



**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.

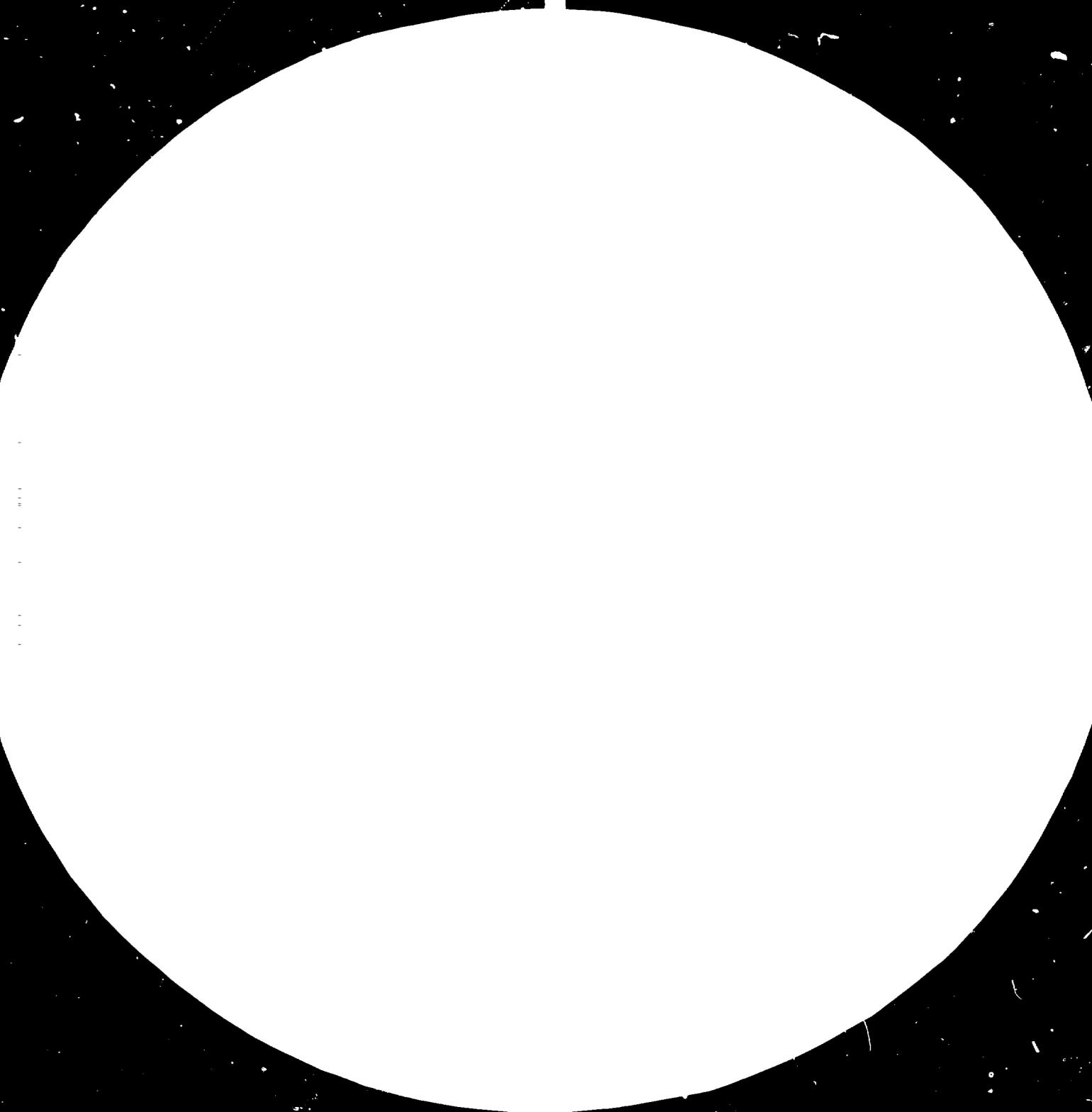
## FAIR USE POLICY

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)





Resolution Test Chart

Resolution Test Chart

Resolution Test Chart

11232

ORGANISATION DES NATIONS UNIES  
POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

Distr. LIMITEE  
UNIDO/IO.492  
17 février 1982  
FRANCAIS

SEMINAIRE SUR LA CREATION D'ENTREPRISES INDUSTRIELLES, *Lomé, Togo,*  
*août 1981.*

organisé conjointement par

l'Agence de coopération culturelle et technique

et

l'ONUDI

(Lomé, Togo, 3-28 août 1981)

Rapport de mission\*

par

Togoun Servais Acogny  
Administrateur en développement industriel  
Section de la création et de la gestion d'usines  
Division des opérations industrielles

\* Le présent document n'a pas fait l'objet d'une révision rédactionnelle.

V.82-22101

TABLE DES MATIERES

	<u>PAGE</u>
- CREATION D'ENTREPRISE INDUSTRIELLE	2
- LA CREATION D'ENTREPRISES INDUSTRIELLES REFLEXIONS ET NOTE DE SYNTHESE	6
- LA GESTION DU PERSONNEL DANS LES ENTREPRISES DU SECTEUR PRIVE	11
- ETUDE D'UN CAS DE GESTION BUDGETAIRE PREVISIONS DE TRESORERIE BILAN ET COMPTE D'EXPLOITATION PREVISIONNELS TABLEAUX VIERGES	16
- UN EXEMPLE D'ENTREPRISE INDUSTRIELLE REUSSIE ET EN PLEINE EXPANSION COMPANIE SENEGALAISE DES PHOSPHATES DE TAIBA	20
- UN EXEMPLE D'INTERVENTION DE L'ONU EN FAVEUR D'UNE ENTREPRISE INDUSTRIELLE : LE PYRETHERE DU RWANDA	35
- BREF APERCU DE CERTAINES ACTIVITES D'ASSISTANCE TECHNIQUE DE L'ONU DANS LE DOMAINE DE LA CREATION ET DE LA GESTION D'USINES	45
- LA FORMATION PERMANENTE EN GESTION D'ENTREPRISE : METHODES ET MOYENS	
- LES ETABLISSEMENTS E. GAROSCIO A DAKAR	51
- COOPERATION ENTRE SECTEUR PUBLIC ET SECTEUR PRIVE EN VUE DE LA GESTION D'ENTREPRISES INDUSTRIELLES LE CAS DE HAITI	54

CREATION D'ENTREPRISE INDUSTRIELLE

I Introduction

J'ai été désigné pour représenter l'ONUDI au séminaire organisé conjointement à Lomé (Togo) du 3 au 28 août 1981, par l'Agence de Coopération Culturelle et Technique (ACCT) et l'ONUDI.

La quatrième semaine du séminaire a été réservée à l'ONUDI et le thème à développer était : les problèmes de gestion de l'entreprise industrielle récente (Lundi 24 août au vendredi 28 août 1981).

Je me suis donc rendu à Lomé, et, conformément aux recommandations de l'ACCT (Ecole Internationale de Bordeaux), j'ai habité le même hôtel (HOTEL du BENIN) que les participants et le coordinateur de l'ensemble du séminaire, Monsieur Delalande, professeur à l'Ecole Internationale de Bordeaux.

Pour me permettre de faire la liaison entre le thème que j'ai à développer et ceux des semaines précédentes, j'ai été autorisé par Monsieur Delalande à assister à une matinée de travail avec mon prédécesseur, Monsieur Bernard Pourrere, Directeur Général d'une entreprise de Bâtiment, chargé de cours à l'I.U.T. de Bordeaux, et qui avait animé, la semaine précédant la mienne, le séminaire sur le thème du financement de l'entreprise industrielle à créer. Ainsi, me fut-il possible de comprendre la méthodologie à utiliser.

II Le déroulement du séminaire sur le thème des problèmes de gestion de l'entreprise industrielle récente

Mon rôle, comme celui de mes prédécesseurs a été d'animer le séminaire. Il s'agit d'exposer les grandes lignes du sujet, puis d'instaurer le débat entre les séminaristes et moi-même. Il convient de préciser que Monsieur Delalande était présent et intervenait assez régulièrement pour apporter des précisions, et donner des informations sur son expérience personnelle.

A - Lundi 24 août 1981

De 8h30 à 12h00 : Relations mutuelles entre les fonctions de gestion dans l'entreprise récente.

J'ai d'abord donné la définition de quelques fonctions de la gestion :

- Gestion du Personnel.
- Gestion financière.
- Gestion administrative.
- Gestion des stocks.
- Gestion de l'information, etc...

J'ai insisté sur la nécessité qu'il y ait une communication effective et permanente entre ces différentes fonctions de gestion au sein d'une même entreprise. C'est surtout grâce à la gestion administrative et la gestion de l'information que peuvent s'établir des relations mutuelles entre ces différentes fonctions.

On trouvera en annexe une synthèse des différents points que j'ai eu à développer.

B - Mardi 25 août 1981

Présentation d'expérience de réussite ou de disparition d'entreprises industrielles peu après leur création (et dans divers pays).

Je me suis évertué à tirer mes exemples des cas où l'ONUDI et les organisations internationales avaient fourni leur assistance : l'usine du pyrèthre au Rwanda, les séminaires de gestion à la SNIM, en Mauritanie, la SONACO, à Nouakchott (Mauritanie), la cimenterie du Niger, etc...

On trouvera également en annexe, la synthèse de mon exposé

C - Mercredi 26 août 1981

Principales solutions aux problèmes de gestion de l'entreprise naissante

On trouvera aussi en annexe la synthèse des idées que j'aurais développé pour ce troisième et dernier sujet que j'avais à traiter.

Malheureusement à partir de ce jour là j'ai été hospitalisé dans une clinique de Lomé.

Je n'ai donc pas pu participer à mon grand regret, à la fin du séminaire.

III Conclusion

Les participants du séminaire, sont, dans l'ensemble d'une très bonne formation et ont assumé, à différents niveaux des fonctions importantes dans leurs pays respectifs. J'ai noté plus particulièrement les nombreuses et brillantes interventions des représentants du Cameroun, du Zaïre, du Sénégal et de la République Populaire du Congo. Beaucoup d'entre eux sont venus m'exprimer leur satisfaction pour un document que j'avais préparé et fait distribuer "L'ENTREPRISE" que j'ai tiré d'un rapport de l'ONUDI élaboré par le CEFAGI (V. 8i-26898).

Que Monsieur Delalande, Coordinateur du séminaire, trouve ici l'expression de ma vive et amicale gratitude pour le concours qu'il m'a prêté, et pour sa marque de sympathie notamment par la visite qu'il m'a rendue à la clinique en compagnie de quelques séminaristes.

Bien que j'avais confié à la dactylographe de l'ACCT la synthèse de mes deux premiers exposés, je souhaiterais que de nombreux exemplaires du présent rapport (une trentaine) puissent être envoyés à l'Ecole Internationale de Bordeaux qui pourrait les diffuser auprès des séminaristes si elle le juge nécessaire.

Vienne, le 5 octobre 1981

Togoun Servais Acogny  
Administrateur en développement industriel

ANNEXES

- REFLEXIONS ET NOTE DE SYNTHESE.
- LA GESTION DU PERSONNEL DANS LES ENTREPRISES DU SECTEUR PRIVE.
- ETUDE D'UN CAS DE GESTION BUDGETAIRE. PREVISIONS DE TRESORERIE.  
BILAN ET COMPTE D'EXPLOITATION PREVISIONNELS.
- UN EXEMPLE D'ENTREPRISE INDUSTRIELLE REUSSIE ET EN PLEINE EXPANSION:  
COMPAGNIE SENEGALAISE DES PHOSPHATES DE TAIBA.
- UN EXEMPLE D'INTERVENTION DE L'ONUDI EN FAVEUR D'UNE ENTREPRISE  
INDUSTRIELLE : LE FYRETHRE DU RWANDA.
- BREF APERCU DE CERTAINES ACTIVITES D'ASSISTANCE TECHNIQUE DE L'ONUDI  
DANS LE DOMAINE DE LA CREATION ET DE LA GESTION D'USINES.
- LA FORMATION PERMANENTE EN GESTION D'ENTREPRISES : METHODES ET  
MOYENS.
- COOPERATION ENTRE SECTEUR PUBLIC ET SECTEUR PRIVE EN VUE DE LA  
GESTION D'ENTREPRISES INDUSTRIELLES - LE CAS DE HAITI.

LA CREATION D'ENTREPRISES INDUSTRIELLES

REFLEXIONS ET NOTE DE SYNTHESE

Le problème de la création et de la gestion d'entreprises, n'est qu'un maillon de l'économie mondiale. Les grandes mutations de celle-ci, notamment depuis la crise du pétrole (1973) nous incitent à nous arrêter un moment pour étudier le phénomène de fond autour des thèmes suivants :

- Les défis technologiques et industriels

Les progrès extraordinaires de l'informatique qui sont à la base de l'essor de nouvelles branches d'activité : électronique, bureaucratie, robotique, télématique, etc. bouleversent les conditions de l'activité industrielle sur tous les plans : production, gestion, commercialisation, emploi, formation.

De nouveaux pays accèdent régulièrement au niveau industriel, et, grâce à des conditions spécifiques, notamment à des bas salaires, font aux pays industriels une très vive concurrence qui entraîne le transfert, dans ces pays, d'activités autrefois réservées aux pays développés et notamment européens.

- Les défis de l'énergie et des matières premières

La montée considérable des prix du pétrole entraîne, pour les économies européennes, un accroissement très important de leur endettement et un déséquilibre des balances des paiements et menace le pouvoir d'achat. La dépendance presque aussi grande de l'Europe à l'égard des matières premières constitue également un grave sujet de préoccupation.

- Le défi démographique

La population mondiale s'accroît rapidement, mais à des rythmes très variés, les taux étant beaucoup plus élevés dans les pays pauvres que dans les pays riches. La position de l'Europe est sur ce point assez mauvaise, les marchés européens et donc l'activité des entreprises en sont affectés.

- Une nouvelle carte économique du monde

Les trois phénomènes précédents aboutissent à une nouvelle répartition des activités économiques mondiales caractérisés par :

- (a) l'ampleur spectaculaire de la croissance japonaise;
- (b) la "montée en puissance" presque aussi importante des pays de l'OPEP;
- (c) la percée de nouveaux pays industriels;
- (d) une croissance plus modérée de l'Europe de l'Ouest et de l'Amérique, l'Europe de l'Ouest réunie dépassant désormais les Etats-Unis d'Amérique;
- (e) la stagnation sinon le recul de l'Afrique.

En définitive, au plan macro-économique, le phénomène de fond semble résider dans une concurrence exacerbée

- (a) entre pays industrialisés;
- (b) avec les pays à économie d'Etat;
- (c) avec les pays détenteurs de pétrole et de matières premières;
- (d) avec les nouveaux pays industrialisés.

Cette évolution entraîne des conséquences sur l'activité des PME européennes et des pays en développement, singulièrement celles d'Afrique.

Nous allons examiner de plus près ces conséquences et nous les illustrerons par des exemples qui nous permettront de dégager un certain nombre d'enseignements pour les entreprises industrielles, tant en ce qui concerne leur création que leur gestion.

Toutes les PME sont concernées directement, qu'elles relèvent de l'industrie, du commerce ou de l'artisanat.

- (a) Pour les PMI, le défi technologique s'impose comme pour les grandes entreprises, elles doivent rattraper le retard pris par certains concurrents et tous les pays ont des programmes d'informatisation et d'automatisation de la production et de la gestion.

Mais les performances des nouvelles machines vont exiger un élargissement des marchés et des financements nécessairement onéreux, ce qui risque de poser des problèmes douloureux de restructuration de nombreuses professions.

De toute façon, le recours à la recherche, à l'innovation et à la diversification sera indispensable.

Des formations adaptées seront nécessaires, le volume et la nature de l'emploi varieront très sensiblement.

- (b) Pour les PME du commerce et de la distribution, l'évolution et l'environnement, c'est-à-dire l'évolution démographique, celle du niveau de vie et la nature des législations sera également prédominante. On assistera très vraisemblablement à :
- une évolution quantitative et qualitative des ventes;
  - une remise en cause de la répartition des diverses formes de commerce;
  - la modernisation de tous les types de distribution;
  - la montée d'un "pouvoir consommateur";
  - un accroissement de la part de l'emploi dans le secteur tertiaire.

- (c) Pour le secteur de l'artisanat et des métiers, il faut d'abord que les remarques faites pour les deux autres secteurs lui soient également applicables.

Toutefois, trois sujets spécifiques paraissent devoir être pris en considération. Il s'agit :

- de la capacité de réponse et d'adaptation des entreprises aux novations technologiques en raison surtout de leur taille;
- des conséquences d'une concurrence exacerbée sur cette catégorie d'entreprises;
- de l'évolution des marchés qui remet en cause la place de certaines petites unités de production.

Pour l'ensemble des PME, s'il faut être conscient de la gravité des problèmes actuels, il faut également souligner que :

- le rôle des PME est et demeurera très important dans tous les pays;
- cette catégorie d'entreprises est un facteur d'équilibre économique et social, et notamment de promotion des hommes.

Ce sont toutes ces raisons qui donnent au séminaire de Lomé sur la création et la gestion d'entreprises industrielles un relief particulier.

Les animateurs qui m'ont précédé ont dû souligner différents aspects de la création d'entreprises. Mon rôle sera de souligner celui de la gestion des entreprises industrielles. Mon propos est de rassembler une série d'informations susceptibles d'éclairer les participants sur les problèmes de la gestion, tels qu'ils ont été envisagés par le plan élaboré par l'Agence de Coopération Culturelle et Technique que j'ai essayé de suivre au cours de mes deux exposés. Je voudrais fixer davantage ici les lignes de force selon lesquelles pourraient être envisagées les solutions aux différents problèmes de gestion. M'adressant à des responsables nationaux, à des chefs d'entreprises industrielles, il n'est pas nécessaire que je m'appesantisse sur des théories qui figurent dans tous les livres ou revues techniques. J'ai cru, au contraire, nécessaire de

rassembler des documents épars dont la lecture pourrait les éclairer sur telle ou telle méthode de gestion, sur tel ou tel principe classique dont la remise en cause est nécessaire pour adapter nos décisions aux réalités mouvantes de l'économie mondiale d'aujourd'hui.

Mes exemples sont tirés des expériences de l'ONUDI dans différents pays. Ils n'ont d'autre but que de fournir une documentation dont l'utilisation est laissée à la discrétion de chacun de nous.

LA GESTION DU PERSONNEL DANS LES ENTREPRISES DU SECTEUR PRIVE (1)

L'économie moderne suscite de multiples liaisons de concertation, de coopération, d'aide, de contrôle, entre les administrations publiques et les entreprises privées industrielles et commerciales. Il est donc nécessaire de connaître les méthodes mises en oeuvre par les entreprises privées, en particulier leurs méthodes de gestion du personnel.

Comprise au sens large du terme la gestion du personnel couvre non seulement ce qui concerne l'affectation des hommes au travail, mais tout ce qui prépare, précède ou prolonge cette affectation. D'où la nécessité de la connaissance du potentiel humain d'une région, des techniques de recrutement, d'intégration, de formation, d'organisation humaine du travail, de rémunération qui participent à la gestion du personnel.

Comprise au sens étroit du terme, la gestion du personnel peut être limitée aux seules affectations et au contrôle de leur efficacité par le tableau de bord. C'est cette acception étroite que nous retiendrons ici en nous limitant à un grand thème:

Insertion de la gestion du personnel dans la gestion de l'entreprise

On agit en fonction du futur, et plus les fonctions à pourvoir sont de rang élevé, plus la marge de précision doit être importante.

1. Démarche de la gestion intégrée

La gestion intégrée de l'entreprise consiste à construire méthodiquement son avenir, compte tenu de son environnement et des moyens dont elle dispose.

---

(1) Inspiré de l'Annuaire international de la Fonction Publique  
1973-1974

A. Choix des options fondamentales

- Tenir compte de l'environnement actuel et potentiel : marchés, incitations ou limitations de l'Etat;
- potentiel présent de l'entreprise : clientèle, possibilités financières, potentiel humain, acquis technique, équipement et matières;
- de la conception des dirigeants en ce qui concerne leur propre rôle et la doctrine qui les anime.

Ces options s'expriment en quelques mots généralement associés :  
par exemple :

- expansion par diversification;
- rentabilité des capitaux investis;
- part croissante du marché;
- intégration verticale, etc.

B. Expression des objectifs prévisionnels

Les options fondamentales expriment les buts très globaux et généralement non quantifiés. L'objectif à atteindre est défini par quatre paramètres : quantité, qualité, coût, délais.

C. Systèmes et politiques spécialisées

- politique commerciale;
- politique financière;
- politique du personnel, etc.

D. Programmes d'action et budgets

- Programmer, c'est répartir les objectifs dans un calendrier, selon la durée propre à chacun et la période de leur enclenchement.
- Budgeter, c'est affecter un budget prévisionnel à chaque centre de coût.

E. Contrôle et ajustements

Contrôler, c'est confronter périodiquement, à dates prévues :

- les objectifs qualitatifs aux résultats qualitatifs;
- les objectifs quantitatifs aux résultats quantitatifs;
- les dépenses prévues aux dépenses effectives;
- les recettes prévues aux recettes effectives.

2. Caractères spécifiques de la gestion du personnel

Dans le schéma de la gestion prévisionnelle intégrée, les salaires sont considérés à deux titres :

- dans l'étude du potentiel pour le choix des options fondamentales;
- dans l'étude des systèmes et des moyens pour atteindre les objectifs.

Le personnel est un moyen parmi d'autres tels que machines, méthodes, finances. Mais la gestion présente des caractéristiques spécifiques.

A. Réglementation - Contrat individuel, code du travail, conventions collectives, etc.

B. Potentiel présent :

S'acquérir un personnel intéressé et intégré à l'entreprise  
Le fixer par l'intéressement.

C. Attitudes et aspirations

Si l'homme pour l'entreprise, est un moyen, c'est un moyen doué de conscience, habilité d'aspiration, susceptible de réactions :

- consommateur, c'est de lui que dépend le succès des objectifs;
- salarié de l'entreprise, il réagit à toutes ses décisions techniques ou financières.

D. Finalité des entreprises

L'entreprise ne doit-elle pas aussi considérer les salariés autrement que comme les moyens de réaliser des objectifs économiques ?

Elle est, dans notre civilisation, le champ des relations les plus denses entre les hommes, des affrontements entre les doctrines, de tensions les plus importantes. C'est aussi le lieu où l'on apprend l'épanouissement harmonieux de ceux qu'elle rassemble comme partie intégrante de sa mission. Ce sont là des fins spécifiques de la gestion.

3. Conséquences et conditions psychologiques de la gestion prévisionnelle intégrée

Construire l'avenir au lieu de le subir n'est pas seulement un meilleur moyen de conduire une entreprise; c'est surtout le moyen de modifier les conditions psychologiques de la vie professionnelle.

A. Conséquences

Diriger les objectifs, c'est proposer à chacun un but par rapport auquel il pourra se situer. Echanges de vue périodiques qui permettent de s'assurer si l'entreprise marche bien ou mal et de s'y intégrer plus ou moins.

B. Conditions

Les objectifs doivent résulter d'une réelle concertation entre ceux qui les réalisent et l'échelon supérieur. Un objectif imposé n'est pas un objectif. Il doit au contraire résulter d'une négociation entre les donneurs d'ordres et les exécutants.

XXXXX  
XXX  
X

Intégrée à la gestion globale de l'Entreprise, la gestion prévisionnelle du personnel procède à deux demandes successives :

- la première, quantitative et collective, confronte les besoins et les possibilités, recherche les solutions possibles. Elle compte les hommes, comme d'autres les mètres carrés;
- la seconde, qualitative et individuelle, prévoit et prépare les affectations; elle dit qui fera quoi, qui doit être préparé à quoi, elle programme les mouvements internes.

ETUDE D'UN CAS DE GESTION BUDGETAIRE

PREVISIONS DE TRESORERIE

BILAN ET COMPTE D'EXPLOITATION PREVISIONNELS (1)

TABLEAUX VIERGES

---

(1) Inspiré du livre "La Gestion Rationnelle de l'Entreprise" - Tome 2  
Collection dirigée par Pierre LAUZEL - Entreprise Moderne d'Edition



COMPTE D'EXPLOITATION PREVISIONNEL

Stock début exercice		Stock fin exercice	
Achats		Ventes	
Charges			
Intérêts avance associés			
Amortissements			
Profit d'exploitation	_____		_____
	=====		=====

COMPTE DE PERTES ET PROFITS PREVISIONNEL

Impôt sur les bénéfices		Profit d'exploitation	
Bénéfice de l'exercice	_____	Plus-value cession im.	_____
	=====		=====

BILAN PREVISIONNEL

Immobilisations		Capital et reserve	
Portefeuille-titres		Dettes à l.t.	
Stocks		Dettes à m. q.	
Créance		Dettes à m. t.	
Disponibilités		Bénéfice de l'exercice	
	<hr/>		<hr/>
	<hr/> <hr/>		<hr/> <hr/>

UN EXEMPLE D'ENTREPRISE INDUSTRIELLE REUSSIE ET EN PLEINE EXPANSION

COMPAGNIE SENEGALAISE DES PHOSPHATES DE TAIBA

D'APRES LES RENSEIGNEMENTS FOURNIS PAR LA DIRECTION

TAIBA 1898 - 1975

- 1898 - Découverte des indices phosphatés (très pauvres) de la Pointe Sarène, près de MBOUR.
- Fin 1935 - Le Service Géologique de DAKAR fait faire quatre puits et une tranchée de recherches à PALLO, près de MONT-ROLLAND.
- 1944-1945 - Découverte de beaux indices de phosphate de chaux de K. Yakham NDIAYE.  
Découverte du phosphate de chaux le LAM - LAM.
- 1945-1949 - Recherche méthodique par le Service Géologique de DAKAR des indices de phosphate de chaux du Sénégal occidental de LOUGA à KAOLACK.  
Le Bureau Minier couvre le plateau de THIES, en dehors des permis PECHINEY, d'un réseau de sondages mécaniques à très grandes mailles.
- 1950-1952 - Le Bureau Minier commence l'étude du quartier de NDOMOR DIOP et crée en 1952 avec quatre sociétés privées, la SOCIETE D'ETUDES ET DE RECHERCHES MINIERES DU SENEGAL (SERMIS).
- 1955-1956 - La SERMIS réalise une exploitation pilote, qui confirme la possibilité d'obtenir industriellement un concentré marchand à très haut titre (82% de phosphate tricalcique sur sec).  
Les actionnaires de la SERMIS décident la mise en exploitation du gisement de TAIBA et la création en avril 1957 de la COMPAGNIE SENEGALAISE DES PHOSPHATES DE TAIBA.

- 1957-1959 - Equipement du gisement pour une capacité annuelle de production de 600 000 tonnes de concentré marchand.
- Mai 1960 - Production des premiers milliers de tonnes de concentré marchand.
- 10 août 1960 Départ de DAKAR à destination du JAPON du premier navire de phosphate de TAIBA.
- 1964-1965 - Première extension portant à un million de tonnes la capacité annuelle de production grâce à un investissement supplémentaire de 2 milliards CFA.  
Reconnaissance systématique à grandes mailles (1.000 m et pour partie 500 m) de l'ensemble des réserves de concentré marchand.
- 1968-1970 - Remplacement de l'exploitation partiellement sous l'eau avec prétraitement sur ponton flottant par exploitation à sec avec transport du phosphate brut en camions gros porteurs jusqu'à une station fixe d'épierreage.  
Mise en service d'une roue-pelle pour l'enlèvement de la partie supérieure des morts terrains.  
La capacité moyenne des investissements supplémentaires a coûté plus de 3 milliards CFA.
- 1972-1974 - Mise en place d'investissements portant en moyenne la capacité de production à 1.650.000 tonnes, pour plus de 1.5 milliards CFA.
- 1974 - Grâce à un prix très fortement accru par rapport à celui qui était pratiquement resté le même en francs CFA de 1961 à 1972 et qui n'avait commencé à croître que très timidement à partir de 1973, la Compagnie de TAIBA passe, par sa valeur ajoutée, au premier rang des entreprises sénégalaises et se trouve en mesure de distribuer un dividende à ses actionnaires, pour la première fois depuis l'origine, 17 ans plus tôt.

L'ensemble des immobilisations se monte, fin 1974, à plus de 14 milliards CFA.

Janvier 1975 Le SENEGAL rachète aux actionnaires non sénégalais le nombre d'actions voulu pour porter à 50% sa part dans le capital de la COMPAGNIE SENEGALAISE DES PHOSPHATES DE TAIBA.

## I Historique

Après des prospections qui avaient débuté en 1948 et dont les résultats avaient été suffisamment encourageants dans la zone Nord de THIES et notamment dans la région de TAIBA, la Société d'Etudes et de Recherches Minières du Sénégal a été créée en 1952.

Cette Société d'Etudes permet :

1. de prospecter systématiquement le domaine minier dans la région située entre la mer, TIVAOUANE, PIRE et MEKHE;
2. d'étudier les échantillons en laboratoire pour déterminer leur teneur et trouver les méthodes d'enrichissement;
3. de construire une usine pilote et d'y procéder à une série d'essais semi-industriels ayant pour but de vérifier et de compléter les résultats du Laboratoire.

Les résultats positifs de ces différentes activités ont abouti à la création en 1957 de la COMPAGNIE SENEGALAISE DES PHOSPHATES DE TAIBA, qui a pris la suite de la SERMIS.

La COMPAGNIE DE TAIBA est une Société anonyme au capital de 5.070.185 Frs CFA, dont le siège est à DAKAR.

La République du Sénégal en est actuellement le plus important actionnaire avec une participation de 50%, les autres actionnaires étant par ordre d'importance décroissante :

- BUREAU DE RECHERCHES GEOLOGIQUES ET MINIERES	15.57%
- INTERNATIONALE MINERALE ET CHEMICAL CORP.	11.08%
- COFIMER	7.47%
- PIERREFITTE AUBY - GPCIA	4.78%
- CAISSE CENTRALE DE COOPERATION ECONOMIQUE	4.53%
- COMPAGNIE INDUSTRIELLE ET MINIERES (RHONE PROGIL)	2.94%
- AUXOM	1.94%
- COMIPHOS	1.34%
- OMNIUM DE PARTICIPATION FINANCIERE ET INDUSTRIELLE (B.P.P.B.)	0.35%

## II Le gisement

TAIBA appartient à la catégorie des gisements sédimentaires de phosphate de calcium.

Le dépôt s'est effectué vers le milieu du premier tiers de l'ère tertiaire (Lutécien) en milieu marin peu profond, dans un bassin d'orientation générale SSO-NNE.

L'horizon phosphaté a une épaisseur qui peut atteindre 15 mètres. Il repose sur une assise d'argile très régulière et il comprend schématiquement deux couches différentes :

- une couche inférieure très hétérogène et relativement pauvre, caractérisée par la présence de nombreux blocs de silex parfois volumineux, et
- une couche supérieure moins importante, mais homogène et plus riche.

Le toit du gisement est constitué par une couche irrégulière d'argile bariolée, parfois surmontée d'un niveau complexe encore phosphaté mais profondément altéré et généralement très impur. Enfin, l'essentiel du recouvrement est constitué par des sables d'origine éolienne, dont l'épaisseur varie de 15 à 40 mètres dans la partie connue du dépôt.

## III. Extraction du phosphate brut

Le phosphate brut est extrait à ciel ouvert par passes de 25 mètres de largeur et d'une longueur qui varie selon la forme du gisement.

Pour chaque passe, la première opération consiste à enlever le recouvrement sableux et à le déposer dans la partie déjà exploitée. Elle s'effectue au moyen de deux roues-pelles pour la partie supérieure de ce recouvrement et d'une dragline Bucyrus 1250 B pour la partie inférieure voisine du minerai.

La capacité de découverte est voisine de 20 millions de m<sup>3</sup> par an, soit le volume d'un cône d'une hauteur de 200 mètres pratiquement égale au double de l'altitude du Phare des Mamelles au dessus de la mer et d'une base de diamètre égal au triple de cette hauteur.

La passe ayant été découverte jusqu'au minerai, celui-ci est extrait par une autre dragline, de type Bucyrus 650 B et déposé dans 8 camions de chantier de 100 tonnes de charge utile qui le transportent sur une distance de quelques kilomètres jusqu'à une station de désagrégation et d'épierreage.

Dans cette station le minerai est débarassé des gros éléments stériles (silex) et transformé en pulpe (mélange d'eau et de minerai de faible granulométrie); cette pulpe est ensuite pompée jusqu'à l'usine d'enrichissement, sur une distance d'environ 2 kilomètres.

#### IV Enrichissement du minerai et évacuation du phosphate marchand

Le phosphate brut de TAIBA, même épierré, ne peut être utilisé tel quel parce qu'il est trop pauvre et parce qu'il renferme une forte proportion d'impuretés nuisibles. Mais la part utile qu'il contient est constituée de grains d'un phosphate de chaux d'excellente qualité qu'il est possible de séparer par un traitement approprié.

Les installations d'enrichissement (ou concentration) du minerai et d'évacuation du phosphate marchand comprennent essentiellement :

1. un atelier de classification granulométrique (préparation);
2. un atelier de concentration par le procédé de flottation;
3. un stockage à ciel ouvert de concentré humide et un atelier de séchage;
4. un stockage fermé de concentré séché, une station de chargement en wagons, un embranchement particulier de 19 kms, un parc de 100 wagons trémies et, au port de DAKAR, un stockage fermé de phosphate marchand et un portique de chargement à bord des navires.

A. Atelier de préparation

Cet atelier a pour objet de rendre le phosphate brut apte à être enrichi par flottation dans les conditions les meilleures.

Pour cela il faut :

- le débarrasser très soigneusement des particules argileuses qu'il renferme en abondance;
- éliminer les particules trop fines pour être enrichissables d'une manière satisfaisante, c'est-à-dire les particules d'une dimension inférieure à 3 centième de millimètres et,
- inversement, réduire par broyage les particules trop grosses pour être flottées, c'est-à-dire les particules plus grosses que 8 dixièmes de millimètre.

Cet atelier comprend donc des cribles tant fixes que vibrants, des broyeurs, des appareils de classification très fine par centrifugation appelés hydrocyclones et, comme tout ce traitement est fait dans l'eau, de nombreuses pompes, des cuves de stockage et un système complexe de récupération de l'eau.

Il utilise au total une puissance électrique de 3.600 kw et il peut journellement traiter 15.000 tonnes de phosphate brut épierré (tonnage de matière sèche) et produire 6.000 tonnes de phosphate préparé et prêt à être flotté; ce phosphate préparé étant divisé en deux fractions à peu près égales, l'une supérieure et l'autre inférieure à 3 dixièmes de millimètre.

B. Atelier de flottation

Le phosphate préparé est formé de grains le plus souvent distincts de phosphate de chaux et de quartz (silice) avec des quantités généralement faibles d'oxyde de fer et de phosphate d'alumine.

La flottation a pour but de séparer le plus parfaitement possible les grains de phosphate de chaux des autres constituants, qui en forment la gangue. Elle y parvient grâce au fait que certains réactifs hydrofuges, des acides gras, se fixent sélectivement sur les grains de phosphate et non sur les grains de quartz.

Il s'uffit alors d'insuffler de l'air en fines bulles dans une pulpe formée d'eau, de grains de quartz tels quels et de grains de phosphate enrobés d'acide gras pour que ces derniers s'accrochent aux bulles d'air et soient entraînés à la surface tandis que le sable qui forme la gangue reste au fond. En soutirant la gangue d'une part et en écumant en surface la mousse de phosphate d'autre part on réalise la séparation recherchée.

La gangue sableuse est rejetée tandis que le phosphate concentré est essoré sur les filtres à vide, pesé en continu et envoyé à l'air libre au stock de produit humide par des convoyeurs à bande.

L'atelier de flottation utilise au total une puissance électrique de 2.100 kw, il peut journellement traiter 6.500 t de phosphate préparé et produire 5.200 t de concentré marchand (matière sèche).

Ce concentré marchand a une teneur en phosphate tricalcique 82% qui n'est dépassée au monde que par certaines productions russes (péninsule de kola, au-delà du cercle arctique) et océaniques (îles de Nauru, Océan et Christmas).

C'est une matière première de tout premier choix pour la production de l'acide phosphorique, qui constitue un intermédiaire obligé pour la fabrication des engrais concentrés, dont l'emploi se développe rapidement. (Voir en dernière page l'analyse, les caractéristiques et conditions d'utilisation du phosphate de TAIBA).

#### C. Stockage du concentré humide et séchage

Le concentré essoré à sa sortie de l'atelier de flottation contient de plus de 20% d'eau; il faut l'en débarrasser avant de l'expédier.

A cette fin, il est d'abord disposé à l'air libre en tas de grandes dimensions au moyen de convoyeurs à bande suivis d'une mise en place au bulldozer. Environ 30% de l'humidité contenue s'élimine naturellement surtout par percolation. Le stockage se faisant à l'air libre, la capacité de stockage est pratiquement illimité.

Le concentré, repris par bulldozer et convoyeurs à bande, est séché dans deux fours rotatifs d'une capacité totale voisine de 250 tonnes/heure de concentré séché (à 0.5% d'humidité).

D. Stockage du concentré séché et évacuation

A la sortie des fours de séchage, le phosphate marchand peut selon les circonstances :

- soit être chargé en wagons ou en camions lourds par l'intermédiaire de silos suspendus d'une capacité totale de 1.200 tonnes;
- soit être stocké dans un accumulateur tampon d'une capacité de 10.000 tonnes, qui est clos.

L'évacuation sur DAKAR se fait principalement par voie ferrée, la mine étant raccordée en gare de TIVAOUANE au réseau de la Régie des Chemins de Fer du Sénégal par un embranchement particulier de 19 kms; l'évacuation ferroviaire est faite par trains complets, comportant normalement 28 wagons-trémies-autodéchargeurs de 60 tonnes de charge totale et de 47 tonnes de charge utile; ces wagons appartiennent à la Compagnie de TAIBA et forment un parc de 100 unités.

La capacité de la voie ferrée étant inférieure aux possibilités d'exportation, le surplus est évacué par des camions lourds appartenant à des transporteurs privés.

Au port de DAKAR, le phosphate est :

- soit mis en stock au moyen d'un système de convoyeurs à bande dans un accumulateur clos d'une capacité de 95.000 tonnes, d'où il est repris par simple gravité pour être embarqué au moyen de convoyeurs analogues aux précédents;
- soit chargé directement à bord des navires au moyen de convoyeurs et d'un portique de chargement d'une capacité de 1.200 tonnes/heure.

Le chargement le plus important a atteint 31.470 tonnes. (LOTUS du 6 novembre 1973).

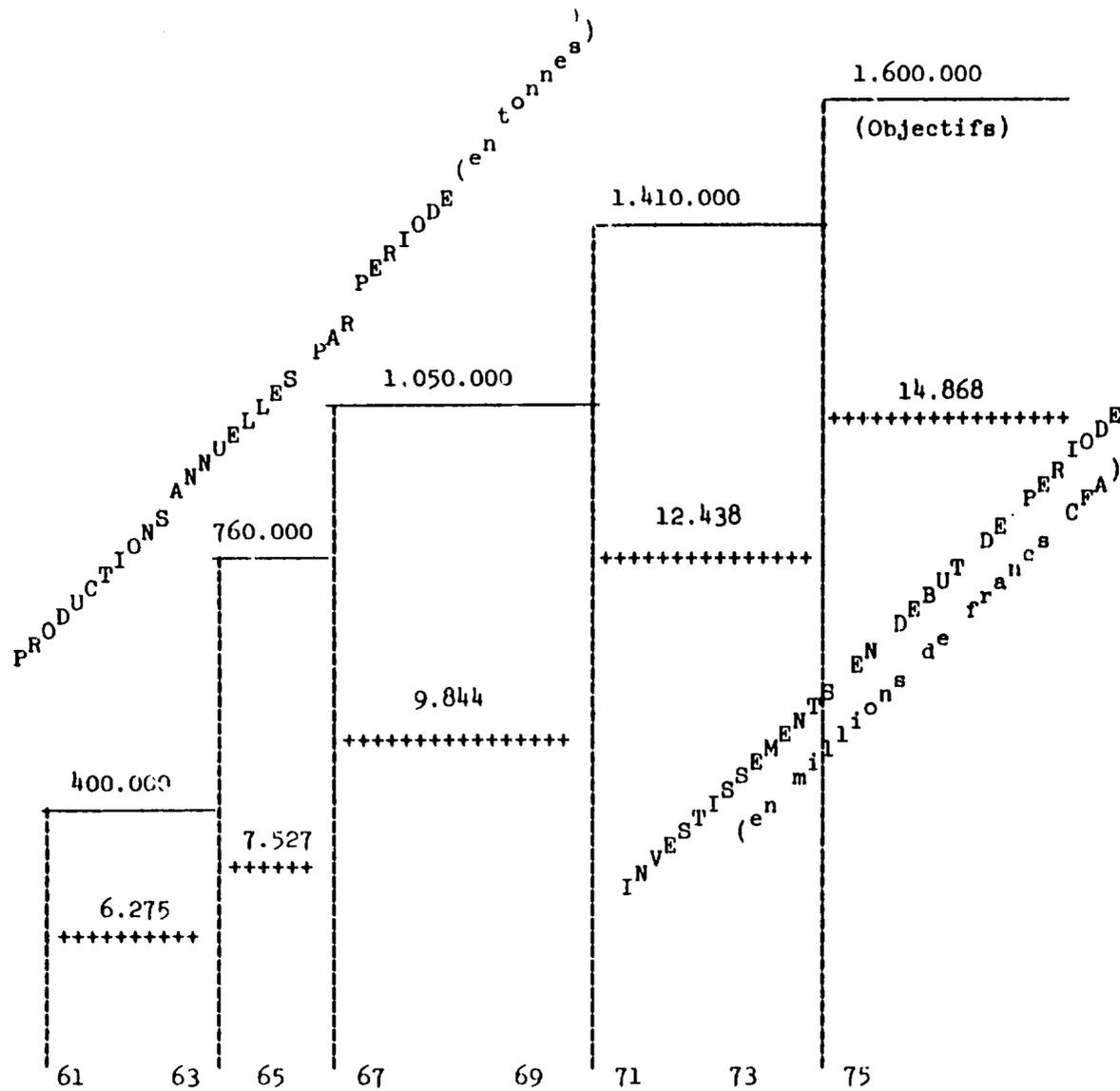
Echelle des PRODUCTIONS

1.500.000 t. -

1.000.000 t. -

500.000 t. -

ANNEE



Echelle des INVESTISSEMENTS

- 15 Milliards de francs CFA

- 10 Milliards

- 5 Milliards

V. Point de vue économique

1. Investissements et production

Le développement de la production de TAIBA peut se résumer dans les quelques chiffres suivants :

- 400.000 tonnes en 1961
- 650.000 tonnes en 1964
- 1.100.000 tonnes en 1968
- 1.400.000 tonnes en moyenne de 1971 à 1973
- 1.470.000 tonnes en 1974
- 1.550.000 de capacité de production à partir de 1975.

Cette évolution a été permise par le développement des investissements dont les montants se résument comme suit en millions de francs CFA :

PERIODE	Avant 1960	1961 à 1963	1964 à 1965	1966 à 1970	1971 à 1975
par période	6.275	1.252	2.317	1.763	3.261
cumulé	6.275	7.727	9.844	11.607	15.868

Le graphique ci-contre illustre la relation entre investissements et productions.

2. Conjoncture et ventes jusqu'en 1974

Pour les exportations, qui sont passées de 340.000 tonnes en 1961, à 1.075.000 tonnes en 1966, à 808.000 tonnes en 1967, à 1.173.000 tonnes en 1971, à 1.537.000 tonnes en 1973 et à 1.574.000 tonnes en 1974, la comparaison de leur évolution avec celles des exportateurs de phosphate de très haut titre (17% et plus) autres que l'U.R.S.S. peut se résumer dans le tableau suivant :

PERIODE	Moyenne annuelles exportations + 78% en 1.000 t		Rapport TAIBA/ autres
	TAIBA	Autres que TAIBA et URSS	
1961-1964	463	3.320	14%
1965-1970	924	5.645	16%
1971-1973	1.385	6.304	22%

Entre la première et la seconde période les exportations annuelles moyennes des pays autres que le Sénégal et l'U.R.S.S. ont augmenté de 70% tandis que celles de TAIBA ont doublé.

Et entre la seconde et la troisième période celles de TAIBA ont encore augmenté de 50% tandis que les autres n'ont augmenté que d'un peu plus de 10%.

Simultanément, les livraisons intérieures au Sénégal, à un prix d'ailleurs préférentiel pour les besoins internes, se sont développées rapidement, passant de 7.500 tonnes en 1967, à 46.000 tonnes en 1970, 73.800 tonnes en 1973 et 76.700 tonnes en 1974; la SIES, dont TAIBA est actionnaire, étant le principal utilisateur sénégalais.

Les principaux pays destinataires du phosphate de TAIBA au cours des cinq dernières années ont été les suivants par ordre d'importance décroissante : FRANCE, GRANDE-BRETAGNE, JAPON, HOLLANDE, ALLEMAGNE FEDERALE, GRECE, UNION SUD AFRICAINE, SENEGAL, ITALIE, ces neuf pays représentant 94% du total des livraisons.

Mais il a fallu vaincre bien des difficultés, dont certaines ont failli à une époque s'avérer insurmontables, pour conquérir la place qui est actuellement celle de TAIBA sur le marché mondial.

En particulier, le suréquipement des mines américaines entre 1964 et 1966, au moment même de la première extension de la capacité de TAIBA, a entraîné une forte surproduction, l'accumulation de stocks considérables et une baisse profonde des prix en valeur réelle.

Le prix du phosphate de TAIBA au départ de DAKAR a stagné de 3.130 F. CFA la tonne en 1961 à 3.200 F. CFA en 1972 avec des extrêmes en moyennes annuelles de 2.930 et 3.330.

Ces prix peu rémunérateurs ont provoqué à leur tour une quasi stagnation de la capacité mondiale de production tandis que la croissance des besoins est passée de 6% l'an à 10% à partir de 1972 sous l'effet notamment de l'importance des achats russes de céréales américaines.

Les délais d'équipement de nouvelles capacités de production étant très longs, cette demande accrue n'a pu être satisfaite en 1972 et 1973 qu'en ramenant pratiquement les stocks de produits marchands à leur maximum technique.

L'année 1974 a vu apparaître la pénurie, d'où une hausse de prix très importante.

### 3. Conjoncture et ventes après 1974

L'année 1974 a été l'année faste des productions de phosphates pour TAIBA, le prix de vente à l'exportation a pratiquement sextuplé en 6 mois (le prix de vente du phosphate destiné aux engrais locaux restant au niveau antérieur actualisé pour ne pas gêner l'agriculture sénégalaise).

Les ventes de 1974 avoisient 1.650.000 tonnes.

L'année 1975 a été dominée par deux éléments majeurs :

- d'une part, elle a été la première année de fonctionnement de l'association Etat - investissements étrangers;
- d'autre part, elle a enregistré les bouleversements du marché du phosphate, aussi importants qu'en 1974, mais malheureusement dans un sens inverse.

Alors qu'au début de l'année, il était communément admis que la demande de phosphate resterait soutenue pendant encore deux ans, la convergence de facteurs défavorables a entraîné une détérioration très rapide du marché : réduction de l'emploi des engrais phosphatés dans les pays de grande consommation, conséquence à la fois de mauvaises conditions climatiques et des directives gouvernementales visant à réduire l'importation de matières premières, prise de conscience d'une situation de surstockage, baisse des revenus des agriculteurs, etc.

L'accumulation de ces facteurs négatifs a abouti à réduire la demande de phosphate brut et les producteurs du continent africain qui pratiquaient des prix supérieurs aux prix américains, ont été les plus touchés; certains ont vu leurs ventes se réduire d'une année sur l'autre jusqu'à 60%, la réduction moyenne dépassant 30% pour l'ensemble de la profession.

TAIBA a réussi à se maintenir à un niveau relativement satisfaisant, la réduction de ses ventes n'atteignant que 18%. Mais cette moyenne annuelle recouvre en réalité, comme pour tous les autres producteurs, deux périodes différentes : un premier semestre avec un rythme convenable pour les enlèvements, et un deuxième semestre nettement moins favorables, aussi bien en prix qu'en tonnage; mais celui-ci préfigurait 1976, car le marché apparaît toujours comme très déprimé, aucun signe de reprise n'étant encore perceptible.

#### VI. Point de vue social

Au 1er janvier 1976 l'effectif total employé au Sénégal par la Compagnie de TAIBA s'élevait à 1.196 personnes dont 204 agents d'encaissement et 992 ouvriers et employés.

A cette date, le personnel expatrié représentait moins de 6% de l'effectif total.

L'effort de sénégalisation accompli dans le passé et qui se poursuivra à l'avenir peut être résumé par les quelques chiffres suivants :

- de 1961 à 1966, période de démarrage et de première expansion, l'effectif total a doublé, passant de 413 à 823 agents tandis que le pourcentage d'expatriés tombait de 30 à 17%. De 1967 à 1970 l'effectif total est resté partiquement constant (829 et 988 agents) tandis que le pourcentage d'expatriés a continué à décroître (de 17 à 13%). En 1976 enfin, pour un effectif total de 1.200 agents, le pourcentage d'expatriés est passé à 5.5%, les objectifs étant de le réduire à 4.5% en 1977 et, au terme du plan arrêté par Monsieur le Premier Ministre, à moins de 3% en 1980.

C'est dire l'ampleur de l'effort de recrutement, de formation et de perfectionnement qui a été et qui continuera à être accompli, par la Compagnie de TAIBA.

UN EXEMPLE D'INTERVENTION DE L'ONUUDI EN FAVEUR D'UNE ENTREPRISE INDUSTRIELLE :  
LE PYRETHRE DU RWANDA

L'ONUUDI ET LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL DU TIERS-MONDE 1/

I. Introduction

Le récent semi-échec de l'ONUUDI III à New Delhi, les remous provoqués par les difficultés du dialogue Nord-Sud, la crise de l'énergie, l'inflation sont autant de problèmes qui sèment de l'inquiétude dans l'esprit des jeunes Etats du Tiers-Monde, confrontés à la fois à leur instabilité politique et à un monde industrialisé, lui-même en plein désarroi. Dans ces conditions, n'est-on pas en droit de douter de l'ONUUDI, l'une des dernières agences venues sur la scène de l'aide au développement, et paradoxalement peu connue, aussi bien des pays riches que des pays pauvres ?

L'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUUDI) vient à peine de s'installer sur les bords du DANUBE, au Centre International de Vienne (Septembre 1980); elle fonctionne cependant sous cette appellation, depuis le 1er janvier 1967, d'abord à New York, ensuite en Autriche, et compte à son actif quelques belles réalisations. Pour la faire mieux connaître, nous nous proposons d'étudier ci-après, quelques-uns des projets dont elle a été le maître d'oeuvre et nous essaierons de voir dans quelle mesure, cette jeune Organisation pourrait contribuer au développement rapide de ce qu'on est convenu d'appeler, le TIERS-MONDE.

II. Création et but de l'ONUUDI

Le 20 décembre 1965, l'Assemblée générale des Nations Unies a décidé la création de l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUUDI) afin de promouvoir le développement industriel et d'aider à accélérer l'industrialisation des pays en développement, tout

---

1/ Nous avons pu effectuer la présente étude grâce aux contacts personnels que nous avons eus, dès 1967, avec les autorités rwandaises, et pour avoir été responsable de l'administration des programmes de la République Rwandaise de 1967 à 1976 au siège de l'ONUUDI à Vienne.

particulièrement dans le domaine de la fabrication. Créée en tant qu'organe de l'Assemblée générale, l'ONUDI doit fonctionner comme organisation autonome dans le cadre des Nations-Unies. Une de ses tâches essentielles sera la coordination des activités des institutions spécialisées dans le domaine de l'industrialisation. L'organe principal de l'ONUDI est le Conseil du développement industriel, composé de 45 membres élus par l'Assemblée. Les responsabilités du Secrétariat permanent de l'Organisation, ayant à sa tête un directeur exécutif, portent sur les domaines administratif et de la recherche.

L'ONUDI a pour but de provoquer et d'accélérer l'industrialisation des pays en voie de développement, notamment dans le domaine des industries manufacturières. L'Assemblée générale, dans sa résolution 2152 (XXI) du 17 novembre 1966, et le Conseil du développement industriel, dans sa résolution 1 (I), ont défini les buts et objectifs de l'Organisation, qui impliquent notamment les activités suivantes :

1. Assistance pour la réalisation d'enquêtes sur les possibilités de développement industriel, pour l'élaboration de plans et de programmes de développement industriel et pour l'exécution d'études de préinvestissement et d'études de viabilité;
2. Conseil à divers stades de l'exécution et de la continuation de projets industriels;
3. Assistance pour l'utilisation efficace de la capacité industrielle existante et nouvelle, notamment pour la solution des problèmes techniques et technologiques, l'amélioration et le contrôle de la qualité, de la gestion et du rendement;
4. Assistance pour la mise au point et le perfectionnement des méthodes de commercialisation et de distribution et pour le développement des industries orientées vers l'exportation;
5. Assistance pour la formation de techniciens et de personnel d'autres catégories, notamment pour l'organisation de journées d'études sur la gestion industrielle et pour la formation dans l'entreprise.

6. Assistance pour la diffusion de renseignements sur les innovations techniques, pour le développement des régimes de brevets et de propriété industrielle et pour l'adaptation des techniques existantes aux besoins des pays en voie de développement;
7. Assistance en vue de promouvoir les investissements intérieurs et d'obtenir les ressources extérieures nécessaires au financement de projets industriels spécifiques;
8. Assistance pour créer ou renforcer des institutions chargées de s'occuper de divers aspects du développement industriel, notamment la planification et la programmation, l'élaboration de méthodes, la formation et la gestion, la recherche appliquée, la normalisation et le contrôle de la qualité, la commercialisation, les services de la petite industrie, la promotion des investissements et la création d'établissements pilotes;
9. Exécution d'études et de programmes de recherche orientés vers l'action, en vue de faciliter et de soutenir les activités énumérées ci-dessus.

### III L'aide de l'ONUDI en faveur du Tiers-Monde

On serait tenté d'illustrer chacun des objectifs cité ci-dessus, pour montrer comment l'ONUDI essaie de les atteindre. Une telle méthode nous paraît fastidieuse, et nous préférons partir d'un exemple vécu, pour conduire nos lecteurs par des labyrinthes moins compliqués, à découvrir l'importance de cette jeune Organisation au sein de la famille des Nations Unies. Nous nous porterons donc, par la pensée, vers un petit pays de l'Afrique Centrale, la République Rwandaise, située au bord du lac KIVU et encadrée par l'Ouganda au Nord, le Burundi au Sud, la Tanzanie à l'Est, et le Zaïre à l'Ouest. Sa population d'environ 5.500.000 habitants vit sur ses mille collines et tire ses ressources de l'agriculture.

Dès 1967, le Rwanda fut membre du Conseil de Développement Industriel et découvrit très tôt l'aide que l'ONUDI pourrait lui fournir dans le cadre de son industrialisation. Parmi les projets qu'il a soumis au Secrétariat de l'Organisation, on peut noter :

- création d'une usine pilote pour l'extraction du pyrèthre;
- extraction du gaz méthane du lac KIVU (Cap Rubona);
- plan d'établissement d'une petite fonderie;
- assistance à la promotion industrielle;
- étude sur la création d'une usine de transformation du wolfram en ferro-tungstène;
- vulgarisation de techniques de fabrication;
- exploitation de la tourbe;
- entretien systématique des installations électrogaz;
- usine de quinquina;
- conservation du piment pili-pili, etc.

Nous allons examiner plus en détail le projet de création d'une usine pilote d'extraction de pyrèthre, qui aboutira, plus tard, à la création d'une raffinerie.

Il convient de rappeler que c'est dès 1967 que le projet concerné a retenu toute l'attention de l'ONUDI. Compte tenu du manque d'expérience de la jeune Organisation, il a fallu beaucoup de temps pour mettre au point le document de projet. Un chef de projet, ingénieur chimiste, a été nommé dès le départ. C'est à lui que reviendra le soin de rédiger ledit document de projet, en relation avec les autorités gouvernementales de KIGALI, capitale du Rwanda, le siège du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) à New York, et le secrétariat de l'ONUDI à Vienne. C'est également à ce chef de projet que reviendra le mérite de préciser les spécificités des matériels d'équipement, de rédiger le cahier de charges pour les appels d'offres internationaux, d'élaborer le plan du génie civil pour les infrastructures, de négocier avec le Marché Commun

Européen et le Gouvernement belge pour obtenir leur participation au financement de l'usine, d'entrer en relation avec les firmes spécialisées pour acheter les brevets de fabrication du pyrèthre. Ajouter à cela des problèmes politiques, et l'on aura une idée plus juste de la complexité des domaines où l'ONUDI est appelée à opérer en faveur du jeune Etat Rwandais.

L'usine d'extraction de pyrèthre brut fut achevée et fonctionna durant quelques années. La mévente du produit poussa les responsables rwandais à envisager la construction d'une raffinerie en vue d'obtenir un produit fini qui puisse être placé sur les marchés internationaux.

Il faut souhaiter que le projet atteigne les objectifs qui lui ont été fixés et que nous essaierons d'étudier avec beaucoup plus de détails.

#### IV Les objectifs immédiats

Les objectifs immédiats du projet sont les suivants :

- faciliter la commercialisation des dérivés du pyrèthre par la production d'extrait pâle, produit qui bénéficie de la meilleure demande possible, éliminant à l'avenir la situation d'inventu;
- augmenter ainsi la rentabilité de l'usine d'extrait brut existante;
- permettre en conséquence de relever le prix payé aux paysans pour les fleurs sèches;
- augmenter le revenu monétaire des paysans producteurs de pyrèthre et leur donner ainsi les moyens d'augmenter leurs rendements;
- augmenter la production agricole et le volume de l'exportation des produits de pyrèthre;
- former le personnel national nécessaire au bon fonctionnement de la nouvelle unité et compléter la formation du personnel déjà sur place.

V. Considérations particulières

La construction d'une raffinerie de pyrèthre constitue la suite logique et en quelque sorte la clé de voûte de l'assistance internationale fournie dans ce domaine au Rwanda depuis 1967 dont les premières étapes furent l'augmentation de la production des fleurs sèches par la mise en place de l'infrastructure nécessaire (Fonds Européen de Développement) et la construction d'une usine de production d'extrait brut par le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD).

Le Décret-loi No 09/78 du 8 mai 1978 a créé un office du pyrèthre au Rwanda "OPYRWA" intégrant toutes les opérations industrielles et la commercialisation relatives au pyrèthre.

Pour situer l'importance du pyrèthre pour l'économie du Rwanda, il y a lieu de considérer les aspects suivants. Le pyrèthre touche aux secteurs :

- (a) agricole : la culture du pyrèthre couvre environ 2.865 ha (1976) dans les deux préfectures de haute altitude (Ruhengeri et Gisenyi) et la production annuelle moyenne s'élève à environ 1.500 tonnes de fleurs sèches (1976);
- (b) social : environ 9.800 familles (dont 5.800 dans les paysannats de pyrèthre) profitent de la culture du pyrèthre; L'OPYRWA emploie environ 450 personnes dans les séchoirs, et 120 personnes dans l'usine d'extraction.
- (c) industriel : l'usine d'extraction a une capacité nominale de 3.000 tonnes de fleurs sèches par an, ce qui correspond à la production agricole prévue; Son chiffre d'affaire la range parmi les grandes entreprises du Rwanda;
- (d) commercial : en 1974, la valeur des exportations d'extrait brut a représenté 4,8% de la valeur des exportations et le pyrèthre occupait la quatrième position parmi les produits exportés;

- (e) financier : au regard des dépenses engagées, il est intéressant de noter que, depuis le début de l'opération pyrèthre, les différents participants, à savoir le gouvernement rwandais, le Fonds Européen de Développement, les paysans et le PNUD ont engagé et dépensé un montant d'environ 790 millions de francs rwandais, soit environ 8,6 millions de dollars USA.

Il s'agit donc d'une opération véritablement intégrée qui trouverait son aboutissement dans la construction d'une unité de raffinage qui, comme toutes les études l'ont démontré, sera hautement rentable du point de vue financier et du point de vue économique et humain.

Ces aspects amènent à conclure que le projet constitue un modèle, par excellence, de projet agro-industriel, ayant des effets d'entraînement sur tous les importants secteurs de l'économie rwandaise.

## VI Conclusion

En analysant les résultats obtenus ou escomptés, on constate que cette opération a permis :

- la fourniture de l'équipement nécessaire pour une raffinerie d'extrait pâle avec une capacité de traitement d'environ 150.000 kg d'extrait brut à 32,5% de pyrèthre;
- la construction d'une raffinerie et des bâtiments annexes;
- la mise en route de la raffinerie;
- la mise en place d'une organisation technique et administrative pour la raffinerie;
- le programme d'entretien et de réparation;
- le nombre suffisant de cadres rwandais formés, responsables de la raffinerie;
- l'adaptation des installations OPYRMA (extraction) aux nouveaux objectifs de raffinage. Quantité et qualité de fleurs sèches et de l'extrait brut produits;
- le plan de production;

- le dispositif de gestion financière intégré à celui de l'OPYRMA, mais permettant une surveillance des coûts de raffinage;
- le dispositif de commercialisation adapté au marché de l'extrait pâle.

Mutatis, mutandis, la même analyse pourrait s'appliquer à tous les autres projets de l'ONUDI, non seulement au Rwanda, mais dans tous les pays en développement.

Nous aurions pu illustrer cette assertion par de nombreuses réalisations d'usines, de centres pilotes, d'expériences qui foisonnent aussi bien dans les pays africains que dans les pays asiatiques, du Moyen Orient et d'Amérique Latine. Nous préférons ne pas alourdir la présente étude par de trop nombreux exemples. Nous voudrions cependant associer nos lecteurs à quelques réflexions sur la coopération technique de l'ONUDI dans les pays du Tiers Monde.

Les deux usines du Rwanda (celle d'extraction de pyrèthre brut et celle du raffinage du produit fini) ne se sont pas installées sans provoquer quelques changements dans le pays, dans les rapports entre les paysans et les constructeurs d'une part; dans les rapports entre le Gouvernement, l'ONUDI et les investisseurs d'autre part.

Si le Rwanda dispose de la matière première il ne pourrait pas l'exploiter, le transformer sans disposer des moyens technologiques et financiers indispensables. Technologie et finances lui ont été fournies par des pays riches (contributions du PNUD par les Etats membres de l'ONU, Fonds Européen de Développement (FED) grâce à l'Europe des 9; participation effective du Gouvernement belge (notamment les séchoirs), fourniture de la technologie grâce à l'achat de la licence, toujours par l'intermédiaire de l'ONUDI).

Nous voyons donc le sens de l'aide de l'ONUDI et des pays riches dans ce domaine particulier.

L'installation d'une telle usine dans un pays à traditions plusieurs fois séculaires entraînera sans doute des modifications dans le comportement des Rwandais. Ils devront s'efforcer d'améliorer la qualité et la quantité de leurs productions pour faire face à la demande du marché. Travaillant avec des expatriés, les Rwandais s'apercevront petit à petit des conditions de développement, parfois contraignantes qu'exigent le fonctionnement et la survie de leurs usines. Ils acquerront de nouvelles méthodes de travail. Ils s'efforceront de respecter les horaires fixés par la direction de l'OPYRMA.

Les responsables de la gestion auront à coeur de respecter les règles de la comptabilité, de la gestion, de la production, des stocks, de l'amortissement, de la gestion prévisionnelle.

Les travailleurs nationaux eux-mêmes sentiront le besoin d'aligner leur niveau de vie sur celui des expatriés; des lois sociales devront intervenir pour établir les conditions dans lesquelles devront s'effectuer progressivement et non brutalement de telles transformations.

Projet pilote, les usines de Ruhengeri recevront la visite d'autres pays, producteurs ou non de pyrêthre. Une coopération régionale d'abord, continentale ensuite, internationale enfin, s'établira au fil des jours et des ans.

Les pays développés qui ont contribué à un tel changement, à une telle transformation ne se doutent pas toujours des effets induits de leurs interventions. Le secrétariat général de l'ONUDI qui oriente toutes les activités en est conscient qui, tous les cinq ans, organise des réunions au niveau mondial, des forums qui permettent la rencontre des pays riches et des pays pauvres. De telles rencontres éveillent ou devraient éveiller la prise de conscience d'un monde nouveau en pleine gestation. C'est ainsi que lors de la réunion de l'ONUDI II, un plan d'action appelé Plan d'action de Lima avait proposé une série de mesures qui devraient permettre aux pays riches d'aider les pays pauvres à

accroître leur niveau d'industrialisation de 25% d'ici à l'an 2000. La réunion de New-Delhi ONUDI III était la suite logique de Lima, et si elle a connu un demi-échec, il faudra reconnaître que les intérêts des-uns et des-autres étaient en cause. Il fallait rechercher les moyens les plus appropriés pour rapprocher les points de vue des pays pauvres et ceux des pays riches. Le temps est nécessaire pour y parvenir et l'on aboutira à des résultats positifs dans le dialogue des actions, si, comme au Rwanda, les pays riches et les pays pauvres mettent en commun leurs richesses naturelles et leur technologie pour la sauvegarde de l'humanité éprise de paix et de justice.

Nous pensons, quant à nous, que l'ONUDI est l'indispensable catalyseur, et que, grâce à la bonne volonté des-uns et des autres, le monde devra s'unir pour ne pas éclater sous la pression des injustices et des égoïsmes.

Tels sont, à notre avis les principaux enseignements qu'on devra tirer de la présente étude.

Vienne, le 30 avril 1980

Togoun Servais Acogny  
Administrateur en développement industriel  
Section de la création et de la gestion d'usines

BREF APERCU DE CERTAINES ACTIVITES D'ASSISTANCE TECHNIQUE DE L'ONUDI  
DANS LE DOMAINE DE LA CREATION ET DE LA GESTION D'USINES

---

- A. Fourniture d'une assistance en matière de gestion au cours de la construction d'usines et renforcement de la capacité des divers pays dans ce domaine.
1. Fourniture de services d'experts et organisation d'activités de formation afin de mener à bien la construction d'usines dans des conditions économiques et dans les délais voulus (c'est-à-dire direction des projets).
- B. Amélioration de la productivité des entreprises industrielles
1. Octroi d'une assistance directe aux industries (du secteur public) en vue d'améliorer leur productivité et leur rentabilité, assainissement d'entreprises industrielles potentiellement viables et formation des cadres de gestion nécessaires.
  2. Introduction des méthodes de comptabilité industrielle et renforcement des capacités dans ce domaine (c'est-à-dire au niveau de l'usine et de l'entreprise) et création ou renforcement d'organismes chargés de fournir des services consultatifs et d'assurer une formation en matière de comptabilité industrielle.
  3. Renforcement des capacités de commercialisation des entreprises industrielles et fourniture de services spécialisés dans le domaine de la commercialisation sur les marchés intérieurs.

4. Renforcement des systèmes de distribution industrielle et des capacités de gestion au niveau des entreprises et des coopératives, aux plans local et national, notamment en ce qui concerne l'industrialisation des zones rurales.

C. Renforcement des capacités en matière de services consultatifs dans le domaine de la gestion industrielle

1. Services consultatifs pour l'établissement de diagnostics d'entreprises industrielles en vue de déterminer les causes de leur faible productivité et de mettre au point des plans et des mesures propres à améliorer la situation dans ce domaine.
2. Création ou renforcement des services consultatifs spécialisés dans la gestion industrielle, dans les entreprises et aux niveaux local, national et régional, et notamment création des centres nécessaires.
3. Utilisation d'ordinateurs pour la gestion des entreprises industrielles et création des services consultatifs nécessaires dans ce domaine.
4. Promotion et renforcement de la coopération industrie-université en vue de fournir des services de gestion et des services consultatifs à l'industrie.

D. Renforcement des services officiels chargés de la création et de l'exploitation d'entreprises industrielles

1. Mise en place d'une organisation appropriée et introduction de systèmes appropriés de gestion, d'information, de surveillance et de contrôle.

LA FORMATION PERMANENTE EN GESTION D'ENTREPRISE : METHODES ET MOYENS

Exposé introductif par M. Togoun Servais Acogny, de l'ONUDI

Les nombreux problèmes auxquels sont confrontés les responsables africains depuis l'accession de leurs pays à la souveraineté nationale et internationale sont tels qu'il leur est pratiquement impossible de les résoudre tous à la fois. L'organisation de l'Etat lui-même requiert la connaissance de données scientifiques et humaines telles qu'il est impossible de nos jours de les appréhender sans faire appel à des spécialistes de sciences économiques, sociales et politiques en grand nombre, si bien qu'on assiste comme à une sorte de luttes incessantes entre les besoins de l'Etat et les moyens dont il dispose pour les assouvir au fur et à mesure de leur éclosion. Mutatis, mutandis, ces mêmes problèmes d'organisation se posent au niveau des entreprises industrielles et notre réunion consultative a pour objectifs de nous interroger sur la nature de ces problèmes, leurs manifestations au sein des entreprises, leur impact sur l'économie de notre continent, et de rechercher, ensemble, les moyens les plus appropriés pour les résoudre.

Parmi ces moyens, la formation permanente en gestion d'entreprises apparaît, à nos yeux, comme une clé de voûte qu'il nous faudra examiner de bien près.

Certes, il n'est pas, dans nos intentions de développer un sujet qui constitue le souci majeur des entreprises même des pays riches. Notre propos sera de susciter des questions, d'énumérer des problèmes qui nous paraissent essentiels, et de tracer les lignes de force autour desquelles pourront s'orienter nos investigations.

Si vous le voulez bien, nous pourrons tour à tour aborder les questions suivantes, en les limitant, à dessein, aux seules entreprises publiques :

I. Définition et aménagement de la formation permanent ou continue

- (1) Quels sont les différents types de formations ou de stages ?
- (2) Quelles sont les différentes conventions internes avec l'Etat, et leur utilité ?
- (3) Qu'est-ce qu'un fonds d'assurance formation ?
- (4) Quels sont les différents contrats de formation et leur intérêt ?
- (5) L'entreprise, doit-elle établir un "plan de formation" ?
- (6) Quel est le rôle du comité ou du conseil d'entreprise en matière de formation permanente ?

II. La participation obligatoire de l'Etat

- (1) Quel est le rôle de l'Etat dans le domaine de la formation permanent dans les entreprises ?
- (2) Quel est le montant de la participation ?
- (3) Comment l'Etat peut-il s'acquitter de son obligation ?
- (4) A quels contrôles le chef d'entreprise étatique est-il soumis et quels sont ceux qu'il s'impose volontairement ?
- (5) Comment le versement au Trésor est-il calculé et payé et dans quels délais ?

III. La rémunération des stagiaires salariés et non salariés

- (1) L'Etat doit-il rémunérer les stagiaires lorsque la formation se fait
  - (a) dans le pays
  - (b) à l'étranger
- (2) Incitation du PDG à la formation interne
- (3) Promotion interne - Avantages et moyens.

IV. Le congé de formation

- (1) Qu'est-ce que le droit au congé formation ?
- (2) A quelles conditions le salarié peut-il bénéficier du congé ?
- (3) L'Etat doit-il toujours satisfaire les demandes de congé ?
- (4) Quelles sont les formalités à effectuer ?

V. La formation par le biais des organisations internationales

- (1) Conditions à remplir
- (2) Formation sur le tas
- (3) Formation à l'étranger
- (4) Programme de formation sur une base régionale
- (5) Coopération entre assistance bilatérale et assistance internationale dans le domaine de la Formation
- (6) Coopération entre Etats en développement dans le domaine de la formation permanente.

VI. Conclusion

Que de questions auxquelles il faudra penser et trouver des réponses si nous voulons étudier avec tout le sérieux que cela implique et mérite, l'important problème de la formation permanente.

C'est à dessein que nous avons fouillé ce problème qui est, à notre avis, l'alpha et l'omega des entreprises industrielles africaines.

Dans la mesure où nos Etats seront conscients de l'importance de ces questions dans le processus du développement économique et social de notre continent; dans la mesure où les responsables que nous sommes tous chercheront et trouveront des réponses adéquates à ces questions, dans la mesure où, ensemble, nous essaierons de bâtir un programme pour appréhender ces sujets, eh bien ! l'Afrique aura la chance de prendre un nouveau départ.

C'est pourquoi le problème de la formation permanente nous paraît être d'une importance majeure.

Cette formation peut s'acquérir à tous les âges et à tous les niveaux. Elle doit constituer un souci majeur pour chacun de nous, afin de nous aider à parfaire nos méthodes de gestion sans lesquelles nos entreprises ne pourront être ni rentables, ni compétitives.

Formation sur le tas, au sein de l'entreprise, mise en commun de nos expériences respectives grâce à des réunions comme celle que nous organisons en ce moment, formation par les mass média, formation à l'étranger, tels sont les moyens dont nous disposons pour aider nos entreprises, nos pays, notre continent, à un développement progressif et continu, à une intégration progressive et continue dans une économie internationale qui conditionne la paix dans un monde difficile.

Puissions-nous tous prendre conscience, une fois pour toutes de l'impact de la formation continue sur le développement de notre continent !

LES ETABLISSEMENTS E. GAROSCIO  
A DAKAR

Depuis plusieurs années, des ouvriers sénégalais travaillent au bord d'une rue qui mène de chez moi au bureau de la poste principale de Dakar. Ils liment, ajustent des tubes métalliques et en fabriquent des chaises, des lits, des armoires de plus en plus perfectionnés.

La curiosité m'a pris à les interroger, un après-midi, sur leur travail, leur organisation, leur patron, car je n'ai jamais vu de chefs avec eux, et pourtant leur travail semble les passionner. Ils ont été surpris de voir quelqu'un les interroger sur leur travail, et ils m'ont conduit chez leur chef direct, un jeune africain d'une trentaine d'années, qui tenait des fiches, rangeait les dossiers et qui m'accueillit avec sourire.

"Le fondateur et propriétaire des Etablissements, Monsieur Garoscio n'est pas là pour le moment, mais je vais vous introduire chez le Directeur Général". Ce qui fut fait immédiatement.

Je fus introduit dans un bureau imposant par son allure, son mobilier, ses dossiers, mais surtout par son hôte, Monsieur Jean-Paul Dias, qui m'accueillit, à son tour, avec prévenance et sourire.

Il me traça très rapidement l'historique des Etablissements, m'indiqua que son Président, Monsieur E. Garaoscio, était lui-même un ouvrier spécialisé qui a fondé sa propre entreprise. Le bureau où nous nous trouvions devra être transformé, agrandi, adapté à l'importance de plus en plus grande que prennent les affaires.

Il m'indiqua que le chiffre d'affaires pour 1980 était de l'ordre de 800 millions de francs CFA et devrait passer d'ici 1983 à un milliard de francs CFA.

Les Etablissements GAROSCIO sont spécialisés dans le mobilier hospitalier, dont le principal consommateur était l'Etat sénégalais (près de 400 millions de francs CFA) de commandes.

Monsieur Jean-Paul Dias est un ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration du Sénégal. Ancien administrateur civil, il a dû démissionner récemment et est en train de se reconvertir dans le privé. Il semble bien y réussir, car il avait sur son bureau des revues de gestion financière et administrative qui lui servaient de référence.

Il avait élaboré la gestion prévisionnelle de l'Entreprise dont il m'a tracé les grandes lignes.

Remarquant mon intérêt de plus en plus grand pour cette entreprise, il me proposa de me conduire, si je le désire, dans leur atelier de Hann qui se spécialise de plus en plus dans la fabrication des chaises roulantes pour handicapés physiques. J'ai accepté cette visite et j'ai été agréablement surpris par l'organisation méthodique de cette entreprise. Le chef de l'atelier de Hann, Monsieur Huchard, est un ancien fonctionnaire retraité qui connaît bien à la fois, les problèmes administratifs, techniques et de gestion. Sa grande expérience des hommes et des choses du Sénégal lui ont donné une douce autorité, si bien que les ouvriers travaillent de bon coeur, parce que intéressés par l'affaire, grâce à un salaire raisonnable et des primes d'encouragement.

Après la visite de Hann, Monsieur Dias, m'a conduit dans une autre entreprise de fabrication de meubles et dont Monsieur Garoscio est également administrateur.

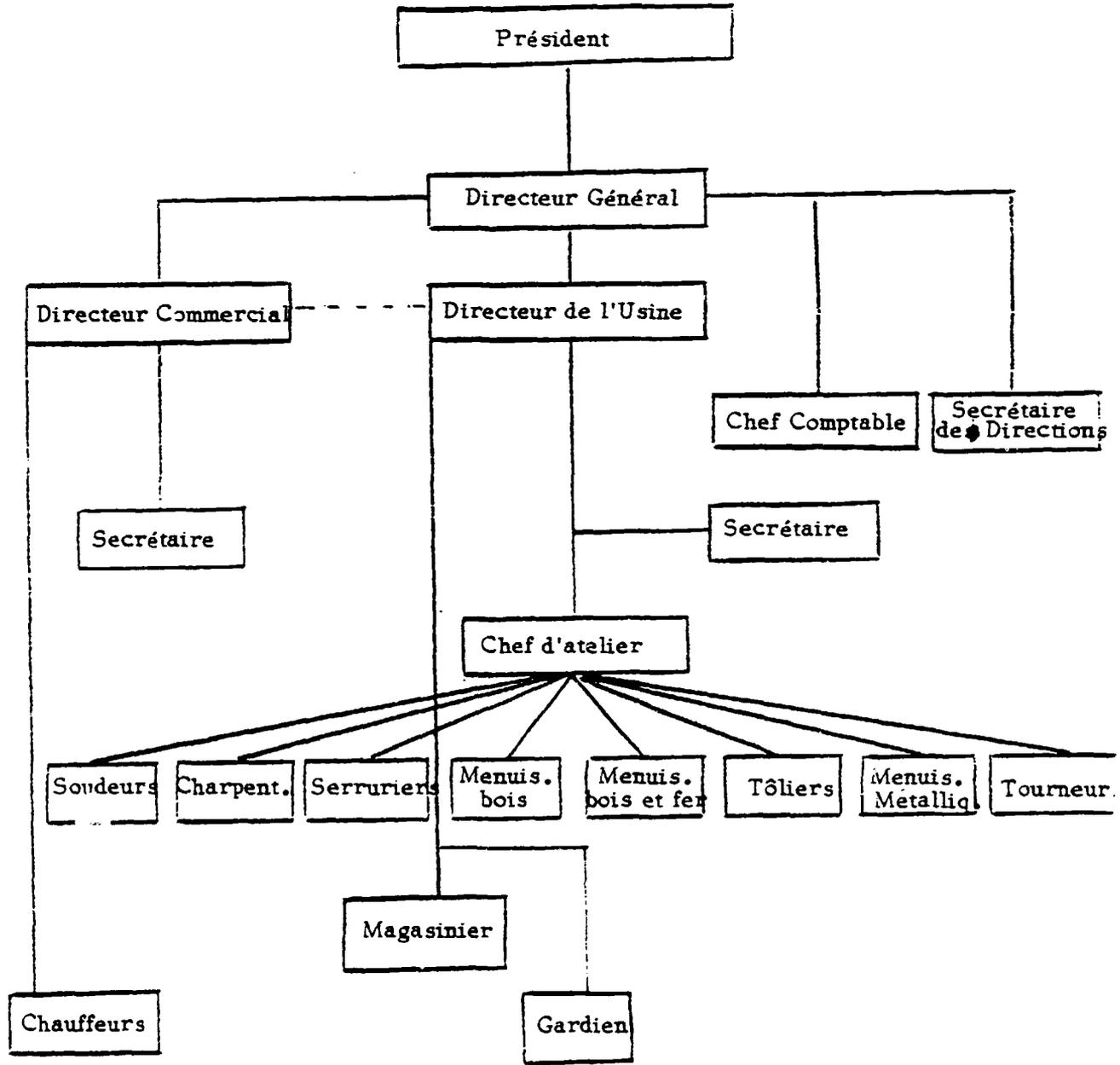
C'est dans cette entreprise que sont fabriqués en particulier, les matelas destinés aux lits des hôpitaux.

Les Etablissements Garoscio me paraissent être le type d'entreprises permettant le transfert aux Sénégalais, des techniques simples, pratiques, au coût abordable. Ils permettent en outre aux Africains de prendre conscience de la possibilité de s'enrichir, s'ils le désirent. Il s'agit, avant tout, d'apprendre un métier, de le bien connaître, de l'aimer, de déployer l'effort nécessaire pour créer, améliorer et rentabiliser.

L'époque coloniale nous a donné le complexe des métiers intellectuels, lesquels, à l'heure actuelle, sont de moins en moins rentables dans les jeunes Etats africains. La vraie révolution consisterait à imiter les hommes comme Monsieur Garoscio, les Syriens et les Libanais, qui, en partant d'un presque rien, parviennent, après quelques années, à créer et diriger des affaires de grande importance à la surprise des nationaux. Le secret de leurs succès, de leur réussite, c'est le travail, l'effort, la conscience professionnelle, le goût de l'entreprise.

Puisse Monsieur Jean-Paul Dias, Directeur Général des Etablissements Garoscio, 3.P. 889 Dakar, trouver ici l'expression de ma vive gratitude pour m'avoir fait découvrir une source de richesse, non seulement pour le Sénégal, mais aussi pour l'Afrique et tout le Tiers-Monde.

- 54 -  
 - O R G A N I G R A M M E -  
 des Etablissements E. Garoscio à  
 DAKAR



Le Président

Le Directeur Général

Le Directeur de l'Usine

Jean-Paul DIAS

Edouard GAROSCIO

Gabriel HUCHARD

COOPERATION ENTRE SECTEUR PUBLIC ET SECTEUR PRIVE  
EN VUE DE LA GESTION D'ENTREPRISES INDUSTRIELLES.

---

LE CAS DE HAITI

C'est à dessein que nous reproduisons ici une partie d'un rapport que nous avons élaboré à la suite d'une mission sur la gestion des entreprises industrielles à Haiti. Mutatis mutandis, les problèmes que nous avons étudiés à Haiti se retrouvent dans presque tous les pays en développement et nous avons pensé que la lecture du présent document pourrait compléter l'information et la documentation des séminaristes de LOME.

## SÉMINAIRE COMMUN AUX FONCTIONNAIRES ET AUX INDUSTRIELS

### A.- CONDITIONS GENERALES DE DEROULEMENT

#### 1.- Nouveauté et intérêt de ce type de séminaire:

Comme le signale brièvement le rapport préliminaire précité du 13 Septembre 1979, une telle confrontation entre de hauts fonctionnaires et des chefs d'entreprises constituait en fait la première manifestation de ce type organisée à Haïti.

Elle réunissait plusieurs catégories d'agents économiques, à savoir:

- des chefs d'entreprises appartenant à plusieurs secteurs d'activité: métallurgie, textile, agro-alimentaire, électricité, électronique, etc., y compris un chef d'entreprise commerciale.
- des fonctionnaires représentant plusieurs administrations: Commerce, Industrie, Plan, Douanes, Finances.
- des dirigeants et cadres d'établissements de formation: I.N.A.G.H.E.I., C.E.G.E.S., I.N.F.P.
- des dirigeants et cadres bancaires ou d'établissements financiers: B.N.R.H., I.D.A.I.
- des dirigeants, cadres ou animateurs d'organismes publics ou semi-publics: O.N.A.P.I., O.N.A.R.T., B.H.P.I.
- des experts et consultants d'organismes internationaux: O.N.U.D.I., C.N.U.C.E.D.

Il a été ainsi possible d'engager un débat général sur les problèmes communs relatifs au développement industriel d'Haïti dans des conditions différentes de celles des rencontres ponctuelles portant sur des dossiers individuels qui revêtent souvent un aspect contraignant pour "l'administré" vis-à-vis du représentant de l'Administration.

Il s'agissait donc de la partie la plus importante de la mission dont le déroulement allait conditionner en fait le résultat final.

2.- Préparation de ce séminaire par les animateurs de l'O.N.U.D.I.:

Conscients de cette importance, les animateurs de l'O.N.U.D.I. avaient évoqué l'intérêt de cet échange de vues au cours des deux séminaires précédents et avaient pris, pendant les interruptions de séances ou après la fin des séminaires, plusieurs contacts avec divers participants fonctionnaires et industriels et s'étaient ainsi assurés de la volonté de chacun de participer au débat contradictoire dans un esprit d'ouverture et de coopération.

En outre, M. Gérard DORCELY, Secrétaire d'Etat aux Affaires Etrangères et aux Cultes, Directeur de l'I.N.A.G.H.E.I., informé des bonnes conditions de déroulement des deux premiers séminaires a exprimé le souhait de rencontrer les organisateurs de l'O.N.U.D.I. le Samedi 8 Septembre 1979. A l'issue de l'entretien qui a porté sur l'ensemble des points traités ainsi que sur le "climat" général et au cours duquel le Ministre s'est montré parfaitement informé, il a exprimé le désir de présider personnellement la séance de clôture dont il a fixé la date au Mardi 11 Septembre à 17heures, c'est-à-dire hors des horaires initialement prévus, 8h30-13h, les lundi 10 et mardi 11 Septembre 1979.

3.- Modification des horaires et allongement de la durée du séminaire:

Ce souhait impliquait une modification de l'emploi du temps initial.

Exposé aux participants, dès l'ouverture de la première séance le Lundi 10 Septembre 1979, ce problème, a reçu une solution immédiate et quasi unanime consistant à maintenir l'horaire initial et à y ajouter une séance de clôture à laquelle les participants se sont déclarés prêts à assister, à de très rares exceptions près justifiées par des engagements antérieurs.

4.- Ambiance générale et esprit des débats:

L'intérêt porté aux deux premiers séminaires ne s'est pas ralenti, au contraire puisque les participants ont accepté d'emblée l'allongement du séminaire.

Les discussions ont toujours été franches et courtoises même lorsque des divergences se sont manifestées sur certains sujets.

La présence des experts consultants des organisations internationales, en poste à Port-au-Prince, qui ont bien voulu assister les organisateurs de l'O.N.U.D.I., a joué un double rôle important:

- action modératrice, d'une part
- contributions techniques appréciées sur de nombreux points spécifiques, d'autre part.

5.- Adaptation de la méthode:

Le principe du libre dialogue entre les différentes catégories de participants (fonctionnaires, industriels, gestionnaires de banques ou d'établissements publics, animateurs et experts des organismes nationaux) a été maintenu.

Les responsables de la mission O.N.U.D.I., qui avaient procédé, entre-temps, à une analyse des sujets traités et constaté de nombreux points de convergence, ont simplement proposé un regroupement autour de quelques grands thèmes à propos desquels ils présenteraient une très brève synthèse des points de vue déjà exprimés et qui servirait de base à la discussion.

Cette méthode a été aussitôt retenue et la discussion s'est engagée très rapidement sur les six points généraux suivants:

- Etablissement de rapports périodiques réguliers et permanents aux différents niveaux entre le secteur public et le secteur privé.
- Adaptation des méthodes de formation des fonctionnaires ainsi que des chefs et des cadres administratifs des entreprises industrielles.
- Application et adaptation à l'économie haïtienne des méthodes universelles de gestion.
- Modernisation du dispositif de financement de l'industrie.
- Développement de l'exportation et du commerce extérieur.
- Protection de l'industrie nationale et établissement de la législation industrielle.

## B.- RECAPITULATION DES DISCUSSIONS ET DES PROPOSITIONS

### Thème 1

#### Etablissement de rapports entre le secteur public et le secteur privé:

##### 1.- Synthèse rapide par les animateurs de l'O.N.U.D.I.:

Les deux premiers séminaires ont montré que cette question était bien la préoccupation principale commune.

Il s'agit en fait, d'un préalable à une gestion rationnelle des deux secteurs.

Le problème est avant tout un problème psychologique.

Il s'agit de vaincre la méfiance réciproque qui trouve son origine dans:

- les conditions passées de l'industrialisation,
- la méconnaissance des tâches respectives de chaque secteur,
- leur information encore très insuffisante.

Le dialogue doit s'établir à différents niveaux et sous des formes adaptées à chaque cas.

2.- Résumé des principales interventions:

La majorité des fonctionnaires rappellent brièvement:

- les conditions dans lesquelles ils exécutent leurs missions (établissement des plans, de différentes enquêtes) qui sont souvent limitées à l'exécution de dispositions élaborées à un autre niveau,
- les conditions de fonctionnement de certaines entreprises (exemple: conserverie du Nord, ...),
- les aménagements et les restructurations en cours (exemple: douanes, O.N.A.P.I.),
- les difficultés de "contrôle" des entreprises en raison de la méfiance réciproque évoquée ci-dessus,
- l'insuffisance, voire l'inexistence dans certains cas, de concertation entre les différents services et les différents ministères,
- l'existence parfois de conflits entre services et départements ministériels,
- leur voeu de pouvoir discuter avec des organisations représentatives de l'ensemble des secteurs d'activité et notamment de l'industrie,
- leur souhait unanime de recevoir une formation économique et industrielle complémentaire et de coopération avec les autres services publics et le secteur industriel.

De leur côté, les industriels:

- regrettent que les rencontres entre fonctionnaires et entreprises n'aient lieu le plus souvent que sur des affaires ponctuelles (autorisation d'importation, formalités douanières, etc.),
- considèrent qu'il convient de distinguer les mesures immédiates des dispositions permanentes à long terme auxquelles il convient de réfléchir longuement,
- reconnaissent qu'ils ne sont pas organisés entre eux pour une représentation collective auprès des Pouvoirs Publics,

- s'interrogent sur l'opportunité d'avoir un Département de l'Industrie séparé de celui du Commerce,
- engagent avec les fonctionnaires un dialogue sur les avantages et les inconvénients respectifs des deux formes d'organisation dont ils ont déjà débattu:
  - . adaptation de la Chambre de Commerce,
  - . création de groupements d'industriels
- estiment qu'il est nécessaire de donner aux agents du secteur public une meilleure connaissance des réalités de l'entreprise, ceci suppose de leur part une volonté d'informer et pose un problème d'évolution des esprits qui nécessitera un certain délai pour être général,
- rappellent leur demande d'une meilleure information,
- souhaitent que les mesures évoquées ne demeurent pas au stade de vœux mais soient réellement prises.

3.- Recommandations retenues d'un commun accord:

- pour les deux secteurs:
  - . faire sauter la "barrière psychologique" qui s'oppose à une concertation objective et constructive en abandonnant l'attitude de méfiance et de suspicion réciproque,  
Il s'agit là d'un comportement qui nécessite la bonne volonté de chacun et ne peut pas faire l'objet de mesures autoritaires et de dispositions législatives ou réglementaires. Il convient de commencer progressivement dans tous les cas où la concertation est possible; de nouvelles rencontres amélioreront la perception réciproque des tâches et des mentalités et contribueront à leur rapprochement.
- pour l'Administration et les Pouvoirs Publics:
  - . organiser une meilleure information des industriels par tous les moyens possibles: mass-média, presse, radio, télévision, mais aussi par des lettres ou des circulaires adressées directement aux entreprises,

- . établir des guides simples, complets et facilement compréhensibles pour les industriels et les fonctionnaires et portant sur les problèmes mettant en présence l'Administration et les entreprises:
    - .. guides des opérations douanières
    - .. guides des formalités d'importation
    - .. guides des formalités d'exportation
    - .. guide (ou code) des investissements
    - .. manuel simplifié de gestion d'une entreprise artisanale tel qu'en a déjà élaboré l'I.N.F.P.
    - .. etc.
  - . organiser une concertation périodique, régulière et permanente avec le secteur privé à tous les niveaux tels que:
    - .. établissement des plans quinquennaux et contrôle de leur exécution
    - .. établissement des statistiques
    - .. établissement des guides précités
    - .. participation d'industriels à la gestion des établissements d'enseignement de la gestion et à la définition des programmes
    - .. révision, dans le sens d'un élargissement, de la représentation du secteur privé au Conseil d'Administration de l'O.N.A.P.I.
    - .. plus généralement, consultation préalable avant l'élaboration ou la modification de la législation et de la réglementation
  - . organiser une concertation du même type entre les ministères et les services,
  - . simplifier les procédures et les formalités administratives,
  - . adapter les structures du Secrétariat d'Etat au Commerce et à l'Industrie, la création de l'O.N.A.P.I. apparaissant comme une première étape qu'il convient de continuer notamment par le recrutement de quelques ingénieurs qualifiés capables d'engager le dialogue avec les principaux secteurs,
  - . adapter la formation des fonctionnaires et des cadres et personnels d'entreprises (cf. ci-après thème 2).
- pour les industriels:
- . s'engager à fournir aux Pouvoirs Publics les renseignements dont ceux-ci ont besoin, la nature et le nombre de ces renseignements ainsi que leurs conditions d'exploitation et de publication étant

déterminés d'un commun accord par concertation de manière à respecter le secret professionnel indispensable aux entreprises

mettre au point des formules de représentation collective auprès des Pouvoirs Publics de manière à pouvoir représenter les intérêts généraux de l'industrie et de l'économie et non les intérêts de telle ou telle firme.

Deux réformes sont retenues:

.. réforme et adaptation de la Chambre de Commerce d'Haïti qui pourrait prendre le nom de Chambre de Commerce et d'Industrie et recevoir des missions élargies.

Le statut de cet établissement, qui a déjà fait l'objet d'une intervention de la puissance publique (cf. ci-dessus: "séminaire fonctionnaires" point 5) par un arrêté du 30 Novembre 1907 devrait être examiné d'un commun accord avec les Pouvoirs Publics concernés,

.. création par les industriels eux-mêmes et sous des formes à préciser d'organisations collectives patronales comme il en existe dans la plupart des pays industrialisés ou en voie d'industrialisation. L'intervention des Pouvoirs Publics peut s'avérer ici aussi nécessaire, le régime des associations même privées faisant généralement l'objet dans tous les pays d'une réglementation générale,

Ces deux formes, qui ne sont pas exclusives l'une de l'autre, devraient être encouragées par les Pouvoirs Publics.

Elles permettraient, en effet, de faciliter la concertation permanente aux différents niveaux évoqués plus haut et d'éviter ainsi des erreurs d'appréciation préjudiciables au développement économique.

Il conviendra toutefois de réfléchir mûrement sur ce problème afin d'éviter que la dualité d'organismes ne soit une source de conflits entre eux.

## Thème 2

Adaptation des méthodes de formation des fonctionnaires ainsi que des chefs et des cadres administratifs des entreprises:

### 1.- Synthèse rapide par les animateurs de l'O.N.U.D.I.:

A partir du consensus constaté sur la nécessité de donner aux uns et aux autres une meilleure connaissance de leurs tâches respectives, il est

rappelé qu'il s'agit là d'un des points clés permettant l'établissement de rapports constructifs entre le secteur public et le secteur privé, problème examiné ci-dessus.

Les précédents débats ont montré qu'il convenait de distinguer:

- la formation des fonctionnaires
- la formation des cadres administratifs et techniques des entreprises
- la formation de la main d'oeuvre ouvrière
- la formation continue des personnels déjà en activité.

Des exemples étrangers ont été analysés.

Il convient que l'acceptation de stagiaires (étudiants destinés à devenir fonctionnaires ou cadres d'entreprises) exprimée par les industriels présents au cours du séminaire qui leur était réservé puisse devenir une réalité avec la progressivité et les précautions qui s'imposent.

## 2.- Résumé des principales interventions:

Le recrutement des fonctionnaires se fait actuellement à partir de trois sources principales:

- l'E.N.A.F. (Ecole Nationale d'Administration Financière) pour les fonctionnaires du Ministère des Finances,
- l'I.N.A.G.H.E.I., déjà cité pour les autres administrations,
- un certain nombre d'autres établissements dont l'Université, l'Institut des Hautes Etudes Commerciales et Economiques (I.H.E.C.E.) etc.,

L'enseignement revêt un caractère sans aucun doute trop théorique.

Pour diverses raisons, tenant au contexte haïtien, il apparaît difficile d'avoir rapidement un établissement de formation unique.

./..

Des questions sont posées, à cet égard, sur la différence fondamentale qui paraît exister entre les tâches des différents fonctionnaires telles que celles d'un contrôleur industriel, d'un responsable du plan, d'un animateur artisanal, d'un agent des douanes, etc. La discussion met toutefois rapidement en évidence plusieurs points communs tirés des réalités haïtiennes et des exemples étrangers.

En ce qui concerne les cadres industriels, les principales remarques suivantes sont reprises:

- A l'heure actuelle, beaucoup de chefs et de cadres d'entreprises ont reçu une formation à la gestion à Haïti et à l'étranger,
- L'enseignement est également trop théorique et une longue période d'adaptation est nécessaire lors de l'embauche d'un cadre à sa sortie de l'enseignement,
- Il convient d'enseigner l'ensemble des problèmes économiques, sociaux, législatifs, fiscaux, etc.,
- Les modèles étrangers de gestion et de comptabilité, notamment anglais et américains, ne sont pas adaptés aux entreprises haïtiennes. Il convient toutefois de tenir compte des entreprises travaillant en sous-traitance pour le marché américain,
- L'enseignement doit rendre les cadres haïtiens aptes à s'adapter rapidement aux renversements de conjoncture. Un industriel insiste sur les problèmes posés par l'inflation et la hausse du prix des matières premières et du pétrole, sources de difficultés pour les entreprises et pose la question de la maîtrise de tels problèmes.
- Comme ils l'avaient indiqué dans le séminaire qui leur était réservé, les industriels présents se déclarent disposés à faire des efforts pour accueillir des stagiaires mais ne peuvent s'engager pour tous leurs collègues absents. A cet égard, un nouveau séminaire plus large présenterait un grand intérêt,
- Il conviendrait de ne pas limiter la formation des ingénieurs et des cadres techniques à la technologie mais de leur donner des notions précises et concrètes sinon de gestion générale des entreprises tout au moins d'organisation rationnelle de la production.

Qu'il s'agisse de fonctionnaires ou d'industriels, l'unanimité se fait sur un postulat de base: "La gestion s'apprend comme l'électricité, la mécanique, la géographie ou toute autre matière".

3.- Recommandations retenues d'un commun accord:

- formation des fonctionnaires:

- . organiser dans une première étape, une concertation permanente sous des formes à préciser entre l'E.N.A.F., l'I.N.A.G.H.E.I. et les autres établissements de formation,
- . tendre progressivement et le plus rapidement possible à faire de l'I.N.A.G.H.E.I. l'établissement de formation de base des fonctionnaires de responsabilité autres que ceux du Ministère des Finances et que les cadres techniques, ingénieurs notamment,
- . adapter l'enseignement en lui donnant un caractère plus concret notamment par l'organisation de deux catégories de stages:
  - .. à l'étranger, dans des écoles spécialisées et éventuellement dans des entreprises
  - .. dans des entreprises haïtiennes

- formation des cadres administratifs des entreprises:

- . concentrer les efforts sur un ou deux établissements nationaux: le C.E.G.E.S., déjà décrit dans le premier rapport technique, et l'I.N.A.G.H.E.I. (option entreprises privées),
- . comme pour les fonctionnaires, donner à l'enseignement un caractère concret avec de nombreux stages en entreprises et des travaux pratiques portant sur des problèmes réels,
- . continuer en les améliorant les contacts et les échanges d'expériences avec les établissements étrangers,
- . prévoir, à titre de réciprocité, des stages auprès de l'Administration.

Pour les deux formations: associer les représentants des industriels et et des administrations concernées à la définition du programme et à la gestion des établissements.

- formation de la main d'oeuvre ouvrière:

Bien qu'il s'agisse d'un aspect fondamental pour la gestion des entreprises industrielles, cette question sort quelque peu du cadre de la mission.

Il est pris note du fait que, des propositions sont faites par ailleurs par d'autres experts sur la base des établissements existants: I.N.F.P., C.P.F.P.; on retiendra seulement qu'une amélioration de la qualification de la main d'oeuvre deviendra chaque jour plus nécessaire pour favoriser l'industrialisation et l'exportation.

- Formation continue des agents déjà en activité:

- . organiser à l'initiative de l'I.N.A.G.H.E.I. et du C.E.G.E.S. des séminaires de courte durée sur des sujets concrets après avoir contacté préalablement les intéressés (fonctionnaires, chefs et cadres d'industrie),
- . mettre à la disposition de l'O.N.A.P.I., à l'initiative de l'O.N.U.D.I. un ingénieur conseil de haut niveau alliant une connaissance approfondie des problèmes de gestion (et capable d'intervenir en entreprises), les qualités de formateur lui permettant notamment de participer à l'animation de séminaires,
- . envisager en tant que de besoin des rapprochements avec les pays voisins.

Thème 3

Application et adaptation à l'économie haïtienne des méthodes universelles de gestion:

1.- Synthèse rapide par les animateurs de l'O.N.U.D.I.:

Tant les visites en entreprises effectuées en Mars 1979, que les renseignements recueillis au cours des deux premiers séminaires et au cours d'entretiens multiples, ont mis en évidence qu'un certain nombre de facteurs favorables aux entreprises, ont fait un peu perdre de vue les règles universelles de gestion (habileté de la main d'oeuvre, salaires peu élevés, législation douanière et fiscale dans l'ensemble favorables aux entreprises, etc.).

Les points suivants semblent ressortir toutefois:

- Quels que soient les aspects favorables de l'environnement, toute amélioration de la gestion conduit à des gains de productivité et bénéficie à la fois aux entreprises et au pays.
- L'enseignement dispensé par les grands établissements étrangers de formation à la gestion, orienté principalement sinon exclusivement vers les grandes entreprises, est inadapté au cas d'Haïti dont le tissu industriel est composé principalement de petites et moyennes entreprises.
- Il y aurait à Haïti une pénurie de cadres moyens de gestion (ce point serait à vérifier).
- La plupart des chefs de PMI n'ont que des connaissances très sommaires, sinon inexistantes, en matière de gestion rationnelle de leurs entreprises.
- Il n'existe pas de plan comptable national adapté aux entreprises haïtiennes.

## 2.- Résumé des principales interventions:

Elles concernent presque exclusivement le cas des entreprises industrielles, le problème de l'adéquation de l'Administration aux caractères spécifiques d'Haïti ayant été évoqué plus haut lors de l'examen de la formation des fonctionnaires.

Parmi les nombreuses idées émises, on retiendra les suivantes:

- Ne pas limiter la formation aux problèmes comptables et financiers (cf. ci-dessus).
  - Bien distinguer toutefois les aspects financiers de ceux de l'organisation de la production.
- A ce sujet, le représentant de l'I.D.A.I. répondant à une observation faite au cours d'un des premiers séminaires, rappelle que cet établissement ne gère pas directement des entreprises mais que ce rôle est dévolu à une filiale: la S.E.N. (Société d'Équipement National).

- L'existence de certains monopoles conduit à une hausse des prix de certains produits et à une baisse de leur qualité.
- Les prix de revient sont dans l'ensemble très mal connus de nombreux industriels.
- Il convient d'accorder une importance accrue à de nombreux aspects de la gestion jusqu'ici assez méconnus:
  - . problème de la qualité des produits avec ses différents aspects,
  - . nécessité d'une normalisation comptable,
  - . distinction à faire entre la comptabilité générale et la comptabilité analytique.
- Il existe à Haïti un service de standardisation et de normalisation<sup>(\*)</sup> des produits; tous les participants considèrent qu'il n'est pas opérationnel, ses attributions étant limitées aux problèmes de poids et mesures.

Ce qu'il convient surtout de noter c'est que cette partie du séminaire a donné lieu à des interventions très appréciées des experts et consultants internationaux présents.

M. René SCHMIED a repris brièvement l'exposé qu'il a déjà fait devant les industriels sur les problèmes de qualité, élément fondamental à prendre en compte dans la gestion des entreprises. Il en a rappelé les principaux aspects: normalisation, standardisation, métrologie, organisation du contrôle de la qualité dans l'entreprise, etc. ainsi que les dispositifs nationaux mis en place pour augmenter la qualité des produits dans différents pays industrialisés: République Fédérale d'Allemagne, Grande-Bretagne, Etats Unis, France, etc.

Il a également cité les efforts faits par des pays en voie de développement en se référant notamment à l'Organisation Régionale Africaine de Normalisation (O.R.A.N.).

Plusieurs chefs d'entreprises lui ont renouvelé leur désir de recevoir sa visite.

(\*) La durée limitée de la mission n'a pas permis de prendre contact avec cet organisme dont la dénomination exacte reste à vérifier.

Monsieur RISKÀ a exposé le processus complexe d'établissement d'une norme, les préoccupations à prendre, etc.

Monsieur MESSIAN a mis l'accent sur l'existence de normes nationales et dans certains cas de normes internationales.

Monsieur GRIMAUD a développé les problèmes de normalisation de la comptabilité générale qui est seule susceptible de permettre, par un langage commun, un dialogue entre les entreprises, les banques, les clients et l'Etat.

M. Antonio SABATER de SABATES a rappelé le cas des produits agro-alimentaires.

Une discussion dense a eu lieu enfin sur la nécessité d'un plan comptable général adapté à Haïti et sur l'intérêt d'étudier des plans sectoriels simplifiés bien adaptés et facilement compréhensibles par les chefs de petites entreprises. Le cas des travaux publics a été cité.

3.- Recommandations retenues d'un commun accord:

- Adapter la formation haïtienne selon les dispositions préconisées à propos du Thème 2 ci-dessus.
- Développer le conseil en gestion comme il est dit également ci-dessus par la mise à la disposition de l'O.N.A.P.I. d'un ingénieur conseil de haut niveau pendant une durée minimum de trois ans.
- Avec l'aide de cet expert, créer au sein de l'O.N.A.P.I. une section de conseil en gestion des PMI composée à terme exclusivement de nationaux.
- Etudier et rendre obligatoire un plan comptable national adapté aux réalités de l'économie haïtienne et plus simple que les plans comptables des pays industrialisés.  
L'O.N.U.O.I. pourra fournir sur ce point l'exemple du plan comptable des pays africains.

- Recommander aux industriels de mettre en place leur propre système de comptabilité analytique leur permettant notamment de mieux connaître leurs prix de revient.  
L'expert précité pourrait leur apporter son concours dès son entrée en fonction.  
Des séminaires pourraient également être organisés sur ce point dans le cadre de la formation continue (cf. ci-dessus).
- Etudier et mettre en place un dispositif national de contrôle de la qualité des produits, notamment en ce qui concerne les produits alimentaires, en s'appuyant en tant que de besoin sur l'organisme existant dont l'étude n'a pu être faite dans le cadre limité de la mission.

#### Thème 4

#### Modernisation du dispositif de financement de l'industrie:

##### i.- Synthèse rapide par les animateurs de l'O.N.U.D.I.:

Les débats des deux premiers séminaires ont montré qu'il convenait de distinguer:

- les crédits destinés à financer le fonctionnement des entreprises existantes (court terme en général),
- les crédits d'équipement pour la création d'entreprises nouvelles ou l'extension d'entreprises en développement.

C'est à cette deuxième catégorie de financement qu'il est proposé de consacrer le débat, les solutions actuelles ayant été considérées comme peu satisfaisantes par les différentes catégories de participants.

Traditionnellement, dans tous les pays industrialisés et dans un nombre croissant de pays en voie d'industrialisation, trois catégories de crédit sont mis à la disposition des entrepreneurs:

- crédit à court terme sous différentes formes (découverts, crédits dits de restructuration de trésorerie, crédits de campagne, etc.),  
La durée varie de quelques jours à un an généralement.

- crédit à moyen terme de 2 à 5 ans,
- crédit à long terme de plus de 5ans.

Il est de règle de réserver les crédits à moyen et à long terme au financement des équipements en fonction de la durée de vie des biens correspondants (moyen terme pour des machines légères: véhicules automobiles, etc., long terme pour le matériel lourd et durable, les bâtiments, etc).

La situation actuelle à Haïti ne répond pas à ce schéma. Il n'existe pratiquement que du crédit à court terme (durée maximale: un an), le moyen terme est obtenu par renouvellement du court terme; il n'existe aucune forme de crédit à long terme.

Les exemples étrangers évoqués incitent les animateurs de l'O.N.U.D.I. à penser que cette lacune doit être comblée, comme le souhait en a été déjà exprimé par le secteur public et surtout par le secteur privé.

## 2.- Résumé des principales interventions:

Le problème posé par l'I.D.A.I. a été une nouvelle fois évoqué et a donné lieu à un dialogue parfois un peu tendu mais que l'on peut considérer comme constructif.

Cet établissement a été crée en 1962 dans des conditions économiques différentes de celles qui prévalent actuellement.

Une adaptation est sans doute nécessaire.

Une suggestion est faite tendant à avoir:

- Une banque pour le financement de l'agriculture et qui pourrait être l'I.D.A.I., point de vue qui nécessiterait une étude sérieuse étant donné le caractère déficitaire de cette activité signalé dans un séminaire précédent.
- Une banque nouvelle pour le financement de l'industrie et qui pourrait être alimentée par des apports de capitaux en provenance des industriels, des compagnies d'assurances, des banques de dépôts haïtiennes existantes, des banques internationales.

Sont ensuite évoqués une nouvelle fois, très brièvement, les cas de pays voisins dans lesquels il existerait des crédits d'équipement de très longue durée et à taux réduit (République dominicaine).

Il apparaît toutefois que les participants ne possèdent pas de renseignements suffisamment précis sur les exemples évoqués pour qu'ils puissent servir de base à l'élaboration d'un projet haïtien.

Un industriel présent insiste vigoureusement et remet une lettre aux organisateurs de l'O.N.U.D.I. sur la double nécessité pour l'industrie haïtienne de:

- disposer de la part des banques privées ou publiques des crédits à long terme,
- bénéficier de taux annuels d'intérêts inférieurs aux taux actuels.

Cette lettre a été jointe en annexe du rapport préliminaire.

Enfin, l'intérêt d'un système de garantie et de caution mutuelle a été de nouveau évoqué succinctement.

### 3.- Recommandations retenues d'un commun accord:

- Etudier d'une manière approfondie les exemples des pays voisins évoqués par les participants en matière d'octroi de crédits à long terme. Cette étude pourrait être étendue à d'autres pays comparables et devrait prendre en compte les renseignements dont disposent l'O.N.U.D.I. et les banques internationales.
- Mettre en place le plus rapidement possible un dispositif haïtien efficace de crédit à long terme pour le financement des investissements. Trois formules paraissent pouvoir être envisagées à cette fin:
  - . création d'un établissement nouveau (banque de développement ou toute autre dénomination, qui se substituerait à l'I.D.A.I. et qui aurait compétence pour l'attribution de crédits à l'ensemble de l'économie: agriculture, services, commerce, industrie),

- . réforme de l'I.D.A.I. en ne lui conservant que des activités bancaires à long terme et en le déchargeant de ses autres missions, notamment des activités de gestion d'entreprises qui, même si elles sont exercées par des filiales, rendent extrêmement difficile une bonne gestion de l'établissement,
  - . transformation de l'I.D.A.I. en banque exclusivement agricole et création d'une banque de développement spécialisée pour l'industrie.
- 
- Adopter des dispositions nouvelles permettant une meilleure collecte de l'épargne importante qui existerait à Haïti, une telle collecte étant de nature à accroître la masse des crédits disponibles pour le développement économique.
  - Etudier et mettre en place un système de garantie des prêts valable tant pour les banques que pour les emprunteurs (société de caution mutuelle, etc.).

#### Thème 5

#### Développement de l'exportation et du commerce extérieur:

##### 1.- Synthèse rapide par les animateurs de l'O.N.U.D.I.:

Tant les représentants de l'Administration que ceux de l'industrie ont reconnu l'importance capitale du commerce extérieur pour le développement économique d'Haïti et notamment la nécessité absolue d'accroître les exportations.

A cet égard, il semble qu'il y ait lieu de distinguer le cas:

- des produits de base,
- des produits assemblés, ceux-ci faisant souvent l'objet d'importations et d'exportations liées.

De toute manière, l'exportation pose des problèmes complexes même aux pays industrialisés qui ont sous des formes diverses adopté des dispositifs d'aide et de soutien complexes. Les cas du Japon, de l'Italie, de la France et du Maroc sont brièvement évoqués.

Il est donc normal qu'Haïti définisse et mette en place son propre système de développement du commerce extérieur et plus spécialement des exportations.

Ce système doit tenir compte de tous les problèmes posés, à savoir:

- une connaissance approfondie des capacités nationales,
- une connaissance aussi bonne que possible des marchés extérieurs,
- les garanties à assurer aux exportations (crédit, assurances des divers risques, etc.),
- l'influence des régimes douaniers et des accords internationaux ou bilatéraux,
- etc.

Les animateurs de l'O.N.U.D.I. rappellent toutefois que l'exportation est selon eux autant l'affaire des industriels eux-mêmes que celle des Pouvoirs Publics.

## 2.- Résumé des principales interventions:

### - Les fonctionnaires:

considèrent qu'une certaine réticence des industriels à communiquer les renseignements indispensables aux différentes administrations rend leur tâche difficile et explique certaines des critiques exposées.

Ils rappellent l'absence d'un dialogue qu'ils reconnaissent particulièrement souhaitable sur ce point.

Ils soulignent que leur rôle actuel consiste surtout dans l'application de mesures à l'élaboration desquelles ils ne participent pas, notamment en matière douanière.

Le manque de concertation entre le Département du Commerce et de l'Industrie et celui des Finances notamment est mis en évidence par différents intervenants qui reprennent également les observations déjà présentées sur:

- . les prix à pratiquer à l'exportation,
- . les problèmes de qualité,
- . l'apport possible de l'artisanat.

- En ce qui concerne les industriels,

quatre orientations principales semblent se dégager des points échangés:

- . En réponse à l'opinion exprimée par le Conseil basé sur ces points, ils reconnaissent que les industriels doivent faire plus d'effort un effort important de prospection des marchés sous différentes formes: publicité, participation à des foires, etc. Le cas de la foire de MIAMI au cours de laquelle est apparue une importante demande de produits haïtiens est évoqué. Le point élargi de ces actions en limite l'usage aux entreprises d'une certaine taille.
- . Il ne suffit pas de recueillir des commandes, il convient d'être en mesure de les honorer.  
Une entreprise au moins a reçu, après avoir participé à de nombreuses manifestations à l'étranger, un volume de commandes supérieur à sa capacité de production.  
Il convient donc avant tout de mettre l'industrie nationale en mesure de satisfaire la demande tant du point de vue quantitatif que de celui de la qualité des produits.
- . Il est souhaitable d'exporter le moins possible de produits bruts et de procéder à Haïti au maximum de transformations possibles des produits de base.
- . L'individualisme des Haïtiens les pousse souvent à préférer des produits importés, une action permanente de promotion des produits nationaux serait donc nécessaire pour combattre cette tendance.

Le cas des industries d'assemblage, travaillant en sous-traitance pour les Etats Unis, constitue un aspect particulièrement important de ce problème pour lequel les Pouvoirs Publics ont un rôle important à jouer notamment dans la fixation des quotas.

En réponse à un industriel, M. RISKÀ, conseiller principal de la C.N.U.C.E.D., considère que le problème de développement du commerce extérieur se pose à trois niveaux:

- . Au niveau de l'entreprise qui doit réaliser elle-même un certain nombre d'actions concernant la prospection commerciale, l'organisation de la production (prix, qualité, etc.).  
Pour cela elle a besoin de certaines informations.
- . Au niveau de groupements d'entreprises qui peuvent permettre de réaliser des actions hors de portée d'entreprises isolées.
- . Au niveau des Pouvoirs Publics auxquels il appartient notamment d'apporter le maximum d'informations aux entreprises et de créer un système de promotion des exportations.

3.- Recommandations retenues d'un commun accord:

- Adoption par les Pouvoirs Publics d'une législation et de mesures favorables à l'exportation et comportant notamment:
  - . un contrôle systématique de la qualité,
  - . un dispositif d'encouragements tels que la prise en charge d'une partie des frais de participation à des manifestations à l'étranger: foires, expositions, etc.
  - . une adaptation des régimes douaniers aux conditions économiques actuelles.
- Amélioration du dispositif actuel d'information des industriels en profitant de son intégration dans l'O.N.A.P.I.
- Mise en place d'un dispositif permettant de connaître les capacités de production de l'industrie nationale et ses possibilités de vente sur les marchés étrangers.
- Encouragement à l'artisanat d'art en vue de susciter de nouvelles possibilités d'exportation.

- Etude et mise en place d'un organisme financier spécialisé dans le crédit au commerce extérieur.
- Etude et mise en place d'un dispositif de garantie et d'assurance pour les exportations.
- Sur ces différents points, concertation permanente entre les Pouvoirs Publics et les industriels, dont les rôles respectifs en matière de commerce extérieur s'avèrent particulièrement complémentaires à Haïti.

#### Thème 6

#### Protection de l'industrie nationale: législation et réglementation industrielle:

##### 1.- Synthèse rapide par les animateurs de l'O.N.U.D.I.:

Selon les idées déjà exprimées, la nécessité de favoriser l'industrie nationale part d'une double constatation:

- Déséquilibre de la balance commerciale qui impose de satisfaire une plus large part du marché national par la production interne haïtienne.
- Impossibilité de vivre en autarcie pour diverses raisons dont le manque de nombreuses matières premières.

Le développement de la production industrielle se heurte toutefois à de nombreux obstacles déjà évoqués et suppose en tout cas des coûts inférieurs ou tout au plus égaux à ceux des produits importés.

Se posent également des problèmes de qualité, de goût des consommateurs et de capacité de production comme l'a montré la discussion précédente.

S'il existe dans tous les pays du monde des dispositifs spécifiques d'encouragement à l'industrie nationale, il n'en demeure pas moins vrai que la protection a des limites et qu'aucun pays ne peut se soustraire, sans risques graves de sclérose économique, à la concurrence internationale.

Comme en matière d'exportation, les industriels ne doivent pas donc s'en remettre entièrement à l'Etat mais gérer le plus rationnellement possible leurs entreprises en améliorant sans cesse leur productivité

2.- Résumé des principales interventions:

La participation aux débats est générale, preuve incontestable de l'intérêt porté à cette question.

Des cas précis sont évoqués notamment celui de l'industrie laitière dont les produits attirent peu les consommateurs haïtiens. Pour certains, il s'agit d'une question d'emballage, problème qui ne devrait pas être insoluble.

Les nombreuses opinions exprimées reprennent, pour la plupart, des idées déjà émises concernant:

- La méconnaissance des capacités réelles de production des industries haïtiennes,
- Une méconnaissance analogue du marché national: goût et habitudes des consommateurs, les phénomènes déjà cités, préférence pour les produits étrangers, individualisme, etc. n'ont jamais été analysés d'une manière approfondie,
- La tendance à négliger la qualité pour le marché national,
- Le caractère beaucoup trop libéral pour certains de la politique d'importation. Une attitude plus restrictive est souhaitée de la part des services du Département du Commerce et de l'Industrie qui délivrent les licences d'importation.
- Le niveau trop élevé des prix de beaucoup de produits nationaux.
- L'insuffisance des mesures actuelles de protection.
- etc.

Il convient de souligner une observation capitale, selon nous, reprise par plusieurs participants et consistant à attirer l'attention de tous sur les dangers que pourrait entraîner une politique trop restrictive des importations. L'approvisionnement du pays pourrait être gravement compromis en cas de défaillance grave de la production nationale.

M. Jean MUGUET, consultant de la C.N.U.C.E.D. (Conférence des Nations Unies pour le Commerce Et le Développement), rappelle que sa mission consiste, en partie, à évaluer l'impact des mesures de protection de l'industrie nationale autres que les mesures douanières.

Les dispositions législatives de 1960 constituent déjà un effort important dans le sens souhaité.

Des rencontres avec les industriels doivent permettre de déterminer s'il convient de les élargir.

En fin de débat, un participant signale l'existence d'une commission habilitée à connaître de ces problèmes mais aucun renseignement précis ne peut être obtenu sur ce point.

### 3.- Recommandations retenues d'un commun accord:

- Procéder, dans des conditions déjà évoquées, c'est-à-dire après concertation des industriels et en évitant la multiplication des questionnaires et des enquêtes, à un inventaire aussi exhaustif que possible des capacités réelles de production des industries nationales.
- Prendre en compte les études préconisées à propos de l'exportation sur la prospection des marchés étrangers pour déterminer l'accroissement de production nationale qui peut en résulter.
- Procéder à des études sectorielles approfondies avec les industriels de chaque secteur.
- Fixer ensuite le niveau des importations secteur par secteur afin de sauvegarder à la fois l'industrie nationale mais aussi la concurrence et de ne pas tarir l'approvisionnement du pays en cas de défaillance de la production interne haïtienne.

- Améliorer la qualité de tous les produits.
- Dans le dispositif d'information déjà préconisé entre le secteur public et le secteur privé, réserver la place qui leur revient aux dispositions relatives à la protection de l'industrie nationale.
- Reprendre l'étude de la commission mentionnée et procéder selon le cas à sa "réactivation" ou sa réorganisation.
- Plus généralement, à partir des études haïtiennes et de celles des experts internationaux, revoir en tant que de besoin l'ensemble des dispositions législatives et réglementaires (droit fiscal, social, douanier, régime de financement, etc.).
- Pour l'ensemble, procéder, comme il a déjà été demandé régulièrement, par concertation entre les deux secteurs public et privé.

SEANCE DE CLOTURE

Elle a débuté, comme prévu, le Mardi 11 Septembre 1979 à 17heures sous la présidence effective de M. Gérard DORCELY, Secrétaire d'Etat aux Affaires Etrangères et aux Cultes et Directeur de l'I.N.A.G.H.E.I.

M. Togoun Servais ACOGNY et M. Jean MURAT ont:

- Tout d'abord, replacé brièvement l'organisation de ces séminaires dans le cadre des actions de l'O.N.U.D.I. et souligné le caractère constructif de l'ensemble des interventions.

./..

- Ensuite, abordé le plan technique en présentant un recueil très bref des conclusions et en insistant sur les points suivants:

. La condition préalable impérative à un développement économique accéléré du pays et à une gestion rationnelle est d'ordre psychologique et passe par l'abandon de l'attitude de méfiance réciproque entre les fonctionnaires et les chefs d'entreprises, ce qui doit permettre une concertation indispensable à plusieurs niveaux.

Les séminaires prouvent que le dialogue peut être amorcé et développé.

. La deuxième condition tout aussi impérative réside dans la nécessité d'un suivi et dans l'adoption et la mise en place de dispositions permanentes de deux ordres:

.. adaptation de la formation première des cadres de l'Administration et du secteur privé,

.. mise en place d'une assistance technique appropriée par la mise à disposition du Gouvernement d'Haïti d'un expert en gestion de haut niveau et éventuellement de consultants spécialisés.

Le but ultime est de confier le plus rapidement possible l'ensemble de ces problèmes à des nationaux haïtiens.

Au cours du débat qui s'est ouvert alors, les intervenants ont confirmé devant le Ministre l'intérêt présenté pour eux par ces séminaires, dont un chef d'entreprise a souligné qu'ils constituaient la première rencontre bilatérale collective de ce type à laquelle il participait depuis 18 ans d'activité industrielle à Haïti.

Tous en ont demandé le renouvellement et plusieurs industriels ont indiqué qu'ils y viendraient en nombre beaucoup plus élevé. Ils se sont déclarés très sensibles à la présence du Ministre.

A propos des problèmes de formation, le débat entre Monsieur DORCELY et ses collaborateurs d'une part, les industriels d'autre part, il est apparu que certains d'entre eux ignoraient le rôle exact de l'I.N.A.G.H.E.I constatation qui reposait le problème de l'information qui est revenu comme un leit-motiv au cours des séminaires.

Les discussions ont également porté sur la manière concrète et pratique de réaliser les stages en entreprises pour les étudiants de l'I.N.A.G.H.E.I. et sur la participation de chefs d'entreprises à l'orientation de l'enseignement.

Le cas de l'adoption d'une comptabilité adaptée aux entreprises haïtiennes a été notamment évoqué.

Dans son allocution de clôture, M. Gérard DORCELY, tenu par un horaire impératif, a pris note de cette volonté commune de concertation que les circonstances n'avaient pas permis d'organiser plus tôt et souligné la volonté d'adaptation de l'enseignement notamment au sein de l'I.N.A.G.H.E.I. Il a remercié chacun pour sa participation aux séminaires.

Après son départ, des entretiens personnels entre les participants d'une part, les organisateurs de l'O.N.U.D.I. et les autres experts et consultants internationaux d'autre part, ont abouti à la prise de rendez-vous pour les prochains jours notamment avec des responsables de l'I.N.A.G.H.E.I.

Une première étape du "suivi", préconisé par les animateurs de l'O.N.U.D.I., a pu ainsi recevoir un début de réalisation dans le domaine de la formation.

