



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

07916

ORGANISATION DES NATIONS UNIES
PCUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

Distr. LIMITEE
UNIDO/IOD.138
3 janvier 1978
FRANCAIS

R A P P O R T D E M I S S I O N *

sur le projet

Assistance au Développement Industriel
de la Côte d'Ivoire

Abidjan - Côte d'Ivoire

14 - 19 novembre 1977

Louis Sangare

* Le présent document a été reproduit tel quel.

id.70-010

J'ai effectué une mission en Côte d'Ivoire, du 14 au 19 novembre 1977, dont le but était :

- 1) - D'examiner le document de projet décrivant les activités de la troisième phase du projet d'assistance au développement industriel de la Côte d'Ivoire, en vue de l'amender si besoin était, avant la soumission officielle du document aux autorités gouvernementales.
- 2) - D'évaluer les experts de la deuxième phase du projet et de voir quels experts conviendraient pour réaliser les tâches de la troisième phase du projet.

Je voudrais témoigner ici toute ma gratitude au Représentant Résident par intérim, M. Darboux, qui nous a assistés pendant toute la durée de la mission de ses conseils judicieux. Une parfaite collaboration s'est établie entre le Conseiller Hors-Siège de l'ONU, M. Cuendet et moi-même durant toute la période de la mission. Grâce aux suggestions et aux informations fournies par M. Latortue et les experts du projet et aussi grâce aux discussions que nous avons eues avec les responsables ivoiriens, notamment avec le Directeur de Cabinet du Ministre de l'Economie et des Finances et le Directeur Général par intérim de l'OPEI, nous avons pu proposer des orientations précises pour chaque secteur d'activité du projet prévu pour la troisième phase du projet.

Le document de projet préparé par M. Latortue a été adopté intégralement, sans changement. Il tient compte des recommandations faites par la dernière mission d'évaluation ainsi que des préoccupations véritables du Gouvernement.

M. Cuendet et moi-même avons tenu à féliciter M. Latortue pour la clarté du document et pour la bonne conception des diverses actions qui doivent être entreprises pendant la troisième phase du projet afin d'atteindre les objectifs fixés par le document.

LES TROIS OBJECTIFS PRINCIPAUX DU DOCUMENT DE PROJET

Le document de projet a assigné trois objectifs principaux aux activités du projet :

- 1) - Organisation et renforcement d'un secteur industriel proprement ivoirien, grâce à la participation des entreprises ivoiriennes au développement d'un certain nombre de branches industrielles prioritaires : bois, textile et confection, mécanique-auto, construction;
- 2) - Décentralisation industrielle grâce à la mise en place et à l'exécution de programmes industriels régionaux dans onze régions du pays;
- 3) - Recherche des marchés des pays de la Communauté des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) pour les industries ivoiriennes.

Il apparaît donc que les objectifs de la troisième phase du projet sont plus restreints que ceux de la deuxième phase du projet. En effet, les activités du projet ne sont plus principalement axées sur

- 1) - Le développement des gros projets industriels en Côte d'Ivoire, leur promotion est confiée à plusieurs directions du Ministère de l'Economie et des Finances.
- 2) - La promotion des moyennes entreprises, en collaboration avec l'investissement privé étranger. Cette responsabilité relève du BDI, travaillant en collaboration avec la direction de développement industriel du Ministère de l'Economie et des Finances. Cet organisme, bien qu'il ait profité de l'assistance d'un expert de l'ONUDI dans le domaine du perfectionnement des outils de promotion industrielle et des techniques de l'évaluation des projets industriels, est étoffé d'un grand nombre d'experts bilatéraux et de spécialistes ivoiriens et a moins besoin de l'assistance de l'ONUDI que l'OPEI.

En orientant les activités du projet vers le renforcement d'un secteur proprement ivoirien et la décentralisation industrielle, l'assistance de l'ONUDI va assumer des tâches importantes en vue du développement industriel futur du pays et jouer le rôle catalyseur en s'efforçant d'attirer l'intervention des autres aides bilatérales et multilatérales dans ces domaines.

Au cours de cette troisième phase, les experts du projet vont mettre à profit tous les travaux qui avaient été effectués durant la deuxième phase du projet :

- la mise en place de la ligne de crédit de la Banque Mondiale;
- les rapports de travail établis avec les diverses banques qui administrent les fonds de la Banque Mondiale;
- les travaux effectués dans le domaine de la décentralisation industrielle, notamment la conception des onze sites d'accueil industriels dont le financement est assuré par la Banque de Développement de l'Ouest Africain (BCAD)

LES MOYENS INSTITUTIONNELS DU DOCUMENT

Pour atteindre les objectifs ainsi fixés, le document de projet prévoit les moyens institutionnels suivants :

- 1) - Création d'un Bureau d'études industrielles, responsable de la préparation de toutes les études de factibilité et de tous les dossiers bancables afin d'utiliser complètement les lignes de crédit mises à la disposition de la Côte d'Ivoire par la Banque Mondiale, l'USAID, la BCAD, l'Aide bilatérale allemande, la Caisse de coopération française, etc.;
- 2) - Renforcement des actions de suivi de 40 entreprises promues dans le secteur du bois, de la mécanique auto, du textile et de la confection, et des matériaux de construction. Il importe d'envisager la mise en place d'un service de suivi des entreprises ivoiriennes qui établirait des programmes rigoureux d'assistance aux entreprises et des méthodes de suivi standardisées pour tous les secteurs industriels dont le projet assure l'organisation et le développement;
- 3) - Coopération avec l'OPEI dans la conception et la planification de son programme d'action régionale et de création de sites d'accueil (domaines industriels régionaux).

La mise en place d'un organisme autonome d'administration des domaines industriels devrait être soigneusement étudiée. Etant donné l'ampleur du programme des domaines industriels, il est évident que l'OPEI ne pourrait pas se charger de l'administration directe de ces domaines. Une telle proposition s'inspire de l'exemple du programme de domaine industriel du Kenya qui a organisé une administration autonome des domaines industriels.

- 4) - Renforcement des actions d'évaluation des projets industriels du Bureau de développement industriel, BDI. L'expert qui sera assigné pour effectuer ces tâches devrait surtout s'atteler à la formation des homologues ivoiriens dans les techniques d'évaluation des projets.

- 5) - Etude des marchés régionaux et sous-régionaux de l'Afrique de l'Ouest dans le double but de resserrer les échanges inter-industriels entre les entreprises ivoiriennes d'une part et d'autre part entre l'économie ivoirienne et celles des pays de l'Afrique de l'Ouest. A ce stade du développement industriel de la Côte d'Ivoire, il est important d'identifier les projets industriels qui viendraient renforcer la structure industrielle du pays, soit que ces projets fournissent des inputs aux industries déjà existantes, soit que ces projets utilisent des produits intermédiaires, produits par certaines entreprises industrielles de la place.

Dans le domaine de la coopération sous-régionale, la Côte d'Ivoire se propose d'étudier des projets industriels qui pourraient renforcer ses relations d'échanges industriels avec les pays voisins.

L'EXAMEN DES TACHES DE LA TROISIEME PHASE DU PROJET

M. Cuendet et moi-même avons proposé à M. Latortue, chef de projet, d'avoir des séances de travail avec chacun des experts sectoriels dans le but d'examiner leur stratégie de développement de la branche considérée, leur programme de travail qui doit être axé sur l'organisation et le développement de la branche, et enfin leur méthode d'assistance aux entreprises de la branche. Cette discussion doit permettre au chef de projet de préparer en collaboration avec les experts des notes techniques décrivant de façon détaillée les actions futures à entreprendre dans le domaine des secteurs prioritaires. Durant quatre jours consécutifs, nous avons eu de longues séances de travail avec l'expert de la confection, M. Gerstl, l'expert du bois, Y. Paye, l'expert de la mécanique-auto, M. Olivier et l'expert des études industrielles, M. Dupuy.

Secteur textile-confection

La mission a constaté l'absence d'une stratégie du développement du secteur textile et confection et l'insuffisance de la programmation des activités du projet dans ce secteur. L'expert n'a fait montre d'aucune idée précise des perspectives de développement du secteur confection. Les résultats obtenus auprès d'un nombre limité d'ateliers de confection est insignifiant à cause du manque de méthodologie d'intervention au sein de ces entreprises. Il ne pouvait y avoir, par ailleurs, de résultats concrets auprès des petits tailleurs de quartier car il est difficile de transformer ces artisans traditionnels en industriels modernes, si l'on n'adopte pas des méthodes appropriées d'assistance. Or, l'expert n'a mis au point aucun critère de sélection des entrepreneurs dans le domaine confection et il n'a pas appliqué des méthodes d'intervention fondées sur un diagnostic précis des problèmes de ces entreprises.

Nous avons demandé à l'expert, avant d'entreprendre une action quelconque d'assistance au secteur textile, d'élaborer en collaboration avec le chef de projet, d'abord une stratégie du développement de la branche considérée et ensuite de mettre en place un programme d'intervention indiquant les objectifs à atteindre durant le projet, la méthodologie d'assistance aux entreprises. Il est nécessaire de déterminer les critères de sélection des tailleurs susceptibles d'être assistés et d'être regroupés pour exécuter les travaux de sous-traitance locale, de mettre l'accent dans ce programme sur la recherche des marchés de sous-traitance et l'assistance à la préparation des dossiers de prêt incluant des locaux et des équipements.

En accord avec le chef de projet et le conseiller hors siège, nous avons proposé l'extension du contrat de l'expert pour une période de six mois à la fin de laquelle le travail de l'expert sera réévalué et une décision finale sera prise en ce qui concerne l'extension de ses services jusqu'à la fin du projet.

. Secteur bois

L'expert du bois a indiqué que de 1974 à 1976, les nouvelles créations d'entreprises dans le secteur bois ont augmenté de 308 à 472 unités, soit une progression de 60% durant cette période. Il a estimé que l'objectif de ces secteurs ne devrait pas être d'accroître le nombre de nouvelles unités de transformation de bois mais plutôt de consolider les entreprises existantes. Les créations d'entreprises devraient se faire seulement dans les activités nouvelles telles que :

- mise en place de séchoir à bois,
- fabrication d'assiettes en bois, bols, saladiers,
- tournage industriel pour les meubles;
- fabrication et traitement des poteaux électriques.

La mission a jugé rationnelles les orientations à long terme du secteur bois. Elle a aussi estimé que les méthodes d'assistance employées par l'expert bois devraient être appliquées aux autres secteurs :

- méthode de sélection des entreprises à assister (les mieux outillées),
- méthode de regroupement des entreprises pour obtenir des contrats de sous-traitance locale;
- méthode d'intervention au sein des entreprises.

Nous avons souligné à M. Paye qu'étant donné la situation des entreprises du secteur bois, leur consolidation impliquait nécessairement l'augmentation de leur chiffre d'affaires, donc l'extension de leur production et par la suite de leur capacité de production, (projet d'extension). La recherche de marché, notamment de sous-traitance locale, couplée avec l'assistance pour obtenir le financement des extensions (préparation des dossiers de prêt) devrait permettre à ces entreprises d'atteindre une échelle de production industrielle.

M. Paye a été félicité pour la qualité exceptionnelle de son travail et son contrat devrait être prolongé durant la troisième phase du projet.

. Secteur mécanique-auto

L'expert mécanique-auto a souligné que l'objectif du secteur garage est de créer dans les cinq années à venir 100 garages. L'objectif de 1977 était d'installer 30 garages. A ce stade, l'expert a assisté dix garages à obtenir un terrain adéquat pour y installer des équipements modernes et appropriés, acquis grâce aux prêts accordés par le Crédit de Côte d'Ivoire dans le cadre de la ligne de crédit de la Banque Mondiale.

L'expert a indiqué que le marché ivoirien de réparation et d'entretien des véhicules était loin d'être saturé. Il a précisé que 40 000 véhicules sont vendus en moyenne sur le marché ivoirien chaque année, qu'il fallait de trois à quatre semaines pour obtenir un rendez-vous dans un garage.

La mission a approuvé les méthodes de travail appliquées par l'expert dans ce secteur. Elle a cependant indiqué que l'expert devrait élaborer une stratégie de développement du secteur garage et un programme d'intervention plus détaillé. Le renouvellement du contrat de l'expert a été proposé par la mission en accord avec le chef de projet et le conseiller hors-siège.

. Secteur études industrielles

Sur le plan des études industrielles, nous avons apprécié l'approche originale de l'expert d'études industrielles dans le domaine de la préparation des études de faisabilité :

- contacts avec les vendeurs de machines pour recueillir des informations technologiques sur les équipements industriels, leur capacité de production, leur processus de production etc;

- contacts avec les firmes qui utilisent des équipements similaires dans un pays se trouvant au même niveau de développement que la Côte d'Ivoire afin de rassembler les données techniques permettant de présenter des études de factibilité plus réalistes;
- consultations restreintes entre un nombre sélectionné de constructeurs de machines pour l'acquisition des équipements industriels, lorsqu'il s'agit d'une industrie de moyenne importance et lorsqu'il s'agit de grands projets, organisation d'appels d'offres.

Nous avons cependant souligné à l'expert que la liste de produits industriels sur lesquels il a préparé des études de factibilité contenait des projets insignifiants pour l'économie ivoirienne tels que le projet de reliure, le projet d'imprimerie, de broyage de gravier et de gravillons, etc.. Nous lui avons dit qu'il y a nécessité d'utiliser des critères de sélection des projets de telle façon que les projets choisis soient considérés comme prioritaires : par exemple, critère de relation intersectorielle, critère d'emploi etc.

Finalement, il a été suggéré que l'assistance au nouveau bureau d'études industrielles ait surtout pour but de former les ivoiriens aux techniques d'évaluation des projets et de préparation des dossiers de prêts.

L'expert a demandé un congé de trois mois pour des raisons personnelles. Il a été suggéré que, compte-tenu de l'importance de tâches du futur bureau d'études industrielles, un expert soit recruté immédiatement pour occuper le poste laissé vacant par l'expert d'études industrielles. Le contrat de l'expert arrivé à terme ne sera pas renouvelé.

Secteur développement industriel régional

Sur le plan des activités régionales, nous avons pu constater l'excellent travail effectué par l'expert de développement industriel régional. La stratégie du développement régional qu'il a mise au point vise à créer des pôles principaux et secondaires d'activités industrielles à l'intérieur du pays par l'exploitation rationnelle de tous les potentiels et ressources régionaux.

En ce qui concerne l'élaboration d'un programme de développement industriel régional, l'expert préconise dans chacune des régions concernées la méthode suivante :

- préparation d'un catalogue des activités industrielles régionales;
- identification de grands projets industriels régionaux basés soit sur les ressources naturelles de la région, soit sur la détermination des activités connexes aux grands projets régionaux ou bien nécessaires au pôle de développement créé;
- identification des ressources financières technologiques et de main-d'oeuvre requises au développement régional;
- assistance à la préparation des dossiers de demande d'aide financière.

Nous avons constaté avec plaisir que les industries identifiées pour la région d'Abengourou et d'Odienné, où seront créés les deux premiers domaines industriels, comportaient un grand nombre de projets agro-industriels. Le démarrage de ces projets agro-industriels permettra d'accroître le revenu de ces régions dans le long terme et d'augmenter la production agricole faisant l'objet de transformation industrielle.

De même, nous avons approuvé la conception de site d'accueil industriel telle que mise au point par l'expert : l'aménagement progressif du terrain alloué au domaine industriel au fur et à mesure que les entreprises sont implantées. Les infrastructures communes du site d'accueil ainsi que les services d'encadrement technique ne devront être mis à la disposition du site que lorsque les entreprises qui se créent sur le site rentabilisent de tels investissements et dépenses.

La mission se réjouit de l'obtention des fonds d'investissements accordés par la BCAD pour le démarrage des onze sites d'accueil industriels en Côte d'Ivoire. Le contrat de M. Popin ne sera cependant pas renouvelé malgré les résultats très positifs obtenus par lui à cause de l'opposition du Directeur de l'OPEI. Les responsables ivoiriens reprochent à l'expert d'avoir le contact difficile.

Les discussions avec les divers experts devraient permettre au chef de projet de préparer des descriptions de postes des experts pendant la troisième phase du projet. La mission a insisté sur le fait qu'aucune action isolée ne soit entreprise dans les divers secteurs prioritaires et que des stratégies sectorielles et des programmes d'intervention sectoriels soient soigneusement préparés et mis en exécution.

La mission a estimé que M. Aubouy avait effectué un travail de qualité pendant la phase précédente du projet. Cependant, elle a endossé la décision des responsables gouvernementaux de ne plus renouveler son contrat. La raison avancée est que l'attitude de M. Aubouy ne convient plus aux nouvelles orientations du projet. Il est notamment reproché à M. Aubouy de consacrer tous ses efforts à la promotion de gros projets industriels contrôlés par les investisseurs étrangers.

DIVERS

Bureau Ivoirien de Normalisation

Le Représentant Résident par intérim a profité de notre présence et de celle du conseiller hors-siège à Abidjan pour examiner deux autres projets de l'ONUDI. Il voulait envoyer un télégramme à l'ONUDI pour l'en informer mais nous lui avons précisé qu'un fonctionnaire du Siège en mission était toujours habilité à traiter des questions de l'ONUDI lorsque cela était requis.

Grâce à l'expert de normalisation qui est attaché au projet de développement industriel, un document de projet avait été mis au point qui a trait à l'assistance au Bureau Ivoirien de Normalisation.

Ce document de projet, d'un montant de 500,000 \$, préparé en collaboration avec le bureau du PNUD à Abidjan, a été soumis à l'approbation du Ministère de l'Economie au cours de l'audience donnée par le Directeur de Cabinet.

Le Centre régional de promotion des entreprises africaines des pays membres du Conseil de l'Entente

Une rencontre a été organisée entre le Représentant Résident du PNUD par intérim, M. Darboux, le conseiller hors-siège de l'ONUDI, M. Cuendet, le chef de projet, M. Latortue et moi-même pour discuter avec M. P. Kaya Secrétaire Administratif du Conseil de l'Entente, des problèmes relatifs à l'établissement d'un Centre régional de promotion des entreprises africaines des pays membres du Conseil de l'Entente.

Les diverses parties sont convenues pour approuver un projet préparatoire dont l'objectif sera

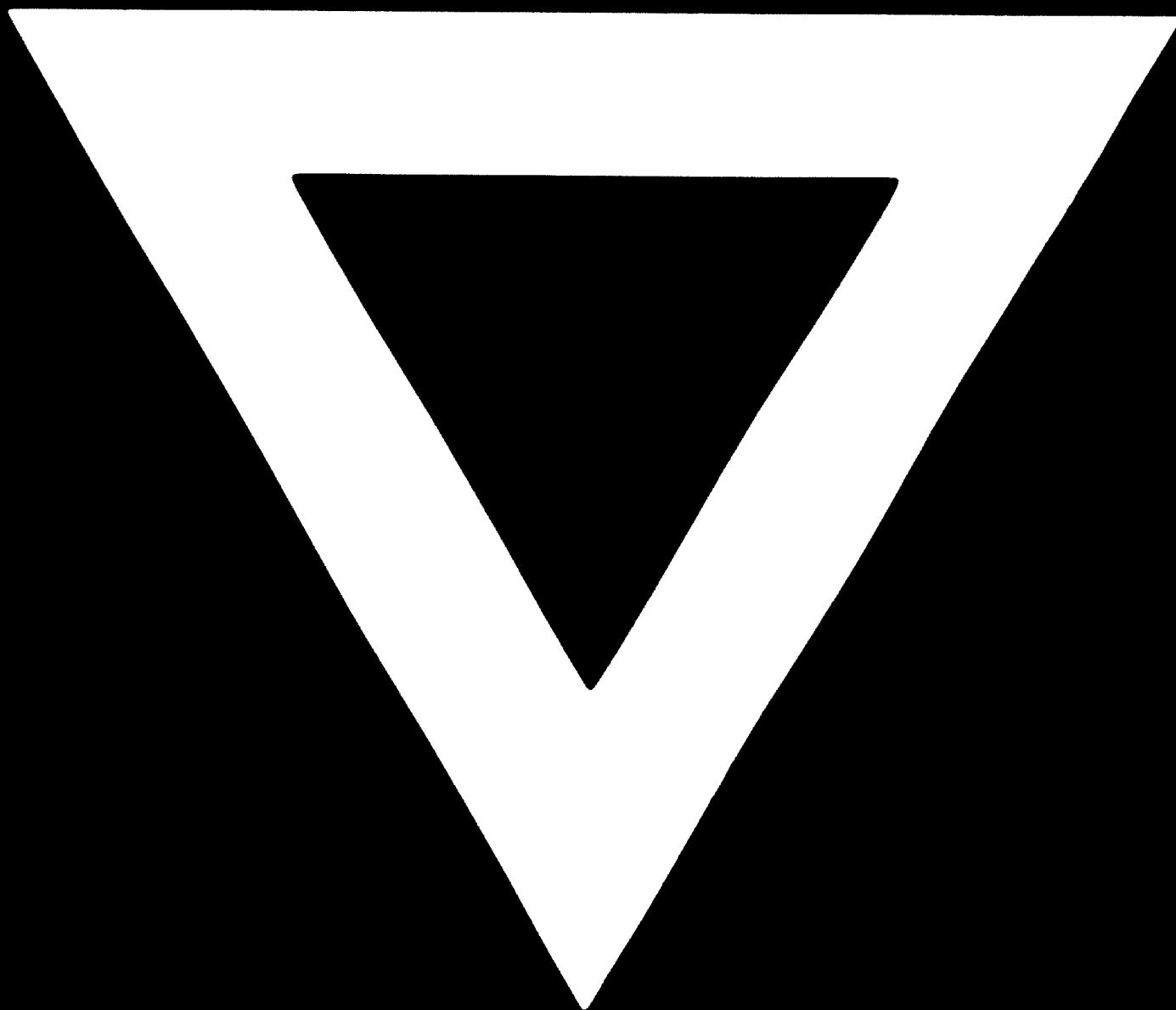
- 1) - de définir la conception d'un Centre régional de promotion des entreprises africaines des pays membres du Conseil de l'Entente
- 2) - et de préparer le document de projet relatif à l'assistance que le PNUD et l'ONUDI apporteront au Conseil de l'Entente dans le cadre du projet RAF/76/023.

Un expert, économiste industriel ayant une grande expérience dans la promotion des entreprises africaines et dans la formation des cadres des entreprises sera recruté pour une période de douze mois pour effectuer les tâches de l'assistance préparatoire.

Le total des dépenses de cette assistance préparatoire est évalué à 55,000 \$ dont 48 244 \$ seront financés dans le cadre du partage des coûts et 19 760 \$ par les fonds propres de l'ONUDI.

Un document de projet a été préparé, discuté avec M. Brown, un expert bilatéral américain de l'entente et soumis à M. Kaya pour approbation.

C-102



80.02.18