



**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)

06869

Distr.  
RESTREINTE

ORGANISATION DES NATIONS UNIES  
CENTRE DE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

UNIDO/IFPD.200  
4 décembre 1975

ORIGINAL: FRANÇAIS

RAPPORT DE MISSION

PROGRAMMATION PAR PAYS: TOGO<sup>1/</sup>  
1977-1981

Lomé, Togo, 20-31 octobre 1975  
(DP/TOG/75/005)

par

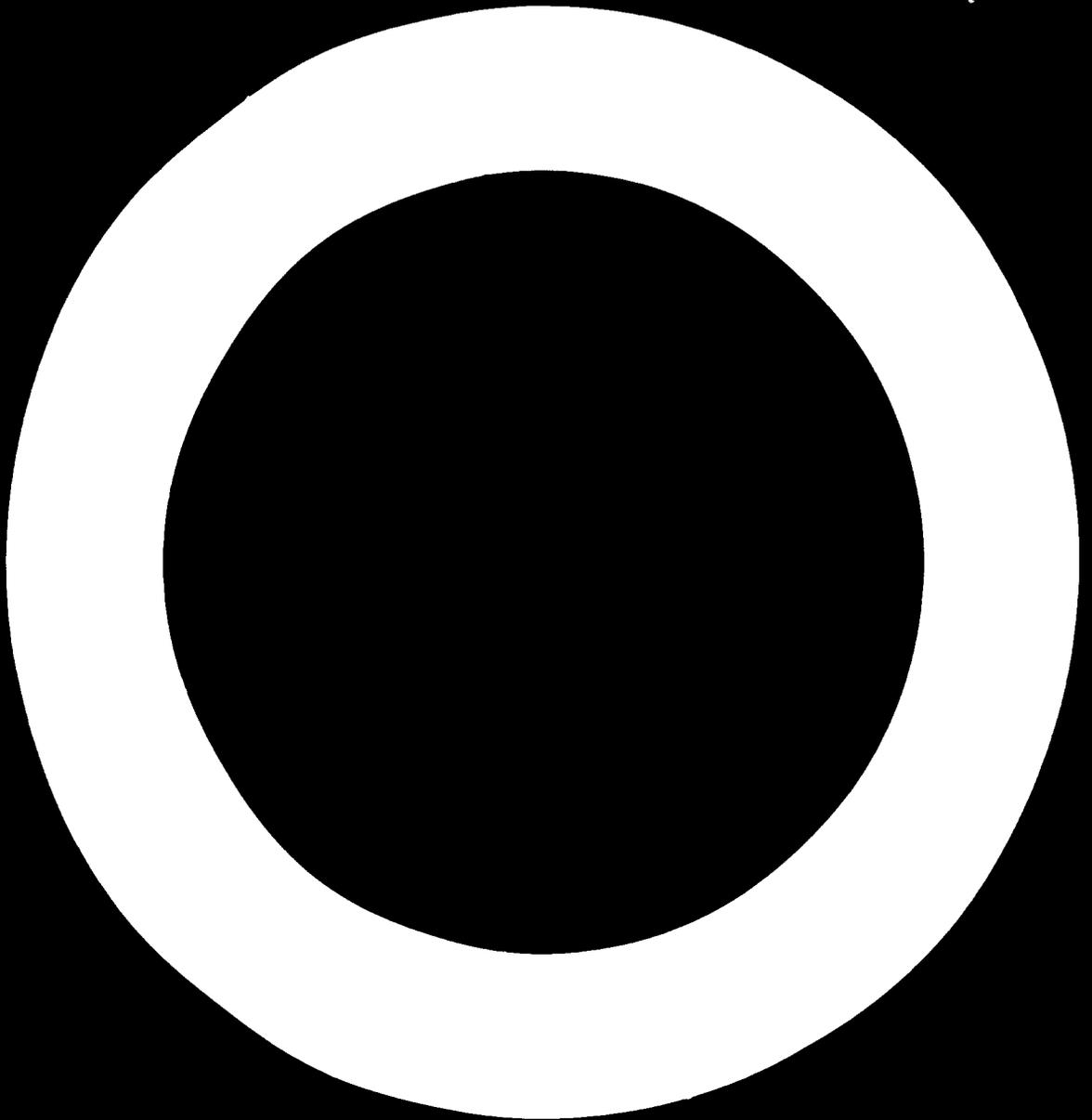
Werner Behrens

Section de la Programmation Industrielle

ONUDI

<sup>1/</sup> Le présent document a été reproduit tel quel.

We 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



## I. OBJECTIFS DE LA MISSION

L'ONUDI, ainsi que les autres agences des Nations Unies qui exécutent des projets au Togo, n'a pas pu participer à la revue périodique des programmes du PNUD, qui a eu lieu au mois d'août 1975. Par conséquent, la proposition de l'ONUDI d'envoyer au Togo, au mois d'octobre, un fonctionnaire du Siège, a été acceptée par le Représentant Résident, ainsi.

Les objectifs de cette mission ont été, ainsi, définis:

- A) Revue des projets en cours;
- B) Formulation de nouveaux projets pour la période 1977-1981, en particulier, la préparation d'un document de travail pour le projet "Centre National de Promotion des Petites et Moyennes Entreprises" (CNPPME).

## II. OBJECTIFS DE LA PLANIFICATION NATIONALE, 1976-1980

Le 3e plan de développement économique et social fait, à présent, l'objet de discussions dans les milieux gouvernementaux. Au moment de la mission, il n'existait que les "Grandes orientations", publiées par la Direction Générale du Plan au début de 1975. D'après ce document et les entretiens avec la DGP, les accents du développement industriel seront mis sur:

- le développement des industries existantes;
- la création des industries de substitution aux importations;
- la création des industries tournées vers l'exportation;
- la création des agro-industries;
- la mise en valeur des ressources minières;
- la promotion de la petite et moyenne industries autochtones;
- le support nécessaire à une politique d'industrialisation.

Pour réaliser de tels objectifs, les responsables du plan sont convaincus que des mesures effectives devront être prises, afin de créer les conditions préalables à l'industrialisation. En outre, il est envisagé d'améliorer l'infrastructure de base, d'adapter les structures administratives, de former la main-d'oeuvre, de formuler des politiques de développement, de contrôler le processus de l'élaboration et de l'exécution des projets industriels, de créer un centre de promotion et de coordonner toutes les actions du développement industriel.

Le Gouvernement prétend réaliser des projets industriels de petite, moyenne et grande tailles, par les secteurs public ou privé, ou par des entreprises mixtes. Le Gouvernement a décidé de donner un rôle important au secteur privé, particulièrement en ce qui concerne les petites et moyennes industries. La participation du secteur privé togolais est aussi souhaitée dans les grands projets, mais, à cause de la pénurie des capitaux privés, il est peu probable que ce secteur puisse jouer le rôle souhaité. Comme grands projets, la DGP envisage la production de clinker (CIMA), d'engrais phosphatés, de sucre, et l'expansion de la brasserie; comme petits projets, la création d'usines fondées sur les matières premières agricoles: pâte de tomate, pâte alimentaires, huile de palme, manioc, etc.

Le Gouvernement est aussi conscient des problèmes des industries existantes qui ne fournissent pas le maximum de leur capacité, à cause des difficultés d'ordre technique (choix inadéquat de l'équipement), financier, ainsi que de l'approvisionnement en matières premières. Des mesures immédiates et à long terme sont requises, afin d'améliorer le rendement de ces unités industrielles.

### III. LES ORGANISMES RESPONSABLES DU DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

Au Togo, le Ministère du Plan, le Ministère du commerce, de l'industrie et des transports, la Banque Togolaise de Développement, la Société Nationale d'Investissements avec des fonds annexes, le Centre National de Promotion des Petites et Moyennes Entreprises (CNPPME), et des banques commerciales s'occupent du développement industriel. Pendant les entretiens avec les responsables de ces institutions, il a été évident que la bonne volonté de travailler mutuellement pour le développement industriel du pays existe partout. Néanmoins, à la veille de la publication du 3e plan, les autorités ont exprimé leur opinion, suivant laquelle un programme de coopération technique bien défini pourrait servir de catalyseur pour améliorer la coopération et la coordination des travaux qui sont encore considérés comme faibles.

#### A) Direction Générale du Plan

La Direction Générale du Plan et du développement du Ministère du Plan est responsable de:

- la préparation du plan national de développement économique et social;
- la recherche et de la coordination de tous les moyens nécessaires à sa mise en oeuvre;

- du contrôle de son exécution;
- et, plus généralement, de toute activité concourant à la réalisation de la politique de développement.

La DGP est composée de deux services, dont l'un est responsable de la planification du développement. Ce service est composé de six Divisions, dont l'une pour le développement industriel, artisanal et commercial.

La DGP, Division industrie, est responsable de la préparation du plan de développement industriel, de l'identification des branches et des projets industriels, chef, de tous les travaux planificateurs au niveau macro-économique. Elle est composée du chef, de son adjoint et d'un fonctionnaire administratif. Les services d'un planificateur industriel ont été fournis par l'ONUDI, du 26 octobre 1974 au 1 septembre 1975. Le renouvellement de cette assistance est souhaitable.

#### B) Ministère du commerce, de l'industrie et des transports (MCI)

Ce Ministère, Division industrie, est chargé de mettre la politique industrielle en pratique, de superviser la gestion des industries publiques et de fournir les licences pour les nouvelles industries.

Pour faciliter la création de nouvelles unités de production industrielles, La Direction de l'industrie a cédé des terrains à Lomé et à Lama Kara (au Nord du Togo) pour la construction d'un domaine industriel. Pour réaliser le domaine industriel à Lomé, le CNPPME a été créé en tant qu'organisme autonome, mais rattaché à la Direction de l'industrie. Le CNPPME est aussi responsable de l'assistance dans la préparation des dossiers bancables pour les nouvelles industries à être établies dans le domaine industriel, ou ailleurs. Le CNPPME conseille aussi sur tous les aspects de la gestion des entreprises. L'accent des activités du CNPPME est porté sur le secteur privé.

Dans le passé la Direction de l'industrie ne recevait qu'une assistance irrégulière de la part de l'ONUDI. Plusieurs études de pré-faisabilité ont été financées sur programme SIS, comme les projets laminoir et café soluble; une assistance directe a été fournie à la Société des Détergents du Togo (SODETO). La plus grande partie des apports de l'ONUDI venait dans le passé au CNPPME.

## C. Institutions bancaires

### 1) Société Nationale d'Investissements et fonds annexes

La SNI et fonds annexes a pour objectif la mobilisation des moyens financiers de l'épargne nationale et des investisseurs étrangers, publics ou privés, ainsi que des institutions financières internationales en vue de la réalisation d'investissements aptes à promouvoir le développement du Togo. A cet effet elle peut, en outre, exécuter ou faire exécuter toute étude économique, technique ou financière, constituer des entreprises, acquérir et céder des participations au capital d'entreprises privées ou d'économie mixte, togolaises ou étrangères.

La SNI a son propre capital. En plus, les organismes et établissements publics, les sociétés d'Etat, etc. sont tenus de déposer leurs fonds libres auprès de la SNI; les banques et établissements de crédit sont tenus de souscrire des bons à court terme émis par la SNI.

Le Fonds National d'Investissement est géré par la SNI. Il est alimenté par une participation exceptionnelle fixée à 0,5% du chiffre d'affaires annuelle des entreprises réalisant des bénéfices commerciaux et des entreprises industrielles, agricoles et immobilières. Les versements donnent lieu à la délivrance de "Certificats d'investissements" nominatifs, qui consacrent le droit de propriété du participant et le droit au remboursement au moment où les détenteurs ont effectué des investissements reconnus utiles au développement du pays. Les investissements sont groupés en trois catégories qui autorisent une augmentation des investissements, deux, trois et quatre fois la valeur des certificats d'investissements.

Le deuxième fonds, qui est important pour le développement industriel, est le Fonds de garantie des crédits aux entreprises togolaises avec une participation nationale de plus de 50% du capital social.

La SNI et les fonds annexes ont les moyens et les statuts nécessaires pour jouer un rôle actif dans le processus de développement du Togo.

La SNI a 19 cadres, dont 5 dans la direction des projets et réalisation (Bureau d'études). Cette Direction est aussi chargée d'évaluer les projets soumis par le secteur privé, pour le financement ou l'agrément d'un aval. Ce Bureau d'études de la SNI et la Section des études économiques du CNPPE sont les deux points de contrôle pour la préparation et l'évaluation des projets industriels au Togo.

## 2) Banque Togolaise de Développement

La BTD est la seule banque de développement du pays qui a l'objectif de promouvoir les entreprises des secteurs public et privé. Jusqu'à présent, la BTD se concentrait sur le financement d'immeubles, fait qui était expliqué par la décision prise dans le passé de créer une structure séparée pour le financement de l'agriculture. La politique actuelle de la banque est de diminuer les investissements immobiliers et d'augmenter les crédits pour l'artisanat et l'industrie. La BTD n'a pas de fonds propres et toutes les opérations financières sont faites avec des crédits étrangers (USAID, KfW, BAD, etc.). En raison des limitations financières, La BTD s'occupe, en particulier, de l'artisanat et de la petite industrie. Il a été fait, récemment, un recensement détaillé (financé par le Conseil de l'entente) sur les garages automobiles, menuiseries, ateliers électro-mécaniciens, ateliers de confection, cordonnerie et bijouterie, qui servira pour l'identification des entreprises auxquelles des crédits pourront être accordés.

## IV. PROPOSITION POUR UN PROJET PNUD/ONU/DI: Bureau d'études industrielles

En raison de multiples et modestes efforts de la part de plusieurs organismes, pour la préparation d'études de pré-investissement, le Gouvernement est en train d'étudier la possibilité de créer un bureau national d'études. Evidemment, une telle idée semble être intéressante, à première vue. La proposition existante envisage la création du BNE au sein de la DGF, lequel devra s'occuper, à la fois, de l'agriculture, de l'industrie, des travaux publics et des ressources humaines. Toutes les activités au niveau des études de pré-investissement industriel seront concentrées dans le Bureau d'études industrielles, qui formera le deuxième département important du BNE. Pour assurer le bon démarrage du BNE, la proposition envisage une équipe de planification rurale (à être fournie par la FAP), une équipe de programmation industrielle (ONU/DI), une équipe de travaux publics (FAC), et un spécialiste en ressources humaines.

Le futur BNE aurait pour tâche:

- de traduire en dossiers de financement ou d'exécution les objectifs, programmes et projets prévus dans le plan de développement;
- de réaliser toute étude de projet conçu au niveau des Division organiques de la DGP et du développement;

- de réaliser toutes autres études que lui confie l'Etat, et de préparer les termes de références des études confiées à d'autres organismes;
- de participer ou de procéder, selon le cas, au contrôle technique des programmes de développement exécutés pour l'Etat.

La décision finale sur la création du BNE (y compris le Bureau d'études industrielles) n'a pas encore été prise. D'après les entretiens conduits par la mission avec les responsables du plan, de la SNI, du CNPPME et de la Direction de l'industrie, du Ministère du commerce, de l'industrie et des transports, il nous semble peu réaliste d'envisager le bon fonctionnement d'un bureau tellement hétérogène. La centralisation de la planification industrielle, de la préparation et de l'évaluation des études industrielles, prévue dans le 3e plan de développement dans ce bureau, a peu de chances de réussite, car ces projets ne seront pas seulement réalisés par le secteur public (grands projets), mais, particulièrement, par le secteur privé (petits et moyens projets), et par le secteur mixte. A notre avis, il n'est pas opportun que les projets privés soient préparés par un organisme étatique, en effet, par la DGP. La Section d'études économiques du CNPPME nous semble plus apte à cette tâche. Par contre, l'évaluation des projets pour l'obtention de crédits, d'un aval ou des bénéfices du code d'investissements, devrait être la responsabilité d'un organisme étatique ou semi-étatique, tel que la SNI et ses fonds annexes, la BTD ou la Commission d'investissements.

Dans la conception d'un bureau d'études, il faut noter que les grands projets de l'Etat dépasseront toujours la capacité et les possibilités du bureau et que les dossiers devront être préparés par des bureaux d'engineering de l'étranger. Il nous semble, donc, plus réaliste de renforcer les structures existantes, capables de préparer les petits et moyens projets, et d'améliorer, simultanément, les possibilités du Togo d'évaluer les dossiers préparés par des firmes étrangères. Notre proposition d'assistance, dans ce domaine, tient compte de ces faits.

## V. PROPOSITIONS D'UNE ASSISTANCE INTEGREE POUR LE SECTEUR INDUSTRIE

### A) Assistance au niveau macro-économique: DGP

L'entretien avec le Directeur Général a porté, d'une manière officieuse, sur l'éventuelle création d'un bureau national d'études. Etant donné que la décision finale reste encore avec le Ministre, la mission n'a pu discuter avec le Directeur Général qu'au sujet de la continuation de l'assistance fournie par l'ONUDI dans le domaine de la planification industrielle.

Comme la préparation du 3e plan de développement industriel est pratiquement terminée, le Directeur Général considère nécessaires d'obtenir les services d'un expert - ingénieur industriel - capable d'assister dans le lancement du plan, d'améliorer le système existant pour le contrôle de l'exécution du plan, de conseiller sur le choix de technologies pour les nouvelles unités industrielles et d'évaluer les investissements industriels du point de vue technique.

La durée de l'assistance est prévue pour 4 ans et sa valeur est estimée à 325.000 \$, les crédits pour les consultants à court terme, bourses et équipement étant inclus. Détails de la proposition en l'annexe I.

#### B) Assistance au niveau micro-économique

##### 1) MCIT - CNPPME

Une assistance intermédiaire a déjà été prévue pour le CNPPME, pour une durée de 12 mois à partir de septembre 1975. Cette assistance sert à maintenir les opérations du CNPPME et à consolider les travaux concernant la création d'un secteur industriel autochtone. Pendant cette période sont prévus les services d'un économiste industriel (Chef de projet), d'un ingénieur mécanicien, et de consultants à court terme ainsi que quelques bourses et la fourniture du matériel.

La recommandation de continuer l'assistance de l'ONUDI à partir de 1977 est basée sur le 3e plan de développement industriel qui prévoit un grand nombre de projets de petite et moyenne taille, lesquels devront être réalisés par le secteur privé. Une partie de ces investissements sera réalisée, avec l'assistance du CNPPME, soit dans le domaine industriel à Lomé, soit ailleurs. La politique de régionalisation, adoptée par le Gouvernement, prévoit aussi la création, par le CNPPME, d'un deuxième domaine industriel à Lama Kara, comprenant un bureau régional pour servir le nord du pays.

Comme tâche immédiate, le CNPPME prévoit, par exemple, la diversification de l'industrie textile (filature, tissage, confection), l'amélioration du service des garages automobiles et la création d'une chaîne de chambres froides pour la conservation de la viande.

Une étude préliminaire pour le projet textile est en préparation par le Conseiller régional de l'ONUDI/CEA, M. Noury. La FAC a déjà accordé 4 mécaniciens qui seront rattachés au CNPPME pour le projet garages et un recensement détaillé sur les petites industries a été financé par le Conseil de l'entente. Malgré la

contribution de plusieurs organismes d'assistance, le CNPPME aura besoin aussi dans l'avenir d'une assistance du PNUD/ONUDI: (i) assistance à la création et à la gestion des domaines industriels; (ii) fonctionnement et gestion de l'atelier central; (iii) assistance aux entreprises existantes; (iv) renforcement de la section des études économiques; (v) assistance aux branches spécifiques - secteur textile; (vi) amélioration des méthodes de financement, mieux adaptées aux besoins de la petite et moyenne industries.

Cette assistance est prévue pour trois ans en supposant que le Gouvernement fournisse assez d'homologues qui devront être formés, soit sur place par les experts, soit à l'étranger en tant que boursiers du projet. La section des études économiques du CNPPME jouera un rôle plus important dans l'avenir, comme bureau d'études industrielles pour la petite et moyenne industries du secteur privé. Eventuellement, cette section pourra aussi préparer les dossiers pour des projets publics ou de participation mixte. L'expérience accumulée dans le passé par les cadres de cette section pourra servir de base pour les nouvelles tâches prévues.

L'assistance prévue pour les experts à long et à court terme, l'équipement, le personnel d'appui administratif et les bourses a été estimée à 1.105.000 \$.

Détails de la proposition en l'annexe II.

## 2) MCIT - Direction de l'industrie

La tâche la plus urgente, identifiée par la Direction de l'industrie dans le domaine de l'assistance technique, est l'amélioration du fonctionnement des industries étatiques déjà opérationnelles. Les difficultés de ces entreprises s'étendent de l'approvisionnement en matières premières à l'étroitesse des marchés locaux. Dans le passé, L'ONUDI a quelquefois prêté son assistance dans le programme SIS pour la préparation des études de pré-faisabilité pour de différentes branches. Pour assister dans la solution des problèmes de ces usines, il existe plusieurs alternatives. La plus simple consiste à utiliser les services des institutions existantes (CNPPME, SNI) et de prévoir une assistance dans le programme SIS pour les problèmes technologiques, au lieu de créer une institution au niveau de la Direction de l'industrie qui s'occupe des problèmes spécifiques du secteur étatique. Comme il sera expliqué en détail plus bas, nous proposons de renforcer la SNI par les services d'un expert en évaluation des projets et d'un expert en analyse financière. La proposition de la mission que ces deux experts s'occupent de tous les problèmes financiers des entreprises étatiques, a été, en principe, acceptée par la Direction de l'industrie et le DG

de la SNI. En outre, le DG du CNPPME a donné son accord pour que le projet puisse assister les 8 entreprises dans le champ où il existe déjà une assistance. Avec cet effort conjoint, il nous semble suffisant d'utiliser seulement le programme SIS.

La deuxième alternative prévoit deux étapes, la première étant de rattacher un Conseiller industriel, pour une durée de 5 ans, à la Direction de l'Industrie afin de renforcer ses opérations. Un tel projet coûterait à peu près 300.000 \$ y compris les crédits pour les consultants à court terme, l'équipement, les bourses et le personnel d'appui administratif. La deuxième étape envisage une augmentation des activités de la Direction de l'Industrie, en lui donnant la responsabilité de préparer les études pour les projets statistiques, de reconstruire et de relancer les entreprises industrielles déjà existantes. Un tel programme coûterait, pour 5 ans, environ 1.000.000 \$. Comme il risque de faire double emploi avec le CNPPME, nous hésitons à donner notre appui à un tel projet, et ne le mentionnons dans ce rapport qu'en "pour mémoire".

### 3) SNI

La SNI joue un rôle clé dans le financement des investissements industriels pour les secteurs public et privé. Le bureau d'études de la SNI a pour objectif principal l'évaluation des dossiers du point de vue financier et économique, mais il s'occupe aussi de la préparation des études. Comme la préparation des dossiers sera principalement assurée par des institutions différentes - telles que le CNPPME ou des firmes consultantes de l'étranger - notre assistance est destinée à renforcer l'efficacité de la SNI, et à évaluer des projets industriels de façon indépendante.

L'assistance est prévue pour 5 ans et comprend des experts à long et à court termes, l'équipement, le personnel d'appui administratif et des bourses; elle est estimée à 635.000 \$. Détails de la proposition en l'annexe III.

#### C) Coût total de l'assistance de l'ONUDI

|                                   |                |
|-----------------------------------|----------------|
| - DGP (annexe I)                  | 325.000 \$     |
| - MCIT - CNPPME (annexe II)       | 1.121.000      |
| - MCIT - Direction de l'industrie | p.m.           |
| - SNI (annexe III)                | <u>635.000</u> |
|                                   | 2.081.000 \$   |

Le total de 2.081.000 \$ correspond à 1,8% du chiffre indicatif de 15 millions de dollars pour le Togo.

D) Coordination de l'assistance prévue

La proposition pour le prochain cycle d'assistance du PNUD/ONUDI 1971-1981, ne prévoit pas seulement une augmentation de l'assistance pour le secteur industriel, mais aussi une coordination plus forte des activités dans ce secteur. Pour cette raison, la création d'un comité interministériel a été proposée par la mission. Les responsables rencontrés, chargés du développement industriel, ont donné leur appui à cette proposition.

La composition du comité interministériel est le suivant:

- Ministère du Plan: le Directeur Général du Plan (comme coordinateur de l'assistance technique);  
le Directeur de l'Industrie.
- Ministère du commerce, de l'industrie et des transports:  
le Directeur de l'industrie  
le Directeur général du CNPPME.
- Ministère des finances: le Directeur Général de la SNI.
- PNUD: le Représentant Résident
- ONUDI: le Conseiller hors-siège
- Projets ONUDI: il reste à décider si un expert de chaque projet de longue durée aura un statut de membre associé.

Le comité est présidé par le Directeur Général du Plan.

- Le comité constitue le cadre de concertation et d'harmonisation nécessaires au bon déroulement des projets;
- il préconise une éventuelle adaptation des projets;
- il entend les responsables de l'exécution des projets sur le déroulement normal des projets;
- il connaît tous les problèmes de nature à freiner le bon déroulement des projets afin d'y trouver des solutions appropriées;
- il se réunit aussi souvent que nécessaire, mais au moins une fois par trimestre sur la convocation de son président à la demande d'un des membres.

Le graphique (annexe IV) montre l'assistance à fournir par le PNUD/ONUDI.

E) Personnel de contrepartie

La condition préalable pour tous ces projets est que le Gouvernement mette à disposition assez de cadres togolais. L'intention du PNUD est que les experts de l'ONUDI travaillent comme conseillers et pas comme cadres exécutifs.

VI. REVUE DE LA PROGRAMMATION PAR PAYS POUR L'ASSISTANCE DU PNUD  
(qui a eu lieu en août 1975)

Les projets de l'ONUDI, terminés ou en suspens, ont été discutés avec le Directeur Général du Plan.

A) TOG/71/803: Implantation d'un laminoir

Un laminoir est à présent en état de réalisation avec une assistance bilatérale.

B) TOG/71/804: Assistance à l'établissement d'une petite industrie de métaux.

Le plan de développement prévoit la création d'une fonderie d'aluminium avec une capacité annuelle de 400 tonnes pour la fabrication d'outils. Aucune assistance de l'ONUDI est requise, car le Gouvernement désire une assistance bilatérale.

C) TOG/71/806: Usine de café soluble

Ce projet est interrompu à cause de la pénurie en matière première.

D) TOG/71/808: Production de l'alcool

Un renouvellement de l'étude de pré-investissement est prévu dans le programme SIS.

E) TOG/72/021: Cimenterie d'Ouest (CINAO)

Le financement de ce projet avec une capacité de 1,5 millions de tonnes de clinker par an n'est pas encore entièrement assuré. Aucune information supplémentaire à celle fournie dans le compte rendu du PNUD.

F) TOG/73/006: Analyse de la structure des coûts d'investissements et de l'opération (textile, ciment et alimentaires)

La mission a pris note que le rapport final de M. Beyrard, qui a été soumis par le bureau du PNUD au Gouvernement, n'a pas été remis aux firmes étudiées. Nous rappelons au bureau du PNUD d'assurer que le résultat de cette étude parvienne aux firmes intéressées.

G) TOG/73/007: Assistance à la Société des détergents (SODETO)

Aucune information supplémentaire à celle fournie dans le compte rendu du PNUD.

H) TOG/73/008: Assistance à la Société des salines (SALINTO)

Ce projet a été sous-traité à une équipe fournie par l'assistance bilatérale.

VII. RESUME

Les propositions de projets, inclues dans le rapport, ont été discutées avec les Directeurs Généraux des institutions concernées, qui ont donné leur accord de principe. Le Directeur Général du Plan a été informé également sur les projets qui ne tombent pas directement dans sa responsabilité.

Dans une réunion finale avec le Représentant Résident, a.i., M. Kotta, l'agrément de principe a été donné pour les propositions des projets, lesquelles montent à un total de 2.034.000 \$.

---

D'après M. Kotta, cette somme correspond  grosso modo  à la priorité donnée à l'industrie dans le 3e plan de développement.

La mission désire exprimer ses remerciements aux responsables du Gouvernement Togolais, au Représentant Résident, a.i., et aux experts des agences des Nations Unies, qui, par leur bonne volonté et par les informations fournies, ont contribué au bon déroulement de la mission.

ANNEXE I

PROJET SOUMIS PAR LE GOUVERNEMENT DE LA REPUBLIQUE TOGOLAISE

Pays : Togo

Titre : Assistance à la Programmation Industrielle

Numéro du projet: G/ 16

I. RENSEIGNEMENTS GENERAUX

A. Justification du projet

- le plan de développement met l'accent sur le développement de l'industrie,
- utilisation des matières premières agricoles,
- substitution aux importations,
- développement du secteur autochtone, etc.

B. Cadre institutionnel

Quelques détails sur la IIP.

C. Obligations du Gouvernement

Dispositions budgétaires

Personnel de contrepartie

Exonération des droits de douane pour le matériel et fourniture acquis sur le marché local ou importés aux fins de l'exécution du projet.

D. Autres activités annexes

- CNNPME,
- Direction Industrie - Ministère de l'Industrie - experte SIS pour les problèmes techniques des industries existantes; coopération avec SNI dans les domaines d'évaluation de projets et analyse financière des entreprises existantes;
- SNI - évaluation de projets et analyse financière.

II. OBJECTIFS DU PROJET

A. Objectifs à long terme

L'objectif immédiat est de conseiller le Gouvernement sur la programmation du secteur industriel et à la fois sur l'exécution et le contrôle de réalisation du Plan Quinquennal 1976 - 1980.

B. Objectifs immédiats

- a) assister au lancement du 3ème Plan de Développement Industriel;
- b) améliorer le système existant du contrôle de l'exécution du Plan;
- c) évaluer les projets industriels du point de vue technique;
- d) conseiller sur le choix des technologies pour les nouvelles unités industrielles;
- e) former le personnel de contrepartie soit sur le tas, soit par des séminaires à organiser en coopération avec d'autres organismes du pays chargés du développement industriel.

III. PLAN D'EXECUTION

|  | <u>Lieu</u>                 | <u>Début</u> | <u>Durée</u> |
|--|-----------------------------|--------------|--------------|
| Renforcement de la Division du Développement Industriel, Artisanal et Commercial de la DGP<br>(encore à détailler) | Lomé et l'intérieur du Togo | Juillet 1976 | 4 ans        |

DESCRIPTION DES APPORTS DU PNUD

| <u>I. Affectation du Personnel International</u>  | <u>Lieu</u>                 | <u>Début</u> | <u>Durée</u><br><u>mois</u> | <u>8</u><br><u>(000)</u> |
|---|-----------------------------|--------------|-----------------------------|--------------------------|
| 1. <u>Ingénieur Industriel</u><br>L'expert sera rattaché à la Direction généraux du Plan et du Développement et sera appelé à :<br>a) assister au lancement du 5ème plan de Développement Industriel;<br>b) améliorer le système existant du contrôle de l'exécution du Plan;<br>c) évaluer les projets industriels du point de vue techniques;<br>d) conseiller sur le choix des technologies pour les nouvelles unités industrielles;<br>e) former le personnel de contrepartie soit sur le tas, soit par des séminaires à organiser en coopération avec d'autres organismes du pays chargés du développement industriel. | Lomé et l'intérieur du Togo | 7/76         | 48                          | 168                      |
| 2. <u>Consultants à court terme</u><br>Pour assister l'ingénieur industriel dans la réalisation de ses tâches ainsi que pour le financement des missions d'évaluation du siège de l'ONUDI.  | Lomé et l'intérieur du Togo | 1977         | 24                          | 84                       |
| 3. <u>Personnel d'appui administratif</u>   | Lomé                        | 7/76         | 48                          | 20                       |

II. Elément formation

|  |                       |      |    |
|--|-----------------------|------|----|
| Bourses, séminaires et colloques pour les cadres de la Direction Industrie de la DGP | Lomé et à l'extérieur | 7/76 | 25 |
|--|-----------------------|------|----|

III. Elément matériel

|                  |      |   |
|------------------|------|---|
| Matériel courant | 7/76 | 5 |
| Matériel durant  | 7/76 | 8 |

IV. Eléments divers

|                                 |  |   |
|---------------------------------|--|---|
| Utilisation, entretien matériel |  | 5 |
|---------------------------------|--|---|

|                 |  |   |
|-----------------|--|---|
| Autres dépenses |  | 3 |
|-----------------|--|---|

|                             |  |   |
|-----------------------------|--|---|
| Frais établissement rapport |  | 5 |
|-----------------------------|--|---|

|                           |  |            |
|---------------------------|--|------------|
| <u>Total des éléments</u> |  | <u>325</u> |
|---------------------------|--|------------|

ANNEXE II

PROJET SOUMIS PAR LE GOUVERNEMENT DE LA REPUBLIQUE TOGOLAISE

Pays : Togo

Titre : Assistance au Centre National de Promotion des Petites et Moyennes Entreprises (CNPPME) - Phase II

Numéro du Projet : TOG/76/

Note: Les objectifs du projet restent les mêmes pendant la Phase II sauf que la Section des Etudes Economiques du CNPPME sera renforcée considérablement.

Pour faciliter la discussion des projets industriels à financer par la C.I.P. du Togo au niveau du Bureau du PNUD à Lomé, la mission a seulement préparé la description des apports du PNUD pour la Phase II du CNPPME.

DESCRIPTION DES APPORTS DU PNUD

| <u>I. Affection du Personnel International</u>  | <u>Lieu</u>                 | <u>Début</u> | <u>Durée<br/>mois</u> | <u>\$<br/>(000)</u> |
|---|-----------------------------|--------------|-----------------------|---------------------|
| <p>1. <u>Economiste industriel et Directeur du projet</u><br/>Il sera responsable de l'assistance à apporter aux entreprises du domaine industriel et coordonnera l'assistance à apporter à toutes les autres entreprises promues par le CNPPME. Assister à la préparation des études de viabilité. Il sera chargé également de conseiller le directeur général du CNPPME et de veiller à la bonne exécution des activités du projet.</p> | Lomé et l'intérieur du Togo | 10/76        | 36                    | 126                 |
| <p>2. <u>Ingénieur mécanicien spécialiste d'atelier d'entretien et de réparation, ayant acquis l'expérience de l'assistance aux entreprises en ce qui concerne l'installation, l'entretien et la réparation des équipements industrielle. Il veillera à la bonne gestion et à l'exploitation rationnelle de l'Atelier Central du Domaine Industriel à Lomé et éventuellement aussi à Lama Kara.</u></p>                                   | Lomé et l'intérieur du Togo | 10/76        | 36                    | 126                 |

|  |                             |       |    |     |
|--|-----------------------------|-------|----|-----|
| 3. <u>Ingénieur industriel, spécialiste dans la préparation des études de viabilité, dans le choix des équipements et technologies pour les nouvelles unités industrielles, et dans la promotion de nouveaux investissements.</u>  | Lomé et l'intérieur du Togo | 10/76 | 36 | 126 |
| 4. <u>Expert en gestion industrielle ayant une bonne expérience dans la gestion des entreprises industrielles et une formation en "business administration". Il aura à assister les entreprises existantes et nouvelles dans l'organisation ou la modernisation de leur gestion.</u> | Lomé et l'intérieur du Togo | 10/76 | 36 | 126 |
| 5. <u>Expert en filature et tissage ayant une grande expérience dans la filature et tissage du coton et de matières premières synthétiques.</u>  | Lomé et l'intérieur du Togo | 1/77  | 30 | 105 |
| 6. <u>Expert en confection ayant une grande expérience en particulier dans la production des vêtements d'enfants.</u>  | Lomé et l'intérieur du Togo | 1/77  | 30 | 105 |
| 7. <u>Consultants à court terme en particulier pour assister dans la préparation des études de pré-investissements à accomplir par la Section d'Etudes Economiques du CNPME, et pour des tâches ponctuelles ainsi que pour des sessions du personnel du Siège.</u>                   | Lomé et l'intérieur du Togo | 10/76 | 40 | 140 |
| 8. <u>Personnel d'appui administratif</u>  | Lomé et à l'extérieur       | 10/76 | 36 | 28  |
| <b>II. <u>Elément de formation</u></b>   |                             |       |    |     |
| Bourses, séminaires et colloques pour les cadres du CNPME et des entrepreneurs togolais.   | Lomé et à l'extérieur       | 10/76 |    |     |
| 1. Bourses individuelles   |                             |       |    | 50  |
| 2. Formation en groupe   |                             |       |    | 20  |

III. Elément matériel

|  |       |     |
|--|-------|-----|
| Matériel courant   | 10/76 | 10  |
| Matériel durant<br>2 voitures  | 10/76 | 14  |
| Equipement supplémentaires<br>pour les domaines indus-<br>triels Lomé et Lana Kara | 10/76 | 100 |

IV. Eléments divers

|                                  |              |
|----------------------------------|--------------|
| Utilisation, entretien matériel  | 15           |
| Frais voyages, experts           | 15           |
| Autres dépenses                  | 10           |
| Frais d'établissement du rapport | 5            |
| <u>Total des éléments</u>        | <u>1,121</u> |

## ANNEXE III

### PROJET SOUMIS PAR LE GOUVERNEMENT DE LA REPUBLIQUE TOGOLAISE

---

Pays : Togo

Titre : Assistance à l'évaluation de Projets Industriels  
au Sein de la SNI

Numéro du Projet : TOG/76/

#### I. RESEIGNEMENTS GENERAUX

##### A. Justification du projet

- 3ème Plan de développement met accent sur le développement de l'industrie
- utilisation des matières premières agricoles,
- substitution aux importations,
- développement du secteur autochtone, etc.

##### B. Cadre institutionnel

Quelques détails sur la SNI et les fonds annexes.

##### C. Obligations du Gouvernement

Dispositions budgétaires

Personnel de contrepartie

Exonération des droits de douane pour le matériel et les fournitures acquis sur la marché local ou importées aux fins de l'exécution du projet.

##### D. Autres activités connexes

- Ingénieur industriel - DG Plan
- CNPPIE
- Direction Industrie - Ministère Industrie - experts SIS pour les problèmes technologiques des industries existantes; coopération avec SNI dans les domaines d'évaluation de projets et analyse financière des entreprises existantes,
- SNI - évaluation de projets et analyse financière.

#### II. OBJECTIFS DU PROJET

##### A. Objectifs à long terme

L'objectif à long terme est d'améliorer la qualité des études industrielles soumises à la SNI et au Fond National d'Investissement et la capacité de la SNI d'évaluer les études du point de vue financier et économique.

##### B. Objectifs immédiats

1. assister à l'évaluation des études industrielles soumises à la SNI pour financement ou aval, etc. L'évaluation sera faite soit du point de vue financier, soit du point de vue de l'économie nationale;
2. établir une coopération étroite entre les organismes financiers du pays créée pour faciliter l'obtention des crédits par les entreprises industrielles;
3. proposer un manuel sur la préparation et l'évaluation de projets industriels à base de la documentation déjà préparée par l'ONUDI sur ces sujets;

4. participer à toutes études industrielles entreprises par la SNI;
5. l'étude approfondie des entreprises industrielles existantes en vue d'améliorer leurs structures financières;
6. étudier les besoins financiers de ces entreprises comme par exemple les fonds nécessaires pour financer les immobilisations et le fonds de roulement;
7. proposer des mesures concrètes pour améliorer leurs structures financières;
8. sur le plan de nouveaux projets soumis à la SNI pour le financement, analyser la structure financière et améliorer les propositions faites dans les études;
9. former le personnel de contrepartie sur le tas ou par des séminaires à organiser par l'expert en coopération avec d'autres organismes du pays chargé du développement industriel.

### III. PLAN D'EXECUTION

#### Description des activités du projet

|   |   |         |       |
|---|---|---------|-------|
| Renforcement de la SNI, section d'études et des activités du Fond National d'Investissement<br><br>(encore à détailler) | Lomé, l'intérieur du Togo et à l'étranger | Oct. 76 | 5 ans |
|---|---|---------|-------|

#### Description des apports du PNUD

| <u>I. Affectation du personnel international</u>  | <u>Lieu</u>                               | <u>Début</u> | <u>Durée mois</u> | <u>\$ (000)</u> |
|---|---|--------------|-------------------|-----------------|
| <p><u>1. Economiste industriel, spécialistes en évaluation de projets</u><br/>L'expert sera rattaché à la SNI et aura comme tâches :</p> <p>a) assister à l'évaluation des études industrielles soumises à la SNI pour financement ou aval, etc. L'évaluation sera faite soit du point de vue financier, soit du point de vue de l'économie nationale;</p> <p>b) établir une coopération étroite entre les organismes financiers du pays créée pour faciliter l'obtention des crédits par les entreprises industrielles;</p> <p>c) participer à toutes études industrielles entreprises par la SNI;</p> <p>d) proposer un manuel sur la préparation et l'évaluation de projets industriels à base de la documentation déjà préparée par l'ONUDI sur ces sujets;</p> <p>e) en coopération avec l'expert en financement industriel, former le personnel de contrepartie sur l'état ou par des séminaires à organiser par l'expert en coopération avec d'autres organismes du pays chargé du développement industriel.</p> | Lomé, l'intérieur du Togo et à l'étranger | 10/76        | 60                | 210             |

|  |  |              |              |                          |
|--|--|--------------|--------------|--------------------------|
| <p><b>2. <u>Expert en financement industriel.</u></b> L'expert sera rattaché à la SNI et aura comme tâches :</p> <p>a) l'étude approfondie des entreprises industrielles existantes en vue d'améliorer leurs structures financières;</p> <p>b) étudier les besoins financiers de ces entreprises comme par exemple les fonds nécessaires pour financer les immobilisations et le fonds de roulement;</p> <p>c) proposer des mesures concrètes pour améliorer leurs structures financières;</p> <p>d) sur le plan de nouveaux projets soumis à la SNI pour le financement analyser la structure financière et améliorer les propositions faites dans les études;</p> <p>e) en coopération avec l'économiste industriel, former le personnel de contrepartie sur le tas ou par des séminaires à organiser par l'expert en coopération avec d'autres organismes du pays chargé du développement industriel.</p> | <p>Lomé et l'intérieur du Togo et à l'étranger</p> | <p>10/76</p> | <p>60</p>    | <p>21</p>                |
| <p><b>3. <u>Consultant à court terme</u></b><br/>Pour la conduite des séminaires sur l'évaluation de projets industriels, l'analyse des projets du point de vue technologique, études des moyens disponibles au Togo pour les entreprises industrielles.</p>   | <p>Lomé et l'intérieur du Togo et à l'étranger</p> | <p>1/77</p>  | <p>24</p>    | <p>84</p>                |
| <p><b>4. <u>Personnel d'appui administratif</u></b></p>  | <p>Lomé</p>  | <p>10/76</p> | <p>60</p>    | <p>26</p>                |
| <p><b>II. <u>Éléments formation</u></b></p>  |  |              |              |                          |
| <p>Bourses, séminaires et colloques pour les cadres de la SNI et les annexes</p>   | <p>Lomé et à l'extérieur</p>                       | <p>10/76</p> | <p>50</p>    |                          |
| <p><b>III. <u>Éléments matériel</u></b></p>  |  |              |              |                          |
| <p>Matériel courant</p>  |  |              | <p>10/76</p> | <p>7</p>                 |
| <p>Matériel dur</p>  |  |              | <p>10/76</p> | <p>18</p>                |
| <p><b>IV. <u>Éléments divers</u></b></p>   |  |              |              |                          |
| <p>Utilisation, entretien matériel</p>   |  |              | <p>10/76</p> | <p>10</p>                |
| <p>Frais voyages experts</p>   |  |              | <p>1977</p>  | <p>10</p>                |
| <p>Autres dépenses</p>   |  |              | <p>1977</p>  | <p>5</p>                 |
| <p>Frais établissements rapport</p>  |  |              | <p>1981</p>  | <p>5</p>                 |
| <p><b><u>Total des éléments</u></b></p>  |  |              |              | <p><b><u>635</u></b></p> |

COORDINATION DE L'ASSISTANCE PREVUE PAR LE PNUD/ONUDI  
1976 - 1981

1. Ministère/  
Institution:

|   |
|---|
| Ministère du Plan,<br>Direction générale<br>du Plan, Direction<br>Industrie |
|---|

2. Objectifs  
de  
l'assistance:

|   |
|---|
| - Lancement et<br>réalisation du<br>Plan<br>- Contrôle de<br>l'exécution<br>- Choix des<br>technologies |
|---|

3. Assistance  
de  
l'ONUDI

|                           |
|---------------------------|
| Ingénieur Indus-<br>triel |
|---------------------------|

|   |
|---|
| Comité interministériel<br>(présidé par le Dir. Gén. du Plan) |
|---|

|   |   |
|---|---|
| Ministère du Commerce, de l'Indus-<br>trie et des Transports<br>Direction Industrie                             |   |
| Assistance aux :  |   |
| Entreprises<br>Privées :  | Entreprises<br>d'état :   |
| - gestion<br>- domaine<br>industriel<br>- études de<br>pré-investis-<br>sements<br>- assistance par<br>branches | - Gestion<br>- études de<br>marchés<br>- problèmes<br>technologiques<br>- matières<br>premières |

|        |  |
|--------|--|
| CNPPME | SIS: Experts à<br>court terme<br>(pour mémoire:<br>1 conseiller<br>industriel) |
|--------|--|

|   |
|---|
| Ministère des Finances<br>Société des Investis-<br>sements                |
| - évaluation de<br>projets (privés et<br>publics)<br>- analyse financière |

|  |
|--|
| 1 Economiste Indus-<br>triel<br>1 Analyste financier |
|--|

4. Durée

4 ans

3 ans

court terme

5 ans

ANNEXE V

LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

Ministère du Plan

M. Eklou Nanthey, Directeur général, Direction générale du Plan  
M. Adra, Directeur Adjoint, Direction générale du Plan  
M. Ajavou, chef, Division Industrie

Ministère du Commerce et de l'Industrie

M. Kodjo-Djomeda, Directeur de l'Industrie et de l'Artisanat  
M. Hadji, Directeur adjoint, Direction de l'Industrie et de l'Artisanat  
M. Kegloh, Direction de l'Industrie et de l'Artisanat

CNPPME

M. Akpama, Directeur général  
M. Ayi Aneganvin, Directeur adjoint, chargé des études économiques  
M. Claude Jatière, Ingénieur mécanique, Conseil de l'Entente

Société Nationale d'Investissement et Fonds Annexes

M. Zokhevo K. Gaba-Idianey, Directeur général  
M. Nubukpo, Secrétaire général  
M. Silas Tee, Directeur du Fonds de Garantie  
M. Roger Segla, Direction du Fonds de Garantie

Banque Togolaise de Développement

M. Bawa Nancoubi, Directeur général

Ciments du Togo (CIMTOGO)

M. Roland Vian, Directeur général

USAID

M. James H. Purcell, Project Officer

Ambassade de la République fédérale d'Allemagne

M. Haferkamp, Ambassadeur  
M. Alfred Heider, Conseiller  
M. R. Nimsgera

SEDES

M. Stocce, Chef du projet "Développement agricole" de la FAO, sous-traité à la SEDES

PRUD

M. Joseph Kotta, Représentant Résident a.i.  
M. Daniel Ayit, Fonctionnaire du programme  
M. Gérard R. La Tortue, Chef de projet CNPPME  
M. Christian Lauwers, Planificateur agricole (FAO)  
M. Lobstein, Planificateur des ressources humaines (BIT)  
M. Jacques Lormand, Conseiller de la CHUCED



**76 . 05 . 04**