



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

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



TOGETHER
for a sustainable future

DISCLAIMER

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

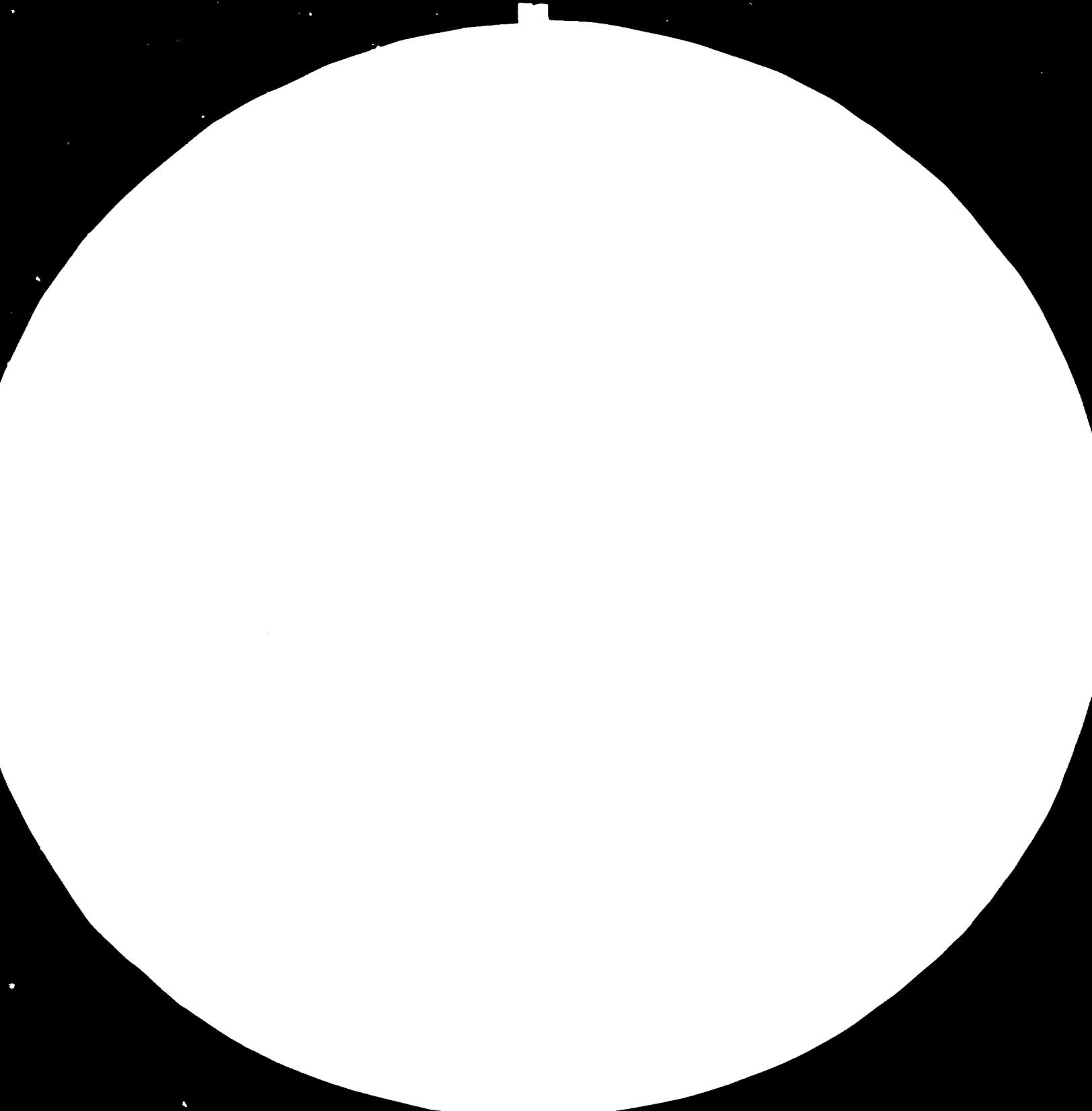
FAIR USE POLICY

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

CONTACT

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

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





Microcopy Resolution Test Chart (NBS 1963-A)

U.S. GOVERNMENT PRINTING OFFICE: 1963 O 540-094

12965.

R.P. du Congo.
PROGRAMME D'ASSISTANCE AUX
PETITES ET MOYENNES INDUSTRIES CONGOLAISES,
SI/PRC/82/801

Rapport final *

Préparé pour le Gouvernement Congolais par
l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel.

D'après l'Etude de M. Serge Défontaine,
économiste industriel, consultant,
en mission en République Populaire du Congo
du 30 avril au 25 juin 1983

1151

Juin 1983

* Le présent document n'a pas fait objet d'une mise au point rédactionnelle par l'ONUDI.

Table de matières

1. - Objet et methodologie
2. - Rappel des objectifs du Plan
 - 2.1. situation en 1980
 - 2.2. les objectifs du Plan Quinquennal
 - 2.3. les investissements du Plan
 - 2.4. les évaluations de 1982 - le plan glissant
3. - Office de Développement Industriel
 - 3.1. rôle de l'O.D.I.
 - 3.2. types d'action de l'O.D.I.
 - 3.3. les tâches de l'O.D.I.
 - 3.4. les moyens de l'O.D.I.
4. - Disposition à observer
 - 4.1. formation des artisans
 - 4.2. attitude des cadres de l'O.D.I.
 - 4.3. mise en mouvement de l'O.D.I.
5. - La situation actuelle
 - 5.1. les études préliminaires au lancement de l'O.D.I.
 - 5.2. la création de l'O.D.I.
 - 5.3. l'activité de la BNDC
 - 5.4. les chambres de commerce et d'industrie
 - 5.5. le Ministère du Plan
 - 5.6. les propositions d'assistance technique étrangères
6. - Les thèmes d'action
 - 6.1. en direction des entrepreneurs
 - 6.2. les formes d'association
 - 6.3. la stratégie d'industrialisation mécanique rurale
 - 6.4. la régionalisation
 - 6.5. la technologie
 - 6.6. l'exploitation quotidienne, l'amélioration du financement
7. - Programme d'action à court terme
 - 7.1. trois secteurs retenus
 - 7.2. les domaines pré-industriels
 - 7.3. les modalités de financement

8. - Organigramme à court terme
9. - Proposition d'assistance technique de l'ONUUDI
10. - Conclusion

LISTE DES ABREVIATIONS

AFCA	Association Française pour la Formation des Cadres Africains
BAD	Banque Africaine de Développement
CAT	Centre d'Appui Technologique
CENAGES	Centre National d'Assistance à la Gestion (assiste les entreprises d'Etat, appui du BIT)
ENDA	Environnement - Développement - Afrique (organisme basé à Dakar pour la recherche et la diffusion de techniques appropriées à l'Afrique)
GRET	Groupe de Recherche et d'Echanges Technologiques (10, Rue Dumont Durville, Paris)
INSSEJAG	Institut National de Sciences Sociales Economiques, Juridiques, Administratives et de Gestion (Brazzaville)
PCT	Parti Congolais du Travail (parti marxiste-leniniste, au pouvoir au Congo)
RPC	République Populaire du Congo
TP	Travaux Publics
VRD	Voieries, Réseaux Divers
SATIS	Réseau d'Information Technologique

1. Objet et Méthodologie de la mission

Le projet vise à assister le Ministère de l'Industrie et de la Pêche dans l'élaboration d'un programme d'action et d'assistance pour la planification, la programmation et la réalisation d'un office pour le Développement des Petites et Moyennes Industries Congolaises.

La mission fait suite à une première mission d'identification réalisée au Congo du 3 au 7 Novembre 1971.

En final, l'objectif serait de définir quel pourrait être l'apport de l'ONUDI auprès des institutions concernées. Après une analyse par tous les moyens, des orientations générales déjà prises, des réorientations éventuelles rendues nécessaires par le début de la réalisation du Plan, il est possible de repérer les actions prioritaires et de fonder une programmation où l'ONUDI pourra concourir.

Pour cela nous avons étudié les documents préparatoires dont les études, les diagnostics, les objectifs ont été préparés depuis le 3ième congrès extraordinaire du Parti Congolais du Travail PCT, en Mars 1979 et avec plus de précision par toutes les commissions mises en place pour la préparation du Plan Quinquennal 1982 - 1986. Ces documents se repartissent selon la logique suivante : orientation du congrès, diagnostics par les experts de la situation en 1980, esquisses du Plan et approbation du Plan par les divers niveaux techniques et politiques. Ensuite, l'évaluation de la première année du Plan Quinquennal a conduit à certaines réorientations.

Parallèlement nous avons recueilli les avis, les opinions, les dispositions d'esprit, les intentions des divers organes Congolais ayant eu des responsabilités dans la mise en oeuvre de la politique des Petites et Moyennes Entreprises Industrielles. En même temps nous avons accompagné autant que cela était possible la vie quotidienne des structures qui se mettent en place pour mieux saisir, les premières difficultés ou les éléments à renforcer pour satisfaire aux orientations reconnues.

Ainsi il est possible de proposer une progression des actions de l'Office de Développement Industriel (Chargé des PMI) qui tienne compte des moyens disponibles et de la capacité de maîtrise.

C'est par cette démarche que nous avons tenu des réunions de travail avec les organismes suivants :

1. L'Institut Supérieur des Sciences Economiques, Juridiques, Administratives et de Gestion (INSSEJAG). Cet Institut a réalisé une enquête générale sur les PMI et en assiste certaines dans leur gestion.

2. La Direction de l'Industrie au Ministère du Plan pour la ré-actualisation des objectifs nationaux et la réservation des ressources nécessaires, les arbitrages éventuels entre Ministères.

3. La Direction de l'aménagement du Territoire pour la programmation des actions régionales selon les priorités du Plan.

4. La Direction du Financement et du Développement pour l'application pratique du Code des Investissements et du système des Bons d'équipements.

5. La Direction des Etudes Technico-économiques du Plan, qui est chargée d'évaluer les projets et peut ultérieurement, puisqu'elle sera érigée en société d'études apporter son concours à l'Office pour les études de faisabilité.

6. La Direction des Ressources Humaines et de la Formation pour ce qu'elles peuvent apporter, spécialement pour les artisans et la production populaire.

7. Les banques, et spécialement la Banque Nationale de Développement Congolaise (BNDC) qui a un département spécifique de promotion de la PMI sur un financement de la BAD.

8. Quelques entrepreneurs, déjà repérés au cours de l'enquête de l'INSEJAG par la pertinence de leur sensibilité et de leur analyse des problèmes rencontrés.

9. Les instances du Ministère de tutelle : le Cabinet, la Direction Générale de l'Industrie et la Société Nationale d'ingénierie en cours de constitution.

Il nous a été précisé les secteurs d'intervention de l'O.D.T. ; ce sont ceux de la compétence du Ministère de l'Industrie. C'est ainsi que les industries du bois et dérivés, relèvent du Ministère des eaux et forêts, les industries agro-alimentaires relèvent pour la partie du Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage, les carrières du Ministère des Mines. Ainsi se poseront inévitablement certains problèmes de compétence, tant il est vrai que les entrepreneurs ont souvent des projets diversifiés.

La coordination du Ministère du Plan doit intervenir à cet effet.

C'est ainsi que nous avons essayé de définir les modalités les plus réalistes et les premières actions à entreprendre.

2. Rappel des objectifs du Plan de DEVELOPPEMENT

2.1. Situation en 1980 et orientations

Le 3ième congrès extraordinaire du PCT avait effectué, en Mars 1979, une analyse critique de la situation économique. Les principaux caractères qu'en étaient soulignés étaient :

- l'extraversion
- la faible intégration
- la concentration sur l'axe Brazzaville/Pointe-Noire

Cet axe qui correspond au chemin de fer laisse vide d'activités et de population la plus grande partie du territoire. La tendance "naturelle" est au renforcement de Pointe-Noire qui bénéficie de sa situation portuaire, terminal des transports et des activités induites par la recherche et l'exploitation pétrolière.

A cela s'ajoute sur le plan de l'Industrie, une grande importance accordée au secteur d'Etat, accompagné d'un secteur étranger assez dynamique, essentiellement axé sur le secteur pétrolier (hormis quelques unités éparses, bières ...). Les entreprises d'Etat sont sans lien entr'elles, elles sont diversifiées, elles ont connu des déboires qui ont été vivement dénoncés entreprise par entreprise. Des plans de redressement ont été dressés, nécessitant un effort financier important de l'Etat. Les opérations sont actuellement en cours ; le bilan établi au début de l'année 1983 fait apparaître que certaines entreprises sont réellement redressées, mais que pour la plupart, des efforts restent à faire, qui peuvent aller jusqu'à la reconsidération radicale. Un secteur mixte Etat-étranger coexiste à cet ensemble. Le grand absent reste le secteur industriel privé congolais. L'activité industrielle congolaise ne se manifeste que par des petites entreprises

à la mite de l'artisanat de production (cf. plus bas, l'étude de l'INSSEJAG).

Le PCT a adopté la stratégie de développement autodynamique et auto-centré, prenant l'Agriculture comme base et l'Industrie comme facteur déterminant. Cette industrie, progressivement, doit devenir puissante et cohérente. Ce système industriel sera donc composé d'une industrie lourde accompagné dans tous ses prolongements au mont et aval par le tissu des PMI intersticielles. En rapport à certaines activités et à certains autres critères, tels que faible consommation, étroitesse du marché, régionalisation volontariste, une autre catégorie de petites industries est à susciter. Cette émergence proviendra aussi d'un développement des activités traditionnelles dont on peut faire évoluer les structures, ou d'implantations nouvelles selon des méthodes appropriées.

L'édification de ce système doit tenir compte du passé récent ou non-récent du Congo et comporter beaucoup de prudence. Des projets hatifs mal circonstanciés ont trop souvent conduit à des équipements inutiles.

Une évaluation quantitative globale de l'Industrie montrait en 1979, plus d'une centaine d'entreprises du secteur manufacturier employant 13.000 salariés (exploitation forestière, mines et énergie exclus). La contribution à la production intérieure brute du secteur serait de l'ordre de 17,5 milliards.

Dans les secteurs représentés, les entreprises d'Etat sont caractérisées par les facteurs suivants qui ont été dénoncés publiquement :

- vieillissement avancé des unités de production
- difficultés financières dues à la gestion, l'absence de maîtrise technologique et commerciale, les difficultés d'entretien, la pléthore du personnel ;
- une productivité et un rendement industriel déplorable ;

Le secteur mixte et privé étranger est caractérisé aussi par la vétusté des unités et la faiblesse des nouveaux investissements. (Cette analyse était celle des années 1979/80, on verra lors du bilan 1982 que la situation s'est bien améliorée.)

Les différents sous-secteurs n'ont pas de relation entre eux, ainsi l'industrie des matériels de construction est incapable de fournir le marché

du Bâtiments et Travaux Publics. Les activités de valorisation des ressources agricoles sont très faibles face à l'importsubstitution et ce secteur n'est d'aucun apport réel au monde paysan (ceci peut résulter d'une politique des prix et de ramassage, incohérente; l'exemple de l'arachide illustre cette affirmation. Les paysans ont préféré vendre leur production en arachide de bouche alors que l'Huilerie importe l'arachide).

L'industrie nationale textile est incapable d'approvisionner les usines d'impression et de teinture.

Les richesses minières ne sont pas transformées sur place.

Les industries mécaniques se limitent en gros, à la production d'articles mécaniques et ne sont pas organisées et reconnues pour constituer le corps d'une capacité mécanicienne qui reste une des bases incontournables de l'industrialisation.

Il n'existe pratiquement aucune production industrielle au service de l'Agriculture (à noter cependant l'exemple paradoxal d'une très belle unité de broyage de calcaire qui fonctionne à une part très faible de sa capacité, par manque de clientèle).

La régionalisation du secteur industriel est très faible. Elle est concentrée en trois poles principaux : Pointe-Noire, Brazzaville et NKayi. Le Nord du pays est complètement démuné d'activités industrielles. L'enclavement des régions (déficit en infrastructures routiers, électricité, services, commerces etc.) motive l'exode rural déjà alimenté par des raisons sociologiques.

L'industrie congolaise de ce diagnostic ne constitue pas la base solide pour un processus autodynamique national d'accumulation ni en termes de surplus dégagé, ni en termes de production de biens d'équipements, de pièces détachées, ni en termes d'apprentissage de la maîtrise industrielle, ni en termes de conception.

Le processus d'industrialisation se trouve donc soumis aux principales contraintes suivantes :

- Etroitesse du marché, aggravé par la faiblesse et la disparité des revenus entre villes et campagnes qui masquent l'expression des besoins potentiels.
- la contrainte de l'énergie
- la faible productivité due aux faibles qualifications et au

- manque de formation professionnelle ;
- le manque d'infrastructure de transport et communication ;
- les difficultés de financement ;
- le manque de maîtrise du commerce extérieur qui pèse sur l'environnement technico-commercial des entreprises ;
- la faible capacité de négociation en matière d'achat de technologie, due à une pratique insuffisante de la fonction de maîtrise d'ouvrage qui est souvent déléguée, ou sacrifiée au bénéfice du clé-en-main qui masque les problèmes ;

2.2. Les Objectifs du Plan Quinquennal

S'appuyant sur l'analyse précédente, le Plan assigne à l'Industrie de concourir à une société plus juste et plus équilibrée.

A ce titre l'Industrie doit

- (a) participer à l'autosuffisance alimentaire, par les services qu'elle rend à l'agriculture vivrière ;
- (b) tendre à la réduction du chômage et accroître les revenus et partant le niveau de vie ;
- (c) rééquilibrer les régions en proposant des activités manufacturières hors des centres actuels ;
- (d) éliminer les formes d'exploitation, bureaucratique ou capitaliste ;

Pour ce dernier il faut assainir les entreprises d'Etat sous les angles technico-économiques et des rapports de production, assainissant les effectifs (on verra plus bas comment il conviendra de recycler le personnel expérimenté en vue des PMI nationales à créer). Ensuite il faut accorder une place privilégiée au secteur de la production populaire. Dans l'état actuel des structures économiques cette production populaire occupe une place non négligeable. Elle domine nettement le secteur artisanal et la construction du logement, couvrant tant bien que mal la grande masse des besoins. Cette initiative populaire se heurte en fait à de grands obstacles qui l'empêchent de se moderniser (cf. l'enquête INSSAJAG) et pour l'essentiel elle s'est développée sans l'appui des pouvoirs publics. Elle recèle pourtant des

aptitudes considérables à répondre

- aux problèmes de l'emploi
- à la petite production pour marchés locaux et diversifiés
- aux problèmes de financement

En évoluant vers des formes coopératives, elle n'entretient pas de rapport d'exploitation.

(e) tendre à l'équilibre économique hors pétrole pour éviter les risques liés à la précarité de cette ressource. Reserver cette ressource aux infrastructures ;

Cette industrialisation ira en se complexifiant au cours des plans successifs en s'intégrant davantage et en s'appuyant sur les besoins locaux, à partir des ressources locales et des technologies maîtrisables graduellement.

Les programmes du Plan Quinquennal du secteur industriel ont été définis en ce qui concerne les investissements d'Etat ou garanties par lui par blocs, études, et mesures d'accompagnement.

Les blocs suivants ont été retenus :

- redressement des entreprises d'Etat
- filière bois
- matériels de construction
- biens de consommation
- industrie métallique et mécanique

Les études concernent des unités à envisager pour les futurs plans.

Les mesures d'accompagnement concernent la création des structures suivantes :

- (a) création d'une société d'Ingénierie
- (b) création d'un Office de Développement Industriel pour la promotion des PMI congolaises ; (O.D.I.)
- (c) création d'un Fonds de Développement Industriel comme levier d'action de l'O.D.I.
- (d) création d'un Fonds de prise de participation industriel

Pour respecter les impératifs de régionalisation des projets productifs, la Direction de l'aménagement du Territoire gère un Fonds d'action régional pour financer des initiatives des autorités régionales. Le statut de ces projets dont certains sont à caractères industriels n'est pas fixé, mais il devrait évoluer vers le statut coopératif.

Enfin le secteur privé, étranger ou national échappe à la planification. Néanmoins une évaluation de ses investissements a été tentée ; de plus pour qu'il s'insère plus correctement dans les objectifs nationaux, le code des investissements et le système des Bons d'équipement ont été mis en place. Le peu de développement du secteur privé national est attribué aux difficultés de l'environnement qui lui est peu propice = manque d'appui technique, manque de protection.

Le 3ième congrès du PCT indiquait pourtant que ce secteur privé devait fonctionner sous la mouvance de l'Etat et contribuer à la politique du Gouvernement. Par ailleurs le Parti et l'Etat désiraient éviter l'association d'affaires entre le privé national et le grand capital étranger.

Nous verrons que dans la pratique l'initiative privée nationale industrielle a été fort rare que les entrepreneurs potentiels n'ont pas atteint le niveau de confiance nécessaire ; cette réticence est nourrie par les difficultés à caractère bureaucratique qu'ils rencontrent et le fait que le soutien technique et financier fait défaut. L'initiative privée se concentre tout naturellement vers les opérations plus rapidement lucratives, de commerce, de transport. Par son levier d'action, le fonds de développement industriel, qui est devenu fonds de participation et de garantie, l'O.D.I. a les moyens de rendre attractive l'activité industrielle. On rencontre cependant des entrepreneurs privés congolais qui outre leurs activités actuelles préparent, seuls, des projets industriels en attendant que les conditions et les aides annoncées deviennent favorables.

2.3. Les investissements du Plan Quinquennal

Les investissements de l'Etat au Ministère de l'Industrie
se montent à 95 milliards
dont création O.D.I. 1,3 milliards

Fonds de Développement Industriel 1 milliard (pour les PMI congolaises),
fonds de prise de participation 0,5 milliard pour les autres industries.

Les investissements industriels privés étaient évalués à 36 milliards (non compté le secteur pétrolier) dont 15 milliards pour la première année. Ce montant comprend les autres secteurs de transformation (bois et agro-alimentaire). Il ne distingue pas la part du privé congola. . .

Pour situer correctement la position du secteur industriel dans l'ensemble de la planification 82 - 86 il faudra rappeler succinctement que les objectifs de reconquête du territoire assignent au Plan des travaux d'infrastructure préalable qui conditionneront la réussite de la régionalisation industrielle.

- communication environ 160 milliards de routes
- télécommunication 14 milliards
- électrification 85 milliards

Les délais de réalisation de ces ouvrages entraîneront des blocages provisoires aux investissements régionaux spécialement sensibles quand il s'agit d'entreprises privées.

La décentralisation administrative entraînera plus de souplesse dans la vie économique des régions. Le Fonds d'action régional s'élève à 3 milliards pour des projets productifs.

2.4. Le Plan Glissant et les évaluations de 1982

Plusieurs causes de dérapage de la réalisation du Plan sont à envisager.

- (a) les ressources de l'Etat dont une part importante provient des recettes pétrolières soumises aux aléas techniques et de conjoncture mondiale échappent à sa maîtrise totale.
- (b) le fait que les projets de redressement du secteur d'Etat pèsent lourdement sur l'ensemble des financements publics avec des résultats attendus aléatoires
- (c) le fait qu'un nombre important des projets nouveaux n'ont fait l'objet que d'évaluation très approximative
- (d) que les procédures d'emprunt à l'étranger ne sont pas encore maîtrisées et que, de ce fait, certains emprunts ne sont pas obtenus dans les meilleures conditions.

Il est mis en place un dispositif de Plan glissant qui travaille sur une base de tranches annuelles dont les résultats sont analysés avant de libérer les tranches suivantes. Ceci permet de moduler la programmation des opérations, mais aussi de reconsidérer certains options.

Ainsi le bilan de la première année a été dressé et a permis aux autorités de réorienter les actions.

Dans cette optique il appartient au Ministère de l'Industrie de justifier la réinscription aux budgets annuels de fonds non directement productif comme ceux de l'O.D.I. et du Fonds de participation et de garantie.

Un contrôle général de l'exécution du Plan a été réalisé au début 1983. Il faut apparaître un indiscutable accroissement de l'activité économique.

Le PIB est passé de 541,7 milliards en 1981 à 712 milliards soit une progression de 12 % en Francs constants.

Les revenus disponibles ont augmenté de 27 % en valeur. La consommation des ménages est passée de 289 milliards à 373 milliards compte tenu du secteur informel 10 000 emplois ont été créés. Mais les investissements de l'Etat ont atteint 180 milliards au lieu de 116 milliards programmés.

En outre, il faut intégrer la variation des recettes pétrolières due non seulement à la baisse du prix baril non compensé par la hausse du dollar, mais aussi à la structure des prix des compagnies qui n'est pas très favorable au Congo. C'est pourquoi le budget initial pour l'année 1983 prévu à 148 milliards auxquels s'ajoutaient 28 milliards qui n'avaient pas été comptabilisés devrait être ramené de façon drastique aux environs de 100 milliards.

L'évaluation du secteur industriel fait ressortir les points qui suivent. Les redressements des entreprises d'Etat ne sont pas encore partie gagnée. Les principaux blocages se placent plus en amont de la production, arrêts de fonctionnement, rapture en fuel, manque de pièces de rechanges, qu'en aval. Ils sont dus à l'environnement. Les capacités ne sont pas pleinement utilisées ce qui alourdit les charges de structure et milite pour les unités de plus petite taille aussi souvent que le permet le procédé. La productivité est encore faible. Parmi les projets nouveaux, certains sont en bonne voie d'achèvement. Des modifications de programmation sont intervenues (décallage d'unité de carreaux de grès; rapprochement du laminoir à fer et à béton).

On constate une mise en place timide des nouvelles institutions et structures d'accompagnement :

- l'office de Développement Industriel
- la Société d'Ingénierie
- les Fonds de Développement ou de participation

Pour ce qui est du secteur privé, l'évaluation a été organisée par le secrétariat général au Plan auprès de 125 entreprises qui représentent plus de 95 % des entreprises réalisant des investissements.

La répartition géographique de ces entreprises est significative des phénomènes de concentration régionale.

- 43 pour Brazzaville
- 68 pour Pointe-Noire
- 9 pour la région du Niari
- 3 pour la région de la Sangha
- 1 pour la région de la Bouenza
- 1 pour la région de la Likouala

Les quatre autres régions ne possèdent pas d'entreprises de taille significative, mais des petits ateliers artisanaux. Des estimations assez fiables ont pu être recueillies. Globalement l'évolution des entreprises a été assez favorable, confirmant la tendance observée en 1980 et 1981. Par rapport aux prévisions citées plus haut consignées dans le Plan, les investissements hors pétrole en 1982 ont été largement supérieurs : 23,4 milliards au lieu de 15,3 milliards prévus. Il n'est rien précisé sur la part des investissements privés congolais dans ce total. Néanmoins, on ne peut que remarquer le dynamisme de ce secteur. Par contre les prévisions d'investissements privés étrangers données par les Chefs d'entreprises pour les quatre années à venir sont très pessimistes. Ceci tient à l'attentisme évident de ce secteur étranger et renforce l'impulsion nécessaire à donner au secteur congolais, par une action de l'Etat pour améliorer l'environnement.

Cette analyse du secteur industriel, avec des entreprises d'Etat en difficultés et lourdes en charges pour le budget, et ses entreprises étrangères en attente, parfois dynamiques mais aux intérêts extérieurs à la nation, montre la place qui revient et qui est perçue avec plus de précision à la petite industrie privée congolaise.

Ainsi pour les évaluateurs, compte tenu des limites imposées au financement, il devient patent que la dynamisation de la production décentralisée, qu'il s'agisse de l'agriculture, l'artisanat, la construction, la petite

industrie, ainsi d'ailleurs que leur orientation vers des formes démocratiques de propriété et de gestion peut constituer un élément stratégique important palliant les défaillances de la production du secteur d'Etat et les réductions de ses capacités de financement. Ainsi s'exprime-t-on dans les directives pour les nouvelles orientations de réajustement du budget.

Alors deux axes fondamentaux se dessinent dans cette perspective: L'un orienté vers la création d'emplois urbains et ruraux ne pesant pas sur l'équilibre budgétaire. L'autre concerne la formation et le besoin impérieux de sa réforme pour parfaire l'adequation formation-emploi.

Dans cette conjoncture se situe le rôle de l'Office de Développement Industriel muni de ses moyens d'action constitués par les Fonds de participation et de garantie et son budget d'investissement et de fonctionnement.

3. L'Office de Développement Industriel

3.1. Le rôle de l'O.D.I.

Nous avons tenté de montrer la politique industr. et son évolution au cours des dernières années. Les études, les enquêtes et évaluations réalisées à l'occasion du Plan constituent une base sérieuse de travail qui ne devra pas être ignorée par les cadres de l'O.D.I.

L'O.D.I. se doit d'être officiellement créée pour identifier analytiquement et lever les obstacles que rencontre la petite industrie. Elle doit l'assister dans sa mise en place, dans sa croissance et assurer de façon continue les conditions de sa survie. Il faut en effet éviter de voir mourir autant d'entreprises qu'il ne s'en crée chaque année; l'expérience montre que ce point est capital pour les PMI.

Ainsi l'O.D.I. doit concourir au respect des objectifs de la politique industrielle dans le cadre de l'aménagement du territoire, la conformité aux aspects prioritaires du code des investissements, la promotion et l'organisation de la production populaire. Son importance est accrue par la tendance actuelle qui se dessine de favoriser le PMI privées congolaises, plus

apte à mettre en oeuvre les ressources de la Nation (on comprend alors mal dans ce contexte, la timidité de lancement de l'O.D.I. ; timidité aggravée par la réduction des 2/3 de son budget annuel pour 1983, en absence de toute étude).

L'Office a pour champ d'activité :

- les petites industries privées congolaises
- les artisans de production regroupés ou non en co-opératives
- les petites industries régionales initiées par les autorités locales ou par les projets intégrés des autres Ministères (p.e. le Ministère de l'Agriculture et de l'Élevage).

3.2. Les types d'action de l'O.D.I.

L'Office de Développement Industriel est un établissement à caractère industriel et commercial, doué de l'autonomie financière.

Il a pour fonction de susciter, d'orienter et d'assister les petites industries congolaises dans tous les aspects : idée de projet, recherche et conseil d'entrepreneur, préparation du projet, mise en place, l'exploitation et croissance.

Pour remplir ces fonctions l'O.D.I. devra entreprendre et coordonner différents types d'action qui tendront à concrétiser les orientations du Plan.

- (a) Des actions à long terme - action en profondeur concernant les ressources locales, matérielles, humaines, technologiques et financières, les débouchés et leurs articulations avec les ressources extérieures.
- (b) Des actions de profession, par mise en place de circuits, réseaux, domaines pré-industriels urbains, centres techniques, intégration. Il s'agit de constituer entr'autres des réseaux nationaux et d'adhérer aux systèmes internationaux qui fonctionnent comme ONUDI, ou les organes de recherche en technologie des pays voisins ou de l'Inde, Grande Bretagne, France et la C.E.E.
- (c) Des actions d'assistance à court terme, quotidienne aux industriels pour la préparation des dossiers, les négociations avec les banques, les fournisseurs ; pour l'organisation de la production, la gestion,

les projets de développement ou de diversification.

Ces différents types d'action conduiront l'O.D.I. à avoir des relations structurelles et permanentes, avec nombre d'institutions existantes.

(a) Les institutions bancaires, la BNDC, les banques primaires, la Direction du financement et de Développement du Ministère du Plan pour les modalités d'application des régimes préférentiels, l'O.D.I. devra se préoccuper de faire des suggestions sur le perfectionnement du système bancaire. Le rapport d'étude de l'INSSEJAG note la côté insuffisante du système actuel.

(b) Les ministères technique : Mines pour les matières premières minérales. Les problèmes se posent dès maintenant pour le gypse destiné à la fabrication des craies, le calcaire, l'argile. Eaux et Forêts pour le bois et le poisson d'eau douce. Agriculture et Elevage pour les projets industriels en amont et aval de l'Agriculture. Le Bureau d'Etude de ce Ministère a des projets de développement immiments. Quatre projets intégrés doivent démarrer en 1983 avec l'assistance de la FAO pour un budget total de 3 milliards dont 800 Millions pour l'année 1983. Ces quatre projets comportent un volet ateliers mécanique pour lequel la participation de l'O.D.I. est attendue.

Commerce pour les programmes d'Importation, les études sur les consommations et les méthodes de promotion et distribution de produits locaux. Tout ça doit être coordonné par le Ministère du Plan.

(c) Les institutions de formation. Elles relèvent actuellement du Ministère de l'Education nationale. En réalité, elles sont complétées par des actions privées, tolérées, de la Chambre de Commerce, de groupes privés tel que AFCA ou les grandes entreprises. On ne rencontre pas suffisamment de structures préparant l'éclosion de l'esprit d'entreprise. Dans les Instituts techniques des jeunes, il n'y a pas de cours d'initiation à la vie de l'entreprise ; ceci ne concourt pas à donner à ces futurs professionnels d'une technique l'idée, puis le goût de l'entreprise. Les professionnels sont actuellement formés pour être des salariés;

l'enseignement général qu'ils reçoivent reste le type scolaire traditionnel. Il s'en suit cette double carence, les professionnels sont rarement des entrepreneurs, les entrepreneurs sont rarement des professionnels.

L'O.D.I. en liaison avec l'Université, les Chambres de Commerce et d'Industrie devra donc définir des modalités d'interventions qui conduirait à la formation aux métiers, avec des degrés du genre, Maître-artisan dont la qualité apporterait une crédibilité supplémentaire de l'entrepreneur. Dans le cas des artisans ruraux (cf le projet Réseaux d'Ateliers Ruraux) une méthodologie particulière doit être mise en place liant formation et première production pour éviter la "Tentation Scolaire" de l'opération.

Dans les actions à long terme à caractère général se pose le problème de statut des entreprises. Les orientations du 3ième Congrès du PCT, et le Plan font état de l'objectif de développement de la production populaire. A dire vrai, il est nécessaire de clarifier ce concept, puis trouver et mettre en place des systèmes d'associations, de coopération, en conformité de départ avec les bases socio-culturelles de la RPC, mais capables de les transformer. L'Enquête de l'INSSEJAG fait état d'une relative ouverture des entrepreneurs actuels à cette idée d'association. Il reste, que des formes sont à expérimenter ; des exemples existant dans des pays voisins, Tanzanie, Caméroun, qu'il serait bon de connaître pour profiter de leurs conclusions. Ce travail de longue haleine devra être conduit en relation avec le PCT et les organisations de masse, pour trouver la juste position entre la libre association des travailleurs et une organisation sous tutelle trop étroite.

Le problème va se poser immédiatement pour les projets lancés par les autorités politiques régionales, auxquels il est prévu de donner un statut coopératif. Certains projets sont déjà initiés.

Les actions d'organisation professionnelles donneront lieu à la mise en place d'infrastructures spécialisées dont il faudra financer les investissements et le fonctionnement. Les domaines pré-industries sont prévus dans les villes. Nous rappelons la réflexion conduite au moment de la rédaction du Plan. A ce propos le Bureau d'Urbanisme, le CRETH, a déjà délimité les zones et les parcelles prévues (98 ha à Brazzaville pour les PMI).

Il convient que l'O.D.I. contrôle dès l'origine les attributions. L'Etude prévue des domaines, déterminera les moyens communs et leur système de gestion.

Les centres d'appui technologiques ont un rôle recherche appliquée et de préparation industrielle de la production des entreprises. Dans ces deux cas, un certain nombre de services seront payants. D'autres actions d'organisation professionnelle relèveront par contre de l'animation et de la co-ordination : création de syndicats professionnels, organisation de l'information en liaison avec les Chambres de Commerce, organisation de la sous-traitance.

3.3. Les tâches de l'O.D.I.

Pour remplir ces fonctions, il appartiendra à l'O.D.I. de réaliser elle-même ou de faire exécuter un certain nombre de tâches. La mise en oeuvre de tous les moyens existants évitera le double emploi et économisera les moyens.

- (a) Etudes sectorielles : c'est le cas typique où les différentes structures interviennent, c'est le cas des ateliers de mécanique générales intéressant l'agriculture, les TP et l'industrie dans l'ignorance de la capacité mécanicienne déjà inventoriée par les études du Plan.
- (b) Les études d'orientation des moyens d'action de l'Etat. Ainsi l'O.D.I. pourra participer aux groupes de travail chargés de remettre à jour les modalités du code des investissements de façon à l'ouvrir en direction des artisans. Actuellement le régime préférentiel A1 est applicable aux investissements compris entre 10 et 100 millions F CFA. Il est clair qu'un équipement de petit atelier très rentable peut être nettement inférieur à 10 millions (p. ex. poste de soudure avec groupe électrogène 1,8 Millions, perceuse à colonne 1,3 millions). Il faut aussi améliorer l'ensemble des procédures administratives.
- (c) Actions de formation de recyclage par des séminaires et des interventions sur le site.
- (d) Etablissement de dossiers financiers et des études de factibilité à présenter aux banques et structures de financement.

(e) Etablissement des dossiers techniques. Choix de procédé, choix de matériel en fonction de l'environnement technico-économique du Congo. Cet environnement doit être parfaitement connu de l'O.D.I. Les connaissances précises manquent beaucoup actuellement. A ce titre il convient de souligner qu'il n'existe pas au Congo de préoccupation de standardisation et normalisation des équipements. Quelque soit l'industrie, tout processus requiert inévitablement un certain nombre d'équipement de base tels que moteurs électriques, pompes, appareillages électriques ou régulation, vannes etc. dont la diversité d'origine et des modèles interdit l'interchangeabilité et accroît les problèmes de maintenance des matériels. Ce souci que doit avoir l'O.D.I. est une mesure d'amélioration à long terme du potentiel industriel. L'établissement du dossier technique d'investissement doit prendre en compte de façon critique les problèmes de l'entretien. Il arrive trop souvent que les machines soient expédiées aux clients sans notice de fonctionnement et d'entretien suffisante (absence de plans d'exécution des pièces d'usure et rechanges, système d'entretien préventif mal défini ...). La Cellule technique de l'O.D.I. aura un rôle primordial d'assistance au Maître d'ouvrage, tendant ainsi à diminuer les effets nocifs et désormais bien connus des contrats industriels clé-en-main. Cette cellule, par la compétence croissante qu'elle acquérera, augmentera le pouvoir de négociation de la partie congolaise. Ainsi certains termes de paiement de fourniture doivent être accrochés à l'obtention de ces éléments de la maintenance. En outre on s'efforcera d'obtenir des fournisseurs les détails des prix et délais par spécialité : mécanique, électricité, process, transport, ... de façon à maîtriser analytiquement le coût total. Cette analyse conduira nécessairement à celle des schèmes d'organisation de la production, par lesquels on détectera plus aisément les risques de suréquipement coûteux ou de sous-équipement qui oblitère la capacité ou la qualité de la production. Nous insistons pour que ce côté technique soit largement dimensionné dans l'organigramme de l'O.D.I. car dans les unités que nous avons visitées ce souci est trop souvent

absent.

L'attitude décrite concourt à la maîtrise industrielle par la maîtrise des techniques, de maintenance et de reproduction des équipements. Ces tâches de l'O.D.I. pourront être menées en association avec la Société Nationale d'Ingénierie également prévue par le Plan.

- (f) Suivi technique de la production. Chaque entreprise sera suivie dans la conduite habituelle de son exploitation pour garantir :
- la qualité et l'approvisionnement des matières premières
 - le respect des modes opératoires du personnel et la sécurité
 - la qualité de la production
 - le respect des engagements commerciaux
 - l'entretien préventif
- (g) Le suivi commercial par l'étude rationnelle des marchés et de la concurrence. L'étude INSSEJAG montre l'empirisme qui règne dans ce domaine.
- (h) Suivi de la gestion administrative et financière. Il n'est guère besoin d'insister sur cet aspect de responsabilité du chef d'entreprise. C'est la première lacune observable. L'expérience montre que dans les offices on a trop tendance à ne s'en tenir qu'à cette carence. Aussi les plans de formation privilégient souvent cet aspect en négligeant la côté technique et professionnelle de la PMI. Le risque PMI. Le risque existe de considérer la PMI plus comme une affaire, que comme une industrie ayant une place à tenir dans le réseau du développement. C'est pourquoi nous voudrions valoriser la détection des entrepreneurs à partir de professionnels auxquels on peut donner une assistance à la gestion, plutôt que la détection des entrepreneurs industriels à partir d'hommes d'affaires, plus enclins à faire fructifier au plus vite leurs disponibilités financières qu'à affronter les difficultés inhérentes à l'activité industrielle. Rappelons que le rôle de l'O.D.I. sera de diminuer ces difficultés industrielles et promouvoir des facilités financières.

Pour l'assistance de la gestion des PMI, l'O.D.I. pourrait bénéficier de l'aide du CENAGES (Centre National d'Assistance à la Gestion). De plus l'INSSEJAG est disposé à poursuivre la pratique qui consiste à faire suivre la comptabilité d'artisans et PMI par des étudiants de 2e et 3e année. Les difficultés subjectives de mise en place d'une comptabilité ont été réparées par l'Etude de l'INSSEJAG et par conséquent, cela mérite une action continue. Le suivi de la trésorerie présente un caractère très aigu ; les entrepreneurs confondent souvent recettes et résultats ; les délais de paiement des marchés de l'Etat sont exagérément longs.

L'O.D.I. doit mettre en évidence l'impact de la qualité des services publics (eau, électricité, transport, administration ...) et les conséquences de la politique des prix. Les blocages de certains prix mettent les entreprises en difficultés. D'autres entreprises qui n'ont pas idée de leur prix de revient ont un système de prix trop empirique.

3.4. Les moyens de l'O.D.I.

Pour être en mesure de remplir toutes ces tâches, l'O.D.I. doit être crédible et se mettre au service des industriels. Cela suppose un certain dynamisme et une certaine expérience pratique des industries à promouvoir. Cette compétence peut n'être pas immédiatement disponible au Congo. Dans ce cas l'O.D.I. fera appel à des expatriés ou des consultants spécialisés. Outre sa compétence technique l'O.D.I. doit avoir un esprit antibureaucratique, c'est-à-dire disponible, mobile et inventif.

Les moyens techniques en phase finale comprendront un bureau central à Brazzaville, un bureau de service et atelier dans les zones pré-industrielles à créer dans les principaux centres, un ou plusieurs centres d'appui technologique (cf. infra) chaque ensemble étant relié par téléphone, voitures etc...

Les moyens financiers prévus dans le Plan se composent d'un budget d'investissement et de fonctionnement de 1,3 milliards et d'un fonds de participation et de garantie de 1 milliard. La mise en place simultanée de ces deux budgets nous paraît une condition sine qua non de l'existence de l'O.D.I. Ainsi il sera crédible tant vis à vis des institutions et entrepreneurs congolais que des organisations extérieures d'assistance qui verront là la volonté politique tratangible de promouvoir les PMI

congolaises. Les budgets n'ont pas été montés de façon analytique, ce travail reste à faire. Il se pose néanmoins à l'O.D.I le problème des ressources. Il est dit dans le Plan que les services de l'O.D.I. sont gratuits pour la confection des dossiers d'investissement. On voit mal en effet comment faire payer l'assistance technique à l'industrie sans qu'elle apparaisse d'emblée comme une charge supplémentaire à un entrepreneur qui n'en manque déjà pas. Par contre il est possible et naturel de faire payer les services plus identifiables offerts dans les domaines ou les centres d'appui technologiques (tels que groupage de transport, réparation, mise à disposition de dossiers de fabrication etc...) tous services susceptibles, à terme, d'être rendus par une entreprise privée. Néanmoins la principale ressource de l'O.D.I. sera le budget de l'Etat, ceci nous paraît dangereux, d'assimiler cet organisme qui doit être particulièrement dynamique à une administration et de risquer de lui voir appliquer les mêmes restrictions éventuelles. (cela s'est déjà produit en 1983, en l'absence de programme détaillé, il est vrai). Il nous semble que l'O.D.I. devrait être financée au moins partiellement par des taxes para fiscales systématiques, comme c'est le cas pour les Chambres de Commerce et d'Industrie.

La dotation initiale du fonds de participation et de garantie a été fixée à 1 milliard. Ce fonds est destiné à l'octroi de prêts à des conditions privilégiées. Il peut aussi servir de relai au financement ordinaire des institutions bancaires, aux garanties, au cautionnement, à la bonification d'intérêts, à la prise de participation de l'Etat.

Enfin ce fonds peut servir à l'acquisition par l'O.D.I. de certains équipements de production qui pourront être rétrocédés à l'entrepreneur sous forme de leasing. Ce mode de financement garantit le patrimoine de l'Etat et respecte la responsabilité de l'entrepreneur. L'accès au fonds représente pour les banques un engagement que l'Etat a pris au vu du dossier technico-économique; l'agrément de l'Etat est accordée par une commission interministérielle.

La mise en place de ce fonds est de nature à transformer les possibilités de financement des entreprises.

Les moyens de l'O.D.I. doivent être mesurés aux possibilités d'être une structure relativement légère capable de coordonner et d'orienter les actions des organisations qui lui sont périphériques. Il convient de ne pas

doubler leur action mais de les coordonner et d'y ajouter ce qui est du domaine irremplaçable de l'O.D.I. c'est-à-dire de façon primordiale l'assistance technique aux industriels. Les principaux partenaires sont:

- La Cellule de financement des PMI à la BNDC
- L'INSSEJAG, les organismes de formation
- Les Chambres de Commerce
- La Société d'Ingénierie
- La Société d'Etudes technico-économiques (qui peut réaliser des dossiers de factibilité)
- Le CENAGES pour l'assistance à la gestion

Tous ces organismes peuvent être des prestataires de service pour l'O.D.I. en allégeant ainsi son effectif.

L'O.D.I. naissant doit absolument éviter le sureffectif, spécialement dans les qualifications administratives et économiques qui sont très bien représentées dans les organismes cités. Par contre il doit privilégier les profils techniques dont la PMI a besoin.

La réussite et la percée de l'O.D.I. reposent sur la personnalité de son Directeur Général dont la politique sera d'aller au devant des initiatives industrielles possibles pour les conforter et les faire réussir. Il aura à combattre les structures et les habitudes inhérentes qui l'entourent.

4. Les Dispositions à observer

4.1. La formation des artisans, des professionnels

En de nombreux pays africains on a rencontré des échecs, car l'artisan demande que son revenu augmente s'il fait l'effort de se former. Or sa formation va plutôt l'inciter à soigner sa fabrication et son équipement, toutes choses dont le rapport financier n'est pas immédiat. La formation permanente n'est donc valablement acceptée que si elle est dispensée à l'occasion d'un programme de modernisation, d'équipement, de locaux etc. On arrive ainsi à lier l'augmentation de la productivité donc le revenu, à la qualité du produit fini. Ces remarques seront à prendre en considération lors de la

formation des artisans dans le cadre de la création des réseaux d'ateliers décentralisés ruraux (cf. infra). Dans ce cas la formation sera utilement dispensée à l'occasion du lancement des nouvelles fabrications où l'on recherche une liaison étroite formation - production.

4.2. L'attitude des cadres de l'O.D.I.

De nombreux pays ont créé des offices de promotion des PMI nationales. Beaucoup ont rencontré d'énormes difficultés d'efficacité et ils ont dû reformuler leurs objectifs et leurs méthodes. C'est-à-partir de cette constatation que préalablement au lancement de l'O.D.I., il convient de s'enquérir de ces difficultés.

La première question, nous l'avons posée est : la promotion de la PMI est-elle un objectif réel du pouvoir? Pour cela met-il réellement en place les moyens d'incitations?

Ensuite l'expérience montre que trop souvent les offices restent étrangers au monde des affaires. Leur efficacité est faible par rapport à l'action pourtant difficile des banques de développement.

En effet la banque, comme l'entrepreneur prend des risques; ces risques l'amènent parfois à être exagérément prudente, en égard aux priorités du développement. C'est pourquoi nous insistons pour que l'O.D.I. ait sa part de risques. Risques en tant que structures par l'engagement de ses fonds et risques pour les cadres de l'O.D.I. Dans ces conditions la psychologie et le dynamisme des cadres seront modifiés. Il est en effet délicat d'imaginer que l'on va assister et conseiller des artisans, ou entrepreneurs qui sont des hommes libres, courant des risques par des fonctionnaires assurés d'être payés mensuellement quoi qu'il arrive. Les cadres devront être choisis pour leur aptitude naturelle au dynamisme et à la mobilité. Mais il convient de mettre en place un système de rémunération variable en fonction des résultats de l'O.D.I. et de l'efficacité de chacun, mesurée par la rentabilité des PMI assistées. Les cadres de l'O.D.I. doivent être responsabilisés, mais par ailleurs avoir les moyens de cette disponibilité.

C'est la condition pour qu'un cadre techniquement compétent soit efficace.

4.3. La Mise en Mouvement de l'O.D.I.

Les différentes fonctions de l'O.D.I. et les tâches à remplir se sont définies progressivement au cours des nombreux travaux de préparation du Plan et de l'année qui a suivi. Ainsi il existe un grand nombre de documents et d'études dont ce rapport n'est au fond qu'un rappel. Aussi le vrai problème actuel n'est-il pas de préciser indéfiniment in abstracto les tâches et les limites de chacun? La vraie question est : comment va-t-on mettre cela en mouvement?

Les risques internes et externes de blocages au fonctionnement de l'O.D.I. sont les mêmes que ceux qui viennent d'être dénoncés pour les entreprises d'Etat par le CENAGES.

- productivité insuffisante
- manque de moyens des cadres opérationnels
- bureaucratisation et centralisation exagérées
- manque d'autonomie, des moyens financiers, ingérence des services de tutelle pour dévier les moyens, de leur destination
- mise au travail des jeunes cadres congolais.

Pour réussir il s'agit de les responsabiliser, et de les encadrer éventuellement pendant quelques années par des cadres expatriés très expérimentés. Les modalités des relations de cet encadrement doivent être étudiées car il peut poser des problèmes psychologiques. Certains pays en développement l'ont cependant expérimenté avec succès. Nous estimons que la plupart du temps la formation générale et technique est suffisante chez les jeunes cadres sortant des écoles d'Ingénieur. Il n'y a pas lieu de "compléter" leur formation par des séminaires et stages à l'étranger. Ceux-ci ne rajoutent rien, mais au contraire réculent le moment de l'engagement professionnel réel, au risque de le compromettre définitivement si l'âge s'avance. C'est ainsi que l'on a sacrifié des générations de cadres Africains par l'entretien de l'illusion de la formation. Nous pensons souhaitable que des jeunes Ingénieurs diplômés congolais soient responsabilisés avec jugement sur les résultats. Que cette responsabilité soit assistée aux niveaux convenables par des cadres expérimentés expatriés. Il faut éliminer au maximum les statuts parallèles de conseillers qui ne responsabilisent pas ceux-ci. Nous pensons, en effet, qu'il n'y a aucune raison d'accorder moins de confiance à un Ingénieur congolais fraîchement diplômé que ce que les économies européennes accordent à leurs jeunes Ingénieurs. Elles ne les

envoient pas en formation extérieur mais elles les mettent en situation de responsabilité en les encadrant. La formation, les colloques ont un effet nuisible sur la constitution du profil de l'homme d'action. Les formations complémentaires ne se justifient qu'au bout de plusieurs années de pratique.

Pléthore d'effectif: Nous insistons sur le risque de surnombre de personnel de formation administrative et économique, par rapport aux techniciens. Nous avons vu le rôle que pourrait jouer les institutions périphériques. De nombreux entrepreneurs ne sont pas eux-mêmes des professionnels de leur branche, ou bien ils n'ont qu'une formation empirique qui les limite; comment l'O.D.I. peut-elle les aider s'il n'a pas en son organigramme des techniciens généralistes de principes branches d'activité (mécanique, terre cuite, électricité). C'est une priorité à respecter dans le recrutement quitte à faire appel à l'extérieur pour l'assistance à la gestion ou aux études économiques. L'assistance technique expatriée peut aider à la mise en situation des jeunes congolais.

Méthodologie insuffisante: Le domaine de l'O.D.I. étant très vaste, le risque existe d'être submergé par des problèmes spontanés. Il est nécessaire de faire des choix dans le temps, dans l'espace, dans les secteurs en évaluant pour chacun les moyens nécessaires à mettre en oeuvre.

Le recrutement et le remplissage d'un organigramme ne peut être que consécutif à cette analyse et à cette programmation. Le Chef de Projet de l'assistance technique expatriée travaillera à cette programmation continue avec le Directeur Général.

D'ores et déjà compte tenu des tendances naturels à combattre, nous pensons qu'il faut privilégier les actions concrètes sur les projets plutôt que les études à caractère général, moins engageantes pour l'action.

5. La situation actuelle

5.1. Les études préliminaires au lancement de l'O.D.I.

Les travaux préparatoires au Plan et les séminaires de 1981 avaient dégagé la nécessité de la création de l'O.D.I. et des moyens financiers nécessaires. Il avait été demandé que deux actions préalables aient pour fonder

l'O.D.I. sur des bases réalistes.

- (a) Une enquête générale sur le milieu industriel et artisanal privé congolais pour saisir leurs problèmes et leur perspectives;
- (b) Une enquête auprès des pays ayant une expérience des offices.

Ces deux actions ont été réalisées; la première par l'INSSEJAG dont l'analyse est présentée ci-dessous, la seconde après leur désignation par le Directeur Général de l'O.D.I., le Directeur des Etudes et le Directeur Administratif et Financier. Cette mission a certainement permis à ces responsables de repérer les obstacles et les solutions apportées par les offices. Il nous paraît cependant important que les contacts soient maintenus, pour deux raisons. D'une part, après quelque temps de fonctionnement ces personnes seront mieux sensibilisées aux problèmes réels, que lors d'une visite à priori; ensuite certaines réalisations de domaine pré-industriel existent dans certains pays avec l'assistance de l'ONUDI, il sera nécessaire de recueillir leurs résultats. De plus, il faut envisager dans le domaine technologique l'affiliation à des réseaux régionaux ou Africains (à travers l'ENDA de Dakar par exemple) qui permette la circulation des informations technologiques, des savoir faire des savoir-quoi faire qui tendent à accroître l'autonomie technologique de l'Afrique, de la région, des pays.

L'étude de l'INSSEJAG a été conduite à la demande de l'O.D.I. à la suite d'un séminaire organisé en 1981 qui avait dégagé les grandes lignes de cette question.

L'Etude a tenté d'identifier les contraintes des priorités pour les actions de l'O.D.I. L'enquête a porté sur 263 petites entreprises industrielles et artisanales de production. Voici extraits les caractères significatifs de ce secteur:

- (a) Plus de deux tiers des entreprises ont des activités diversifiées, pour diminuer les risques et accroître la rapidité du profit.
- (b) 95 % des entreprises sont sous formes entreprise individuelle, 2 % sous forme coopérative.
- (c) 85 % des entreprises congolaises ignorant leur capital, ou bien le situent en dessous de 1,5 millions de F CFA. Ceci révèle la modestie de l'équipement et son peu d'élaboration. Ces informations sont à rapprocher des seuils d'assistance de la BNDC et du régime préférentiel du code des investissements.

- (d) La production s'effectue généralement sans plans, de façon empirique ou par intuition. La mécanisation est insuffisante.
- (e) Il n'existe pratiquement pas d'assistance du fournisseur d'équipement. Les artisans regrettent la qualité de l'outillage.
- (f) Trois quart des entreprises ne tiennent pas de comptabilité.
- (g) Plus de la moitié des entreprises n'attendent rien des banques bien que un fort besoin de financement s'exprime chez les entreprises pour moins de 10 salariés. Ceci confirme le caractère inadapté de la relation des banques avec les entreprises.
- (h) L'écoulement de la production est surtout locale à 86 % et se réalise à l'atelier, 78 %. Ceci confirme la prudence que les petits entrepreneurs vont manifester quand il leur sera proposé de se regrouper en zones, loin de leur clientèle habituelle.
- (i) Le problème des prix se présente comme suit. Pour certaines entreprises le blocage des prix conduit à l'ashixie. Pour les autres le prix est fixé en fonction du besoin immédiat et non en raison d'un prix de revient d'ailleurs inconnu.
- (j) La main-d'oeuvre est surtout masculine. Un effort de l'O.D.I. pourra être fait pour les filles. De nombreuses filles suivent la formation professionnelle en mécanique et ne se retrouvent pas en usine.
- (k) Les salaires actuels se situent plutôt au niveau proche de la subsistance, ce qui n'améliore pas le pouvoir d'achat des familles et ralentit l'essor des régions.
- (l) Les individus ayant atteint le niveau secondaire ou supérieur se détournent de la PMI congolaise, au profit des entreprises étrangères ou du secteur public. Le personnel reste de niveau très bas en raison du profil technique de l'entrepreneur qui ne perçoit pas toujours cette situation.
- (m) Les entrepreneurs se déclarent prêts à s'associer ce qui est surprenant en égard au nombre de sociétés réalisées. Les 2/3 se disent disposés à se regrouper en coopérative.
- (n) Les entrepreneurs n'expriment pas clairement les blocages dus au milieu familial et traditionnel. Ce problème est cependant perçu par les enquêteurs. Il interviendra inévitablement dans

les entreprises rurales à créer.

- (o) Par contre, la grande majorité est mécontente de l'environnement administratif et politique. Ils n'ont que peu de relations avec les Chambres de Commerce et d'Industrie.
- (p) Conformément au déséquilibre régional, les entreprises se concentrent dans la partie Sud du Pays spécialement à Pointe-Noire et Brazzaville.
- (r) Les entrepreneurs ressentent la fragilité de leur affaire face à la concurrence des importations. L'Etat devrait mieux les protéger.
- (s) Aucun des facteurs bloquants repérés par l'enquête n'est insurmontable pourvu que l'Etat appuie au maximum les efforts des PMI congolaises.

Ce travail constitue une base sérieuse de connaissance de la PMI. Il sera complété par l'établissement du fichier des entreprises, tenu à jour à l'occasion des interventions d'assistance.

5.2. La création de l'O.D.I.

L'office est en cours de création puisque le Directeur Général, Le Directeur des Études et le Directeur Administratif et Financier sont nommés. Un projet de loi sur la création de cet office et la définition de ses attributions et un projet de loi instituant le fonds de garantie et de participation ont été préparés et sont déposés au Gouvernement.

Il est nécessaire que leur adoption intervienne cette année pour concrétiser la volonté politique. Néanmoins des actions concrètes peuvent être réalisées dès maintenant puisqu'il existe des moyens matériels administratifs et de transport. L'office est installé dans un immeuble dont les dimensions sont suffisantes pour quelques années.

Un budget d'investissement et de fonctionnement a été établi pour les années 1982 - 1983. Mais l'insuffisante programmation des actions envisagées et l'absence de concertation entre les Ministères de l'Industrie et du Plan ont conduit les responsables à réduire considérablement le budget. Il est ramené pour le total des deux années de 200 millions demandés à 100 millions.

(Rappelons que le budget prévu pour cinq ans est 1,3 milliards, soit une moyenne de 260 millions par an). Nous pensons qu'il est mieux valu ob-

tenir une programmation et une explication des actions possibles et comprendre le rôle de levier multiplicateur économique de l'O.D.I., par la mise en oeuvre des ressources privées actuellement stérilisés.

Une réflexion a été conduite sur les tâches à remplir et l'organigramme de personnel souhaitable. Nous avons cité plus haut quelques dispositions à observer pour la mise en place du personnel (priorité au personnel technique, encadrement des jeunes ingénieurs congolais etc.). Des documents types ont été préparés, concernant les conventions entre l'O.D.I., les entrepreneurs et les banques. Tout ce travail préalable est sans doute perfectible. Nous pensons qu'il peut servir de base aux premières actions. Ces textes valent par l'application qui en sera faite. Les imperfections éventuelles apparaissant à l'usage pourront donner lieu à des modifications ultérieures.

Les actions retenues par l'O.D.I. pour l'exercice actuel :

- (a) trois études sectorielles actuellement en cours
 - la biscuiterie, les pâtes alimentaires
 - les matériels de construction
 - l'Industrie métal-mécanique
- (b) L'étude des domaines pré-industriels pour inscrire la réalisation dans les Plans suivants
- (c) L'étude des centres d'appui technologique et des réseaux d'ateliers ruraux.
- (d) La construction du fichier, en exploitation de l'étude de l'INSSEJAG.

5.3. L'activité actuelle de la BNDC

Depuis trois ans un département est spécialisé dans la promotion des PMI congolaises. Cette cellule comprend quatre cadres congolais de formation économique et financière et trois expatriés économistes ou Ingénieurs. L'aide de la BNDC concerne les investissements hors génie-civil, elle est financée sur une ligne de crédit de la BAD.

Ce département réalise actuellement toutes les fonctions de promotion: recherche d'idée, recherche et sélection d'entrepreneur, études de faisabilité, assistance à la définition d'équipement, en faisant intervenir le CDI de Bruxelles, assistance à l'organisation et à la gestion en faisant intervenir sur un crédit de FED des consultants de Brazzaville tels que AFCA.

La BNDC reconnaît que la plupart de ces fonctions relèvent des attributions de l'O.D.I. mieux placé pour orienter la PMI selon les choix de la politique industrielle du Congo. Ainsi la BNDC rencontre des difficultés pour régionaliser son action.

Les onze projets initiés avec le concours de la BNDC s'étagent de 12 millions à 250 millions d'investissement d'équipement. L'expérience de la BNDC fait apparaître la nécessité d'un suivi continu des entreprises pour en garantir la survie.

Par contre les banques commerciales jouent leur rôle de façon traditionnelle; leur rôle et leur réel impact sont méconnus des entrepreneurs et des Chambres de Commerce. La nécessité d'une décentralisation bancaire voire de la création d'une banque d'entrepreneur devrait être examinée.

5.4. Les Chambres de Commerce et d'Industrie

Elles sont en cours de transformation. Leur attributions les préparent à être des interlocuteurs privilégiés de l'O.D.I. tant pour favoriser l'organisation professionnelle par branche, pour diffuser les informations commerciales, nationales et internationales que pour assurer les cycles de formation.

Elles sont actuellement dans l'attente de leur propre mise en place et de celle de l'O.D.I.

5.5. Le Ministère du Plan

Il coordonne les activités des différents départements ministériels, de façon à harmoniser les actions et éviter les doubles emplois.

De plus la Direction de l'Aménagement du Territoire gère le fonds d'action régional de 750 millions par an de projet productif. Ainsi pour les régions, les projets industriels suivants sont en cours:

- Sangha 2 unités de moulots de glace
 1 briqueterie
- Niari 1 menuiserie
 1 imprimerie
- Plateaux 2 menuiseries
- Likouala 1 boulangerie
- Bouenza 1 imprimerie

Rappelons que ces projets pour lesquels les dépenses sont engagés n'ont

fait l'objet d'aucune étude connue. Ce doit être une des tâches immédiates de l'O.D.I. de se préoccuper économiquement, techniquement de ces unités. Ainsi que de leurs formes juridiques (mise en place de coopératives régionales).

En outre le Plan prévoit sur l'ensemble des régions, l'équipement et le développement de 150 villages-centres. Pour les 18 mois à venir le programme comprend 26 briqueteries villageoises. Il paraît donc urgent de mettre en place une cellule matériels de construction. Il en est de même pour la mécanique rurale (cf. le projet réseau d'ateliers ruraux).

5.6. Les propositions actuelles d'assistance extérieures

Le Centre de Développement Industriel du FED propose une assistance à un projet intitulé: Entreprise de développement rural industriel; ce projet pourrait être financé par la BNDC. L'O.D.I. devra examiner cette offre en liaison avec les projets de réseaux d'ateliers ruraux, des centres d'appui technologique, de développement rural intégrés initiés par le bureau d'études du Ministère de l'Agriculture.

Sur demande du Ministère Français de la Coopération l'O.D.I. a transmis une demande brute d'assistance technique formulée en ces termes pour des durées indéterminées:

- 1 technicien des techniques bancaires pour gestion du fonds de participation et de garantie
- 1 économiste pour les études de faisabilité
- 1 ingénieur Polyvalent pour les études économiques
- 1 ingénieur industriel pour le bureau technique et l'encadrement de la production
- 1 ingénieur type Art et Métier pour les centres d'appui technologique et l'animation des différentes filières.

6. Les Thèmes d'action

6.1. L'action en direction des entrepreneurs

Le pivot de la réussite de la promotion des PMI est la qualité des chefs d'entreprises. Nul ne connaît de méthode rationnelle pour permettre

L'émergence de personnes compétentes et entreprenantes. Il n'existe pas de relation mécanique entre la formation des jeunes et des adultes et le développement de leur aptitude à l'initiative et au goût du risque. Cependant le blocage au développement de ces facultés est dû à une méconnaissance des mécanismes micro-économiques de la vie dans l'entreprise. Cette méconnaissance est par ailleurs alimentée des dysfonctionnement de l'environnement: lenteur des services, pressions diverses, goût exagéré du secret comptable, fiscal et parfois même technique. Le changement d'attitude du pouvoir politique passera par des actes significatifs de façon que les entrepreneurs actuels abandonnent leurs réticences et que d'autres se manifestent. L'action en direction des entrepreneurs pourrait toucher quatre types de population:

(a) Les entrepreneurs actuels: Il faut leur donner confiance par une assistance concrète qui réduise les lenteurs, améliore leur dispositif technique, augmente les facilités financières réservées au seul secteur manufacturier. La réussite économique de l'entreprise devrait modifier le statut social de l'entrepreneur et le rendre plus attractif aux jeunes que le statut de fonctionnaire. Un effort de motivation psychologique sociale et politique devrait être engagé sur ce point.

(b) Les cadres et techniciens des entreprises d'Etat: Les mesures de redressement du secteur productif d'Etat vont s'accompagner d'une diminution des effectifs. Les personnes concernées ne peuvent se retrouver que dans le secteur privé. Ils se constituent ainsi une pépinière d'entrepreneurs. La question doit être mise à l'étude. Bien sûr un bon ingénieur n'est pas nécessairement un bon entrepreneur. Mais il est possible en les informant sur la vie de l'entreprise de mettre en évidence chez certains d'entre eux l'aptitude à l'entreprise.

Cette situation n'est pas originale au Congo, puisque dans les pays qui connaissent le chômage; on invite les ingénieurs à des sessions sur la création d'entreprise.

(c) Les jeunes en formation: Nous avons constaté en visitant les centres de formation professionnelle, l'absence totale de l'initiation à la vie de la Petite Entreprise Industrielle. Une action doit être lancée par l'O.D.I. sur ce thème. Elle peut donner des idées à des jeunes.

- (d) La dernière catégorie à prendre en compte est celle des fonctionnaires qui s'apprêtent à partir à la retraite. Ces personnes possèdent d'une certaine expérience générale des procédures, elles disposent d'un pécule et d'une garantie de ressources. L'O.D.I. peut les aider à trouver des idées de projet et les encadrer.

6.2. Les formes d'association

Deux sujets principaux sont à mettre à l'étude:

- L'association du capital privé étranger et du capital privé congolais
 - La coopération industrielle.
- (a) L'association du capital: Le 3ième congrès extraordinaire du PCT réserve la participation étrangère au seul secteur d'Etat. Il semble que cette disposition visait à protéger le secteur privé d'un partenaire éventuel trop puissant. Il conviendrait de ré-examiner, cas par cas, cette orientation pour ne pas se priver de l'apport financier et professionnel que peut apporter un entrepreneur étranger de la même branche. Il reste à étudier les modalités de transfert de la technologie et du rachat éventuel du capital à court terme.
- (b) La coopération industrielle: Les textes congolais consacrés aux coopératives de production industrielles sont quasi inexistantes; les documents consultés se rapportent au mouvement coopératif en RPC, traitent essentiellement des coopératives agricoles, de commercialisation et de consommation. Cependant la notion de forme coopérative apparaît dans la plupart des textes traitant de la production populaire. L'expérience limitée au Congo en ce domaine doit conduire à être prudent et réaliste. L'expérimentation sera d'autant plus nécessaire qu'il serait vain de plaquer des modèles extérieurs au contexte social congolais.. Ainsi les orientations politiques ne sont pas assez élaborées, elles disent simplement qu'il faut veiller à ce que le secteur d'Etat et le secteur coopératif deviennent dominants et assurer les conditions de leur réalisation.
- Rappelons que les petits projets initiés par les autorités régio-

nales sont prévus pour être sous forme coopérative, sans que l'on sache très bien comment dans ce cas s'exercerait le contrôle de la région qui a initié l'investissement. "Dans tous les cas, il conviendra d'éviter la confusion des instances et des rôles qui toujours est à l'origine de la bureaucratisation, ouverte ou rampante des coopératives. La coopérative d'Etat est un non sens, car non autonome et en voie de bureaucratisation." L'essor de la production coopérative est perçue comme un moyen de transformation des rapports de production. L'expérience montre que l'élimination de l'exploitation de l'homme ne va pas de soi-même dans la forme coopérative. Une telle transformation implique une maîtrise technologique par l'ensemble des travailleurs, la faculté de mise en oeuvre des moyens de production de façon économique et efficace, la libre disposition de la production, ainsi que le développement des rapports de solidarité dans le travail. Ceci implique un modèle de rémunération cohérent avec l'apport de chacun. Les modalités de la démocratie dans ce type d'entreprise demandent aussi un apprentissage. On n'oubliera pas que l'engagement financier personnel des coopérateurs est un gage de réussite de l'entreprise. L'importance du développement de la petite industrie rurale sous cette forme, justifie une spécialisation de l'O.D.I. sur ce thème.

6.3. La stratégie d'industrialisation mécanique rurale

Les réseaux d'atelier ruraux. Les centres d'appui technologique. Nous décrivons cette démarche dont les principes ont été retenus par le Plan car il s'agit d'une action qui devrait démarrer très vite, dès que les Ingénieurs expatriés et congolais seront désignés, en coordination avec la Direction de l'Aménagement du Territoire (en particulier par le programme des villages-centres) et la Société d'Etude et de Promotion du Développement rural du Ministère de l'Agriculture et Elevage.

Les travaux préparatoires au Plan en 1981 ont identifié des types d'action originaux pour mettre en route un processus d'industrialisation croissante en mécanique. Ces actions s'inscrivent également dans un courant qui en Afrique s'est manifesté lors des travaux préparatoires à la consultation de l'ONUDI d'Addis Abeba en avril 1982.

Il s'agit d'une industrialisation croissante des zones rurales dont le premier stade est constitué de réseaux d'ateliers décentralisés et de centres d'appui technologique. La réussite de ce premier stade conditionne la réussite de la modernisation des activités et de la vie rurale et la réussite de l'industrialisation générale.

Le projet est fondé sur la demande croissante de petits matériels de production agricole et de la vie rurale, destinés à accroître la production, les revenus et le niveau de vie des villages. On poursuit ainsi les objectifs de l'autosuffisance alimentaire et de lutte contre l'exode rural par amélioration des conditions de vie.

Une typologie simplifiée des ateliers de mécanique permet d'obtenir les niveaux suivants :

- niveau 1 - forgeron
- niveau 2 - forgeron amélioré avec soudure
- niveau 3 - atelier de mécanosoudure polyvalent
- niveau 4 - atelier comportant des équipements automatiques
fonderies, etc...
- niveau 5 - mécanique générale
- niveau 6 - usine

Le niveau 3 est l'élément charnière, dernier niveau artisanal, premier niveau industriel; pour un investissement modéré, il permet des productions élaborées. Il sera donc privilégié dans la démarche. La mise en place d'un réseau rural comporte les différents niveaux auxquels on ajoute un centre d'appui technologique pour la recherche et la préparation du travail.

Niveau 1 - le forgeron

Pour un investissement de l'ordre de 1 500 000 F CFA, il comprend une forge manuelle, enclume, jeux de marteaux, étau, assortiment de pinces, tarauds, chignoles, tranche à froid. Il est capable de fabriquer des outillages à main, houes, pièges, des pièces d'usure de machine de culture, des charettes, des cogreurs d'arachides etc...

La mise en oeuvre suppose un encadrement et une formation que l'on peut évaluer à 10 mois repartis sur trois ans.

Niveau 2 - le forgeron amélioré

Pour un investissement de 3 500 000 F CFA il comprend outre le matériel du niveau 1, un poste de soudure à l'arc avec génératrice (diesel de préférence), un compresseur, deux disquieuses, une perceuse, un arrache moyen, une

presse à vulcaniser. Cet atelier peut réparer le matériel roulant et fabriquer les machines suivantes :

egreneuse, batteuses, presses à briques, presses à huile, charpente métallique légère, petit silos, réservoir, équipement pour le petit élevage.

La formation complémentaire peut être évaluée à cinq mois répartie sur trois à quatre années.

Niveau 3 - atelier de mécanosoudure polyvalent

Ce niveau constitue un atelier mécanique qui peut faire travailler quatre à cinq personnes. Son investissement serait d'environ de 12 millions de F CFA aux quels peut s'ajouter un moyen de transport et un bâtiment de 40 m².

Il est relié au réseau électrique. Il possède donc des machines à poste fixe plus importantes et des machines à main plus performantes: perceuse à colonne, tourets, poste de soudure statique, ébarbeuse, disqueuse, perceuses rotatives, scie mécanique, cisailles, moyens de manutention et levage, crics, palans, des jeux complets d'outillage à main, des établis, des mobiliers d'ateliers.

L'atelier est organisé; les installations fixes sont montées conformément aux règles de l'Art et de sécurité. Cet atelier peut construire des matériels variés tels que :

- moulin à fougou, éoliennes, roues à aubes
- charpentes, citernes, remorques, bacs, flotteurs
- matériel de culture, dispositif d'exhaure de l'eau
- petits engins motorisés (sauf à importer les moteurs, boîtes de vitesse et quelques pièces mécaniques, roulement ...)

Les problèmes de formation varient selon le niveau de départ ; dans tous les cas, ils seront répartis sur plusieurs années.

Ce niveau d'atelier sommairement décrit peut être complété par quelques machines à grande production si les débouchés existent comme ce pourra être le cas des centres urbains. Ce sont cisaille à guillotine, cisaille grugeuse, plieuse, presse poste de soudure automatique. Les investissements pour chacune de ces machines seront de 1 à 2 millions de FCFA.

Niveau 4 - petite entreprise

En production industrielle elle peut occuper 12 personnes pour un investissement d'une centaine de millions de F CFA.

Basé sur la mécanosoudure, il comprend en outre :

- la soudure automatique ou semi-automatique en fil et flux
- la presse à emboutir, le pont roulant de 3 tonnes
- la fonderie de fonte et aluminium avec les accessoires correspondantes aux petites séries (fonderie sur sable ...) ou moyenne série (fondée sur coquille). L'unité permet de réaliser des carters, des réducteurs, etc ...

Niveau 5

A partir de ce niveau il n'est pas possible de chiffrer le montant global des investissements sans étude de faisabilité relative à un projet concret. Tout repose sur la complexité des machines outils retenues.

- à commande numérique pour des fabrications en série
- à commande manuelle pour les fabrications à l'unité.

L'atelier comprendra outre l'équipement précédent :

un tour parallèle (2m d'entrepointe pour faire les essieux),
une fraiseuse, une aléseuse, diverses rectifieuses, une perceuse multibroche, les équipements de traitement thermique four, bains de sels, les équipements de traitement de surface.

Cette unité permet des travaux de fabrication et d'entretien des boîtes de vitesses, engrenages, vilebrequin, réalesage de cylindre etc...

Niveau 6 - usine; les centres d'appui technologiques

Pour la partie mécanique son équipement est celui du niveau 3 auquel on peut ajouter une petite fonderie et les équipements de traitements thermiques et de surface.

Son rôle est d'abord de centraliser la recherche en mécanique, de produire, mettre au point des prototypes, définir des modes opératoires, préparer les dossiers de fabrication, construire les outillages et mannequins de production pour les différents types de production et selon les divers niveaux des ateliers qui seront concernés. Il permet aux ateliers décentralisés de savoir faire et de savoir quoi faire.

La conception des produits à fabriquer s'accompagne d'une circulation montante et descendante d'information entre l'utilisateur, le réparateur, les différents étages de la fabrication et l'unité de conception de façon que les matériels produits soient le plus adaptés au milieu; ce qui constitue une condition de la réussite de la mécanisation en milieu rural.

Outre sa fonction de recherche et de mise au point, le centre d'appui technologique a un rôle de supervision et d'encadrement des ateliers décentralisés, en prenant en charge :

- le contrôle de fabrication
- les approvisionnements
- le contrôle de gestion
- la formation continue

La création du C A T est à placer en amont de toute action de structuration de cette industrialisation rurale. Les ateliers décentralisés, dont le niveau correspond à l'activité économique de leur zone d'influence sont constitués en réseaux animés techniquement et commercialement par le centre d'appui technologique.

Une démarche de ce genre suppose qu'il soit répondu aux questions suivantes :

- quel type d'organisation des ateliers ruraux, artisan? coopératives?
- quelles sont les modalités du financement? Est-ce une formule du type leasing qui est une formule prudente de transfert de capital.
- quels sont les modalités de la mise en oeuvre de tels projets? Ils s'articulent inévitablement avec ceux des villages centres, des projets ruraux intégrés et les fonds d'action régionale; tant pour
 - les études
 - les investissements
 - la formation et les coûts d'encadrement
 - l'amorçage du courant d'affaire.

Dans le Plan, il était réservé deux études de 30 millions chacune pour les Réseaux et pour les C A T. Il paraît opportun de les lancer cette année arrêter les choix des régions à choisir, et les programmations de toutes ces actions. Investissement, organisation, formation, exploitation ...

Elles pourront être réalisées sous la responsabilité d'un Ingénieur mécanicien expérimenté en milieu rural.

A noter que les études peuvent déboucher sur l'opportunité d'associer éventuellement aux ateliers mécaniques, des ateliers du bois, ou des petites entreprises de construction, grâce à quoi on pourrait trouver une économie de moyen.

6.4. La Régionalisation

Il convient de distinguer trois zones qui ont des problématiques différents pour lesquels l'O.D.I. se doit de s'adapter.

I. Brazzaville

L'agglomération regroupe le quart de la population totale de Congo. Les problèmes de sous emploi peuvent y devenir graves. Ils ont été occultés depuis ces dernières années par la vivacité du secteur informel nourri des retombées de la croissance récente due au démarrage de l'activité pétrolière. Ici le marché est important, les services sont plus accessibles, la PMI privée a plus de chance de s'épanouir spontanément. L'action de l'O.D.I. peut revêtir deux formes :

- a) L'accompagnement des initiatives spontanées, comme le fait actuellement la BNDC en prenant son relai et en orientant cependant les activités vers les secteurs prioritaires.
- b) La préparation et la structuration de l'artisanat de production par la création de services communs, et d'une zone pré-industrielle, la pré-étude a été réalisée par le bureau d'étude d'Urbanisme il convient de préparer la mise en occupation des parcelles et d'étudier les systèmes de gestion de ces services communs. Une étude a été inscrite au Plan pour un montant de 30 millions. Il convient de la réaliser pour évaluer les dépenses d'infrastructures qui restent à faire pour les Plans suivants.

II. Pointe-Noire

Bien que pour des raisons d'équilibre, les efforts de l'Etat doivent se porter ailleurs; on ne peut ignorer le dynamisme économique de cette ville. Il serait inopportun d'abandonner les chances de la PMI congolaise au secteur étranger ou l'empirisme. Des initiatives spontanées se manifestent à Pointe-Noire. De petits ateliers particulièrement de rechange pour les entreprises d'Etat de la place. Une assistance de l'O.D.I. améliorerait cette situation. L'exploitation de l'enquête de l'INSSEJAG permet de connaître ces entreprises.

III. Les Régions

Comme elle relève de la toute première priorité du Plan, il nous paraît indispensable d'installer des relations structurelles permanentes avec les autorités régionales et du Plan. Nous sommes conscients que les types d'actions telles que celles décrites pour la mécanisation rurale sont de nature à favoriser dans l'O.D.I. une attitude antibureaucratique.

6.5. La technologie

Nous avons abordé des éléments de cette question au paragraphe 3.3. dans les tâches de l'O.D.I. Il suffit de rappeler les soucis techniques que doit avoir l'O.D.I. pour concourir à la maîtrise.

- recherches des procédés les plus adéquats au problème posés
- effort de normalisation, standardisation sous l'angle de la sécurité et de la maintenance
- mise en place de centres techniques et de recherche; ce peut être le cas immédiatement pour l'utilisation des farines locales dans la biscuiterie, ou pour les briqueteries.

Le problème de la maintenance reste capital, il sera pris de façon global dès les premières opérations d'investissements.

L'O.D.I. doit se tenir constamment informé de la disponibilité mécanique sur le Territoire pour promouvoir une capacité de fabrication de pièces de rechange, rejetant ainsi toute attitude fataliste. Les ingénieurs de l'O.D.I. seront capables d'évaluer les coûts de défaillance d'une pièce pour en apprécier la valeur de remplacement.

6.6. L'exploitation quotidienne, l'amélioration du financement

Les nouveaux projets et l'amélioration du financement, l'assistance aux entreprises actuelles.

Rien n'empêche les cadres de l'O.D.I. de se rapprocher pour études et transmission des dossiers, des structures actuelles qui sont actions, telles que BNDC, INSSEJAG, AFCA.

7. Programme d'action à court terme

Les études préalables, du Plan, de l'INSSEJAG ont repéré les points importants, on ne peut en rajouter. Les documents de l'O.D.I. ont été préparés. Il convient alors de passer à l'action.

7.1. Trois secteurs ont été retenus,

et donnent lieu à des études sectorielles :

- Biscuiterie - pâtes alimentaires
- matériels de construction
- métal-mécanique.

Ces 3 secteurs ont des raisons d'être prioritaires:

(a) Biscuiterie : Il répond au double besoin de la population d'une alimentation moderne et pratique et l'autosuffisance alimentaire. L'enquête va montrer les aspirations du marché et l'ampleur des importations.

On doit alors les diminuer en les limitant aux matières premières. On doit pouvoir limiter celles-ci par incorporation de farines locales, mais riz, manioc. Ainsi pour ce secteur, la stratégie pourrait être:

1. faire de recherches sur ce qui se fait à l'étranger, le confronter avec le goût de la population. Promouvoir et financer des expérimentations au Congo.
2. S'informer sur les procédés disponibles, adaptés à la taille du marché local auprès des réseaux (ONUDI, Satis, Gretn ENDA, Inde, Brésil, CEE).
3. Promouvoir les unités de production
4. Lancer le nouveau produit par des campagnes de média et une protection contre les importations.

Pour ce secteur on pourrait responsabiliser immédiatement un Ingénieur congolais agro-alimentaire.

(b) Les matériels de construction : Dès avant la relance économique de ces dernières années, la demande était très forte. Elle correspond au besoin fondamental de l'amélioration de l'Habitat. Le dynamisme de cette branche est à la fois indubitable est indiscu-

table dans son but. Tous les villages centres ont des projets de briqueterie. Les actions de l'O.D.I. peuvent être entreprise dès maintenant visant à l'encadrer, l'assister.

La cellule matériels de construction sera animée par un Ingénieur dont le travail peut commencer dès maintenant:

- prendre connaissance de toutes les unités existantes et tous les projets à court terme (privés, villages centres, régions)
- recenser avec eux tous les problèmes techniques de matières premières en liaison avec le Ministère des Mines et le Laboratoire des Travaux publics par les analyses des sites d'argile;
- constituer une documentation technique sur les procédés
- parallèlement initier les tâches classiques de l'O.D.I.

(c) Le métal-mécanique: Ce secteur es prioritaire tant par ses productions de petites machines que par son rôle dans l'entretien et la maintenance du dispositif industriel. Tous types d'action peuvent démarrer sans retard.

1. Recensement et tenue d'une bourse de maintenance à destination de toutes les petites entreprises.
2. Réalisation des deux études prévues dans le cadre de l'industrialisation de la mécanique rurale: Les réseaux et les centres d'appui technologique
3. Assistance aux projets en cours

Pour ce secteur mécanique, il faudrait recruter 2 Ingénieurs. Des secteurs mentionnés, le secteur biscuiterie serait le moins urgent.

7.2. Les domaines pré-industriels

Il es peu probable que les réalisations genie civil et VRD se fassent dans ce plan quinquennal. On doit cependant faire l'étude approfondie de ce projet pour en arrêter les modalités de fonctionnement et retenir les budgets nécessaires à la réalisation au cours du futur Plan.

L'étude peut être programmée à moyen terme, mais dès maintenant il faut assurer qu'il n'est pas fait un usage anarchique des parcelles prévues.

7.3. Les modalités de financement

des PMI par le fonds de participation.

Si le budget 1983 n'a pas retenu des sommes pour le Fonds, il est nécessaire cependant dans les mois qui viennent de préparer le budget 1984 et par conséquent d'apprécier le concours qui pourrait être demandé à ce Fonds. Aussi l'O.D.I. pourrait dès maintenant accompagner les dossiers en cours à la BNDC pour mettre au point ses propres procédures.

Un cadre de formation financière-bancaire peut être recruté immédiatement.

8. Organigramme à court terme

- | | |
|---|-----------|
| (a) Directeur Général | 1982 |
| (b) Directeur des Etudes, Ingénieur ou Economiste | 1982 |
| Supervision de toutes les actions, d'études, suivis de projet, formation, réalisées dans son département ou soustraitées à l'extérieur (INSSEJAG, Société d'Etudes du Ministère du Plan, AFCA ...). | |
| (c) Ingénieur Mécanicien | 1983 |
| Réaliser les études des C A T et des réseaux ateliers décentralisés. Ensuite animer ces structures. | |
| (d) Ingénieur Mécanicien | 1983 |
| Le suivi des projets mécanique, la bourse de maintenance, l'aide à l'entretien de toutes les PMI. | |
| (e) Ingénieur Matériels de construction | 1983 |
| Suivre techniquement tous les projets de cette branche. | |
| (f) Ingénieur Agro-alimentaire | 1983-1984 |
| (g) Economiste | 1983 |
| Réaliser les études de factibilité. | |
| (h) Directeur Administratif et Financier | 1982 |
| Comptable de l'O.D.I. | 1983 |
| Cadre financier pour les PMI | 1983 |
| (i) L'étude des domaines peut être sous traitée à un consultant sous la maîtrise de la Direction Générale | |

9. Proposition d'assistance technique de l'ONUDI

Outre les interventions ponctuelles auprès des banques de données ou la mise à la disposition de consultants très spécialisés l'ONUDI devrait proposer :

- Chef de Projet (1983)

Auprès de la Direction Générale pour l'assister dans l'animation des deux directions et pour la programmation continue des actions. Economiste Industriel ou Ingénieur, de haut niveau ayant une large expérience des PMI de l'Industrie, des pays en voie de développement.

Age souhaité 45 à 50 ans;

- Ingénieur Mécanicien (1983)

Auprès du Directeur des Etudes pour l'assister dans tous les domaines techniques des actions.

Ingénieur de formation Art et Métier ayant une expérience des PMI, age minimum 40 ans;

- Ingénieur Mécanicien (1983)

Pour l'étude et la mise en place des Réseaux d'atelier et des centres d'appui technologique.

Ingénieur de formation Art et Métier expérimenté dans les ateliers artisanaux, et dans la conception de dispositifs mécaniques. Il aura une expérience dans la formation ; age minimum 35 ans.

- Agent Technique Supérieur (1984)

Pour l'encadrement des premiers ateliers ruraux. Agent technique Supérieur en Mécanique de niveau Chef d'atelier.

- Economiste Financier (1983)

Pour préparer la mise en route du Fonds de participation et de garantie.

Expérience bancaire, age 40 ans.

10. Conclusion

Les diagnostics et les études du Plan Quinquennal ont fait ressortir

le rôle dévolu à la petite industrie congolaise. La création d'un office de promotion et d'un fonds de participation et de garantie a été prévu par le Plan.

Il convient de concrétiser cette intention par un démarrage actif, moins timide que celui qui est observé actuellement, grâce à une programmation des actions, budgétisation, une mise en place des moyens et en s'appuyant sur les études déjà réalisées.

L'O.D.I. devra se garder des écueils qui guettent les structures d'Etat, technicité insuffisante, dureffectif en personnel administratif ou économique, esprit bureaucratique. Le fonctionnement de l'O.D.I. doit s'apparenter à celui d'une entreprise à risques et non à celui d'une administration. Ceci entraîne des moyens à offrir aux cadres mais aussi une responsabilité sur leurs revenus.

Pour éviter l'effectif trop lourd, l'O.D.I. devra faire intervenir les structures existantes actuellement tant nationales qu'internationales.

Un effort de coordination et d'information mutuel des départements ministériels doit être soutenu.

Les préoccupations principales de l'O.D.I. doivent concerner la sélection et la formation des entrepreneurs, grâce à des actions en profondeur, dirigées spécialement vers les jeunes et les cadres de l'Industrie.

- la mise au point des formes de coopératives
- l'industrie mécanique rurale
- la maîtrise technologique
- l'amélioration des conditions de financement des industries

Des actions peuvent commencer immédiatement spécialement pour les matériels de construction où de nombreux petits projets de briqueterie existent et pour la mécanique qui concerne l'ensemble des projets et plus spécialement des projets d'ateliers ruraux et de centre d'appui technologique. Sur le Plan de financement il faut dès maintenant préparer les modalités de fonctionnement du fonds de garantie et de participation.

Pour cela l'O.D.I. doit s'adjoindre à court terme 2 Ingénieurs mécaniciens, un Ingénieur matériels de construction, un cadre financier.

Une assistance de l'ONUDI peut comprendre dès 1983 le Chef de projet pour assister la Direction Générale, deux Ingénieurs mécaniciens expérimentés et un cadre financier.

La mise en place de cette assistance devrait être conditionnée par la création réelle du fonds de participation et de garantie.



