



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50<sup>th</sup> 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](mailto:publications@unido.org) for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at [www.unido.org](http://www.unido.org)

mb

06559

Distr. RESTREINTE

UNIDO/ISID.124

30 mai 1975

Original : FRANCAIS

ORGANISATION DES NATIONS UNIES  
POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

ASSISTANCE AU CENTRE NATIONAL DE PROMOTION  
DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES (CNPPME)

Togo

(DE/IOG/13/003)

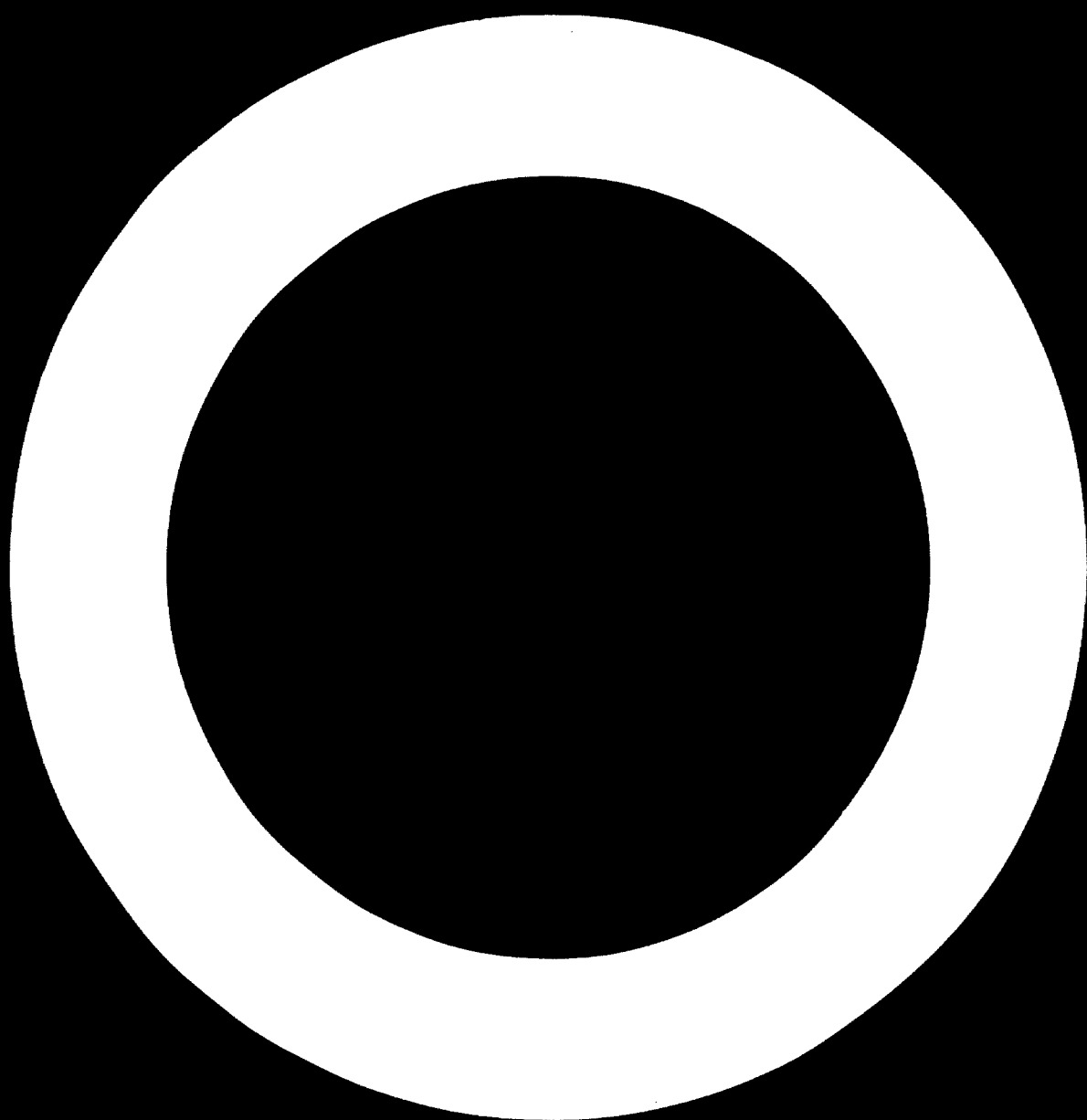
Mission d'évaluation du travail  
des experts de la firme Berenschot-Bosboom

17 au 31 mars 1975

Rapport préparé pour le Gouvernement togolais  
par Louis Sangaré

Représentant de l'Organisation des Nations Unies  
pour le développement industriel,  
agissant en tant qu'Organisation chargée  
de l'exécution pour le compte du  
Programme des Nations Unies pour le développement

e regret that some of the pages in the microfiche copy of this report may not be up to the proper legibility standards even though the best possible copy was used for preparing the master fiche



Le Ministre du Commerce et de l'Industrie du Togo, M. TEVI BEVISSAN, par lettre No. 149 du 21 février 1975, informait officiellement le Représentant Résident du PIUD à Lomé, Mlle. Jacqueline GRANGER, "de l'inefficacité notoire des consultants" de la firme BERENSCHOT-BOSBOOM et "des faux en écriture publique internationale en falsifiant les curriculum vitae de certains membres de l'équipe mise à la disposition du CNPPME".

Considérant que la firme avait trémpé la bonne foi du Gouvernement togolais, le Ministre demandait que:

1. Conformément à l'article 4.05 du contrat 74/12 entre l'ONUDI et Berenschot-Bosboom, tous paiements au contractant soient suspendus à compter de ce jour et ce, jusqu'à nouvel ordre;
2. La mission tripartite d'évaluation sollicitée par le Gouvernement intervienne dans le plus bref délai, en tout état de cause avant le 15 mars 1975 pour:
  - a) constater les faits allégués;
  - b) proposer la résiliation du contrat 74/12 précité;
  - c) faire des recommandations pour l'utilisation des fonds encore disponibles au titre du projet 73/003; et
  - d) faire des propositions quant à l'assistance ultérieure à accorder au CNPPME à l'expiration du projet en cours. "

#### I. Le Briefing du Représentant Résident

Envoyé par l'ONUDI pour évaluer le travail effectué par l'équipe de BERENSCHOT-BOSBOOM et proposer une solution acceptable à la crise ouverte, nous sommes arrivés à Lomé le 17 mars 1975. En tout premier lieu, nous avons été "briefés" par le Représentant Résident, Mlle. J. GRANGER, et son adjoint M. J. KOTTA. Mlle. GRANGER, le Représentant Résident, nous a informé qu'elle a suivi elle-même l'exécution de ce projet. Depuis septembre 1974, précise-t-elle, "se développait une petite atmosphère d'inquiétude" sur la capacité de la firme à réaliser le programme de travail. En novembre 1974, le PIUD a demandé une évaluation du projet.

Mlle. GRANGER a interrogé M. BOCK, le Directeur Général de BERENSCHOT-ROSECOH, ayant présenté lui-même, au cours de sa dernière visite au projet, un rapport détaillé sur l'équipe. Elle-même, dit-elle, n'était pas organisée pour atteindre les objectifs fixés par le contrat. Elle a souligné qu'il n'y avait eu aucune avance sur le projet et qu'elle était obligée de conclure, les parties n'ayant pas livré le quart des prestations. La qualité du service fourni était insuffisante. M. LEVIE, le Chef d'Équipe, a répondu en avançant pour son comportement discursives. Le Représentant Résident a précisé que l'objet essentiel de cette évaluation était de déterminer le travail qui a été réalisé par la firme.

Mlle. GRANGER a informé le Représentant du Gouvernement de mettre fin au contrat de BERENSCHOT-ROSECOH, ce qui était irrévocable. Ce qui importait maintenant, c'était de récupérer le maximum d'argent pour formuler un projet d'assistance au GEMU. Mlle. GRANGER a précisé que le FNUD laissait à l'OCDE la responsabilité entière d'évaluer la performance de la firme dans ce contrat et de décider de l'issue de leurs relations contractuelles. Cependant, dit-elle ajoutée, le FNUD enverrait M. CHAVEZ au cours de la semaine prochaine pour récupérer les fonds non encore dépensés pourraient être utilisés à d'autres fins pour la réaction de l'industrie togolaise.

Il nous avons informé le Représentant Résident que nous commencerions le travail proprement dit de l'évaluation de la firme lorsque M. CHAVEZ serait à Lomé. Nous avons précisé en effet que la présence du Représentant du FNUD à New York était souhaitable afin qu'il se rende compte lui-même des problèmes ayant trait à l'exécution de contrat. Cela pourrait être déterminant pour la suite à donner à l'assistance ultérieure du FNUD au GEMU. Nous avons aussi pensé que M. CHAVEZ, que nous connaissions bien, pourrait nous conseiller judicieusement pour le règlement de ce litige.

Nous avons décidé néanmoins avant l'arrivée de M. CHAVEZ d'avoir tout d'abord une séance de travail avec les représentants du Gouvernement pour recueillir tous leurs griefs contre la firme et de tenir ensuite deux réunions avec les représentants du Gouvernement et les membres de l'équipe BERENSCHOT-ROSECOH pour nous mettre d'accord sur la procédure de

l'évaluation du travail de l'équipe.

II. Point de Vue du Gouvernement Togolais sur le Travail des Experts de FERRO

Dans la soirée du 17 mars 1975, nous avons eu une séance de travail avec les représentants du Gouvernement pour nous informer sur le point de vue du Gouvernement sur le travail des experts de FERRENSCHOT-ROSEBOOM. Assistaient à cette réunion, M. AKPAMA, Directeur Général du CAPPME, M. TOMETY, Représentant de la Direction Générale du Plan, M. LATORTUE, Conseiller Principal de l'ONUDI auprès du CAPPME, et nous-même. Nous nous permettons de reproduire intégralement en annexe une note de synthèse préparée par M. AKPAMA qui reprend les grandes lignes de l'exposé qu'il a fait au cours de cette réunion.

M. AKPAMA a d'abord souligné que le contrat conclu entre l'ONUDI et la firme FERRENSCHOT-ROSEBOOM prévoyait qu'un programme de travail pour la durée du projet serait établi par les consultants de concert avec le Directeur du Centre (paragraphe 2.01/a). Le paragraphe 2.11/a du même contrat précisait que ce programme de travail qui devait figurer dans le rapport préliminaire des experts ne devait être modifié qu'"après accord entre le chef d'équipe du contractant, le Directeur du Centre et son conseiller". Ce programme de travail a été préparé par les consultants et est inclus dans le rapport préliminaire transmis à Vienne le 26 juillet 1974. Il a été contre-signé par le Chef d'équipe, M. LEVIE, par le Conseiller Principal de l'ONUDI auprès du projet, M. LATORTUE, et par M. AKPAMA lui-même. Toujours avec l'accord du Centre, le premier rapport trimestriel des consultants préparé en août 1974 s'est attaché à définir les activités spécifiques concernant l'exécution du programme. Il constitue en fait la modification du premier programme préparé par les consultants. M. AKPAMA a expliqué que ce programme de travail accordait la priorité aux entreprises existantes car, avant de créer d'autres entreprises nouvelles, il fallait d'abord assister celles qui stagnaient. Cette tâche a été "considérée comme but principal" de l'activité des consultants dans le rapport trimestriel présenté par les consultants

REMERQUE.

Il avait été sélectionné les consultants prévoyant des dossiers de prêt pour les entreprises installées sur le domaine industriel afin de leur permettre de constituer un fonds de roulement pour l'approvisionnement en matière premières nécessaires à leur démarrage. Les consultants ont mis dans le même premier rapport trimestriel à la disposition de la préparation des dossiers bancaires sur les emballages diversifiés cartonnage, CIG, à résister sur le domaine.

Priorité a été accordée ensuite au lancement de l'atelier central du domaine industriel, à la préparation du budget de fonctionnement et à l'adoption d'un système de gestion adapté aux usines.

La troisième priorité concernait le crédit des industries nouvelles. L'expert en études industrielles, M. F.W.L., devait préparer des dossiers bancaires de priorité sur (1) l'emballage métallique; (2) la coifferie en bois; (3) le carton; et (4) le caoutchouc; (5) les articles émaillés; (6) les tôles et leurs galvanisés; (7) le sciage et l'étauillage du bois; (8) les moulures métalliques; (9) les produits métalliques; (10) les pâtes alimentaires; (11) le savonnage; (12) les jouets d'enfant; et (13) le papier verre. Afin de satisfaire les conditions de prêt des organismes financiers et de standardiser la présentation des dossiers bancaires, l'expert devait suivre une méthode de classification de ces dossiers, qui d'ailleurs avait été exposée dans le rapport préliminaire. Cette méthodologie devait inclure: (1) l'historique de l'entreprise; (2) les renseignements sur les promoteurs; (3) le procédé de fabrication; (4) l'étude de marché; (5) le coût du projet; (6) le plan de financement; (7) le plan d'amortissement; (8) le plan de mise en route; (9) le bilan et compte d'exploitation des exercices passés; (10) le compte d'exploitation prévisionnel; et (11) un compte de trésorerie prévisionnel (budget de liquidité).

Des unités d'intervention composées d'homologues et de consultants ont été mises en place pour atteindre les objectifs du projet et assurer le perfectionnement des homologues togolais.



Trois unités étaient directement responsables des domaines suivants:

- (1) vulgarisation industrielle et assistance aux entreprises
- (2) études industrielles
- (3) atelier central.

Deux autres unités, l'unité de documentation et d'information industrielle et l'unité de commercialisation et d'études de marché, devaient travailler avec les trois premières unités pour la réalisation des objectifs.

M. AKPANA a indiqué qu'il a laissé toute la latitude aux consultants d'organiser leur travail comme ils l'entendaient et qu'il était à leur disposition pour toutes consultations nécessaires à l'exécution du contrat.

Il ne s'est pas opposé, par exemple, aux propositions des consultants de sous-traiter certaines parties de leur travail:

- (1) deux hommes/mois d'assistance des consultants togolais pour la mise en ordre de la comptabilité des entreprises du domaine;
- (2) deux hommes/mois pour une recherche systématique du marché au Nigéria notamment pour les produits de l'atelier central et l'établissement des contacts avec des fournisseurs de matières premières;
- (3) deux hommes/mois pour rassembler les informations relatives à la préparation des dossiers bancaires en Europe.

M. AKPANA a déclaré que bien qu'il fût conscient que la firme ne respectait pas le contrat en concluant ces contrats de sous-traitance, il a décidé de ne pas s'opposer à ces contrats mais il a souligné qu'il prendrait la liberté en temps voulu d'apprécier le travail qui aurait été fait. M. AKPANA a enfin précisé qu'une échéance avait été établie pour l'exécution de toutes ces activités.

Dès le démarrage du projet, la Direction du C/PME s'est aperçue que les experts n'étaient pas à même d'accomplir les tâches prévues au programme. Elle a ensuite constaté que les travaux accomplis étaient de qualité médiocre. Cependant le Directeur du C/PME a pris la décision d'attendre encore six mois pour évaluer la performance des consultants.

Il a dit que le Gouvernement togolais a demandé l'application du

l'article 2.05 du contrat qui prévoit la suspension définitive de paiements et l'annulation de tous paiements effectués au préalable non seulement parce que le contrat n'est pas exécuté de manière satisfaisante le programme de travail prévu par les trois articles et ne respectait pas les échéances, mais parce que, qu'il avait trahi la bonne foi de l'UNEP et du Gouvernement en procédant à des falsifications sur les cv de certains experts.

Le Directeur Général a déclaré que, lorsque le travail était bien exécuté, le mérite revenait à l'homologue de l'expert. Les homologues étaient entravés dans leur travail par l'inadéquation des experts aux activités de grande et de petite industrie au Ghana. Plusieurs unités ne pouvaient fonctionner parce que les experts, bien qu'incaptes à faire le travail, étaient à l'origine des directives aux homologues. "J'ai donc pris la décision de faire séparer ces unités d'intervention et de distribuer le travail entre experts et homologues" a déclaré le Directeur du CIPPE.

La première indication de l'inadéquation des experts est apparue lors de la préparation des dossiers de prêt destinés aux entreprises installées sur la chaîne industrielle. Ces dossiers avaient pour but d'obtenir du crédit pour l'achat des matières premières afin d'assurer le démarrage de ces industries. La Banque Anglaise de Développement (BAD) devait examiner ces dossiers à son prochain conseil d'administration.

M. AKPANA a demandé aux experts de préparer ces dossiers de prêt le 5 octobre 1974. Il a décidé en même temps pour ne pas perdre du temps d'entreprendre un voyage en Europe, avec le chef d'équipe, M. LEVIE, pour trouver des fournisseurs de matières premières et d'outillages d'atelier central. Pendant une dizaine de jours, M. AKPANA a pu identifier une cinquantaine de fournisseurs en Allemagne et en France alors que M. LEVIE, envoyé en Hollande, n'avait trouvé aucune offre.

À Bonn, le Directeur National du CIPPE a envoyé à M. PLATE, responsable de l'assistance aux entreprises, un telex lui demandant d'envoyer les spécifications du trefilé requis pour la clouterie du domaine afin de placer les commandes pour cette usine. M. PLATE était incapable de fournir ces

renseignements. Renvoyé à Lamé, il a constaté que les dossiers de prêt n'avaient pas été préparés. Le lundi, 14 octobre 1974, il a décidé alors de confier la préparation de deux dossiers aux homologues togolais assistés par M. LATORTUE et de deux autres dossiers seulement aux experts de la firme HERBO en demandant aux deux groupes de déposer leurs dossiers bancaires le vendredi 18 octobre à la Banque. Les consultants de HERNO n'ont pu respecter le délai fixé alors que les homologues togolais présentaient le 17 octobre les deux dossiers bancaires demandés. Le mardi suivant les experts lui ont présenté un dossier. Quand il a voulu l'envoyer à la BTD, ils lui ont demandé de le lire. Il a dû tout refaire, bien que ces consultants aient copié l'approche suivie par les Togolais et M. LATORTUE.

Le service d'assistance aux entreprises n'a pas fonctionné comme il l'espérait. Alors que des entreprises ont besoin d'interventions rapides pour résoudre certains de leurs problèmes, la lenteur des experts a indisposé certains entrepreneurs. Il a fallu deux mois pour préparer le dossier d'agrément de la Société d'Équipement électrique installée sur le domaine. L'assistance aux entreprises a été inefficace par le fait qu'aucun expert n'était familier avec les méthodes de la comptabilité. L'expert en marketing, M. THAL MARSEN, a trouvé quelques marchés. Mais la priorité dans ce domaine était de mettre sur place un système de commercialisation des produits des entreprises du domaine.

L'expert de l'atelier central, M. DE WADÉ, était un contremaître avec une expérience pratique. Il a fait un travail satisfaisant bien qu'il n'ait pu établir un budget de fonctionnement et un plan d'activités de l'atelier parce qu'il n'avait pas d'expérience dans la gestion des ateliers de réparation et d'entretien.

L'expert en études industrielles, M. LEVIE, n'a présenté jusqu'au 18 mars aucun dossier bancaire. Il a préparé des fiches techniques sur la chaux, l'étuvage de bois et le coton hydrophile.

Le service d'information industrielle qui avait un rôle important à jouer a été un échec total. L'expert que la firme HERBO a envoyé, M. EYERGER, était un ingénieur agricole. Il est resté quatre mois. Il

... que nous qu'il n'était pas en mesure de travailler et a demandé à partir.

Il n'a pas voulu la voir ensuite M. PECKS un ingénieur civil, son directeur technique. M. PECKS est arrivé à Iquitos. Il est resté dans la région de Iquitos.

M. ASHMAN a déclaré que le Gouvernement n'avait plus de confiance aux experts de MERRILL-SCHROTT-ROSECOCK, et demandait l'annulation du contrat.

Cependant le Gouvernement continuait à croire, malgré les vicissitudes de ce projet, que l'assistance des Nations Unies était la seule aide désintéressée qui pouvait contribuer à la promotion de l'industrie tchèque. C'est pourquoi le Gouvernement estimait que la collaboration avec le FIDE et l'ONUDI devait continuer dans ce domaine mais sur des bases nouvelles.

Le Gouvernement tchèque affirmait que dans le nouveau document de projet les intérêts des experts avaient été réduits à 40% des coûts du projet. 60% des dépenses devaient être affectées à la formation et 30% à l'équipement. A la fin de la réunion, nous avons informé M. ASHMAN que l'évaluation préliminaire de ce projet s'achèverait dès l'arrivée de M. CHEVETZ, car, bien que M. CHEVETZ ne soit pas responsable du règlement des relations contractuelles entre les firmes MERRO et l'ONUDI, nous avons estimé qu'il devait assister aux discussions afin de pouvoir recueillir les informations nécessaires à la formulation d'un projet d'assistance répondant aux besoins de CENEB.

### III. Attention au Contenu d'une Procédure

Avant l'arrivée de M. CHEVETZ, nous avons tenu deux réunions avec les experts de MERRO et les représentants du Gouvernement afin de nous mettre d'accord sur une procédure d'évaluation qui puisse satisfaire les deux parties. Les réunions précédentes avec le Représentant Résident et avec les représentants du Gouvernement nous avaient permis de mieux comprendre la nature du problème. Aussi avons-nous proposé de diviser l'évaluation du travail des experts de MERRILL-SCHROTT-ROSECOCK en deux phases:

L'évaluation technique évaluerait la performance du travail des experts sur le terrain du programme de travail préparé par les experts en collaboration avec le Directeur National et le Conseiller de l'ONUDI auprès du C.P.P.E. Nous avons expliqué que le programme de travail était partie intégrante du contrat. Sa réalisation dans les délais impartis constituait l'exécution du contrat passé entre l'ONUDI et UNIO. Le programme de travail était contenu dans le rapport préliminaire en date de juillet 1974. Il avait été repris dans le premier rapport trimestriel, en date d'août 1974. Tous ces deux documents avaient reçu l'approbation du Centre. Le deuxième rapport trimestriel n'a pas été approuvé par le Directeur du C.P.P.E. comme l'exigeait le contrat. De ce fait, nous ne réviserions pas en considération le programme de travail qui y était inclu.

Nous avons expliqué que nous examinerions le travail de la firme unité par unité. Il serait demandé aux experts si telle ou telle activité décrite dans le programme de travail avait été effectuée dans les délais indiqués. La qualité de travail serait examinée. Pour compléter cet examen critique, nous avons demandé à chaque expert de nous préparer du 18 au 24 mars un rapport d'activités effectuées dans le cadre de son unité, les raisons des retards ou de non-réalisation du programme. Nous avons demandé aux experts de joindre à ces rapports de synthèse les documents de support préparés au moment de l'exécution des travaux montrant comment le travail avait été réalisé. Nous avons informé les deux parties qu'après l'évaluation technique, nous établirions un programme de visites des entreprises pour constater ce qui avait été fait et discuter avec les entrepreneurs qui ont reçu l'assistance des experts.

La deuxième phase de l'évaluation aurait trait à l'examen des raisons non techniques qui pourraient expliquer pourquoi le travail n'avait pas été fait ou avait été effectué avec retard, ou encore pourquoi la qualité du travail n'avait pas été satisfaisante. Une séance serait consacrée à cette évaluation non technique.

Ces faits, comme nous l'avons expliqué, devraient avoir une relation avec l'exécution du projet.

Le Gouvernement exprimerait son point de vue sur la fraude.

Cette évaluation de technique permettrait de se rendre compte pourquoi la collaboration n'a pu continuer entre les experts BERBO et la Direction du CEFPE.

D'autre part, les experts pourraient préciser les faits imputés à M. LAFORTUE.

Par la suite, nous avons demandé aux experts de BERBO, en particulier à leur représentant, M. HEYDERICKX, venu de Lagos, à M. AKPANA et à M. LAFORTUE de nous remettre un exposé écrit sur les facteurs non techniques qui ont pu influencer sur le travail de la firme BERBO. Les parties concernées pouvaient aussi répondre aux accusations qui leur étaient reprochées. Ces déclarations sont annexées au rapport.

M. CHAVEZ est arrivé à Léon le 22 mars. Nous l'avons mis au courant de la méthode de travail que nous avions adoptée et qui avait été acceptée par toutes les parties.

Le lundi 24 mars, nous avons commencé le travail de l'évaluation à 9 heures.

IV. L'Evaluation Technique de Travail des Experts de BERBO

Nous ne reviendrons pas sur les détails des discussions qui ont eu lieu lors de l'examen point par point des activités des experts. Les compte-rendus de ces trois séances sont annexés au rapport.

Dans le chapitre suivant, nous décrirons le programme de travail de chaque expert tel qu'il avait été précisé dans le rapport préliminaire en date du 26 juillet 1974 et modifié dans le premier rapport trimestriel en date du 29 août 1974.

A la lumière des discussions qui ont eu lieu au cours des trois séances précitées et qui mettent en évidence la performance médiocre des consultants et à l'examen des rapports d'activités que les experts nous ont remis, nous indiquerons quelles activités ont été réalisées dans le

programme de travail en précisant leur délai d'exécution. Nous donnons notre appréciation sur la qualité de l'assistance rendue. Les insuffisances des experts seront soulignées.

A. Unité d'Etudes Industrielles, S. LEVIE

Programme: L'expert devait effectuer un minimum de 15 études de viabilité pour des usines de petite taille dans des secteurs d'activités à choisir d'un commun accord avec la Direction du CMIIE. Des dossiers bancables devaient être préparés pour les projets dont l'étude de viabilité aurait été concluante dans le but d'obtenir du crédit pour les promoteurs travaillés déjà identifiés. L'expert devait ensuite mettre au point des études détaillées de pré-investissement pour une dizaine de petites usines au minimum en vue de leur création. Cette étude devait porter sur le choix de l'équipement, des matières premières et leurs devis estimatifs, le plan préliminaire des bâtiments, la description des processus de production et la liste du personnel nécessaire ainsi qu'un budget estimatif et un plan financier. Ces industries devaient être installées par priorité dans le domaine industriel de Lomé.

Le rapport préliminaire avait dressé en conséquence une liste d'idées-projets qui devaient être objet d'études de viabilité, de bancabilité et de pré-investissement. Les projets non viables devaient être éliminés. Cette liste incluait: (1) les articles métalliques; (2) les emballages plastiques; (3) les emballages métalliques; (4) les articles émaillés; (5) les tôles et soux émaillés; (6) le séchage et l'étuvage du bois; (7) les meubles métalliques; (8) les produits textiles; (9) les pâtes alimentaires; (10) la savonnerie; (11) les jouets d'enfant; et (12) le papier verre.

Une priorité devait être accordée aux projets d'emballages métalliques, à la caisserie en bois, en carton et en plastic.

Une méthodologie avait été définie dans le même document pour la préparation des dossiers bancables. Les dossiers bancables, selon la détermination des critères utilisés par les banques togolaises, comme

M. ALINE l'avait expliqué, devant inclure l'historique de l'entreprise, des renseignements sur les entre-rendus, la description des procédés de fabrication, l'état du marché, l'estimation du coût du projet, le plan de financement, le plan d'amortissement, le plan de mise en œuvre, le bilan et le compte d'exploitation des exercices précédents sur les deux années précédentes, le compte prévisionnel d'exploitation et un compte de trésorerie prévisionnel.

L'expert devait enfin analyser la situation de quelques secteurs industriels prioritaires devant bénéficier des recommandations et de l'action d'assistance du C.N.I.E. - agro-industrie, industrie du meuble, fournitures de bâtiments, industrie de transformation des métaux.

En plus du C.N.I.E.E, sociologiste en études industrielles dont la durée d'affectation au projet était de 18 mois, le contractant devait fournir en outre pour un total de 20 mois de travail - selon les besoins - des consultants dans des domaines spécifiques qui avaient déjà été identifiés. Le contrat inclut une liste de consultants éventuels pour ces interventions de courte durée:

- M. H.M. BRUGGEMAN, technologie des plastiques
- M. J. KEAYER, industries du bois
- M. J.C. VOLLEB, technologie des plastiques
- M. G.L. TILIC, M.L. DE FLELLIUTTAZ GOSCHMANT, industries alimentaires
- M. E. GILSON, construction industrielle
- M. CORNELIS H. VAN DIJK, sociologiste en financement industriel
- DR. A.P.G. POYCE, Directeur.

Performance de l'expert: M. LEVIE a présenté, en pleine séance d'évaluation, le 18 mars 1975, quatre "dossiers bancables" ayant trait: (1) à la chaux grasse vive; (2) au coton hydrophile; (3) au séchage de bois; et (4) aux brosses et balais.

Observations générales sur le travail de M. LEVIE: Les remarques générales à faire sur cette liste de projets sont les suivantes:

1. A l'exception du projet de séchage de bois, ces projets ne sont pas inclus dans la liste de projets qui avaient été approuvés



par la Direction du CNPME. Pourtant certains projets qui figuraient sur cette liste présentaient une importance prioritaire du fait qu'ils intéressaient déjà des promoteurs locaux. C'est le cas des projets des articles métalliques et des vêtements alimentaires. Le promoteur de ce dernier projet avait déjà reçu le matériel industriel pour son usine.

2. M. LEVIE n'a pas présenté des études préliminaires qui justifient pourquoi telle étude a été éliminée au profit de telle autre. En aucun moment, le Centre n'a été informé de ces travaux. Les dossiers présentés par M. LEVIE ne sont pas des projets bancables, car ils ne respectent pas les critères de bancabilité des institutions financières togolaises. Aucune information n'est donnée par exemple sur les promoteurs. Or, une banque ne peut financer un projet que lorsqu'elle connaît la personnalité du promoteur qui se propose de faire démarrer ce projet.
3. Le travail de l'expert en études industrielles a accusé un retard considérable. Arrivé à Lomé le 16 mai 1974, l'expert n'avait fourni au Centre avant le 18 mars 1975 que trois fiches techniques qui donnent quelques informations grossières sur les importations des produits industriels faisant l'objet d'études et indiquent les actions que l'expert se propose de prendre pour réaliser ces études. Il va sans dire que ces fiches techniques n'ont aucun intérêt pour le CNPME. Ce n'est que le 18 mars que M. LEVIE a présenté en plénière de travail quatre études de viabilité. Nous verrons à l'étude de ces projets qu'ils contiennent des fautes techniques graves qui mettent en cause leur rentabilité. L'expert devait pendant les huit mois qui restaient préparer onze autres études de viabilité, une dizaine d'études de bancabilité et de pré-investissement. Il apparaît que cet expert n'a même pas accompli le dixième de son programme de travail.
4. M. LEVIE n'était pas un expert en études industrielles. Les études qu'il a effectuées le montrent amplement. Malgré cela, il n'a jamais fait appel aux consultants prévus dans le document

... 11 ... référé voyager en Europe pour recueillir les informations techniques.

Cement liés sur les "Ciments blancs"

Les renseignements sur les autres classes touchées sont les suivants:

Ciment hydrophile - Il s'agit d'écarter l'établissement d'une usine de ciment hydrophile en Tunisie sur un investissement de 200 tonnes. Le seuil de rentabilité minimum de l'usine est estimé à 170 tonnes. Les critiques majeures concernent l'étude de marché et le calcul de la rentabilité du projet.

1. Alors que le plus grand importateur de coton hydrophile ne vend que 11 tonnes par an (artisans officiels), l'expert propose de le multiplier par 200 tonnes. Son estimation est basée sur le fait que les revendeuses du Grand Marché sur un total de 25 ont indiqué qu'elles vendraient annuellement 40 tonnes de coton importé franc placement. L'expert précise que les autres 22 revendeuses se sont obstinées de lui fournir la moindre information sur leurs affaires. L'expert conclut que le marché tunisien absorbe chaque année 200 tonnes. Il est inutile d'indiquer ici que cette extrapolation basée n'obéit à aucune loi statistique. L'expert ajoute que le coton hydrophile est un produit volumineux qui pèse 30 à 40 kg le m<sup>3</sup>. Cela revient à dire que les revendeuses du Grand Marché vendent chaque année 5000 m<sup>3</sup> de coton. Cela paraît bien invraisemblable et présente des problèmes sérieux d'entreposage.
2. Le résultat net de l'exploitation est estimé à 12.440.900 CFA. Mais l'expert craint de soustraire de ce résultat moyen d'exploitation qu'il considère net, les annuités des prêts qui se chiffrent en moyenne à 54.060.000 CFA. L'expert a prétendu pendant les discussions que l'on pourrait utiliser les fonds d'amortissements pour payer les banques. Cela aboutirait inéluctablement à créer de grandes difficultés financières à cette entreprise qui démarre et à compromettre le renouvellement de son matériel d'autant plus que l'expert estime la durée

l'amentissement des diverses sections. Les banques exigent d'ailleurs que l'on suive un schéma suggéré par la liste des investissements pour les entreprises qui se proposent d'exporter une partie de leur production. En conclusion, ce projet n'est pas viable dans sa présentation actuelle. Le marché a été surestimé et la rentabilité du projet n'est pas démontrée. Le projet ne respecte pas les critères de bancabilité des institutions financières de la place.

Chaux grasse vive - Les mêmes insuffisances et erreurs signalées dans l'étude du projet du ciment ondurophile sont réitérées dans l'étude du projet de la chaux grasse vive. Cette étude semble contenir en outre une erreur de calcul qui pourrait compromettre la rentabilité de ce projet.

1. L'expert propose une usine qui produirait 6000 tonnes de chaux vive alors que le marché togolais absorbe annuellement seulement 600 tonnes. Il suggère que le surplus de la production, 5400 tonnes, soit exporté dans les pays environnants. Cela dit, l'expert donne très peu d'informations sur la production de la chaux dans les pays où il se propose d'exporter le surplus de la production. Il projette l'exportation de 2000 tonnes au Ghana tout en indiquant que le Ghana a un projet de production de la chaux.

Ce projet ne pourrait être financé par les banques togolaises qui exigent comme nous avons déjà indiqué, que pour les industries qui doivent exporter une partie de leur production, le dossier de bancabilité suive un schéma spécial qui garantit le marché extérieur.

2. Une faute technique a été signalée au cours de l'évaluation technique à la page 6 sur le combustible. L'expert affirme qu'il faut 10.000 calories pour le traitement d'un kg de chaux et qu'un litre de fuel lourd correspond à 9500 calories. Il évalue à 35 Frs. le litre de fuel. Il propose au même temps le prix d'exportation d'un kg de chaux à 20 Frs.

et en raison de la rareté de la vente, ne peut couvrir à peine le coût de combustible.

3. Pour la machine à vapeur et le matériel, le prix de revient de 31.230 Frs. la première année, de 31.230 Frs. la deuxième année et de 25.750 Frs. la troisième année. Le prix de revient se fonde sur le prix de vente des articles (prix de la masse totale de la production de l'usine) et sur les frais de transport et de fret au prix de revient, il dépasse de loin le prix d'importation de l'étranger.
4. Le coût de l'exploitation prévisionnel n'inclut pas le remboursement de la dette contractée. Il inclut seulement l'intérêt sur la dette. Ce projet ne peut être considéré comme réalisable.

Séchage de bois - Le projet de séchage de bois vise à sécher artificiellement un volume de 2700 m<sup>3</sup> de bois.

Si l'on ne prend en considération que le coût d'exploitation prévisionnel des capacités de remboursement de la dette, et pas seulement les intérêts financiers sur le principal, soit approximativement 10.695.300 Frs. CFA annuellement, et l'impôt sur le chiffre d'affaires, soit 1.620.000 Frs. CFA, on s'aperçoit que le résultat net par exploitation, 3.845.300 Frs. CFA, n'arrive pas à couvrir ces frais financiers.

Brosses et balais - Ce projet de fabrication de 17.000 articles de brosses et de balais réalisera à peine 500.000 Frs. CFA de profit par an. C'est plutôt un projet artisanal qu'industriel.

En résumé, nous ne ferons que résumer ce que nous avons déclaré pendant la séance d'évaluation. L'expert n'a pas respecté les critères de bancabilité proposés par les institutions bancaires du Togo. Ces études ne peuvent être considérées comme des dossiers bancaires.

L'expert n'a pas tenu compte du remboursement des annuités des

dettes contractées et de l'inflét sur le chiffre d'affaires. Cela est en cause la rentabilité des projets étudiés. L'expert a accusé un retard considérable. Il a à peine réalisé un dixième de son programme de travail.

### 1. Unité d'Assistance aux Entreprises

L'unité d'assistance aux entreprises devait accorder la priorité aux six entreprises installées sur le domaine industriel, à savoir:

1. la Cartonnerie-Imprimerie Générale du Lorain - CIGB
2. la Société de Meniseric et d'Annullement du Togo - SMAT
3. l'Équipement Électrique qui produit des reglettes, supports de câbles
4. ABOHIS-BOITEX qui fait de la fabrication et des confections diverses
5. manufactures d'articles métalliques (clouterie), LAMETAL
6. Nouvelle Société de Remontage de Pneus, l'OSOREP

Le programme de travail contenu dans le rapport préliminaire prévoyait:

- a. le démarrage de la production régulière de ces entreprises, entravé par "le manque des matières premières et l'insuffisance des moyens financiers" comme l'expliquaient les experts à la page 14 du rapport préliminaire;
- b. la recherche des fournisseurs de matières premières;
- c. la réorganisation des méthodes de gestion - gestion financière, introduction du calcul du prix de revient;
- d. la description des tâches afin d'améliorer l'efficacité de ces entreprises dans leur système de production;
- e. l'introduction d'un système pour le calcul du prix de revient et la préparation d'un budget de fonctionnement; et
- f. la planification de leur production et la gestion de leurs stocks.

Observations générales sur le travail de l'unité: Les observations générales que l'on peut faire sur l'exécution de ce programme

d'assistance sont les suivantes:

1. Les experts ont estimé que la préparation des dossiers de prêt qui devaient permettre aux entreprises d'obtenir du financement pour l'achat des matières premières, n'était pas en accord avec leurs programmes de travail. Ils ont soutenu que le programme de travail leur demandant de préparer le plan de financement des entreprises du domaine n'indiquait pas la recherche de financement. En fait, ils ont déclaré dans leur rapport préliminaire que le démarrage des entreprises du domaine est freiné par le manque de matières premières et l'insuffisance de moyens financiers.
2. Il semble, au contraire, que les consultants n'ont pu préparer ces dossiers de prêt avec que la préparation de ces dossiers nécessitait un véritable savoir en matière de comptabilité des entreprises. Or, l'équipe ne comprenait pas d'expert familiarisé avec les méthodes de comptabilité des entreprises. Ils ont consulté cette tâche à des "consultants togolais". Mais les étudiants qu'ils ont employés n'avaient pas l'expérience requise pour analyser correctement la situation de telle ou telle entreprise. Cela explique le retard considérable qui a été accusé lors l'assistance aux entreprises. Comme l'a bien dit M. PLATE, "on ne peut démarrer sans argent".
3. Le Directeur de CIPME a dû faire appel à M. HATOTUE et aux homologues de Centre pour préparer les dossiers de prêt des entreprises du domaine afin de leur permettre de constituer un fonds de roulement pour l'approvisionnement en matières premières nécessaires à leur démarrage.
4. Cette absence d'approche systématique quant à l'assistance aux entreprises a causé des effets négatifs sur certaines entreprises, en particulier la CIGB. Cette entreprise avait pu s'assurer la clientèle des gros consommateurs de carton au Togo. Cependant, n'ayant pu satisfaire ces clients en temps voulu, parce qu'elle ne disposait pas de matières premières par manque de disponibilités financières, elle a perdu ces clients qui ont

référé s'approvisionner à partir du Libéria. La recherche de débouchés pour la CIGB devait être accompagnée de la recherche de finance pour le démarrage de la production.

5. L'expert en assistance aux entreprises, M. LITTE, a reconnu au cours des séances d'évaluation technique qu'il a assisté en fait trois entreprises seulement sur les six entreprises prévues au programme.

Commentaires sur l'Exécution du Programme d'Assistance aux Entreprises  
Cartonnerie (CIGB) - L'objectif principal de l'assistance à la CIGB était d'aider à assurer le démarrage de cette entreprise (production expérimentale en premier lieu), en réglant le problème d'approvisionnement des matières premières et en trouvant des débouchés pour les boîtes de carton qui seraient fabriquées, ensuite d'élaborer le budget d'exploitation de l'entreprise et d'améliorer la gestion de l'entreprise - gestion des stocks, introduction d'un système de calcul de prix de revient pré-établis et "détermination du profil d'un gestionnaire".

L'entreprise n'a pu faire démarrer dans les délais prévus la fabrication de boîtes en carton faute de moyens de financement. Les experts n'ont pas compris que l'assistance à la CIGB devait avoir comme priorité la préparation des dossiers de prêt. La production expérimentale a débuté avec un mois de retard. Le dossier de prêt de la CIGB a été préparé avec retard par les experts et présenté à la Banque Togolaise du Commerce et de l'Industrie sur demande expresse de M. AKPANA. Cependant, la Banque a écrit à l'entrepreneur pour lui signifier que le dossier contenait certaines incohérences comptables. Les experts ont identifié un fournisseur ghanéen en plaques de carton et ont conseillé à l'entrepreneur de s'approvisionner à partir du Ghana, car la consommation de l'entreprise ne justifiait pas l'importation à partir d'Europe. Ils ont introduit le calcul du prix de revient dès le démarrage de la production expérimentale et ont mis au point un système de gestion des stocks ainsi qu'un système comptable de l'entreprise. Ils n'ont pas

déterminé "Le profil du gestionnaire". Exception faite de la gestion des stocks, tous ces travaux ont accusé un retard d'un à deux mois. L'entrepreneur qui a été interviewé a cependant exprimé sa satisfaction des services d'assistance fournis par les experts.

Menuiserie (SMT) - L'assistance à la SMT devait consister à:

- faire un plan de financement pour la moussé destinée à la fabrication de tables, lits, etc.;
- préparer le budget d'exploitation de l'entreprise; et
- améliorer la rentabilité et la qualité, notamment par la standardisation des produits de la menuiserie et par l'introduction de la production en série.

Les experts ont ainsi préparé un plan de financement pour la moussé ni prévu le dossier de prêt prévisionnel de l'entreprise. Le dossier de prêt a été réalisé par les homologues du Centre. Cependant, en ce qui concerne le département de menuiserie, les experts ont pu trouver un marché d'environ de 30 millions de CFA en faveur de l'entreprise. Grâce à cette importante commande, les consultants ont mis au point de nouveaux dessins de meubles plus adaptés à la production en masse et ont organisé la production en série au sein de ce département. L'amélioration du produit fabriqué a été en outre mise grâce à la standardisation et la spécialisation des ouvriers. L'entrepreneur que nous avons interrogé était satisfait des services que les experts avaient fournis à son entreprise.

Clauderie (MABOM) - En ce qui concerne le programme de travail pour cette entreprise, les experts devaient:

- établir la comptabilité générale;
- calculer les prix de revient des clous; et
- faire un devis estimatif pour l'année suivante.

Les consultants ont mis en ordre la comptabilité de cette entreprise et préparé un dossier de prêt pour l'achat de matières premières. Ils ont procédé à la recherche de fournisseurs de fils



d'acier. Ils accusent la direction du CEMPE d'avoir refusé de passer l'accord avec un fournisseur qui avait le plus cher les machines chères. L'entreprise se heurte au manque de matières premières pour accroître sa production. Les experts ont effectué le calcul des prix de revient des produits. L'étude de marché qui a été faite permet d'obtenir une augmentation considérable de la production de cette usine. L'entreprise produit actuellement 120 tonnes de produits alors que la valeur du marché togolais pour les produits de l'entreprise est de 500 tonnes. Les représentants de l'usine ont exprimé leur satisfaction du travail fourni par les experts.

Requiem électrique - Les objectifs du programme d'assistance des experts de PERESCHOT-POCHON étaient les suivants:

- amélioration des méthodes de production existantes;
- mise en place d'une comptabilité et
- implantation du nouvel atelier.

Les experts n'ont pu mettre en place un système de comptabilité dans cette entreprise parce que l'entrepreneur a refusé de collaborer avec eux. Cependant, les experts auraient dû assister l'entrepreneur dans l'utilisation plus grande de son matériel et de son personnel afin d'accroître la production de l'entreprise. S'ils avaient compris ce qui concerne l'assistance aux entreprises, leur tâche en tout premier lieu était de gagner la confiance de l'entrepreneur et que, pour cela, ils devaient assister l'entrepreneur à résoudre ses problèmes les plus urgents, mise en route des machines, leur dépannage, etc., il est presque certain que l'entrepreneur aurait collaboré avec eux pour la mise en ordre de la comptabilité et le calcul du prix de revient. L'assistance des experts a été insignifiante pour cette entreprise.

ADONIS-POINE - Les experts devaient assister cette entreprise dans l'étude de marché des tissus et des autres articles de l'entreprise et préparer le budget d'exploitation et le plan de financement. Les experts n'ont pas effectué l'étude de marché. L'entrepreneur ne

s'est pas intéressé aux autres services des experts.

La conclusion sur l'unité "Assistance aux Entreprises" les experts ont réellement fourni de l'assistance à trois entreprises sur les dix prévues au programme de travail. Si leur assistance dans ces trois entreprises a été effective dans le domaine de la production de vente, de l'organisation de la production lorsqu'il y avait un besoin suffisant, ils n'ont pas réalisé, même au niveau de ces trois entreprises où ils ont passé la plus grande partie de leur temps, une attention de crédit bancaire pour l'acquisition des matières premières et la confiance préalable pour déclencher le processus d'assistance aux entreprises. L'absence d'un bon comptable industriel au sein de l'équipe a retardé la réalisation des travaux prévus dans ces entreprises. Les experts n'ont pas aussi compris que la plupart des chefs de petites et moyennes entreprises ne sont pas prêts à livrer leur comptabilité de prime abord à des consultations extérieures bénévoles. Si les experts avaient pu rendre des services pratiques à ces entreprises, utilisation ou réparation d'une machine, ouverture de débouchés, cela leur aurait permis de gagner la confiance entière de l'entrepreneur et de porter une assistance intégrée à ces entreprises.

Plus estimes que ce programme d'assistance a été réalisé à peine de moitié.

### C. Unité Atelier Central

Le programme de travail de l'atelier: Le programme de travail de l'Atelier Central incluait

1. le lancement de l'Atelier Central -- en procédant:
  - a. à l'implantation des machines et à l'achat des matières premières et des outils nécessaires à la fabrication des petit types et des pièces de rechange,
  - b. à la formation du personnel, et
  - c. aux études du coût de démarrage;
2. l'extension des activités de l'atelier dans le domaine

- de l'entretien. L'expert devait accourir au préalable des machines ou éléments nécessaires à l'exécution des travaux;
3. l'extension des activités de l'atelier dans le domaine de la production des prototypes;
  4. l'étude de marché des prototypes sélectionnés par M. LARESE, qui avait été consultant au CNPPME avant l'arrivée des experts - silos, cuves, mobiliers métalliques, appareils de transport, diables, charrettes, équipement agricole, mobilier de jardin;
  5. gestion de l'atelier - préparation du budget de fonctionnement et mise en place d'un système de gestion de l'atelier, détermination de la politique des prix des services et articles de l'atelier; et
  6. installation, réparation et entretien des équipements industriels installés par les industriels togolais sur le domaine industriel.

La performance de l'experts: L'expert, M. DE WAEN, est arrivé le 16 mai 1974. Son unité est celle qui a le mieux fonctionné. Alors que tous les autres unités avaient réduit lors de la préparation du premier rapport trimestriel au mois d'août leur programme de travail contenu dans le rapport préliminaire du mois de juillet 1974, cette unité a maintenu le programme préparé au mois de juillet et a accompli approximativement les 80% des activités prévues à ce programme de travail. L'atelier central a démarré ses activités le 12 septembre au lieu du 19 août 1974. Ce retard était dû au mauvais état des machines entreposées pendant longtemps, au manque de certains outils et aux longs procédés administratifs requis pour la passation des commandes. Le personnel a été recruté et formé sur le tas. Il comprend des dessinateurs, des tourneurs-fraiseurs et des mécaniciens. L'atelier a mis au point le dessin de certains prototypes et a entrepris la fabrication des prototypes suivants: charrette à bras, balance, palan de 2 tonnes. D'autres prototypes étaient en cours de fabrication: arbre pour scie circulaire, chariot monorail de 2

tannes, se beau, etc.

L'expert a effectué les interventions auprès des entreprises situées aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur du domaine industriel en matière de l'installation et de la réparation des équipements. L'Unité Atelier Control a installé les machines de la conteneur et a assisté à la mise en marche de ces machines. Elle a fabriqué la mitrailleuse de la conteneur pour que celle-ci puisse fabriquer de petites boîtes de carton. Elle a réparé une des vanes de la machine à vapeur pour éviter l'arrêt de fonctionnement de cette machine en attendant l'arrivée des pièces détachées commandées en Norvège. A l'extérieur du domaine industriel, l'Unité a fabriqué des pièces de rechange pour les trains BATA, BOGA, CIMAC, TOCOGAZ et pour plusieurs autres entreprises. Elle a installé et mis en marche un appareil pour la stérilisation du jus de fruit. L'expert a mis au point un système administratif pour l'atelier: fiche de travail, bon de sortie de magasin, fiche étude de devis, bon de travail, fiche d'enregistrement de l'essai.

Cependant l'expert n'a pas préparé le budget d'équipement et le budget de fonctionnement de l'atelier et les comptes d'exploitation prévisionnels. Il n'a préparé que les dépenses d'exploitation sans l'élaboration des recettes prévisionnelles.

Cette défaillance est due aux faits suivants:

1. L'expert en études de marché n'a pas effectué les études de marché des prototypes.
2. N'ayant pas eu suffisamment d'expérience en matière de gestion des ateliers de réparation et d'entretien, l'expert de l'Unité Atelier Control n'a pu élaborer un plan d'activités à court, à moyen et à long terme de l'atelier.

C'est pour les mêmes raisons qu'il n'a préparé ni un budget de fonctionnement ni un plan de trésorerie. Tout cela indique que l'expert n'était pas à même d'estimer les prix de revient prévisionnels des prototypes. L'étude de marché de ces prototypes exigeait que l'on connaisse, ne serait-ce qu'approximativement, la "fourchette des

prix de revient".

Nous suggérons que l'ONUDI recrute immédiatement pour une période de 3 mois un consultant pour effectuer ces activités non accomplies afin d'assainir la gestion de l'atelier.

Malgré cette déficience grave, nous estimons que l'expert a accompli à peu près les 80% des activités contenues dans son programme de travail.

#### D. Unité Commercialisation et Etudes de Marché

Cette unité devait effectuer les tâches suivantes:

1. Assistance dans le domaine de la commercialisation des produits des entreprises établies sur le domaine industriel;
2. Etudes de marché faisant partie des études des dossiers bancaires de nouveaux projets - emballage métallique, matière plastique, carton, papier;
3. Recherche de marché pour les prototypes mis au point par l'atelier central et des autres services de l'atelier;
4. Recherche des fournisseurs de matières premières pour les usines du domaine industriel.

L'expert, M. THAL LARSEN, est arrivé au Togo le 6 août 1974.

En examinant le travail accompli par les trois premières unités, nous avons aussi passé en revue les activités de cette unité. Nous allons présenter ici un aperçu général des travaux accomplis par cette unité.

Dans le domaine de l'assistance à la commercialisation des produits des industries installées sur le domaine, l'expert a trouvé des débouchés très importants pour la SMT, une commande de l'ordre de 30 millions de CFA placée par la Raffinerie de pétrole en construction non loin du domaine industriel. Cette commande vise à fournir des meubles à 140 techniciens, spécialistes et ingénieurs étrangers qui seront employés par la Raffinerie. L'expert a assisté effectivement la

tannes, asc beau, etc.

L'expert a effectué des interventions auprès des entreprises situées aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur du domaine industriel en matière de l'installation et de la répartition des équipements. L'Unité Atelier Central a installé des machines de la cartonnerie et a assisté à la mise en marche de ces machines. Elle a adapté la mitrailleuse de la cartonnerie pour que celle-ci puisse fabriquer de petites boîtes en carton. Elle a réparé une des roues de la machine à meuler pour éviter l'arrêt de fonctionnement de cette machine en attendant l'arrivée des pièces détachées commandées en Norvège. A l'extérieur du domaine industriel, l'Unité a fabriqué des pièces de rechange pour les usines BATA, BOLA, CINAO, TOGOGAZ et pour plusieurs autres entreprises. Elle a installé et mis en marche un appareil pour la stérilisation du jus de fruit. L'expert a mis au point un système administratif pour l'atelier: fiche de travail, bon de sortie de magasin, fiche étude de devis, bon de travail, fiche d'enregistrement de dessin.

Cependant l'expert n'a pas préparé le budget d'équipement et le budget de fonctionnement de l'atelier et les comptes d'exploitation prévisionnels. Il n'a préparé que les dépenses d'exploitation sans l'élaboration des recettes prévisionnelles.

Cette défaillance est due aux faits suivants:

1. L'expert en études de marché n'a pas effectué les études de marché des prototypes.
2. N'ayant pas eu suffisamment d'expérience en matière de gestion des ateliers de réparation et d'entretien, l'expert de l'Unité Atelier Central n'a pu élaborer un plan d'activités à court, à moyen et à long terme de l'atelier.

C'est pour les mêmes raisons qu'il n'a préparé ni un budget de fonctionnement ni un plan de trésorerie. Tout cela indique que l'expert n'était pas à même d'estimer les prix de revient prévisionnels des prototypes. L'étude de marché de ces prototypes exigeait que l'on connaisse, ne serait-ce qu'approximativement, la "fourchette des

prix de revient".

Nous suggérons que l'ONUDI recrute immédiatement pour une période de 3 mois un consultant pour effectuer ces activités non accomplies afin d'assainir la gestion de l'atelier.

Malgré cette déficience grave, nous estimons que l'expert a accompli à peu près les 80% des activités contenues dans son programme de travail.

#### D. Unité Commercialisation et Etudes de Marché

Cette unité devait effectuer les tâches suivantes:

1. Assistance dans le domaine de la commercialisation des produits des entreprises établies sur le domaine industriel;
2. Etudes de marché faisant partie des études des dossiers bancaires de nouveaux projets - emballage métallique, matière plastique, carton, papier;
3. Recherche de marché pour les prototypes mis au point par l'atelier central et des autres services de l'atelier;
4. Recherche des fournisseurs de matières premières pour les usines du domaine industriel.

L'expert, M. THAL LARSEN, est arrivé au Togo le 6 août 1974.

En examinant le travail accompli par les trois premières unités, nous avons aussi passé en revue les activités de cette unité. Nous allons présenter ici un aperçu général des travaux accomplis par cette unité.

Dans le domaine de l'assistance à la commercialisation des produits des industries installées sur le domaine, l'expert a trouvé des débouchés très importants pour la SPAT, une commande de l'ordre de 30 millions de CFA placée par la Raffinerie de pétrole en construction non loin du domaine industriel. Cette commande vise à fournir des meubles à 140 techniciens, spécialistes et ingénieurs étrangers qui seront employés par la Raffinerie. L'expert a assisté effectivement la

CIGR à trouver des clients pour les boîtes en carton enulés. Cependant cette entreprise a perdu ce marché n'ayant pu produire à temps pour satisfaire les besoins immédiats de ces entreprises.

L'expert a visité la même entreprise à vendre 50.000 cahiers fabriqués au début de l'année 1974 avec un bénéfice appréciable.

En ce qui concerne les études de marché, ces études ont déjà été commentées lors de l'examen des quatre "dossiers honorables" préparés par H. LUVIE. Nous faisons ici les observations suivantes: nous sommes d'accord que les statistiques d'usinières ne sont pas suffisantes pour déterminer la demande effective dans un pays tel que le Togo. Cependant les études de marché présentées dans les "dossiers honorables" ne reposent sur aucune réalité locale. A notre avis, l'étude de marché dans ces pays doit avoir pour but de prouver qu'il existe un marché suffisant garanti pour justifier le démarrage des projets industriels. La détermination de ce marché suffisant garanti, soit par des statistiques d'usinières, soit encore par une estimation raisonnable basée sur l'analyse approfondie de la structure de consommation, peut s'accompagner d'une étude sur le marché latent, mais potentiel, que l'installation de l'usine est à même de faire développer. Cependant le projet industriel doit s'appuyer sur un marché suffisant garanti et non sur une extrapolation dangereuse qui peut entraîner l'échec de ces projets. Signalons cependant que les études de marché contenues dans les dossiers de prêt de NATURAL et de la CIGR respectent cette approche prudente.

L'assistance commerciale à l'atelier central devait comporter deux volets: d'une part, étude de marché pour les prototypes mis au point par l'atelier, et d'autre part promotion des services de réparation de l'atelier.

L'expert n'a pas effectué les études de marché destinées à justifier la fabrication des prototypes. Il a visité une vingtaine d'entreprises pour trouver des clients pour l'atelier. Mais la plupart des entreprises visitées étaient des concurrents qui étaient à même de rendre les mêmes services que l'atelier. La procédure



suivie n'était pas appropriée.

L'expert a procédé à une recherche systématique des matières premières pour le cartonnerie aussi bien pour le carton lisse que le carton ondulé. Il a recueilli des informations complètes portant sur l'adresse des fournisseurs et le coût du carton rendu à Lomé.

Bien qu'il n'ait pas accompli le programme de travail préparé en août 1974 et que ces études de marché contenues dans les dossiers bancables de projets nouveaux ne soient pas acceptables du point de vue bancabilité, l'expert a fait une promotion de vente effective pour la SNAT et la CIGB. Il a assisté trois entreprises sur les six entreprises prévues au programme de travail.

#### E. Unité Documentation et Information Industrielle

Cette unité n'a pas été évaluée. L'expert envoyé au Togo n'a pu faire le travail de documentation et d'information industrielle. Il a reconnu avec probité qu'il n'avait ni la formation ni l'expérience pour accomplir les tâches que la firme lui avait confiées. Il était un ingénieur agronome. Il a demandé à repartir quatre mois après son arrivée le 22 juillet 1974.

En résumé, sur ce chapitre d'évaluation technique du travail des consultants de MERDO, on peut dire ceci:

1. L'unité d'études industrielles confiée à M. LEVIE a été inefficace. Alors que l'expert devait préparer quinze études de viabilité et de dossiers bancables et dix études de pré-investissement, il n'a élaboré que quatre "dossiers bancables" qui ne respectent guère les critères de bancabilité au Togo. De ces quatre projets, seul un projet était prévu dans le programme de travail. Nous avons déjà indiqué que les dossiers présentés par M. LEVIE contenaient des fautes techniques graves qui mettaient en cause la viabilité de ces projets. Finalement, l'expert n'a pas fait appel aux consultants spécifiques dont la liste était incluse dans le contrat.

2. L'unité d'assistance aux entreprises est intervenue dans trois entreprises sur six. L'approche de travail n'était pas adaptée aux réalités togolaises en ce sens que les consultants n'ont pas compris que le premier travail d'assistance à ces entreprises était de leur trouver du crédit bancaire pour l'achat des matières premières. L'assistance fournie à ces trois entreprises n'est pas satisfaisante car beaucoup de problèmes restent encore non résolus.
3. L'expert de l'unité d'étude de marché et de commercialisation avait une bonne conception de la promotion de vente; il n'est intervenu cependant que dans trois entreprises sur six. Par ailleurs, il n'a pas pu effectuer des études de marché satisfaisantes pour le Togo.
4. L'unité Atelier Central a fait un travail effectif. L'expert n'a cependant pas effectué tout son programme car il n'avait pas grande expérience dans le domaine de la gestion d'un atelier central et dans le domaine de l'organisation du travail d'un atelier.
5. L'unité de documentation et d'information industrielle n'a pas démarré car les experts envoyés n'étaient pas qualifiés pour ce type de travail.

L'observation capitale à signaler ici est que les consultants BERBO n'ont commencé à travailler effectivement au CIPPME qu'à partir du 15 août et qu'ils n'ont pas accompli le programme de travail couvrant la période du 16 août au 25 novembre 1974.

#### V. L'Evaluation Non Technique

La séance de travail de mercredi 26 mars 1975 a mis en évidence les raisons profondes qui expliquent pourquoi les consultants BERBO n'ont pu effectuer effectivement leur travail.

1. La première raison, à notre avis, est que les experts n'étaient pas adaptés aux tâches de promotion des industries autochtones dans un pays en voie de développement.

a. Le programme de travail préparé par M. LEVIE, chef d'équipe, était très optimiste. L'expert semblait ne pas réaliser la nature de travail de la promotion des industries autochtones dans un pays en voie de développement. M. PLATE a déclaré qu'il ignorait le degré d'inorganisation au sein des entreprises. M. AKPAMA et M. L. TORTUE, constatant le retard des consultants dans l'exécution du programme ont demandé avec insistance au chef d'équipe de ne pas s'occuper des problèmes de formation des entrepreneurs et de contact avec les institutions bancaires, qu'il avait à cœur d'inclure aussi dans le programme de travail des experts.

b. L'équipe fournie par la firme ENRBO n'incluait aucun expert familiarisé avec les méthodes de comptabilité industrielle et commerciale alors que la comptabilité de toutes les entreprises à assister était insuffisante et inorganisée. Le retard accusé dès le départ par l'équipe a été dû à cette carence grave. Les dossiers de prêt n'ont pas été préparés et les dossiers bancaires ont été mal faits.

c. L'inadaptation des experts à leurs tâches était due au fait qu'ils n'avaient pas suffisamment d'expérience pour accomplir effectivement leur travail. M. LEVIE, par exemple, n'était pas un expert en études industrielles. Il n'a jamais eu d'expérience dans la préparation des études de viabilité et de pré-investissement de projets industriels spécifiques. Son cv indique seulement qu'il a élaboré des programmes de développement industriel général dans le domaine de la petite industrie. M. PLATE était un ingénieur mécanicien, spécialisé dans les aspects techniques des problèmes de production: méthodes de production, système d'entretien de machines. Mais il n'était pas familiarisé avec les méthodes d'assistance aux entreprises autochtones dans un pays en voie de développement. Il n'a pas compris par exemple que le processus d'assistance aux entreprises togolaises déjà établies sur le domaine devait commencer par la

recherche de financement, ce qui nécessitait au préalable la mise en ordre de la comptabilité et la réorganisation des dossiers de profit.

2. Le deuxième raisonnement explique pourquoi les experts de BERBO n'ont pas pu travailler à un rythme satisfaisant et résidé dans le manque de communication entre l'équipe, le projet et la contrepartie nationale.

a. Bien sûr, la description de travail de M. LITORTUE lui demandait en tant que Conseiller Principal auprès du projet, "d'établir des relations de collaboration entre l'équipe fournie... et le personnel du C.P.P.M.E.". Il était également demandé au chef d'équipe de BERBO au paragraphe 2.09 du contrat "de coopérer avec le Président et l'Assistant Président du FEUD, le Directeur du Centre et son conseiller principal nommé par l'OCALI, pour tout ce qui a trait à l'exécution du contrat". Cela n'a pas été fait de part et d'autre pour les raisons suivantes: M. LEVIE était très jaloux de son rôle de chef d'équipe. Dès le départ, au lieu d'exploiter l'expérience de M. LITORTUE au Togo pour réussir, il a vu en lui l'individu qui allait s'ingérer dans le travail de l'équipe. M. LITORTUE a donc pris la décision d'attendre que l'équipe lui demande de jouer ce rôle de liaison entre le C.P.P.M.E. et la firme contractante.

b. Le comité de direction ainsi que les unités d'intervention ont cessé d'exister parce que la direction du C.P.P.M.E. et les homologues du Centre se sont rendus compte dès le mois d'août que les experts de BERBO n'étaient pas adaptés au travail de promotion de l'entreprise industrielle africaine. La direction du C.P.P.M.E. était désespérée sur le manque de familiarité des experts avec les techniques de promotion de l'entreprise autochtone.

Les homologues avaient une formation solide et produisaient un travail de qualité meilleure et éprouvaient du ressentiment à travailler avec des experts qui ne leur apportaient rien.

Cependant l'homologue M. OYTOSSI Ganjoo, âgé de 35 ans, diplômé d'une Ecole Supérieure de Textile et docteur en gestion dans le domaine du marketing, a continué à travailler avec M. TRAL LARSEN jusqu'au mois de mars 1975. M. ANEGHEVI, âgé de 32 ans, qui devait travailler avec M. LEVIE, a un diplôme d'ingénieur en chimie, textile, de Roubaix et un diplôme d'A, titulé à l'Administration des Entreprises de la Faculté des Sciences et Technique de Lille. Il a quatre ans d'expérience de travail avec le CIPPME. Les dossiers honorables qu'il a préparés sont de très bonne qualité. M. KINDE a aussi un diplôme d'ingénieur textile à l'Institut Technique de Roubaix et a fait un stage d'un an au Centre d'Etudes Financières, Economiques et Bancaires de Paris. Il travaille depuis quatre ans avec le CIPPME dans le domaine de l'assistance aux entreprises. M. A. MEYER, chef du Service Documentation et Information Industrielles, a fait des études de marketing; il a une licence et une maîtrise ès lettres et possède un certificat d'enseignement d'anglais. Il travaille depuis deux ans au CIPPME.

On peut comprendre aussi pourquoi M. LATORTUE a pris la partie de ne pas collaborer, et je dirais de ne pas se compromettre avec les consultants BERBO. Il aurait été critiqué justement si les experts de BERBO avaient maîtrisé leur domaine d'activité. Il a présagé l'issue finale de ces relations contractuelles entre l'OTUDI et BERBO.

3. Il y a eu une trop grande confiance en la formule de sous-traitance. La section substantive a estimé que les experts proposés par la firme ne devaient être soumis à une évaluation aussi rigoureuse que les experts individuels parce que ces experts pouvaient bénéficier à tout moment de l'appui logistique de la firme contractante. Or, il semble que la firme, ayant présenté une offre peu élevée, ne pouvait recruter des experts hautement qualifiés qui auraient exigé en contrepartie des salaires qu'elle ne pourrait payer sans faire des pertes. Elle n'a par ailleurs utilisé sur le terrain aucun des consultants spécifiques mentionnés dans le contrat. Il apparaît clair que la

firme BERBO vis à la disposition du CFPME des experts "de seconde main". M. HEYDERICKX a déclaré-il que la firme BERBO aurait pu "intervenir efficacement au Togo vis à un coût élevé". Cette attitude de la firme est en contradiction avec les clauses du contrat. Le paragraphe 2.12 du contrat stipule en effet que "le contractant garantit la haute qualité technique des services qui seront fournis et les travaux qui seront exécutés".

C'est sur toutes ces raisons que nous avons approuvé la décision du Gouvernement togolais d'annuler le contrat. M. HEYDERICKX déclarait également à Mlle. GALLAGER, le Représentant Résident, que sa firme s'arrêterait cette fois-ci ce contrat afin "d'éviter des pertes d'argent de part et d'autre". Ces sommes d'avis avec le Représentant Résident sur cette mauvaise utilisation des fonds du PNUD doit être arrêtée pour permettre le financement d'un projet ultérieur d'assistance au CFPME. Le Gouvernement togolais a accordé une priorité à l'action du CFPME en réglant à temps sa contribution financière et en mettant à la disposition du projet des homologues qualifiés et des bureaux confortables. Le Gouvernement togolais insiste sur le recrutement des experts compétents. L'OUADI doit tout mettre en oeuvre pour satisfaire les besoins du CFPME dans ce domaine.

**VI. Suggestion pour un Règlement Financier entre l'OUADI et BERBO**

Il y a deux façons de parvenir à un règlement financier avec la firme BERBO (OT-BOSEBOON): soit par recours à un règlement d'arbitrage, soit par l'application par les deux parties des clauses du contrat prévues en la matière.

On pourrait amener la firme devant la cour d'arbitrage pour avoir falsifié les cv des experts. C'est la solution préconisée par le Gouvernement togolais. Le but de cette poursuite judiciaire serait de déclarer le contrat passé entre BERBO et l'OUADI nul et non venu pour actions frauduleuses et de récupérer la totalité des sommes versées à la firme nonobstant les prestations fournies.

La deuxième solution consiste en l'application pure et simple des clauses du contrat en cas de suspension définitive de paiements - ce qui revient à annuler le contrat.

Le contrat prévoit au paragraphe 4.05 que l'ONUDI se réserve le droit de suspendre tout paiement au contractant ou, sur la base d'éléments dont elle aurait pu rendre connaissance après coup, d'annuler en tout ou en partie toute autorisation de paiement émise au préalable, dans la mesure jugée nécessaire à la protection des intérêts de l'ONUDI (ou du PNUD) dans les cas suivants:

1. au cas où le contractant n'exécuterait pas les travaux prévus au contrat ou ne les exécuterait pas à un rythme satisfaisant;
2. au cas où le contractant n'exécuterait pas les travaux de manière satisfaisante et ne prendrait pas les mesures nécessaires pour redresser la situation;
3. au cas où le contractant ne communiquerait pas à l'ONUDI, dans les délais prévus, les rapports mentionnés au paragraphe 2.11.

Il est précisé en outre que la suspension de tout paiement n'affectera pas l'obligation du contractant de continuer ses travaux comme prévus au présent contrat et qu'en aucun cas, un paiement effectué par l'ONUDI ne pourra être interprété comme valant l'approbation pure et simple par l'ONUDI des travaux exécutés par le contractant à la date du paiement.

En vertu du paragraphe 2.09 du contrat, il avait été confié au Représentant Résident du PNUD à Lomé, au Directeur du Centre et à son Conseiller Principal, la responsabilité au nom de l'ONUDI "de contrôler à tout moment l'état d'avancement des travaux effectués aux termes du présent contrat". C'est dans en exécution de leurs tâches que le Représentant Résident, le Directeur du Centre et le Conseiller Principal de l'ONUDI ont constaté au nom de l'ONUDI que le programme de travail prévu au paragraphe 2.01/a du contrat n'était pas exécuté avec satisfaction et à rythme satisfaisant. Parallèlement, le Ministre du Commerce et de l'Industrie du Togo, dans une lettre datée du 21 février 1975, a demandé l'application de l'article 4.05, c'est-à-dire la suspension des paiements

Le contractant. Le Ministre technique du FNUD, M. BOU KINQUE, le Représentant Résident, M. GRÉGET, et le chef de la Section pour l'Afrique, M. LAÏCH, après avoir étudié la situation, ont proposé que la suspension des paiements des honoraires par le Gouvernement soit **ontérinée**. Une mission d'évaluation de l'ONUDI a été demandée par le Gouvernement et le FNUD pour "rendre connaissance après coup" des faits allégués. Cette mission a constaté que le contractant n'exécutait pas les travaux prévus au contrat. M. LEVIE a reconnu qu'il n'a pas respecté la liste de projets qu'il devait étudier et qu'il n'a pas eu l'approbation préalable du Centre pour les trois projets qu'il a étudiés - le coton hydrophile, la chaux vive, et brasses et balais. Cette mission s'est rendu compte du retard des consultants dans l'exécution de leur programme dû à leur inaptitude au travail de production de l'entreprise autochtone dans un pays sous-développé. La mission a mis en évidence la qualité médiocre du travail accompli et qui concerne particulièrement les "dossiers bancaires" et les défaillances dans l'assistance préconisée par la firme. Elle a constaté qu'aucun travail n'a été effectué par l'Unité de Documentation et d'Information Industrielle. La mission a indiqué que le dernier rapport des contractants datait du mois de novembre 1974 et que le programme de travail contenu dans ce rapport n'avait été approuvé ni par le Directeur du Centre ni par le Conseiller Principal. C'est pour toutes ces raisons que nous avons proposé l'annulation du contrat, effective à partir du 21 février 1975, date officielle de la demande du Gouvernement togolais d'arrêter les paiements à la firme. Dans notre télégramme du 1er avril 1975, nous avons proposé que le contrat soit suspendu à partir du 26 novembre 1974, date à laquelle le premier programme de travail de six mois aurait dû être réalisé. Nous estimons à présent que la date du 21 février 1975 est plus conforme à l'application du contrat parce que le Conseiller Principal de l'ONUDI et le Directeur du Centre auraient dû demander l'annulation du contrat dès le 26 novembre 1974 lorsqu'ils ont constaté que le programme de travail n'avait pas été exécuté à un rythme satisfaisant. L'évaluation de l'ONUDI pouvait intervenir après coup pour constater les faits allégués. C'est ce qui a été fait en fin de compte, mais après quelques hésitations. Nous ne



Nous pouvons suggérer cependant que le contrat soit applicable jusqu'à la date du 12 avril, parce que les trois chefs d'entreprise que nous avons interviewés et les seuls trois entrepreneurs qui ont réellement été assistés par les experts ont tous admis que les experts avaient cessé d'assister leur entreprise de puis un mois, c'est-à-dire aux environs du 24 février, après la demande officielle d'annulation du contrat par le Gouvernement, alors que le contrat stipule que les contractants doivent continuer à travailler même en cas de suspension de tout paiement.

En cas de rupture de contrat, le contrat stipule que les intérêts de l'ONUDI et du FNUD doivent être protégés. Cela signifie que dans la mesure du possible, la firme contractante doit être rémunérée selon les prestations qu'elle a fournies. Les paiements doivent être proportionnels aux services fournis.

Nous sommes enclin à penser que les sommes déjà versées à la firme contractante, selon les modalités de paiement prévues au paragraphe 4.04 du contrat, ne sont pas proportionnelles aux activités accomplies. L'évaluation a montré, en effet, que les experts n'ont pas travaillé à un rythme satisfaisant, de ce fait, que leurs rémunérations mensuelles excédaient les prix des services qu'ils ont rendus au CNPPME. A moins de rechercher l'avis d'un expert compétent de la place, il est difficile d'apprécier le coût des divers services que la firme a fournis au CNPPME. Cela est vrai notamment pour les experts suivants:

- l'expert de l'atelier central, M. DE WAER
- l'expert, spécialiste de l'assistance aux entreprises, H. PLATE
- l'expert, spécialiste des études de marché et de la commercialisation, M. THAL LARSEN.

Leurs prestations ne peuvent être mesurées qu'avec difficulté.

C'est pour cela que nous proposons que les prestations de service de M. DE WAER, responsable de l'Unité Atelier Central, de M. THAL LARSEN, responsable de l'Unité Assistance aux Entreprises, soient rémunérées sur la base des mois de travail qu'ils ont fournis au CNPPME depuis leur arrivée au Togo jusqu'à la date du 21 février 1975 - date de l'annulation

officielle du contrat. En ce qui concerne la rémunération des services rendus par M. LEVIE, nous suggérons une autre méthode de calcul. Nous pressions que les services de M. LEVIE soient payés au prorata du nombre d'études de viabilité, de bancabilité et de pré-investissement qu'il a effectués pour les missions suivantes :

1. Le contrat avait stipulé explicitement que le contractant effectuerait un minimum de 15 études de viabilité, pré-projet des dossiers bancaires sur les projets dont la rentabilité aurait été établie et effectuerait au moins 10 études de pré-investissement pendant la durée du contrat. M. LEVIE n'a effectué qu'une seule étude de viabilité qui avait fait l'objet d'une recommandation favorable avec le Centre - le projet de séchage de bois. Il a fait à peine le dixième de son programme de travail, c'est-à-dire deux mois de travail à plein temps.
2. M. LEVIE ou la firme n'a pas fait appel aux consultants sectoriels à qui devaient être confiés des missions de courte durée dont les noms et les spécialisations sont précisés au paragraphe 2.03/b du contrat. Pourtant l'appel à certains de ces consultants sectoriels était non seulement requis mais urgent. Un ingénieur togolais avait déjà reçu son équipement industriel pour la fabrication des pâtes alimentaires, projet prévu dans la liste des projets à étudier. Aucun des deux experts en industries alimentaires, M. ENO ou M. DE BIENHARTRE COYLANDT, n'a été envoyé au Togo pour aider à l'implantation de l'usine. Il en est de même pour l'expert en technologie des plastiques qui n'est pas venu alors que l'usine de plastique est en construction. Pendant ce temps la firme passait des contrats de sous-traitance suivants :
  - deux mois de travail au siège de BERENSCHOT-BOEBOOM pour rassembler des informations techniques sur les outils agricoles de surcroît européens. Cela devrait être considéré d'ailleurs comme un service de support logistique fourni par le siège;
  - deux mois de travail pour mettre en ordre la comptabilité des entreprises du domaine industriel. Ce travail a été confié à des

étudiants togolais en comptabilité. Ces contrats de sous-traitance n'étaient pas prévus dans le contrat. Il était prévu des consultations spécifiques pour certains secteurs industriels que nous avons déjà mentionnés. En outre, les dispositions du paragraphe 7 de l'annexe A du contrat 74/12 spécifient que "si le contrat est amené à recourir aux services de sous-traitants, il devra préalablement obtenir par écrit, pour chacun d'eux, l'approbation et l'autorisation de l'ONUDI". A moins qu'il y ait eu des autorisations préalable de l'ONUDI pour chacun de ces contrats de sous-traitance, nous suggérons que ces six mois d'hommes ne soient pas inclus dans le total du nombre de mois d'hommes qui devraient être rémunérés par l'ONUDI. Une autre raison justifie que ces six mois d'hommes ne soient pas tenus en considération. Aucun rapport n'a été soumis au Centre concernant l'exécution de ces travaux sous-traités.

En ce qui concerne l'expert en documentation et information industrielles - qui a séjourné quatre mois au Togo - nous estimons qu'il n'a pas effectué le travail d'un mois d'un expert en information industrielle. Nous proposons donc que ces rémunérations ne dépassent pas les salaires d'un mois de consultation. En effet, cet expert n'a apporté aucune contribution à l'établissement d'un service de documentation et d'information industrielles au Togo. Il n'a laissé aucun rapport au CAPPME.

Calcul des prestations de service des experts

	<u>Date d'arrivée</u>	<u>Nombre de mois</u>
1. Jean-Pierre de Waen	16 mai 1974	9 mois
2. Henri Plate**	15 juin 1974	8 mois moins 1/2 mois
3. Gilles Thal Larsen	6 août 1974	6 1/2 mois
4. Frits Eybergan***	22 juillet 1974	1 mois
5. Maurice Levie	16 mai 1974	<u>2 mois</u>

Rémunération des Experts BERBO

2993 dollars américains sont les coûts moyens d'un expert  
proposition de BERBO (page 70) = 26 x 2993 = 77,818

- \* M. Levie, arrivé le 16 mai 1974, a été considéré en abandon de poste depuis le 31 janvier 1975. M. Levie a effectué approximativement le dixième de son programme, c'est-à-dire 2 mois de travail d'homme.
- \*\* M. Plate s'était absenté du projet pendant les deux premières semaines de février 1975.
- \*\*\* M. Fritz Eybergen est arrivé au Togo le 22 juillet 1974. Il est reparti après quatre mois. Estimation des prestations insignifiantes de l'expert réduites à un mois de travail.

En plus de ces 26 mois, le chef de l'équipe avait également sous-traité 6 mois de consultation à court terme dont 2 mois à une "firme" togolaise "Berdman", 2 mois au Nigerian Institute of Management et 2 mois au Siège de Berenschot-Bosboom. Conformément au paragraphe 7 de l'annexe A du contrat, ces contrats devraient être préalablement par l'ONUDI par une autorisation expresse écrite. Il semble que cela n'a pas été le cas, car il n'appartenait pas au Directeur du Centre d'approuver ces contrats au nom de l'ONUDI, mais à l'ONUDI elle-même, et cela, par une autorisation donnée au préalable. (Réf. commentaires du 15 novembre 1974 de la section substantive sur le premier rapport trimestriel de la firme Berenschot-Bosboom, août 1974)

ANNEXE

Lettre de Monsieur le Ministre du Commerce et de l'Industrie

du Togo

demandant la Réaffirmation de Contrat 74/12

à Madame la Représentante Résidente

des Nations Unies

(le 21 février 1975)

Madame la Représentante,

Suite aux problèmes que pose l'assistance de la firme BERENSCHOT-BOSSBOOM au C'PPME - problèmes qui ont été portés à votre connaissance tant par Monsieur LATORTUS que par Monsieur ABAMA - j'ai l'honneur de vous informer que le Gouvernement détient des preuves inéluctables que la société sous-traitante, en dehors de l'inefficacité à tenir des consultants envoyés au Togo, a commis des faux en écriture publique internationale en falsifiant les curriculum vitae de certains membres de l'équipe mise à la disposition du C'PPME.

Il s'agit là de faits extrêmement graves qui compromettent et empêchent toute collaboration future entre le Gouvernement et la société BERENSCHOT-BOSSBOOM.

Il ne fait aucun doute que, par de tels agissements, BERENSCHOT-BOSSBOOM a délibérément trompé la bonne foi du Gouvernement togolais et certainement celle des organisations internationales qui ont négocié et signé ce contrat de sous-traitance.

Compte tenu de tous ces éléments le Gouvernement vous demande de bien vouloir intervenir pour que:

1. Conformément à l'article 4.05 du contrat 74/12 entre l'OUUMI et BERENSCHOT-BOSSBOOM, tous paiements au contractant soient suspendus à compter de ce jour et ce, jusqu'à nouvel ordre;

2. La mission tripartite d'évaluation sollicitée par le Gouvernement intervient dans le plus bref délai, en tout état de cause avant le 15 mars 1975 pour:

- a. constater les faits allégués
- b. proposer la résiliation du contrat 74/12 précité
- c. faire des recommandations pour l'utilisation des fonds encore disponibles au titre du projet 73/003
- d. faire des propositions quant à l'assistance ultérieure à accorder au CFPHE à l'expiration du projet en cours.

En outre, je tiens à vous informer que les instructions ont été données pour que vous des consultants fournis par M. SCHELOT-BOSSCOY au Togo y compris M. Levi, ne quitte le territoire national avant que ne soient connus les conclusions de la mission tripartite d'évaluation. Ces consultants sont considérés comme des témoins importants pour aider à faire toute la lumière sur les notes frauduleuses mentionnés plus haut.

Veuillez agréer, Madame le Représentant, l'assurance de ma parfaite considération.

I. TEVI BENISSAK

- 71 -

ANNEXE B

Point de Vue du Gouvernement sur le Travail  
des Experts de Perenschot-Fosloom

Le Gouvernement s'est aperçu, deux mois après l'arrivée de l'équipe sur le terrain, qu'aucun des experts mis à sa disposition n'avait les aptitudes intellectuelles et humaines, et l'expérience professionnelle qu'on est en droit d'attendre d'une mission internationale d'assistance technique.

Le Gouvernement a voulu cependant laisser à chaque expert la chance de s'adapter aux circonstances locales et d'améliorer ses performances.

Malheureusement, au fur et à mesure que le temps passe, les insuffisances notoires constatées au début de la mission se confirment au point de porter les Autorités Togolaises à la profonde conviction que la Communauté Internationale était en train de perdre de l'argent.

La nécessité de demander une mission d'évaluation était donc devenue impérieuse pour arrêter ce gaspillage.

1°

Du manque de maîtrise des connaissances techniques de la part des experts découlent des lenteurs excessives dans l'exécution du programme librement discuté et accepté par les parties en présence.

C'est ainsi que l'équipe n'a pu fournir jusqu'à ce jour, 20 Mars 1975, que deux des six dossiers bancaires destinés au financement du fonds de roulement des entreprises installées sur le Domaine Industriel de LONE; ces six dossiers auraient dû être prêts pour la mi-octobre 1974 au plus tard.

Le même retard est constaté au niveau de l'unité opérationnelle "étude de dossiers pour les nouveaux projets". L'expert chargé de cette section n'a offert à l'arrivée de Monsieur SAIGRE que quatre dossiers bancaires sur les 15 prévus pour la durée totale du projet.

L'Atelier Central est loin d'avoir atteint la vitesse de croisière. Même si ce retard s'explique en partie par des difficultés de communication avec l'Europe, il y a lieu de se demander pourquoi l'équipe de PERENSCHOT-

POSSOON n'a pas été en mesure de réaliser une véritable étude de marché s'appuyant sur un budget prévisionnel pour l'exercice 1975.

La mission LEBESGON-POSSOON, elle par ailleurs, fait connaître son intention de mettre en place, comme cela lui avait été demandé à maintes reprises, une cellule de conseil technique et intégrée destinée à l'insertion des industriels togolais dans le circuit moderne de distribution du pays.

Malgré son titre "Documentation et information industrielles" est peu perceptible au sein du CIPME et à fortiori dans le milieu des hommes d'affaires togolais.

L'équipe n'a pas réussi non plus à résoudre des problèmes simples posés au CIPME. Il a été notamment demandé à Monsieur LEVIE d'élaborer un dossier de demande d'investissement au bénéfice du Code des Investissements. L'expert n'a pas réalisé ce travail du seul fait que les éléments d'informations essentiels ne lui avaient pas été fournis par le CIPME dont la Direction ne s'est encore à ce jour pas en mesure de fournir un tel travail pourtant par très complexe.

2°

La mission de LEBESGON-POSSOON s'est délibérément écartée du programme et de la méthodologie établis dans le domaine de la création de nouvelles entreprises.

La liste des idées-projets arrêtée d'un commun accord n'a pas été respectée alors que les projets retenus sont considérés comme prioritaires pour le Gouvernement et les milieux d'affaires togolais.

Des études préliminaires existent pour certains de ces projets dont tous ont été proposés par des promoteurs disposés à les réaliser.

3°

La qualité du travail fourni est d'un niveau souvent au-dessous de la moyenne habituellement admise en pareilles circonstances. Il suffit de lire les dossiers préparés par Monsieur LEVIE et de les comparer avec ceux élaborés par les cadres togolais pour s'en convaincre.



De plus, les sujets traités dans ce journal ne sont pas l'objet de discussions en séance plénière.

4°

Plus d'une fois les experts ont voulu représenter le C'PFME à l'extérieur alors qu'il ne doit prendre aucun engagement au nom du C'PFME en l'absence des responsables de cette Institution.

Au surplus, les engagements qu'ils ont pris à ces occasions n'ont pas été respectés par eux, compromettant ainsi gravement la renommée de l'Institution.

5°

Des fraudes graves ont été constatées dans le Curriculum Vitae de certains experts.

6°

Les experts ont tendance à déformer les faits et à interpréter de façon tendancieuse des faits chaque fois qu'ils estiment qu'il y va de leur intérêt.

Voilà autant de facteurs qui rendent la collaboration difficile et compliquent inutilement la tâche déjà complexe de promotion de l'initiative privée nationale dans un pays comme le Togo.

Lomé, le 20 mars 1975

M. Akpama

ANNEXE C

Réunion Préparatoire à l'Évaluation du Travail  
des Consultants de NERE SCHOT-ICSIOC

Séance tenue dans la  
salle de conférence  
le mardi 18 mars 1975  
de 10 H à 11 H 30

Étaient présents:

Monsieur SANGARE, Représentant de l'ONUDI  
" NCHETU, Directeur Générale du Plan  
" ARPANA, Directeur Général du C'PME  
" LATOUMI, Conseiller Principal de l'ONUDI auprès du C'PME  
et les experts de NERE SCHOT-ICSIOC (Thal Larsen, Levie, Plate et De Waen)

Monsieur SANGARE:

Dans le contrat de travail passé entre l'ONUDI et NERE SCHOT-ICSIOC, il est spécifié un certain nombre d'objectifs à atteindre. Il était prévu qu'un programme de travail serait préparé en collaboration étroite avec le Directeur du C'PME et le Conseiller Principal de l'ONUDI au TOGO. Ce programme de travail devrait être agréé par les trois parties sur le terrain, et aucun changement ne devait y être apporté sans le consentement des trois parties concernées. Il était également spécifié que le Directeur du C'PME et le Conseiller Principal de l'ONUDI contrôleraient l'état d'avancement du travail des contractants. Quand je dis "contrôler", j'entends par là, "suivre" l'état d'avancement des activités. Enfin, il est spécifié certaines clauses, à savoir que si le Gouvernement n'est pas satisfait du travail effectué par les contractants il peut demander l'arrêt provisoire ou définitif des paiements.

C'est ce qui se produit dans la situation actuelle. Le Gouvernement a contacté Vienna par une lettre officielle lui demandant le retrait de la firme contractante parce qu'il n'est pas satisfait du travail effectué. Sur ce, le Gouvernement et le P'UD ont demandé une mission d'évaluation pour venir sur le terrain se rendre compte du travail accompli par l'équipe. C'est la raison pour laquelle cette mission d'évaluation est ici, au TOGO.

Je suis arrivé à Lomé le lundi 17 mars, au matin. Parce que cette mission d'évaluation n'est pas la mission ordinaire prévue dans le Document de Projet et celle-ci a été provoquée à la demande du Gouvernement, je me suis rendu au premier lieu du CNP, les bureaux d'ici, pour m'informer de ce qui se fait. Dans l'après-midi, j'ai vu des représentants du Gouvernement qui ont soulevé le problème de la non-réalisation du programme de travail dans les délais prévus. Nous sommes donc là pour procéder à l'évaluation de votre travail selon les clauses du contrat.

Comme je l'ai dit à Mlle. GRASIER, il y a deux types d'évaluation à mener. Tout d'abord une évaluation technique. C'est le programme de travail, préparé et agréé par la firme contractante, le Gouvernement et l'ONUDI, qui servira de base à cette évaluation technique. Deuxièmement, il y aura une évaluation sur les faits reprochés à la firme (falsification de certains Curriculum Vitae) et aux consultants eux-mêmes. Nous avons été avisés de cela à Vienne. On nous a informé que la firme contractante avait procédé à certaines falsifications sur les C.V. de certains experts. On nous a donné deux cas bien précis à ce sujet. Il y a eu aussi le problème du départ de Monsieur LEVIE en Europe sans les autorisations prévues au Document de Projet.

Je suis avec vous aujourd'hui pour essayer de discuter de la procédure de l'évaluation technique. Je tiens à ce que les parties expriment leur point de vue, que les fautes soient signalées et confrontées. Il y a eu plainte du Gouvernement togolais à l'égard de la firme. Cette plainte sera présentée à la firme. Aujourd'hui nous sommes venus pour nous mettre d'accord sur la procédure d'évaluation. Puisqu'il y a un programme de travail, sur lequel on s'est mis d'accord, je suggère que chaque expert mentionne dans un court rapport les objectifs atteints, si les délais impartis étaient respectés et sinon qu'il explique les raisons justifiant tout retard.

Il a été spécifié qu'une collaboration très étroite devrait être établie à tout moment et à tous les stades entre l'équipe, le Conseiller Principal et le CNPME. C'est pourquoi il y a certaines attitudes que je n'arrive pas à comprendre. Il est clair que les deux parties devraient travailler en harmonie. Nous sommes là actuellement pour tirer les con-

de travail qui a été suivi par les parties, que vous m'expliquiez ce qui a été fait. Il y a trois semaines et demi, notre conseil.

Monsieur T. AL LARSEN :

En notre côté, sur nos obligations dans certains domaines, nous devrions également connaître les obligations devant nous défendre. Il y a deux terrains différents. D'un côté ce que nous avons pu accomplir jusqu'à maintenant, et d'un autre côté il y a des inter-  
critiques de ce que nous aurons à faire. Il faudra considérer chacun de ces aspects séparément.

Monsieur G. LANT :

Vous avez le droit de vous défendre et le Gouvernement de donner des explications.

Monsieur T. AL LARSEN :

Nous pourrions nous défendre dès que nous aurons reçu le rapport des griefs du Gouvernement; et chaque sujet devra être traité à part.

Monsieur SAIGARE :

Là-dessus, j'ai proposé des discussions avec les entreprises, avec les homologues et avec les banques. Si vous avez d'autres personnes à proposer, je vous prie de les mentionner ici.

Monsieur T. AL LARSEN :

Nous les mentionnons dans une liste que nous allons faire préparer et que nous vous remettrons jeudi.

Monsieur SAIGARE :

Soyez très précis. Je tiens à préciser ceci: il avait été spécifié que priorité serait donnée

- 1° à l'assistance aux entreprises installées sur le domaine;
- 2° au lancement et à la gestion de l'atelier central; et
- 3° aux études de nouveaux projets.

Est-ce que cela est vrai?

Monsieur THAL LAMSE :

Cela est conforme.

Monsieur SA GARE :

Dans l'assistance aux entreprises sur le domaine, le problème essentiel était de voir débloquer ces entreprises. J'ai lu vos rapports et le problème essentiel était le fonds de roulement pour l'achat des matières premières surtout. Il fallait trouver des crédits auprès des banques. Il avait été explicitement dit que priorité serait donnée à la préparation des dossiers bancaires pour la constitution du fonds de roulement des six entreprises du domaine.

En ce qui concerne l'atelier central, je pense qu'il était spécifié qu'il devrait d'abord être mis en état de marche normalement par l'achat de certaines machines complémentaires, ensuite que certains types de prototypes devraient être mis au point et que les études de marché devraient être menées afin de déterminer si les entrepreneurs togolais pouvaient être intéressés à la fabrication de ces prototypes. En ce qui concerne les études bancaires, l'étude de nouveaux projets, il avait été dit qu'une liste serait dressée et que 15 projets bancaires seraient préparés pendant la durée du projet, ainsi que dix études de pré-investissement.

Je pense qu'il vaut mieux pour vous de vous mettre au travail de suite, et les confrontations auront lieu plus tard.

Monsieur LEVIE :

Bien sûr, vous avez dû remarquer mon voyage en Hollande...

Monsieur SANGARE :

Attention, cela, c'est l'évaluation non technique, l'évaluation des relations entre la firme et le CIPPME. Ce sont deux problèmes différents, à moins que celui-là ait une influence directe sur le travail effectué.

Monsieur LEVIE:

Cela est inf. au travail.

Je vous rends ces dossiers à merveille afin que vous en preniez connaissance. Cela fera avancer le travail. Vous y trouverez des dossiers de dossiers relative aux projets suivants:

- Sécurité de l'eau
- Circuit brasse vive
- Irrigations et forages
- Coton hydraulique

Je vous parle aussi de la chose qui peut réaliser un très grand profit pour la Côte, mais suis ce projet pour éviter tout incident, car ce projet pourrait sortir du CIPNE et être exécuté à l'extérieur.

Monsieur SAIGARE:

M. LEVIE, vous êtes l'ami d'un ami, je regrette ce que vous avez déjà remarqué et que le travail aurait dû se faire en harmonie; aucun incident ne serait arrivé si vous aviez expliqué à M. AKPANA les objectifs de ce voyage. Vous savez bien que dans la politique de promotion industrielle africaine on ne peut pas du tout se conduire en "constructeur de pont"; il faut de façon incessante avoir des rapports avec le Directeur du CIPNE, avec les entrepreneurs, etc. L'élément humain est capital.

Monsieur LEVIE:

Je suis d'accord, mais il y a des choses que l'on doit poursuivre dans la vie. Ici, mon lut, c'est mon travail, et on a mis en question ma compétence professionnelle.

Monsieur SAIGARE:

Vous savez, un bon chef de projet doit être diplomate. Je suis sûr qu'avec la diplomatie, le résultat aurait été meilleur. Vous connaissez M. AKPANA, c'est quelqu'un qui est déterminé et qui veut aussi obtenir des résultats. Entre deux personnes déterminées à avoir un résultat, il devrait y avoir une entente. Je sais que ce problème aura une

incidence sur la carrière de chacun de vous, c'est pourquoi je veux que les choses se passent objectivement. J'ai un grand respect pour les gens et les carrières de chacun de vous. Je voudrais vous demander de préciser dans votre rapport concernant vos études, quelle est la méthodologie que vous avez adoptée pour la préparation de ces dossiers bancaires.

Monsieur THAL LARSEN:

Vous venez de nous expliquer ce qu'il nous reste à faire. J'aimerais souligner l'importance pour nous de prendre connaissance des griefs qui ont été portés contre nous.

Monsieur ANPANA:

On ne doit rien dire en l'absence des gens qu'on ne peut redire en leur présence. Aucun secret ne doit exister entre nous et une copie des griefs que nous avons émis sera remise à chacun de vous. Il y a eu un programme élaboré, des échéances ont été fixées, il est question maintenant de voir où en est la réalisation alors que nous ne sommes plus qu'à mi-chemin de la durée du programme d'intervention. Cela est très clair.

Monsieur SANGARE:

Donc, la procédure proposée est acceptée par tous.

Monsieur THAL LARSEN:

J'ai encore une question à vous poser au nom de toute l'équipe. A quel moment croyez-vous que la venue d'un de nos directeurs serait favorable?

Monsieur SANGARE:

Je pense qu'il serait bon de consulter Mlle. GRANGER à ce sujet et nous pourrions vous donner une réponse au plus tard demain. Maintenant, puisque la procédure a été adoptée par tout le monde, nous pouvons discuter rapidement de cette question de télégramme parlant de "détenus". Ce qui a été compris à Vienne, c'est que vous vouliez quitter le pays et que l'on vous a empêchés de le faire, ce dont il n'a jamais été question. En conclusion on peut dire que les experts n'ont jamais eu l'intention de quitter le pays; donc, ils n'ont pas été forcés à demeurer au Togo contre

leur volonté.

Monsieur TRAL LARSEN:

Il y a une chose: c'est qu'à la suite de la conversation qu'il y a eu entre M. ALFANA, Mlle. BRACER, M. GUEDET, M. FOYCL et moi-même, il avait été convenu qu'en première instance, M. LEVIE serait retiré et que j'assurerais l'intérim. Tout le monde était d'accord et le siège a, en effet, demandé à M. LEVIE de se retirer. Ce n'est que deux jours après cette réunion que la lettre de M. ALFANA nous disait de ne pas quitter le territoire avant que la mission d'évaluation ait lieu. Je vous dirai seulement que le siège a été dans l'impossibilité de retirer son expert vu les instructions données par M. ALFANA.

Monsieur SARGARE:

C'est M. LEVIE qui a préparé ce projet, qui a participé à la signature du programme de travail. Vous avez été dirigé par lui. Auriez-vous accepté la responsabilité de représenter seul la firme à cette mission d'évaluation? Je suis sûr que vous auriez demandé à ce qu'il revienne.

Monsieur TRAL LARSEN:

Il n'aurait pas été exclu de demander à M. LEVIE de revenir ici.

Monsieur SARGARE:

Dans le contrat, il est spécifié que même dans les cas de suspension, l'expert peut continuer à travailler car il est contractuel. Rien n'a été fait en violation des clauses du contrat jusqu'à maintenant.

Monsieur ALFANA:

Je pense qu'une question très précise est posée ici. Est-ce que les experts sont détenus ou non. Je dirai que personne ne doit se rétracter, si les experts estiment qu'ils sont détenus, il faut qu'ils l'expriment noir sur blanc.

La lettre que M. TRAL LARSEN vient de remettre ne parle que d'une certaine impression, mais ce n'est pas une réalité. Dans la mesure où ce contrat est toujours valable, le Gouvernement veut que l'équipe reste en



place jusqu'à l'arrivée de la mission d'évaluation.

Monsieur TCHÉRY:

Si l'ONUDI dans son télégramme adressé à M. LATORTUE parle de détenus, c'est qu'un des experts a déjà formulé ce mot. Il faudrait avoir un éclaircissement.

Monsieur TVAL LARSEN:

Je reste sous la conviction ferme et l'équipe aussi qu'il s'agit d'une mauvaise interprétation. Je n'ai jamais employé le mot de "détention".

Monsieur SAIGARE:

Vous m'avez dit que vous n'aviez jamais eu l'intention de quitter le pays. Vous avez exprimé votre désir de participer à la mission d'évaluation. Alors, je vais proposer à Mlle. CRANGER le texte du télégramme suivant à être envoyé à Vienne: Après avoir discuté avec les experts, ils affirment que la lettre de M. ANPANA leur avait laissé l'impression qu'il s'agissait d'un ordre de ne pas quitter le pays, mais ils ne sont pas détenus. La copie de la lettre de M. ANPANA sera envoyée à Vienne.

Monsieur LATORTUE:

M. TVAL LARSEN vient de dire que ce n'est pas lui qui a employé le mot "détention". Cela veut dire qu'il n'a jamais été question de "détention" des membres de l'équipe selon la propre déclaration du chef de l'équipe. L'incident doit être considéré comme clos et l'ONUDI informée que les consultants ne sont pas en détention.

Monsieur SAIGARE:

Gardons tous notre calme. Pour qu'un expert soit détenu, il faut l'autorisation du PNUD sauf s'il y a crime. Je vous demande de ne plus être sous l'impression de ne pas pouvoir quitter le pays. Mais si vous le quittez sans assister à la mission d'évaluation, cela serait mauvais pour votre firme et pour vous-même. Vous endosserez une grande responsabilité.

Monsieur ALPANA:

Je suis d'accord qu'il ne faut pas envenimer cette discussion, mais j'espère que pour la suite du travail, chacun doit se garder de faire des déclarations tendancieuses.

Monsieur THAL LARSE:

Je demanderais à M. ALPANA de nous montrer copie des instructions qu'il a reçues du Gouvernement.

Monsieur ALPANA:

Nous sommes de grands garçons. Nous devons garder notre calme, mais il y a une limite. M. SANGARE, vous êtes dans le pays, vous pouvez constater si oui ou non, les experts sont détenus. Ils ne peuvent pas demander à avoir les instructions qui m'ont été données par le Gouvernement.

Monsieur THAL LARSE:

J'ai suggéré cela afin de pouvoir mettre cette affaire au clair.

Monsieur ALPANA:

On vous a dit qu'une mission d'évaluation doit venir et on vous demande de rester sur le territoire, il n'y a pas de détention. Il faut clarifier le débat sur ce point.

Monsieur LEVIE:

Avez-vous un programme d'évaluation déterminé?

Monsieur SANGARE:

Je vous propose la prochaine réunion pour jeudi à 9 H.

Monsieur ALPANA:

Le Gouvernement avait voulu travailler avec une équipe et non pas avec des individus. Le Gouvernement demande des dossiers bancables. Il veut savoir si l'équipe les a préparés. S'il y a des responsabilités au sein de l'équipe, nous ne voulons pas les connaître. Nous voulons savoir si le programme global a été atteint car c'est l'équipe qui doit

fournir ce travail.

Monsieur SA'GARE:

Je vous comprends, mais nous, nous voulons savoir pourquoi les choses n'ont pas marché. A nous d'en tirer les conclusions. F. LEVIE, nous vous avons donné un contrat avec un délai pour réaliser certains travaux. Vous avez accepté de fournir un certain nombre d'experts et de fournir un certain travail. Vous avez préparé votre programme que vous avez déclaré pouvoir réaliser.

Il avait été spécifié dans ce contrat que le directeur du CLPME et le Conseiller Principal pouvaient contrôler l'avancement du travail et que le Gouvernement pouvait demander d'arrêter les paiements.

C'est pour cela que je suis là. Je dois vérifier si les accusations du Gouvernement sont justifiées. Je vous parle franchement, je crois que mon raisonnement est logique.

Monsieur AKPANA:

Je vous remercie pour la patience et la collaboration que vous avez montrées lors de cette séance.

Je déclare la séance levée.

ANNEXE D

Réunion Préparatoire (suite)

Deuxième séance tenue  
dans la salle de conférence le jeudi  
20 mars 1975 de 9 H 40  
à 11 H

Monsieur CARVIER:

Lors de la dernière réunion, il avait été décidé qu'un compte-rendu d'activités serait présenté par chaque membre de l'équipe de consultants, et que le chef de projet présenterait en plus de son rapport d'activités, un rapport de synthèse. Ces rapports seraient distribués aux membres de la mission d'évaluation et l'on entamerait les discussions après avoir rencontré le représentant de l'entreprise Esboom.

Il est estimé qu'une discussion immédiate sur votre travail ne serait pas souhaitable, car il faut que M. CHAVEZ, le représentant du PMUD soit présent. Je suggère que vous me remettiez les rapports d'activités ainsi que les documents qui les supportent. Les griefs du Gouvernement vous seront distribués et, samedi prochain, nous pourrons à nouveau nous réunir pour discuter de l'évaluation du travail accompli. Nous n'avons pas beaucoup de temps car la mission doit prendre fin vendredi prochain.

Je conçois maintenant que les visites des entreprises ne doivent pas prendre une importance capitale. On peut penser en effet que la présence de M. ABENA ou de M. LACORTUE ou la présence des consultants puisse influencer les entrepreneurs dans leurs déclarations. Il nous est impossible de les visiter en secret pour y recueillir des observations qui risquent de déplacer le problème.

Je donne une importance capitale aux rapports d'activités qui doivent être accompagnés de documents à l'appui. Je veux espérer que de tels documents existent et ont été soumis en leur temps au Directeur du CNPPE et au Conseiller Principal de l'ONUDI.

Monsieur ARPANA:

En tant que représentant du Gouvernement, le principal fait qui nous incombe est bien sûr les cas où BERESCHOT-ROSEBOOM ont signé un contrat avec l'ONUDI et les tâches à accomplir sont bien précises ainsi que leurs délais d'exécution. Ce contrat a été confirmé dans des détails très clairs dans le premier rapport préliminaire. Les consultants étaient d'accord qu'« toutes modifications à apporter au contenu du travail à accomplir devraient être accordées par les deux parties, dans le même terme que le dossier initial selon les dispositions du contrat intervenu entre l'ONUDI et BERESCHOT-ROSEBOOM ». Il était également bien précisé au sein de toutes les unités d'intervention la liste des entreprises qui devaient être assistées en priorité. Les objectifs de l'Atelier Central ont été clairement définis. Pour l'unité de documentation et d'information industrielles, il a aussi tout été précisé.

Je résume donc, en tant que représentant du Gouvernement Togolais, nous demandons que les experts fournissent certains documents de travail que le CIPME et les entreprises puissent utiliser par la suite.

Encore une observation, le Gouvernement a sous-traité un ensemble de tâches à une firme. Ce qui nous intéresse ce n'est pas l'apport de chaque élément, c'est le travail global que l'équipe a effectué jusqu'à aujourd'hui. Nous ne voulons pas savoir qui n'a pas fait son travail. C'est l'équipe collectivement qui est responsable du travail à réaliser et BERESCHOT-ROSEBOOM de la haute qualité technique du travail fourni.

Monsieur THAL LARSEN:

M. ARPANA, je tiens à vous dire au nom de toute l'équipe qu'il est impossible de vous présenter un rapport quotidien de nos activités. Dans de véritables sessions de travail, une série de rapports s'avère nécessaire mais étant donné le manque de personnel qualifié et le retard énorme que cela provoquerait, je vous précise que cela n'existe pas. Dans les six mois que nous avons passé ici, nous n'avons pas passé notre temps à écrire des rapports. Nous avons toujours échangé des idées avec les entrepreneurs. En fin de compte, ce qui reste pour nous c'est de se rendre compte de la différence qui existe entre telle ou telle entreprise il y a 3/4 d'année et aujourd'hui. Si vous prenez votre temps pour visiter

entrepreneurs, vous vous rendez un compte de ce qui a été fait jusqu'ici.

Monsieur ALBERT:

Je vous comprends, mais dans la procédure d'assistance aux entreprises, par exemple, la situation au début de l'intervention doit donner lieu à un rapport diagnostic. La situation doit être suivie périodiquement. C'est pourquoi je vous demande d'expliquer la méthodologie de votre travail. Il faut des rapports d'activités pour suivre le développement des entreprises. Si des bilans et des comptes d'exploitation ont été préparés par exemple au début du mois de mai, on peut observer au mois de juin l'évolution du chiffre d'affaires grâce à votre intervention. Je ne vous demande qu'un exemple mais si vous n'avez aucun document, comment pouvons-nous ensuite évaluer le travail qui a été fait.

Je voudrais encore ajouter ceci. Le programme de travail qui avait été préparé allait jusqu'au mois de novembre et les discussions portent du 16 mai jusqu'au mois de novembre.

Monsieur THAL LARSEN:

Nous avons également élaboré un programme de travail qui a été préparé pour la période du 29 novembre au 24 février.

Monsieur ALFANA:

Comment pouvons-nous savoir ce qui a été vraiment fait si nous n'avons aucun écrit.

Monsieur HENDERICKX (Directeur Régional de Berenschot-Dosboom à Lagos):

Il y a une première phase: tout d'abord il faut faire un schéma théorique puis établir un certain nombre de recommandations. Je suis d'accord que tout cela doit être présenté sous forme de documents à ce stade.

Deuxième phase: la mise en place des recommandations; il y a deux possibilités d'agir. - agir formellement, contrôler si les recommandations ont été bien mises en place - ou aller se rendre compte sur place en rendant visite aux entrepreneurs.

de demande de bilan, de rapport de travail, etc. etc. avec une certaine dose  
comme quelque chose de formel.

Monsieur SAUCAL:

Et ce qui concerne les experts individuels et les autres experts,  
voilà notre méthode d'approche.

Tous demandons tout d'abord un diagnostic de l'entreprise. Cela  
sert à montrer la situation comptable de l'entreprise au début de l'interv-  
vention. Cela peut prendre deux à trois mois, ce qui est conforme au  
programme que vous avez préparé.

Ensuite nous intervenons pour accroître la productivité de l'entre-  
prise, améliorer la qualité s'il s'agit d'une déficience de produit,  
accroître la production si nécessaire et aider à résoudre les problèmes  
de financement, de commercialisation, etc.

Tant que cette assistance soit active ou passive, il faut établir  
périodiquement la comptabilité de l'entreprise afin de suivre l'évolution  
de l'entreprise. Le but final, c'est d'accroître le chiffre d'affaires  
de l'entreprise et cela dépend de l'assistance qui sera fournie. Il faut  
produire périodiquement des comptes d'exploitation et des bilans pour  
montrer l'impact de l'assistance. Si l'entrepreneur ne réagit pas aux  
recommandations, il faut l'abandonner et travailler avec une autre  
entreprise.

Sur quels critères allons-nous nous baser si nous ne nous fions pas  
à l'évolution du compte d'exploitation, à l'évolution du bilan de cette  
entreprise? Sur l'aspect extérieur de l'entreprise?

Monsieur AKTALA:

Pour gagner du temps, nos amis peuvent commencer à nous montrer  
leurs rapports.

Monsieur LEVIE:

Je voudrais vous demander si vous avez besoin d'autres informations  
pour notre méthode de travail qui est déjà notifiée dans les rapports  
trimestriels soumis à l'OUDI.

Monsieur SAKPA :

M. IFEJI, si les rapports de l'été étaient suffisants, je ne serais pas ici pour faire une évaluation. Les rapports que vous avez préparés à nos travaux sont très intéressants, mais encore faut-il que vous fournissiez systématiquement les documents que nous demandons ici pour prouver le travail réalisé et les résultats obtenus.

Monsieur AKPAMA :

Vous voudriez toujours connaître les rapports que vous deviez nous remettre de façon régulière; voudriez-vous donner un exemple.

En août 1974, dans votre premier rapport trimestriel, je lis que vous vous occupiez de la gestion des stocks de la C.I.G.D. C'est quelque chose de très précis que l'on ne peut pas faire verbalement. Vous aviez aussi à vous occuper d'une organisation de personnel; pour cela il faut faire un organigramme.

Je ne dis pas que chaque jour vous devriez notifier à la direction du CIPPHE toutes vos interventions, mais il faut des documents qui reflètent les conseils que vous avez donnés. Ces documents peuvent servir de référence à l'entrepreneur que vous assistez aujourd'hui. Ils peuvent aussi aider le CIPPHE dans son action future quand vous quitterez le pays.

Monsieur SAKPA :

Je ne tente pas de prendre position pour M. AKPAMA parce que je partage ce qu'il dit: l'assistance aux entreprises est une question de formation; on ne doit pas seulement intervenir au sein des entreprises; il faut aussi y laisser des documents de formation sur les méthodes appliquées. Quand vous me dites que vous n'avez pas de documents, je ne comprends pas cela; je vous demande des choses élémentaires que tout bon expert fournit normalement dans le cadre de sa mission dans un pays donné.

Monsieur TAI LAISE :

Nous allons vous donner ce que nous avons préparé. Notre méthodologie était de vous donner des rapports d'activités de chaque membre de



L'équipe nous pourrons vous donner individuellement ou ensemble tous les détails que vous aimeriez connaître sur notre contribution à ce projet.

Monsieur SAIGRE:

Je préférerais que vous ne remettiez les documents que vous avez déjà préparés aujourd'hui et nous allons décider si nous nous réunissons samedi ou lundi. Je voudrais que M. C. AVEZ soit présent à la réunion au cours de laquelle nous allons procéder à l'évaluation technique proprement dite de votre contribution effective à ce projet.

Monsieur AFPAMA:

Ce que nous voulons surtout aujourd'hui, c'est la preuve de ce que vous avez fait ici et nous en discuterons la prochaine fois.

Monsieur THAL LARSEN:

Voici quelques documents et également une liste des personnes que vous pourriez rencontrer, comme vous nous l'avez demandé.

Je vous transmets les documents suivants:

- Un rapport d'activités de M. DE WAEN, spécialiste d'entretien et réparation;
- Un rapport d'activités de M. LEVIE avec des dossiers bancables;
- Un rapport d'activités de M. THAL LARSEN, spécialiste de commercialisation;
- Un rapport d'activités de M. PLATE plus une liste de tous les documents faits.

Des copies de ces documents seront faites demain et l'on vous les remettra pour justifier le rapport.

Monsieur AKPANA:

Plus vous donnerez de documents, plus vite cela ira.

Avons-nous quelque chose sur la documentation et l'information industrielles?

Monsieur THAL LARSEN:

M. EYBERGHE a donné un rapport final avant de partir en novembre 1974;

et depuis nous n'avons pas eu d'expert pour cette tâche.

Monsieur AKPANA:

Avez-vous d'autres dossiers à nous présenter?

Monsieur LEVIE:

Je veux vous fournir des factures pro-forma. S'il y a des discussions, je vous les soumettrai à part.

Monsieur AKPANA:

Je suis d'accord avec vous.

Monsieur HENDERICKX:

Puis-je vous demander si je peux avoir votre note de griefs ce soir car je dois partir demain matin pour revenir lundi matin.

Monsieur ALLANA:

Je vais essayer de vous donner cela ce soir.

Monsieur HENDERICKX:

Comment voyez-vous la procédure après lundi matin?

Monsieur SA'GARE:

Cela, c'est la mission qui décidera avec M. CHAVEZ. Je pense qu'il pourra y avoir quelques séances de travail, et après nous procéderons à la préparation du rapport final. Pour cela, tout dépendra de l'entretien de lundi.

Monsieur AKPANA: s'adressant à M. PLATE

Pour AJOMIS-POEX, il y a dans votre rapport, "comptabilité-gestion". Avez-vous fait un bilan pour l'entreprise? Mais quand vous dites comptabilité, inventaire, gestion des stocks, tout cela implique des documents écrits pour guider le travail du comptable de l'entreprise.

Monsieur HEYNDERICKX:

Il s'agit d'un système de comptabilité et non pas de comptabilité simple. Cela est différent.

Monsieur AKPAMA:

Bon, M. PLATE, vous avez mis en place un système de comptabilité à ADONIS-BONEX.

Monsieur PLATE:

Les recommandations écrites, tout se trouve à ADONIS-BONEX chez leur comptable.

Monsieur SAIGARE:

Quand on propose un système comptable, on fait des schémas pour expliquer au comptable comment suivre ce système de comptabilité.

Monsieur AKPAMA:

Si nous avons les documents relatifs à ce système, il n'y a plus de discussions. S'il y a une correspondance, il n'y a plus de problème.

Monsieur PLATE:

Le système de comptabilité simple, cela prend beaucoup de temps pour l'enseigner. J'ai dû faire tout l'inventaire, contrôler la caisse avant de pouvoir commencer mon travail. Cela est très important pour l'entrepreneur.

Tous les documents sont là bas, moi je ne suis que conseiller. Mon travail n'est pas de faire des rapports comme un fonctionnaire, mais de travailler avec les machines.

Monsieur AKPAMA:

Je crois qu'il serait bon de savoir ce qui est terminé et ce qui ne l'est pas, car lorsque vous nous donnez des conclusions, on veut nécessairement voir la maquette.

Monsieur SAIGARE:

Je crois qu'il avait été dit que les délais d'exécution seraient

précisés dans les papiers et que l'on nous donnerait les raisons des retards s'il y en a. Dans ce que vous m'avez remis, je ne vois pas les délais d'exécution. Des rapports, moi-même je veux les rédiger en me servant du programme de travail. Nous attendons les documents d'appui. Je défie votre représentant de pouvoir commenter de tels papiers, car cela est impossible. Je ne tiens pas à ce qu'on nous accuse d'être mal intentionné.

Monsieur A'FAMA:

Je désire que la discussion de lundi soit d'un bon niveau technique et professionnel.

Nous allons lever la séance, et nous retrouvons donc tous ici lundi prochain à 9 heures.

ANNEXE

Séance du 24 mars 1963 de 0835 à 13 heures

Évaluation technique

Monsieur SANGARE:

Nous allons commencer cette réunion qui a trait principalement à l'examen point par point des activités des consultants; mais au préalable, je voudrais vous présenter M. CHAVEZ qui est le représentant du PEUD et je vais lui donner la parole pour qu'il vous explique la raison de sa présence à cette mission. Ensuite, nous discuterons rapidement des méthodes à suivre.

Monsieur CHAVEZ:

Nous sommes très contents que notre agence ait la responsabilité d'aider le Gouvernement togolais pour la promotion des petites industries. Mais comme il existe un accord entre l'ONUDI et votre firme, c'est M. SANGARE qui sera directement responsable d'évaluer la situation. J'espère que vous comprendrez bien ma présence ici. Mon rôle est celui d'un simple observateur.

Monsieur SANGARE:

Je voudrais suggérer une procédure d'approche. Je demanderai tout d'abord à M. LEVIE de nous dire très brièvement ce qu'il considère comme étant les réalisations les plus importantes de l'équipe depuis son arrivée au Togo, lorsqu'il en avait la direction. Après cela nous constaterons méthodiquement les réalisations de chaque unité. On se mettra d'accord sur le programme de travail de chaque unité, sur une liste des activités contenues dans le programme accepté par les trois parties. On se mettra d'accord sur les critères d'évaluation de chaque activité qu'on passera en revue. A la fin de l'examen, j'essaierai de faire une synthèse sur laquelle nous essaierons de nous mettre d'accord. Cette synthèse consistera à mettre sur papier les activités qui ont été réalisées avec les documents de support à l'appui, et les activités qui ont été réalisées sans documents

de support; et ensuite les activités qui n'ont pas été réalisées et pourquoi. Quant au problème de jugement sur la méthodologie, j'entendrai les deux parties.

Sur ce, je vais donner la parole à M. LEVIE pour qu'il nous dise ce qu'il considère comme les réalisations principales de l'équipe depuis son arrivée sur les lieux du projet.

Mais avant, je voudrais vous demander si vous êtes d'accord sur la procédure. La réunion d'aujourd'hui est une évaluation technique. Il y aura une autre séance pour une évaluation non technique. M. AKPANA, avez-vous une observation à faire?

Monsieur AKFAMA:

Sinon que de laisser la possibilité au Gouvernement de dégager les grandes lignes de l'action du CIPPME et de faire voir les premiers résultats. Le Gouvernement a demandé une mission d'évaluation; même s'il y a des problèmes avec la firme BERTSCHOT-DOSSOON, on ne doit pas perdre de vue que ce programme occupe une place importante pour le Gouvernement. Je me suis dit qu'il y a trois points principaux:

- permettre au PHUD et à l'OUUDI de connaître les réalisations et les objectifs du Gouvernement;
- en arriver à l'évaluation technique;
- et enfin à l'évaluation non technique.

D'abord il faut que tout le monde soit informé des objectifs du Gouvernement.

Monsieur SANGARE:

Je suis parfaitement d'accord sur ce que vous venez de dire. Pour ce qui est d'apprécier la réalisation de chaque individu, je voudrais que cela soit discuté après qu'une évaluation soit faite sur la méthodologie de travail de la firme.

Monsieur CHAVEZ:

Je trouve qu'il est difficile de voir quelle est la différence entre les travaux du Centre et le travail de l'équipe. Pouvez-vous me donner cette petite différence?

Monsieur ALPAMA:

Je crois que procéder point par point et unité par unité nous permettra d'arriver à un travail plus cohérent et plus constructif. Si ce programme est adopté, je vais vous expliquer rapidement les objectifs du Gouvernement.

Monsieur HEYDERICKX:

Je voudrais vous faire remarquer que les dossiers ne sont pas encore au complet. Vous avez demandé à avoir les documents à l'appui. J'ai appris de M. TIAL LARSEN qu'il y avait eu des problèmes pour la reproduction de certains documents.

Monsieur TIAL LARSEN:

En effet, il y a eu des problèmes pour photocopier les documents. La machine n'était pas libre, alors nous n'avons pu faire photocopier qu'une partie et nous avons donc encore des documents à vous livrer plus tard.

Monsieur SAGARE:

Peu importe du moment que les documents seront préparés après cette séance. Vous savez, nous ne sommes pas à un tribunal mais seulement à une mission d'évaluation.

M. AKPAMA va donc nous énoncer les objectifs du Gouvernement puis répondre à la question de M. CHAVEZ.

Monsieur ALPAMA:

Je ne vous apprendrai rien en vous disant qu'au Togo, l'activité économique est entretenue par trois agents principaux:

- l'Etat et les organismes para-administratifs,
- le secteur privé expatrié,
- le secteur privé national.

L'objectif assigné au C'FME est d'aider ce troisième secteur, c'est-à-dire le secteur informel du pays. Et cela, quelles que soient leurs activités économiques et la nature juridique ou l'importance de leurs entreprises.

Nous devons nous en lui aider les nationaux, et sans aucune exclusivité. Nous devons atteindre cet objectif par la création d'un secteur autonome et moderne de petites entreprises et d'un circuit moderne de distribution des produits qu'elles produisent ou des services qu'elles rendent.

Nous devons aider dans le secteur des PME modernes. Les unités auront d'abord une vocation nationale car le but du Gouvernement est de faire en sorte que le plus grand effort général de l'Etat aille en se développant. Cela suppose donc que ceux qui doivent intervenir sur le terrain doivent être des professionnels hautement qualifiés, qu'il s'agisse des chefs d'entreprises, des cadres ou des institutions créées par le Gouvernement pour assurer la promotion de l'initiative privée nationale comme le C'FME, la FTD et la SNI. C'est ainsi que le C'FME a pour rôle principal l'étude et la mise en forme de nouveaux projets d'assistance aux entreprises déjà existantes pour les amener à un stade de développement plus avancé. C'est ainsi aussi que le Centre a pour rôle de créer un environnement et un climat social propices au développement des affaires. Tout cela est une série d'actions assignées au C'FME.

La FTD a pour rôle de rechercher des sources de financement. La Société Nationale d'Investissement (SNI) a pour rôle d'avaliser les entrepreneurs, et de prendre des participations au capital de certaines entreprises nationales pour favoriser le développement économique du pays.

En conclusion, il s'agit donc d'arriver à créer une classe d'hommes d'affaires togolais comme dans n'importe quel pays. J'insiste sur ce fait car ailleurs on s'attache beaucoup au secteur artisanal, alors que nous, nous sommes appelés à intervenir dans le secteur moderne de l'industrie, du commerce et de l'agriculture. Le Gouvernement ne se fait aucun souci quant au caractère politique de cette action. Il est conscient qu'il s'agit d'une action hautement politique. C'est pour cela que dès le départ, le Gouvernement a pensé que l'ONUDI était tout à fait indiquée pour nous aider



à réaliser cet objectif. Rien que du, des programmes d'assistance bilatérale nous ont été proposés, mais le Gouvernement considère que l'assistance bilatérale ne doit intervenir que dans des secteurs bien spécifiques. Les résultats positifs ont été acquis par le CEFNE en collaboration avec l'ONUDI malgré certaines limitations dans l'aide apportée. Je voudrais que M. CHAVEZ visite des entreprises pour voir que ce projet se porte bien. Malgré certaines difficultés que nous avons eues avec l'ONUDI, je dirais que cette collaboration n'a pas été entièrement négative, et le Gouvernement entend continuer cette collaboration avec l'ONUDI pour des raisons politiques et d'efficacité. Pour ce qui concerne les résultats acquis, je dirai seulement que le Centre se porte bien et que cette mission d'évaluation aura l'occasion de voir que cette politique est acceptée et que cette action est supportée par les intéressés.

Cela étant, j'en reviens à nos relations avec HERESCOT-BOSCOM. J'ai déjà dit qu'il y avait deux aspects à considérer. Il y a des relations professionnelles et des relations humaines. L'ambiance dans laquelle s'est déroulé le travail jusqu'à ce jour montre que les relations humaines sont bonnes.

M. CHAVEZ veut savoir la part de chaque partie dans cette action. Je dirais que l'action du Centre est la plus vaste car elle couvre tous les secteurs; celle de l'ONUDI ne couvre que le secteur industriel. Cette action spécifique a été précisée dans le document de projet. Il y a une série de tâches très spécifiques que le Gouvernement avait souhaité faire réaliser grâce à l'assistance de l'ONUDI. Il y a une action spécifique qui consiste à faire étudier par la firme spécialisée dans le secteur des PME 15 dossiers bancables dont 10 doivent trouver un début de réalisation. Il était également demandé à l'ONUDI de nous aider à rendre plus viables les unités déjà créées, particulièrement celles qui se trouvent sur le domaine industriel. Le Gouvernement a pensé que le jour où nous aurions une dizaine d'entreprises qui marchent bien, cela aura un effet psychologique. Le rôle de l'ONUDI est aussi d'aider l'atelier central à atteindre une vitesse de croisière aussi vite que possible. Les objectifs de l'atelier sont de permettre une assistance aussi complète que possible dans l'entre-

tion et la réparation des équipements industriels appartenant principalement aux Togoïsis. L'atelier central doit aussi concevoir des prototypes et introduire de nouvelles techniques de production. Tout cela a été confié à la firme sous-traitante. Il est question de faire en sorte que les sociétés étrangères collaborent avec l'Etat pour la commercialisation des produits des entreprises. Il est également question de créer un centre de documentation et d'information industrielles ayant pour fonction de collecter et de diffuser toutes informations techniques pour les mettre à la disposition des entrepreneurs. Ces tâches sont bien définies. Le CIMPME continue à intervenir dans d'autres secteurs tels que l'agriculture. Les tâches assignées aux contractants sont bien définies dans le projet. D'après que j'ai bien répondu à votre question.

Monsieur HEYDERRICH:

La question de M. CHAVEZ comprenait 3 volets:

- les objectifs du CIMPME;
- les objectifs de l'assistance FIUD/ONUDI en général;
- l'assistance fournie dans ce projet par la firme sous-traitante.

Monsieur SAIGNE:

J'avais demandé à M. ALPANA de parler des objectifs en général.

Monsieur HEYDERRICH:

M. ALPANA ne met pas en clair le programme général du projet FIUD/ONUDI.

Monsieur ALPANA:

Le Gouvernement a demandé une assistance en deux volets:  
- la politique générale du CIMPME à mettre en place, cela incombe principalement à M. LACROIX qui a aidé également à trouver des fonds de roulement. Il a également élaboré le programme de formation. Nous, nous nous occupons de la contribution des PME au plan quinquennal 76/80. Il y a une série de tâches que le centre accomplit en dehors de la mission PIERRE SEHOT-ROSBACH.

Monsieur LATORUE:

Je voudrais résumer ce qu'il a dit. AIDA est très bien dit. Je voudrais mentionner que les activités du CIPPE sont bien claires. Il s'agit d'animer le secteur privé togolais dans tout ce qui concerne la création d'entreprises modernes et bien gérées par les Togolais et d'assurer le suivi de ces entreprises.

En ce qui concerne la firme PEBRESCHOT-BOSBOON, 5 tâches ponctuelles lui ont été sous-traitées, à savoir:

- les études industrielles
- la vulgarisation industrielle (assistance aux entreprises)
- le lancement et la gestion de l'atelier central
- les problèmes de documentation et d'information industrielles
- le marketing et tout ce qui concerne la commercialisation.

Toutes les autres attributions ont été écartées afin de concentrer la contribution de BERBO sur ces 5 tâches bien précises.

En dehors des tâches sous-traitées, le projet, dans sa totalité, assume, par l'intermédiaire de Conseiller Principal, les tâches suivantes:

Tout d'abord, en étroite collaboration avec le directeur du CIPPE, la définition d'une politique d'intervention en faveur de l'initiative privée togolaise et l'orientation pratique à donner à cette politique par des mesures législatives et administratives appropriées.

Une deuxième tâche incombant au projet dans sa totalité et qui est menée par la direction du CIPPE en étroite collaboration avec le Conseiller Principal consiste en tout ce qui concerne les relations extérieures. Nous entendons par exemple les relations avec les autres services du Gouvernement, les banques, les gouvernements étrangers, les relations avec les patrons togolais. Tout ceci est fait en dehors de la firme sous-traitante.

Une troisième tâche: la recherche de nouvelles assistances pour suppléer l'assistance des Nations Unies. Les contacts ont été pris par exemple avec le Conseil de l'Entente, la République Fédérale d'Allemagne, les USA, la Grande Bretagne, le PAC, l'AFROPA. Je dois aussi mentionner ici les problèmes de coopération entre le CIPPE et d'autres centres

similaires dans d'autres pays africains comme par exemple l'OCPEZ au Zaïre et le CEFEP au Tchad, dans le but d'arriver à une certaine harmonisation des politiques d'intervention en faveur de la promotion des entreprises africaines.

En dernier point, la possibilité de la formation étendue au niveau des cadres du Centre, des entrepreneurs, de leurs équipes en gestion et de leurs secrétaires. Bien que le contrat de PERIC mentionne le problème de la formation, en vue de ne pas trop demander aux consultants, M. ALPAIN et moi-même après en avoir discuté avec M. LEVIE, avons préféré délimiter les tâches du contractant en ce qui concerne la formation, sauf quand elle consistait en un prolongement de l'assistance aux entreprises.

Monsieur MEY-DERICHX:

Je voudrais vous demander une chose: le texte du projet FNUL/ONUDI comportait l'assistance à l'établissement d'une politique générale. Il est bien certain que l'assistance fournie par la firme sous-traitante doit tenir compte de cette politique générale, mais je voudrais vous demander si un document a été établi énumérant ou élaborant cette politique générale, et dans ce cas, si ce document a été remis à la firme sous-traitante.

Monsieur ALPAIN:

Pour ce qui est de la politique elle-même, les sous-bassements de la politique, ces documents ne peuvent être montrés à personne. Pour les aspects extérieurs de cette politique, cela a été discuté avec M. LEVIE. Je vais vous lire les pages 2, 3, 4 du programme de travail préparé par M. LEVIE. On y trouve une série d'activités politiques que nous avons discutées avec M. LEVIE et qui ont été acceptées.

Monsieur LEVIE:

Je crois que les contacts avec le Plan m'ont permis de prendre plus amplement connaissance avec la politique générale du Gouvernement.

Monsieur HEYDERICKX:

Je suis d'accord avec vous tous, mais je vous demande s'il existe un document où les éléments confidentiels sont éliminés.

Monsieur AKPANA:

Nous avons défini la politique qui est reprise dans le programme de travail soumis par M. LEVIE au nom de FERRESCOT-OSILOOM.

Monsieur CHAVEZ:

M. HEYDERICKX, votre question est intéressante, mais elle est beaucoup plus intéressante pour nous que pour les contractants pour eux, ce n'est pas une chose essentielle.

Toutes ces explications m'ont donné une nouvelle impression, et je voudrais avoir une autre explications: que signifie pour vous "l'industrie moderne".

Monsieur AKPANA:

Je vais vous donner un exemple précis. Pour faire des clous, il y a plusieurs façons de les faire: une façon artisanale et une façon moderne. La façon moderne suppose l'acquisition de machines pour fabriquer des clous.

Monsieur CHAVEZ:

Vous voulez parler d'une utilisation de machines techniques.

Monsieur AKPANA:

Tout dépend des cas. Pas nécessairement. La technique de production supposera certainement l'utilisation à des degrés divers de certaines machines mais l'entreprise devra aussi être bien gérée. Sa gestion doit être moderne. Nous essayons d'arriver à un certain remodelage de la démarche intellectuelle et comptable. L'entreprise moderne doit éviter les improvisations, doit avoir un système de travail planifié au départ. Nous appelons "entreprise moderne" même l'entreprise artisanale quand

L'artisan peut savoir quel bénéfice il réalisera sur un fauteuil, sur une chaise ou sur une table et peut comprendre qu'il est préférable par exemple d'acheter des fauteuils plutôt que des tables ou des lits.

Monsieur LAMTEZ:

Si l'administration de M. LATORTUE ne fait pas seulement toutes les tâches décrites dans le document de projet, mais qu'il y a eu de nombreuses autres activités. La signature du document de projet est du 24 août 1974, le contrat de sous-traitance a été signé le 7 mai 1974; je voudrais savoir pourquoi cette signature a été faite avant celle du document de projet?

Monsieur ANPANA:

Vous savez, un accord sur le projet est adopté lorsque les termes en sont connus. Il y a entre le jour où il est accepté et le jour où il est signé, il y a souvent une longue marge. La plupart des documents de projet du FEUD sont signés longtemps après le démarrage effectif du projet. Il n'y a rien d'anormal en cela. Le contrat entre l'ONUDI et FERENCSCHOT-BOSTOCH n'est qu'une conséquence de l'acceptation du document de projet signé entre le FEUD, l'ONUDI et le Gouvernement. Quant au contrat fait entre les 3 parties principales, en ce qui concerne le travail de M. LATORTUE, il est difficile de définir le rôle d'un directeur général et pour ce qui est des tâches d'une direction générale, aucun document ne peut les définir. M. LATORTUE étant Conseiller Principal, il est obligé d'être une sorte de Directeur Général.

Monsieur CHAVEZ:

A New York, nous n'avons que le contrat à lire; nous n'avons pas de discussions comme nous le faisons actuellement. Je crois que ce contrat très clair et très précis devrait donner des définitions plus exactes pour ce qui est des travaux. Il n'est pas possible de définir tous les détails pour les actions des contractants.

Monsieur LEVIE:

C'est ici qu'il s'agit du contrat à Viennas et doit nous juger d'après le programme de travail et après la consultation de tous les membres de l'Équipe.

Monsieur CHAVEZ:

La proposition se trouve dans le contrat?

Monsieur LEVIE:

Nous avons fait référence à cette proposition dans le contrat.

Monsieur AFRAMA:

Le programme de travail doit nous aider. C'est celui qui a été élaboré deux mois après la présence de l'équipe sur le terrain et qui a été signé par nous tous. Si nous pensons qu'une action ne peut pas être exécutée, qu'elle peut être remplacée par une autre, il m'incombe de faire accepter cette nouvelle action par le Gouvernement, à M. LEVIE de la faire accepter par BERENECROT-BOSBOCH et à M. LATONIERE par l'OUDI. Tout ceci est écrit en noir et blanc sur ce premier rapport.

Monsieur SANGARE:

Le rapport préliminaire du mois de juillet 1974 est assez important, mais il n'y a la description du travail que de 3 unités seulement. Le premier rapport trimestriel d'août 1974 contient la description du travail de l'expert en documentation et information industrielles ainsi que les tâches de l'expert en commercialisation. Ce sont ces deux documents qui constituent le programme de travail de l'équipe.

Je vais passer la parole à M. LEVIE qui va nous dire rapidement quelle est la réalisation principale de la firme depuis 9 mois qu'elle est ici au Togo.

Monsieur LEVIE:

En ce qui concerne notre programme, surtout pour arriver à un accord, il y a eu une première mission qui avait des difficultés mais nous les avons surmontées; il y avait des éléments discutables et nous sommes

arrivés à un accord commun.

En 1969, il y a pour nous aussi le programme de travail. Le premier objet de travail est un élément positif et nous étions d'accord pour les études à faire. Aussi, il est nécessaire de mentionner le but de notre mission. L'objectif principal de notre travail pour moi il n'y a qu'un but principal. Mais toujours pensé qu'il était nécessaire d'arriver dans un certain nombre de villes à savoir les villes de 15 à 20 entreprises. J'ai essayé de faire terminer le plus tôt possible les études de viabilité, les travaux de notre côté et plus au moins d'aider les entreprises. Dans notre rapport nous avons signalé les problèmes rencontrés ici au Togo, et nous avons fait une analyse des entreprises. Cette analyse était nécessaire, mais nous avions signé le contrat, nous devions continuer. Notre but était de faire les entreprises pour arriver à 15 à 20 entreprises viables. Quand une entreprise n'est pas viable, il vaut mieux la fermer. Mais il faut tout de même arriver à avoir au moins 15 entreprises viables.

Je peux mentionner des raisons pour le retard dans l'exécution du projet. Après quelques mois, il y a eu une différence de conception avec Vietnam.

Monsieur SANGARE:

Il y a deux parties dans cette évaluation. Il ne faut pas embrouiller les problèmes mais respecter la procédure. Les questions que vous venez de soulever seront discutées en leur temps. Je vous ai demandé de nous dire quelle est la réalisation principale de l'équipe. Si vous mélangez tout, nous ne pourrons jamais y arriver. Tout sera discuté et vous pourrez soulever ces points pendant l'évaluation non technique. Passons tout de suite à l'évaluation technique.

Monsieur LEVIE:

Vous ne me laissez pas beaucoup de liberté. Je vais vous dire que nous avons le devoir de présenter 6 dossiers bancables et 15 études de viabilité. J'ai essayé de chercher les possibilités pour le Togo. Je tiens à vous faire remarquer ce qui est mentionné sur la page 2 de mon cahier des



chargés ainsi que sur la page 4 concernant le dossier Incebie. Je peux dire quelque chose de la présentation des dossiers hebdomadaires et de fiches techniques, mais il y a des possibilités. En ce cas, je vous demande de vérifier et de constater si les exigences sont présentes. Tout est vraiment la conviction qu'on peut arriver à des buts positifs. Ici je suis convaincu qu'il y a une possibilité, mais je ne suis pas sûr que tout le monde pense comme moi, et donc on risque de commencer à lutter sur les contrats juridiques, ce qui voudrait dire que nous n'avons plus confiance quant aux résultats concrets. Si on a la conviction morale qu'on peut arriver, on cherche des moyens pour écarter tous les problèmes.

Un autre élément qu'il faut mentionner c'est l'organisation du service du C.P.P.M.E. Nous avons bien formulé dans le plan de travail qu'il doit y avoir une collaboration étroite entre les Togolais et les contractants. Je crois que M. PLATEAU a fait un bon travail et qu'il va vous mentionner lui-même ses efforts. Pour l'atelier central, nous avons pu formuler le programme pour cette unité. Au début nous n'étions pas d'accord, M. AKPAMA et moi, mais nous avons pu écarter et effacer les difficultés et nous sommes arrivés à un programme bien précis. Nous sommes arrivés à obtenir des offres et là, il y a de l'espoir pour l'avenir. Je suis d'accord avec M. AKPAMA que nous pouvons exporter quelques produits.

Pour la documentation et l'information industrielles, il est bien connu que nous avons eu des problèmes pour l'indépendance d'un expert. Pour M. THAL LARSEN qui s'occupe du Marketing, nous n'avons pas fini notre contrat dans le délai prévu, mais je peux vous dire que son travail principal était d'aider les entreprises sur le domaine industriel. La formation des homologues a été facilitée par des contrats journaliers. J'ai toujours dit que c'était le C.P.P.M.E qui devait prendre les décisions finales.

Je répète encore qu'il y a des possibilités, voilà ma conviction personnelle. A cause de mon voyage en Europe, j'ai risqué beaucoup et cela m'a causé beaucoup de difficultés, c'est pour cela que je suis maintenant dans un état de suspension.

Je ne suis pas ici pour défendre ma peau, si on veut avoir ma tête, on peut l'avoir.

Monsieur SAHANE:

Il faut nous concentrer maintenant à l'examen des activités unité par unité; cela va nous permettre de nous rendre compte de la validité de la sélection de M. LEVIE. Nous allons passer l'abord aux études industrielles pour nous occuper d'un résumé de ce qui a été demandé. Lisez le rapport de M. SAHANE; il vous avait été demandé de faire une liste d'idées-projets pour tout ce qui est énuméré sur cette page. Une sélection a été effectuée. Ce n'est pas ce qui avait été demandé, c'est ce qui a été envoyé en le premier document de travail signé le 28 juillet 1952.

Monsieur AKPANA:

Pour ce qui concerne, c'est vraiment le programme de travail qui avait été établi d'un commun accord.

Monsieur SAHANE:

Dans le premier rapport trimestriel, il avait été décidé de continuer la sélection des idées-projets, de continuer les études de marché et de donner une priorité aux emballages métalliques, en carton et en plastique. Il n'y a pas de contradiction entre le travail qui a été préparé au mois de juillet et le premier rapport trimestriel.

Monsieur LEVIE:

Peuvez-vous rajouter le deuxième rapport trimestriel?

Monsieur SAHANE:

C'est ce que je viens de faire. Ce deuxième rapport trimestriel, je l'ai lu comme toujours avant de venir, je n'y vois rien de particulier qui n'a pas été mentionné ici; de plus, ce deuxième rapport n'a pas été approuvé par la Direction du C.F.P.E. Le programme de travail qui y est inclus devait être approuvé par M. AKPANA et M. LATORTUE.

Monsieur LEVIE:

Ce n'est pas nécessaire. Il y a un malentendu.

Monsieur SAIGARE:

Je sais très bien ce que je dis. En ce qui concerne les programmes de travail, il est inclt dans le contrat 74/12 qu'ils doivent être établis en collaboration avec le directeur du CIPNE et le Conseiller Principal L'ONDI et sous votre direction. Il est prévu que tout changement au programme de travail devrait être subordonné à leur accord.

Monsieur LEVIE:

Je ne suis pas convaincu.

Monsieur SAIGARE:

Voyez le contrat entre l'ONDI et BERBO, paragraphe 2.11, dernier alinéa, page 12 qui prévoit textuellement:

"le programme de travail qui figure dans le rapport préliminaire ne pourra être modifié qu'après accord entre le chef de l'équipe du contractant, le directeur du Centre et son Conseiller".

Monsieur THAL LARSEN:

Ce deuxième rapport a été envoyé à Vienne et nous avons déjà reçu les remarques dessus.

Monsieur SAIGARE:

Je tiens à préciser une chose. J'ai déjà dit que si Vienne se contentait des commentaires de M. DE PIERPONT, je ne serais pas ici. Nous sommes à 6.000 kms d'ici quand nous recevons les rapports, comment pouvons-nous nous fier seulement aux déclarations que vous nous faites, car en effet, vos rapports ne sont que des déclarations. Mais ce rapport n'a pas été signé par la Direction du CIPNE comme les rapports précédents.

Monsieur THAL LARSEN:

Aucune remarque ne nous a été faite à ce sujet, il y a eu des critiques sur un autre sujet.

Monsieur SAIGARE:

Si le contrat de travail n'est pas respecté par la complaisance de certains, je m'excuse, mais laissez-moi vous dire que je m'en fous de cette

complaisance! D'ailleurs je parlerai de cela à Vienne.

Monsieur AKPANA:

Le programme de travail a été élaboré et il ne peut pas être suivi jour par jour. J'avais dit à M. LEVIE mon opinion sur ces rapports à Vienne. Je pense que le travail fait peut se voir, ce signé ou non. Nous étions d'accord que les décisions seraient prises ici, mais que les papiers n'étaient pas les plus importants. Moi je cherche le résultat sur le terrain. Le Gouvernement ne peut pas apprécier mon efficacité à la longueur de mes rapports. Mais si je vous demande de faire quelque chose qui n'est pas prévu dans le contrat, vous pouvez refuser de le faire, de même que si vous faites quelque chose qui n'est pas prévu je peux vous arrêter de le faire.

Monsieur SANGARE:

Le contrat prévoyait que le programme devait être agréé par M. AKPANA, le représentant de la firme et M. LATORTUE. Nous avons deux documents qui ont fait l'application de cet accord. L'accord des "backstopping officers" n'entraîne pas la responsabilité de l'OUUDI, car ils savent qu'ils doivent respecter le contrat de travail. C'est le contrat qui prévaut.

Monsieur AKPANA:

Il y a deux grands aspects: l'évaluation technique et l'évaluation non-technique. Ne perdons pas de temps; pour le moment faisons l'évaluation de ce qui a été fait et prenons pas des décisions.

Pendant ce temps le CFPME continue à tourner. Il faudra élaborer un autre document de travail et ne pas perdre de temps.

Nous savons ce qui doit être fait; que l'on voit ce qui a été fait et que l'on compare.

Monsieur CHAVEZ:

Dans le premier rapport, vous dressez une liste d'idées-projets et projets. Comment dans l'ensemble est-on arrivé à dresser cette liste d'idées-projets?

Monsieur HEYDERICKX:

Je voudrais dire à M. SANGARE que si vous voulez faire le procès de Vienne, ce n'est pas notre affaire.

Monsieur SANGARE:

Je vous dirais que votre deuxième rapport n'apporte rien de nouveau, et qu'il accuse seulement du retard sur les travaux. Moi, cela ne me gêne pas.

Monsieur HEYDERICKX:

J'ai seulement remarqué que vous vous énervez. Vous avez dit "je m'en fous".

Monsieur SANGARE:

Il était prévu que vous feriez signer ici les documents qui contiennent des programmes de travail. Si vous envoyez ces documents non signés à Vienne, vous n'avez pas respecté le contrat.

Monsieur HEYDERICKX:

La première fois que le document a été envoyé à Vienne avec la signature de M. AKPANA et de M. LAFORTTE, on nous a fait la remarque qu'il n'était pas recommandé de faire signer d'abord par les intéressés avant d'envoyer les documents à Vienne.

Monsieur AKPANA:

Je vais d'abord répondre à la question bien précise de M. CHAVEZ qui nous demande qui a la responsabilité de dresser la liste des idées-projets.

Cette liste est dressée d'un commun accord. Si elle devait être modifiée ce serait dans les mêmes formes qu'elle est dressée au départ. Pour en revenir à votre question, lorsque vous voulez commencer l'industrialisation d'un pays, il y a certaines industries de base que l'on ne peut pas créer suivant la conjoncture du moment. Mais il y a d'autres industries de base; nous avons voulu commencer par les industries de base possibles dans le pays. Ceci est une première justification.

Il y a aussi la justification technique. Les moyens de production peuvent avoir la dimension que l'on veut à partir de la production minimum. Nous avons fait une étude de marché pour en arriver à cette conclusion. Il y a un marché potentiel que nous voulons avoir. Il y a aussi le problème de l'opportunité. Pour la plupart de ces idées-projets il y a des études préliminaires et des promoteurs qui veulent les réaliser.

Prenons par exemple les articles métalliques. Il y en a un besoin réel; pour l'emballage en plastique, il y a déjà un promoteur intéressé au projet.

Monsieur CHAVEZ:

M. AKPANA, je ne désire pas avoir des précisions pour chaque idée-projet. Je voulais savoir seulement s'il y a des raisons valables qui ont permis d'élaborer cette liste. Dans le deuxième rapport de M. LEVIE il n'est pas tenu compte de cette liste. Je voudrais encore savoir pourquoi il y a des changements d'une liste à une autre.

Monsieur LEVIE:

Non j'ai vu cette liste seulement comme une liste de possibilités. Je n'ai pas écrit toutes les possibilités, j'ai pris quelques priorités. On a fait déjà une étude de marché pour l'emballage métallique, je me suis repenché sur ce projet en envisageant l'emballage des poissons.

Monsieur CHAVEZ:

Avez-vous parlé avec M. AKPANA et M. LATORTUE pour le marché de la chaux que vous trouviez plus intéressant que le reste?

Monsieur LEVIE:

Je reconnais que c'est une erreur de ma part de ne l'avoir pas fait.

Monsieur AKPANA:

Sur cette question, quand M. LEVIE rencontre des difficultés au cours d'une étude de marché, il serait bon que l'on soit mis au courant de cela. Il y a des offres préliminaires, je vous les montrerai avant votre départ.

M. CHAVEZ.

Pour les pâtes alimentaires, la machine est déjà sur le terrain. Il n'y a plus qu'à s'en servir et à montrer à quelqu'un comment s'en servir.

Monsieur CHAVEZ:

Le rapport de l'étude doit dire si oui ou non la fabrication, par exemple, de meubles métalliques est possible au Togo. Si c'est non, dites pourquoi. Tout cela doit prendre seulement une page.

Monsieur LEVIE:

Pour l'emballage métallique, je cherche un autre emballage pour créer plus d'éléments pour l'emballage métallique.

Monsieur AKPAMA:

J'ai des réserves à présenter sur la valeur professionnelle et technique de ces 4 projets. M. LEVIE est arrivé à des notions négatives, mais il doit y avoir des papiers car cela lui a donné du travail. On lui a demandé 15 études.

Monsieur HEYDERICKX:

Je vous comprends bien M. AKPAMA; mais quand on fait l'étude d'une industrie, on ne doit pas dire oui ou non. On dit un oui conditionnel ou un non conditionnel. Si c'est un non conditionnel, il y a lieu de continuer les études pour arriver à créer une autre industrie pour permettre à la première de devenir possible.

Monsieur CHAVEZ:

C'est logique.

Monsieur LEVIE:

Dans notre plan de travail, il est prévu une grande communication. J'ai pensé qu'en travaillant avec mon homologue, il peut communiquer avec le directeur, et que s'il y a des idées très importantes, vous deviez le savoir. J'ai cherché deux projets où l'on peut former des contacts avec le

Nigéria. Il y a le problème de la chaux.

Monsieur S. JGARE:

Il a été dit que la politique générale est formulée par le COTPME et le Gouvernement, et que les experts sont écartés de cela. Vous avez décidé une ligne de politique qui aurait dû être exprimée par M. ALPAMA. Votre but n'était pas de stimuler l'intégration industrielle entre le Togo et le Nigéria.

Monsieur CHAVEZ:

Il exist. certains papiers qui indiquent certains travaux réalisés concernant la liste du premier rapport.

Monsieur THAL LARSEN:

Nous allons vous les donner ce soir.

Monsieur ALPAMA:

Nous devions parler des problèmes non techniques après, mais lorsqu'un chef d'entreprise me demande une étude, je le mets au courant au jour le jour, au fur et à mesure de l'avancement des travaux. Comment se fait-il que des experts ne me donnent les conclusions de leurs travaux que lorsqu'il y a une mission d'évaluation? Comment est-ce que je peux informer le Gouvernement s'ils ont gardé les papiers chez eux. Le Gouvernement n'attend pas n'importe quelle aide. Il y a des aides qui empêchent le pays d'avancer.

Je suis là pour défendre un certain idéal. Je ne veux pas avoir l'impression de perdre mon temps. Même une semaine après l'arrivée de la mission d'évaluation, les documents ne sont toujours pas prêts. Comment voulez-vous que j'informe les entrepreneurs; mettez-vous à ma place. C'est moi qui signe des papiers demandant un prêt à la banque.

Je voudrais savoir quand nous aurons tous les documents? Nous sommes à 10 mois sur 18, et je n'ai aucun document. Si on n'arrive pas à planifier son travail, son emploi du temps, comment peut-on se dire expert!



Je me résume en disant ceci: je crois que le Gouvernement a fait preuve de toute sa bonne volonté et il veut continuer. On dit que les experts ont des problèmes, mais s'ils ne travaillent pas, ce n'est pas nécessaire qu'ils restent ici.

Je vous donnerai des projets préparés par des Torolais du C. FIME et vous les comparerez avec ceux des experts. Vous aurez votre opinion.

Monsieur CHAVEZ:

Il n'est pas nécessaire d'aggraver la situation. Je crois que ce que nous devons demander, ce sont des explications aux experts.

Monsieur HEYNDERICKX:

Ce n'est pas à moi de donner des explications car je n'ai pas été sur le terrain. Je crois qu'il faut donner la parole à M. LEVIE et à M. TUAL LARSEN.

Monsieur TUAL LARSEN:

Je vous ai déjà dit qu'il y a eu des problèmes pour faire photocopier des documents, la machine était occupée vendredi.

Monsieur CHAVEZ:

Il s'agit de savoir pourquoi il est nécessaire qu'il y ait une mission d'évaluation pour que vous vous décidiez à donner des informations au Gouvernement. Pourquoi avez-vous attendu si longtemps?

Monsieur TUAL LARSEN:

Il y a eu des complications avec le comité de direction.

Monsieur LEVIE:

Ce comité a fonctionné jusqu'au mois d'octobre.

Monsieur HEYNDERICKX:

Pourquoi par la suite le comité de direction ne s'est-il plus réuni?

Monsieur LEVIE:

Il y avait des problèmes avec des experts.

Monsieur ALPANA:

Nous nous sommes réunis chaque fois que c'était nécessaire. Je vais voir le ministre quand j'ai un problème, autrement je fais mon travail normalement.

Monsieur LEVIE:

J'ai soumis 4 dossiers et 2 fiches techniques, et le 3 janvier une autre fiche technique pour

- la chaux;
- le séchage du bois;
- le ceten hydrophil.

Monsieur ALPANA:

Vous ne répondez pas à la question qui vous a été posée. Vous arriviez à la conclusion que pour le moment le projet n'était pas rentable; pourquoi n'en avez-vous pas informé le Gouvernement?

Monsieur LAORTHE:

Je suis convaincu que cette question relève de l'évaluation non technique. A mon retour de congé le 6 octobre, nous avons eu une discussion de travail surtout en ce qui concerne les dossiers bancaires à envoyer à la MTD et puis pour le départ de M. EXTERGHE et l'arrivée de M. BECKS. Le comité de direction s'est réuni en octobre et novembre.

A partir de fin novembre, l'impression se précisait que de plus en plus la communication ne passait pas et les réunions se faisaient de plus en plus rares. Et puis petit à petit nous avons eu très peu de réunions.

Monsieur BEN DERICKX:

Donc vous avez coupé ces moyens de communication..

Monsieur LATORTUE:

On ne les a pas coupés. Ces réunions devenaient de plus en plus rares.

Monsieur ALPANA:

Le problème n'est pas là. Il n'y avait pas de périodicité pour ces réunions. Nous devions nous rencontrer chaque fois qu'il y avait des problèmes.

Monsieur THAL LARSEN:

Nous avons demandé qu'il y ait assez souvent des réunions de travail.

Monsieur AKPANA:

M. LEVIE venait aux réunions seul et il ne m'informait pas de tout ce qui se passait. Est-ce qu'une fois on m'a demandé de faire une réunion et que j'ai refusé?

Monsieur HEYDERICKX:

Il est inutile de s'appesantir sur le détail d'un refus de votre part de se réunir. Mais n'aviez-vous pas des problèmes à ce moment là, mais vous n'avez pas demandé **vous** non plus de vous réunir. Le cas est réciproque.

Monsieur AKPANA:

Mon avis était fait en juin. Quand j'ai vu les premiers travaux, j'ai vu que la valeur professionnelle était à la dimension de celle des homologues togolais se trouvant dans les services. Dans un pays comme le nôtre, on ne peut pas se permettre de s'amuser. J'ai vu deux papiers présentés par M. DE WAER et M. SEGNOR par M. SANT' ANIA et M. PLAGE. J'ai dit alors que ces dossiers ne valaient rien! J'étais étonné que M. LEVIE me montre de tels dossiers qu'il dit bancables. Je me garderai de commenter ces dossiers car j'ai de l'estime pour M. LEVIE en tant qu'individu.

Donc mon opinion était faite en juin. Mais on a voulu attendre pour que les gens aient toute la quiétude psychologique pour travailler. Moi je vous dirais, nous nous sommes réunis chaque fois que c'était nécessaire. J'ai fait deux voyages avec M. LEVIE au Nigéria et en Europe, nous avons parfois travaillé durant 15 heures sans manger. Tout le monde attend de

nous des résultats et on ne peut pas en donner en travaillant comme nous le faisons. Il ne faut pas penser que le travail n'a pas été fait parce que le comité ne s'est plus réuni. Ce n'est pas le comité qui fait le travail.

Monsieur SAIGARE:

Nous avons assez discuté comme ça.

Monsieur AKPANA:

Je veux donner mon point de vue; M. LEVIE n'a pas fait le travail prévu. Quand on fait une étude, on arrive à une conclusion et l'on doit pouvoir dire pourquoi le projet n'a pas pu être réalisé. Si M. LEVIE avait fait ses études, il aurait notifié ses conclusions dans des rapports que j'aurais dû voir. Je veux faire moi-même un rapport écrit sur le travail de B. LATORTUE ou de J. DE WABE car je sais ce qu'ils font au jour le jour.

Nos experts ont peut-être des dispositions intellectuelles et humaines pour un autre domaine, mais pas pour le domaine des PNE. Non seulement M. LEVIE n'a pas fait le travail qui lui était soumis, mais encore les autres projets qu'il a étudiés, les 4 projets qu'il nous a soumis, ce sont des projets qui ont été étudiés en dehors du domaine togolais. Un dossier bancable n'est valable que s'il répond aux critères de bancabilité au pays. Une fois que vous arrivez au prix de revient et que vous voyez que le projet est valable et si l'étude préliminaire maintient que le projet est toujours valable, à ce moment là il faut trouver un promoteur. On doit faire l'historique de l'entreprise. Si M. LEVIE a fait des études préliminaires, appelons-les comme telles, mais ne disons pas que ce sont des dossiers bancaables.

Monsieur LEVIE:

Un fonds de roulement, ce n'est pas la même chose qu'un dossier bancable.

Monsieur AKPANA

Je peux vous montrer des dossiers bancaables faits par nos cadres

togolais pendant que vous serez là. Je les montrerai à la mission d'évaluation qui pourra les comparer avec la qualité de vos dossiers.

Monsieur SANGARE:

Pour terminer, je voudrais que nous nous réunissions à 15h30 et que nous progressions, car les discussions qui ont eu lieu depuis ce matin ne devaient pas avoir lieu. Cet après-midi, j'accepterai plus les discussions qui ne font pas progresser le travail. Nous passerons à l'examen des 4 dossiers lancables et des 3 fiches techniques de M. LEVIE.

Donc à cet après-midi et merci.

ANNEXE 2

Séance du 24 mars 1975 (de 17h à 21h)

Evaluation Technique (11ème séance)

Monsieur SANGARE:

Nous avons ici les 4 dossiers bancables préparés par M. LEVIE ainsi que les fiches techniques qu'il nous a soumises. Je vais passer tout de suite la parole à M. AKPANA pour faire des observations sur ces études. Ensuite ceux qui voudront également faire des observations pourront prendre la parole.

Monsieur AKPANA:

J'ai déjà eu l'occasion de dire que pour ce qui est du travail dans son ensemble, les délais n'ont pas été respectés, et nous n'avons pas eu les réponses pour expliquer pourquoi des projets ont été faits à la place de ceux qui étaient convenus dans le programme de travail. Je ne sais pas si dans l'esprit de M. LEVIE il s'agit de dossiers bancables ou d'études préliminaires. A mon avis, ce ne sont pas des études bancables. Un dossier bancaire suppose que des informations existent sur l'entrepreneur, que les conditions d'exploitation sont établies. Cela étant, prenons les projets les uns après les autres. Par exemple, le projet de chaux.

M. LEVIE nous dit que le marché togolais est de 600T/an or la production porte sur 6000 T, il faut trouver un marché pour les autres 5400 T. Même en proposant de produire la première année 4000 T, c'est-à-dire 7 fois le marché togolais, alors que le seuil de rentabilité est estimé à 1800 T, il ne demande où l'expert veut que l'on exporte le reste. Quand j'ai lu ce dossier, j'ai eu l'impression qu'il avait été fait très vite. Il n'est pas possible de penser à exporter les 6/7 de la production initiale.

Une autre faute technique. Regardez la page 6 concernant le combustible. L'expert écrit qu'il faut 10.000 calories par kg de chaux. Il continue en disant qu'un litre de fuel lourd correspond à 9500 calories; or 1 litre de fuel lourd, il l'évalue à 35 F, et il veut vendre son kg de

chaux à 20 F à l'exportation et 35 F localement. Je me demande qui va payer la différence? Le prix de vente proposé couvre à peine le coût du combustible.

Monsieur SANGARE:

Quel est le prix de revient, cela est très important? Vous proposez en même temps que le prix d'exportation pour la Côte d'Ivoire soit de 20.000 francs la tonne. Cela fait 20 F le kg.

Monsieur AKPANA:

Du point de vue du Gouvernement, je ne peux montrer ce dossier à personne.

Monsieur SANGARE:

Dans le projet vous avez dit qu'il y a une commande déjà passée de matériel.

Monsieur LEVIE:

Non, nous n'avons qu'une facture pro-forma.

Monsieur LATORTUE:

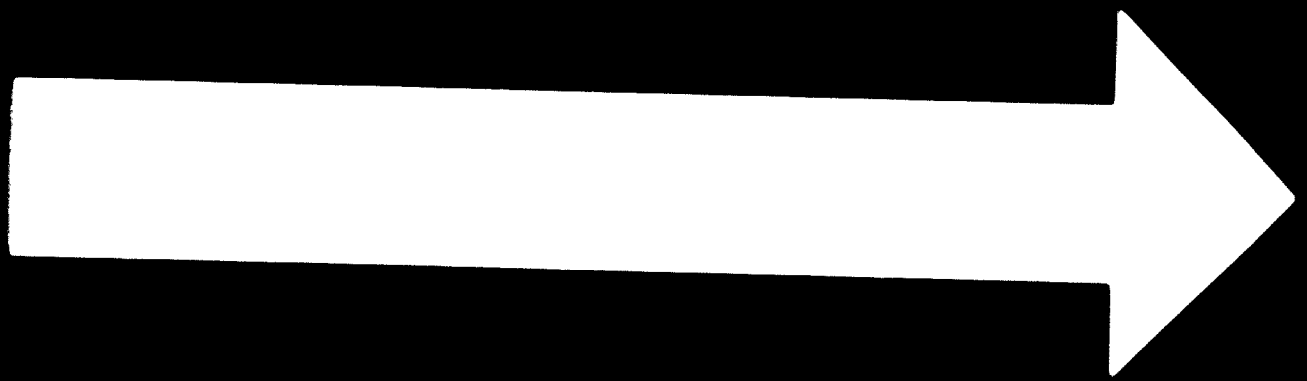
Je voudrais entendre la réponse de M. LEVIE au sujet du problème de combustible soulevé par M. AKPANA car toute l'étude ne vaudrait rien. M. LEVIE reconnaît-il qu'il y a une erreur? Ce ne serait pas la peine de continuer à étudier ce dossier. L'ensemble de l'étude n'aurait aucune valeur si les renseignements donnés par M. LEVIE, en ce qui concerne le combustible, étaient vrais.

Monsieur SANGARE:

Le seuil de rentabilité est déplacé dans ce cas.

Monsieur LEVIE:

On peut avoir oublié un zéro.

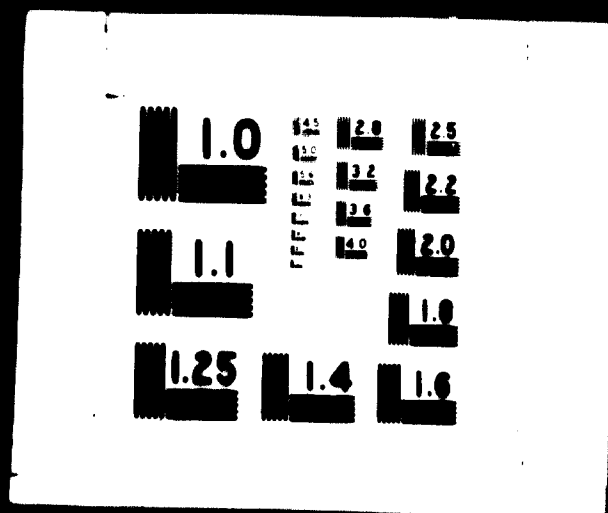


**76.01.20**



2 OF 2

06559



Monsieur LATORTUE:

Je pense que vous ne trouverez pas la réponse à cela tout de suite. Pouvez-vous donner une explication sur le marché. Il y a deux critiques essentielles:

- 1) Le marché étant de 600 T, comment pouvez-vous proposer une production de 6000 T alors que l'étude de marché ne comporte aucune précision sur les chances réelles de vendre la chaux togolaise à l'étranger.
- 2) Pour les données techniques, vous devez nous dire exactement si cela est dû à une erreur de "zéro" comme vous le prétendez. De toute façon, il y a une faute professionnelle de votre part. Et puis dans ce dossier dit bancable le prix de revient a été sous-estimé. Et dire que vous ne cessez de nous dire que ce projet de chaux était le plus important, le plus rentable et qu'il fallait dès la semaine prochaine commencer à le réaliser.

Monsieur LEVIE:

Malheureusement je n'ai pas les documents de base ici.

Monsieur SANGARE:

Vous envisagez d'emblée un intérêt pour la chaux. Je vous demande si vous connaissez le programme de développement industriel dans ce secteur pour les années à venir des 4 pays où vous comptez exporter la chaux.

Monsieur LEVIE:

Bien sûr, il y a des plans. J'ai un peu étudié le programme de développement industriel de ces pays.

Monsieur SANGARE:

Si vous envisagez d'exporter les 90%, vous devez vous informer du programme industriel des pays environnants, et vous devez vous assurer qu'il s'agit d'un dossier bancable.

Monsieur LATORUE:

Je voudrais faire une dernière observation. Cela est valable pour tous les autres projets. Le code des investissements est bien précis en ce qui concerne la façon de présenter un dossier en ce qui concerne les marchés étrangers envisagés. Aujourd'hui, les banques demandent qu'on suive le schéma suggéré par le code des investissements. Ce schéma est donné aux pages 22 et 23 du Code des Investissements.

A mon avis vos dossiers ne sont pas bancables.

Pour le dossier de la chaux en particulier, je voudrais qu'on prenne note en présence du représentant de BERESCHOT-BOSEBOON, que ceci constitue une faute grave.

Selon le contrat qui lie BERBO A L'OFUDI, le contractant garantit la haute qualité technique des travaux réalisés par son équipe. De toute évidence, cette qualité technique est d'un niveau très bas. Ce n'est pas une assistance de ce niveau que L'OFUDI entendait offrir au Gouvernement togolais en sous-traitant le projet.

Monsieur LEVIE:

J'ai donné ces informations pour aider la banque à déterminer mieux la rentabilité de ce projet. Je ne suis pas d'accord avec M. LATORUE. Je me suis basé sur le marché disponible, ce sont des données les plus valables possibles dans les circonstances ici. Je dois ajouter que les dernières informations nous apprennent qu'il existe un type de fuel qui permet de travailler sur une production moindre que la normale.

Monsieur BAIGARE:

Je vais interrompre les discussions sur cela. Nous allons passer au dossier concernant la production de coton hydrophile.

Monsieur AKPANA:

Les mêmes observations faites sur le dossier précédent se retrouvent ici. Quand on lit ce dossier, on suppose qu'il n'a pas été fait par des professionnels. Sur l'étude du marché du coton hydrophile, le dossier mentionne que les prévisions officielles sont de 11 T/an pour TOOPHASSA,

et l'on en visse de produire 200 T sur la base d'une enquête auprès de 20 revendeuses du marché. Parmi les 20 revendeuses interrogées, 3 seulement ont répondu. L'extrapolation a été faite à partir des 3 réponses obtenues. Je ne comprends pas la démarche mathématique qui a amené le consultant à cette conclusion. On peut trouver un entrepreneur qui réalise 90% du marché et 15 autres qui réalisent les 10% qui restent. Qu'est-ce qui vous permet d'affirmer un tel fait sur les simples dires des revendeuses complètement illettrées. L'expert a peut-être d'autres explications à nous donner. A-t-il eu d'autres moyens de vérification? Le consultant en commercialisation aurait dû attirer l'attention de M. LEVIE sur les insuffisances de l'étude de marché.

Monsieur LEVIE:

Je peux seulement me baser sur le cas du Dahomey où on commence à établir une usine de coton hydrophile. Il a été très difficile pour moi de connaître exactement le trafic venant du Nigéria, c'était presque impossible de le vérifier; pour moi je ne comprends pas le minah. Sous réserve que l'on crée un marché de 200 T, j'ai fait une étude. Si on prend en considération les gens qui habitent à la frontière, il y a un marché pour 3 millions de personnes, mais le problème est de vérifier le marché. Je n'ai pas de relations avec les vendeuses pour recueillir des renseignements exacts. Je pense que l'on peut avoir une assistance du CNPPHE pour vérifier ce marché.

Monsieur THAL LARSEN:

Il aurait été plus facile de ne signaler que quelques statistiques et de ne faire qu'une enquête auprès de TOGOPHARMA. C'est d'ailleurs là où aurait été menée l'enquête si nous avions suivi le chemin habituel d'approche d'un marché. Ce n'est que lorsque l'on était à mi-chemin de cette étude que nous nous sommes demandés s'il n'y avait pas un marché plus important que nous ne pouvions ignorer; c'est à ce moment là que le marché central nous est venu à l'idée. C'est grâce à l'aide d'un consultant local que nous avons pu trouver ces chiffres. Si nous nous étions seulement basés sur le marché officiel des pharmacies, nous n'en serions

toujours qu'à 20 T alors que la vérité approche plus de 200 T.

Je ne sais pas si vous avez l'habitude des études de marché, elles sont toujours spéculatives. On ne peut jamais dire ce qui est un marché, on essaie toujours de l'élaborer. Si on savait d'avance exactement ce qu'est un marché, il n'y aurait plus d'études de marché.

"Est-ce que le marché est valable ou non". Des chiffres exacts ne sont jamais là. Les chiffres de 20 T auraient été décevants alors que les chiffres transmis par les femmes du marché central nous rapprochent de la réalité. Je n'ai pas moi-même procédé à cette étude, cela aurait été quasiment impossible parce que je ne connais pas la langue pays, c'est-à-dire le minah.

Monsieur AKPANA:

Vous dites que le m3 de coton hydrophile pèse entre 30 et 40 kgs. Si on va aujourd'hui au marché, on peut trouver des femmes avec 5 m3 de coton, cela est impossible! Avez-vous posé la question aux femmes avant de leur dire que vous allez leur vendre 600 F le kg? Le prix est progressif jusqu'à 850 F; quels sont vos critères pour avoir un prix croissant comme cela. De plus, c'est le prix théorique, mais quel est le prix de revient du coton qui sera fabriqué?

Monsieur LEVIE:

Vous devez prendre en considération qu'au Dahomey on va fermer la frontière quand le produit sera sur le marché. Je crois que l'ITT envisage de produire du coton au Togo, les données sont tenues secrètes.

Monsieur SAIBANE:

Dans votre plan d'investissement, vous prévoyez beaucoup de prêts car dans le remboursement vous prévoyez à peu près 64.000.000/an, mais dans le compte d'exploitation ce chiffre n'apparaît pas. Vous ne comptez pas rembourser ces sommes?

Monsieur LEVIE:

Regardez le plan de financement tableau 4.

Monsieur AKPAHA:

Il y a une question très précise qui vous est posée.

A l'avant dernière page, si on fait bien le résultat net des comptes d'exploitation 1 et 2, on trouve 1.500.000 la première année alors que vous remboursez 50.000.000, la deuxième année vous devez rembourser 45.000.000 alors que vous faites un bénéfice de 5.000.000.

Monsieur LEVIE:

Je prévois l'utilisation des montants prévus au titre d'amortissement pour payer les frais financiers. Je réserve une partie de mon profit pour les investissements. En ce cas je peux financer toute l'opération avec un capital très bas.

Monsieur SANGARE:

Après 10 ans vous n'aurez pas fait de profit, mais il faudra que vous achetiez un nouvel équipement.

Monsieur AKPAHA:

Restons au tableau d'exploitation. Où mentionnez-vous les frais financiers?

Monsieur LEVIE:

Ils figurent dans le tableau 3; j'entends par frais financiers les intérêts.

Monsieur SANGARE:

Je crois que votre raisonnement ne tient pas.

Monsieur HEYNDERICKX:

En principe, vous ne pouvez rembourser le capital emprunté que du profit ou du résultat brut. Or dans votre bilan, le résultat brut est inférieur au remboursement, donc il est impossible pour vous de rembourser.

Monsieur LEVIE:

Le premier prêt je le rembourse en 5 ans.

Monsieur HEYNDERICKX:

Il y a un faux raisonnement dans ce dossier. Il faudra réviser le compte d'exploitation. Il faut aussi réaménager complètement le fonds d'investissement. Je suis d'accord que vous prévoyez de ne pas amortir la première année, mais il faut le préciser.

Il faut faire la distinction entre une étude de marché théorique et une étude de marché pratique. Pour l'étude théorique on prend les statistiques officielles et sur ces bases ce projet n'aurait pas été rentable. Mais on a voulu pénétrer dans le problème et l'on a décidé de faire une étude pratique, ce qui oblige à faire des enquêtes. Je suis d'accord qu'il y a des risques. Mais cela ne veut pas dire que l'on doit complètement ridiculiser la méthode employée.

Monsieur LATOURTE:

Je crois que nous devons regretter que M. TIAL LARSEN n'ait pas pu participer à l'étude de marché. J'ai déjà dit ce que je pensais sur le consultant local recruté par les consultants.

Il faut bien préciser quelles sont les personnes interrogées. Mais 3/20 de l'échantillonnage, cela n'est pas suffisant, à moins de préciser qu'ils contrôlent une partie très importante du marché total. C'est à ce moment là que la technique utilisée prête à sourire.

Monsieur TIAL LARSEN:

C'est avec l'aide du consultant local et sous notre direction que cette étude a été fournie. Cette information ne nous serait jamais venue si nous avions été nous-mêmes avec nos attachés-casé car on ne nous aurait rien dit. Mais nous ne nous sommes pas contentés d'une première fois, nous avons fait répéter cette interview.

Monsieur AKPANA:

M. HEYNDERICKX, que pensez-vous d'un tel document?

Monsieur HEYNDERICKX:

Je suis d'accord qu'il y a des points très discutables et que le dossier n'est pas complet.

Monsieur AKPANA:

Passons au séchage du bois. J'ai dit à M. LEVIE: "la chose la plus logique, c'est d'aller au Ghana où il y a des unités opérationnelles".

Monsieur LEVIE:

Je suis allé au Ghana. J'ai vu des dossiers à l'appui, on recommande un système allemand.

Monsieur AKPANA:

Le système que vous proposez est-il en usage dans un pays voisin?

Monsieur LEVIE:

Oui, en Côte d'Ivoire.

Monsieur HEYNDERICKX:

On m'a dit que c'était le seul système qui convenait dans ces pays-ci. C'est pour cela qu'il a été retenu.

Monsieur AKPANA:

Cette entreprise semble-t-il, n'aura pas à payer d'impôts sur le chiffre d'affaires (5% sur la valeur ajoutée), car aucune mention n'est faite dans le dossier.

Monsieur LEVIE:

Le problème principal est de défendre la différence entre une planche de bois vert et de bois séché.



Monsieur AKPAPA:

Vous savez, l'impôt sur la production, toutes les entreprises le payent. Il faut prendre en ligne de compte les entreprises prioritaires qui ne payent pas d'impôts sur les machines et les matières premières. Pour les autres entreprises, cela constitue un impôt de 5% sur le chiffre d'affaires.

Monsieur LEVIE:

Je crois que l'on veut de toute façon aider les entreprises togolaises, et on peut établir les investissements de telle façon que dans 5 ans on peut aller à la banque renouveler le capital. C'est ce que j'ai pris en considération dans mes études. Jusqu'à présent il y a peu de dossiers financés par la KFW, mais on peut tenir compte de cela.

Monsieur AKPAPA:

M. CHAVEZ et moi-même venons de la BTD. Quand le financement d'une entreprise nécessite des fonds supérieurs à 30 millions, on ne peut pas financer cela sur le crédit de la KFW. Or vos projets sont supérieurs à ce montant. On ne peut pas être mieux informé. Je pense qu'il faut tenir compte de cette décision sans équivoque de la KFW.

Donc, vous n'avez pas prévu l'impôt de 5% sur le chiffre d'affaires. Regardez votre tableau 3, cela ne s'y trouve pas pourtant c'est votre tableau récapitulatif d'exploitation prévisionnel pour le Coton Hydrophile. Si vous tenez compte de cela, votre affaire est déficitaire.

Monsieur LEVIE:

J'ai fait la remarque que j'ai pris le tableau 4 en modèle.

Monsieur AKPAPA:

Je suis d'accord, mais vous n'avez pas prévu l'impôt de 5%.

Monsieur SANDRAT:

La même situation se retrouve pour le Séchage du Bois. Vous trouvez une méthode de remboursement de façon acrobatique, mais je ne crois pas

que ce soit possible.

M. AKPANA:

Il y a un problème de trésorerie. L'entreprise sera en faillite avant même la fin d'utilisation de votre machine. Si vous ne pouvez pas payer l'impôt sur le chiffre d'affaires, vous ne pouvez pas rapporter l'impôt sur la production.

Monsieur SANGARE:

Pour le dossier de fabrication des Presses et Balais, c'est la même chose.

Monsieur LEVIE:

Pour le coton hydrophile, il est arrivé des dossiers importants d'Italie. J'ai reçu une facture pro-forma et la possibilité de ce projet peut être plus rentable que ce que j'ai indiqué dans mon dossier bancaire.

Monsieur AKPANA:

Nous avons du mal à comprendre, et il faudrait que nous convainquions la banque. Croyez-vous que ce soit possible?

Monsieur SANGARE:

Vous n'avez pas respecté:

- la méthodologie proposée par la banque comme l'a souligné M. AKPANA;
  - dans votre compte d'exploitation prévisionnelle vous n'avez pas tenu compte des problèmes de remboursements et l'argument que l'on peut utiliser, les amortissements pour payer les frais financiers laisse en suspens le problème de remplacement de l'équipement;
  - vous n'avez pas tenu compte de l'impôt sur le chiffre d'affaires, cela vient annuler toutes vos prévisions dans les trois projets.
- Même en faisant des corrections sur place, vos dossiers ne sont pas bancaables. En conclusion, je crois que tout le monde est d'accord avec moi sur ce point.

Je pense que nous pouvons passer à l'unité d'intervention "Assistance aux Entreprises".

Monsieur LEVIE:

Je ne suis pas convaincu car maintenant j'ai des dossiers de base plus précis..

Monsieur SAIGARE:

Nous discuterons de cela dans quelques jours. Ne nous étornisons pas là-dessus.

Monsieur AKPAMA:

Quand on va évaluer tout ça, je distribuerai les dossiers élaborés par le CIPPME et M. LEVIE pourra faire ses critiques et il verra qu'il y a une méthodologie pour préparer les dossiers bancaires au Togo.

Monsieur SAIGARE:

Pour l'unité d'intervention Assistance aux Entreprises, il avait été décidé que priorité serait donnée aux entreprises du domaine. Le programme de travail établi au mois de juillet 1974 avait établi une certaine méthodologie à suivre, à savoir:

- 1 - recherche des matières premières
- 2 - réorganisation du mode de gestion financière
- 3 - méthode de calcul d'un prix de revient
- 4 - établissement d'un budget prévisionnel et constitution du fonds de roulement
- 5 - description des tâches
- 6 - planification de la gestion du stock.

Je crois qu'il vaut mieux passer en revue entreprise par entreprise, car cette méthodologie devait s'adapter à chacune des entreprises du domaine industriel, en priorité. Tout d'abord, passons à la Cartonnerie (CIGB):

Les activités définies étaient les suivantes:

- plan de financement, ce qui suppose la préparation d'un dossier de prêt
- l'assistance pour la commercialisation des 81.000 cahiers et pour l'utilisation des fonds recueillis

- calcul du prix de revient pour carton lisse, ondulé et imprimé
- recherche des fournisseurs
- démarrage.

M. THAL LARSEN, avez-vous quelque chose à dire sur ce plan de travail? Si vous êtes d'accord sur cela nous allons continuer.

Monsieur THAL LARSEN:

Il serait préférable d'étudier le rapport que M. PLATE a préparé.

Monsieur ALPANA:

Je leur avais fait comprendre que dès le départ la tâche prioritaire était l'assistance aux entreprises installées sur le domaine. Après bien des discussions très laborieuses, nous nous sommes mis d'accord que la priorité serait d'élaborer des dossiers bancables pour obtenir du financement pour le fonds de roulement. L'équipe devait mettre à profit notre absence pour élaborer un projet de financement. Je suis revenu le 4 octobre et au cours de la semaine suivante on nous a dit que la BTD avait demandé qu'on leur envoie des dossiers de demande de fonds de roulement pour les entreprises du domaine industriel dans le meilleur délai possible afin de les soumettre à la réunion du Conseil d'Administration de la BTD prévue pour la fin du mois d'octobre car des fonds ont été réservés spécialement à cet effet grâce à une intervention de M. DE YOUNG de l'USAID. Malheureusement aucun dossier n'était prêt au 10 octobre. Le 14 octobre, j'ai réuni tous les cadres du CIPPME et les experts; je leur ai dit que nous étions harcelés par la BTD et que nous allions essayer d'engager une course contre la montre. J'ai demandé qu'à la fin de la semaine, 4 dossiers bancables soient terminés. Les experts allaient faire deux projets et le Centre avec M. LATORTUE allait aussi faire deux projets.

Pour la SNAT, le dossier devait être fait pour le 16 septembre, mais le 14 octobre il n'était pas prêt.

Pour ADONIS BOYEX, cela devait être terminé le 21 septembre, mais

rien n'est encore fait aujourd'hui.

Pour MAJETAL on devait faire le devis pour l'année 73 pour le 7 octobre, mais le 14 octobre rien n'était prêt.

Comme la banque nous harcelait, j'ai voulu essayer de faire faire 4 projets dans la semaine du mardi 14 octobre. Le GPPME et K. LATORTUE devaient présenter les dossiers pour SIAT et MAJETAL; les experts les dossiers pour CIGB et ADONIS BONEX. A la fin de la semaine les deux dossiers que le GPPME devait préparer étaient prêts et remis à la BTD. Les consultants de BERDO n'ont pas pu tenir le délai convenu. Ce n'est que le mardi suivant que l'équipe a présenté deux dossiers: celui de la CIGB et celui de MAJETAL alors qu'on attendait ceux de CIGB et d'ADONIS BONEX. Mais quand j'ai voulu les envoyer immédiatement à la banque, ils m'ont demandé de les lire avant et de les corriger. Je vais faire une observation capitale, c'est que jusqu'au 18 octobre l'équipe n'avait pas présenté les projets destinés au fonds de roulement des entreprises, et malgré la décision que nous avons prise de nous partager le travail, l'équipe n'a pas encore présenté le dossier concernant ADONIS BONEX.

Pour la SIAT, nous voulions que les experts fassent leur propre dossier pour que nous puissions faire les comparaisons avec celui préparé par le GPPME. L'avantage de cette comparaison est de nous aider à améliorer la qualité du travail fourni par les cadres du GPPME.

Un seul dossier bancaire a été envoyé à la banque, celui de la CIGB. Je dirais que le travail de l'équipe concernant le dossier de la cartonnerie pose encore des problèmes car la banque nous a fait dire que ce dossier contenait des erreurs évidentes; il s'agit de la BTGI. Par courtoisie pour nous, la banque a écrit à K. AFOUTOU, l'entrepreneur. La lettre est du 10 mars et je vais vous la lire. La banque trouve que les bilans étaient faussés, et elle se demandait pourquoi nous n'avions pas intervenu, alors qu'elle savait que les dossiers étaient bel et bien de nous.

Monsieur HUYBERTIER:

Je pense que nous devrions laisser répondre les experts maintenant.

Monsieur PLATE:

La situation des PME trouvées ici était très grave. C'est pourquoi le programme que j'ai fait en juillet était irréalisable. Nous n'avons trouvé aucune comptabilité. M. AFOUTOU ne savait pas quels clients n'avaient pas payé et quels fournisseurs il n'avait pas réglés. Nous avons redressé la comptabilité et c'est un très grand travail. Dans l'équipe, il n'y a pas d'expert comptable. Quand nous sommes venus ici, nous pensions à des entreprises d'un certain niveau.

Monsieur HEYDERICKX:

Vous voulez mettre en évidence les difficultés rencontrées; mais répondez à la question bien précise contenue dans la lettre de la banque (BTCI).

Monsieur PLATE:

La lettre de la banque est le résultat des comparaisons du bilan que nous avons fait en septembre 1974 et de celui fait par l'entreprise à la fin de l'année 1974. Le dernier bilan n'est pas fait par nous, mais je peux dire que l'entreprise a maintenant une bonne comptabilité.

Monsieur HEYDERICKX:

Il n'y a pas mal de différence entre le bilan de septembre et celui de décembre fait par l'entrepreneur, car on a retrouvé des factures-fournisseurs payées que l'on ignorait.

Monsieur PLATE:

On a voulu payer des fournisseurs qui nous ont dit "non, nous sommes déjà payés"; je pense que cela suffit comme réponse. La BTCI est maintenant d'accord avec le bilan du CNPME.

Monsieur THAL LARSEN:

La BTCI est allée voir M. AFOUTOU qui lui a donné le dossier préparé par la ETD; donc on peut dire que théoriquement la Banque n'avait officiellement aucun droit de se baser sur ces chiffres. Mais étant

banquier, M. CHAVASSE est allé voir le banquier de la BTD et il a compris. L'autre dossier qu'avait la BTGI était le bilan officiel qui avait été dressé par son conseiller de l'administration en juin. Le Directeur de la BTGI, en faisant des comparaisons entre les deux dossiers, trouve assez rapidement des divergences et d'est à ces divergences que rapporte la lettre qu'il a envoyée à M. AFOUTOU et cela n'a rien à voir avec le CNPME.

Monsieur AKPAMA:

La banque nous avait dit que si les entreprises continuaient à donner des dossiers fantaisistes, elle refuserait de nous aider.

Monsieur THAL LARSEN:

C'est pour voir quelles étaient les divergences entre les deux chiffres que la BTGI a rendu visite à M. AFOUTOU. D'ailleurs ce dernier a voulu que nous soyons présents. M. AFOUTOU n'a pas pu répondre à M. CHAVASSE. Ce dernier lui a alors demandé le livre des dépenses et des achats. M. AFOUTOU a sorti tous ses livres, et petit à petit tous ses dossiers. M. CHAVASSE s'est rendu compte que M. AFOUTOU n'avait pas pu lui donner une réponse lui-même, et de plus tout ce système de comptabilité mis sur la table venait de nous, de notre aide.

Monsieur PLATE:

Mais tout n'est pas prêt encore car il a fallu reconstituer toute une comptabilité.

Monsieur AKPAMA:

Ce que vous nous donnez ici, ce n'est pas une explication. Cela veut dire que le stock a été sous-estimé en septembre.

Monsieur THAL LARSEN:

Les fautes ne sont pas dans notre dossier, elles sont dans le bilan car les livres n'étaient pas encore là.

Monsieur AKPANA:

Est-ce que la marchandise était là?

Monsieur HEYDERICKX:

Mais apparemment cela n'a pas été possible car il était très difficile de trouver quels étaient les fournisseurs payés et les fournisseurs non payés.

Monsieur PLATE:

Avant que j'aie fait le dossier, j'ai trouvé un autre stock en ville.

Monsieur AKPANA:

Mais comment l'entrepreneur a-t-il pu agir sans vous prévenir. Nous avons des règles très strictes que les entrepreneurs doivent suivre s'ils veulent que nous les aidions.

Monsieur HEYDERICKX:

Cela, c'est sous la responsabilité de l'entrepreneur.

Monsieur CHAVEZ:

La question va porter sur un plus grand problème. Votre analyse indique qu'il existe un problème grave pour toutes les entreprises en matière de comptabilité et que les entrepreneurs désirent une assistance pour établir un système de comptabilité. Est-ce que cela est vraiment la situation.

Autre chose, je voudrais savoir si le CFPME a donné une aide aux entrepreneurs dans le cadre de la comptabilité. Evidemment, l'entrepreneur aurait demandé cette aide.

Si après tous ces travaux nécessaires, vous demandez un prêt pour le fonds de roulement, qui est responsable pour faire cette demande?

Monsieur AKPANA:

C'est le CFPME qui introduit la demande à la banque à l'argent des



différents documents préparés par les services techniques.

Monsieur CHAVEZ:

La responsabilité du remboursement est pour l'entrepreneur qui a fait la requête par l'intermédiaire du Centre?

Monsieur ANPANA:

Oui. Mais quand nous recommandons le financement d'un projet, nous nous sentons aussi moralement responsables.

Monsieur CHAVEZ:

Si après cela, il y a une erreur dans les dossiers, la responsabilité incombe au CNPME. Ce doit être difficile d'identifier dans tout le Centre qui est coupable de cette erreur. Je sais que tout cela est un problème très difficile. Si le CNPME dit non et que l'entrepreneur présente les documents sans l'approbation du Centre, la banque peut refuser ou accepter. Mais s'il y a la recommandation du Centre, c'est une responsabilité énorme.

Monsieur ANPANA:

Normalement le CNPME ne peut pas donner son approbation sur des dossiers qu'il n'a pas élaborés lui-même. (J'entends par CNPME ses services et ceux de l'équipe.) Si nous donnons notre approbation pour un prêt sous notre couvert, la responsabilité nous incombe entièrement.

Mettez-vous à ma place. Si je dois corriger le travail fait par chaque agent, nous sommes 40 Togoais et 5 experts. Je suis obligé de faire confiance aux dossiers qui me sont présentés. Mais je ne porte pas la responsabilité de tout le CNPME. Il s'agit de savoir qui a fait le mauvais travail.

Monsieur ANPANA:

Le 1er dossier bancaire a été fait par l'équipe et le 2ème par le Centre.

Monsieur AKPANA:

Nous avons présenté un premier dossier bancaire à la BTD en septembre, mais comme elle mettait du temps pour nous accorder son financement, nous avons alors présenté un deuxième dossier bancaire à la BTDI, et cette dernière ayant demandé en décembre le bilan de fin d'exercice, l'entrepreneur lui a envoyé lui-même.

Les entrepreneurs doivent se plier à une certaine discipline. Ils sont indépendants, mais s'ils ne veulent pas respecter la discipline permettant une bonne gestion, cela peut compromettre le CIPPE et je peux à ce moment là lui demander de quitter le domaine industriel.

Monsieur CHAVES:

Vous avez décidé de faire un sous-contrat avec une firme togolaise. Je ne sais pas de quelle manière vous voulez agir. L'ONUDI vous a sous-traité et vous, à votre tour, vous avez sous-traité les services de quelqu'un d'autre. Je trouve tout cela très compliqué.

Monsieur AKPANA:

Notre responsabilité est toujours engagée.

Monsieur PLATE:

Nous restons responsables.

Monsieur CHAVES:

Nous sommes ici pour aider le Gouvernement togolais. Pourquoi y a-t-il cette ligne compliquée de contrat, de sous-contrat et de sous-sous-contrat? Ne serait-il pas mieux d'avoir une liaison directe avec le CIPPE et cette firme togolaise? Est-ce que dans le contrat entre l'ONUDI et BERE SCHOT-BOSSCHON l'équipe a le droit de sous-traiter sous sa responsabilité?

Monsieur LAHOTTE:

Seulement aux conditions prévues au paragraphe 7 de l'Annexe A du

contrat entre l'ONUDI et le contractant. Dans chaque cas où le contractant désirait sous-traiter une tâche, l'accord écrit de l'ONUDI était requis. Je ne sais pas si cette procédure a été suivie.

Monsieur LEVIE:

Ceci est un peu particulier. M. AKPANA et moi-même avons conclu que cela était nécessaire, surtout pour la cartonnerie.

Monsieur AKPANA:

Est-ce qu'il y a dans l'équipe un comptable ou un expert-comptable?

Monsieur THAL LARSEN:

Non, mais pour en revenir à la question de M. CHAVEZ: il y avait deux buts recherchés en sous-contractant localement;

1. Il n'y avait aucune comptabilité pour commencer. Lorsque nous sommes venus ici, nous avons cru trouver une certaine base, un certain niveau, mais il n'y avait rien. Pour sortir de cela, nous avons fait appel à un sous-traitant local. Donc c'est pour gagner du temps que nous avons fait appel à un sous-traitant local. Naturellement, sous notre propre responsabilité.

2. Un but de formation: Ce sont justement des étudiants qui font de cette façon un stage en travaillant avec M. PLATE qui leur donne petit à petit les données nécessaires pour obtenir un système de comptabilité.

Monsieur ADEMA:

Ces deux bilans ont été préparés par la firme togolaise.

Monsieur THAL LARSEN:

Non, le premier bilan est le travail de M. PLATE; le deuxième a été fait par un comptable que nous avions recruté pour M. APOUSSU.

Monsieur ADEMA:

Sous quelle responsabilité a-t-il été fait?

Monsieur THAL LARSEN:

Ce deuxième bilan a été fait sous la responsabilité du Directeur.

Monsieur SAUGARE:

Je voudrais faire une certaine synthèse:

Le problème de gestion dans une entreprise, c'est surtout une organisation comptable désordonnée. Dans le contrat, il était prévu un expert en gestion et en productivité. Il était normal que cet expert sache faire de la comptabilité. Vous avez pu remarquer que dans les études de dossiers bancaires de M. LEVIE il y avait une erreur de présentation au compte d'exploitation et certaines erreurs qui influent sur la qualité même du dossier. J'ai remarqué en lisant votre rapport que tous les systèmes comptables ont été institués par des étudiants. J'estime que cela est une faute structurelle dans la fourniture de l'assistance technique. Je voudrais savoir ce que vous avez fait dans le domaine de l'assistance. On utilise un système comptable pas seulement pour avoir des prêts mais aussi pour suivre le marche de l'entreprise. Il faut faire fructifier l'argent obtenu par le prêt. Le fait que l'expert de gestion n'était pas à même d'instituer un système de comptabilité est une faute assez sérieuse.

Monsieur THAL LARSEN:

Nous avons fait faire cela par des étudiants pour gagner du temps. Les fautes ont été commises, et tout a été expliqué.

Monsieur SAUGARE:

Pourquoi avez-vous sous-traité une tâche aussi importante? Quelle aide pouvez-vous apporter aux entreprises si le système comptable n'était pas établi par vous? Je ne comprends pas bien la logique de votre raisonnement.

Monsieur THAL LARSEN:

Il ne s'agit pas d'une sous-traitance dans le domaine de la claus-

finition technique.

Monsieur AKPANA:

Le problème est que le Centre est impliqué dans cette affaire. Je devrais faire des excuses à mon Ministre pour cela. Mais à l'intérieur du CNPPME il y a un responsable de cette erreur.

Monsieur THAL LABBE:

Le bilan de septembre de la BID a été remis au début de mars à la BTGI.

Monsieur AKPANA:

L'entrepreneur ne savait pas que la BTGI demandait un deuxième bilan pour comparer et trouver les divergences. Il n'était pas assez instruit.

Monsieur THAL LABBE:

Il faut s'en prendre au comptable qui a fait ce bilan et qui l'a remis à la BTGI.

Monsieur AKPANA:

Les deux bilans ont été établis sous votre responsabilité; mais ce qui est certain, c'est que la responsabilité du Centre est engagée.

Je dis donc que jusqu'à la date d'aujourd'hui, l'équipe n'a pas pu fournir un budget pour ADOUÏE BONEZ ni pour la SPAT. Pour l'approvisionnement en matières premières de la cartonnerie, nous avons pensé qu'il fallait chercher des cartons ailleurs, en dehors de l'Afrique, mais nous n'avons pas reçu d'offre intéressante.

Monsieur THAL LABBE:

Je vais vous donner un dossier qui a été commencé il y a 3 ou 4 mois. Il y a toutes les réponses que M. ADOUÏE a reçu d'Europe. A peu près 24 fournisseurs ont été approchés. Nous avons aussi fait appel à notre siège en Hollande pour nous aider à chercher des fournisseurs de cartons.

Monsieur ALPANA:

Quelles sont les conclusions concrètes auxquelles vous êtes parvenus?

Monsieur THAL LARSEN:

Il y a eu des offres très intéressantes dans le domaine du carton et du papier. Au premier contact avec l'Europe, nous avons vu que les prix étaient plus bas alors que les prix du Ghana restaient toujours très hauts. M. APOUTOU attend que d'autres offres arrivent.

Monsieur ALPANA:

Avez-vous réussi à trouver une autre source d'approvisionnement et à convaincre l'entrepreneur que cette nouvelle source d'approvisionnement est meilleure à celle qu'il utilise présentement?

Monsieur THAL LARSEN:

Ce problème sera réglé du moment que nous aurons trouvé des fournisseurs.

Monsieur ALPANA:

Avez-vous aidé M. APOUTOU à s'approvisionner en matières premières?

Monsieur THAL LARSEN:

S'il avait les crédits, il pourrait s'approvisionner.

Monsieur ALPANA:

Je vous pose une question très précise: avez-vous réglé ce problème d'approvisionnement? Les matières premières sont-elles commandées ou non?

Monsieur THAL LARSEN:

C'est l'entrepreneur qui décidera si oui ou non il commandera. Mais il cherche des crédits depuis 6 mois maintenant.

Monsieur AKPANA:

L'avez-vous aidé à prendre des décisions, où en êtes-vous?

Monsieur THAL LAHBI:

Oui; M. AFOUTOU a le choix entre prendre des grandes commandes en Europe et continuer à prendre de petites commandes en Afrique. Pour les grandes commandes, il lui faut des crédits.

Monsieur AKPANA:

Avez-vous une prévision sur les besoins de l'entrepreneur? Si oui, informez-en le COTPE pour qu'en puisse aider l'entreprise. Si tout avait été fait en temps opportun, nous ne serions pas ici aujourd'hui. Avez-vous délimité l'importance de la commande, choisi le fournisseur le plus approprié? Si M. AFOUTOU doit choisir, je ne vois pas pourquoi nous sommes là. De toute façon je suis sûr que la politique rationnelle d'approvisionnement de l'entreprise n'est pas mise au point.

Monsieur HEYDERICK:

N'oubliez pas de respecter la liberté de l'entrepreneur.

Monsieur AKPANA:

Mais la discussion ne peut pas s'arrêter au niveau de l'entrepreneur et de M. PLATE. Je dois quand même en être informé car je suis responsable de la contribution que les consultants peuvent apporter éventuellement à la promotion des entreprises togolaises.

Monsieur HEYDERICK:

Il y a le problème d'approvisionnement à long terme et à court terme. C'est au stade du long terme que nous sommes actuellement.

Monsieur AKPANA:

Si M. THAL LAHBI me dit qu'il en est au stade de discussion, je suis d'accord. Mais s'il me dit qu'il attend que l'entrepreneur décide, non, je

ne suis pas d'accord.

Monsieur CHAVEZ:

J'ai l'impression que votre rôle n'est pas seulement d'apporter une aide aux entrepreneurs qui le demandent, mais que vous êtes le Directeur Général de toutes les entreprises! J'ai l'impression que les entrepreneurs du domaine sont toutes des filiales du CNPME.

Je ne demande comment vous pouvez savoir toutes les opérations des entreprises, ou bien est-ce leur devoir de vous en informer?

Monsieur AKPANA:

Je vais vous donner un exemple. Pour la nouvelle boucherie, ce n'est pas moi qui suis allé là-bas, c'est le Directeur qui est venu voir M. LATORTUE car je n'étais pas là. M. LATORTUE a contacté le responsable togolais de l'assistance aux entreprises qui est allé prendre contact avec l'entrepreneur. Après une semaine, il m'a remis un dossier complet pouvant nous aider à assister l'entreprise en question.

Monsieur SAICANE:

Quand un problème urgent se pose dans une entreprise, c'est à l'expert de faire des propositions à l'entrepreneur. L'entreprise ne tourne pas car il n'y a pas de matières premières, c'est un service urgent à rendre. Le CNPME doit être tenu informé des interventions faites par les consultants.

Monsieur AKPANA:

J'ai été en Europe pendant 3 semaines pour chercher des matières premières pour aider cette entreprise.

Monsieur SAICANE:

Les entrepreneurs doivent apprendre à s'approvisionner. C'est le rôle des experts de les assister et de les conseiller comment ils doivent passer et programmer leur commande de matières premières.



Monsieur HEYDERICK:

En évitant de se mettre à la place de l'entrepreneur, bien entendu.

Monsieur BANGARE:

Lorsqu'une entreprise n'a jamais tourné, il faut tout apprendre à l'entrepreneur.

Monsieur PLATE:

J'avais trouvé un fournisseur en Pologne pour des tréfilés. Nous savions que les prix du Libéria et de Pologne étaient tous deux en prix CIF mais ceux de Pologne étaient plus intéressants. Je crois que M. HERBAH veut acheter en Pologne.

Monsieur ABENNA:

Je crois qu'il va acheter en République Fédérale d'Allemagne cette fois.

Monsieur PLATE:

C'est le CHIFFRE qui lui a placé sa commande. Quand il est venu me voir la commande était déjà faite depuis un mois.

Monsieur LASALLE:

Je voudrais faire une remarque. Dans le cas bien précis de la cartonnerie, je suis d'accord avec M. HEYDERICK que nous sommes encore au stade des pourparlers. Mais je crois que c'est le rôle du Conseiller de dépouiller les offres, de conseiller le chef d'entreprise sur ce qui lui semble le plus intéressant. Quand nous conseillons il ne faut pas se contenter d'en informer l'entrepreneur. Le problème est que la firme travaille en vase clos et ne nous informe pas suffisamment. C'est cet isolement qui n'a pas facilité la réalisation du projet.

Monsieur MAL L'AMBI:

Je suis ravi, c'est la première fois que j'entends un avis technique de votre part.

Monsieur CHAVEZ:

Je suis d'accord avec M. LATORTUE; je crois que le problème c'est que vos travaux se sont faits d'une manière individuelle. Vous vous contentez d'écrire des rapports à Vienne.

Monsieur HEYDERICKX:

Il y avait les homologues togolais qui étaient au courant du travail.

Monsieur SANGARE:

Pour la réalisation des activités, le consultant est responsable. Lorsque je travaillais avec M. KRESTOVSKY, j'allais le voir très souvent pour l'informer de l'avancement de mes projets.

Monsieur HEYDERICKX:

Si vous travailliez avec son adjoint, iriez vous le voir aussi souvent?

Monsieur SANGARE:

Assurément.

Monsieur AKPANA:

Nous ne sommes pas en Europe mais en Afrique où il faut tout faire tout seul.

Monsieur SANGARE:

Dans l'assistance des Nations Unies il est certain que l'expert ne doit pas se substituer à l'entrepreneur, mais si nous voulons vraiment former ces gens, il ne faut pas les laisser décider seuls. Il faut trouver la formule qui permette d'atteindre des résultats dans le meilleur délai possible.

Monsieur AKPANA:

Le problème des matières premières se pose pour toutes les entreprises du domaine.

Monsieur HEYDERICK:

Je pense que vous êtes bien placé pour nous dire quel est l'état d'avancement de l'entreprise car vous avez vu son point de départ.

Monsieur AKPANA:

La cartonnerie a beaucoup de problèmes. Il y a deux ans toutes les machines n'étaient pas là.

Monsieur HEYDERICK:

Est-ce que tout fonctionne maintenant?

Monsieur AKPANA:

Oui.

Monsieur HEYDERICK:

Donc c'est un résultat si les machines sont installées et fonctionnent.

Monsieur SANGARE:

Ce qui est le plus important, c'est de savoir si la méthodologie employée pouvait conduire au développement des entreprises. La méthodologie employée doit démontrer si on va obtenir un bon résultat financier à la fin de l'exercice.

Monsieur HEYDERICK:

Nous avons établi une procédure pour cette mission d'évaluation, mais je crois qu'il faudrait aussi établir un horaire car il est 21 H.

Monsieur SANGARE:

Vous avez raison. Il est très tard.

Donc demain je demanderai à M. THAL LARSEN de nous dire les bons résultats obtenus dans le domaine de l'assistance en commercialisation et les déficiences de cette assistance. Je lui demanderai donc de s'évaluer

lui-même.

La séance est levée pour ce soir et à demain matin.

ANNEXE G

Séance du 25 mars 1975 (de 11h à 12h30)

Évaluation Technique (IIIème séance)

Monsieur BANGATE:

Nous allons commencer cette séance pour essayer de finir le travail sur l'évaluation. Je pense qu'il est préférable de passer en revue les activités unité par unité d'intervention et de demander aux consultants si les activités prévues au plan de travail ont été accomplies, et de demander les raisons si au contraire elles n'ont pas été accomplies.

Je passe la parole au consultant chargé de l'assistance aux entreprises.

En ce qui concerne la CIGB, avez-vous pu assurer l'exécution du plan de démarrage de la CARTONNERIE?

Monsieur PLATE:

On ne peut pas démarrer sans argent ni sans machines. Nous avons eu du retard car le carton est venu un mois plus tard.

Monsieur AKANA:

Donc cela a été fait avec un mois de retard dû à la non-livraison du carton. Passons à "l'approvisionnement en matières premières".

Monsieur TIAL LADY:

La matière première est venue.

Monsieur AKANA:

Si je ne résume, il y a deux sortes d'approvisionnement:  
- celui auquel M. AKUTOU avait recours avant au Ghana  
- et l'approvisionnement en Europe à de meilleures conditions.

Monsieur TIAL LADY:

L'approvisionnement en Europe serait idéal si la cartonnerie devait

réaliser une grande commande. Or elle n'a pas cette capacité, c'est pourquoi M. AFOUTOU continue à s'approvisionner petit à petit là où il a toujours eu recours. Pour une petite commande il n'y a pas une grande différence avec les prix d'Europe.

Monsieur ILATE:

C'est le grand intérêt de cette affaire. En achetant le carton au Ghana, les producteurs du Ghana refusent de vendre des boîtes de carton aux entreprises togolaises afin de protéger la CIGB.

Monsieur ANFANA:

Si les consultants en sont venus à une conclusion, qu'ils nous le disent et l'affaire sera réglée. Est-ce que oui ou non l'approvisionnement au Ghana comme M. AFOUTOU avait l'habitude de le faire avant votre arrivée est une bonne pratique? Doit-il continuer à le faire?

Monsieur HENDERICKS:

Il leur aurait été facile de dire que M. AFOUTOU continue à s'approvisionner comme avant.

Monsieur ANFANA:

A quelle date avez-vous commencé à vous approvisionner, à partir de quand l'approvisionnement est devenu opérationnel?

Monsieur TIAL LARSE:

Il y a eu deux livraisons. Pour la production expérimentale, M. AFOUTOU a reçu 1000 plaques de carton ondulé au mois d'août. Cette livraison, quoique payée, est arrivée avec un mois de retard, donc au mois de septembre. Pour la production opérationnelle, M. AFOUTOU a attendu les crédits pour passer commande, et je pense qu'il s'est fait fournir 6000 plaques en janvier dernier. C'est une fois qu'il a reçu les commandes qu'il a pu acheter ces plaques.

Monsieur BERGANE:

Cela est clair.

Passons à "l'assistance à la commercialisation".

Monsieur THAL LAPIN:

Je vais simplifier en vous disant que vous pouvez lire l'étude de marché attachée à l'étude bancaire. J'espère que vous aurez le temps de lire les critères sur cette affaire. Il s'agit là de promotion de vente auprès des entreprises se trouvant ici. Donc l'étude de marché n'a pas été basée sur des spéculations.

Monsieur HEYDRICKX:

En ce qui concerne la commercialisation, il y a l'étude de marché, l'assistance promotion de vente, qu'est-ce qui a été fait?

Monsieur THAL LAPIN:

Le résultat est que M. AFOUTOU a obtenu des commandes importantes qu'il a satisfaites par la production expérimentale. Mais à ce moment là, par manque de crédits, il n'a pas pu continuer l'exécution de ces commandes car il n'avait pas reçu les matières premières pour la production opérationnelle. Tout le monde était d'accord qu'il n'y avait pas de matières premières! Plusieurs clients n'ont pas pu être satisfaits.

Monsieur ALPANA:

Quelle est la situation actuelle?

Monsieur THAL LAPIN:

Il faut commencer à nouveau à regagner la confiance des clients. Ils ont constaté qu'en commandant en Europe les prix sont spectaculairement plus bas que ceux de M. AFOUTOU.

Monsieur ALPANA:

On m'avait dit qu'il pouvait continuer à s'approvisionner au Ghana car

il avait presque un monopole, et maintenant on me dit que les clients potentiels vont commander en Europe. Donc le problème de commercialisation reste entier.

Monsieur THYDRECKX:

D'accord, mais c'est une situation normale.

Monsieur LATORTUE:

Quels sont les plus gros clients de la cartonnerie, et pouvez-vous identifier 4 clients potentiels qui ont décidé de ne plus acheter leurs cartons à la CIGB?

Monsieur THAL LAHET:

Vous trouverez ces noms dans les papiers que nous vous avons remis; mais je vais vous les dire de tête:

Les plus gros clients sont:

- TACO
- La fabrique de cric
- SODETO
- La Société d'allumettes du Bénin.

Monsieur LATORTUE:

Avez-vous contacté TACO vous-même?

Monsieur THAL LAHET:

Oui. M. HOUETASSOU, le directeur de TACO a commandé lui-même 3000 boîtes et M. AFOUTOU a tout livré.

Monsieur LATORTUE:

Avez-vous contacté les autres trois sociétés pour les porter à acheter à la CIGB?

Monsieur THAL LAHET:

Pour la fabrique de cric, non. Mais pour SODETO et SAB, oui.



**Monsieur LARSEN:**

Donc vous avez approché 2 des 4 plus gros clients de la CIGI.  
Dites-moi maintenant quelles sont les entreprises qui ont décidé  
de s'approvisionner en Europe?

**Monsieur THAL LARSEN:**

Je crois savoir que la SOTOMA, la Brasserie du Bénin, la SOBHO,  
la SAS et LUGOLIN comptent ne plus acheter leurs cartons à la CIGI.

**Monsieur LARSEN:**

Je veux savoir celles qui ont désisté complètement.

**Monsieur THAL LARSEN:**

Peut-être la SOTOMA et la SOBHO.

**Monsieur LARSEN:**

Merci.

**Monsieur ALBINA:**

Faisons à "la gestion des stocks", toujours à la CIGI.

**Monsieur ALBINA:**

Cela a été fait le 2 septembre.

**Monsieur ALBINA:**

Et pour "le calcul du prix de revient prévisionnel"?

**Monsieur ALBINA:**

Cela a été fait le 12 novembre.

**Monsieur ALBINA:**

Donc avec 2 mois de retard.

Faisons à la CIGI - vente: "obtenir un profil de gestionnaire".

Monsieur LLAVE:

Cela n'est pas fait, vous trouvez des explications dans mes papiers.

Monsieur AKPANA:

Faisons maintenant nos tâches prévues pour le SIAT:  
Réaliser l'étude de marché de la moussé, ce n'est pas fait.  
Faire un plan de financement pour la moussé, ce n'est pas fait.  
Faire un plan pour la gestion de l'entreprise, ce n'est pas fait.

Monsieur HEYI LERICX:

D'abord, on parle d'unité d'assistance, cela veut dire l'export et son homologues togolais. Ensuite, c'est vous qui posez les questions et qui répondez, je ne suis pas d'accord.

Monsieur PLATE:

L'entre-retour de SIAT est un constable lui-même. Il avait presque tout fait. M. AKPANA, s'il n'est pas retourné, n'a pas parlé avec moi mais avec M. KINDE.

Monsieur THAL LARSEN:

Vous nous accusez de ne pas avoir mis sur pied des choses de notre côté, mais nous pouvons vous dire la même chose. Où se trouve la demande de dossiers bancaires pour les entreprises? Vous parlez qu'il y a eu une demande formelle de 6 dossiers bancaires pour les entreprises du domaine industriel. Quand donc nous avez-vous demandé de réaliser de tels dossiers?

Monsieur AKPANA:

Pourquoi ferais-je une demande spéciale puisque c'est dans le programme de travail établi par M. LEVIE au nom de l'équipe fournie par ~~MINISTRE~~ BOSSOON.

Monsieur PLATE:

Dans le programme de travail il n'y a pas de demande pour ~~MINISTRE~~ par exemple. M. AKPANA, je vous ai écrit une lettre avant votre départ

pour vous demander les données qui nous manquaient pour terminer le dossier de la SPAT.

**Monsieur SAUNDERS:**

Je pense qu'il est bien précisé dans le programme de travail que des dossiers devaient être préparés pour les 6 entreprises du domaine en vue de les aider à trouver des fonds de roulement?

**Monsieur THAL LAMINE:**

Non, ce n'est pas précisé. De toute façon si cela avait été dit, M. PLATE aurait refusé car M. AKPAMA ne lui avait pas transmis les données. Il n'a jamais dit que "les dossiers devaient être prêts à son retour".

**Monsieur AKPAMA:**

Les dates auxquelles les dossiers devaient être prêts étaient également consignées dans le programme de travail. Vous avez dit que M. KIMBE avait préparé les dossiers pour la SPAT pendant son voyage en Europe?

**Monsieur THAL LAMINE:**

Pas un dossier, mais une partie seulement.

**Monsieur SAUNDERS:**

Je voudrais préciser un point. Quand on demande le dossier bancaire en ce qui concerne la SPAT, comment peut-on arranger l'approvisionnement, faire un plan de financement pour la mouche, si on ne fait pas de dossiers bancaires afin d'obtenir d'abord du crédit.

**Monsieur THAL LAMINE:**

Pour nous le terme de dossier bancaire a l'aspect d'un dossier qu'il faut contrôler dans son intégrité à la banque.

**Monsieur SAUNDERS:**

S'il n'y a pas d'argent il faut en trouver, donc faire un dossier qui

travaux de la Banque Nationale et des fonds de roulement des entreprises du domaine.

Monsieur FLAÏE:

Vous vous en seriez peut-être aperçu au départ de L. AKPATA. Pendant qu'il était en Europe, nous vous avons reçu une lettre de M. LAKOUÉI nous demandant les dossiers. Comme L. AKPATA est revenu, il a été étonné de voir que M. LAKOUÉI avait demandé des choses qu'il n'avait pas. Depuis, nous n'avons pas pu parler facilement avec lui. Il faut voir l'atmosphère de travail, si on travaillait en harmonie, il n'y aurait pas de problèmes.

Monsieur SANGARE:

Je veux préciser ma idée. Dans le plan de travail de la cartonnerie, il était dit que le démarrage exigeait un plan de financement. Pour la SMAT vous avez écrit "faire un plan de financement pour la mousse". Pour ADONIS TOUKO, voir le budget d'exploitation et de financement.

Donc quand on dit cela à un technicien, cela implique qu'il prépare un dossier pour obtenir un financement bancaire.

Je ne vous comprends pas quand vous dites qu'il n'était pas dit dans le programme de travail que vous devriez faire des dossiers bancaires.

Monsieur MEYERDICK:

Je crois qu'il y a deux façons d'interpréter le programme de travail:  
- selon la lettre  
- selon l'esprit.

Vous avez commencé à l'interpréter à la lettre, je voudrais que vous continuiez. Quand on dit faire un plan de financement, cela n'implique pas faire un dossier bancaire.

Monsieur SANGARE:

C'est vous qui avez interprété le programme de travail à la lettre!

**Monsieur ALPANA:**

Je comprends mal qu'une mission au Togo ne voit pas que les premiers problèmes sont ceux des matières premières et des fonds de roulement. Tous ceux qui ont l'habitude d'intervenir dans la gestion des entreprises savent que la première chose à faire est de leur trouver des matières premières et un financement. Donc il faut en demander au banquier et pour cela il faut un dossier. S'ils estiment que ce n'est pas la démarche à suivre, ça l'est pour le Gouvernement. Ils n'étaient pas adaptés au travail de promotion de l'entreprise autochtone dans un pays sous-développé.

**Monsieur FLAÏE:**

Il n'y a pas seulement le manque d'argent. Pour demander de l'argent, il faut clarifier la situation financière de l'entreprise des années passées. C'est cela qui pose des problèmes parce que le marché n'était pas là. Pour la mousse par exemple, les prix des matières premières ont augmenté. Quels sont les marchés maintenant, on ne le sait pas. Pour le dossier bancaire, il faut une étude de marché réel.

**Monsieur ALPANA:**

Cela c'est votre point de vue, car la banque nous a donné l'argent pour la SIAT sans une étude de marché approfondie. L'homologue togolais a obtenu 20 millions de CFA de la banque.

**Monsieur SANDRÉ:**

Continuons: "améliorer la rentabilité et la qualité"; quelle a été l'assistance dans ce domaine? Nous parlons de la SIAT.

**Monsieur SÉLÉ LAMIN:**

La politique de vente pour la SIAT a abouti à une très importante commande d'une raffinerie de pétrole se trouvant près d'ici. Quant à la qualité, c'est plutôt du domaine de M. FLAÏE, mais je peux dire que c'est en négociant cette importante commande que nous avons eu beaucoup d'activités dans le domaine du développement du produit même. Nous avons

de dessiner de nouveaux modèles qui s'adressaient à la production en série et qui concentraient les exigences de la clientèle. C'est dans ce sens que la qualité s'est améliorée. Maintenant la qualité du travail s'est certainement améliorée beaucoup.

Monsieur SA GARE:

Passons à la "standardisation des produits".

Monsieur PLATE:

Cela ne représente des mois de travail. C'est impossible de juger dans les pages d'un rapport écrit tout le travail d'un industriel.

Monsieur THAL LARSEN:

Pour la SIAT, ils avaient pour concurrents les 500 autres petites menuiseries qui étaient établies à Lond, mais étant une usine imposante, la clientèle venait.

Monsieur SA GARE:

Quel est le montant de la plus grande commande?

Monsieur THAL LARSEN:

À un moment elle était de 17 millions, mais maintenant elle doit avoir atteint 30 millions.

Monsieur ALAIN:

M. LEVIE m'avait dit qu'il ne savait pas si la SIAT faisait un grand bénéfice car le prix de revient n'était pas bien calculé. Est-ce vrai?

Monsieur LEVIE:

Il vaut mieux vous adresser à M. PLATE qui a vérifié cette information.

Monsieur BANGHE:

Cela n'a pas nécessité l'achat de machines car elles étaient déjà là, mais vous auriez dû faire le budget tout de même.

Monsieur THAL LAURET:

Nous pourrions vous sortir ces chiffres d'ici quelques mois.

Monsieur LANGAISE:

Mais cela aurait dû être fait au préalable pour les montrer à l'entreprise afin de pouvoir par la suite vérifier si les prévisions se sont trouvées vraies.

Monsieur THAL LAURET:

Tout ce que nous avons dit, c'est qu'au début lorsque les négociations étaient en cours, la S.M.A.T. faisait une perte dans le sens que le capital ne sortait pas; mais maintenant elle fait un bénéfice.

Monsieur LANGAISE:

Nous allons passer à l'entreprise "Équipement Électrique". La première tâche assignée était "amélioration des méthodes de production existantes". Qu'est-ce que vous avez pu faire dans ce domaine?

Monsieur BLAISE:

Nous n'avons pas terminé cela. J'ai commencé avec la comptabilité. Pour faire quelque chose il faut calculer son prix de revient. Mais tout était fait d'une façon artisanale. J'ai donc commencé par faire une petite comptabilité. J'ai trouvé des stagiaires que M. ANPASA nous a demandés. Ce sont des jeunes comptables. J'ai présenté un de ces jeunes hommes à M. SOUJI qui a commencé à étudier les dossiers. Mais il y a eu des problèmes avec M. SOUJI, alors nous avons gardé ce jeune homme en le regardant par PIERRE-BONNET-SOUBON. Mais ce n'était toujours pas possible de pénétrer la comptabilité de M. SOUJI. Le Centre a rencontré les mêmes problèmes.

Monsieur ANPASA:

Il y a deux aspects:

- la comptabilité
- l'organisation au sein de l'entreprise.

Si on va là-bas, on a l'impression que les équipements ne sont pas utilisés pleinement.

Monsieur DE WAEL:

Nous avons visité l'entreprise pour faire le nécessaire. Donc c'est en cours. Maintenant j'ai l'espoir d'améliorer tout cela.

Monsieur THAL LARSEN:

Justement, il n'y a pas de production comme vous le dites.

Monsieur ALPAMA:

Avez-vous fait quelque chose pour améliorer la productivité?

Monsieur LEVIE:

J'ai fait un dossier bancable et des fiches techniques pour les instruments de mesure, mais c'est pour aider M. SODJI à avoir plus de travail. Vous pouvez voir que nous avons fait un effort.

Monsieur ALPAMA:

Je veux dire que cette production est très faible. Il y a du personnel qui ne travaille pas. Il y a un équipement qui n'a pas un plein rendement. Je voudrais savoir si vous avez amélioré la méthode de production déjà existante.

Monsieur DE WAEL:

Les matrices, calibres, etc...font partie de l'amélioration de la production. Quand on change la méthode de travail, il faut aussi changer l'outillage. Pour mieux produire en série, nous avons développé un outillage qui est affecté à ce besoin. C'est ce que nous faisons maintenant pour assister l'entreprise.

Monsieur ALPAMA:

Mais ce devait être fini au mois d'octobre. Nous sommes au mois de mars et c'est en cours. Pourtant cela n'a rien à voir avec le problème



que vous avez eu pour la comptabilité, problème sur lequel je suis d'accord avec vous.

Monsieur LEVIE:

J'ai essayé de chercher d'autres possibilités pour M. SODJI pour diversifier les méthodes.

Monsieur BANGARE:

Passons à ADONIS-BOHEK.

Monsieur FLATE:

J'en reviens à M. SODJI, malgré la production en série, cela ne résout pas son problème.

Monsieur AKPANA:

Il y a encore un problème de principe. Si vous pensez que la structure de l'entreprise ne permet pas de faire quelque chose alors on arrête. Ou bien comme vous semblez le faire en ce moment, est-il possible de faire quelque chose?

Monsieur BANGARE:

Le plan de travail préparé était complet et semblait donner une solution au problème de rétablissement de cette entreprise (ADONIS-BOHEK).

Monsieur FIAL LAMBE:

Oui, au moment où ce programme fut établi en juillet 1974. Cela prouve la bonne volonté de M. LEVIE en nommant toutes les entreprises sur le domaine car nous parlions régulièrement des 6 entreprises qui se trouvent sur le domaine. Cela donne plutôt un aperçu de sa bonne volonté plutôt que de sa perspicacité dans la réalité.

Monsieur FLATE:

On a fait pour la Glouterie (KAPITAL):

- 1 dossier baseable

- 1 étude de marché
- 1 contrat d'exploitation prévisionnel.

Tout mon travail a été fait pour rien car M. LATORTUE a remis les dossiers préparés par le C. PINE à la Banque de Développement.

Monsieur AKPANA:

Le vendredi prévu, nous avons porté les dossiers prêts à la banque. Si votre dossier a été prêt le lundi, ce n'était pas le vendredi. M. LATORTUE n'a remis aucun dossier. Il a accompagné le vendredi après-midi le secrétaire qui avait déposé à la BTD les dossiers envoyés par le C.P.P.M.E.

Monsieur PLATE:

Nous avons eu une réunion à ce sujet. La Banque exigeait une étude de marché mais votre dossier n'en avait pas.

Monsieur ALFAMA:

Mais la banque nous a accordé un crédit de 12 millions.

Monsieur LATORTUE:

Je vous dirais que le jeudi j'ai appelé M. LEVIE pour le prévenir que pour le groupe togolais, tous les dossiers seraient remis à la banque le vendredi.

Le vendredi, il est venu me dire que tout était à la frappe, mais le Centre avait déjà tout préparé pour tout envoyer dans l'après-midi même. En rentrant chez moi, M. AKPANA m'a simplement demandé si je pouvais déposer son secrétaire à la BTD afin qu'elle puisse déposer à la BTD les dossiers promis par le C.P.P.M.E. C'est bien vrai, M. LEVIE, que je vous ai informé de tout cela?

Monsieur LEVIE:

Cela est exact.

Monsieur AKPAMA:

De toute façon la banque ayant demandé des dossiers, nous nous étions tous mis d'accord pour les lui remettre le vendredi après-midi.

Monsieur PLATE:

Nous avons fait le dossier ensemble, moi et M. AMEGANVI (directeur adjoint du CIPPE): le deuxième jour, il me dit qu'il l'a déjà remis à la frappe et qu'il sera prêt pour vendredi. Moi ayant attendu le concours de M. AMEGANVI, j'avais un jour de retard, donc je n'ai pu le remettre que lundi. Nous devions comparer les deux dossiers. M. AMEGANVI avait le sien remis à la banque.

Monsieur BANGARE:

Parlons de "l'entretien des machines et contrôle de qualité": cela se trouve dans les détails du programme.

Monsieur DE WARI:

J'ai fait plusieurs pièces de réparation.

Monsieur PLATE:

Pour la qualité, il n'y a pas eu de problème, cette entreprise fait des clous.

Monsieur BANGARE:

Vous avez précisé que vous deviez contrôler les écritures. La faute qui a été commise à la cartonnerie vous est donc imputable.

Monsieur PLATE:

Ce n'était pas une faute, j'ai parlé de manque de documents.

Monsieur BANGARE:

Je pense que si vous aviez eu quelqu'un qui vous avait suivi jour par jour et qui vous avait dit ce qu'il fallait faire, vous auriez fait du bon travail. Vous n'auriez pas dû rester sans contact avec M. AKPAMA. Même

Si il vous avait dit "fichez-moi le plan", vous deviez revenir à la charge.

Monsieur FLITE:

Le résultat de votre travail aurait été meilleur si nous avions travaillé avec M. APINA. Je n'ai jamais parlé avec lui car c'est lui qui ne me parle pas.

Monsieur LACORNE:

Pour SOEETO je voudrais savoir ce qui s'est passé, si quelque chose a été fait.

Monsieur ALFANA:

Il s'agit d'une assistance à la commercialisation et à la gestion de la production que l'équipe de BENE SCOT-ECSECOI devait fournir selon le programme de travail établi en juillet 1974.

Monsieur LEVIE:

Il y a eu des réunions, car nous savions qu'il y avait un rapport entre SOEETO et le CIGB. Nous avions prévu une toute petite intervention pour donner le sort de celui-ci au directeur du marketing. Rien de spécial n'a été fait.

Monsieur SANGARE:

Passons maintenant à l'unité d'assistance à la commercialisation.

Pour les études de marché, en ce qui concerne les idées-projets et les prototypes de l'atelier central, qu'avez-vous fait dans ce domaine?

Monsieur THAL LARSEN:

Je voudrais voir 3 catégories d'actions

- 1- l'assistance aux entreprises
- 2- le support des idées-projets
- 3- la promotion de l'atelier central.

Dans le domaine des idées-projets il s'agissait de la recherche sur

la viabilité des idées-projets lancées par M. LEVIE:

- la chaux
- l'étude du octen hydrophile
- le dossier des balais et brosses
- les pâtes alimentaires.

En plus il y a dans le contexte des études générales, une étude toujours en cours pour l'emballage métallique.

Dans le domaine de l'assistance à l'atelier central, une vingtaine d'entreprises furent visitées afin de faire connaître les activités de l'Atelier Central.

Monsieur SA GARE:

Pouvez-vous nous dire rapidement les prototypes que vous avez préparés? (page 14)

Monsieur THAL LARSEN:

Cela c'est un autre chapitre.

Monsieur DE VARE:

Pour le moment il y a déjà:

- charrette à bras
- à balance
- palan de 2 T.

En cours de fabrication, nous avons une charrette pour palan de 2 T, et cela peut être vendu à part.

Monsieur SANDAAT:

Nous passons la parole à M. THAL LARSEN.

Monsieur THAL LARSEN:

Pour la promotion de vente de l'atelier central, il s'agit de vendre les services qu'il pourrait rendre. A chaque visite faite auprès des entreprises, nous avons pu constater dans la plupart des cas que c'était

des ateliers mieux équipés que le nôtre. Ces entreprises, après notre visite, se sont dit que ce n'était pas une mauvaise idée pour elles d'essayer de vendre les mêmes services que l'atelier central.

Monsieur SANGARE

Avez-vous visité que des entreprises togolaises?

Monsieur THAL LARSEN:

Nous avons visité des entreprises togolaises et des entreprises étrangères. Le but recherché était d'utiliser la capacité existante dans l'atelier, car les entreprises sur le domaine ne représentent pas les 20% du travail que peut faire l'atelier. C'est pour lui donner un côté commercial que nous avons été voir à l'extérieur. Mais ces entreprises, au lieu de nous donner du travail, se sont dit que ce n'était pas une mauvaise idée et que si quelqu'un leur demandait de faire des réparations en tant que tiers, ils le feraient. Surtout que la plupart de ces ateliers sont sous-employés.

Je vous dirais que pour l'atelier central le facteur le plus important pour obtenir une commande, c'est la confiance que donne un client potentiel au gérant de l'atelier, à la renommée de l'atelier et la qualité du travail fourni. C'est grâce à la confiance donnée à l'expert de l'atelier central que ce dernier a pu avoir une capacité de 31% et je trouve cela louable.

Monsieur SANGARE:

Donc nous allons clore les discussions sur vos deux unités, si le représentant de la firme est d'accord.

Nous ne parlerons pas de la "documentation et information industrielles" car cela a été dit dans les rapports. Cette unité n'a jamais réellement fonctionné.

Il ne reste plus qu'à parler des activités de l'Atelier Central.  
1- le lancement de l'atelier.

Monsieur DE NAER:

Pour les machines, nous avons fait un dossier qui rassemble toutes les

données.

**Monsieur AKPANA:**

C'est l'unité qui marche le mieux. J'ai demandé à M. LEVIE qu'il y ait un budget d'équipement et un budget de fonctionnement. Pour le budget de fonctionnement, j'ai demandé deux parties.

- les dépenses d'exploitation
- les recettes prévisionnelles.

**Monsieur DE WANN:**

C'est en cours car on manque de données du marché. C'est la qualité du service rendu qui compte et définir cela est très difficile. Après 3 mois d'expérience dans l'atelier, nous avons 30% d'occupation des machines et à partir de cela nous avons calculé le coût réel pour calculer ensuite le taux horaire. C'est le coût réel qui permet de mieux savoir quand je vends quelque chose si c'est avec perte. C'est pour cette raison que nous avons élaboré un compte d'exploitation en ne mentionnant que les coûts.

**Monsieur SAMMARE:**

On vous a demandé le budget prévisionnel. Je comprends vos difficultés. Avez-vous une comptabilité réelle mois par mois?

**Monsieur DE WANN:**

La comptabilité est tenue par le Centre lui-même.

**Monsieur AKPANA:**

Mais sous votre contrôle. Avez-vous tous les éléments qui permettent l'enregistrement des informations. La collecte des informations est-elle faite à votre niveau?

**Monsieur SAMMARE:**

Quelle est la procédure de passation des factures?

Monsieur DE WAEN:

Toutes les données, les factures, etc.... sont remises au Centre.

Monsieur TILL LARSEN:

Il faut spécifier que l'atelier central, dans les 3 derniers mois, a eu au total 20 clients.

Monsieur SANGARE:

Il faut suivre l'évolution des activités, ce qui aide à établir un compte provisionnel.

Monsieur DE WAEN:

Jusqu'à maintenant cela n'est pas fait. Ce qui nous sert pour suivre l'atelier, c'est un registre des travaux qui est tout à fait autre chose que la comptabilité.

Monsieur SANGARE:

Dans votre programme de travail, qu'est-ce que vous n'avez pas fait?

Monsieur DE WAEN:

J'ai demandé des factures pro-forma et les commandes sont parties. Donc pour l'extension des activités, c'est en cours.

Monsieur SANGARE:

Nous venons de discuter du problème de gestion de l'atelier.

Monsieur HEYDERICKX:

Ce n'est qu'un aspect de la gestion étant données les difficultés qu'il y a à trouver un marché.

Monsieur AFAFA:

Quant à l'orientation de l'atelier, nous avons dit que l'une des tâches était la réparation préventive, mais l'autre volet le plus important, c'est l'amélioration technologique du pays par la conception de



nouveaux prototypes. Il y a eu des problèmes car nous n'avons pas eu tous les outillages à la suite de la grève des PTT en France, mais je pense que les prototypes sont en cours. Y a-t-il eu une étude de marché pour le choix des prototypes fabriqués?

Monsieur TIAL LARSI:

Nous avons visité les entreprises, et nous leur avons montré les dessins des prototypes.

Monsieur AKPANA:

Ce ne sont pas les entreprises qui vont donner leur avis.

Monsieur DE WAELE:

Nous nous sommes mis d'accord pour produire d'abord quelques prototypes qui semblent valables et en les présentant aux clients, de noter leurs réactions.

Monsieur BOUYGUE:

Je comprends, vous attendez qu'ils soient fabriqués pour les exposer et essayer d'intéresser les vendeurs. C'est votre démarche.

Monsieur LEBLANC:

Lors de notre voyage en Europe, M. AKPANA et moi-même, nous avons obtenu des documentations sur 16 prototypes.

Monsieur DE WAELE:

Nous avons deux sortes de prototypes:

- 1 - le matériel de transport
- 2 - les outils agricoles.

Pour les outils agricoles, je connais comment fabriquer ces outils, mais je ne sais pas quelle est leur utilisation dans les champs.

Monsieur BOUYGUE:

Je pense que vous devriez travailler avec les services de l'agriculture,

c'est à eux de demander aux fabriciers et ils pourraient essayer de créer un marché. Il y a toute une procédure de démarches, car le marché est inexistant mais il faut.

Monsieur DE MAEN:

Il y a une différence, ce n'est pas des produits qui n'existent pas, ils existent mais ils sont importés.

Monsieur LANTORTUE:

Une question: quelle assistance les gens du Nigéria (NIP) doivent-ils apporter à l'atelier dans le domaine de la commercialisation des produits fabriqués par l'atelier central?

Monsieur DE MAEN:

Là-bas j'ai visité des importateurs de monnaie et ils ont besoin de certaines pièces de change que l'on peut acheter en Europe mais avec un délai de livraison de 1 an, et nous, nous serions capables de le faire avec un délai plus court. On peut fabriquer cette pièce de change. Je dois d'abord me mettre en contact avec le Nigéria.

Monsieur LANTORTUE:

M. THAL LARSEN, les études de marché sous-traitées au Nigérian Institute of Management de Lagos concernent exactement quel type de produit?

Monsieur THAL LARSEN:

M. LEVIE pourra vous en parler mieux que moi.

Monsieur LEVIE:

Nous avons vu qu'au Nigéria il y a des possibilités. C'est pour cela qu'on peut imaginer avoir des investissements pour le Nigéria. Ce sont d'autres débouchés pour avoir de l'argent. Surtout que le délai de livraison est un facteur très considérable. Nous avons été au Nigéria pour vérifier s'il peut y avoir un marché pour le Togo. Nous

avons demandé au P.I.I. de nous conseiller sur ces possibilités.

**Monsieur LATORTUE:**

Un dernier point, est-ce que M. DE WAE pourrait préparer un plan d'entretien pour chaque entreprise du domaine?

**Monsieur DE WAE:**

Oui, c'est très possible de faire cela et vous me l'avez déjà demandé. Je veux bien le faire car ce serait très utile pour les entreprises, mais comme maintenant je n'ai pas d'homologue, je dois tout faire moi-même.

**Monsieur SAUVAGE:**

Donc le problème est de trouver un bon homologue. Je pense que contrairement aux autres unités, vous avez travaillé avec l'homologue qui était à votre disposition. Mais les résultats auraient été plus réels et meilleurs si vous aviez eu un homologue plus adapté. Mais trouver actuellement en Afrique dans ce domaine un homologue bien adapté, ce n'est pas facile. Il vaut mieux essayer de dénicher un très bon technicien en lui offrant des conditions de travail très intéressantes.

**Monsieur DE WAE:**

Je ne suis pas entièrement d'accord. Pour changer une machine afin qu'elle ne casse plus, il faut comprendre ce que l'on fait, connaître les méthodes, avoir une bonne base de technique. Pour moi, il vaut mieux un ingénieur qui n'a pas d'expérience car c'est plus facile de donner de l'expérience que de donner la base technique.

**Monsieur SAUVAGE:**

Je voudrais clore ces discussions. La méthode que nous avons suivie a permis d'avoir un échange assez enrichi pour évaluer sur le plan technique le travail que vous avez fait au GIFFRE.

Actuellement, je pense que ceux de nous qui n'ont pas participé à votre travail ont des idées plus précises. Les rapports vont confirmer

les discussions qui ont eu lieu. J'ai tenu à ce que tout soit noté. Je suis content du travail fait ici. Maintenant nous allons essayer de réfléchir sur les problèmes non-techniques qui ont eu une influence sur le travail de l'OUUDI.

Je ne tiens pas à ce que les consultants ou bien les représentants du Gouvernement ou bien le Conseiller Principal de l'OUUDI, je ne tiens pas à ce que l'un d'eux dise que la mission n'a pas tenu compte de ceci ou de cela. Tout ce qui n'aour pas été dit ici n'a aucune valeur.

Après l'évaluation non technique, nous pourrions rendre visite à certaines entreprises du domaine ainsi qu'à des entreprises extérieures. M. CLAVEZ a déjà pris contact avec la Banque et d'autres institutions qui collaborent avec le Centre.

Après tout cela, nous pourrions évaluer et arriver à une sorte de proposition.

Personnellement, je ne suis pas une personne qui dit: "il faut faire cela, un point c'est tout!" Je veux arriver à une série de propositions qui devront être négociées ensuite entre le représentant de la firme, le Gouvernement et l'OUUDI. La participation du Gouvernement est importante dans les négociations futures.

Sur ce, je vous remercie beaucoup. S'il y a eu quelques énoncements au cours de ces discussions, c'est le moment d'oublier tout cela. Je peux vous assurer que je suis complètement indépendant dans cette évaluation. Je suis venu avec le pouvoir d'évaluer. Les décisions seront prises ultérieurement. Merci encore pour votre coopération.

Je lève cette séance.

ANNEXE

Séance du 2 mars 1975

Evolution Non-Technique

ORDRE DU JOUR:

Monsieur BANGARE

" AKPANA

" LATORUE

" HEYDERICKX

et les experts de BERNARD BOUOT-ROBBOU

Monsieur BANGARE:

Messieurs, nous allons commencer cette dernière séance de travail. J'espère qu'elle ne sera pas aussi longue que les deux précédentes et que nous pourrons terminer nos travaux dans une heure ou une heure et demie. Nous avons déjà épuisé les sujets d'ordre technique; il nous reste à examiner les problèmes d'ordre non technique. Je vais passer la parole à M. AKPANA, puis à M. LATORUE et enfin à M. HEYDERICKX.

Monsieur AKPANA:

Nous avons déjà parcouru les 90% du chemin. Ce que j'ai apprécié à sa juste valeur, c'est le niveau hautement professionnel des discussions. Nous entrons aujourd'hui la dernière phase de nos travaux. J'espère que nous continuerons les relations amicales qui ont toujours prévalu dans nos rapports. Je crois que la cause profonde de la crise que nous traversons aujourd'hui, c'est l'inadaptation des experts à la tâche de promotion de petites industries dans un petit pays, un petit pays où tout est à faire et où les responsables sont pressés d'aboutir à des résultats satisfaisants.

C'est dans ce contexte général, il me semble, qu'il faut placer l'ensemble des relations des experts de BERNARD BOUOT-ROBBOU avec les responsables du CEPES. Cependant, il y a un certain nombre de points qui ont besoin d'être clarifiés. Ce sont des problèmes que nous devons

travailler avec eux sur une base d'appréhension mutuelle. En effet, les experts ne connaissaient pas le milieu et les réalités algériens. Leur méthode de travail n'était pas adaptée aux réalités du pays. Cependant le Gouvernement veut arriver à un accord car le problème est un problème professionnel, mais pas humain.

Cela dit, et tout premier lieu, je dois dire que la collaboration n'a pas été toujours ce qu'elle aurait dû être entre les experts et les cadres du C.P.P.H.E. Cependant, dès le départ, nous avons essayé de faire le maximum pour ne pas entraver le travail des consultants. J'ai constaté, à tout moment, la bonne volonté des consultants. Ce qui manquait, c'était leur adaptation au travail qui leur était demandé. Les consultants ont mis l'accent sur des points qui leur paraissaient importants.

Pourtant, le Gouvernement a toujours fait les concessions. Par exemple:

- 1) J'avais décidé de ne pas mettre en marche l'atelier central avant la présentation d'un compte d'exploitation prévisionnel. En fin de compte j'ai accepté que l'atelier démarre sans cette étude qui était pourtant essentielle.
- 2) J'ai accepté que M. LEVIE sous-traite une partie du projet. Nous n'avons pas entravé le travail des consultants.
- 3) M. LEVIE et moi, nous avons été ensemble en Algérie.
- 4) J'ai rencontré M. DE WAEL plusieurs fois pour discuter de son travail.
- 5) J'ai aussi rencontré M. PLATE. Mais nous nous sommes heurtés à cause des dossiers de prêt qui devaient être présentés à la Banque et qu'il devait préparer à cet effet.
- 6) J'ai voyagé avec M. LEVIE en Europe. Nous travaillions 15 heures par jour, et parfois sans manger. Cela démontre bien que je voulais collaborer.

J'ai dit qu'il y a eu bonne volonté des experts mais qu'il y a eu inadaptation. Cependant le problème de la communication se posait. J'ai recueilli durant ces réunions plusieurs informations que j'ignorais.

Pourtant mon abord était facile. Plusieurs fois, quand je rencontrais M. LEVIE dans la rue, nous discutons longtemps des problèmes du travail. Je ne pouvais donner des directives si je n'étais pas informé. Je me suis aperçu que M. LEVIE dans sa volonté de servir et de faire le maximum, a pris une série d'initiatives qui finalement ne nous ont pas servis. Je pense aux différents contacts qu'il a eus avec l'extérieur à mon insu, et aux diverses séances de travail avec les organismes coopératifs: la LTD et la SHI.

La Banque attaque le CIPPME. Mlle. GRANGER, le Représentant résident, avait ses propres griefs contre l'CEUDI. Elle a dit que notre principale tâche était d'assurer la productivité des entreprises et que le BIT était plus habilité à nous assister. Mlle. GRANGER a eu, à un certain moment, certaines hostilités contre le Centre. M. LEVIE avait été informé de tout cela.

M. PLATE et M. LEVIE ont représenté le CIPPME à une réunion très importante avec la KFW à la LTD à l'insu du CIPPME. Ils n'ont pas en outre préparé un compte-rendu de réunion, à l'intention des responsables du CIPPME. Non seulement, ils n'ont pas informé le Centre de la réunion, mais ils n'ont pas accompli les tâches qu'ils ont promis de réaliser pour la KFW: l'étude de marché de plastique.

Ces relations que M. LEVIE a essayé d'entretenir avec l'extérieur à l'insu du Centre ont nui considérablement à notre prestige en dehors.

En second lieu, nous avons constaté qu'il y a eu des fraudes dans les CV de M. PLATE et de M. DE WAEN. En ce qui concerne M. DE WAEN, son âge a été augmenté de trois années. L'âge de M. PLATE a été réduit de six ans. J'ai informé le Gouvernement. Le travail que nous faisons est basé sur la qualité des hommes mis à notre disposition. Le Gouvernement a perdu toute confiance à la firme. Voilà en gros le point de vue du Gouvernement sur l'évaluation non technique. Nous nous apercevons que les résultats sont minces par rapport aux dépenses engagées. Le chiffre d'affaires de la cartonnerie est de 13 millions de CFA, alors que le coût d'un export est de US \$30.000 par an, soit près de 7 millions de CFA.

L'unité d'assistance aux entreprises est intervenue dans trois entreprises sur six. L'assistance fournie à ces entreprises n'est pas satisfaisante: beaucoup de problèmes demeurent non résolus.

Les études dites "bucables" préparées par M. LEVIE ne sont pas exploitables. Pour ce qui est de l'unité information et documentation industrielles, aucun résultat positif n'a été obtenu. Quant à l'atelier central, l'expert a fait le maximum. En ce qui concerne l'assistance à la commercialisation, des problèmes demeurent encore non réglés.

Le Gouvernement a fait un effort pour établir de bonnes relations avec les consultants, mais les résultats sur le terrain ne sont pas ce que nous avons souhaité obtenir. Compte tenu de tout cela, le Gouvernement pense qu'il faut annuler le contrat purement et simplement et reprendre le projet sous une autre forme, pour que les objectifs fixés soient réalisés grâce à la récupération totale des fonds déjà payés à PIERRE SCHOT-BOSSCOON. Le contrat signé entre l'ONUDI et le contractant devrait être déclaré nul et comme n'ayant jamais existé pour dol et tentatives frauduleuses de falsifier l'identité des consultants. L'ONUDI est victime de ce dol aussi bien que le Gouvernement togolais.

Monsieur SA GARE:

Qu'entendez-vous par annulation pure et simple du contrat?

Monsieur ANANIA:

Nous sommes persuadés que si l'ONUDI s'était aperçue qu'il y avait falsification des CV de deux experts mis à notre disposition, elle n'aurait pas signé le contrat. Pour nous, l'annulation du contrat consiste à dire que le contrat n'a jamais existé. Les fonds mis à notre disposition par le PFUD ne doivent pas être affectés par ce contrat nul et non avenue et doivent nous être restitués.

Monsieur SANGARE:

Je passe la parole à M. LATORTUE et ensuite au représentant de PIERRE SCHOT-BOSSCOON.



Monsieur AKPATA:

Permettez-moi d'ajouter deux mots avant de passer la parole à M. LATORTUE. Je ne suis aperçu que les experts ont tendance à déformer les faits. M. LEVIE avait fait entendre qu'il était considéré comme "persona non grata" au Togo. Je lui ai simplement demandé, lorsqu'il avait décidé de partir en Europe contre notre gré, de nous donner les rapports concernant les contrats de sous-traitance qu'il avait conclus en Hollande, au Togo et au Nigeria. Je voulais aussi le rencontrer pour discuter avec lui avant son départ. Il est parti sans m'avoir rencontré, et je l'ai considéré comme démissionnaire. J'ai cependant demandé à M. LATORTUE d'informer Vienne par télégramme que M. LEVIE n'était pas considéré comme "persona non grata" au Togo. Cela m'a beaucoup surpris lorsque ce bruit a couru au Togo et à Vienne.

J'avais demandé à M. DE WAEF s'il accepterait de travailler au Centre parce que je ne suis aperçu que le travail l'intéressait. J'ai prié M. LATORTUE de lui remettre l'échelle de salaires des Nations Unies. M. LATORTUE lui a d'ailleurs donné ces informations sur sa demande expresse. Par la suite, M. POYCK a écrit à Vienne pour dire que M. LATORTUE avait offert un contrat à M. DE WAEF, et qu'il protestait contre cette manière de faire. J'avoue que jusqu'à présent, je demeure surpris car c'est moi qui avais proposé à M. DE WAEF s'il accepterait de travailler avec nous en tant qu'expert individuel. Toujours est-il qu'il y a une lettre de M. POYCK qui ne dit pas la vérité. Les experts ont reconnu les faits au cours d'une réunion tenue dans mon bureau, mais ils ont refusé de signer le procès-verbal qui faisait la lumière sur cette affaire sur instructions de leur siège.

Actuellement le bruit court à Vienne que les experts sont détenus. J'ai déclaré que les experts pouvaient quitter le Togo avec toutes les conséquences que cela entraînerait pour leur firme. Il ne faut pas faire l'escalade des mots.

Monsieur LATORTUE:

Je crois que cette partie de l'évaluation "non technique", comme

nous l'arrêl na, vient d' commencer sous de bons augures. Des travaux que nous avons eus de puis le début de la semaine, il y a eu un fait net et clair qui est à noter c'est le manque de communication entre l'équipe, le projet et le contrepartie nationale. M. ABIAH et moi-même, nous étions fortement engagés à voir ce projet sous-traité à la firme BENE'SCHOT-BOSBOOM. Pour arriver à des résultats concrets le plus vite possible. Plus que cela, rétroactivement, j'ai peut-être été à l'origine au niveau de l'OUUDI, sans le savoir, il est vrai, à ce qu'une préférence toute particulière soit donnée à BENE'SCHOT-BOSBOOM. En septembre 1973, j'ai rencontré M. LEVIE à Vienna. Nous avons discuté de leur participation éventuelle au développement des industries autochtones au Togo. J'ai exprimé une satisfaction enthousiaste à la possibilité qu'une firme hollandaise vienne à l'aide de la production industrielle au Togo.

Dès l'arrivée de M. LEVIE, j'ai essayé d'établir de bons rapports avec lui. Cependant, quatre semaines après l'arrivée de M. LEVIE, un expert des Nations Unies, M. LERIE, m'a rencontré et m'a informé que M. LEVIE lui avait demandé une liste de petites industries qui pourraient être étudiées par les consultants. Il m'a déclaré que M. LEVIE ne voulait pas obtenir ces informations de moi car il voulait sa propre liste. Dès le mois de juin 1974, il y avait des doutes sur la compétence de la firme à réaliser les tâches qu'on attendait d'elle. Cependant, M. CUEBERT est venu au Togo au mois de juillet 1974 et nous a demandé de laisser travailler les consultants et de nous donner rendez-vous à la fin de l'année 1974 pour voir l'état d'avancement de projet.

Malgré les clauses de contrat, paragraphe 2.09, qui stipulent que le chef d'équipe restera en liaison étroite et constante avec le conseiller principal de l'OUUDI, qu'il le tiendra constamment au courant de l'état d'avancement des travaux, et qu'il coopérera avec lui pour tout ce qui a trait à l'exécution du contrat, j'ai évité tout ce qui pouvait constituer une ingérence dans le travail du contractant. J'ai décidé moi-même de prendre la position d'attendre qu'on me mette au courant du projet et qu'on coopère avec moi. Cette tâche incombait au chef de l'équipe de BENE'SCHOT-BOSBOOM. Il devait faciliter la tâche de l'équipe et servir de liaison avec le Centre. Il lui appartenait de prendre des initiatives sur ces points.

Je dois reconnaître que cela n'a pas été le cas. Les explications peuvent varier d'une personne à une autre. J'ai bien compris les raisons psychologiques qui peuvent guider un chef d'équipe qui voudrait ou bien réussir ou échouer tout seul. Cependant en toute probité intellectuelle, j'ai, à mon retour de congé, prévenu M. LEVIE que L'CAUDI m'avait demandé de faire des rapports sur l'état d'avancement du projet. Je lui ai dit que je ne pouvais évidemment mentionner que ce que je savais. Parlant par exemple de M. THAL LARSEN dans mon rapport, j'ai dit que je n'étais pas au courant de ses activités. Comme preuve de ma bonne foi, j'avais dit, le 9 août 1974, que si le résultat des contractants était positif, il faudrait prévoir la continuation du contrat de BERE'SCHOT-ROSBORN. Mes seules interventions auprès du chef d'équipe ont été limitées à des faits bien précis. Ces interventions sont les seules que j'ai effectuées dans l'administration du programme. Je crois que la toute première est intervenue lors de l'arrivée de M. BECKS comme consultant en documentation industrielle. Prévenu 46 heures avant l'arrivée de M. BECKS, j'ai demandé à M. LEVIE de me remettre le curriculum vitae de M. BECKS avant son arrivée. M. LEVIE m'a retorqué que selon les clauses du contrat il n'était pas tenu d'avoir l'approbation préalable du Gouvernement. Je lui ai dit que cette interprétation du contrat peut être valable. Sur le terrain en ce qui concerne le Gouvernement, c'est principalement le document de projet qui sera appliqué et ce document subordonnait tout changement dans l'équipe à l'approbation du Gouvernement.

Je me rappelle avoir demandé à M. LEVIE s'il pensait vraiment que M. BECKS était l'homme qu'il fallait comme consultant expert en documentation et information industrielle. Il a prétendu que oui. Il a ensuite reconnu que M. BECKS était recruté pour d'autres tâches. Il était ingénieur civil, spécialiste en bâtiments. La deuxième intervention e'était justement le jour où je faisais visiter le centre à CHAVEZ. J'ai vu qu'on imprimait des papiers avec en tête de BERE'SCHOT-ROSBORN, alors que les clauses du contrat interdisaient cela. J'ai aussitôt écrit à M. LEVIE lui demandant que ce papier soit retiré immédiatement de la circulation, ce qu'il a d'ailleurs fait.

La troisième intervention. M. LEVIE voulait partir en Europe. On lui a montré le document de projet pour lui dire que le voyage à l'étranger était subordonné à l'accord du Directeur et du conseiller du Centre. Il a décidé de partir sans l'accord de M. AKPALA et de moi-même. Il m'a dit en partant qu'il prendrait les responsabilités de l'opération. Voilà les trois principales interventions que j'ai faites dans l'administration du projet.

On a changé deux fois de vue. Ses contrats ont été maintenus chaque fois que M. LEVIE l'a jugé nécessaire. Je voulais surtout éviter à tout moment le reproche d'ingérence dans l'accomplissement des tâches des contractants. Je préfère le reproche de ne pas assez interférer dans les tâches des contractants.

Ceci dit, je crois qu'il faudrait que je mentionne l'impression générale qui se dégage après dix mois de travail des contractants. M. LEVIE a eu une conception très spéciale de son rôle de chef d'équipe. Les consultants étaient ses hommes, ses hommes à lui qu'il gardait hors du contact des autres. Il était très jaloux de ses prérogatives, il était le seul à communiquer avec les membres de l'équipe. Je n'ai rien fait qui puisse porter atteinte à cette conception. Chacun a sa conception comment faire un travail, comment diriger une équipe, comment communiquer avec les autres. Après la suspension de M. LEVIE, M. THAL LARSEN est venu m'annoncer qu'il avait pris la charge de chef par intérim. Je comptais établir de nouveaux rapports avec lui. Mais un certain nombre de faits ont empêché cela. Pendant deux semaines, M. PLATE a disparu du Centre. On m'a dit après coup qu'il avait été bouleversé par le retrait de M. DECKE et qu'il avait besoin d'un petit repos. Il est revenu lors de la visite de M. POYCK à Lomé. Quelque temps après, Vienna m'a communiqué une lettre de M. POYCK qui annonçait que j'ai offert un contrat de travail à M. DE WANN. M. POYCK a protesté énergiquement contre ces faits. J'ai appelé M. THAL LARSEN pour essayer de faire la vérité sur cette affaire. Au cours d'une réunion, M. DE WANN a reconnu que c'était M. AKPALA qui lui avait parlé d'une possibilité de travail. Cependant, M. THAL LARSEN et M. DE WANN n'ont pas accepté de signer un procès verbal qui faisait la lumière sur

cette affaire. Pour signer le procès-verbal d'une réunion à laquelle ils avaient assisté, procès-verbal sur lequel ils étaient d'accord, les contractants devaient obtenir l'autorisation de leur siège.

J'ai eu de bons rapports avec tous les autres experts. C'est avec une certaine tristesse que je m'aperçois que je n'ai pu nouer de bonnes relations avec des Hollandais et des Belges qui ont travaillé avec moi pendant dix mois dans la même organisation.

Monsieur SANGARE:

Le représentant du Gouvernement et M. LATORTUE ont placé leurs interventions, comme je le voulais, sur un ton non passionnel. Ils ont essayé de nous dire les raisons qui en dehors des questions des compétences des experts expliquent la performance médiocre de l'équipe. Je souhaite que dans sa réponse le représentant de BEREBIGNOT-BOBICOFF se place au même niveau des discussions. Je voudrais, entre parenthèse, avoir une information. Est-ce qu'il y a eu des consultants venant d'Europe dans ce projet?

Monsieur AYAMA:

A ma connaissance non.

Monsieur SANGARE:

Je passe la parole à qui le droit, au représentant de BEREBIGNOT-BOBICOFF.

Monsieur BEREBIGNOT:

Je me suis informé auprès des membres de l'équipe sur les différents faits qui leur sont reprochés dans le but de faire quelques remarques sur les interventions précédentes. Je me permets de parler au nom de l'équipe et au nom de notre Société. Tout d'abord, vous m'excuserez si mon intervention n'est pas aussi éloquent que celles de M. AYAMA et de M. LATORTUE. Je ne vais pas suivre un ordre précis dans mes réponses aux interventions précédentes. Ensuite, j'émettrai mon point de vue sur un

certain nombre de questions.

M. AKPANA a mentionné qu'il considérait les résultats des interventions de PEREACOT-BOSSOON comme mauvaises par rapport aux dépenses engagées. Il nous a ensuite longuement discuté les résultats du travail des experts pendant l'évaluation technique. Néanmoins je voudrais déclarer que dans ce projet en ce genre, il n'est pas habituel de faire une analyse coût/bénéfice, et il est extrêmement difficile de comparer les résultats obtenus avec les dépenses engagées.

Monsieur SANGARE:

M. AKPANA, est-ce que vous avez voulu dire que les résultats ne justifiaient pas les sommes déjà payées?

Monsieur AKPANA:

Les dépenses sont effectivement disproportionnées au travail accompli ou, si vous voulez, aux prestations fournies.

Monsieur MENDRICK:

On peut intervenir efficacement mais à un coût élevé. Il n'est pas d'usage de comparer les résultats aux coûts. Notre firme a fait une proposition de services que nous pouvions fournir à des prix satisfaisants. En ce qui concerne l'allégation de M. AKPANA que les consultants n'étaient pas adaptés à la situation locale, je voudrais faire ces deux remarques. Tout d'abord en acceptant l'assistance d'une firme hollandaise dans le domaine de la promotion de l'entreprise togolaise, on fait délibérément le choix d'une certaine approche. En second lieu, il est évident que cette approche doit être adaptée aux circonstances locales. C'est pour cette raison que l'équipe a proposé l'instauration d'unités d'intervention dans lesquelles une collaboration très étroite devrait être établie entre expert étranger et homologue togolais. Les homologues togolais devaient assurer l'adaptation des interventions aux circonstances locales.

M. AKPANA a mentionné à un autre point de son exposé que les experts ont voulu représenter le Centre en maintes reprises et que par conséquent

ils n'ont pas respecté leur engagement. Afin d'acquiescer cette accusation, M. ARPANA nous a lu une lettre de la KFW dans laquelle il est indiqué que M. LEVIE et M. PLATE ont eu un entretien avec les représentants de la KFW et qu'ils se sont engagés à préparer une étude de marché pour l'usage de plastique en construction. Je voudrais signaler que M. KINIE a assisté à cet entretien. Il est vrai que les représentants de la KFW ont demandé aux experts de faire une étude de marché; les experts ont suggéré que la KFW obtienne l'accord préalable du Centre.

En ce qui concerne le problème de fraudes graves, j'avoue qu'il y a une erreur dans les cv des deux experts mentionnés, mais ce n'est qu'une erreur de frappe. M. ARPANA affirme que les experts déforment constamment les faits. Je reprends les faits cités l'un après l'autre.

- 1) On dit que M. LEVIE aurait dit qu'il était "persona non grata" au Togo. C'est lors de sa visite à Vienne avec un de nos directeurs qu'il a appris par lui-même qu'il était "persona non grata" au Togo.
- 2) En ce qui concerne la lettre de M. POYCK accusant M. LATORTUE d'avoir offert un contrat à M. DE FAK, il est vrai qu'il y a eu là une certaine confusion du fait que M. LATORTUE a assisté à la réunion.
- 3) Le terme "détenu" n'a pas été utilisé par notre Société mais a été utilisé dans le télégramme que M. REHBLUM de l'ONUDI adressé à Mlle. CRANGER. Il est clair que cette interprétation a été faite à Vienne.

Il est peut-être vrai que M. LATORTUE a pris l'initiative de favoriser la sous-traitance du projet et même de favoriser BERBO. Cela n'apporte pas grande information à cette discussion sinon que M. LATORTUE n'aurait pas fait cela s'il ne connaissait pas la réputation de BEHEI SC'NOT-POSSOCI.

Il est vrai que M. LEVIE a demandé à un expert des Nations Unies une liste d'entreprises. Néanmoins je voudrais indiquer qu'il y a eu quelques confusions quant à l'interprétation du rôle du chef d'équipe et ce celui du Conseiller Principal. Cette confusion a été maintenue par le fait qu'avant de regagner Lomé, le chef d'équipe n'a pas été "briefé" par la Section de M. HANBOK dont M. LATORTUE dépend. Une fois sur le terrain, on pouvait s'attendre à ce que le Conseiller Principal mette à la disposition de l'équipe toute l'information dont il dispose. Il apparaît maintenant

que cela n'a pas été fait, étant donné que M. LEMBERT nous a appris que M. LEVINE est à la recherche de nouvelles installations, qu'il aurait pu lui fournir. Il existait aussi 173 documents qui analysaient la situation des centres et étaient utiles sur le terrain. Cette information a été recueillie par les experts par hasard. Au début de la mission un programme de travail a été établi après l'absence de l'équipe sur le terrain. Ce programme était beaucoup trop ambitieux. Ce programme a été prouvé par le Directeur du Centre et le Conseiller Principal qui avait à ce moment beaucoup d'expérience au Togo et qui pouvait mieux juger des conséquences de la validité du programme. M. LECORTE nous a dit qu'il n'y avait évité d'intervenir afin de ne pas perturber les relations de l'équipe avec la Direction du Centre. Je crois qu'on pouvait attendre du Conseiller Principal qu'il joue un rôle d'intermédiaire. Je crois que là, nous pouvons dire que le Conseiller Principal n'a initié aucune tentative pour éviter les incompréhensions entre le Directeur Général et les experts. Le Conseiller Principal aurait dû croire que cela pourrait être une source de conflits. Au lieu d'essayer d'apaiser les conflits, il les a encouragés en assistant le Directeur à donner des barèmes de salaire des Nations Unies à M. DE WAERE. Un autre conflit a été le refus par la Direction de CÔTE D'IVOIRE d'accepter M. BECKS, remplaçant M. ENGLEMERT qui a été retiré du projet par la Direction de notre Société. En ce qui concerne M. BECKS, je crois qu'il est clair que M. AKPANA a rencontré M. BECKS à notre siège et qu'ils ont discuté. En plus de ces observations, je crois qu'il est bon de mentionner qu'il y avait manque d'homologues à un certain moment; l'homologue de M. DE WAERE est parti le 1er novembre, et n'a pas encore été remplacé; l'homologue de M. PLATE est parti depuis trois mois. Certains homologues ont d'autres tâches; l'Adjoint du Directeur M. ALEGHVI est entrepreneur sur le domaine. Il est bien normal que dans ses responsabilités d'entrepreneur, les affaires de sa propre entreprise le préoccupent beaucoup plus. Autre point que je voudrais mentionner: nous estimons qu'il y a eu interventions de la Direction dans le programme de travail des experts. Je cite l'exemple de l'atelier central où certaines machines ont été déplacées sans l'avis de l'expert et où certains locaux prévus pour l'atelier ont été utilisés pour le stockage de matières



premières. Le chef de l'atelier vient d'apprendre que M. KINDE a donné l'ordre de fabriquer un prototype sans qu'il ait été consulté. Cela ne facilite pas du tout la tâche des experts. Il nous apparaît aussi qu'il y a eu une certaine obstruction du Centre pour éviter que les experts aient contact avec l'extérieur. Certains ambassadeurs (d'Angleterre et d'Allemagne, par exemple) ont demandé à discuter avec les experts. On leur a dit qu'ils n'étaient pas là alors qu'ils étaient là. Des gens téléphonaient aux experts. On leur dit qu'ils ne sont pas là. Ils laissent des messages qui ne sont pas transmis. J'avoue que tout cela démontre un manque de confiance. Je vous donc conclusure en me référant à l'observation de M. AMPAMA qui a dit que le Gouvernement demande l'annulation pure et simple du contrat, parce qu'il y a eu fraude. Bien au contraire, je crois que pour nous UNIBO, nous considérons qu'il n'y a plus de base de coopération entre la Direction et la firme. Nous demandons la suspension du contrat. Je suis bien d'accord que la suspension immédiate du contrat du jour au lendemain pourrait avoir des conséquences néfastes pour certaines activités en cours. Il faut donner le temps aux experts de préparer une sorte de rapport final dans le but de transmettre toutes les connaissances qui ont été rassemblées dans le pays aux homologues et à la Direction du Centre. Je vous remercie.

Monsieur SAUNDERS:

Avant de passer la parole à M. AMPAMA, je voudrais rapidement faire certaines rectifications dans l'exposé de M. HENDERICK.

Effectivement, j'ai estimé que le programme de travail de l'équipe était trop optimiste. Mais je précise que la firme en prend toute la responsabilité car il appartenait au chef d'équipe que vous avez choisi d'apprécier si ce programme pouvait être réalisé dans les délais impartis. Le contrat prévoyait en outre que ce programme pouvait être modifié mais avec l'accord du Conseiller Principal et du Directeur Général du Centre. M. LEVIE n'a pas cru bon de procéder à ces modifications lorsqu'il s'est rendu compte du retard dans l'adhésion du programme. En ce qui concerne la question du refus de M. HENDE, je tiens à vous apporter ces informations. J'ai discuté de cette affaire avec M. LEVINE avant son départ pour Lond.

M. LIVITSKY dit effectivement que le cv de M. RECHS a été discuté en présence de M. ALBA à Vienne mais il reconnaît aussi que celui-ci s'est gardé d'intervenir dans les discussions. Il conclut que son silence à Vienne a été interprété comme une acceptation de sa part.

M. HEYDERICKX affirme que la Direction du CEFPE est intervenue dans le travail de l'équipe, parce que la Direction a déposé des stocks destinés aux entreprises dans le grand bâtiment de l'italien central. D'estime que cela est une prérogative de la Direction, d'utiliser les espaces vides de l'italien central comme elle l'entend. D'estime aussi que si les ambassades veulent contacter les experts, elles peuvent le faire en dehors du Centre. La Direction du Centre peut décider à discrétion d'associer ou de ne pas associer les experts dans les discussions qu'elle a avec les ambassades. M. HEYDERICKX, je voudrais vous demander ce que vous entendez par suspension du contrat.

Monsieur HEYDERICKX:

J'ai voulu faire mettre fin aux activités des experts dans un certain délai leur permettant de transférer les connaissances qu'ils ont acquises au Centre.

Monsieur SAIGRE:

Je voudrais aussi ajouter ceci. Quand il y a des informations fausses dans les cv des experts, on ne peut regarder cela comme de simples erreurs de frappe. Il appartient à la firme de s'assurer que les informations contenues dans les cv des experts étaient exactes. En ce qui concerne l'issue de ces discussions, je me trouve en face de deux propositions: la proposition du Gouvernement qui demande l'annulation pure et simple du contrat et votre proposition suggérant la suspension du contrat. Après avoir visité les entreprises assistées par vos experts, je proposerais un rencontre à quatre, si cela est agréable aux parties concernées: Gouvernement, Contractant, CNUDI et PNUD pour chercher une solution intermédiaire.

**Monsieur ALPANA:**

Je ne voudrais pas qu'on se croit dans une salle de tribunal. Nous avons voulu donner à cette réunion un certain niveau. Mais je m'aperçois qu'il y a une certaine mauvaise foi. La lettre de la KFW est sans équivoque. Maintenant on nous dit que la KFW a mal interprété les faits. Comment peut-on justifier de telles déclarations? Il y a bien d'autres contradictions sur lesquelles je ne veux plus insister.

**Monsieur BALDANI:**

Tout le monde est d'accord qu'il y a eu manque de communication entre les experts et le Centre. Dans le contrat il est explicitement dit que M. LEVIE devait informer à tout moment le Directeur du Centre et le Conseiller principal sur l'état d'avancement des travaux. M. HEYDERICKX a déclaré que des unités d'intervention avaient été constituées, dans lesquelles experts et homologues devaient coopérer. Pouvez-vous m'expliquer, M. ALPANA, pourquoi vous êtes arrivé après un certain temps à une rupture entre homologues et experts au sein de ces unités?

**Monsieur ALPANA:**

Je crois que votre question est pertinente. Cette collaboration devait être instaurée au niveau du Comité de Direction et au niveau des unités opérationnelles. Au sein du Comité, les problèmes devaient être discutés à deux ou à quatre, soit entre M. LEVIE et moi, soit entre M. LEVIE, M. PLATE, M. LATORTUE et moi-même. J'ai déclaré que chacun pouvait avoir l'initiative de convoquer ces réunions lorsque cela était nécessaire. J'ai pris par exemple contact directement avec M. DE WAEF qui s'intéressait à son travail parce que j'ai constaté que l'équipe manquait de tête. J'ai dû aussi abandonner la formule des unités d'intervention parce que les homologues perdaient du temps. Au lieu que ce soit les experts qui assistent les homologues dans leur travail, c'est le contraire que j'ai constaté. Il ne fait point de doute que M. AMBANI, KISSE et CYRIBI étaient plus efficaces sur le terrain. Il suffit de comparer les travaux réalisés par les uns et les autres pour s'en apercevoir. Dès lors je me suis trouvé devant un grave problème. Le Centre

risquait d'être délaissé parce que les jeunes Togoais commencent à avoir un sentiment de frustration. Ils n'étaient pas crédités pour les tâches accomplies. D'ailleurs, après l'écoulement des unités opérationnelles, le travail a avancé très vite de côté togolais, alors que les experts, à l'exception de M. DE WAERT, étaient désarmés. Cela prouve que ces unités n'avaient plus leur raison d'être.

On dit que le programme était très optimiste. Je n'ai rien imposé à M. LEVIE. Je constate simplement que des rapports qui devaient être présentés en décembre ne sont pas encore prêts.

Quand on me dit que les experts n'ont pu rencontrer les ambassadeurs, on oublie que ces ambassadeurs étaient venus au Centre sur l'invitation du Gouvernement. J'ai eu même le droit d'organiser le programme de visite de mes hôtes comme je l'entends. Les ambassadeurs n'ont pas demandé de voir les experts. Je ne sais pas où vous avez vu que ces ambassadeurs désiraient vous voir. L'affaire du recrutement de M. BECKS: J'étais en Hollande. On me présente un expert qui fait venir travailler au Centre. Que voulez-vous que je dise. J'ai attendu que son cv me soit présenté par la filière officielle. Il y a bien une mobilité très précise de transmission des cv des experts.

M. HEYDERICKX dit que je suis intervenu dans le travail de l'atelier. Les locaux de l'atelier central appartiennent au Centre. En tant que directeur, j'ai le droit de les utiliser comme je le juge bon. Comment peut-on mobiliser tout ce bâtiment pour un atelier qui ne fait même pas un million de CFA de chiffre d'affaires par mois?

M. KINDE a donné l'instruction aux Togoais de fabriquer le dit prototype parce que M. DE WAERT était absent.

Monsieur SINGAPE:

Je passe la parole à M. LATORTUE.

Monsieur LATORTUE:

Pour commencer, je voudrais indiquer que M. DE WAERT m'a demandé à

trois reprises l'échelle des salaires des Nations Unies. Je lui ai donné ces informations dans mon bureau quand il est venu s'en informer.

En ce qui concerne M. BECKE, M. LEVIE a admis qu'il voulait recruter M. BECKE pour d'autres tâches. Le programme de travail de la firme élaboré par M. LEVIE était optimiste. Curieusement M. LEVIE voulait s'occuper encore d'autres tâches. Il voulait intervenir dans le nord du pays. Il voulait être impliqué dans nos programmes de formation. Il est juste que les messages ne sont pas toujours transmis. Cela ne concerne pas seulement les experts de BERT SCHOT-BOSBOEK. C'est pour cela que j'ai fait un petit formulaire pour la transmission des messages.

Monsieur SANGARE:

En guise de conclusion, je pour dire que le travail d'évaluation n'aurait pas été accompli avec satisfaction sans cette séance. Cet après-midi, nous allons visiter les entreprises assistées. Nous pouvons lever cette séance de travail. Je vous remercie tous de votre bonne collaboration.

ANNEXE I

Point de Vue du Gouvernement relatif à l'Évaluation

Non Technique du Travail des Consultants

Les résultats obtenus sur le terrain par les consultants sont au dessous de la moyenne qualitativement et quantitativement. Il en aurait été autrement si les experts étaient des techniciens hautement qualifiés, disposant d'une expérience professionnelle éprouvée.

Bien que la bonne volonté des consultants ne soit pas en cause, il n'en demeure pas moins que les intéressés ne sont pas adaptés aux tâches qui leur ont été confiées au Togo.

Les unités opérationnelles d'intervention constituées dès l'arrivée de l'équipe n'ont pas fonctionné comme il se doit car très tôt les collègues togolais que j'avais placés comme homologues des experts en étaient venus à se demander qui faisait quoi?

En effet, il ne fait aucun doute que MM. MEGAVI, KINDE ET OYEOSI étaient beaucoup plus efficaces sur le terrain que les experts qui étaient chargés de les former. Il suffit de comparer les travaux réalisés par les uns et les autres pour s'en convaincre. Dès lors, une crise de confiance était née; le C.P.P.H.E. risquait de se désintégrer si les jeunes cadres togolais n'avaient pas la possibilité de mettre en valeur leurs efforts et devaient co-signer avec les experts des travaux qu'ils auraient effectués tout seuls; souvent la méthodologie proposée par les experts paraissait inadaptée aux problèmes à résoudre et risquait de retarder considérablement les activités.

Compte tenu de tous ces éléments, il était devenu indispensable de procéder à une division du travail au sein des unités opérationnelles d'intervention et de laisser à chaque membre des équipes la responsabilité technique de ses travaux.

Il a été surprenant de constater qu'à la suite de cette décision, le

travail a avancé très vite du côté togolais alors que les experts, à l'exception de M. DE VAE, étaient désemparés et ne pouvaient plus tenir le rythme du travail.

Du point de vue togolais, la collaboration entre assistance internationale et la contrepartie nationale ne se justifie que dans la mesure où les experts sont des techniciens au moins aussi qualifiés que les nationaux. Tel n'a pas été le cas.

La lecture de la lettre de la KFW qui est bien claire fournit la preuve tangible que les experts avaient représenté le Centre à la réunion tenue à la BTD et avaient accepté de fournir une étude de marché qui n'a pas été exécutée. D'autres preuves non moins tangibles peuvent être fournies au sujet de cette tendance des experts à représenter le CUPPME et à prendre en son nom et à sa place des engagements non tenus.

Les fraudes délibérément commises par BERESCHOW-POSEDOH dans le cv de deux experts sont à la disposition de la mission d'évaluation qui appréciera.

Une vérification des autres éléments des cv par l'ONUDI réservera sûrement des surprises.

En conclusion, les faits reprochés à la firme sous-traitante sont si évidents que la tâche de la mission d'évaluation doit s'en trouver facilitée.

N. AKPASSA

ANNEXE I.

Mémoire en date du 1er avril 1975

DE : Gérard R. LAURETTE, Conseiller Principal

A : Monsieur Louis SANGARE, Représentant de l'ONUDI, Mission Tripartite d'Evaluation.

OBJET: Remarques pouvant aider l'évaluation "non technique" de la contribution de BERBO au projet.

Tout au cours de l'évaluation technique de la contribution de BERBO aux activités du projet, il est apparu que quelques facteurs "non-techniques" ont pu influencer négativement sur le rendement des consultants.

Afin d'éviter toute confusion, et dans le but de faciliter votre évaluation globale de la situation, il me plaît de vous fournir quelques précisions sur les points suivants:

- I. Rôle du Conseiller Principal dans le projet
- II. Coopération entre le chef de l'équipe BERBO et le Conseiller Principal

I. Rôle du Conseiller Principal

Mon rôle dans le projet m'est toujours apparu très clair. Il est précisé dans ma description de poste. De plus, dans la préparation du programme de travail de l'équipe BERBO, les tâches des consultants ont été clairement définies. Tout ce qui n'était pas inclus dans le programme de travail des consultants et qui relevait des objectifs du projet relevait de mes responsabilités. Je devais soit le faire moi-même soit chercher des aides extérieures pour le faire à ma place.

Il faut regretter cependant trois faits qui ont pu contribuer à créer dans l'esprit du chef de l'équipe une certaine confusion quant à mon rôle dans le projet:

1. Au cours du briefing à Vienne du chef de l'équipe de BERBO, les



officiels de l'ONUDI semblent ne pas avoir discuté avec lui ni de mon rôle dans le projet ni du Document de Projet. C'était là une omission regrettable.

2. Lors de la première visite du chef de l'équipe de BERBO à Mlle. GRANGER, Représentant Résident du PNUD au Togo, celle-ci a tout essayé pour minimiser aux yeux de M. LEVIE le rôle du Conseiller Principal en allant jusqu'à lui dire que le poste de Conseiller Principal aurait dû faire l'objet d'un projet spécial différent du "projet" sous-traité à BERBO.

Par respect pour la vérité, il faut reconnaître que dès le début de l'année 1975, elle s'est félicitée de ce que son idée n'avait pas été suivie et s'est rendue compte que le Conseiller Principal pouvait rendre des services importants dans la bonne marche du projet.

3. M. CUEDET avait tenu également en juillet 1974 une position analogue à celle de Mlle. GRANGER au cours d'une séance de travail avec MM. AKPANA, LEVIE, et moi-même.

Toutes ces interventions inopportunes ont pu laisser croire au chef de l'équipe que ma position était précaire, que je ne bénéficiais pas de l'appui des officiels du PNUD et de l'ONUDI sur le terrain et que dès lors il pouvait ne pas respecter ses obligations contractuelles vis-à-vis du Conseiller Principal.

## II. Coopération entre le chef de l'équipe et le Conseiller Principal

Selon les termes du paragraphe 2.09 du contrat entre l'ONUDI et BERBO (contrat 74/12), le chef de l'équipe BERBO était tenu de:

1. rester en liaison étroite et constante avec le Conseiller Principal;
2. coopérer avec lui pour tout ce qui a trait à l'exécution du contrat;
3. enfin le tenir constamment au courant de l'état d'avancement des travaux.

Rien de tout ceci n'a été fait et le chef de l'équipe BERBO a délibérément choisi de ne pas coopérer avec le Conseiller Principal. Cette

attitude devenait évidente surtout quand dans l'introduction de son second rapport trimestriel, parlant des rencontres l'été dernier entre M. **FOYCK** et Mlle **GRANGER** d'une part et M. **AKYAMA** d'autre part, le chef de l'équipe déclarait: "tous ceux qui sont intéressés par ce projet ont eu l'occasion de se rencontrer". Comme si le Conseiller Principal n'était pas intéressé au déroulement de ce projet.

Bien que le contrat 74/12 reconnaissait que le Conseiller Principal était habilité à contrôler à tout moment l'état d'avancement des travaux effectués et à conférer avec le chef de l'équipe et les spécialistes du contractant au sujet de leurs activités, je ne suis gardé de tout usage excessif de cette prérogative afin d'éviter le reproche d'ingérences trop nombreuses dans le travail ou les méthodes de l'équipe.

Les interventions directes du Conseiller Principal auprès du chef de l'équipe ont été les suivantes:

1. dans la première quinzaine d'octobre 1974 pour lui demander d'activer le travail de son équipe en vue de permettre au **CHPPIE** de déposer à la Banque Togolaise de Développement (**FTD**), dans le délai imparti, les dossiers de financement du fonds de roulement des entreprises du domaine;
2. au cours de la première quinzaine de novembre 1974, pour lui faire comprendre que la candidature de M. **PECKS** n'était pas conforme au profil suggéré dans le document de projet pour le poste de consultant en Documentation et Information Industrielles;
3. à la fin de novembre 1974 pour m'opposer à la mise en circulation de papier à en-tête portant l'inscription "**BUREAU SCHOT-BOSBOOM**"  
Projet d'Assistance au **CHPPIE**  
Organisation des Nations Unies  
pour le Développement Industriel,  
conformément aux dispositions du paragraphe 19 de l'Annexe A du Contrat 74/12;
4. à la fin de janvier 1975, pour lui notifier que son voyage en Europe était considéré comme inopportun par la contrepartie nationale.

En dehors de ces interventions directes, le Conseiller Principal a essayé, dans toute la mesure du possible, de maintenir le contact avec le chef de l'équipe BERBO, de lui faire bénéficier de son expérience au Togo et de mettre à sa disposition toutes les informations et documents disponibles dans les archives du projet. Compte tenu des lenteurs observées dans la réalisation du programme de travail de l'équipe, le Conseiller Principal a, dès la fin du mois d'octobre 1974, attiré l'attention du chef de l'équipe à se concentrer sur le travail promis à la contrepartie et de ne pas s'éparpiller sur des tâches autres que celles qui lui ont été attribuées.

Dans cet ordre d'idées, le Conseiller Principal a tout particulièrement demandé au chef de l'équipe à ne pas essayer de s'occuper de la formation, du programme du CIPHE dans le Nord-Togo ni des relations extérieures du CNPHE.

Aujourd'hui, il apparaît clair que le chef de l'équipe BERBO voulait réussir seul ou échouer seul. Dans son échec, il doit être tenu pour le responsable. Le Conseiller Principal ne pouvait pas "forcer" le chef de l'équipe à coopérer avec lui à moins de créer des incidents qui auraient pu être interprétés aujourd'hui comme avoir interféré dans la qualité du travail technique des consultants.

En conclusion, tous les problèmes soulevés au cours de l'évaluation "non technique" sont plutôt la conséquence de l'incompétence technique de la plupart des consultants envoyés au projet par le contractant.

Si les consultants étaient compétents techniquement, je suis persuadé que toutes les parties concernées -- y compris les homologues -- auraient accepté leur manque de sociabilité et de relations humaines.

**ANNEXE K**

Observations non techniques de la part des consultants BERO  
au sujet du projet d'assistance au CIPPE

Sur demande de M. SA GARE, nous résumons ci-dessous l'exposé présenté ce jour même, par M. WYDERICX, directeur régional de PERESCHOT-BOBBOOM, à la session d'évaluation non technique du projet.

Nous attirons l'attention sur le fait qu'aucune garantie ne puisse être donnée quant à la conformité de ce texte et l'exposé même, pour la simple raison de la rédaction rétro-active.

Les différents points soulevés dans l'exposé peuvent être résumés comme suit:

- Dans son exposé, M. WYDERICX, directeur général du CIPPE, constate que les résultats de l'intervention de sous-traitant sont pauvres par rapport aux dépenses engagées. Là-dessus il est nécessaire de remarquer que les résultats, qui ont été discutés longuement au cours de l'évaluation technique, ne peuvent être mesurés en termes financiers. Il n'est certainement pas habituel de faire une analyse coûts-bénéfices dans une intervention de consultants dans les PTE.

- En ce qui concerne la remarque que les experts, bien que leur bonne volonté ne soit pas mise en cause, n'étaient pas adaptés aux circonstances locales, nous attirons l'attention sur deux faits:

- a) le choix d'une firme hollandaise comme sous-traitant était influencé en partie par la réputation dont jouit la Hollande et la Société PERESCHOT-BOBBOOM en particulier en matière de services extérieurs et l'aide aux petites et moyennes entreprises. Cela implique cependant que l'on choisit pour une certaine méthodologie et une approche bien déterminée.
- b) A fin d'assurer l'adaptation aux circonstances locales l'équipe a proposé l'instauration d'unités opérationnelles dans lesquelles un expert travaillerait ensemble avec un homologue du Centre.

Cette coopération cependant a été perturbée par manque d'homologues d'une part et par la création d'un climat de compétition entre les experts et leurs homologues par la Direction du CIPPE d'autre part.

- Les experts sont accusés d'avoir voulu représenter le Centre à l'extérieur et à certaines occasions de ne pas avoir respecté leurs engagements. Dans ce cadre M. AKPANA cite le cas d'une promesse qui aurait été faite au représentant de la KEM. La réalité est que le Directeur a.i. du Centre, M. KINDE, était présent à cette réunion. De plus au cours de cette réunion la KEM a demandé aux experts s'ils étaient en état de faire une étude de marché puisque l'étude existante avait été exécutée par l'intéressé même. Les experts ont répondu qu'ils étaient tout à fait disposés à le faire mais que la demande devait passer par la Direction du Centre. Quoique cette demande fut faite, la Direction ne les a jamais convoqués.

- La Société BERE'SCHOT-BOSSCHON est accusée de fraude dans les **ev** des experts, bien qu'il s'agit seulement d'une erreur ou faute de frappe de moindre importance dans l'âge de deux experts.

- Quant à l'accusation que les experts aient tendance à déformer les faits, trois exemples ont été cités :

- a) M. LEVIE aurait dit qu'il était considéré comme personne non grata. Ce n'est pas M. LEVIE mais Vienne qui, pour la première fois a communiqué ce terme à notre siège à la suite de leurs correspondances avec Lomé.
- b) le siège de BERE'SCHOT-BOSSCHON a prétendu que M. LATORTUE a offert un contrat à un des experts, M. DE WAEN. Quoique n'ayant pas actuellement offert le contrat, M. LATORTUE avoue lui-même avoir assisté M. AKPANA à faire ces propositions, que nous considérons comme une action inacceptable de leur part.
- c) les experts auraient dit qu'ils se seraient considérés comme "détonus au Togo"; ce ne sont pas les experts mais l'CIUDI qui a tiré cette conclusion d'une lettre émanant du Ministère de l'Industrie.

- Il y a deux interprétations du rôle du Conseiller Principal d'où confusion sur ses responsabilités et relations difficiles entre le Chef de Mission et le Conseiller Principal.

Le fait que le Chef de Mission n'a pas eu de briefing à Vienne de la part du représentant de H. MAECHER a contribué à cette confusion.

- Le Conseiller Principal, sur la durée de ses deux ans à la date d'arrivée du Chef de Mission, disposait d'informations importantes qu'il n'a pas rendus à la disposition de l'équipe.

- Quoiqu'il réussit de ses deux années de connaissance de la situation réelle, le Conseiller Principal n'a fait aucune tentative pour mitiger un programme trop ambitieux.

- Dans son rôle d'intermédiaire, le Conseiller Principal n'a initié aucune tentative d'apaiser les conflits avec la Direction du CAPPME.

- La Direction du Centre a refusé un expert au Togo bien qu'il fût accepté par l'IGUEI et après l'avoir accepté en conférence à Vienne et en Hollande.

- Des interventions fréquentes de la Direction du CAPPME dans le programme de travail des experts sans les avoir informés d'avance, ont perturbé leurs programmes.

- A maintes reprises il y a eu obstruction du Centre dans les contacts venant de l'extérieur à l'adresse des experts.

Tous les points mentionnés ci-dessus ne peuvent avoir qu'un effet démotivant sur les experts. De plus il est très clair qu'il y a un manque de confiance des deux parties. De ce fait, la possibilité d'atteindre des résultats positifs dans le futur est mise en cause.

Par conséquent les consultants proposent de mettre fin au projet dans un délai qui permet aux experts de préparer un rapport final. Tel rapport doit permettre de transmettre toutes connaissances acquises par les experts pour qu'elles soient utilisables au Centre par la suite.

ANNEXE L

Texte du Télé gramme demandant

l'Arrêt définitif des Activités du Contrat 74/12

UNIDO VIENNA

MISC QUIJANO-CABALLERO HOLMES MARECK INFO DOCKINGUE TOG/73/003  
SMALL SCALE INDUSTRY FROM SANGARE QUOTE TAKING NOTE GOVERNMENT  
REQUEST TERMINATION CONTRACT, DISCUSSIONS WITH HENDRICKS REPRESENTATIVE  
SUBCONTRACTOR, ANFAMA NATIONAL DIRECTOR AND MINISTRY INDUSTRY  
AND PLANNING, AND RESULTS MY EVALUATION OF CONTRACTOR PERFORMANCE, I  
RECOMMEND AAA CONTRACT WITH BERE SCHOT BOSDOCK BE TERMINATED BY  
NOVEMBER 25 1974 BECAUSE CONTRACTORS FAILURE TO SUBMIT FEBRUARY  
REPORTS AND TO PERFORM WORK PROGRAMME COVERING PERIOD 15 JULY TO  
25 NOVEMBER 1974 DURING THEIR PRESENCE IN TOGO BECAUSE  
REQUESTED TO END ASSOCIATION WITH CENTER 12 APRIL 1975 AND WITHDRAW  
ALL EXPERTS FROM COUNTRY AROUND 20 APRIL STOP GOVERNMENT IS NOT  
INTERESTED IN ANY FINAL REPORT BUT SUBCONTRACTORS PROPOSE REVISING  
BANGABLE REPORTS PREPARED BY LEVIE AND HANDING OVER THEIR DOCUMENTS  
AND FILMS TO CENTER STOP THIS RECOMMENDATION FULLY SUPPORTED BY  
MY FINDINGS WHICH INDICATE IMPOSSIBILITY OF FURTHER COLLABORATION  
BETWEEN BERE SCHOT BOSDOCK AND CENTER DUE TO TOTAL LOSS OF  
CONFIDENCE BETWEEN THESE PARTIES ARISING FROM POOR SUBCONTRACTOR'S  
PERFORMANCE AS A TEAM STOP RESERVA AND CHAVEZ FROM UNDP HQ FULLY  
INFORMED CCC WITH THEIR ASSISTANCE HAVE DISCUSSED WITH HENDRICKS  
BASIS ON WHICH TO DEFINE CRITERIA FOR NEGOTIATIONS BETWEEN UNIDO  
AND SUBCONTRACTOR FOR FINAL FINANCIAL SETTLEMENT STOP TAKING NOTE  
THESE DISCUSSIONS I RECOMMEND CRITERIA AS FOLLOWS: MAN-MONTHS  
ACTUALLY DELIVERED FOR MARKETING, ASSISTANCE TO INDUSTRIES AND  
MECHANICAL WORKSHOP; INDUSTRIAL STUDIES EXPERT'S MAN-MONTHS TO BE  
CREDITED ACCORDING TO NUMBER OF BANGABLE PROJECTS WHICH ARE FOUR  
SUBMITTED AS OF 25 MARCH 1975 AS PERCENTAGE OF TOTAL NUMBER OF  
BANGABLE PROJECTS EXPECTED ACCORDING PARAGRAPHE 2.01/B OF CONTRACT;  
MAN-MONTH DOCUMENTATION EXPERT BASED ON SUBCONTRACTORS REDUCED

FILING OF FOUR MONTHS BELIEVED TO REFLECT INSIGNIFICANT  
WORK ACCOMPLISHED STOP APPLICATION THESE CRITERIA SHOULD RESULT  
IN CONTRACTOR CANCELLATION TO UNIDO LACK OF TOTAL PAYMENTS  
MADE THROUGH OVER DEN 1974 SINCE FURTHER PAYMENTS WERE SUS-  
PENDED AND NO JUSTIFICATION EXISTS FOR FURTHER UNIDO PAYMENTS  
DUE TO VARIOUS STRATEGIC SITUATION SUGGEST AND URGENT APPOINTMENT  
SPECIAL COMMITTEE TO NEGOTIATE REIMBURSEMENT EXCLUDING PEOPLE  
INVOLVED IN PROJECT BACK-STOPPING AND CONTRACT IMPLEMENTATION  
STOP NEGOTIATION SHOULD NOT START BEFORE SUBMISSION BY REPORT  
DUE MIDDLE APRIL 1975

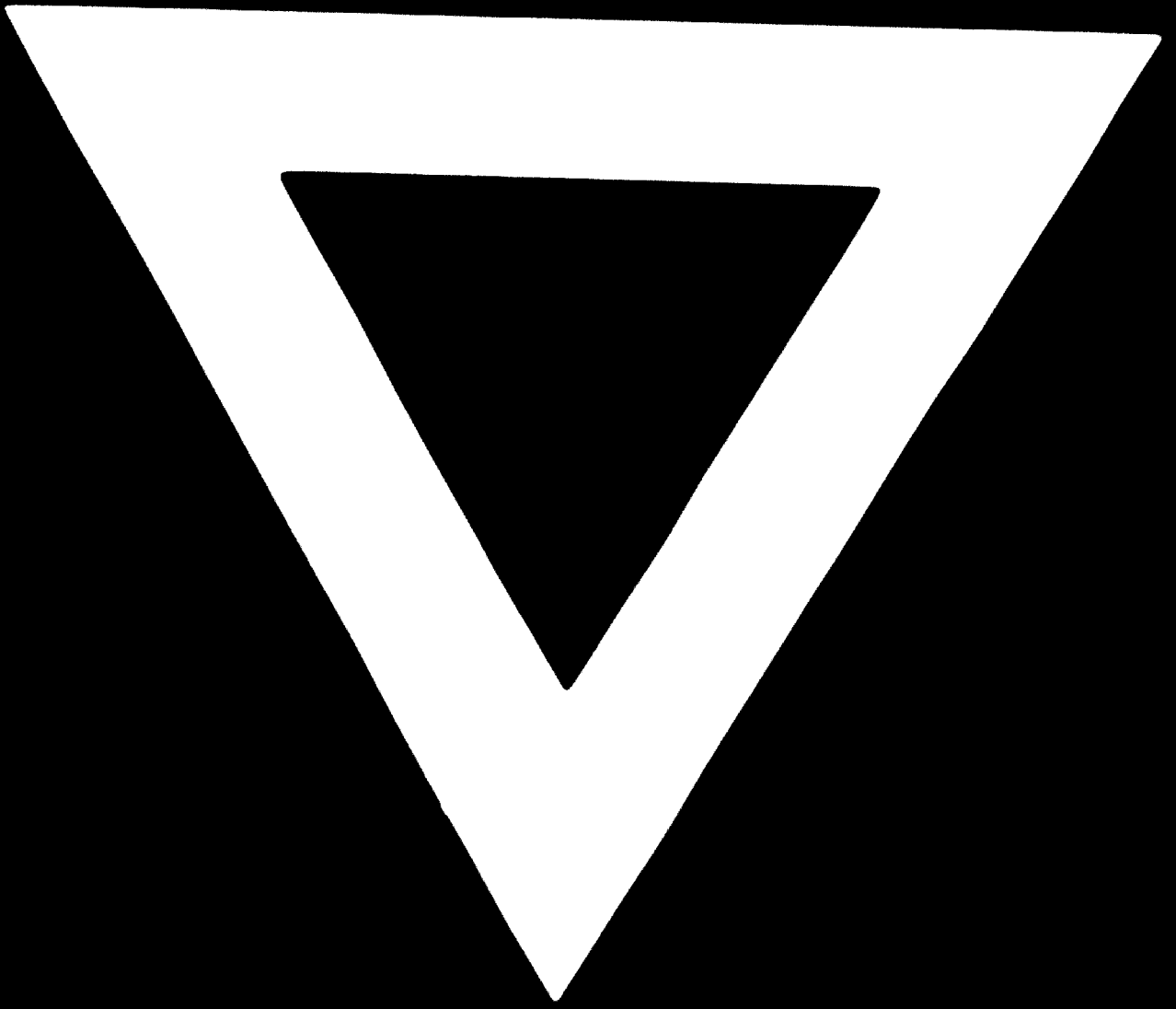
FULLY ENDORSE IMMEDIATE TERMINATION SUBCONTRACTOR UNDERSTANDING  
NEGOTIATION WITH SUBCONTRACTORS IS UNIDO INTERNAL AFFAIRS. WYE  
INSIST UNIDO NOTIFY IMMEDIATELY SUBCONTRACTOR OF TERMINATION AND  
INSURE OBSERVANCE DATES DETERMINED SPECIFIED SINCE ANY DELAYS IN  
OBSERVANCE THESE DATES WILL COMPLICATE OUR POSITION

GRANGER

Lcm6, 10 1 avril 1975







**76.01.20**