



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

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



TOGETHER
for a sustainable future

DISCLAIMER

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

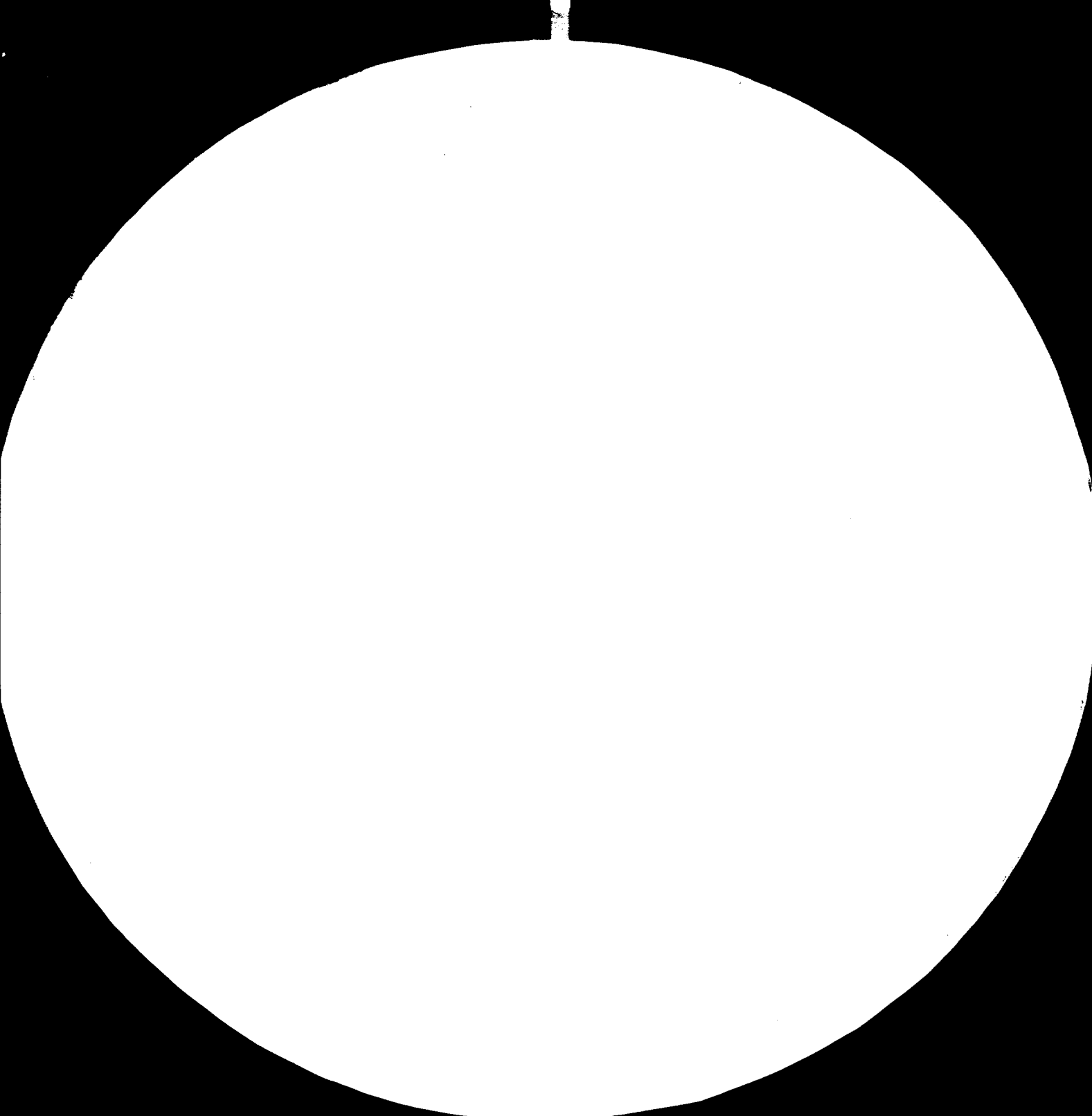
FAIR USE POLICY

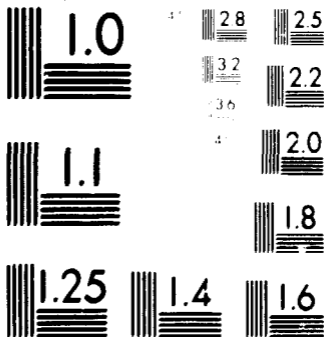
Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

CONTACT

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

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





MICROCOPY RESOLUTION TEST CHART

NATIONAL BUREAU OF STANDARDS-1963-A

REPUBLIQUE DU SENEGAL

MINISTERE DU DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL ET DE L'ARTISANAT

SOCIETE NATIONALE D'ETUDES
ET DE PROMOTION INDUSTRIELLE

SONEPI

PROJET ONUDI DE/SEN/75/C12

AIDE A LA POURSUITE DES ACTIVITES DE LA SC.NE.PI

RAPPORT DE FIN DE MISSION

Monsieur LEVANCHAU A. - Chef de Projet

486

Les opinions exprimées dans le présent document n'engagent que l'auteur. Ce rapport a été soumis au siège de l'ONUUDI à Vienne-Autriche et à Mr. le Représentant Résident du PNUD à DAKAR, qui prendront toutes dispositions nécessaires pour soumettre au Gouvernement leurs évaluations et recommandations.

REPUBLIQUE DU SENEGAL

MINISTERE DU DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL ET DE L'ARTISANAT

SOCIETE NATIONALE D'ETUDES
ET DE PROMOTION INDUSTRIELLE

S O C I E T E

PROJET ONUDI DP/SEN/75/C12

AIDE A LA POURSUITE DES ACTIVITES DE LA S.C.N.E.P.I

RAPPORT DE FIN DE MISSION

Monsieur LEVANCAU A. - Chef de Projet

Les opinions exprimées dans le présent document n'engagent que l'auteur. Ce rapport a été soumis au siège de l'ONUUDI à Vienne-Autriche et à M.r. le Représentant Résident du PNUD à DAKAR, qui prendront toutes dispositions nécessaires pour soumettre au Gouvernement leurs évaluations et recommandations.

SOMMAIRE

I. LE PROJET

- Objectifs à long terme
- Objectifs immédiats

II. ACTIVITES DU PROJET

- Historique - Etapes
- Résultats
- Activités annexes

III. DEBOUCHES ET PERSPECTIVES

IV. CONSTATATIONS

V. RECOMMANDATIONS

VI. ANNEXES

- N° 1 - Carte du Sénégal avec situation des Domaines Industriels
- N°2 - Promotion Portefeuille de Projets
- N°3 - "Extraits " Exercice de Revision du FIUD-Programme 1977-81
Analyse des Projets par secteurs (Industrie) .
- N°4 - Description du Poste de l'expert.

1. LE PROJET

1.1. Objectifs

1.1.1. Objectifs à long terme

L'objectif primordial est la "création et le fonctionnement des petites et moyennes entreprises industrielles" en milieux urbain, semi urbain et rural.

Les objectifs inscrits dans le projet sont :

Apporter un concours au programme du Gouvernement pour la création d'une petite et moyenne industrie nationale, ainsi qu'à la promotion d'une nouvelle classe moyenne d'entrepreneurs sénégalais formés aux techniques industrielles modernes."

1.1.2. Objectifs immédiats

Etant donné le déroulement particulier du projet, il convient de discerner différentes phases auxquelles correspondent des objectifs précis mais de plus en plus diversifiés et étendus.

PHASE 1. 1976 - 1977

1976.DP/SEN/75/C12/A - 6 mois - US\$ 42.000 dont 10.000 \$ pour la formation.

1977.DP/SE/75/C12/E - 7,5 mois - US\$ 39.995 " 1.275 \$ pour la formation.

PHASE 2. 1978 - 1980

1978.DP/SEN/75/C12/C. 12 mois - US\$ 53.000 dont néant pour la formation

1979-80 DP/SE/75/C12/D.E 24 mois " 168.115 " 4.000\$ " "

Au 31/12/80; le budget total du projet est de US\$ 309,405 dont 16.275 \$ pour la formation.

(i) Les objectifs immédiats de la PHASE 1, étaient :

- Assistance directe aux petites entreprises industrielles Sénégalaises (20 environ).
- Formation des personnels d'entreprises (5 bourses)

(ii) Les objectifs immédiats de la PHASE 2, en plus de ceux cités ci-dessus, étaient :

- résultat*
- Restructuration et Réorientation du Service " Encadrement des Entreprises" en vue d'améliorer l'assistance aux PME.
 - Introduction d'une méthodologie précise et élaborée.
 - Assistance à la réalisation ^{du} programme des Domaines Industriels défini par le Gouvernement.
 - Extension des entreprises existantes et
 - Promotion de nouvelles entreprises

1.2. Historique

1.2.1. - Le Projet

2.1. . Le projet SEN/70/514, SONEPI, s'est terminé le 31/12/74 après avoir atteint les objectifs en vue desquels il avait été créé, à savoir " mise sur pied et fonctionnement de la Société Nationale d'Etudes et de Promotion Industrielle", (SONEPI), Organisme paraétatique rattaché au Ministère du Développement Industriel et de l'Artisanat du Sénégal.

Cependant il apparaît que la SONEPI a encore besoin d'une assistance allégée en "follow-up pour l'assistance directe aux petites entreprises industrielles et la formation des cadres.

2.1.2. Le projet DP/SEN/75/C12 a été mise sur pied et le prodoc signé le 4/2/75.

Monieur **LEVANCHAU A.** expert ONUDI, a pris ses fonctions le 20/09/75 pour une période de 6 mois, comme responsable du projet.

La tâche dévolue est l'assistance au FME. Cependant étant donné le changement, par des départs dans le secteur privé ou dans l'administration des cadres de la SONEPI, et le succès constaté dans la promotion des PME sénégalaises, la tâche a été aussi d'assister à la réorganisation du "Service d'encadrement des Entreprises" et du perfectionnement de son personnel. Cette action a été menée par l'introduction d'une méthodologie plus élaborée permettant un "suivi" plus efficace, une estimation quantitative et qualitative des impacts en conséquence l'extension de certaines entreprises.

2.1.3. Et pour permettre la concrétisation des actions, le projet a été prolongé jusqu'à fin 1977. Le Brodoc DP/SEN/75/012/E a été signé le 23/3/77.

2.1.4. Au cours du 2ème Semestre 1977, lors des études de révision du Vè plan du Sénégal, le Gouvernement a décidé de mettre l'accent sur l'intégration régionale et la décentralisation industrielle.

De ce fait, il a été décidé d'accélérer la création des domaines industriels à travers le Sénégal et la promotion des petites industries en milieu rural et semi-urbain.

Et la SONEPI a été chargée, outre ses attributions déjà définies, de la réalisation du programme des domaines industriels pour lequel diverses sources de financement internationales, multi-bilatérales avaient été sollicitées, avec succès d'ailleurs.

Il s'agit de :

- la REA par l'intermédiaire de la KFW et la GTZ.
- la France par la CCEC et la FAC
- la Pologne
- la Chine
- la ECAD, la BIRD etc.....

2.1.5. Sur la demande du Gouvernement, le projet a été prolongé et le prodoc SEN/75/012/C a été signé le 2/02/78. La durée du projet a été amenée à fin décembre 1979 pour permettre à l'expert de porter son assistance dans les nouvelles tâches.

2.1.C. Une dernière révision a été effectuée le 11.5.79, le Projet SEN/75/C12/B a été prolongé jusqu'à fin 1980.

* * *

2.2. Révisions Tripartites - Mission ONUDI

2.2.1. En Juin 1976, suite à la demande du Sénégal, une mission du siège de l'ONUUDI/VIENNE, composée de MM. CANNAS et STEVENS avait été dépêchée à Dakar en vue de reformuler le projet DP/SEN/75/C12 " Assistance à la "SONEPI".

Cette reformulation avait pour but d'obtenir une assistance intégrée, complète et conséquente pour permettre à la SONEPI de faire face aux nouvelles et importantes tâches imparties par le Gouvernement parmi lesquelles :

- (i) la réalisation des Domaines Industriels au Sénégal et ce, en tenant compte des projets assistants au Sénégal, et,
- (ii) la Formation des personnels.

En effet, au début de 1976, il existe plusieurs projets ONUDI/INUD au Sénégal qui fonctionnent d'une façon disparate et la localisation des impacts s'avère difficile. Il s'agissait des projets :

- DF/CE/75/C12 - SONEP, Monsieur LEVAICHAU A.
- DF/SEN/75/E34-D.I. de Ziguinchor-Mr.CHEREAU J.L.
- DF/77/C20 -D.I. de Kaolack, Mr. FASSI ZAMELLI
- DF/75/813 -Faissements chirurgicaux , Mr.AFCHANI
- SEN/77/806 - Matériel téléphonique
- SEN/77/802 - Eriquetterie, Mr.SCHALL
- SEN/77/814 - Minoterie de Mil
- SEN/77/808 - Exploitation du rotin, Mr.SHOLTO DOUGLAS
- UF/SEN/77/802 - Unité de séchage de bois D.I.
- UF/SEN/86/C80 - Atelier d'entretien d'outillage du bois

(les 3 derniers projets sont cofinancés par la Grande Bretagne.)

Bien que tous ces projets concernent les PME, il n'existait aucune coordination à l'échelle nationale et notamment à la SONEP.

La mission, après travaux en commun avec les fonctionnaires des Minis-tères du Plan, de l'Industrie, de la SONEP, et du FIUD avait proposé deux documents de projets :

- (a) Projet SEN/79/xxxx, Centre de Formation et de Perfectionnement des personnels de Juillet 1979 à Fin 1981 - valeur 396.000 \$.
Le financement du projet a été prévu sur les FIUDI avec si possible, une participation du CIF/FIUD.
- (b) Projet SEN/75/C12 reformulé, Assistance à la SONEP.
De 1979 à 1981 - Valeur 1.194.000 \$ sur le CIF/FIUD.
Et dans ce nouveau projet il a été prévu un financement additionnel de 120.000 \$ en 1979 et de 110.000 \$ en 1980 pour l'équipement des Domaines Industriels sur le FIUDI.

Les deux projets, bien que complémentaires, ont été présentés sur ces formes à cause de la disparité des sources de financement possibles (FNUD, ONUDI, Aides-bilatérales.....)

2.2.1. Après une révision tripartite, FNUD, ONUDI, Gouvernement, le 26 Août 1976, le Gouvernement du Sénégal a alors formulé les requêtes nécessaires au démarrage des projets.

2.2.2. Une réunion de travail MF/C/FNUD a eu lieu en Février 1979, et le FNUD a marqué son accord pour le financement du projet SEN/75/012 reformulé pour une valeur globale de 1.194.024 \$ en précisant que, par suite de certaines contraintes administratives, l'approbation du Projet se fera en deux phases (a) la première concernant la période de Janvier 1979 à Juin 1980. (b) après révision tripartite, la seconde concernant la période de Juillet 1980 à Décembre 1981.

Cependant, l'approbation du FNUD serait acquise sous la réserve que les sommes inscrites dans le projet pour l'équipement des domaines industriels d'une valeur de :

120.000 \$ pour 1979

150.000 \$ pour 1980

270.000 \$ au total - soient débloqués par l'ONUDI sur

les FNUDI.

En mars 1979, l'ONUDI/VIENNE a fait savoir au FNUD/DAKAR que les crédits inscrits pour 1979 soit 120.000 \$ n'ont pas été accordés par le "Programming Committee" lors de ses sessions de Janvier et Février 1979.

De même que ce "Committee" n'a accordé aucun crédit pour le projet SEN/76/xxx " Centre de Formation et de Perfectionnement".

Et la situation resta bloquée.

Les projets DP/SEN/75/012 Assistance à la SONEFI

DP/SEN/75/004 Domaine Industriel de Ziguinchor

DP/SEN/77/020 Domaine Industriel de Kaolack

continuent sur leurs anciennes bases.

2.2.3. Cependant, pour permettre la continuation des activités du projet, il a été procédé d'un commun accord à une nouvelle révision DP/SE/75/012/E. Le projet est prolongé jusqu'à fin 1980.

Le 14/5/79 une révision tripartite a eu lieu au Ministère du Plan pour juger les résultats du projet et son avancement. Un prodoc DF/SEN/75/012 reformulé a été proposé et accepté sur de nouvelles bases, à savoir :

- le projet se continuera jusqu'au 31/12/81
- les crédits du FIUD se montant à 274 150 \$ et la contribution du Gouvernement du Sénégal à 35.500.000 CFA, soit 165 000 \$ environ.

2.2.4. En Janvier 1980 - M. SAINT-MAHANT, Consultant ONUDI a été dépêché à Dakar avec pour mission d'évaluer les programmes d'assistance technique de l'ONUEI et appréciation des besoins futurs en assistance technique (pour la SONEPI).

Après des travaux durant 6 semaines environ, le consultant a déposé son rapport et propose un prodoc. Ce document, après quelques modifications a débouché sur le projet DF/SEN/80/005, actuellement opérationnel.

II./- ACTIVITES DU PROJET

2.1. Etapes :

La chronologie du projet a été décrit dans le paragraphe I. ci-dessus, il convient cependant d'explicitier les différents points.

Le déroulement un peu sporadique du projet correspondant à une période dite d'austérité du CIF/FIUD, qui ne permettait pas à l'époque une programmation à terme.

A noter aussi que la SONEPI est un organisme jeune qui doit gagner ses assises et moduler son évolution en fonction des orientations gouvernementales. Ce fait explique aussi l'expression successive des besoins en assistance d'où les révisions du projet de 1975 à 1980.

2.1.1. Dans la Phase 1., il s'agissait surtout de redynamiser les structures définies à l'origine et mises en place avec l'assistance du projet FIUD/ONUUDI/SEN/70/814.

(i) Les travaux de l'expert ont surtout porté sur l'assistance directe aux entreprises existantes dont la plupart était encore au stade difficile de "démarrage" ou "fonctionnement des premières années". Ces difficultés sont inhérentes à toute création d'entreprises, mais elles sont accrues par le fait de l'inexistence d'une classe d'industriels sénégalais et du

manque d'expérience des chefs d'entreprises sénégalais lancés dans les P.M.I., dans tous les domaines concernés.

(gestion, technologie, marketing, productivité etc.....)

Après inventaire et diagnostics des entreprises, un plan de travail intérimaire mais cohérent et logique a été mis en place, avec un calendrier précis.

La restriction imposée sur le nombre d'entreprises à encadrer (30 environ) a été la tâche la plus ardue, mais nécessaire, en tenant compte des moyens en matériels et personnels de la SONEPI et des impératifs politiques;

(ii) Concernant le 2ème volet, "Formation", un certain nombre d'entrepreneurs ont pu bénéficier des bourses SONEPI.

Malheureusement, le peu de disponibilité des crédits pour la formation n'a pas permis d'obtenir des impacts importants. Et cet état de fait a été encore aggravé par le manque de maturité des responsables nationaux et de coordination avec les responsables de l'ONUDI.

(iii) Par ailleurs, travaillant à la direction générale de la SONEPI, l'expert a eu à connaître aussi les problèmes relatifs aux domaines industriels, aux études et à la promotion industrielle.

Et ses travaux ont donc porté aussi sur ces volets, préfaçant ainsi la seconde phase.

3.1.2. Dans la Phase 2., les activités ont été plus diversifiées pour différentes raisons, notamment la nouvelle orientation du développement industrielle définie par le Gouvernement et les nouvelles dimensions acquises par la SONEPI auprès du milieu des opérateurs économiques.

Ainsi en plus des objectifs cités en phase 1, les travaux ont porté sur :

- . Les études et la réalisation des domaines industriels
- . La promotion des P.M.I y compris l'extension des entreprises existantes.

(i) L'expert a continué son assistance au service "Encadrement des entreprises" en introduisant une méthodologie précise et élaborée, ainsi, il a été possible, à partir des critères bien choisis, de classer les entreprises, de suivre leur évolution et mieux cerner leurs besoins en assistance.

Parallèlement, il avait été mis sur pied un processus d'intervention avec des équipes pluridisciplinaires, disposant de moyens matériels satisfaisants à des périodes bien programmées.

Bien entendu, la formation et le perfectionnement des "encadreurs" du service ont été entrepris par l'expert sous forme de petits séminaires périodiques et sur le tas dans les unités de production, faute de crédits affectés à cette formation.

Et dans ce domaine, les travaux sont permanents et répétés, du fait de la mobilité des personnels aussi bien de la SONHEPI que des entreprises, qui a pour causes, soit les changements d'emploi dans d'autres entreprises, soit les départs en stage suivis de promotion etc.....

Cette situation est d'ailleurs commune et bien connue dans les pays en voie de développement.

ii) Sur le volet " Domaines Industriels", une grande activité avait été déployé à Dakar et dans les régions (voir carte en annexe 1.) Au sein de l'équipe, l'expert a porté son assistance sur les différentes étapes.

(a) Service des Etudes

- . Définition des régions pour l'implantation des D.I.
- . Termes de références des études préliminaires et de pré-factibilité et réalisation.
- . Constitution des dossiers en vue de la soumission aux sources de financement ou d'inscription aux budgets de l'Etat.
- . Participation aux négociations des prêts et subventions.
- . Participation aux missions d'évaluation des organismes de financement (BIRD, ECTAD, RFA/KFW.....)
- . Participation aux appels d'offres (Définition des documents, jugement, marché etc.....) et à l'appréciation des études.
- . Participation à la surveillance des travaux.
- . Définition des équipements des ateliers de service etc.....

(b) Service Encadrement des Entreprises (Section Domaines Industriels)

- . Pré-sélection et sélection des entreprises à installer
- . Sensibilisation et motivation des entrepreneurs
- . Encadrement intensif, conseils en amélioration des équipements productivité, et des produits fabriqués.
- . Lay-out et planning d'installation
- . Recherche de marchés en vue d'une intégration à l'échelle du domaine de la région (cas particulier de Saint-Louis, dans....

la région du Fleuve et les travaux de l'ONVS).

(c) Formation

- . Choix des dirigeants et leur sensibilisation
- . Envoi en stage de formation et voyages d'études (crédits ONUDI et aides-bilatérales).
- . Conseils dans leurs travaux.

(iii) Promotion et extension des P.M.I

(a) Au cours de l'évolution de la SONEP, la fonction Promotion a été un peu négligée, pour diverses raisons majeures parmi lesquelles :

- . Plan de charge trop important imposé par le Gouvernement
- . Manque de personnel qualifié et de moyens matériels
- . Absence d'une stratégie bien définie
- . Nécessité de répondre aux demandes croissantes des promoteurs.

Pour ce dernier point, il faut préciser qu'au cours des années, la réputation de la SONEP s'est confirmée dans le milieu des opérateurs économiques nationaux, promoteurs potentiels, cependant leurs demandes concernant surtout des P.M.I assez traditionnelles et ne présentant pas d'innovation en conception. (Boulangeries, teintureries, menuiseries etc.....)

A noter aussi que la politique gouvernementale résolument favorable pour les P.M.I (légalisation, attribution, subventions, sensibilisation etc.....) a beaucoup contribué à ces succès.

L'assistance de projet a donc surtout porté sur la dynamisation de la fonction "Promotion" par différents moyens, tels que :

- Recherche et définition des nouveaux créneaux après études sur les marchés locaux, régionaux, internationaux. Les études dites des "filiales" de la SONEP (Société Nationale des Etudes du Développement à Dakar) ont été très utiles.
- Recherches d'idées de projet au travers des organismes spécialisés (ONUDI, CBI, JCI, IT etc.....)
- Sensibilisation et motivation des entrepreneurs potentiels, réorientation de leurs idées premières.
- Voyages des dirigeants dans différents pays très dynamiques dans le

domaine de la promotion industrielle (Indes, Brésil, France, Italie, Danemark etc.....)

(b) Parallèlement, les efforts ont porté sur l'extension des entreprises existantes. Ainsi, après la période décrite dans la phase I., il a été possible de discerner un certain nombre d'entreprises viables mais qui restent stagnantes sur le plan de production.

Les chefs d'entreprises sont certes dynamiques et réceptifs à l'assistance, il faut cependant stimuler leur motivation et les guider vers des nouvelles possibilités de production au point de vue volume/marché que de nouveaux produits.

2.2. Résultats : Le projet étant considéré comme du type de "support institutionnel" tendant au renforcement des structures nationales liées au développement industriel du Sénégal ainsi qu'à la régionalisation de ce secteur, il est nécessaire d'en faire différentes évaluations.

2.2.1. Evaluation Qualitative

Le projet a été conçu comme un "follow-up" qui constitue une étape d'un processus complexe et souvent long du développement industriel. Ainsi les objectifs réalisés dans les deux phases de la présente servent de point de départ logique/de nouvelles actions complétant les buts essentiels de l'organisme.

Dans le cas présent, bien que les objectifs initiaux ont pu être considérés comme atteints (conférer les révisions tripartites (1,2.2.), le Gouvernement a demandé la prolongation de l'assistance et du INUD/CIUDI pour une phase ultérieure (Projet SIBI/CC/COB) tendant à permettre à une institution mise en place, la SIBI, de mieux se développer et d'élargir ses champs d'action.

Il s'agit donc bien d'un élément positif qui répond à la notion de base de pré-investissement au sens large du terme. (voir Exercice de révision du INUD. Programme 1977-81 - année 1979' - ANNEXE 3.

2.2.2. Evaluation Quantitative

(a) Le bilan des investissements réalisés grâce à l'effet direct ou indirect du projet totalise de montant appréciable. Et les chiffres indiqués ci-après n'ont d'autres buts que de montrer la positivité des efforts communs INUD / CIUDI / Gouvernement / SIBI et la complexité du processus du développement industriel

INVESTISSEMENTS

- Gouvernement du Sénégal	1977	110,0 millions CFA
	1978	120,0 " "
	1980	130,0 " "
	1981	191,0 " "

- Secteur Privé Sénégalais	1977	991,0 " "
	1978	1.540,0 " "
	1979	2.147,0 " "
	1980	1.674,0 " "

- Banque Mondiale	1978	4,215 " US \$
	1980	5,500 " US \$ Etudes Ind.

- République Fédérale D'Allemagne	1977-78	10,00 Millions DM
	1979	1,10 " "

- France C.C.C.E.	1978	100,0 millions CFA
	1979	75,0 " "

- BOAD - LOIRE	1978	100,0 " BIKackack
	1979	700,0 " CFA/BLM

- F B D	1978	240,0 M il.CFA

- Grande Bretagne	1978	110.000 £ (Notia)
	1979	110.000 £ (id)

2.2.2. Entreprises

Les chiffres indiqués ci-dessus dans le secteur privé sénégalais montrent une évolution positive dans les créations et extensions des petites et moyennes entreprises, 112 environ, pendant la période de 1975 à 1980 avec un nombre d'emploi créé de 1600 " environ.

De plus il est nécessaire de mentionner les chiffres d'affaires par les entreprises encadrées au cours des années 1975 à 1980.

Qui!

. 1975 -	2 071, 8 Millions CFA		
. 1977	3 700, 0 Millions "		
. 1978	4 347, 5 Millions "		
. 1979	3 715, 0 "	"	"
. 1980	4 100, 0 "	"	" (estimé)

2.2.3. Résultats annexes ✓

Il est difficile de quantifier ou même d'énumérer les résultats annexes, cependant, on peut noter un certain nombre de faits positifs qui sont à porter au bénéfice de l'équipe de la SONEBI et à sa direction générale.

- La SONEBI est très bien connue et très sollicitée par les opérateurs économiques et les investisseurs potentiels locaux et étrangers.
- La Société a entrepris des études rémunératrices sur le plan national et international .
- L'organisation de diverses réunions à caractères régionaux et internationaux lui sont confiées par les autorités compétentes.
- Les cadres de la SONEBI participent de plus en plus comme "intervenant" ou "dirigeant" dans les séminaires régionaux et internationaux (ACCT, CDBAC, CBAC, CEI)
- La société est agréée en tant que "bureau d'étude" par les organismes internationaux et d'autres agréments sont en cours (EIRD, CBAC, ECAD etc.....)
- Elle reçoit de nombreux stagiaires étrangers.

2.3. Activités Spécifiques de l'Expert

Pendant le déroulement du projet, l'expert a participé activement aux divers séminaires tenus au Sénégal, notamment la "Réunion consultative africaine sur l'organisation méthodique et la gestion des entreprises publiques industrielles (Février 1970) et au Forum des Investisseurs" tenu en 1970 et 1969.

Il a été par ailleurs, chargé de mission par l'ONUDI pour :

- au Niger, 1970 - la mise sur pied de l'office de promotion des entreprises nigériennes (ONEN) - projet SI/SIN/PCR/70/000
- Haïti Maurice 1979 - les études en vue de la création du "small scales industries Bureau SOIE" - Projet IIR/79/001

Il a participé aussi aux séminaires suivants :

- ONUDI 1970 - Appropriate Technology - Arusha - Tanzanie -
Projet IF/INT/70/007
- ACCT/ONUDI 1970 - Promotion des Investissements en milieu rural
Bordeaux-France.
- ACCT/ONUDI - 1979 - création d'entreprises industrielles en milieu
rural - Port au Prince - Haïti .

Au titre du Ministère de Développement Industriel et de l'Artisanat, l'expert a participé à divers commissions, notamment :

- Préparation du IV^e plan de développement
- Projet Mini-Aciérie
- Projet câbles électriques
- Organisation de la Direction de l'Industrie
- Travaux avec le CRAT - Centre de recherches Africain de
technologie de l'OUA à DAKAR.

Enfin du fait de son rôle auprès de la Direction Générale de la SONAPI, il avait eu à travailler sur les projets ONUDI.

- SIN/70/011 - SICOEMAR - Pansements chirurgicaux (M. AFCHALL)
- SIN/71/000 - Centre de Développement de la Fonderie (M. Clément)
- SIN/79/000 - Fabrication de moules en rotin (M. Douglas) 2 phases
- SIN/70/000 - Eriquetterie (M. SCHALL)
- SIN/77/001 - Mini-Aciérie.

III./ Débouchés et Perspectives

Après une dizaine d'années de fonctionnement , la SONEPH a acquis une dimension certaine sur le plan nationale et à l'extérieur du pays. Son rôle dans le développement industriel du pays est important et tend encore à augmenter.

Dans la région, sa place est reconnue et elle est souvent sollicitée pour toutes les questions relatives aux P.I.I.

Au Sénégal, ses activités ont eu des impacts importants dans le développement industriel à travers tout le pays . Et consciente de son rôle, après avoir bien assis son organisation et ses méthodologies de travail, elle s'occupe actuellement à définir les orientations complémentaires nécessaires pour lui permettre de mieux répondre aux objectifs dévolus par le Gouvernement

Un travail de réflexion commune s'effectue actuellement avec tous les organismes nationaux concernés, et une planification à moyen terme est en cours d'élaboration.

Le projet SONEPH/CC/001, débutant le 1/01/80 , tout en poursuivant ses activités définies dans ses objectifs, assiste la direction générale dans ces tâches.

L'énumération ci-après, sans être limitative, permet de percevoir une ébauche d'ensemble.

3.1. Organisation

- Introduction d'une méthodologie pratique basée sur la comptabilité analytique , pour permettre de cerner et d'apprécier les coûts des services et des études.
 - Cette méthodologie sera complétée à court terme par la mise en place et l'utilisation de l'informatique pour une gestion plus précise et dynamique
 - Les moyens informatiques, qui seront mis en place, auront à traiter les problèmes organisationnels (gestions, encadrement des entreprises, comptabilités.....) mais ils serviront aussi pour mener les études de projets avec plus de rigueur et une meilleure productivité.
- Des liaisons sont prévues avec les banques de données étrangères ainsi que des terminaux avec les organismes nationaux.

3.7. Domaines Industriels : (voir carte en annexe 1)

Ce volet sera particulièrement important avec la réalisation du programme défini par le Gouvernement. Il s'agira des domaines industriels de :

- Thiès (en cours de redressement)
- Dakar, Kaolack, Saint-Louis, Siguinchor (en cours de réalisation)
- Rufisque, Tambacounda, Niourbel, Louga (à réaliser)

3.8. Promotion (voir annexe 2.)

- . Un portefeuille conséquent de projets en cours d'élaboration sera mise en place avec des profils, des études, et des dossiers complets, permettant le choix et l'orientation des investisseurs potentiels locaux et étrangers.
- . Des liaisons fréquentes seront maintenues avec les organismes de promotion à l'étranger (UNUDI, CBI, ACDI, JCI)
- . Les orientations de la promotion concerneront des volets objectifs et réalistes dans le créneau des P.M.I., notamment :
 - . Industries Agro-alimentaires
 - . Industries de service pour maintenir le potentiel national disponible en état;
 - . Industries de sous-traitance, notamment dans la région du fleuve avec les travaux de l'OI VS.
 - . Industries de montage, d'assemblage, et de produits d'exportation en liaison avec la Zone Franche Industrielle de Dakar ect.....

*Ms
Pali
1974*

Par ailleurs, la Technologie Appropriée et le développement des P.M.I. en milieu rural aux dimensions adéquates sont de nouveaux volets dans la promotion. Des réalisations pratiques, en prototypes, ont été prévues, par les petits industriels locaux et les ateliers centraux des D.I. , travaillant en sous-traitants. L'exploitation de des prototypes se fera par l'intermédiaire des organismes nationaux et le C.R.I.T., en vue de multiplier les impacts.

3.9. Formation

- . Un programme de formation réaliste et complet est en cours d'élaboration. Il aura pour base dans un premier temps, l'avant projet établi par la mission CAYREIS-STEVENIS au Sénégal en 1970. Par la suite, le projet sera finalisé avec la section de formation de l'UNUDI, déjà

sensibilisée à ce sujet et avec l'aide et la contribution d'autres organismes spécialisés dans ce domaine.

. Cette formation concernera tous les personnels , c'est-à-dire :

- les personnels des entreprises
- les personnels nationaux de la CCHERI et services annexes

Dès 1961, des crédits ont été obtenus, insuffisants, certes, mais ils permettent déjà l'application du programme de formation, dans une phase préliminaire.

Des matériels didactiques ont été prévus qui permettront la conduite de séminaires sur place et les campagnes de sensibilisation des "média " concernés.

V./ - Constatations

Si dans l'ensemble le déroulement du projet est satisfaisant, il n'en demeure pas moins vrai que certaines difficultés existent et ont pu constituer des obstacles et freiner la bonne marche des projets notamment :

5.1.- Le manque de disponibilité du personnel national, les effectifs sont insuffisants pour le potentiel de travaux impartis.

- La mobilité de ce personnel en poste compromettent souvent les objectifs assignés au projet, et ne favorise guère l'une des fonctions essentielles de l'expert, la formation et le transfert de technologie.

Les causes essentielles du manque d'homologues nationaux ou de leur mobilité paraissent être les suivantes :

- manque de statut du personnel national affecté aux institutions assistées par l'aide extérieure,
- traitements et conditions de travail peu intéressantes par rapport au secteur privé ou semi-privé, pour des cadres ayant reçu une même formation,
- lenteur des procédures de recrutement et d'affectation,
- retards dans la sélection des candidats aux bourses de formation, ou retards dans la transmission interministérielle des documents,
- abandon du projet par les boursiers CCHU ayant reçu la formation requise, certains de ces éléments quittent les projets parce qu'ils sont attirés ailleurs par des offres plus lucratives.

5.2. Difficultés incombant au système de l'LIU

Les crédits affectés à la formation sont réellement minimes au cours de la période de 1975 à 1980 soit 19 575 US \$ d'où l'attribution de quelques bourses seulement.

Aucun crédit d'équipement n'a été inscrit sauf pour le véhicule.

VI./ Recommandations et Suggestions

5.1. Structures de la SONEPH

5.1.1. Situation actuelle

Les objectifs dévolus à la SONEPH à l'origine par le Gouvernement sont actuellement largement dépassés, il est permis de se demander, si la Société est maintenant en mesure de remplir ses obligations avec les moyens dont elle dispose tant en ce qui concerne son budget, son potentiel humain que sa structure et son organisation.

Le budget alloué bien qu'ayant progressé au cours des années, a toutefois diminué en valeur réelle, compte tenu de l'inflation et l'augmentation des charges.

L'effectif du personnel a regressé, au 30 Juin 1976, il était de 76 agents dont 59 nationaux et 16 expatriés. Actuellement, il est de 59 agents dont 51 nationaux et 8 expatriés (experts ONUDI non compris). La démission de 6 agents dont 5 cadres vers fin 1980, aggravera encore la situation.

Les locaux occupés, déjà étroits et insuffisants au démarrage de la SONEPH, s'avèrent maintenant surpeuplés. Les conditions de travail deviennent mauvaises.

L'organisation de la Société, et la division du travail n'ont pas ou peu suivi la progression rapide de la Société.

Les méthodologies adoptés, malgré quelques essais de modification, demeurent statiques et maintenant inadaptés.

5.1.2. Propositions de réorganisation :

Les suggestions énumérées ci-après ne sont qu'une énumération non limitative. Elles ont été discutées à différentes reprises avec la Direction générale, d'ailleurs très consciente de cette situation. Des études de réorganisation et de restructuration se sont amorcées.

- (i) Sur le plan général, il faudrait suggérer la création d'une "commission ad'hoc" à l'échelle ministérielle, pour revoir toutes les questions relatives à la SOINTEI ; les objectifs désignés, les tâches dévolues, les moyens financiers, en personnel et matériel à mettre en oeuvre pour lui permettre de fonctionner efficacement et retrouver son dynamisme, ce qui est essentiel dans le contexte politique actuel.
- (ii) Parallèlement sur le plan organisationnel, il pourra être proposé à la D.G. de revoir l'organigramme de la Société. Ainsi différents services ou sections pourront être créés à savoir :
- (a) - La section financière qui sera chargée de la gestion et du suivi,
- . des fonds de participation
 - . des fonds de garantie
 - . de la gestion des prêts, subventions, dons.....
- (b) - La section promotion dotée de moyens suffisants pour dynamiser la fonction. Elle assurera également toutes les fonctions relatives depuis l'identification des promoteurs potentiels jusqu'à la réalisation et le suivi des unités industrielles en marche.
- (c) Une section " comptabilité analytique et Informatique" qui sera chargée des études, des travaux, de la mise en oeuvre et l'exploitation des résultats, relatifs à la nouvelle fonction.
- (d) Le Service des Domaines Industriels, indépendant, qui sera chargé des réalisations, de l'administration des D.I.
- (e) Le Service de la Formation qui sera chargée, notamment de la définition des programmes, d'en chercher les possibilités de financement, du suivi des stages et des reclassements éventuels des boursiers, en plus des travaux inhérents à la fonction.

Le rattachement de ces sections et services sera à définir par la D.G. en accord avec les cadres et conseillers en service à la SONEPI. §

- (f) Le Service Documentation doit être redynamisé sur de nouvelles bases à partir des critères simples, efficaces et peu coûteux. L'introduction de l'informatique et ses connections possibles avec les banques de données lui permettra une efficacité certaine. Cependant, la notion "de services payants" doit être introduite pour tous travaux et consultations.

2.2. Promotion

- (a) La fonction doit être soutenue au maximum car une grande partie du développement **industriel** provient de la mise en valeur d'idées nouvelles.

En plus de la création d'un portefeuille de projets évoqués dans les précédents chapitres, il est nécessaire de rechercher, multiplier les contacts à l'échelle nationale, régionale et internationale; et ces contacts sont facilités par les relations suivies déjà existantes entre la SONEPI et les divers organismes spécialisés dans ce domaine. Une politique active, voire plus hardie permettra de meilleurs résultats.

La possibilité évoquée par le F.D.G. de la SONEPI, lors de ses entretiens avec les responsables du siège de l'ONUDI, pour la tenue de "réunions consultatives périodiques" de dirigeants des **Offices** de promotion des pays en voie de développement pourrait déjà se concevoir comme première étapes dans cette direction, en tant que CTPD.

Enfin, le volet de la promotion en milieu semi-urbain et rural ne doit pas être négligé, mais il est nécessaire de sélectionner, à priori, les facteurs favorables tels que :

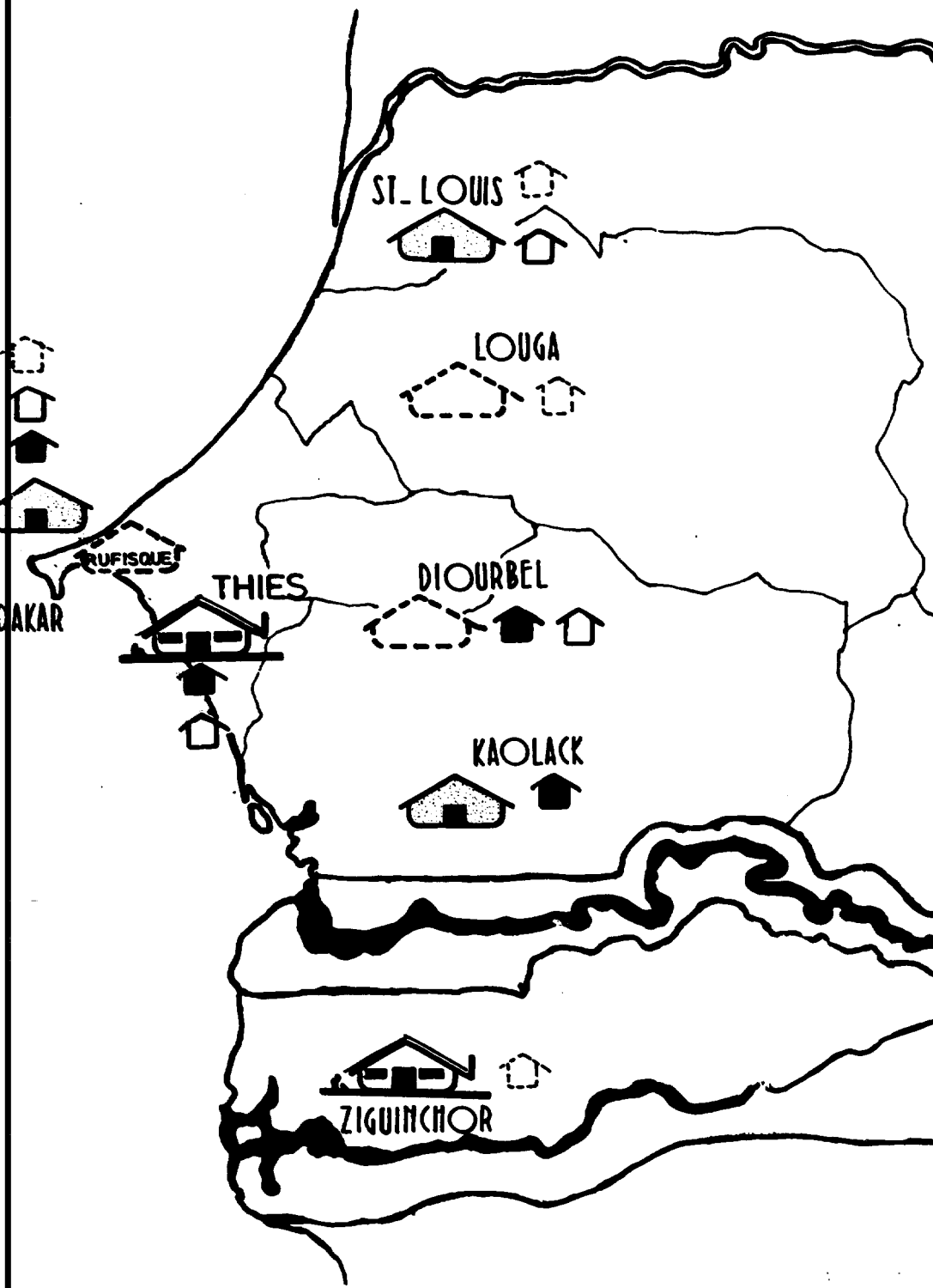
- . la technologie appropriée avec tous ses aspects :
technique simple de fabrication, maintenance aisée,
matières premières disponibles, coût de fabrication raisonnable etc.....
- . La fabrication des prototypes et leur diffusion

VII./ - CONCLUSIONS

Tout en notant le caractère un peu particulier du projet tant sur le déroulement au cours des années que sur l'évolution des objectifs, l'expert estime que les résultats obtenus sont satisfaisants.

Il précise que l'évolution positive de la SONEF et les nouvelles dimensions acquises sont le fait d'une équipe nationale à laquelle il a pu se faire accepter et s'intégrer. Ses actions étant polyvalentes, il a été à la fois conseiller, catalyseur, et exécutant.

L'expert tient à remercier MM. Faly BA et C.T. JAKHO, successivement P.D.G. de la Société et toute l'équipe pour leurs appuis amicaux, leur réceptivité et leur conscience professionnelle qui ont permis à l'expert de mener à bien sa tâche, et d'acquérir accessoirement une expérience enrichissante.



ST. LOUIS

LOUGA

THIES

DIOURBEL

KAOLACK

ZIGUINCHOR

DAKAR

RUFISQUE



DOMAINES INDUSTRIELS EXISTANTS



DOMAINES INDUSTRIELS EN COURS DE REALISATION



DOMAINES INDUSTRIELS EN PROJET



ANTENNES ARTISANALES EXISTANTES



CENTRES SERVICES ARTISANAUX (PROJET IV-FED)



ANTENNES ARTISANALES EN PROJET

TAMBACOUNDA



ANNEXE 2.Portefeuille de ProjetsI. Projets dont la réalisation peut être envisagée :

- . Sicophar (coton hydrophile)
- . Plastaf (tissus enduits)
- . Transformation industrielle du Kinkélibah
- . Eriquèterie de Saint-Louis
- Eriquèterie de Kaolack
- . Hôtel Cali Portudal
- . Réparation des containers (avec Dakar Marine)
- . Vaisselles en céramique (avec CDI-Bruxelles)
- . Serviettes hygiéniques (à partir des déchets de coton)
- . articles en mélamine
- . Cantine métalliques
- . Brouettes
- . Portes et Fenêtres standard isoplane en C.F.
- . Emballages d'oeufs - (à partir des déchets de papier)
- . Montage de moto/électropompes en sous-traitance
- . Noix d'anacarde (CODEMAS)
- . Cartoucherie
- . Saplec. Peintures
- . Jus de fruits de Casamance
- . Concentré de tomate
- . Limonaderie à Dagana
- . Teausserie pour vêtements
- . traitement électrolytique des métaux
- . 2 Boulangeries (N'Dioum et Dieng à Thiès)
- . Salon-Lavoir F.GAYE
- . Blanchisserie à Kaolack
- . Imprimerie GUEYE à Thiès.

II. Projets en milieu rural - technologie appropriée

- . Petites unités d'aliments de bétail et volailles
- . Petites savonneries, méthodes semi-bouillie et à froid
- . Vinaigrerie à partir des fruits locaux
- . Egreneuse à maïs à main
- . **Tri**porteur de 200 kg à pédales
- . **P**etites décortiqueries de riz sur remorques
- . Transport d'eau à partir des fûts de 200 litres à traction animale
- . Décortiqueuse de mil à pédales
- . Petites éoliennes verticales
- . Pompes hydrauliques à pédales

EXERCICE DE REVISION DU PNUD (Extrait)

PROGRAMME 1977-81

ANALYSE DES PROJETS PAR SECTEURS

INDUSTRIE, COMMERCE et TOURISME (pages 25-30)

A. INDUSTRIE

L'importance relative des projets de ce secteur s'est considérablement accrue depuis la rédaction du document de programmation 1977-1981. Cette augmentation des ressources du CII affectées à l'industrie répond, en fait, à la nouvelle politique de développement industriel et de régionalisation décidée, fin 1977, par le Gouvernement.

1. SONE/78/012 - Société Nationale d'Etudes et de Promotion Industrielle (SONEPI)

SONE/78/004 - Assistance au Domaine Industriel de Siguinchor

Le projet d'assistance à la SONEPI a contribué, dans ses phases précédentes, d'une façon importante à la mise en place et au renforcement de cette institution. Ses objectifs initiaux peuvent être considérés comme atteints.

Cependant, dès la fin de 1977, une situation nouvelle s'est créée, caractérisée par la volonté du Gouvernement de fonder sa politique de développement et de régionalisation de l'industrie sur la création de Domaines Industriels dans chacune des régions du Sénégal. Diverses sources d'aide d'assistance bilatérales (la RFA notamment) ont favorablement accueilli cette nouvelle orientation.

Afin d'aider la SONEPI à faire face à ces nouvelles tâches (créer de nouveaux domaines industriels, développer et rentabiliser les domaines existants, mobiliser les assistances bilatérales et maximaliser leurs résultats), l'aide du PNUD et de l'UNUDI a été requise par le Gouvernement ; cette aide pourrait se concrétiser de la manière suivante :

- (i) intégration des projets SEN/75/034 et SEN/75/012 en un seul projet axé sur le développement des Domaines industriels ;
- (ii) déblocage par le FIUDI de 670 000 \$ pour l'acquisition de matériel ;
- (iii) dès obtention des fonds FIUDI, approbation par le FIUD d'une première phase d'assistance supplémentaire de 60 m/h, suivie, après revue appropriée par les parties concernées, d'une seconde phase de 60 m/h également.

* * *

POURSUITE DE L'ASSISTANCE A LA SONEP

DESCRIPTION DU POSTE

EP/SEN/78/012/11-01 (31.3.E)

Désignation du poste : Ingénieur industriel pour l'assistance directe aux petites entreprises de production et de services.

Durée de la mission : Huit mois

Date d'entrée en fonctions : Dès que possible

Lieu d'affectation : Dakar, avec déplacements dans le pays

Attributions : L'expert exercera son activité dans le cadre de la Société Nationale d'Etudes et de Promotion Industrielle (SONEP). Il sera chargé, en étroite liaison avec ses homologues, de l'assistance directe aux petites et moyennes entreprises industrielles et de services, encadrées par la SONEP, notamment de :

1. l'organisation administrative et comptable des entreprises et la formation des chefs d'entreprises pour l'interprétation des résultats.
2. l'organisation de la production : étude des processus de fabrication mise en place de ces processus (bons de travail, gammes, gestion des stocks), et leur contrôle.
3. l'étude et la réalisation de prototypes de nouveaux et la mise en place des fabrications en petites séries de ces nouveaux produits.
4. l'assistance et la formation du chef d'entreprise pour la commercialisation des productions : étude des marchés et des circuits de distribution, réalisation de nouveaux moyens de production (catalogues etc...) en liaison avec le Service d'Assistance à la commercialisation de la SONEP.

2. entreprendre des études de viabilité de projets industriels, petits et moyens, y compris études des prix de revient, études de marchés, besoins d'outillage etc.... et de faciliter le financement des projets ;
3. étudier et organiser l'établissement de domaines industriels pour petites et moyennes industries ;
4. fournir des services de vulgarisation et de formation industrielles pour l'industrie sénégalaise, y compris promotion de l'esprit d'entreprise, assistance et conseils en matière d'organisation et méthodes de travail, contrôle de la qualité, financement, actions collectives, et amélioration de la gestion des entreprises sénégalaises au moyen de cours, cycles d'études, bourses, voyages d'études etc.....

Pour l'aider à exécuter ce programme, le Gouvernement du Sénégal a demandé au Programme des Nations Unies pour le Développement (Fonds spécial) de fournir à la SONIPI, au cours de la période de trois ans 1971-73, une équipe d'experts, des bourses pour former des homologues de l'équipement.

Le projet des Nations Unies SONIPI/70/514, SONIPI s'est terminé le 31 Décembre de l'année 1974 après avoir atteint les objectifs qui lui avaient été assignés.

Toutefois, plusieurs fonctions confiées à la SONIPI ont encore besoin d'une aide extérieure, en particulier :

- i) l'assistance directe apportée aux petites entreprises autochtones, plusieurs des homologues qui avaient été formés dans le cadre du projet SONIPI/70/514, ont été absorbés par les services para-publics et remplacés par de nouveaux agents qui ont besoin d'une formation complémentaire ;
- ii) une assistance technique apportée aux chefs d'entreprises qui, au moment où ils créent une industrie avec la participation financière de la SONIPI, ont besoin de se familiariser avec le matériel qu'ils vont avoir à utiliser.

L'expert devra également établir un rapport final exposant les conclusions de sa mission et ses recommandations au gouvernement quant aux mesures que celui-ci pourrait éventuellement adopter.

Formation et expérience

ce requise

: Ingénieur industriel ayant une connaissance approfondie des problèmes concrets se rapportant à la production dans les petites et moyennes industries ainsi qu'à la formation d'homologues.

Il devra en outre :

- avoir des connaissances approfondies en mécanique
- avoir déjà encadré des petites entreprises et participé à l'exécution et au contrôle de programmes de fabrication
- posséder une solide expérience dans l'organisation pratique de la gestion et du travail technique au sein d'une petite entreprise industrielle.

Connaissance

linguistique :

Français

Renseignements

Complémentaires :

En Janvier 1959, le Gouvernement du Sénégal a établi, en participation avec le secteur privé, la Société Nationale d'études et de promotion industrielle (SONEPI), une société anonyme, d'économie mixte ayant pour objectif principal de promouvoir les petites et moyennes industries sénégalaises.

La SONEPI est chargée notamment de :

1. centraliser et diffuser les informations sur le développement industriel du Sénégal, notamment en obtenant les données statistiques et autres renseignements utiles aux investisseurs potentiels :

Cette formation est particulièrement nécessaire lorsqu'il s'agit de matériel quelque peu élaboré : elle permet de réduire considérablement les charges récurrentes des nouveaux investissements en donnant aux nouveaux chefs d'entreprises la technicité nécessaire pour l'entretien du matériel et pour remédier aux pannes les plus usuelles.

AUCUNE CANDIDATURE REQUISE POUR LE MOMENT



