



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50th anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



TOGETHER
for a sustainable future

DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

CONTACT

Please contact publications@unido.org for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at www.unido.org

RENFORCEMENT INSTITUTIONNEL DU MINISTERE
DES RESSOURCES NATURELLES ET INDUSTRIE (MNRI)
DU/GBS/86/006/11-52
GUINEE-BISSAU

Rapport technique: Identification des projets potentiels
basés sur des ressources agricoles*

Préparé pour le gouvernement de Guinée-Bissau
l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel,
organisation chargée de l'exécution pour le compte du
Programme des Nations Unies pour le développement

D'après l'étude de Dr. J. Fath
Expert de l'ONUDI

Fonctionnaire chargé de l'appui: K. Zerezghi,
Service de l'Infrastructure Institutionnelle

Organisation des Nations Unies pour le développement industriel
Vienne

* Document n'ayant pas fait l'objet d'une mise au point
rédactionnelle par le Secrétariat de l'ONUDI.

R é s u m é

La Mission pour l'assistance à la Direction Générale de l'Industrie (DGI) dans l'élaboration de politiques et stratégies pour la promotion des PMI a eu lieu en Guinée-Bissau du 25 novembre au 11 décembre 1987.

Dans son rapport, le consultant souligne deux facteurs macro-économiques déterminant à moyen et à long termes le développement des PMI et des industries villageoises en Guinée-Bissau. L'un de ces facteurs est la mise sur pied par le Gouvernement, en coopération avec la Banque Mondiale, le FMI et d'autres donateurs, d'un programme de réajustement structurel pour les années 1987-88.

Les documents de base du redressement structurel traitent du secteur industriel plutôt laissé à l'écart et en soulignent en particulier la situation difficile et problématique.

Un ensemble de mesures sont en cours : une meilleure gestion des finances publiques, de la dette, une réduction des dépenses d'investissement et des dépenses publiques en général ; la dévaluation du peso - dont le taux restera flexible par la suite - visant à le rapprocher de sa valeur réelle et à combler le fossé entre les marchés officiel et parallèle ; une libéralisation des prix et du commerce extérieur.

L'autre facteur macro-économique est dérivé des ressources naturelles et agricoles du pays. Le fait que les deux tiers de la terre arable ne soient pas en culture, que les ressources forestières, minières et halieutiques soient très faiblement exploitées devrait déterminer les considérations stratégiques du développement économique et industriel en Guinée-Bissau. Le Tableau 1 du rapport fournit une perception visuelle des possibilités et des conditions d'une dynamisation de l'économie, y compris celle du développement industriel à moyen et à long termes.

Dans la perspective de cet environnement macro-économique, le consultant s'est attaché à deux domaines :

- (i) l'expérience et les perspectives de l'industrialisation rurale intégrée, et
- (ii) l'analyse et le renforcement des structures et des activités promotionnelles visant les PMI, y compris les industries villageoises.

Dans son rapport, le consultant examine la conception du développement rural intégré et en particulier les projets industriels en cours liés à l'activité populaire dans les zones rurales (et en partie dans les zones urbaines).

Le rôle des activités "populaires" en Guinée-Bissau est clair: satisfaire les besoins de la population dans les zones rurales (en partie dans les zones urbaines) au niveau de son pouvoir d'achat actuel, très souvent retournant au troc. Ces activités sont basées

sur des techniques simples, rudimentaires, qui peuvent être acquises sans difficultés majeures. Le matériel est simple, peut être fourni (en partie du moins) par de petits ateliers mécaniques. Les intrants importés représentent une partie relativement modeste mais nécessaire de la production. Ces activités offrent des emplois aux femmes et aux jeunes.

Fourtant, il faut souligner le fait que les activités, les produits vendus, les techniques appliquées répondent à la situation actuelle en Guinée-Bissau. Mais la situation actuelle ne correspond pas au potentiel économique du pays comme le rapport l'explique. La situation actuelle est largement déterminée par la faible monnaie en dévaluation permanente, la faiblesse du marché et de la compétition et par l'absence d'un commerce fonctionnant.

La situation changera certainement au cours des prochaines années : un peso fort, l'entrée (prévue) dans la zone franc, une meilleure utilisation du potentiel de la pêche, de l'agriculture, la libéralisation du commerce, vont changer l'environnement économique pour le développement industriel. Certaines activités populaires qui résultent de la situation actuelle peuvent, d'un jour à l'autre, perdre leur marché, leur fonction, en somme : leur justification économique à la suite de l'augmentation du pouvoir d'achat de la population, de l'activation du commerce, de la création de petites et moyennes entreprises "modernes".

A cause de ces considérations stratégiques, des approches nouvelles, des méthodes d'analyse et l'adoption de mesures spécifiques sont recommandées par le consultant afin d'assurer la viabilité à moyen et à long termes des unités de production industrielle.

Le consultant a constaté avec satisfaction que la promotion des PMI en Guinée-Bissau n'est pas aussi bureaucratifiée qu'on le remarque dans d'autres pays africains. C'est un signe positif. D'autre part, une conception et une approche cohérentes de la promotion des PMI font encore défaut dans le pays. Dans son rapport, le consultant a précisé ces lacunes concernant les services directs aux agents économiques, les procédures d'autorisation diverses, le régime fiscal (y compris l'absence d'un code des investissements pour les promoteurs nationaux), le système bancaire, les infrastructures physiques, la Chambre de Commerce et d'Industrie (en création).

L'analyse des structures et du fonctionnement de la Direction Générale de l'Industrie a amené à des recommandations au sujet de son rôle comme chef de file de la promotion des PMI.

Dans l'Annexe 1, les propositions qui ont été faites dans le rapport concernant un code des investissements, la création d'un Fonds d'Aide et de Garantie pour les petites industries, pour les pièces de rechange, sont approfondies à la lumière de l'expérience des autres pays africains.

Table des matières

	<u>Page</u>
A. OBJECTIFS ET CONTENU DE LA MISSION	1
1. Déroulement de la mission	1
2. Méthodes de travail	1
B. ENVIRONNEMENT MACRO-ECONOMIQUE	2
1. Eléments du redressement structurel	2
2. Le secteur industriel et le redressement structurel	3
C. ROLE DES INDUSTRIES DANS UN DEVELOPPEMENT RURAL INTEGRE	4
1. Objectifs	4
2. Les industries convenant aux zones rurales	5
3. L'identification des possibilités de développement industriel	5
3.1 Comment procéder	5
3.2 Types de mesures d'assistance et de développement	7
4. Portée de l'assistance	10
5. Production populaire ou production industrielle typiquement "villageoise"	10
5.1 Projets actuels en Guinée-Bissau	10
5.2 Evaluation et considérations stratégiques	13
5.3 Viabilité à long terme et protection publique des PMI	14
5.4 Nécessités des initiatives	14
D. SERVICES DE PROMOTION	15
1. Services directs aux agents économiques	15
2. Autorisations diverses	15
3. Régime fiscal	16
4. Financement	16
5. Infrastructures physiques	17
6. Structures de la propriété et de la gestion	17
7. Formes d'association et d'appui	18
8. Chambre de Commerce et d'Industrie	19
E. ELEMENTS D'UN PROGRAMME D'ACTION POUR LA PROMOTION DES PMI	20
1. Eléments principaux d'un projet industriel	20
2. La Direction Générale de l'Industrie - un chef de file potentiel de la promotion des PMI	21
3. Un programme d'action pour la Direction Générale de l'Industrie	22

Annexes

1. Quelques instruments de la promotion et du développement des PMI	25
2. Documentation étudiée	30
3. Entretiens menés à Bissau	32

Tableaux

1. La dynamisation de l'économie en Guinée-Bissau et le développement industriel	6
2. Quelques filières présentant un intérêt particulier pour le développement des PMI	9

A. OBJECTIFS ET CONTENU DE LA MISSION

1. Déroulement de la mission

La mission pour l'assistance à la Direction Générale de l'Industrie (DGI) dans l'élaboration de politiques et de stratégies pour la promotion des PMI a eu lieu en Guinée-Bissau du 25 novembre au 11 décembre 1987.

Le projet DU (GBS/86/006) qui est financé par le PNUD et le Gouvernement et exécuté par le DCTD (Département de la Coopération Technique pour le Développement) en association avec l'ONUDI se propose d'aider le Gouvernement de Guinée-Bissau, plus spécifiquement le Ministère des Ressources Naturelles et de l'Industrie, à développer une expertise nationale en matière de valorisation des ressources naturelles du pays.

Le projet se situe dans ce contexte et vise à créer des entreprises et activités industrielles en milieu rural, en particulier dans le cadre d'un programme de promotion des pôles de développement industriels.

2. Méthodes de travail

Le consultant a d'abord assimilé la documentation disponible sur les PMI de la Guinée-Bissau. La liste des documents est annexée à ce rapport (Annexe 2).

Cette documentation a permis d'établir une analyse approximative de la situation actuelle des PMI et des problèmes principaux de leur développement, en particulier dans la période transitoire actuelle de l'économie bissau-guinéenne.

L'analyse des documents a été complétée et vérifiée au cours d'entretiens avec différentes catégories d'agents concernés, en particulier :

- des encadreurs institutionnels (services ou ministères)
- des associations professionnelles et coopératives
- des promoteurs de micro-réalisations industrielles dans les villages
- la Banque Nationale de la Guinée-Bissau
- les coopérations bilatérales.

Le rapport sera soumis aux autorités bissau-guinéennes et au Représentant résidant du PNUD en Guinée-Bissau pour servir de base au processus de sélection de thèmes et d'idées d'activités qui feront ultérieurement l'objet de mise en oeuvre dans le cadre de l'assistance technique du PNUD/UN/DCTD/ONUDI en Guinée-Bissau. Un ingénieur industriel, expert en promotion des petites industries et des industries villageoises, arrivera à Bissau au début de 1988. La durée de sa mission est envisagée pour un an, avec possibilité de prolongation jusqu'à un total de 36 mois.

B. ENVIRONNEMENT MACRO-ECONOMIQUE

1. Eléments du redressement structurel

Le Gouvernement, en étroite collaboration avec la Banque Mondiale, le FMI et d'autres donateurs, a mis sur pied un nouveau programme de réajustement structurel pour les années 1987-88.

Un ensemble de mesures est en cours: une meilleure gestion des finances publiques, de la dette; une réduction des dépenses d'investissement et des dépenses publiques en général; la dévaluation du peso - dont le taux restera flexible par la suite - visant à le rapprocher de sa valeur réelle et à combler le fossé entre les marchés officiel et parallèle; une libéralisation des prix et du commerce extérieur. Il n'y a plus de contrôle sauf la fixation du prix maximum de quelques denrées de base (riz, huile, sucre) et du ciment et des prix minima pour l'achat de certains produits.

Dans le domaine du commerce extérieur, on a mis fin au monopole d'exportation de trois principaux produits - l'arachide, les palmistes et la noix de cajou (ce qui représente dans l'ensemble environ les deux tiers des exportations), monopole détenu jusqu'à maintenant par deux entreprises commerciales publiques, SOCOMIN et les Armazéns do Povo. D'autre part, tout exportateur pourra dorénavant bénéficier de 50 % de la valeur en devises de ses exportations afin de pouvoir importer par la suite.

Dans le cadre de la restructuration des agences commerciales étatiques, on assistera le Ministère du Commerce au niveau de la formation et de la familiarisation des fonctionnaires avec les nouveaux mécanismes commerciaux. De plus, on facilitera l'apprentissage des techniques commerciales modernes aux opérateurs économiques privés.

La Banque Mondiale apporte un soutien plus global par le biais d'un deuxième crédit d'importation pour la reconstruction, sorte de ligne de crédit qui permet d'importer les biens et l'équipement nécessaire à la bonne marche de l'appareil économique.

Dans le cadre du redressement structurel, le Gouvernement opte clairement pour une stratégie qui soit basée sur l'exploitation des ressources naturelles dont le pays dispose et qui sont plus vastes qu'on ne croit :

- les ressources sylvicoles - le potentiel est estimé à 30.000m³ d'espèces exotiques qui sont pour l'essentiel encore inexploitées ;
- les réserves halieutiques - qui couvrent le plateau continental et qui sont estimées à 250.000 tonnes par an, contre seulement 10.000 tonnes réalisées (officiellement) jusqu'à présent ;

les terres cultivables - il n'y a environ qu'un tiers des 900.000 ha cultivables qui soit en exploitation.

Atteindre l'autosuffisance alimentaire est clairement le but principal du Gouvernement mais beaucoup d'efforts sont aussi concentrés sur les cultures d'exportation :

arachide décortiquée	- 2.450 tonnes en 1986, rapportant 650.000 dollars US
palmiste	- 7.500 tonnes en 1986, soit 980.000 dollars US
coton	- 480 tonnes - 490.000 dollars US
noix de cajou	- 6.000 tonnes en 1986, 5,1 millions de dollars US (un essor assez spectaculaire en quelques années)
produits de la mer	- 1,1 million de dollars US
bois	- 0,96 million de dollars US

A l'exception de la noix de cajou, les prix mondiaux sont bas, ce qui est peu encourageant pour des projets destinés à accroître la production.

Pour la pêche, les ressources permettent d'espérer des résultats presque immédiats. En ce qui concerne le bois, le processus est évidemment beaucoup plus long et il faut des investissements préalables en équipement, installations et infrastructures.

2. Le secteur industriel et le redressement structurel

Les documents de base du redressement structurel traitent du secteur industriel plutôt à l'écart et dans le seul but d'attirer l'attention sur sa situation difficile et problématique. La cure d'amaigrissement de l'Etat concerne avant tout le secteur public qui comprend 44 entreprises. Le nombre total des entreprises industrielles s'élève à 95.

Aujourd'hui, les entreprises étatiques n'utilisent que 20 à 30 % de leur capacité de production. L'évaluation des entreprises ne se terminera qu'au milieu de l'année prochaine (1988). Les stratégestes du redressement structurel considèrent comme excessifs les investissements dans l'industrie. La question se pose dans quelle mesure la performance insuffisante vient-elle des investissements mal conçus et mal préparés et jusqu'à quel point peut-elle s'expliquer par des conditions temporaires (faiblesse de gestion, ravitaillement en matières premières, coupures d'électricité etc.)? Tels sera l'objectif d'études. Un transfert au secteur privé, soit national ou étranger, de certaines unités sera aussi soumis à l'examen.

L'expérience défavorable dans le secteur public freinera les investissements nouveaux et affaiblira les perspectives du développement industriel en amont et en aval des unités de production industrielles établies.

L'incertitude du futur de ces unités est un autre facteur qui exerce présentement une influence négative sur le développement industriel en Guinée-Bissau.

En même temps, la libération des prix et des marchés et l'encouragement donné au secteur privé jusque-là largement marginalisé, amènent graduellement à la réévaluation des possibilités d'investissements industriels. A cet effet, un certain intérêt est à constater chez les agents économiques mais aussi chez les fonctionnaires publics. Cet intérêt s'adresse entre autres aux entreprises publiques actuellement semi-paralysées.

L'on trouve que même si les intentions de faire quelque chose dans l'industrie sont manifestes, elles ne peuvent pas se concrétiser faute d'informations pertinentes, d'expériences industrielles et de procédures établies.

Parallèlement, la libéralisation de l'importation, l'influx des dons, la concurrence peuvent mettre en danger quelques marchés et activités protégés jusque-là par la pénurie de l'offre, l'isolement et la faible monnaie. Dans ces conditions, les savonneries rurales basées sur une technologie rudimentaire, les confectionneurs de chemises d'une petite coopérative et les autres producteurs peuvent voir, d'un jour à l'autre, leurs produits devenir invendables à cause d'une meilleure qualité et de prix plus avantageux d'importateurs et de producteurs plus efficaces.

Dans ces conditions, la stratégie du développement industriel sera déterminée par :

- l'adaptation de la production aux forces naissantes du marché national et international,
- la priorité donnée au développement agricole,
- les efforts visant à améliorer de façon urgente la balance commerciale du pays.

Le tableau économique esquisse l'environnement macro-économique et les forces potentiellement dynamiques qui influent sur le développement industriel en Guinée-Bissau (tableau 1).

C. ROLE DES INDUSTRIES DANS UN DEVELOPPEMENT RURAL INTEGRE

1. Objectifs

Le concept de développement rural présuppose une stratégie de développement intégré de l'agriculture, de l'industrie et des services sociaux. Ils se complètent les uns les autres pour assurer une utilisation optimale de toutes les ressources naturelles - matérielles et humaines - pour le mieux-être de la population rurale.

L'importance que le secteur rural non-agricole, en particulier les industries rurales, présente pour tout programme de développement doit être clairement reconnue et prise en considération.

De plus, l'industrialisation rurale ne doit pas être conçue trop étroitement comme ne concernant que l'encouragement ou le perfectionnement de certains types d'artisanat rural. Au contraire, les programmes d'implantation d'industries dans les zones rurales peuvent comprendre des petites ou moyennes industries aussi, si elles utilisent les matières premières ou la main-d'oeuvre locales ou répondent aux besoins des collectivités locales. Conformément, une conception du développement industriel dans le milieu rural qui se limite à l'agro-industrie est certainement fautive.

Les objectifs d'un développement intégré doivent être basés sur les interdépendances des zones rurales et des zones urbaines. Le développement rural n'est pas destiné à assurer l'autosuffisance de chaque village. Le genre d'intégration à réaliser n'est pas seulement fonctionnel et administratif, mais spécial (même dans un pays doté d'une superficie relativement petite comme la Guinée-Bissau) en accordant une attention suffisante à la répartition géographique des activités de production et de services, aux problèmes de dispersion et de concentration et à une structure hiérarchisée des activités économiques.

2. Les industries convenant aux zones rurales

Les industries convenant aux zones rurales peuvent se diviser en plusieurs catégories, à savoir :

- les industries de services, c'est-à-dire celles qui desservent l'agriculture, l'artisanat et les industries manufacturières locales, les transports ruraux et autres éléments de l'infrastructure rurale ainsi que celles qui répondront aux besoins de consommation de la collectivité locale ;
- les industries artisanales, y compris certaines entreprises communes desservant ces industries ;
- les agro-industries, c'est-à-dire celles qui transforment les produits des champs, de l'horticulture, de l'élevage, de l'aviculture ainsi que les produits de la forêt et des pêches ;
- d'autres industries reposant sur des ressources rurales telles que l'argile, certains matériaux et les matériaux de construction ;
- les industries qui ne dépendent pas des ressources rurales et les industries de sous-traitance.

3. L'identification des possibilités de développement industriel

3.1 Comment procéder

L'on peut procéder par groupes de villages, situés à l'intérieur d'une périphérie de 30-50 km avec une population de 15 à 50.000 personnes.

L'interrogation sur les possibilités de développement industriel peut se baser sur les besoins essentiels et sur les ressources matérielles et humaines disponibles. L'interrogation signifie l'importance "à partir de la base" et ne pas imposer le développement "à partir du sommet". L'engagement de la population, des agents économiques (paysans, pêcheurs, petits commerçants, artisans) est fondamental. L'interrogation est un dialogue du promoteur du développement industriel aux niveaux régional et national avec ceux qui sont les plus concernés. Une liste de filières basée sur la classification des types d'industries convenant aux zones rurales est présentée dans le tableau 2.

Une telle approche peut être basée sur l'analyse des activités existantes par filières et par certaines catégories d'agents économiques. Au niveau de l'artisanat, un rapport a été préparé à cet effet en Mai 1987 pour le compte du Ministère du Plan par les consultants de l'Architechna (financée par CEE) sur les "Activités artisanales en Guinée-Bissau: Diagnostic et perspectives" (Tomes I, II, III). Lors de son enquête, le consultant s'est attaché en particulier aux aspects suivants :

- l'analyse critique des principales filières et leur regroupement en fonction de catégories ou critères définis ;
- l'identification des filières qui pourraient améliorer sensiblement leur performance dans des délais relativement courts.

Le tableau 2 comprend quelques secteurs industriels présentant un intérêt particulier pour le développement des PMI en Guinée-Bissau.

3.2 Types de mesures d'assistance et de développement

Au-delà des secteurs et des filières, les mesures d'assistance et de développement doivent être spécifiées d'après la taille des unités, d'après la nature de l'assistance des unités existantes et d'après la nature de l'assistance visant à créer de nouvelles unités de production.

1) D'après la taille des unités 1/

- (i) entreprises employant plus de 30 hommes et disposant d'un équipement important (entreprises moyennes),
- (ii) entreprises employant plus ou moins 10 hommes et disposant d'une machine combinée (petites entreprises),
- (iii) artisans travaillant seuls ou avec une aide et faisant essentiellement du travail manuel (éventuellement "sous-traitant" certaines pièces ou activités).

1/ La littérature et la pratique actuelle dans les pays en développement ne connaissent pas une définition généralement adoptée des termes "moyennes entreprises" et "petites entreprises".

2) D'après la nature de l'assistance

- (i) amélioration de l'approvisionnement en matières premières locales ;
- (ii) meilleure sélection et traitement de la matière première, amélioration des assemblages ;
- (iii) meilleure finition du travail ;
- (iv) amélioration de l'entretien de l'outillage, fourniture de pièces de rechange, reconditionnement de l'équipement ;
- (v) amélioration et diversification des produits : meilleure conception des modèles, leur adaptation aux utilisations, aux marchés et aux conditions locales ;
- (vi) programmation réaliste de la fabrication ;
- (vii) amélioration de la commercialisation au marché local et à l'extérieur ;
- (viii) développement d'activités industrielles nouvelles liées à la production existante (en amont et en aval) ;
- (ix) approvisionnement des intrants à l'étranger ;
- (x) choix et approvisionnement en équipement ;
- (xi) comptabilité, organisation, gestion financière ;
- (xii) formation des ouvriers et des gestionnaires.

3) D'après la création de nouvelles unités de production

- (i) identification des possibilités d'investissement,
- (ii) étude de faisabilité.
- (iii) formulation du projet,
- (iv) évaluation et prise de décision,
- (v) négociation et établissement des contrats,
- (vi) conception finale et exécution,
- (vii) mise en route.

4. Portée de l'assistance

L'assistance peut accompagner une entreprise, un secteur complet, peut être complexe, comprenant plusieurs aspects de l'activité de l'usine ou du secteur, ou ponctuel, relatif à une dimension spécifique de l'activité.

Quelques filières présentant un intérêt particulier
pour le développement des PMI

Matériaux d'extraction 1/

de la pierre en carrière, concassage, calibrage, taille en carreaux, dalles, extraction, lavage et calibrage du sable, carrières d'argile, extraction, concassage et cuisson du gypse et de la chaux, fabrication de matériaux de construction : brique, tuile, ciment.

Terre cuite

la céramique utilitaire, la céramique décorative

Alimentation

(céréales, oléagineux, produits de l'arboriculture, légumes) jus de fruits, alcools, dérivés du palmier à huile, moulins à nil et à sorgho, farine de manioc, concentré de tomate, pulpe de mangue, amande de cajou, sucre artisanal 2/

Produits d'élevage, d'aviculture et dérivés

viande, lait, tannerie, articles de cuir (sandales, chaussures, sacs)

Bois et dérivés

scieries, menuiseries, parquetteries, vanneries, pirogues et bateaux
caisses de bois (emballages)
charbon de bois, produits en bambou, rotin

Coton/tissu

égrenage, coton-fibre, filature, tissage, imprimerie, confection

Métal

services d'entretien et de réparation, manufacture de petit équipement, ateliers de petite mécanique pour l'agriculture, les transports, les artisanats, les petites industries etc.

1/ Comme l'expliquait M. Seco Bua Baió, Director dos Serviços de Geo-Mines, la politique actuelle du Gouvernement favorise cette orientation : "Dans le cadre de la nouvelle orientation de la politique économique menée en Guinée-Bissau, le Développement de petites unités d'exploitation des matériaux de construction permettra d'une part en multipliant les zones d'exploitation de trouver sur place les produits indispensables aux travaux d'infrastructures indispensables au développement national, et autorisera d'autre part la mise en place de petites unités industrielles dérivées."

2/ Perspectives de développement des agro-industries. A. Sabater de Sabates, ONUDI, December 1987, Rapport.

5. Production populaire ou production industrielle typiquement "villageoise"

5.1 Projets actuels en Guinée-Bissau

Une quarantaine de projets sont en voie de réalisation en Guinée-Bissau, largement liés à la production populaire (en partie aussi à l'artisanat utilitaire et artistique). La production populaire est étroitement liée aux ressources et à l'initiative locale desservant des marchés circonscrits. En général, il s'agit de la création de biens et de services pour la famille, le village ou le marché local. D'après la définition présentée dans le rapport des consultants de l'Architechna, la production populaire est engendrée normalement par les forces productives au niveau du village (ou du quartier urbain) sans intervention directe de l'Etat ou sans investissements d'origine externe (définition d'après l'étude citée ci-dessus). En tout cas, à cause du grand nombre de projets d'assistance en cours, le critère "sans investissements d'origine externe" n'est plus réaliste.

La description des projets choisis pour cette analyse est fondée sur le rapport Architechna, la documentation COOPAC et les informations mises à disposition par la DGI, Département Agro-industries.

Dans le projet d'appui à la production populaire Cajou, San-Domingos, l'on précise les objectifs et les activités de ce projet comme suit :

... mise en place d'une structure d'appui à la production populaire, grâce à l'approvisionnement direct en matériel et grâce à la constitution d'unités autonomes de production qui forment des noyaux de petites industries rurales en Guinée-Bissau. Insérées dans un projet de développement intégré (zone 1), les activités comprennent :

- l'animation dans les villages
- l'augmentation de la production d'huile de palme
- l'amélioration de la production de miel, de cire, de sel, de chaux
- la création d'unités autonomes de production : serrurerie, menuiserie, savon, transport.

Le paiement des matériaux par les paysans se fait souvent en produits, ce qui permet de stimuler d'autres types de production.

Le projet d'appui au développement de la production populaire, Région Tombali, Secteur Catio, a pour objectif de développer les méthodes traditionnelles de production dans les villages. SIDA finance l'assistance technique, l'importation des matières premières et les outils. Le projet a démarré en 1984, à la suite d'une étude sur les besoins des petits artisans.

Le projet vend des matériaux, des outils et des moyens de production dans le secteur Catio, Tomboli. Les principaux groupes cibles sont : les pêcheurs (hommes et femmes), les maçons, les tisserands, les forgerons, les habitants des tabancas, les producteurs d'huile de palme.

L'activité est concentrée sur l'amélioration de la production d'huile de palme. Les investissements dans les villages sont payés en huile de palme. Les améliorations au stade expérimental : presses à cajou, concasseur manuel de noix de palmistes, décortiqueuses de riz, sécheurs solaires, etc.

Démarrage de petites unités indépendantes : 2 boutiques, ateliers de réparation de bicyclettes, démarrage prévu pour fabriquer des seaux, des bois, des bidons, des jarricannes, etc.

Ces projets sont en cours sous la tutelle de la Direction Générale de l'Industrie, Département Agro-industries.

Dans le projet Programme commun d'appui aux artisans de la zone 1, Cacheu, Cautchungo, l'objectif est défini comme suit :

établir des liens entre les diverses actions de technologies appropriées et homogénéiser l'impact de ces actions en milieu rural.

Eléments : équipements, fourniture de matériel, formation, intégration de nouvelles technologies adaptées.

Les matériaux déjà produits par les artisans sont :

- 12 forgerons : presses à huile de palme et de cajou, balances romaines, lampes, casseroles, arrosoirs, seaux, socs de charrue, fonte du bronze et de l'aluminium.
- 32 menuisiers : charrues, charrettes à bras, brouettes, lits, portes, meubles.
- 7 cordonniers : tannage du cuir, chaussures et sacs.

L'autre projet placé sous la tutelle de la DGI est l'Unité de production et d'aide aux artisans (UPAA), Région Cacheu, Secteur : Cacheu, Cautchungo, Caio, Sigo Cautchungo. Ce projet comprend les activités suivantes :

- unités de production de céramique utilitaire (assiettes, tasses, cendriers, objets de poterie) et de carrelage
- unité de tannage de peaux et de travail du cuir
- unité de production de savon
- autres activités - amélioration des techniques de production de l'huile de palme,
- production de chaux.

Les Coopératives COOPAC 1/ organisées sous la tutelle du Secrétariat d'Etat des Anciens Combattants de la Liberté de la Patrie furent créées afin de leur garantir une existence digne et d'assurer l'éducation des orphelins de guerre. Avec un investissement d'à peine plus de 3.000 dollars par coopérateur, il fut possible de créer, de faire fonctionner et de rentabiliser pendant plus de six ans une douzaine d'unités de production (mécanique automobile, électricité et réfrigération, construction civile Cacheu, constructions métalliques, transport du sud, céramique de Pluba, confection de vêtements, tailleurs de Gabu, Ferme agro-industrielle Antula, Ferme de Gâ-Mamudo), plus de 300 emplois furent créés et de nombreux produits et services essentiels purent être fournis aux populations. L'on a calculé que pour produire un chiffre d'affaire rentable, chaque coopérateur avait besoin d'une moyenne de 760 dollars par an d'intrants et de facteurs de production importés.

Ces deux chiffres cités ci-dessus peuvent probablement être considérés typiques pour les besoins en devises étrangères des micro-projets sans calculer les coûts relatifs aux coopérateurs et aux experts étrangers.

En vue des activités d'une quarantaine de projets financés par un grand nombre d'organisations extérieures (en majorité des organisations non-gouvernementales) supervisées par divers organismes nationaux, le Gouvernement a lancé un programme pour coordonner ces programmes d'appui aux initiatives de base (PAIB). Ce projet financé par le PNUD précise les objectifs de coordination et ceux qui se rattachent aux programmes d'appui en général.

"Devant les résultats plutôt mitigés des grands projets de développement mis en oeuvre au prix de lourdes charges financières au lendemain de l'indépendance de la Guinée-Bissau, le Gouvernement a décidé d'encourager davantage les populations de base - notamment celles des régions les plus défavorisées - à apporter une pleine participation au processus de leur propre développement."

Le PNUD a été invité à animer un programme d'appui aux initiatives de base qui permettront au Gouvernement d'associer le plus étroitement possible toutes les structures de coopération et les associations populaires aux objectifs d'un développement participant de base.

Outre le financement d'opérations d'initiative de base, le projet est destiné à mettre en place un système élargi de concertation permanente entre le Gouvernement, les populations de base, les instituts de recherche, les organisations non-gouvernementales et autres sources de financement multilatérales et bilatérales travaillant aux projets de développement de base. A ce titre, le projet est appelé à améliorer la capacité de gestion et de coordination du Gouvernement en matières d'initiatives populaires (coût prévu du projet : 750.000 dollars).

1/ COOPAC - Coopératives des Anciens Combattants

On doit considérer que les organisations et institutions des Nations Unies comme le Fonds des Nations Unies pour le Développement de la Femme (UNIFEM), la FAO, le Fonds des Nations Unies pour les activités en matière de population (FNUAP), la CEE dans le cadre de son programme pour la convention de Lomé III, apportent de petits équipements, des services d'assistance technique, des infrastructures de base et soutiennent la production d'activités rémunératrices par les populations.

Toutes ces actions, actuellement assez dispersées, gagnent en coordination et en complémentarité grâce au projet PNUD qui mettra en place un système national pour le développement de base.

5.2 Evaluation et considération stratégiques

Le rôle des activités populaires en Guinée-Bissau est clair : satisfaire les besoins de la population dans les zones rurales (en partie dans les zones urbaines) au niveau de son pouvoir d'achat actuel, très souvent retournant au troc. Les techniques augmentent la productivité des paysans et des artisans sans les délais provenant d'un trop petit investissement et de l'application d'une technique améliorée. Ces activités sont basées sur des techniques simples, rudimentaires, qu'on peut acquérir en général sans grande difficulté. Le matériel est simple et peut être fourni par de petits ateliers mécaniques. Les intrants importés représentent une partie relativement modeste mais nécessaire de la production. Ces activités fournissent des emplois aux femmes et aux jeunes.

Sans doute, les micro-projets, les produits vendus et les techniques appliquées répondent à la situation actuelle en Guinée-Bissau. Mais la situation actuelle ne correspond pas au potentiel économique du pays. Elle est largement déterminée par la faible monnaie en dévaluation constante, le manque de marché et de compétition, et par l'absence d'un commerce efficace.

La situation changera au cours des années prochaines. Un peso fort, l'entrée (prévue) dans la zone du franc, une meilleure utilisation du potentiel de la pêche, de l'agriculture, la libéralisation du commerce, vont changer l'environnement économique. Certaines activités populaires qui résultent de la situation actuelle peuvent perdre d'un jour à l'autre leur justification économique (leur marché, leur fonction) à la suite de l'augmentation du pouvoir d'achat de la population, de l'activation du commerce, de la création de petites et moyennes entreprises modernes.

Les analyses par filières (Tableau 2) doivent amener à des conclusions à cet effet. Le choix de produits, leurs caractéristiques, le choix des techniques doivent être faits en vue du développement anticipé au cours des prochaines années.

Même avec l'information la plus appropriée on ne peut pas éviter le processus de "création" et de "destruction" dans le développement industriel. Mais on peut s'y préparer et faciliter les transitions d'une technologie à l'autre.

Pour survivre, le facteur institutionnel est important. Les unités de production sont très souvent organisées d'après les principes de coopératives dans les activités populaires aussi bien que dans le secteur des coopératives (12 unités) sous la tutelle du Secrétariat d'Etat des Anciens Combattants de la Liberté de la Patrie. On est en train d'établir des statuts pour ces micro-organisations. Mais le droit guinéen ne connaît pas encore cette forme d'organisation économique. En plus, en raison de problèmes délicats de comptabilité et de gestion, le travail peut devenir difficile, en particulier dans la phase d'expansion ou de modernisation. L'organisation du travail dans une coopérative est certainement plus compliquée que dans une petite entreprise familiale. Il faut donc mettre sur pied des programmes spéciaux de formation de personnel de gestion et de comptabilité (comme il en est en cours, en particulier dans les unités sous la tutelle de la DGI). La coopérative doit être considérée comme l'une des formes d'organisations possibles dans le secteur industriel.

5.3 Viabilité à long terme et protection publique des PMI

La viabilité d'une petite entreprise (rurale ou urbaine) se mesure à divers indices, notamment à son taux de rendement de l'investissement et à son aptitude à financer ses dépenses fixes et variables, à rembourser ses emprunts et à en assurer le service, à réinvestir ses bénéfices et à consolider son capital social. Alors, pour pouvoir contribuer valablement au développement économique, les petites entreprises doivent être viables à terme.

La pression est toujours considérable pour que le Gouvernement subventionne - directement ou indirectement - les coûts de production et assume une certaine protection aux industries naissantes. Ces mesures peuvent être justifiables, même nécessaires à court ou à moyen termes. Mais à long terme, si elles sont maintenues sans les résultats envisagés, ces mesures peuvent certes créer une rentabilité artificielle mais risquent de fausser la compétitivité des entreprises. Les mesures à prendre dans une période transitoire en Guinée-Bissau doivent toujours tenir compte de la viabilité à long terme des unités de production et des filières assistées.

5.4 Nécessités des initiatives

En Guinée-Bissau, on souligne souvent la nécessité de débloquer certaines situations difficiles. Les agents économiques sont souvent incapables d'agir à cause de circonstances qu'ils ne peuvent pas contrôler eux-mêmes. On mentionne, entre autres, la pénurie de devises qui serait un obstacle fondamental qui empêcherait les artisans et les petits entrepreneurs d'avoir accès aux intrants, à des pièces de rechange.

Mais le manque de devises est un signe de maladie, une conséquence de déséquilibres macro-économiques qui doivent tout d'abord être éliminés. C'est l'objectif du redressement structurel. En même temps, les agents économiques, les organes d'appui et de promotion peuvent et doivent faire beaucoup pour améliorer/débloquer la situation dans leurs domaines. La fonction de la promotion industrielle est de créer des moyens et des conditions tant au

niveau micro-économique que macro-économique pour accélérer le déblocage des situations difficiles qui empêchent le développement industriel.

D. SERVICES DE PROMOTION

1. Services directs aux agents économiques

La promotion industrielle doit être conçue premièrement comme un service direct aux agents économiques, aux artisans, aux coopératives, aux entreprises de la petite et moyenne industrie (PMI). La notion de service souligne l'acceptance et l'appréciation des agents économiques comme forces centrales et dynamiques du développement industriel. Les formes de la promotion directe sont les suivantes :

- Conseil Les agents économiques ont besoin de conseils techniques et économiques pour pouvoir résoudre leurs problèmes au niveau de leurs entreprises.
- Assistance Les agents économiques peuvent avoir besoin des services de techniciens, d'économistes, de comptables pour une certaine période de temps - les services fournis peuvent être gratuits ou doivent être complètement ou partiellement remboursés en fonction de la situation économique de l'unité ;
- Formation Les artisans, les entrepreneurs, les ouvriers doivent pouvoir profiter de la possibilité de formation dans des domaines divers.
- Information Les conditions du marché, de l'importation/exportation, les prix, les normes, la loi, etc. changeant, sont en évolution constante ; c'est l'objet de la diffusion de l'information.

Dans un environnement où ces services sont accessibles, les entreprises se développent et répondent positivement aux changements et au défi de la concurrence.

2. Autorisations diverses

Une économie ne peut se développer que dans des conditions bien réglées. Un cadre légal qui soit clair et simple facilite le développement. Dans beaucoup de pays africains, les gouvernements ont créé une immense quantité de règlements qui déterminent les procédés de création d'entreprises, d'enregistrement de commerces, d'autorisations d'exploitation, de construction, d'importation et d'exportation - ceci a bureaucratisé de façon excessive l'économie. D'autre part, le manque de règlements bien définis peut freiner le développement. En Guinée-Bissau la promotion signifie en premier lieu la clarification des règlements qu'il faut appliquer dans des situations diverses, et la création de règlements nouveaux afin d'accélérer et de diversifier le développement industriel. La clarté légale des statuts des entre-

prises publiques et privées, des coopératives, des associations des agents économiques faciliterait l'application de ces formes, leur reconnaissance comme personnalité légale par les Banques, les autorités, les partenaires étrangers. La clarté légale facilite même la coopération et la collaboration des agents économiques entre eux.

3. Régime fiscal

Le régime fiscal gagnera de l'importance en fonction du renforcement du secteur privé dans l'industrie. Le régime fiscal est une considération importante pour les investisseurs étrangers qui cherchent toujours à comparer le régime fiscal d'un pays avec l'autre pour déterminer les avantages relatifs à chacun. La Guinée-Bissau a déjà adopté un code des investissements pour les étrangers mais un code des investissements pour les nationaux n'existe pas encore. Dans le cadre de la promotion industrielle, la création d'une telle législation est à recommander. Un tel code peut encourager les investisseurs. Le Gouvernement pourrait accorder un régime de faveur en particulier aux PME/PMI et aux coopératives en leur fixant entre autres une législation douanière et tarifaire, à condition d'avoir une comptabilité permettant de déterminer des revenus imposables, etc. L'ébauche d'un code des investissements proposé est inclus dans ce rapport (annexe 1). Un tel code des investissements pourrait être soutenu par la création d'un Fonds d'aide et de garantie pour la promotion de la petite industrie.

4. Financement

Dans le cadre du redressement structurel, certaines modifications sont déjà prévues dans le système bancaire de Guinée-Bissau. Dans le cadre de cette restructuration les intérêts des PMI et de l'artisanat doivent faire l'objet d'une attention particulière. Un système bancaire spécialisé dans le financement des PMI et de l'artisanat aurait pour tâche :

- d'assurer des ressources financières et des crédits pour les PMI et l'artisanat ;
- de définir des systèmes d'éligibilité et des conditions bancaires adaptées aux besoins des PMI et des artisans à la fois dans les zones urbaines et rurales ; les conditions doivent en être clairement définies et diffusées ;
- de faire prendre conscience du fait que les petites et moyennes entreprises industrielles et artisanales ne sont souvent pas en mesure de présenter des garanties et sécurités suffisantes pour permettre d'obtenir les crédits nécessaires à l'achat ou au complément de leur équipement ; la mise en place d'un Fonds de Garantie peut être proposée (annexe 1).
- de faire mieux distribuer les services bancaires dans l'ensemble du territoire du pays.

L'importance du crédit pour l'artisan et le petit entrepreneur est bien connue. Le crédit les assiste sur le marché des matières premières, leur permet d'avoir accès à l'équipement, à l'électricité et à travailler dans un atelier (souvent loué) mais permettant de meilleures conditions de travail.

Ces facilités apportées (en partie) par le crédit, en plus de la formation professionnelle et technique, leur permettent une meilleure combinaison des facteurs de production et améliorent la productivité du travail.

5. Infrastructures physiques

Les infrastructures physiques bien conçues sont des instruments efficaces pour la promotion de la petite industrie. L'industrie demande certains types et un niveau minimal d'infrastructure :

- a) physique routes et moyens de transport, énergie, eau, services d'entretien et de réparation,
- b) commercial service de poste et de télégraphe, de banque et de crédit,
- c) humaine main-d'oeuvre qualifiée.

L'Etat peut orienter délibérément les services d'infrastructure de manière à ce qu'ils répondent aux besoins des zones rurales.

Dans plusieurs pays on a essayé d'introduire une forme d'infrastructure intégrée, le domaine industriel aménagé. L'expérience des domaines industriels aménagés ruraux n'a pas été très encourageante jusqu'ici. Ceux qui ont réussi ont été surtout des domaines suburbains.

Dans certains pays, au lieu de domaines aménagés, on a commencé à installer dans les villages offrant un certain potentiel de croissance des "groupes d'ateliers". Les ateliers ainsi groupés sont placés au coeur même du village et doivent abriter des activités de service et des activités artisanales qui répondent aux besoins de cette localité et des villages avoisinants. Les petites unités rurales décrites au chapitre 5.1 semblent indiquer un développement similaire en Guinée-Bissau.

Quant aux entreprises industrielles rurales plus importantes, elles doivent être installées sur de grandes exploitations agricoles ou en pleine campagne quoiqu'à proximité d'une grande route.

6. Structure de la propriété et de la gestion

La structure de la gestion des entreprises industrielles rurales est essentiellement la même que celle de la petite industrie, c'est-à-dire que les fonctions de gestion sont assumées dans la plupart des cas par une seule personne, le patron lui-même.

La mise en place de coopératives est un aspect fort courant des programmes d'industrialisation rurale. Mais il convient de

tenir dûment compte des diverses formes que peuvent prendre ces coopératives :

- rattacher les activités industrielles aux coopératives agricoles déjà établies ;
- organiser des coopératives distinctes et non liées aux coopératives agricoles ;
- organiser verticalement des coopératives pour les industries principales ;
- organiser de petites unités autonomes ne dépassant pas, disons, 50 personnes.

Dans tous les cas, en ce qui concerne la gestion et en raison des problèmes délicats de comptabilité, le travail devient plus difficile que dans une petite entreprise de type familial.

L'une des faiblesses des activités rurales ou individuelles rurales aussi trouvée en Guinée-Bissau, est la part importante que prennent les intermédiaires, ce qui tend à maintenir les salaires et les revenus des producteurs à un niveau peu élevé et à gonfler les prix des produits. La réorganisation des services en faveur des producteurs est souvent obtenue grâce à la création de coopératives de services pour ouvrir aux producteurs l'accès direct des marchés à la fois pour obtenir des matières premières et y écouler leurs produits finis.

7. Formes d'association et d'appui

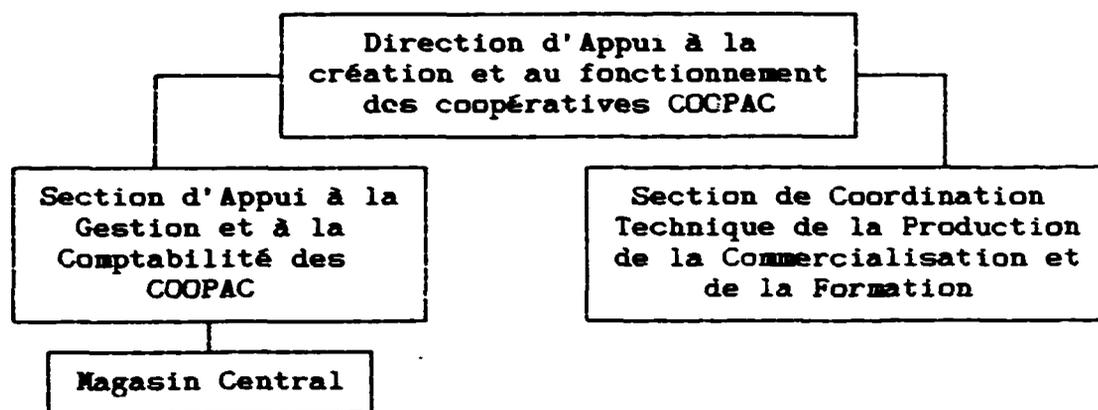
Au Rwanda, on a mis à l'essai une conception d'association artisanale qui mette l'accent sur l'auto-financement, l'auto-gestion, l'auto-formation. Les multiples rencontres inter-artisanales ont permis aux travailleurs une réflexion approfondie et une prise de conscience de l'identité de ces problèmes. Du besoin de se regrouper et d'être reconnus afin de mieux défendre ses droits et d'exprimer ses besoins est née l'association des artisans de Kigali, nommée "Kola".

D'après l'expérience rwandaise, l'appui externe est conçu plutôt comme une présence qualitative souple, sensible à la pratique de la responsabilité des artisans et susceptible d'encourager les initiatives locales créatrices de nouvelles solidarités. Dans cette approche, la tâche d'animation entend favoriser ces processus et ces tendances, bien plus comme dispositif catalyseur que comme instance directrice.

La forme de soutien et d'orientation des Coopératives COOPAC 1/ en Guinée-Bissau constitue un modèle plus centralisé. Les coopératives COOPAC (12 unités existantes) sont soutenues et

1/ Coopératives des Anciens Combattants

orientées comme déjà indiqué ci-dessus sous la tutelle du Secrétariat d'Etat aux Combattants de la Liberté de la Patrie, par une Direction d'Appui dont les structures sont les suivantes :



Dans certains cas, c'est la Direction Générale de l'Industrie (Département agro-industries) qui soutient et coordonne les activités d'unités de production dans les zones rurales et qui mobilise pour la création des unités nouvelles (chapitre 5.1).

8. Chambre de Commerce et d'Industrie

En Guinée-Bissau il n'y a pas de Chambre de Commerce et d'Industrie acceptée comme un établissement public chargé d'assurer la représentation professionnelle des personnes physiques et morales exerçant une activité commerciale ou industrielle.

Un tel organisme pourrait pourtant :

- être consulté par l'administration sur les questions ayant trait à l'industrie,
- exercer un rôle de conseil auprès des personnes exerçant des activités industrielles,
- soumettre aux pouvoirs publics certaines doléances et suggestions des professionnels de l'industrie,
- participer activement aux foires internationales à la prospection des marchés et des partenaires économiques à l'intention des entreprises industrielles, à la promotion de la coopération internationale ;
- participer à la formation professionnelle
- entreprendre toute action tendant à améliorer les techniques et conditions d'exercice des activités commerciales et industrielles, etc. etc.

La création d'une Chambre de Commerce et d'Industrie serait, en premier lieu, dans l'intérêt des PMI Bissau-Guinéennes.

Dans l'Annexe 1, l'activité des chambres de commerce africaines est citée dans le domaine de la création au niveau national d'un Fonds d'aide et de garantie, d'un Fonds pour les pièces de rechange, etc., en partie en coopération avec des institutions étrangères.

E. ELEMENTS D'UN PROGRAMME D'ACTION POUR LA PROMOTION DES PMI

1. Eléments principaux d'un projet industriel

L'économie de la Guinée-Bissau se trouve dans une phase transitoire dans laquelle les conditions ne sont pas propices aux actions coûteuses. Le manque de fonds d'investissements publics, la pénurie de devises, la cure d'amaigrissement du service public imposent la prudence et la modestie dans les propositions de mesures à prendre, en particulier dans le domaine industriel.

De même, le relancement des PMI sera tenté en Guinée-Bissau dans les conditions difficiles mais temporaires du redressement. A moyen et à long termes l'amélioration de la capacité de production autant que l'emploi dans les PMI n'est viable que si un élargissement du marché intérieur au moyen d'un ensemble de mesures monétaires (fiscales, douanières, économiques etc.) reposant, entre autres, sur les incitations à une consommation accrue des biens et des services fournis par les PMI.

Les éléments d'action pour des réalisations industrielles sont les suivantes :

A. Idée de projet

- l'amélioration d'un produit, nouveau matériel, etc.
- savoir-faire - montage d'un dossier technique
- l'entrepreneur-promoteur (industriel, commerçant, agriculteur, artisan, entreprise existante ou à créer)
- main-d'oeuvre qualifiée.

B. Financement

- crédit - devises - lignes de crédit
- fonds de développement pour financer des investissements
- importation des intrants nécessaires à la production, etc.

C. Partenaires étrangers

- une entreprise privée - fournisseur d'équipement importateur de produits à l'étranger, etc.
- assistance technique bilatérale
- assistance fournie par les organisations non-gouvernementales
- organisations internationales (PNUD, ONUDI, etc.)
- Fonds de développement.
- partenaire technique

Est-ce que dans les conditions actuelles les petits entrepreneurs, les artisans, dans les zones rurales de même que dans les zones urbaines ont la capacité d'arranger les éléments A, B, C pour réussir dans les affaires ?

Dans la majorité des cas, la réponse probable est NON. La raison en est que l'infrastructure institutionnelle est largement

non-existante. L'on doit aider les PMI dans la combinaison nécessaire des facteurs de production. A moyen et à long termes l'amélioration de l'infrastructure physique et institutionnelle est d'une nécessité absolue. C'est une préoccupation principale du Gouvernement.

2. La Direction Générale de l'Industrie - un chef de file potentiel de la promotion des PMI

A cause du fait que ces activités promotionnelles concernent l'industrie en premier chef, la Direction Générale de l'Industrie (DGI) sera considérée comme le point de référence principal. Pour remplir sa fonction de promotion, la DGI doit coopérer avec les autres organismes compétants comme le Ministère du Développement Rural, le Ministère du Commerce, du Tourisme et de l'Artisanat, le Ministère des Travaux Publics, la Banque Nationale de la Guinée-Bissau.

La Direction Générale de l'Industrie est actuellement formée de cinq départements, chacun étant dirigé par un Directeur. La DGI représente une capacité importante :

Département de l'Industrie Alimentaire	-	1 ingénieur chimiste 3 ingénieurs techniciens
Département de l'Industrie Mécanique	-	1 ingénieur mécanique 1 ingénieur métallurgiste
Département de la Construction	-	1 ingénieur en textile 1 ingénieur technicien (céramique)
Département d'Artisanat, Promotion d'Industrie et Marketing	-	1 ingénieur techn.-électromécanique
Département d'Assistance Economique, Financière et Administrative	-	1 Economiste 3 comptables
Consultants étrangers		1 gestion, comptabilité, finance 1 comptable 1 économiste industriel 1 technicien admin.

Jusqu'à ce jour la gestion et le contrôle des entreprises publiques ont été mis au centre des préoccupations de la DGI. Les études sur ce secteur ne seront pas terminées avant le milieu de 1988. L'incertitude concernant le futur de ces entreprises, en particulier sur leur structure de gestion et de propriété, limite encore la capacité de la DGI de s'occuper de la promotion des PMI, y compris des entreprises artisanales.

Pourtant, les départements sectoriels de la DGI fonctionnent sur la base d'une perception plus élargie de leur mandat, ce qui comprend déjà autant le secteur public et mixte que le secteur privé, jusqu'ici marginalisé et négligé.

La création au sein de la DGI d'un nouveau service, celui de la Promotion d'Industrie, d'Artisanat et de Marketing, est un autre signe d'une interprétation plus élargie du mandat de la DCI.

Quand même, la question se pose, à savoir dans quelle mesure ces capacités sont-elles absorbées par la planification, la gestion et le contrôle des entreprises publiques ? La disponibilité mise à part, le travail avec le secteur privé, avec les petits et les moyens entrepreneurs, exige une perception nouvelle des problèmes industriels et une autre façon d'agir pour identifier des projets et des entrepreneurs, assister dans la préparation et l'exécution des projets, coopérer avec la Banque Nationale, les bailleurs de fonds, les partenaires étrangers.

Il est important de souligner que la DGI a été déjà engagée dans ces activités au niveau des PMI aussi bien que des mini-réalisations (petites usines artisanales dans les zones rurales). La question se pose quand même de savoir dans quelle mesure et avec quelle efficacité la DGI pourra-t-elle assister les PMI et les industries villageoises dans l'avenir et comment organiser/motiver son travail à cet effet.

3. Un programme d'action pour la Direction Générale de l'Industrie

(i) Identification des besoins, des projets, des entrepreneurs

- par des visites diagnostiques dans les centres urbains et les zones rurales
- par l'étude de divers rapports préparés x/ par les autorités et les consultants étrangers
- par l'analyse des filières
- par l'analyse des besoins et des potentiels des régions/subrégions en coopérant étroitement avec des promoteurs locaux.

(ii) Assistance aux promoteurs

- articulation de leurs problèmes
- préparation des dossiers techniques
- assistance auprès des autorités, des Banques, des partenaires/coopérants étrangers
- fournir des informations techniques et économiques.

x/ Des rapports importants ne sont pas disponibles et en particulier ne sont pas assez exploités.

(iii) Renforcement des institutions de la promotion des PMI

- assister les artisans, les petits et moyens entrepreneurs dans la création de leurs associations, chambre de commerce et d'industrie (de jure encore non-existante en Guinée-Bissau)
- coopération avec la Banque Nationale dans la création de facilités de crédit favorables aux PMI dans les centres urbains aussi bien que dans les zones rurales
- organisation de séminaires et de conférences pour sensibiliser aux problèmes de création d'entreprises nouvelles, de gestion, d'organisation et de financement des petites entreprises industrielles
- diffusion des informations sur les possibilités industrielles en Guinée-Bissau, entre autres, sous forme de fiches de projet,
- promotion de la coopération avec les pays voisins et des autres continents afin d'élargir les possibilités et profiter de l'expérience des autres.

(iv) Coordination - coopération

- créer un groupe consultatif d'organismes de promotion industrielle (DGI, Ministère du Développement Rural, Ministère des Travaux Publics, Ministère du Commerce, de l'Artisanat et du Tourisme, éventuellement Ministère du Plan, pourrait assurer la présidence, la DGI, le secrétariat pour le groupe consultatif).
- préparation de projets pour une session des bailleurs de fonds... par le groupe consultatif.

(v) Organisation d'un séminaire sur la promotion des PMI au début de l'année 1988

Objectif : - élaborer et adopter une conception cohérente de la promotion des PMI en Guinée-Bissau
- se familiariser avec le système de promotion des PMI dans un autre pays africain.

Méthode : - faire le point de la situation actuelle en Guinée-Bissau dans le domaine de la promotion industrielle
- définir des mesures à prendre
- identifier des agents de la promotion des PMI
- faire connaître les institutions, les activités, la législation du pays à visiter, rencontrer les cadres dirigeants et les entrepreneurs/promoteurs du pays-hôte du séminaire ;

Animateurs du séminaire : les cadres dirigeants et les promoteurs industriels en Guinée-Bissau et dans le pays de la tenue du séminaire + experts de l'ONUDI.

Participants : une dizaine de cadres et de promoteurs-entrepreneurs, activistes de la promotion des PMI

Lieu : Bissau et une ville à l'étranger (Dakar ou Douala ou Yaoundé)

Financement : Budget du projet 985/86/006 (formation des cadres et d'autres promoteurs privés comme prévue dans le document de projet) + autres ressources multi- ou bilatérales

Durée : 4 jours à Bissau
8 jours à l'étranger

Documentation: Ce rapport + autres documents bissau-guinéens + documents préparés dans le pays-hôte.

- (vi) Renforcer la capacité de la DGI par formation des cadres en promotion des PMI et de l'industrie villageoise afin d'atteindre l'effet maximum sur un grand nombre de promoteurs et autres agents de chargement dans le processus de l'industrialisation.

Quelques instruments de la promotion
et du développement des PMI

1. Introduction

La promotion des PMI réalisée dans le cadre du redressement structurel doit aussi comprendre les instruments politiques d'incitation à mobiliser et à orienter les investissements des bissau-guinéens dans le secteur industriel. En général, par stimulant (ou obstacle) on entend toute mesure officielle destinée à influencer sur les décisions d'investissement, et augmentant (ou réduisant) le bénéfice de l'investissement potentiel ou modifiant les risques qui s'y rattachent.

Les principaux objectifs des politiques d'incitation à l'investissement peuvent être d'ordre régional, comme une meilleure répartition des activités ou de l'emploi à travers le pays, ou d'ordre industriel, comme l'augmentation des investissements productifs, l'accroissement de la productivité, l'introduction de nouveaux produits ou procédés, la restructuration des entreprises, l'innovation ou le renforcement de l'industrie villageoise.

Les instruments auxquels les pays ont recours dans leur politique d'incitation à l'investissement sont :

- les incitations fiscales ;
- les incitations financières ;
- les incitations non-financières.

En outre, on a fait aussi les distinctions suivantes :

- Distinction entre mesures automatiques et mesures discrétionnaires ;
- Distinction entre mesures à l'intention de l'ensemble des entreprises et mesures à l'intention de certaines catégories d'entre elles (en fonction, par exemple, des secteurs d'activité, des industries villageoises, des PMI) ;
- Distinction entre mesures temporaires et mesures durables ;
- Enfin, distinction entre des mesures dont l'incidence est immédiate (par exemple, réduction du coût d'investissement) et d'autres dont l'effet ne se fait sentir qu'en cours d'opération.

On entend par "Code des Investissements" l'ensemble des conditions offertes aux investisseurs par un pays ou un ensemble de pays.

2. Code des investissements

Dans l'élaboration de leurs codes des investissements, presque tous les pays en développement, y compris la Guinée-Bissau, n'ont surtout envisagé que l'apport de capitaux étran-

gers. 1/ Même si quelques codes des investissements ont tenté de prendre en considération la nécessité d'intéresser les investisseurs locaux, ils ont malheureusement ignoré les petites (et les moyennes) entreprises. L'investissement minimum prescrit est souvent trop élevé et élimine la plupart des petites entreprises.

Le Code des investissements en vigueur dans certains pays africains reconnaît trois groupes de bénéficiaires potentiels conformément aux trois "Régimes d'investissements":

- un régime commun, appelé "Régime A",
- un régime particulier appelé "Régime B", et
- un régime spécial appelé "Régime C" qui peut être accordé aux petites et moyennes entreprises.

Un code propre aux PMI devra privilégier les secteurs suivants :

- entreprises artisanales
- entreprises de production et de transformation oeuvrant en milieu rural
- les coopératives de production de biens
- les petites et moyennes entreprises industrielles (d'après une définition spécifique)
- les entreprises agricoles, d'élevage et de pêche.

La réglementation des changes est un élément de base des garanties offertes aux entreprises bénéficiaires, en particulier dans des pays non dotés d'une monnaie forte et convertible :

- ouverture des comptes en devises auprès des banques nationales ou à l'étranger ;
- cession des devises pour l'importation des matières premières et de tout produit nécessaires au fonctionnement de l'entreprise ;
- les exportations et les services rendus au pays en faveur de l'étranger doivent faire l'objet d'une cession de devises à la Banque Nationale, etc.

Un autre groupe de faveurs représente les exonérations des droits et taxes à l'importation sur :

- le matériel d'installation et d'équipement, y compris les pièces de rechange nécessaires à la production et/ou à la transformation des produits ;
- les matières premières et les produits entrant, en tout ou en partie, dans la composition des produits oeuvrés ou transformés ;

1/ Conselho de Ministros : Decreto no. 25-E/85 :
Regulamenta o novo regime legal do investimento estrangeiro.
Boletim Oficial, Numero 23, 13 de Junho de 1985.

- les matières premières et produits qui, tout en ne constituant pas un outillage et n'entrant pas dans le produit fini, sont détruits ou perdent leurs qualités spécifiques au cours des opérations directes de fabrication ;
- les matières premières et produits destinés au consignement et à l'emballage non-réutilisable des produits oeuvrés ou transformés.

En ce qui concerne les impôts,

- une exonération du paiement de l'impôt sur les bénéfices pendant une période déterminée (la première année étant celle de la première vente ou livraison)
- une exonération des redevances foncières ou des mines pendant une période déterminée.

Les conditions et procédures forment une partie importante du Code des investissements. Très souvent, les procédures administratives et la prise de décision par les autorités exigent beaucoup de temps, au désavantage des petits ou moyens investisseurs en particulier. Pour éviter ces difficultés, le Code devra contenir des modalités pratiques qui le rendent accessible, allègent les formalités administratives et accélèrent les procédures d'approbation des dossiers.

Les Codes des investissements s'adressent normalement aux entreprises naissantes ; il serait souhaitable d'y ajouter une clause favorisant l'extension/modernisation des unités existantes. Encore un autre point, en faveur des petits entrepreneurs : le Code doit être porté à la connaissance des bénéficiaires par des moyens adéquats si on veut utiliser le code comme un des instruments du développement des petites entreprises.

3. Les Fonds de Participation et de Garantie

Les Fonds interviennent exclusivement pour aider à la réalisation de programmes d'investissements industriels et artisanaux.

Le Fonds de participation a pour but de permettre aux petites entreprises d'accéder au crédit bancaire pour financer leurs programmes d'équipement. Ce Fonds intervient par prise de participation temporaire dans le capital des entreprises à créer ou à développer.

Le Fonds de Garantie apporte un aval aux demandes de prêts présentées par les petites entreprises.

4. Fonds de Garantie (Modèle)

(établi en coopération avec une institution étrangère)

Conscientes du fait que les petites et moyennes entreprises industrielles et artisanales ne sont souvent pas en mesure de présenter des garanties et sécurités suffisantes pour l'obtention des crédits nécessaires pour acheter ou compléter leur équipement, la Chambre de Commerce et d'Industrie d'un pays africain

et la Chambre des Métiers d'une grande ville d'Europe ont mis en place un FONDS DE GARANTIE auprès de la Banque de Développement du pays. Ce fonds permettra de couvrir des crédits d'investissement à concurrence d'une somme fixée.

Les crédits octroyés sur cette base servent au financement des investissements agréés par la Chambre de Commerce et d'Industrie du pays en collaboration avec la Chambre des Métiers européenne à la suite des recommandations formulées à partir des visites effectuées dans les entreprises encadrées.

Les conditions d'octroi de ces crédits, la durée d'amortissement et les taux d'intérêt correspondent aux conditions habituelles de la Banque de Développement du pays africain.

Les entreprises recevront le montant intégral des crédits sans aucune déduction ; elles n'auront pas à supporter les frais d'étude de leur dossier à la Banque, et les deux Chambres renonceraient aux commissions d'aval.

Les dossiers comportent obligatoirement une étude succincte de la rentabilisation des équipements et une évaluation circonstanciée des débouchés pour les articles à produire.

Le FONDS est destiné exclusivement aux petites et moyennes entreprises nationales, industrielles ou artisanales. Il couvre uniquement l'achat de biens d'investissement, mais non pas l'augmentation des fonds de roulement ou le financement des travaux de construction.

Le Service de Promotion Industrielle de la Chambre de Commerce et d'Industrie du pays africain aidera les entreprises intéressées à préparer et formuler les dossiers de demande de crédit.

5. Fonds pour les Pièces de Rechange (Modèle)
(établi en coopération avec une institution étrangère)

Les difficultés connues en matière d'approvisionnement en pièces de rechange à l'étranger paralysent trop souvent la production d'une unité de production durant des semaines, voire des mois. Or une machine qui chôme consomme de l'argent, jour après jour.

C'est pour cette raison que la Chambre des Métiers d'une grande ville européenne a créé un FONDS POUR LES PIÈCES DE RECHANGE destiné en exclusivité aux petites et moyennes industries du pays, ressortissantes de la Chambre de Commerce et d'Industrie d'un pays africain.

Le fonctionnement du FONDS est simple : l'entreprise ayant besoin d'une pièce de rechange ou d'un outil spécial dépose une demande justifiée à la Chambre de Commerce et d'Industrie du pays, comportant les spécifications précises de la machine et de la pièce demandée. Les partenaires les achètent aussitôt, au

comptant, chez les fabricants ou les concessionnaires de la marque en question. L'entrepreneur règiera les frais à l'arrivée et après acceptation de la pièce.

En cas d'urgence, la commande sera transmise par téléphone ou télex, et pourrait arriver dans les 48 heures, au prix de frais du frêt avion.

Les deux Chambres entendent rendre service à l'industrie par le gain de temps, mais non faire concurrence au commerce local. Aussi le FONDS ne saurait-il procurer du matériel déjà disponible au pays ou des pièces de voitures particulières par exemple. La valeur de la pièce ne doit pas dépasser une somme fixée.

Le FONDS vise à augmenter la productivité de l'industrie. C'est un service gratuit et les factures originales ne comportent aucune commission ou autre majoration.

Les entreprises bénéficiaires du FONDS s'engagent au respect absolu des dispositions fiscales et douanières en vigueur au pays.

6. La création d'une Chambre de Commerce et d'Industrie

La création d'une Chambre de Commerce et d'Industrie en Guinée-Bissau serait évidemment la condition préalable des activités indiquées ci-dessus sous 4. et 5. En même temps, on pourrait développer d'autres modèles institutionnels, liés par exemple à la Direction Générale de l'Industrie.

Documentation étudiée

Organigramme du Ministère des Ressources Naturelles et de l'Industrie

Departamento de Promoção Industrial, Artesanal e Marketing

Drecreto No. 25-E/85 : Regulamento do novo regime legal do investimento estrangeiro, Boletim Oficial, Numero 23, 13 de Junho 1985

Republica da Guiné-Bissau : Estudo do sector transformador, O. Gonzales Hernandez, A. Roux, ONUDI, 1986

Société de valorisation, d'exploitation et de promotion des matériaux naturels en Guinée-Bissau, Oct. 1987, M. Joseph Turpin

Activités artisanales en Guinée-Bissau - Diagnostic & perspectives, Tomes I, II, Juillet 1987, Architechna (Ministère du Plan)

Documentation COOPAC

Ivan Avena : Les coopératives en Guinée-Bissau, 1987

" " : Panorama des activités COOPAC en Guinée-Bissau, 1986

" " : Projet de production de biens et de services populaires par les Coopératives COOPAC en Guinée-Bissau, 1987.

Restructuration de la production artisanale en Guinée-Bissau et création d'un centre de production artisanale et de formation (CEPAF). Document de projet, Ministère du Commerce, d'Artisanat et du Tourisme, 1987

Rapport de mission préparé dans le cadre d'une assistance technique dans les domaines de la planification et du développement coopératif et de la production populaire artisanale, OIT, Genève, 1986 (Consultants: G.T. Bretones et F.C. Caillon).

Guinea-Bissau, Technical Skills Training (Trilateral Cooperation) Document de projet, September 1987

Perspectives de développement des agro-industries (Dr. Ing. A. Sabater de Sabates), ONUDI, December 1987

Rapport Préliminaire sur le secteur industriel (Bassi-Zampelli) ONUDI, 1987

Le document de projet DU/GBS/86/006

Marchés Tropicaux et Méditerranéens, Février 20, 27, 1987.

Le Courrier, Afrique-Caraïbe-Pacifique-Communauté Européenne,
No 104, Juillet-Août 1987.

Entretiens menés à Bissau

Ministère des Ressources Naturelles et de l'Industrie

M. Carlos Dias	Directeur Général des Services Administratifs et Financiers du Ministère
M. A. Turbardo	Directeur Général de l'Industrie
M. F. de Barros	Chef, Administration
M. Joao Canoso Martinho	Dafa Cabi, Secrétaire Général Bureau d'Etudes et de Planification
M. Eugenia Ampa Djalank	Chef, Div. Ressources Humaines,
M. Victor Arsenio Baldé	Information et Statistiques
M. Menzes	Centre de Technologie Appliquée
M. Seco Bua Baio	Directeur, Div. Géologie et Mines
M. Chalamet	Consultant, Coop. Française
M. Petro Gama	Chef, Département de l'Exploitation Minière à la Direction Générale de la Géologie et des Mines

Direction Générale de l'Industrie

M. Furtado	Directeur Général de l'Industrie
Mme Yvonne Pereira de Costa	Industries, Alimentation
M. Eug. Cassama	Industries, Alimentation
M. Carlos Nhate	Construction, Matériaux de Construction
Mme Theresa d'Albuquerque	Economie et Finance
M. Graiado Senredo	Industries mécaniques
M. Octavio Laurence	Promotion d'Industrie, d'Artisanat et Marketing

Projet: Unité de production et d'aide aux artisans (UPAA),
Cantchungo

Mme Renate Resinger Assistance technique autrichienne

Ministère du Commerce, du Tourisme et de l'Artisanat

M. Timo Lima Gomez	Secrétaire d'Etat, Tourisme et Artisanat
Mme Milanka Lima Gomez	Directrice Générale

Projet: Restructuration de la production artisanale et création
d'un centre de production artisanale et de formation -
CEPAF

Un groupe d'artisans et d'assistants de la Chine

Ministère des Travaux Publics

M. Joseph Turpin	Secrétaire d'Etat Les Chefs de Départements
------------------	--

Secrétariat d'Etat aux Combattants de la Liberté de la Patrie

M. Ivan Avena Chef de la Direction d'Appui aux COOPAC
M. André-Paulo Nhanca Direction d'Appui aux COOPAC
M. Michel Servignat Coop. Hollandaise, COOPAC
 Assistance Gestion des Coopératives

Banque Nationale de la Guinée-Bissau

M. Aquilano Embaló

Chambre de Commerce et d'Industrie (en création)

M. Henrique Rosa Secrétaire Général
M. Carlos Bernardo Vieira Entrepreneur (CABEVI)

USAID Projet : Trilateral Cooperation : USA, Portugal, Guinée-Bissau

M. Joseph Beausoleil Agricultural Development Officer
M. Vancta Sacardondo Project Officer for Trilateral Project

Mission de Coopération et d'Action Culturelle,
Ambassade de France

M. Michel Bergerot Adjoint au Chef de la Mission

Délégation de la Commission des Communautés Européennes

M. Schäffer Conseiller Technique

Programme des Nations Unies pour le Développement

M. Pierre Etienne Ly Représentant Résidant Adjoint
M. Valentin M. Traore, Chargé de Programme

Projet DU/GBS/86/006/11-52

M. Jacques Becker Conseiller Technique Principal
M. Danilo Bassi-Zampelli Expert de l'ONUDI.