sur les moyens de financer les entreprises et d'avoir accès au crédit. La formation dispensée dans le cadre de l'incubateur permettra aux étudiants de concevoir des projets virtuels et des initiatives d'affaires dans une forme qui est susceptible d'être ultérieurement soumise aux établissements bancaires en vue d'un éventuel financement. À l'issue de la formation de chaque groupe, l'étudiant diplômé sera autorisé à entrer au centre d'entrepreneuriat.

3.3.8 L'Académie identifiera également un mécanisme (avec le soutien éventuel du secteur privé et du GdL) pour soutenir le développement des projets les mieux formulés. Enfin, un programme de stages sera financé pour donner aux entrepreneurs potentiels et aux étudiants en administration des entreprises l'expérience pratique qui est un élément indispensable du savoir-faire entrepreneurial. On prévoit d'intégrer les stages aux programmes des MBA de l'Académie.

3.4 Résultats et rendements prévus

3.4.1 Dans l'ensemble, le programme devrait être un facteur de facilitation du développement des PME et de stimulation de l'esprit d'entreprise en Libye, grâce à(au) : (1) la production de connaissance et la sensibilisation des fonctionnaires du secteur public et du personnel de l'Académie sur les questions du PSD (Composantes 1.1 ; 1.2 et 2.1) ; (2) renforcement des capacités des entrepreneurs existants (Composante 2.2) ; (3) la création de réseaux (Composantes 1.2, 2.2 et 2.3) ; et (4) la facilitation de l'émergence de nouveaux entrepreneurs et le développement de liaisons entre les jeunes et l'industrie (Composantes 2.2 et 2.4).

3.4.2 La première composante devrait avoir pour effet de mieux faire connaître les besoins, les possibilités et les difficultés que rencontrent les décideurs et les spécialistes des secteurs public et privé et d'autres parties prenantes au regard du développement et de la croissance soutenue du secteur des PME dans son ensemble, des PME individuelles et des grappes de PME locales en particulier. La composante devrait déboucher sur l'élaboration d'un plan d'action pour le soutien au développement des PME en Libye.

3.4.3 La deuxième composante devrait contribuer au renforcement des capacités des entrepreneurs et des fonctionnaires du secteur public. Pour ces derniers ceci devrait se traduire par le renforcement du cadre stratégique, des dispositifs de coordination et institutionnels, ainsi que des capacités et des moyens des PME afin de favoriser la croissance et le développement durable. La composante devrait également améliorer le savoir-faire entrepreneurial grâce au développement d'un éventail de compétences et d'activités en gestion et en affaires, et contribuer à créer les conditions nécessaires au développement d'opportunités d'affaires et au renforcement des capacités entrepreneuriales et de leadership, notamment parmi les jeunes et les femmes.

3.4.4 Dans l'ensemble, le programme devrait produire un certain nombre de résultats mesurables. Le principal résultat de la première composante est l'étude qui expose en détail les besoins, les possibilités et les défis face au développement des PME en Libye, et le rapport subséquent (Composante 1.1). L'objectif du rapport est d'améliorer la performance des entrepreneurs et des dirigeants de PME existants et d'encourager les nouveaux entrants ; il devrait déboucher sur l'adoption d'un plan d'action par le GdL. L'étude devrait également servir de base pour l'élaboration du programme de "*formation des formateurs*", et faciliter la révision du programme d'études de l'Académie. Enfin, il est prévu d'organiser dans les locaux de l'Académie un forum (Composante 1.2) pour examiner les résultats de l'étude, auquel prendront part au moins 150 participants – allant des hauts cadres de l'administration s'occupant du développement du secteur privé aux investisseurs étrangers potentiels en passant par le personnel de l'Académie, les entrepreneurs existants et les propriétaires des petites et moyennes entreprises.

3.4.5 Dans le domaine de la formation en gestion et en leadership, l'Académie organisera une série de sessions de formation des formateurs et des champions du développement du secteur privé (Composante 2.1). Chaque programme de formation comprendra 5 modules de formation de 2 jours chacun sur une période de quatre mois, et recevra 4 cohortes comprenant au moins 12 cadres supérieurs de l'administration et 2 membres du personnel de l'Académie (au total 20 modules sont achevés). Une évaluation sera entreprise à la fin du programme pour mesurer l'impact de la formation.

3.4.6 Dans le cadre de la composante 2.2, un *centre d'entrepreneuriat* sera établi dans les locaux de l'Académie, dont les activités seront suivies de façon régulière par un minimum de 20 entrepreneurs existants, propriétaires de PME et anciens étudiants de l'Académie. À la fin du projet, 60 évènements auront été organisés hebdomadairement. Ces évènements comprendront 10 sessions dirigées par des experts internationaux en affaires et/ou des entrepreneurs internationaux et 40 sessions dirigées par des experts locaux en affaires et/ou des entrepreneurs locaux chevronnés. En outre, un consultant recruté sur le plan local fournira ses services pour les cliniques d'affaires et le mentorat aux entrepreneurs durant 50 sessions. Un mécanisme de financement sera défini pour garantir la durabilité des évènements après l'achèvement du projet et des sessions organisées par les anciens étudiants et les entrepreneurs. Une évaluation sera entreprise ultérieurement pour mesurer l'impact du centre.

3.4.7 Par ailleurs, un forum des entrepreneurs et des universitaires sera organisé (Composante 2.3), auquel prendront part 250 participants dont un minimum de 50 entreprises basées hors de la Libye.

3.4.6 Pour ce qui concerne les activités de promotion de la vocation entrepreneuriale des jeunes (Composante 2.4), 2 salons de l'emploi ont été organisés avec la présence d'au moins 75 entités du secteur privé. Un incubateur virtuel a été établi ; il fonctionne et 10 étudiants se réunissent régulièrement avec un facilitateur qui les aide à élaborer divers projets d'entreprise dont les plus prometteurs sont proposés aux établissements financiers pour financement éventuel. Enfin, 6 stages sont financés et 6 études de cas pertinentes de bonne qualité sont produites par les étudiants et diffusées.

IV. COÛTS ESTIMATIFS ET PLAN DE FINANCEMENT

4.1 Évaluation des coûts

Tableau 4.1: Résumé des coûts estimatifs par composante

COMPOSANTE	' \$ EU'			'Milliers d'UC'			% DEV	% Coût de base
	Monnaie locale	Devises	Total	Monnaie locale	Devises	Total		
1.1 Étude économique et sectorielle sur le développement des PME en Libye	45 700	137 950	183 650	30 878	93 209	124 088	75,1%	17%
1.2. Forum sur la connaissance et la politique	30 860	3 750	34 610	20 851	2 534	23 385	10,8%	3%
2.1 Formation des formateurs et des champions du PSD	31 000	93 400	124 400	20 946	63 108	84 054	75,1%	11%
2.2 Établissement du centre d'entrepreneuriat.	182 121	66 000	248 121	123 055	44 595	167 649	26,6%	23%
2.3 Forum des entrepreneurs et coopération trilatérale	72 000	37 950	109 950	48 649	25 642	74 291	34,5%	10%
2.4 Jeunes et industrie	148 089	40 375	188 464	100 060	27 280	127 341	21,4%	17%
3. Gestion du programme	187 306	15 000	202 306	126 558	10 134	136 486	7,4%	19%
Total des coûts de base	697 076	394 425	1 091 501	470 997	257 402	728 399	65%	100%

Imprévus (5%)	34 854	19 421	54 575	23 550	22 224	45 774		
COÛT TOTAL DU PROGRAMME	731 930	413 846	1 145 776	494 547	279 626	774 173		

Tableau 4.2: Résumé des coûts estimatifs par dépense

DÉPENSE	'Milliers \$ EU			'Milliers d'UC			% Devises	% Coût de base
	Monnaie locale	Devises	Total	Monnaie locale	Devises	Total		
I. COÛTS D'INVESTISSEMENT								
Biens	57 611	0	57 611	38 926	0	38,926	0,0%	5,4%
Assistance technique	195 990	200 200	396,190	132 426	135 270	267 696	50,5%	36,8%
Services contractuels	228 144	74 750	302 894	154 151	50 507	204 658	24,7%	28,1%
II. CHARGES RENOUVELABLES								
Indemnité journalière de subsistance	0	104 475	104 475	0	70 591	70 591	100,0%	9,7%
Loyer de bureau	173 882	0	173 882	117 488	0	117 488	0,0%	16,2%
Frais généraux de fonctionnement	31 949	0	31 949	21 587	0	21 587	0,0%	3,0%
Audit	9 500	0	9 500	6 419	0	6 419	0,0%	0,9%
Conseiller en acquisition	0	15 000	15 000	0	10 134	10 134	100%	0%
Coût de base total	697 076	394425	1 091 501	470 997	257 402	728 399	65%	100%
Imprévus (5%)	34 854	19421	54275	23 550	22 224	45 774		
COÛT TOTAL DU PROGRAMME	731 930	413 846	1 145 776	494 547	279 626	774 173		

4.2 Plan de financement

Tableau 4.3: Plan de financement du Programme

FINANCING SOURCES	('Milliers \$ EU)			('Milliers d'UC)			Financement (%)
	Monnaie locale	Devises	Total	Monnaie locale	Devises	Total	
FAT-PRI	444 229	413 846	858 075	300 155	279 626	579 780	75%
Académie des études supérieures	287 701	0	287 701	194 393	0	194 393	25%
TOTAL	731 930	413 846	1 145776	494 547	279 626	774 173	

V. EXÉCUTION

5.1 Organe d'exécution

5.1.1 L'Académie des études supérieures assumera le rôle d'organe d'exécution du Projet. Elle sera responsable de l'organisation, de la coordination, de l'exécution et du suivi des diverses composantes du programme. L'organe d'exécution nommera un(e) coordinateur/trice du programme, un(e) comptable, un(e) secrétaire et un(e) spécialiste de la passation de marchés, qui faciliteront l'exécution et feront

rapport sur l'état d'avancement et les problèmes potentiels. Ces quatre fonctionnaires seront financés par l'Académie des études supérieures. L'équipe de gestion de l'Académie, sous la direction du chef de l'établissement, assurera la supervision et le suivi de l'exécution du projet.

5.2

Calendrier d'exécution

5.2.1 On prévoit que l'exécution du programme durera 18 mois à compter de décembre 2010 pour s'achever le 30 juillet 2012. Un calendrier d'exécution provisoire est présenté au tableau 5.1 ci-après.

5.3 **Supervision, suivi et risques**

5.3.1 L'organe d'exécution sera responsable de la tenue des documents justificatifs de l'exécution et des décaissements ainsi que de la comptabilité afférant au produit du don, notamment en ce qui a trait au compte spécial. Des rapports trimestriels d'étape seront préparés par l'organe d'exécution. Les rapports ayant trait au décaissement seront mis à la disposition des missions de supervision de la Banque. Dès l'approbation du don, la Banque lancera le projet, et après 6 mois d'exécution, une mission de supervision sera entreprise, qui examinera également l'état d'avancement et les décaissements. Un conseiller en acquisition qualifié sera aussi recruté pour appuyer l'agence d'exécution durant les dix premiers mois d'exécution.

5.3.3 Les principaux risques prévus sont notamment la faible participation aux activités par les diverses parties prenantes par suite d'un manque d'intérêt, de la mauvaise qualité de la formation dispensée et du manque de pertinence des activités proposées. Cela étant, l'Académie peut s'appuyer sur son vaste réseau d'anciens étudiants, pour susciter l'intérêt, et assurer une participation élevée aux activités et mettre en place un encadrement satisfaisant. La crédibilité de l'Académie devrait contribuer à attirer au centre des personnes extérieures qui participeront aux réunions et autres manifestations de diffusion. La qualité de la formation peut être garantie par l'utilisation des normes internationales durant le processus d'appel d'offres. D'autre part, le séquençement des différentes activités doit permettre d'utiliser l'information et les connaissances générées par l'étude économique et sectorielle pour cibler efficacement les besoins du secteur privé. De plus, les facilitateurs des sessions de formation organiseront des enquêtes rapides pour identifier les besoins des futurs participants.

5.3.4 On peut également s'interroger sur la durabilité à long terme de quelques-unes des activités – au-delà de l'achèvement du projet. Pour faire face à ce risque, l'Académie élaborera, en coopération avec les participants, un mécanisme de financement du centre d'entrepreneuriat après l'achèvement du projet, grâce à la perception d'un droit d'adhésion, par exemple. De même, on pourrait stimuler le fonctionnement de l'incubateur virtuel grâce au développement de partenariats avec des organisations privées désireuses de tester leurs nouvelles idées et initiatives avant de les mettre en pratique dans la réalité.

5.3.4 Un autre risque identifié a trait à la portée de l'étude économique et sectorielle qui pourrait pêcher par excès d'ambition et et/ou manque de pertinence, sans parler des difficultés susceptibles d'entraver la diffusion des résultats. Pour atténuer un tel risque, la Banque contribuera à l'élaboration de la note de conception de l'étude – appui en termes d'orientation technique –, et qui plus est, l'EES sera un produit commun de l'Académie et de la Banque pour garantir la continuité de l'assistance technique fournie par cette dernière et permettre une large diffusion des résultats de l'étude.

Tableau 5.1 Calendrier d'exécution indicatif

Activité	2010					2011											2012							
	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J
Traitement de la proposition	■	■	■																					
Approbation de la proposition				■																				
Entrée en vigueur					■	■																		
Nomination du Coordinateur du Programme						■																		
Lancement						■																		
Composante 1,1 : EES																								
Rédaction des TDR							■																	
Passation de marchés							■	■	■															
EES - Phase I - Consultation & Préparation des EES								■	■	■														
EES - Phase II - Étude documentaire – Activités de terrain & data collection									■	■														
EES - Phase III - Étude documentaire – Analyse										■	■													
EES - Phase IV - Rédaction du Rapport												■	■											
Composante 1,1 : Forum connaissance et politique Forum																								
Rédaction des TDR												■												
Passation de marchés												■	■	■										
Phase I - Organisation de la conférence															■									
Phase II - Exécution de la conférence																								
Composante 2,1 : Formation des formateurs et champions du DSP																								
Rédaction des TDR													■											
Passation de marchés													■	■	■									
Phase I - Élaboration de la formation et préparation modules material																■								
Phase II - Exécution des modules (20 modules de 2 jours - 4 cohortes - (2 cohortes sont formées en parallèle)																	■	■	■	■	■	■	■	■
Composante 2,2 : Centre d'entrepreneuriat																								
Rédaction des TDR								■																
Passation de marchés								■	■	■														
Phase I - Conception du centre & préparation de training program										■	■	■												
Phase II - Coordination du centre & mentorat (60 sessions - 1/semaine)																								
Phase III – Animation des sessions de formation																								
Composante 2,3 : Forum des entrepreneurs & coopération trilatérale »																								
Rédaction des TDR																								
Passation de marchés																								
Phase I - Organisation du forum																								
Phase II - Exécution du forum																								
Composante 2,4 : Salons de l'emploi																								
Rédaction des TDR								■																
Passation de marchés								■	■	■														
Salon de l'emploi Phase I - Organisation (2 Salons de l'emploi)										■	■	■												
Salon de l'emploi Phase II - Exécution (2 Salon de l'emploi)												■												
Composante 2,4 : Incubateur virtuel																								
Rédaction des TDR									■															
Passation de marchés									■	■	■													
Incubateur virtuel Phase I - Conception de l'incubateur													■											
Incubateur virtuel Phase II - Coordination de l'incubateur incubator & mentoring																								
Incubateur virtuel Phase III - Organisation des sessions sessions																								
Composante 2,4 : Programme de stages																								
Rédaction des TDR																								
Comité d'évaluation																								
Exécution																								

VI. PASSATION DE MARCHÉS

6.1 L'acquisition de tous les biens et travaux ainsi que des services de consultant financés par la Banque se fera conformément aux règles et procédures pour l'acquisition des biens et travaux ou, le cas échéant, aux règles et procédures pour l'utilisation de consultants, en utilisant les dossiers d'appel d'offres types pertinents de la Banque. L'organe d'exécution sera responsable de l'acquisition des biens et travaux ainsi que des services contractuels et services consultatifs, conformément au tableau 6.1 ci-après. L'organe d'exécution a un service d'achat et un spécialiste de la passation de marchés sera formé par la Banque sur ses règles et procédures pour l'acquisition des biens et services. Tous les marchés feront l'objet d'un examen préalable par la Banque.

Tableau 6.1: Disposition pour la passation de marchés (UC)

		SCQ	SMC	Consultation de fournisseurs	Autres	Total FAT-PRI	Académie	Total
I. COÛTS D' INVESTISSEMENT								
Biens				40 873		40 873		40 873
Assistance Technique	EES sur les PME	70 662				70 662		70 662
	Forum connaissance et politique	5 505				5 505		5 505
	Formation des formateurs et des champions du PSD	41 716				41 716		41 716
	Centre d'entrepreneuriat	61 758				61,758		61 758
	Forum des entrepreneurs et coopération trilatérale	37 034				37 034		37 034
	Jeunes et Industrie	64 405				64 405		64 405
Services contractuels				143 861		143 861	71 030	214 891
II. CHARGES RENOUVELABLES								
Indemnité journalière de subsistance					74 121	74 121		74 121
Loyer de bureau							123 362	123 362
Frais généraux de fonctionnement				22 667		22 667		22 667
Conseiller en acquisition		10 439				10 439		10 439
Audit			6 740			6 740		6 740
Total		291 520	67 40	207 400	74 121	579 780	194 393	774 173
								763734

6.3 Des services de vérification, d'un coût estimatif de 6 740 UC, seront acquis auprès d'un cabinet de vérificateurs qualifiés exerçant des activités en Libye, en cherchant la solution du moindre coût (LCS).

6.4 Considérant le montant relativement modique des différentes activités d'assistance technique, et les objectifs bien définis des tâches, l'assistance technique (y compris le recrutement des consultants locaux et internationaux), d'un coût total de 291 520 UC, sera acquise par voie de liste restreinte et de sélection du consultant en fonction de la qualité (CQS). L'acquisition de tous les services contractuels financés sur les ressources du don du FAT-PRI – billets, voyages intérieurs, services de diffusion, services de communication, services de traduction – totalisant 143 3861 UC, se fera par consultation de fournisseurs. Ce mode d'acquisition sera également utilisé pour l'achat de biens tels que le matériel informatique et de bureau d'un coût de 40 873 UC ainsi que les biens et services payés sur les frais de fonctionnement d'un coût estimatif de 22 667 UC. Ce sont là les principaux biens et services en vente libre qui sont aux normes et généralement disponibles dans le commerce en Libye ou dans la région. Les équipements de bureau et la salle de conférence utilisés pour les activités de formation et les réunions seront fournis par l'Académie. L'Académie paiera également les salaires de l'équipe de gestion du projet, comprenant un(e) coordinateur/trice, un(e) spécialiste de la passation de marchés, un(e) secrétaire et un(e) comptable.

VII. DISPOSITION FINANCIÈRE

7.1 Décaissements

Les demandes de décaissement concernant l'acquisition des services de consultants internationaux financés sur les ressources du FAT-PRI seront réglées par paiement direct. D'autres méthodes de décaissement, y compris le compte spécial, peuvent être utilisées, le cas échéant. Les procédures et documents justificatifs indiqués dans le Manuel de décaissement de la Banque régiront tous les décaissements.

7.2 Suspension des décaissements

Le décaissement des fonds du FAT-PRI peut être suspendu conformément aux règlements de la Banque en la matière.

7.3 Audit

La comptabilité du projet sera tenue par l'Académie des études supérieures via son Département des services financiers et administratifs, qui a une capacité adéquate en matière de comptabilité et de surveillance financière. Un cabinet de vérificateurs, dont le financement est inclus à la conception du Programme, assurera la vérification externe des comptes. Les rapports d'audit seront soumis à la Banque dans les 6 mois suivant la clôture de chaque exercice.

7.4 Lettre d'entente

Après l'approbation de la proposition de don par le conseil de la Banque, les représentants autorisés de la Banque et le Gouvernement libyen signeront une Lettre d'entente conformément aux Directives pour l'administration et l'utilisation du Fonds d'assistance technique pour les pays à revenu intermédiaire. La Banque ne sera tenue de faire le premier décaissement du don que sous réserve de l'exécution des conditions ci-après par le Bénéficiaire. En l'occurrence, le Bénéficiaire doit faire la preuve, à la satisfaction de la Banque, que :

- a) Un compte spécial de dépôt en monnaie étrangère (le "compte spécial") a été ouvert dans une banque agréée par la Banque.
- b) La banque dépositaire du compte spécial a transmis la confirmation, sous une forme acceptable pour la Banque que les fonds du Compte spécial seront réservés comme un dépôt spécial aux fins spécifiques pour lesquelles la subvention est accordée, et par conséquent ne doivent pas faire l'objet de demandes de compensation, de saisie, ou de saisie-arrêt ; et
- c) Le Bénéficiaire a nommé un(e) coordinateur/trice, un(e) spécialiste de la passation de marchés, un(e) secrétaire et un(e) comptable acceptables par la Banque.

VIII. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

8.1 CONCLUSIONS

8.1.1 Suite à l'approbation par le conseil d'administration, en mars 2009, de la Note d'engagement en Libye, la Banque entend augmenter son interaction et les consultations avec les autorités libyennes dans le but d'identifier les domaines de la coopération et / ou de soutien. Le gouvernement reconnaît que les principaux défis de développement du pays sont les suivants: i) promouvoir le développement du secteur privé, ii) renforcer les capacités institutionnelles et renforcer les compétences, iii) diversifier les bases de production, et iv) améliorer la qualité du capital humain dans les deux secteurs de la santé et de l'éducation.

8.1.2 Le but de la subvention proposée du FAT-PRI est, par conséquent, a) aider à développer les connaissances autour du secteur des PME en Libye et proposer un plan d'action pour leur développement, et b) entreprendre des activités de renforcement des capacités pour soutenir le développement des PME et l'entrepreneuriat. L'activité proposée est axée sur la demande, cohérente avec les objectifs du gouvernement et conforme à la Note d'engagement pays et la stratégie de la Banque pour les pays à revenu intermédiaire. En familiarisant les responsables libyens et les entrepreneurs avec le fonctionnement et les méthodes de travail de la Banque, l'opération envisagée devrait ouvrir de nouvelles voies de coopération entre la Banque et la Libye dans les domaines du renforcement des capacités, de l'assistance technique et de l'intégration régionale

8.2 RECOMMANDATIONS

8.2.1 Il est recommandé qu'un don ne dépassant pas cinq cent soixante-dix-neuf mille sept cent quatre-vingt (579 780) Unités de compte (UC), prélevé sur les ressources du FAT-PRI, soit octroyé au Gouvernement de la Libye dans le but de financer le programme de renforcement des capacités en faveur de l'Académie des études supérieures décrit ci-dessus. Il est également recommandé que l'obligation du FAT-PRI de procéder à un versement sur le compte spécial soit subordonnée à l'entrée en vigueur de l'accord et la nomination par le bénéficiaire d'un(e) coordinateur/trice du programme et d'un(e) spécialiste de la passation de marchés.

ANNEXES

ANNEXE I

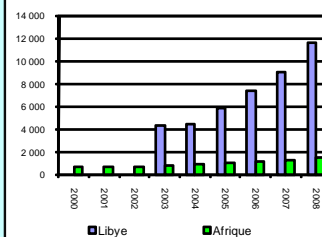


Libye - Profil pays

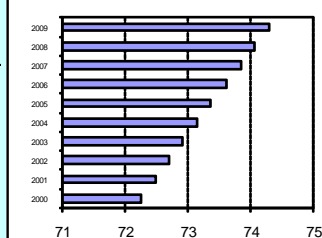


	Libye		Afrique Pays en développement		
	Année	Valeur			
Social					
Total Population en milieu d'année (millions)	2009	6,4	1 008,4	5 628,5	
Taux d'accroissement de la population totale (%)	2009	2,0	2,3	1,3	
Revenu national brut (RNB) par Habitant (\$ EU)	2008	11 590,0	1 427,9	2 780,3	
Population urbaine (% du total)	2009	77,7	39,6	44,8	
Espérance de vie à la naissance - ensemble (ans)	2009	74,3	55,7	66,9	
Taux de mortalité infantile (pour 1000)	2009	17,3	80,0	49,9	
Taux de malnutrition des enfants de moins de 5 ans	2003	1,0	130,2	80,8	
Accès à l'eau salubre (% de la population)	64,0	84,0	
Analphabétisme des adultes - Total (%)	2007	86,8	59,4	19,0	
Taux brut de scolarisation au primaire (%)					
Garçons	2006	113,0	101,6	108,9	
Filles	2006	107,5	91,7	104,6	
Indice de développement humain	2007	0,847	0,514	0,679	
Indicateurs macroéconomiques					
	1990	2000	2007	2008	2009
PIB (Milliards de dollars E.U.)	28,3	38,2	69,7	83,6	70,0
Croissance du PIB en termes réels (%)	3,5	9,3	6,0	3,8	2,1
Croissance du PIB par habitant en termes réels (%)	1,3	7,2	3,9	1,8	0,1
Investissement intérieur brut (% du PIB)	20,8	9,8	26,2	22,5	27,5
Epargne nationale Brute (% du PIB)	28,4	39,6	65,2	68,6	50,4
Inflation (%)	7,1	-2,9	6,2	10,4	2,5
Masse monétaire M2, variations annuelles en %	19,0	3,1	38,0	49,2	19,0
Variation en volume des exportations (mses) (%)	20,0	3,8	8,3	-2,7	-5,4
Variation en volume des importations (mses)(%)	9,3	-20,1	21,8	6,9	28,6
Variation des termes de l'échange (%)	14,1	11,6	-9,3	18,4	10,2
Service de la dette (% des exportations b & s)
Solde des comptes courants (% du PIB)	7,4	20,6	37,1	40,7	16,8
Dette extérieure totale (% du PIB)	18,4	13,8	8,0	6,7	8,0
Average exchange rate (monnaie nationale par \$ EU)	3,7	0,5	1,3	1,2	1,2
Réserves internationales (Millions de dollars)	5 991,2	9 725,7	50 410,0	60 095,0	63 623,0
Réserves intern. (en mois d'importations des b & s)	8,0	23,3	29,6	28,4	28,4
Structure de l'Economie					
Par secteur (% du PIB)					
Agriculture	7,2	7,3	2,0	2,1	1,9
Industrie	48,0	52,3	78,5	76,4	78,2
Manufactures	44,7	4,5	4,5	4,5	4,5
Services	44,7	40,4	19,5	21,4	19,9
Par secteur (Croissance annuelle en %)					
Agriculture	17,4	3,0	9,8	4,0	2,0
Industrie	5,5	3,2	5,2	7,4	9,3
Manufactures	13,8	-5,5	4,7	7,6	8,5
Services	-1,5	4,4	6,2	4,2	-4,6

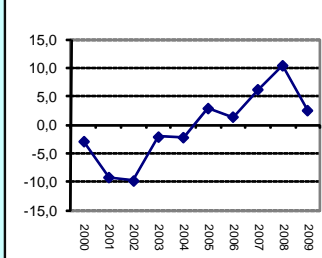
Revenu national brut par habitant, \$ E.U.



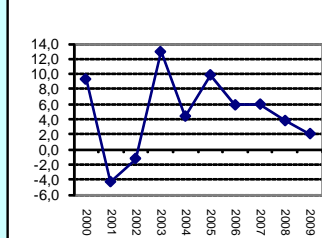
Espérance de vie à la naissance - ensemble (ans)



Inflation (%)



Croissance du PIB en termes réels (%)

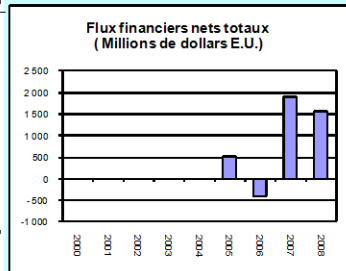
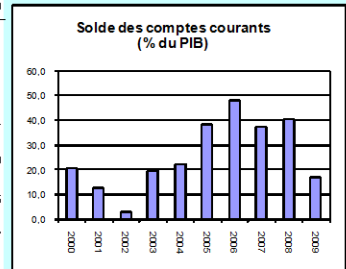
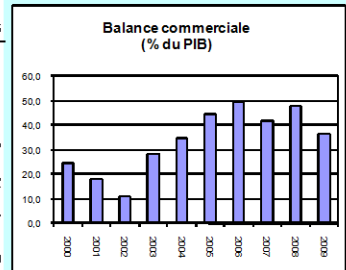
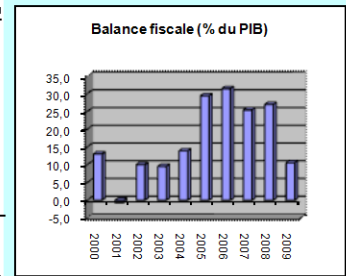




Libye - Profil pays



	1990	2000	2007	2008	2009
Développement du secteur privé					
Délais pour créer une entreprise (jours)
Transfert de propriété - Temps (jours)
Paiement des taxes - (nombre)
exécution des contrats - Délai (jours)
Indice de protection des investisseurs (0-10)
Finances publiques (% du PIB)					
Recettes totales et dons	36,5	41,3	60,4	69,9	59,0
Dépenses totales et prêts nets	35,1	28,2	35,1	43,0	48,4
Déficit (-) / Excédent global (+) (y compris dons)	1,4	13,0	25,4	26,9	10,6
Balance des paiements					
(Millions de dollars E.U.)					
Balance commerciale	3 779,5	9 379,0	29 207,4	40 033,4	25 454,5
Exportations de biens (fab)	11 359,6	13 508,0	46 871,8	61 552,9	44 742,2
Importations de biens (fab)	7 580,1	4 129,0	17 664,4	21 519,5	19 287,7
Balance des services	-1 304,7	-718,0	-1 917,0	-2 537,0	-3 259,0
Revenu des facteurs	153,6	-180,0	-21,0	-1 606,0	216,0
Solde des comptes courants	2 147,0	7 891,0	25 870,4	34 001,4	11 779,9
Balance des paiements					
(% du PIB)					
Balance commerciale	13,4	24,5	41,9	47,9	36,4
Exportations de biens (fab)	40,2	35,3	67,2	73,6	63,9
Importations de biens (fab)	26,8	10,8	25,3	25,7	27,6
Balance des services	-4,6	-1,9	-2,7	-3,0	-4,7
Revenu des facteurs	0,5	-0,5	0,0	-1,9	0,3
Solde des comptes courants	7,6	20,6	37,1	40,7	16,8
Flux financiers et dette extérieure					
(Millions de dollars E.U.)					
Flux financiers nets totaux	50,8	...	1 898,4	1 548,4	...
Aide publique au développement nette	8,3	...	19,4	60,2	...
Investissements nets directs en prov. de l'étranger	158,9	141,0	4 689,0	4 111,0	...
Dette extérieure totale	5 322,4	5 280,0	5 573,5	5 573,5	5 573,5
Service de la dette



Source: Département de la statistique de la BAD, FMI, Banque Mondiale et Pays Membres Régionaux

Dernière mise à jour : mai 2010

ANNEXE II
CADRE LOGIQUE DÉTAILLÉ

HIERARCHIE DES OBJECTIFS	RÉSULTATS PRÉVUS	COUVERTURE	INDICATEURS DE PERFORMANCE	Délai indicatif d'atteinte des cibles	Hypothèses/Risques
<p>Objectif Contribuer à la diversification de l'économie libyenne et la durabilité de la croissance (Note d'engagement pays 2009)</p> <p>Objectif spécifique: Aider à développer les capacités institutionnelles en Libye en ce qui concerne le développement des PME et l'entrepreneuriat et fournir une assistance technique aux PME existantes et potentielles.</p>	<p>Résultats 1. Meilleure compréhension par les secteurs publics et privé des besoins, des possibilités et des défis du développement des PME en Libye. 2. Renforcement des capacités d'entrepreneuriat et du leadership des PME libyennes. 3. Augmentation des possibilités de développement des affaires à l'intérieur et en dehors de la Libye. 4. Amélioration de la capacité de l'Académie des études supérieures à permettre les entrepreneurs à saisir les opportunités et relever les défis à tous les niveaux de développement des PME</p>	<p>1. Fonctionnaires du gouvernement dans les diverses entités s'occupant du développement du secteur privé. 2. Entrepreneurs et propriétaires de PME existants. 3. Personnel de l'Académie. 4. Étudiants de l'Académie et futurs entrepreneurs.</p>	<p>1. Nouvelles activités industrielles et commerciales de PME. 2. Les recommandations sont adoptées par le GdL 3. Effectif et participation aux activités de développement des différentes PME créées. 3. Nombre de diplômés employés par le secteur privé à la faveur du programme. 4. Nombre de femmes bénéficiant de l'aide au développement des PME. 5. Renforcement de la capacité du centre à soutenir le développement des PME.</p>	<p>Exécution du Programme achevée et les résultats prévus sont atteints d'ici au 30 septembre 2012.</p>	<p>1. Engagement du gouvernement à poursuivre sa politique de diversification et de libéralisation économiques.</p>
Activités	Résultats du projet				
1er composante: Identification des possibilités et des difficultés en ce qui concerne le développement rapide et durable des PME en Libye					
<p>1.1 Étude économique et sectorielle sur le développement des PME en Libye</p>	<p>1. Une étude décrivant en détail les besoins, les possibilités et les défis du développement des PME en Libye est menée. Les questions institutionnelles et le manque d'intégration seront couverts dans les détails. L'étude pourrait inclure le secteur des aliments et de l'agroindustrie ; les produits pétroliers en aval; les services 2. Une publication qui détaille les principaux résultats de l'étude est réalisée pour diffusion</p>	<p>1. Fonctionnaires du gouvernement dans les diverses entités s'occupant du développement du secteur privé 2. Personnel de l'Académie 3. Entrepreneurs et propriétaires de PME existants. 4. Intervenants extérieurs qui souhaitent faire des affaires en Libye</p>	<p>1. Une étude est réalisée. 2. Les recommandations sont rationalisées par le GdL 3. Les recommandations sont intégrées au programme d'étude de l'Académie. 4. Un retour est reçu des utilisateurs finals</p>	<p>Une publication sous un format diffusable est produite d'ici mai 2011. La publication contient les résultats de l'étude et formule des recommandations politiques claires.</p>	<p>1. L'étude est trop ambitieuse et manque de pertinence et de sélectivité 2. Indisponibilité des données Atténuation: 1. Les données seront accessibles avec l'aide de l'Académie. 2. La portée et les résultats de l'étude seront examinés en collaboration avec la BAD.</p>

HIERARCHIE DES OBJECTIFS	RÉSULTATS PRÉVUS	COUVERTURE	INDICATEURS DE PERFORMANCE	Délai indicatif d'atteinte des cibles	Hypothèses/Risques
1.2. Forum connaissance et politique	1. Un forum est organisé à l'Académie pour examiner les résultats de l'étude.	1. Les cadres supérieurs des organismes publics s'occupant du DSP 2. Entrepreneurs et propriétaires de PME existants. 3. Personnel de l'Académie. 4. Les investisseurs internationaux qui souhaitent développer des affaires en Libye.	1. Nombre de participants au forum 2. Étendue de la mise en œuvre des recommandations de politique. 3. Augmentation du nombre des PME ciblant les secteurs identifiés dans l'étude.	Le forum est organisé et tenu d'ici Juillet 2011 (soit au maximum deux mois après l'achèvement de l'étude économique et sectorielle. Ce forum verra la participation d'au moins 150 participants pour discuter des résultats de l'étude.	1. Faible participation au forum. 2. Organisation tardive du forum diminue son efficacité Atténuation: 1. L'important réseau d'anciens étudiants de l'Académie devrait assurer une bonne participation.
2ème composante: Renforcement de la capacité de l'Académie des études supérieures à fournir les services de développement des PME, de l'entrepreneuriat et du leadership					
2.1 Formation des formateurs et des champions du PSD.	1. Un programme est conçu pour former les représentants du secteur public et le personnel de l'académie sur la compréhension de la structure, du comportement et des besoins des PME en Libye et pour promouvoir l'esprit d'entreprise au sein de la société. Le contenu du programme sera axé sur les résultats de l'EES.	1. Cadres supérieurs des organismes publics s'occupant du DSP. 2. Personnel de l'Académie.	1. Nombre de cours de formation organisés. 2. Nombre de stagiaires. 3. Retour positive sur la formation reçue.	La formation se déroule 9 mois après le début des activités du projet. L'achèvement d'une série de programmes de formation. Chaque programme de formation sera composé de 5 modules de formation chacun de 2 jours et sur une période de quatre mois. 4 cohortes dont au moins 12 cadres supérieurs du gouvernement et 2 membres du personnel de l'académie participeront au programme (au total 20 modules sont achevés)	1. Les formateurs qui ont reçu une formation sont retenus. 2. La participation est faible si la formation n'est pas de bonne qualité, pratique ou non ciblée. Atténuation: 1. La rétention des formateurs dans l'académie serait garantie par une amélioration des incitations 2. La qualité est garantie par la définition de normes internationales au cours du processus d'appel d'offres.

HIERARCHIE DES OBJECTIFS	RÉSULTATS PRÉVUS	COUVERTURE	INDICATEURS DE PERFORMANCE	Délai indicatif d'atteinte des cibles	Hypothèses/Risques
2.2 Centre d'entrepreneuriat.	<p>1. Mise en place d'une facilité au sein de l'Académie des études supérieures pour soutenir et encourager l'esprit d'entreprise.</p> <p>2. Les activités comprendront: formation sur la gestion et le leadership, innovation, activités de réseautage, des cliniques d'affaires, ainsi que le coaching et le mentorat.</p>	<p>1. Entrepreneurs existants et potentiels et propriétaires de PME.</p> <p>2. Anciens étudiants de l'Académie.</p>	<p>1. Nombre des cours de formation organisés.</p> <p>2. Nombre des membres dans le Centre.</p> <p>3. Nombre des cliniques organisées et des questions d'affaires résolues.</p> <p>4. Augmentation du nombre de nouvelles activités commerciales / entreprises émergentes par le biais des activités de réseautage et de formation.</p>	<p>Le Centre est mis en place dans les 4 mois suivant le démarrage des activités du projet.</p> <p>L'achèvement de 60 événements mobilisant au moins 20 entrepreneurs organisés sur une base hebdomadaire. Ces événements devraient inclure 10 sessions dirigées par des experts internationaux d'entreprise et / ou des entrepreneurs; 40 sessions dirigées par les experts locaux et / ou des entrepreneurs chevronnés. En outre, un consultant local fournira des services de cliniques d'affaires et de mentorat durant plus de 50 sessions.</p> <p>Un mécanisme est défini pour garantir la durabilité des événements après l'achèvement du projet.</p>	<p>1. Faible participation des entrepreneurs en raison de la qualité et du manque de pertinence des activités quotidiennes.</p> <p>2. Le manque de mentors pour gérer la session et partager leurs expériences.</p> <p>3. Durabilité limitée.</p> <p>Atténuation:</p> <p>1. L'important réservoir d'anciens étudiants de l'Académie devrait assurer une bonne participation et le mentorat;</p> <p>2. La visibilité et la crédibilité de l'Académie devraient inciter les étrangers à se joindre au Centre.</p> <p>3. La qualité est garantie par la définition de normes internationales au cours du processus d'appel d'offres.</p> <p>4. Les experts entreprendront une enquête rapide pour déterminer les besoins.</p> <p>5. Un mécanisme est mis au point pour garantir la viabilité financière du Centre.</p>
2.3 Forum des entrepreneurs et coopération trilatérale.	<p>1. Un forum sera organisé par l'académie pour rassembler des entrepreneurs locaux et internationaux de diverses branches d'activités pour les activités d'information et d'échange d'expériences et le réseautage. L'accent sera mis sur les entrepreneurs des PMR.</p>	<p>1. Entrepreneurs libyens et propriétaires de PME existants.</p> <p>2. Entreprises privées dans les PMR.</p> <p>3. Entrepreneurs potentiels.</p>	<p>1. Un forum est organisé.</p> <p>2. Nombre de participants des PMR en dehors de la Libye.</p> <p>3. Retour positive sur la formation reçue.</p>	<p>Un forum est organisé par l'académie dans les 12 mois suivant le démarrage des activités du projet. Le forum comprendra 250 participants dont 20% des entreprises basées en Afrique (en dehors de la Libye).</p>	<p>1. Manque de participation des parties prenantes de l'intérieur et l'extérieur de la Libye.</p> <p>2. Peu de réseaux.</p> <p>Atténuation:</p> <p>1. La BAD va également compter sur son propre réseau afin de garantir une bonne visibilité de l'événement en dehors de la Libye.</p>

HIERARCHIE DES OBJECTIFS	RÉSULTATS PRÉVUS	COUVERTURE	INDICATEURS DE PERFORMANCE	Délai indicatif d'atteinte des cibles	Hypothèses/Risques
2.4 Promotion de la vocation entrepreneuriale des jeunes.	<p>1. Des salons de l'emploi seront organisés par l'Académie pour mettre en contact les opérateurs économiques du secteur privé avec les étudiants de l'Académie afin d'échanger des expériences et de faciliter le recrutement.</p> <p>2. Un incubateur virtuel d'entreprises sera créé au sein de l'académie pour permettre aux étudiants d'acquérir une expérience en matière d'entrepreneuriat</p> <p>3. Des programmes de stage sont mis en place pour améliorer les compétences et les expériences des étudiants de l'Académie et les mettre en contact avec le secteur privé. Des études de cas sont produites à partir des stages des étudiants pour diffusion.</p>	<p>1.Étudiants de l'Académie et futurs entrepreneurs.</p> <p>2.Secteur privé en Libye.</p>	<p>1.Nombre des salons de l'emploi organisés</p> <p>2. Nombre et type de participants aux salons de l'emploi.</p> <p>3. Nombre de participants à l'incubateur virtuel.</p> <p>4. Nombre de PME prometteuses identifiées grâce à l'incubateur.</p>	<p>1. 2 salons de l'emploi sont organisés avec au moins 75 entités du secteur privé.</p> <p>2. Un incubateur virtuel est établi avec la participation de 10 étudiants.</p> <p>3. Trois PME prometteuses sont identifiées</p>	<p>1. Faible participation des étudiants et du secteur privé.</p> <p>Atténuation:</p> <p>1. L 'important réservoir d'anciens étudiants de l'Académie devrait assurer une bonne participation du secteur privé au salon de l'emploi.</p> <p>2 La visibilité et la crédibilité de l'Académie devraient attirer des intervenants extérieurs.</p> <p>3.Le grand nombre d'étudiants devrait assurer une bonne participation.</p> <p>4. Le fonctionnement de l'incubateur peut être stimulé grâce au développement d'un partenariat avec un établissement privé.</p>
Source de financement (UC):					
Fonds spécial PRI		579 780 UC			
AGS		194 393 UC			
Total		774 173 UC			

PROPOSITION D'ÉTUDE ÉCONOMIQUE ET SECTORIELLE

Développement des petites et moyennes entreprises en Libye

1. Contexte

Les PME sont en mesure de devenir le moteur de la croissance tout en étant en même temps des agents de réduction du chômage et en assurant une répartition équitable des revenus. Cependant, ils sont confrontés à de nombreux défis et leur petite taille et le manque d'emprise sur les marchés les rendent vulnérables en Libye. En l'absence de mécanismes d'aide souples et efficaces, le secteur des PME ne pourra ni prospérer ni se développer. On a beaucoup parlé des difficultés des entreprises et du secteur, et de la nécessité de soutenir les entreprises durant leur cycle de vie tout veillant à maintenir un niveau bas des barrières à la sortie et à l'entrée de sorte que les nouvelles entreprises puissent entrer dans le secteur et les entreprises vieillissantes inefficaces et non performantes puissent sortir.

La Libye est une économie fondée sur les ressources et de telles économies font souvent face à de plus grandes difficultés pour développer leur secteur des PME que les économies non basées sur l'exploitation des ressources naturelles. Les réseaux et les liaisons nécessaires pour le développement d'un secteur des PME en plein essor sont plus facilement générés dans les chaînes de valeur des entreprises industrielles que dans celles dont les activités sont fondées sur l'exploitation des ressources naturelles.

La productivité dans les secteurs non pétroliers est faible, bien qu'il y ait un fort potentiel de croissance dans le secteur des services (Banque mondiale, 2006). Le chômage est élevé (quoique de dimension inégale dans les régions de la Libye) en raison d'une pénurie d'emplois et de la réticence des Libyens à accepter certains emplois. Le défi est d'insérer ces chômeurs dans le marché du travail en créant des opportunités dans les PME et des pôles de développement à la fois autour de Tripoli et dans les régions. Parmi les défis à relever, il y a le fait que de nombreux Libyens préfèrent travailler dans le secteur public, notamment en raison de l'écart salarial important entre les secteurs public et privé et de la sécurité de l'emploi dans le secteur public. Le manque d'esprit d'entreprise et la situation des entrepreneurs amplifient les difficultés à surmonter, et il faudra un système d'incitation efficace pour vaincre ces obstacles.

Dans le secteur des PME, la production alimentaire, les produits du bois et les métaux pour la construction surpassent toutes les autres activités économiques. Le secteur des PME compte également quelques petites entreprises de production de vêtements, de céramiques et de briques, de mouture de graines, ainsi que des entreprises de presse et de publication.

L'emploi dans la fabrication à petite échelle est concentré à Benghazi, Jebel Akhdar et Al - Marqab (Annuaire des industries libyennes 2007). Dans ce secteur, les entreprises appartenant à des particuliers emploient le plus grand nombre de personnes, suivies par les petites entreprises des sociétés et les entreprises familiales. Le commerce de gros et de détail et les restaurants sont importants en termes d'emploi, notamment dans les zones urbaines où il représente 5,6 % du PIB en 2006 (Oxford Business Group 2008).

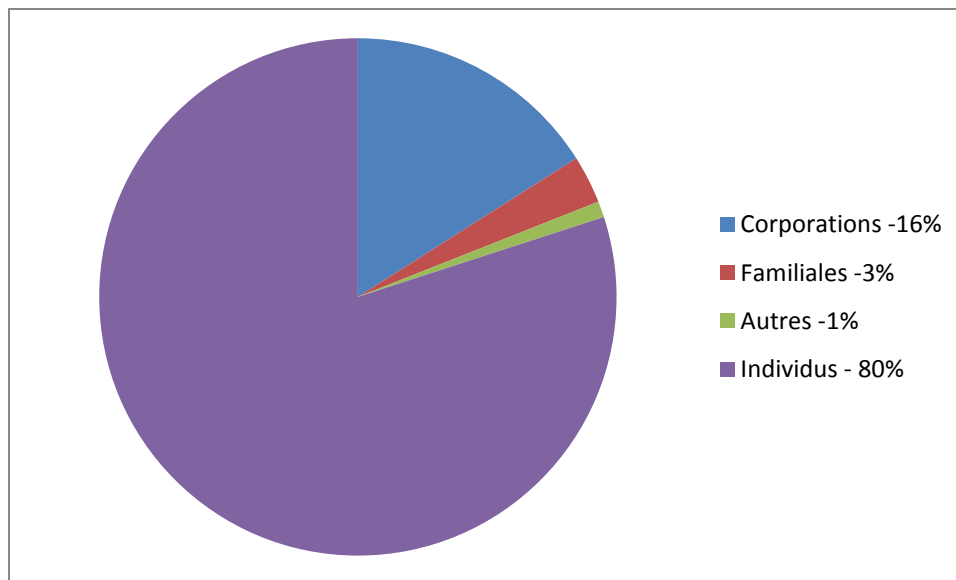
Les entreprises de fabrication à petite échelle peuvent tirer parti des possibilités de croissance que leur offrent d'autres secteurs comme le tourisme, notamment la production de biens d'intérêt touristique, tels que les produits en céramique et argileux, les petits souvenirs en métal, les produits du bois. Elles ont également la possibilité d'élargir leur gamme de production en la diversifiant vers les produits de verrerie et de cuir. On peut également envisager l'élaboration d'une stratégie régionale où les petites entreprises seraient les fournisseurs d'entreprises nationales et multinationales (NME) plus importantes. D'autres pourraient devenir le deuxième ou le premier palier des liens dans la chaîne de valeur touristique. En termes de modes de propriété, les entreprises appartenant à l'État sont les principaux employeurs dans le secteur des grandes entreprises.

Tableau 1 : Profil du secteur manufacturier – Concentration par nombre d’entreprises et d’employés

Rang	Grandes entreprises		Petites entreprises	
	No. d’entreprises	Emploi	No. d’entreprises	Emploi
1.	Construction	Aliments et boissons	Aliments et boissons	Aliments et boissons
2.	Aliments et boissons	Construction	Métaux et produits en métaux lourds	Métaux et produits en métaux lourds
3.	Céramiques et briques	Métaux et produits en métaux lourds	Bois et papier	Bois et papier
4.	Métaux et produits en métaux lourds	Matériel électrique et électronique et accessoires	Textiles et habillement	Textiles et habillement
5.	Produits chimiques	Produits chimiques	Céramiques et briques	Céramiques et briques
6.	Bois et papier	Céramiques et briques	Mobilier	Mobilier

Source: Données calculées et compilées à partir des statistiques nationales, 2007

Figure 1 : Structure du capital social des petites entreprises par nombre d’employés



Source: Données compilées à partir des statistiques nationales, 2007

2. Justification du projet

L'objectif principal de ce projet est d'identifier les programmes et les options stratégiques susceptibles de favoriser le développement d'un secteur des PME durable, capable de contribuer à la croissance de l'économie et de l'emploi aux niveaux local et national, et potentiellement en mesure de se développer au fil du temps et d'encourager l'implantation d'entreprises de production et de service à forte valeur ajoutée.

3. Objectifs de développement

L'objectif global est d'obtenir une idée claire et nette du tableau sous les aspects suivants :

- I. Les principaux moteurs de la croissance durable des PME en Libye dans les différents secteurs et grappes industriels ;
- II. Les moyens permettant d'augmenter la productivité dans le secteur des PME ;
- III. Les systèmes d'aide nécessaires au développement satisfaisant des PME en Libye ;
- IV. Les lacunes dans le financement et les mécanismes financiers nécessaires au développement des PME et des grappes industrielles ;
- V. L'environnement propice nécessaire permettant au secteur privé et aux PME en particulier de prospérer.

4. Description du projet

1. Enquête sur les questions extérieures à l'entreprise, notamment les moyens à mettre en œuvre pour :

- I. Le développement d'un partenariat public-privé efficace qui associe les entrepreneurs locaux et les fonctionnaires au processus de planification.
- II. Réduire l'incertitude dans l'environnement des affaires et l'arène politique.
- III. L'élaboration de règles du jeu équitables entre grandes et petites entreprises à l'égard du système juridique et judiciaire.
- IV. Le développement de mécanismes et d'instruments financiers appropriés pour les PME.
- V. La mise en place d'un système d'aide efficace et la formation en gestion, marketing, finance, opérations et processus, en faveur des entreprises et des industries.
- VI. Le développement des centres de recherche et des liens avec les universités et les collègues.
- VII. Assurer des normes de qualité internationales.
- VIII. Cibler les industries viables pour le développement et la mise à niveau.
- IX. Lier le développement des PME au développement de grappes industrielles ainsi que des entreprises nationales et multinationales et les grandes entreprises.
- X. Le développement de l'infrastructure physique, y compris les TIC.

2. Analyser la manière dont l'esprit d'entreprise et une culture entrepreneuriale peuvent être renforcées et développées. Cela peut inclure les enquêtes sur:

- I. Le développement d'une culture entrepreneuriale en introduisant des programmes d'entreprise dans les écoles, les collèges et les universités, la liaison avec les institutions à l'étranger, le cas échéant.
- II. Récompenser l'esprit d'entreprise avec de l'argent et un statut.
- III. Cibler le secteur informel comme on y trouve généralement plein de temps de petits entrepreneurs potentiels et de petits opérateurs économiques, dont la survie dépend de leur capacité à entretenir de petits commerces rentables.

3. Analyser et étudier les moyens de développer les possibilités d'emploi en Libye et de réduire le chômage. Les domaines d'étude pourraient inclure les moyens de:

- I. Cibler les jeunes par l'élaboration d'un ensemble de mesures incitatives pour les encourager entrer dans le secteur privé.
- II. Assurer l'alignement des salaires dans le secteur des PME sur ceux des autres secteurs, notamment le secteur public, tout en investissant pour augmenter la productivité.
- III. Développer des systèmes de financement des nouveaux entrepreneurs durant la phase de lancement de leurs affaires, tout en mettant en place de garanties contre les abus et l'utilisation abusive du système.
- IV. Cibler les secteurs des PME dans les régions où il ya soit un bassin de main-d'œuvre qualifiée soit la possibilité d'en créer facilement.

4. Examiner les moyens de développer un ensemble de secteurs des PME ayant un fort potentiel de croissance au fil du temps. Le rôle de la technologie est particulièrement important en ce concerne l'amélioration et l'innovation. Mais, elle ne peut jouer ce rôle que si l'entreprise est convaincue que les droits de propriété intellectuelle (IP) sont protégés et les normes de qualité appropriées dans les domaines de la production, des procédés et de l'emploi sont en place. Les mécanismes susceptibles de faciliter le développement des PME comprennent les mesures suivantes :

- I. L'intégration des activités des PME aux grappes d'entreprises nationales et multinationales de haute technologie.
- II. Le développement d'industries dérivées des universités ainsi que des instituts de recherche et des projets.
- III. Le développement du marketing au niveau sectoriel et des grappes.

5. La dernière section a trait à l'intégration des PME dans un système national de production et d'exportation. Pour transformer le secteur des PME libyen en moteur de la croissance, il faut l'engager dans le commerce.

Cela dit, le commerce systématique est un ensemble de procédures complexes et exige beaucoup de connaissances, de savoir-faire et de planification. L'analyse des systèmes, des procédures, des TIC et de l'infrastructure existants et nécessaires, permettrait au GdL de fournir un soutien technique sélectif et une contribution à la résolution des questions politiques et de procédures et des défis. Les enquêtes pourraient être regroupées sous les rubriques générales suivantes:

- I. L'infrastructure commerciale et matérielle nécessaire pour la production et l'exportation entreprises.
- II. Les possibilités d'exportation et les marchés à créneaux.
- III. Le développement de liaisons pour les PME, par exemple, l'élaboration de stratégies de commercialisation et d'exportation au niveau des grappes.
- IV. L'intégration des activités des PME aux entreprises en amont, par exemple les MNE ou coentreprises, et aux chaînes de valeur.
- V. Des procédures d'exportation simples et transparentes.

DÉTAIL DES BUDGETS

VENTILATION DES COÛTS	Unité	#unités	Coût /unitaire (\$ EU)	FAT-PRI			Académie des études supérieures		
				Coût de base (\$ EU)	Coût + contingences (\$ EU)	Coût + imprévus (UC)	Coût de base (\$ EU)	Coût + imprévus (\$ EU)	Coût + imprévus (UC)
1st Component									
1.1: Étude économique et sectorielle sur les PME									
I. COÛT D'INVESTISSEMENT									
A. SERVICES									
A.1 Assistant technique									
EES - Phase I - Consultation et préparation des EES									
Consultant international principal	jours	10	600	6000	6300	4257			
Consultant local principal	jours	10	280	2800	2940	1986			
EES - Phase II - Étude documentaire – Activités de terrain et collecte de données									
Consultant international principal	jours	20	600	12000	12600	8514			
Consultant international adjoint	jours	20	280	5600	5880	3973			
Consultant local principal	jours	25	280	7000	7350	4966			
Consultant local adjoint	jours	25	200	5000	5250	3547			
EES - Phase III - Étude documentaire - Analyse									
Consultant international principal (analyse globale)	jours	15	600	9000	9450	6385			
Consultant international principal (analyse quantitative)	jours	15	600	9000	9450	6385			
Consultant international adjoint	jours	20	280	5600	5880	3973			
Consultant local principal	jours	25	280	7000	7350	4966			
EES - Phase IV - Rédaction du Rapport									
Consultant international principal	jours	30	600	18000	18900	12770			
Consultant international adjoint	jours	30	280	8400	8820	5959			
Consultant local principal	jours	15	280	4200	4410	2980			
A.2 Services contractuels									
EES - Phase I - Consultation et préparation des EES									
Billets d'avion (Consultant international)	billet	1	1350	1350	1417,5	958			

VENTILATION DES COÛTS	Unité	#unités	Coût /unitaire	FAT-PRI			Académie des études supérieures		
			(\$ EU)	Coût de base (\$ EU)	Coût + contingences (\$ EU)	Coût + imprévus (UC)	Coût de base (\$ EU)	Coût + imprévus (\$ EU)	Coût + imprévus (UC)
EES - Phase II - Étude documentaire - Activités de terrain et collecte de données									
Billets d'avion (Consultant international)	billet	2	1350	2700	2835	1916			
Voyages intérieurs (Équipe de recherche)	forfait	1	3600	3600	3780	2554			
EES - Phase IV - Production du Rapport									
Billets d'avion (Consultant international)- Finalisation du rapport	billets	2	1350	2700	2835	1916			
Éditeur (pour éditer les EES – version ,anglaise)	forfait	1	9000	9000	9450	6385			
Traducteur (Anglais vers l'arabe)	forfait	1	18500	18500	19425	13125			
Édition et impression (pour la diffusion du rapport-500 copies)	forfait	1	12500	12500	13125	8868			
II. CHARGES RENEUVELABLES									
A. INDEMNITÉS DE SUBSISTANCE									
Per diem - EES	jours	70	430	30100	31605	21355			
B. DIFFUSION									
Diffusion - EES	copies	100	36	3600	3780	2554			
Total partiel				183 650	192 833	130 292	0	0	0
1.2: Forum connaissance et politique									
A. SERVICES									
A.1 Assistant technique									
Phase I - Organisation de la conférence									
Consultant local principal	jours	10	280	2800	2940	1986			
Consultant local adjoint	jours	10	200	2000	2100	1419			
Phase II - Exécution de la conférence									
Consultant international principal - Présidence de la conférence	jours	4	600	2400	2520	1703			
Consultant local principal - Présidence de la conférence	jours	2	280	560	588	397			
A.2 Services contractuels									
Phase II - Exécution de la conférence									

VENTILATION DES COÛTS	Unité	#unités	Coût /unitaire (\$ EU)	FAT-PRI			Académie des études supérieures		
				Coût de base (\$ EU)	Coût + contingences (\$ EU)	Coût + imprévus (UC)	Coût de base (\$ EU)	Coût + imprévus (\$ EU)	Coût + imprévus (UC)
Billets d'avion (Consultant international)	billet	1	1350	1350	1417,5	958			
Services de Communication	forfait	1	4400	4400	4620	3122			
Logistique de la conférence	forfait	1	3600	3600	3780	2554			
Restauration	personnes	150	50	7500	7875	5321			
Voyages intérieurs + hébergement des participants en dehors de Tripoli	personnes	50	200	10000	10500	7095			
Total partiel				34 610	36 341	24 554	0	0	0
2ème composante									
2.1: Formation des formateurs et des champions du PSD									
I. COÛT D'INVESTISSEMENT									
A. SERVICES									
A.1 ASSISTANT TECHNIQUE									
Phase I - Conception de la formation et préparation du matériel des modules									
Consultant international principal	jours	10	600	6000	6300	4257			
Consultant local principal	jours	20	280	5600	5880	3973			
Phase II – Exécution des modules (20 modules de 2 jours)									
Consultant international principal - Exécution de la formation	jours	60	600	36000	37800	25541			
Consultant local principal - Exécution de la formation	jours	40	280	11200	11760	7946			
A.2 Services contractuels									
Phase I - Conception de la formation et préparation du matériel des modules									
Billets d'avion (Consultant international)	billet	1	1350	1350	1417,5	958			
Phase II - Exécution des modules (20 modules de 2 jours)									
Billets d'avion (Consultant international) - 2 cohortes formées / semaine	billet	10	1350	13500	14175	9578			
Voyages intérieurs (pour 20 personnes)	forfait	20	360	7200	7560	5108			
II. CHARGES RENOUELABLES									
A. INDEMNITÉS DE SUBSISTANCE									

VENTILATION DES COÛTS	Unité	#unités	Coût /unitaire (\$ EU)	FAT-PRI			Académie des études supérieures		
				Coût de base (\$ EU)	Coût + contingences (\$ EU)	Coût + imprévus (UC)	Coût de base (\$ EU)	Coût + imprévus (\$ EU)	Coût + imprévus (UC)
Phase I - Conception de la formation et préparation du matériel des modules									
Per diem (consultant international)	jours	5	430	2150	2257,5	1525			
Phase II - Exécution des modules (20 modules de 2 jours)									
Per diem (consultant international)	jours	80	430	34400	36120	24405			
B. FRAIS GÉNÉRAUX DE FONCTIONNEMENT									
Logistique pour la formation	forfait	1	7000	7000	7350	4966			
Total partiel				124 400	130 620	88 257	0	0	0
2.2.: Centre d'entrepreneuriat (20 participants)									
I. COUT D'INVESTISSEMENT									
A. SERVICES									
A.1 Assistant technique									
Phase I - Conception du centre et préparation du programme de formation									
Consultant international principal	jours	10	600	6000	6300	4257			
Consultant local principal - Conception du centre	jours	20	280	5600	5880	3973			
Phase II - Coordination du centre et mentorat (60 sessions - 1/semaine)									
Consultant local principal	jours	90	280	25200	26460	17878			
Consultant local adjoint	jours	90	145	13050	13702,5	9258			
Phase III - Animation des sessions de formation									
Conférenciers internationaux supérieurs invités	jours	20	600	12000	12600	8514			
Conférenciers locaux supérieurs invités	jours	40	280	11200	11760	7946			
Consultant local principal - Cliniques d'affaires et mentorat	jours	50	280	14000	14700	9932			
A.2 Services contractuels									
Loyer de bureau y compris services	mois	17	5050				85859	90152	60913
Phase I - Conception du centre et préparation du programme de formation									
Billets d'avion (Consultant international)	billet	1	900	900	945	639			

VENTILATION DES COÛTS	Unité	#unités	Coût /unitaire (\$ EU)	FAT-PRI			Académie des études supérieures		
				Coût de base (\$ EU)	Coût + contingences (\$ EU)	Coût + imprévus (UC)	Coût de base (\$ EU)	Coût + imprévus (\$ EU)	Coût + imprévus (UC)
Phase III - Animation des sessions de formation									
Voyages intérieurs (consultant local)	forfait	20	145	2900	3045	2057			
Billets d'avion (Consultant international)	billet	10	900	9000	9450	6385			
B. BIENS									
Ordinateurs fixes	ensemble	20	1150	23000	24150	16318			
Imprimante laser	unité	1	216	216	226,8	153			
UPS (alimentation sans coupure)	unité	20	145	2900	3045	2057			
Scanner	unité	1	72	72	75,6	51			
Machine fax et branchement	unité	1	360	360	378	255			
Machine à copier	unité	1	1400	1400	1470	993			
Chaises	unité	20	145	2900	3045	2057			
Ordinateur de bureau	unité	20	500	10000	10500	7095			
Autres	unité	1	1400	1400	1470	993			
II. CHARGES RENOUEVABLES									
A. INDEMNITÉS DE SUBSISTANCE									
Per diem	jours	30	430	12900	13545	9152			
B. . FRAIS GÉNÉRAUX DE FONCTIONNEMENT									
Internet/communications	forfait/mois	16	54	864	907,2	613			
Fournitures de bureau	forfait/mois	16	400	6400	6720	4541			
Total partiel				162 262	170 375	115 118	85 859	90 152	60 913
Activité 2.3: Forum des entrepreneurs et coopération trilatérale									
I. COUT D'INVESTISSEMENT									
A. SERVICES									
A.1 Assistant technique									
Phase I - Organisation du forum									

VENTILATION DES COÛTS	Unité	#unités	Coût /unitaire	FAT-PRI			Académie des études supérieures			
			(\$ EU)	Coût de base (\$ EU)	Coût + contingences (\$ EU)	Coût + imprévus (UC)	Coût de base (\$ EU)	Coût + imprévus (\$ EU)	Coût + imprévus (UC)	
Consultant local principal	jours	60	280	16800	17640	11919				
Consultant local adjoint	jours	60	200	12000	12600	8514				
Consultant international principal	jours	30	600	18000	18900	12770				
Phase II - Exécution du forum										
Consultant international principal - Modération du forum	jours	5	600	3000	3150	2128				
Consultant local principal - Modération et exécution	jours	5	280	1400	1470	993				
Consultant local adjoint - exécution	jours	5	200	1000	1050	709				
A.2 Services contractuels										
Phase I - Organisation de la conférence										
Billets d'avion (Consultant international)	billet	2	1350	2700	2835	1916				
Services de communication (anglais; français; arabe)	forfait	1	7000	7000	7350	4966				
Phase II - Exécution de la conférence										
Billets d'avion (Consultant international)	billet	1	1350	1350	1417,5	958				
Logistique pour la conférence	forfait	1	7000	7000	7350	4966				
Interprétation (anglais; français; arabe)	forfait	1	5400	5400	5670	3831				
Restauration	personne	250	60	15000	15750	10642				
Voyages intérieurs	personne	32	200	6400	6720	4541				
II. CHARGES RENOUEVABLES										
A. INDEMNITÉS DE SUBSISTANCE										
Per diem pour le consultant international	jours	30	430	12900	13545	9152				
Total partiel				109 950	115 448	78 005	0	0	0	
Activité 2.4: Jeunes et Industrie										
I. COUT D'INVESTISSEMENT										
A. SERVICES										
A.1 Assistant technique										

VENTILATION DES COÛTS	Unité	#unités	Coût /unitaire (\$ EU)	FAT-PRI			Académie des études supérieures		
				Coût de base (\$ EU)	Coût + contingences (\$ EU)	Coût + imprévus (UC)	Coût de base (\$ EU)	Coût + imprévus (\$ EU)	Coût + imprévus (UC)
Salon de l'emploi Phase I - Organisation (2 salons de l'emploi)									
Consultant local principal	jours	40	280	11200	11760	7946			
Consultant local adjoint	jours	40	190	7600	7980	5392			
Salon de l'emploi Phase II - Exécution (2 salons de l'emploi)									
Consultant local principal - Modération et exécution	jours	4	280	1120	1176	795			
Consultant local adjoint - exécution	jours	4	190	760	798	539			
Incubateur virtuel Phase I - Conception de l'incubateur									
Consultant international principal	jours	10	600	6000	6300	4257			
Consultant local principal	jours	15	280	4200	4410	2980			
Incubateur virtuel Phase II - Coordination de l'incubateur et mentorat									
Consultant local principal (1,45 jours / semaine)	jours	90	280	25200	26460	17878			
Consultant local adjoint (1,5 jours / semaine)	jours	90	190	17100	17955	12132			
Incubateur virtuel Phase III – Animation des sessions de formation									
Conférenciers internationaux supérieurs invités	jours	20	600	12000	12600	8514			
Conférenciers locaux supérieurs invités	jours	20	280	5600	5880	3973			
A.2 Services contractuels									
Salon de l'emploi Phase I - Organisation (2 salons de l'emploi)									
Services de communication	forfait	2	7000	14000	14700	9932			
Salon de l'emploi Phase II - Exécution (2 salons de l'emploi)									
Logistique du Salon de l'emploi	forfait	2	3600	7200	7560	5108			
Incubateur virtuel Phase II - Coordination de l'incubateur									
Salle pour l'incubateur virtuel	mois	14	2165				30303	31818	21499
Incubateur virtuel Phase I - Conception de l'incubateur									
Billets d'avion (Consultant international)	billet	1	1350	1350	1417,5	958			
Incubateur virtuel Phase III – Animation des sessions de formation									

VENTILATION DES COÛTS	Unité	#unités	Coût /unitaire (\$ EU)	FAT-PRI			Académie des études supérieures		
				Coût de base (\$ EU)	Coût + contingences (\$ EU)	Coût + imprévus (UC)	Coût de base (\$ EU)	Coût + imprévus (\$ EU)	Coût + imprévus (UC)
Voyages intérieurs	forfait	1	2525	2525	2651,25	1791			
Billets d'avion (Consultant international)	billet	10	900	9000	9450	6385			
Stages									
Stages (période de 3 mois)	mois	18	500	9000	9450	6385			
B. BIENS									
Incubateur virtuel Phase I - Conception de l'incubateur									
Postes de travail – incubateurs virtuels	1 ensemble	10	850	8500	8925	6030			
Matériel d'impression	1 ensemble	1	216	216	226,8	153			
II. CHARGES RENOUVELABLES									
A. INDEMNITÉS DE SUBSISTANCE									
Incubateur virtuel Phase I - Conception de l'incubateur									
Per diem	jours	7	325	2275	2388,75	1614			
Incubateur virtuel Phase III – Animation des sessions de formation									
Per diem	jours	30	325	9750	10237,5	6917			
A. . FRAIS GÉNÉRAUX DE FONCTIONNEMENT									
Incubateur virtuel Phase II - Coordination de l'incubateur									
Fournitures pour la maintenance des incubateurs virtuels	forfait	1	3565	3565	3743,25	2529			
Total partiel				158 161	166 069	112 209	30 303	31 818	21 499
Gestion du projet									
I. COUT D'INVESTISSEMENT									
A. SERVICES									
A.2 Services contractuels									
Conseiller en acquisition	month	10	1500	15000	15450	10439			
Coordinateur	mois	20	2165				43300	45465	30720

VENTILATION DES COÛTS	Unité	#unités	Coût /unitaire (\$ EU)	FAT-PRI			Académie des études supérieures		
				Coût de base (\$ EU)	Coût + contingences (\$ EU)	Coût + imprévus (UC)	Coût de base (\$ EU)	Coût + imprévus (\$ EU)	Coût + imprévus (UC)
Chargé de passation de marchés – adjoint (1 semaine / mois)	mois	5	1984				9921	10417	7039
Secrétaire	mois	20	902				18038	18940	12797
Comptable	mois	20	1400				28860	30303	20475
Loyer de bureau y compris services	mois	20	2886				57720	60606	40950
Audit	forfait	2	4750	9500	9975	6739,864865			
Voyages	forfait	2	1400	2800	2940	1986			
Per diems	jours								
B. BIENS									
Ordinateur de bureau	1 ensemble	1	866	866	909	614			
Imprimante laser	unité	1	216	216	227	153			
UPS (alimentation sans coupure)	unité	1	145	145	152	103			
Scanner	unité	1	72	72	76	51			
Machine fax et branchement	unité	1	360	360	378	255			
Machine à copier	unité	1	1804	1804	1894	1280			
Chaises	unité	4	145	580	609	411			
Bureau de travail (avec 2 bibliothèques)	unité	1	800	800	840	568			
Table pour salle de réunion (avec 7 chaises)	v	1	1804	1804	1894	1280			
II. CHARGES RENOUEVELABLES									
A. . FRAIS GÉNÉRAUX DE FONCTIONNEMENT									
Internet/communications	forfait/mois	20	54	1080	1134	766			
Activités de diffusion	forfait/mois	20	72	1440	1512	1022			
Fournitures de bureau	forfait/mois	20	400	8000	8400	5676			
Total partiel				44 457	46 390	20 906	157 839	165 731	111 980
Total				817 500	858 075	579 780	274001	287701	194393

LETTRE DE DEMANDE OFFICIELLE D'ASSISTANCE TECHNIQUE

الجمهورية العربية الليبية
الشعبية الاشتراكية العظمى
اللجنة الشعبية العامة
للصناعة والإقتصاد والتجارة



اللجان في كل مكان

التاريخ: 1378-7-15
الموافق: 2010-7-15

الإشاري: بلا

Dr. DONALD KABERUKA
President
African Development Bank

Subject: Technical Assistance Support

Dear Dr. KABERUKA

Small and Medium Enterprises have globally been proven to be catalyst for economic development leading to economic diversification, a goal which Libya should give the highest priority. As the academy of graduate studies is planning to undertake a number of activities that we believe would be instrumental in the transformation process of the Libyan economy from a rentier economy to a healthy diversified economy namely:

- A study on SME's development
- The establishment of a leadership training center
- The organization of an international economic forum
- Upgrading the educational curricula to better link the education system with industry, and the development of small business incubator.

Based on our awareness of the experience of the African Development Bank in the area of lending technical assistance, we here by request the bank's technical support for this ambitious and crucial project.

We thank you for your support, and we hope that this project will further strengths the cooperation between Libya and the African Development Bank.

Yours Sincerely,

Mohamed Ali El Huwej
Secretary of the General
People's Committee Of Industry,
Economy and Commerce



Cc:
M. Jacob Kolster
Director ORNA
African Development Bank

Dr Abdul Magid Gadad
Executive Director
African Development Bank

إن الجهل سينتهي عندما
يقدم كل شئ على حقيقته
قائد الثورة

الجمهورية العربية الليبية الشعبية الإشتراكية العظمى

التاريخ: 1 / 1
الموافق: 2015 / 7 / 15

أكاديمية الدراسات العليا
طرابلس



الرقم الاشاري: ٩٥٥٦-١/دع

Dr. Donald Kaberuka,
President
African Development Bank

Subject: Technical Assistance Support to the Academy of Graduate Studies, Tripoli, Libya

Dear Dr. Kaberuka,

Small and Medium Enterprises (SMEs) have generally been proven to be a catalyst for private sector-led growth contributing to economic diversification, a goal that is at the core of Libya's national economic development strategy. In this regard, the Academy of Graduate Studies, one of Libya's leading higher education institution is planning to undertake a comprehensive programme aimed at building its capacity to support private sector development in Libya. This programme is believed to be instrumental in contributing to the ongoing economic reform and diversification process.

In particular, the programme would focus on the following activities:

- The implementation of a study detailing the needs, opportunities and challenges of SME development in Libya
- The development of a training program to upgrade the skills of Academy staff and public sector officials to understand the specific needs of Libya's private sector
- The establishment of a leadership and entrepreneurship training center
- The setup of an international economic forum for prospective and existing entrepreneurs
- The creation of a virtual incubator and the implementation of job fairs to simulate and support student-led innovative business ventures

The Academy of Graduate Studies believes that the African Development Bank's privileged position as a leading development finance institution and its vast experience in delivering technical assistance in the above-mentioned areas can be leveraged to support the Academy's goal in meaningfully contributing to the country's private sector development.

We thank you in advance for your support and sincerely hope that this project will further strengthen the cooperation between Libya and your esteemed institution.

Yours Sincerely,
Dr. Salah Ibrahim
Dean, Academy of Graduate Studies



Copy: Jacob Kostler, Director, ORNA

ANNEXE VI

**FORMULAIRE DE DEMANDE D'AIDE DU FONDS SPÉCIAL POUR LES PAYS À REVENU
INTERMÉDIAIRE (PRI)**

Intitulé du Programme	Libye: Assistance technique pour le développement des petites et moyennes entreprises
Pays	JAMAHIRIYA ARABE LIBYENNE POPULAIRE ET SOCIALISTE
Organe d'exécution	L'Académie des études supérieures
Description des activités	<ol style="list-style-type: none"> 1. Étude économique et sectorielle sur le développement des PME ; 2. Forum sur la connaissance et la politique; 3. Formation des formateurs et des champions du développement du secteur privé; 4. Établissement du centre d'entrepreneuriat 5. Forum des entrepreneurs et coopération trilatérale; 6. Promotion de la vocation entrepreneuriale des jeunes
Justification des activités	<p>Le programme proposé s'accorde avec la stratégie de diversification économique du Gouvernement. L'objectif général du programme à financer par le FAT-PRI est de contribuer à assurer la diversification de l'économie libyenne et la croissance durable. L'objectif spécifique est de fournir une assistance en vue du développement des PME et de la formation à l'esprit d'entreprise. Le renforcement de la capacité de l'Académie des études supérieures à fournir une telle assistance ciblée est le gage de la durabilité des activités.</p>
Coût du projet	774 173 UC
Plan de financement	<p>Don FAT-PRI de la Banque: 579 780 UC Académie des études supérieures: 194 393 UC</p>
Mode d'acquisition proposé	<ol style="list-style-type: none"> 1. L'acquisition de tous les biens et travaux ainsi que des services de consultant financés par la Banque se fera conformément aux règles et procédures pour l'acquisition des biens et travaux ou, le cas échéant, aux règles et procédures pour l'utilisation de consultants, en utilisant les dossiers d'appel d'offres types pertinents de la Banque. L'organe d'exécution sera responsable de l'acquisition des biens et travaux ainsi que des services contractuels et des services consultatifs, conformément au tableau 6.1. L'organe d'exécution a un service d'achat et un spécialiste de la passation de marchés sera formé par la Banque sur ses règles et procédures pour l'acquisition des biens et services. Tous les marchés feront l'objet d'un examen préalable par la Banque. 2. Des services de vérification, d'un coût estimatif de 6 740 UC seront acquis auprès d'un cabinet de vérificateurs qualifiés exerçant des activités en Libye, en cherchant la solution du moindre coût (LCS). 3. Considérant le montant relativement modique des différentes activités d'assistance technique, et les objectifs bien définis des tâches, l'assistance technique (y compris le recrutement des consultants locaux et internationaux), d'un coût total de 281 081 UC, sera acquise par voie de liste restreinte et de sélection du consultant en fonction de la qualité (CQS). L'acquisition de tous les services contractuels financés sur les ressources du don du FAT-PRI – billets, voyages intérieurs, services de diffusion, services de communication, services de traduction – totalisant 143 3861 UC, se fera par consultation de fournisseurs. Ce mode d'acquisition sera également utilisé pour l'achat de biens tels que le matériel informatique et de bureau d'un coût de 40 873 UC ainsi que les biens et services payés sur les frais de fonctionnement d'un coût estimatif de 22 667 UC. Ce sont là les principaux biens et services en vente libre qui sont aux normes et généralement disponibles dans le commerce en Libye ou dans la région. Les équipements de bureau et la salle de conférence utilisés pour les activités de formation et les réunions seront fournis par l'Académie. L'Académie paiera également les salaires de l'équipe de gestion du

	projet, comprenant un(e) coordinateur/trice, un(e) spécialiste de la passation de marchés, un(e) secrétaire et un(e) comptable.
--	---