



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

21970

60p.
diagrams

Diffusion restreinte



Original : Français

ORGANISATION DES NATIONS UNIES
POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL

Projet de création d'une Association des États ayant des Zones Franches

Rapport de mission

*relative à la réunion du Bureau Provisoire et des Ministres
de l'Association Internationale des Pays Promoteurs de Zones Franches
tenue à Lomé, Togo, les 17 et 18 février 1998*

XA / TOG / 96 / 616

TOGO

Projet de rapport soumis pour commentaires

'98 MAR 16 11 :

REGISTR

réalisée par

EMMANUEL RENARD, Ingénieur, consultant de l'ONU

Fonctionnaire chargé de l'appui : **DIANA HUBBARD**,
Service des Politiques Industrielles et du Développement
du Secteur Privé de l'ONU

mars 1998

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

RECEIVED BY
COURIER SERVICE

THIS COMMUNICATION IS PROCESSED
ON DIMS - DOCUMENT IMAGING MANAGEMENT
SYSTEM. PLEASE KEEP.

REGISTRY

Projet de création de l'Association Internationale des Pays Promoteurs de Zones Franches

Réunion du Bureau Provisoire et des Ministres, élargi aux experts,
en vue de la préparation de la constitution de l'Association
tenue à Lomé, Togo, du 17 au 18 février 1998

Sommaire

Introduction aux travaux de la réunion préparatoire à la constitution de l'Association Internationale	2
1. Organisation des travaux	4
2. Message de l'ONUDI	5
3. Allocation du Ministre des Sociétés d'État et du Développement de la Zone Franche, Président du Bureau Provisoire	6
4. Travaux de la réunion préparatoire à l'Assemblée constitutive de l'Association	7
4.1. Présentation du rapport d'étude du projet de l'Association des pays promoteurs de Zones Franches par l'expert de l'ONUDI	7
4.2. Débats et commentaires des participants relatifs à la constitution de l'Association	11
4.3. Établissement et adoption du Document d'orientation générale de l'Association	14
4.4. Conclusions et résolutions de la réunion pour une Association intégrante des Pays promoteurs de Zones Franches	15
5. Mise en œuvre des conditions de base de l'Association jusqu'à la tenue de l'Assemblée constitutive	18
6. Préparation de la phase de démarrage de l'Association	19
Bibliographie	21
Table des annexes et documents joints	22

Introduction aux travaux de la réunion préparatoire à la constitution de l'Association Internationale

Le projet de création d'une Association des États est né de la Première Conférence Internationale sur les Zones Franches, qui s'est tenue à Lomé en juin 1996, organisée à l'initiative du Gouvernement Togolais.

En conclusion de ses travaux, la Conférence a décidé de confier à la République Togolaise la tâche :

- de créer un cadre institutionnel regroupant l'ensemble des États ayant des Zones Franches, dans le but d'encourager l'échange d'informations, d'expériences et de coordonner les politiques tendant à la promotion des dites zones ;
- de concevoir et de proposer à la prochaine Conférence les structures juridiques d'accueil de la future Organisation Internationale.

Favorable à l'initiative du projet, l'ONUDI a contribué concrètement à sa mise en place, en effet :

- une première mission préparatoire du projet a donc eu lieu en décembre 1996¹ et en a défini la structure de l'Association ;
- à la demande du Gouvernement Togolais, une seconde mission ONUDI a été organisée en juin 1997, en vue de consolider largement le projet et de poursuivre les actions entreprises².

En vue de la préparation de l'Assemblée Constitutive de l'Association Internationale des Pays promoteurs de Zones Franches, le Togo, suite au mandat que lui a confié la Conférence de Lomé de juin 1996, a organisé une réunion des Ministres de l'Association et de son Bureau Provisoire élargi aux experts qui s'est tenue à Lomé du 17 au 18 février 1998.

Dans le cadre de cette manifestation, le Gouvernement du Togo, par sa lettre du 9 janvier 1998, a adressé à l'ONUDI une requête d'assistance à cette organisation de niveau international.

- ***voir annexe 1 : Programme des travaux de la réunion.***
- ***voir annexe 2 : Liste des participants.***

(1) Voir bibliographie, points 1, 2 et 3.

(2) Idem note 1.

Dans le contexte de sa contribution, l'ONUDI a participé à la préparation et à l'exposé du projet d'Association lors de la réunion internationale des 17 et 18 février 1998, basé sur les résultats de ses missions de 1996 et 1997.

Ensuite, elle a collaboré à la rédaction du Document d'Orientation générale de l'Association pour aboutir aux résolutions adoptées unanimement par les participants.

Le Document d'Orientation générale de l'Association et les organigrammes qui y sont joints seront soumis à l'Assemblée Générale constitutive comme cadre de travail.

Suite aux journées de rencontre internationale, des propositions relatives à la mise en œuvre des conditions de base de travail et de la phase de démarrage de l'Association ont été formulées en collaboration avec le Bureau Provisoire.

Il faut noter que les séances de travail se sont déroulées de façon extrêmement constructive et que l'appui de l'ONUDI a renforcé efficacement le message essentiel du projet, en interpellant les Pays promoteurs à propos des services attendus de l'Association, qui aura essentiellement un caractère d'intégration dans la réalisation de ses objectifs et du plan d'actions recentrés sur la coopération, l'harmonisation des politiques des Zones Franches et l'échange indispensable des informations.

1. Organisation des travaux

Sous le patronage de Son Excellence Monsieur Payadowa BOUKPESSI, Ministre des Sociétés d'État et du Développement de la Zone Franche, Président du Bureau Provisoire de l'Association des Pays promoteurs de Zones Franches, s'est tenue à Lomé, Togo, du 17 au 18 février 1998, une réunion qui a regroupé le Bureau Provisoire élargi aux experts et les représentants des pays suivants : Cameroun, Chypre, Ghana, Liberia et Togo.

L'objectif était de valider l'orientation générale de l'Association, d'en définir les objectifs principaux, le plan et les moyens d'actions ainsi que les ressources de financement et la structure organisationnelle, afin de les soumettre à l'Assemblée Générale Constitutive qui aura lieu à une date ultérieure.

■ La cérémonie d'ouverture a été présidée par Monsieur BOUKPESSI, Ministre Togolais des Sociétés d'État et du Développement de la Zone Franche en sa qualité de Président du Bureau Provisoire de l'Association.

Elle a été marquée par un message et une allocution prononcés respectivement par :

- Monsieur SAKHO, représentant du Directeur Général de l'ONUDI ;
- Monsieur BOUKPESSI, Ministre des Sociétés d'État et du Développement de la Zone Franche, Président du Bureau Provisoire de l'Association.

■ Les travaux de la réunion ont porté sur la présentation d'une synthèse du projet d'Association, établie à partir des rapports des consultants de l'ONUDI suivie de débats.

Ces travaux ont été placés sous la conduite d'un bureau choisi dont la présidence a été assurée par le Ghana, représenté par Monsieur ABOYAGIE, Vice-Ministre du Commerce du Ghana.

Monsieur PIATCHOU de l'Office National des Zones Franches du Cameroun a joué le rôle de secrétariat et le Togo, représenté par Monsieur BARCOLA, Conseiller Juridique auprès du Ministère des Sociétés d'État et du Développement de la Zone Franche, le rôle de rapporteur de la réunion.

Le président a remercié à son tour les Pays qui ont accepté de participer à cette réunion et a souhaité intensément que les uns et les autres apportent leurs contributions à la réussite des travaux.

2. Message de l'ONUDI

Dans son message, Monsieur Cheick Tidjane SAKHO, Directeur Régional de l'ONUDI, Représentant le Directeur Général, a tout d'abord adressé les vives félicitations de son Directeur Général, Monsieur Carlos Alfredo MAGARINOS aux Autorités Togolaises pour l'organisation de cette réunion ministérielle concernant la future Association des Pays Promoteurs de Zones Franches, dans le cadre du suivi des recommandations de la Conférence Internationale sur les Zones Franches tenue à Lomé du 4 au 7 juin 1996. Il a rappelé que la Conférence avait confié à la République Togolaise le soin de créer un cadre institutionnel regroupant l'ensemble des États ayant des Zones Franches, de concevoir et de proposer à la prochaine Conférence, les structures juridiques d'accueil de la dite organisation.

Monsieur SAKHO, après avoir évoqué la contribution de l'ONUDI au lancement de la Zone Franche de Lomé, s'est félicité de l'appui de son Institution pour assurer le suivi des recommandations de la Conférence de Lomé.

Il a souligné que les mutations intervenues dans l'environnement international imposent aux Pays promoteurs de Zones Franches à rechercher les voies et moyens en vue d'en tirer le meilleur profit.

Ainsi, la mise en commun des moyens, tant techniques, humains que financiers demeure une nécessité pour accompagner les efforts des uns et des autres.

Enfin, Monsieur SAKHO a réitéré les vœux les plus encourageants de l'ONUDI pour une assistance soutenue à la promotion de cette Association des Pays promoteurs.

3. Allocution du Ministre des Sociétés d'État et du Développement de la Zone Franche, Président du Bureau Provisoire.

Dans son allocution de bienvenue, Monsieur Payadowa BOUKPESSI, Ministre des Sociétés d'État et du Développement de la Zone Franche, Président du Bureau Provisoire de l'Association des Pays Promoteurs des Zones Franches a exprimé sa gratitude à l'ONUDI pour son assistance permanente en faveur du projet de création de la Zone Franche.

Il a également remercié les membres du Bureau Provisoire et les Représentants des Pays ayant fait le déplacement de Lomé.

Abordant l'objet de la réunion, qui s'inscrit dans le cadre des recommandations de la Conférence Internationale sur les Zones Franches tenue à Lomé en juin 1996, il a souligné qu'elle a pour but de fixer les grands axes de l'Association, ses objectifs, ses organes ainsi que ses moyens d'actions en précisant que les rapports de l'équipe des experts mis à la disposition du Bureau Provisoire par l'ONUDI serviront de cadre de réflexions.

Il a rappelé les principales conclusions et recommandations de la Conférence Internationale des Zones Franches.

Il a réaffirmé sa conviction dans la pertinence des objectifs de l'Association et sa ferme volonté de les voir se concrétiser pour la réussite des différentes Zones Franches et partant, pour la croissance de nos économies respectives.

Il a enfin émis le vœu que de ces assises sortent de bonnes résolutions pour la mise en place effective de l'Association avant de réitérer ses remerciements à l'ensemble des Délégués ayant fait le déplacement de Lomé.

4. Les travaux de la réunion préparatoire à l'Assemblée constitutive de l'Association

4.1 Présentation du rapport d'étude du projet d'Association des Pays promoteurs de Zones Franches par l'expert de l'ONUDI

Le rapport de l'étude du projet contient les questions clés relatives à l'Association à partir desquelles les participants doivent déceler de façon probante les intérêts que présente l'Association pour leurs pays.

Dans le plan de présentation du projet, six thèmes ont été exposés. Il s'agit de :

- ***Voir annexe 3 : Plan de présentation du Projet Association***

I – Association des États ou Association des Zones Franches ?

Il s'agit de découvrir les intérêts prépondérants d'une Association des États au travers de l'approche comparative avec une association de Zones Franches telle que la WEPZA.

Si la WEPZA défend à juste titre le principe de l'échange des informations, elle rassemble des Zones Franches, des entreprises installées en Zone Franche, des groupements de Zones Franches aux niveaux national et international, ce qui constitue un ensemble disparate qui reste limité dans ses actions par rapport à ses adhérents et l'étendue des problèmes à résoudre.

Par contre, la puissance inhérente à l'Association des Pays promoteurs de Zones Franches s'appuie sur la représentativité et la notoriété des États.

Ce type d'Association des Pays offre incontestablement la possibilité d'intégration des politiques de la Zone Franche et de suggérer aux Gouvernements de remodeler l'environnement économique de leurs zones franches, partie inséparable de la stratégie du développement industriel.

Il faut noter que la WEPZA n'est pas incompatible avec l'Association des États abritant des Zones Franches, elle est complémentaire et peut offrir de nombreuses ressources en informations provenant de son expérience depuis sa création en 1978 (avec l'assistance de l'ONUDI par ailleurs).

II – Avantages et intérêts de l'Association

La démonstration des avantages de l'Association des États s'établit autour de deux points fondamentaux :

• *L'harmonisation des cadres juridiques et institutionnels des Zones Franches rendue plus que nécessaire à cause des mutations intervenues dans l'investissement international qui requiert pour les Pays promoteurs de Zones Franches de créer des avantages comparatifs plus attractifs par un choix de spécialisation et de complémentarité productive, plutôt que de se trouver face à une situation de concurrence désorganisée sinon sauvage.*

Harmoniser les cadres juridiques et institutionnels permet de plus de garantir les investissements, de sécuriser les investisseurs et de faciliter le bon déroulement des affaires.

• *L'harmonisation des positions des Pays pour défendre le programme des Zones Franches.*

Cette harmonisation devrait renforcer constamment les objectifs des pays abritant les Zones Franches face aux pressions internationales émanant d'organismes tels que l'OMC, les institutions de Bretton Wood, etc. Elle vise à assurer la pérennité des Zones Franches, instrument du développement économique utilisé en particulier par les Pays en voie de Développement.

III – Objectifs de l'Association

Les objectifs de l'Association sont axés sur la coopération entre les États ayant des Zones Franches et la circulation des informations entre les États membres.

Cette coopération pourra se réaliser à travers l'échange d'expériences dans les domaines :

- des stratégies de développement des Zones Franches ;*
- de la promotion des zones franches et de leurs produits ;*
- du respect des normes de qualité et de la protection de l'environnement ;*
- des ressources humaines et des politiques de formation à tous les niveaux, notamment en ce qui concerne l'engagement dans les responsabilités et l'accès au métier d'entrepreneur industriel.*
- de la recherche optimale et adéquate de la sous-traitance.*

En matière d'informations, la communication devrait se réaliser par l'accès aux données, aux publications et à tous types de transmission, y compris par le biais de l'édition périodique de revue ou de bulletin concernant les projets de Zones Franches existants ou en création (intentions d'investissements).

IV – Les moyens et le plan d'actions dans lesquels on rencontre :

- *l'implantation des antennes de représentation de l'Association dans les régions et les pays ciblés, c'est-à-dire qui offrent un potentiel réel en investissements et en débouchés.*
- *l'organisation des conférences internationales et des séminaires qui permet de nouer des contacts d'affaires.*
- *les manifestations commerciales qui font connaître les mérites des Zones Franches et promouvoir les produits des Zones.*
- *la mise en place d'une banque de données en réponse à la stratégie de la communication entre Pays promoteurs et du passage de l'information considérée comme instrument de l'économie et de l'industrie.*

V – Les sources de financement de l'Association qui pourrait se faire à travers trois sources principales :

- *les cotisations des pays membres ;*
- *les contributions volontaires ;*
- *les dons des institutions internationales.*

On peut y ajouter la possibilité de faire rémunérer des services spécifiques rendus par l'Association au niveau de publications d'études.

VI – La structure organisationnelle de l'Association qui doit répondre essentiellement aux objectifs assignés à l'Association dans laquelle on rencontre les trois fonctions fondamentales au travers des services directement dépendant du Secrétariat Exécutif :

- *de promotion et de marketing ;*
- *d'information et de formation ;*
- *d'administration et de finance.*

Comme organes essentiels de l'Association, on relève :

- l'Assemblée Générale, qui définira la politique générale de l'Association, examinera le rapport du Secrétariat exécutif et adoptera les budgets et comptes.
- le Conseil d'Administration, organe d'administration de l'Association. Ses attributions seront de voter le budget, de soumettre les états financiers à l'Assemblée Générale pour adoption et examen du budget élaboré par le Secrétariat Exécutif.
- le Secrétaire Exécutif, d'exécution et de gestion quotidienne de l'Association. Ses attributions relèveront des domaines opérationnel, administratif et technique. Il devra veiller à ordonnancer et utiliser efficacement les ressources professionnelles et les compétences des services de l'Association en vue d'atteindre les objectifs qui lui sont assignés.

L'organigramme est d'une structure évolutive, simple et transparente, animée par un groupe de travail dynamique et expérimenté.

Étant donné son caractère évolutif en fonction du nombre de pays adhérents et des moyens financiers disponibles, il a été établi pour commentaires, cinq propositions de structure, partant de la plus élémentaire à celle la plus élaborée, qui pourrait correspondre à une période d'implantation des antennes de représentation.

Son système de relations entre ses compétences traduit la particularité d'accorder la priorité d'accueil aux membres de l'Association qui sont au cœur de l'organisation.

- *voir annexe 4 : Propositions d'organigrammes partant du scénario de base au scénario correspondant.*

4.2 Débats et commentaires des participants relatifs à la constitution de l'Association

La présentation de cette synthèse du Projet d'Association réalisée à partir des études des consultants de l'ONUDI a donné lieu à un débat général dont l'essentiel est résumé ci-dessous :

■ *L'avantage de l'Association des États et la préférence qui y est donnée sont justifiés par le fait que l'un des objectifs de l'Association est de promouvoir le Pays d'accueil de la Zone Franche et de ses produits ainsi que faciliter au niveau des ensembles régionaux ou sous-régionaux l'harmonisation des différentes législations afin de créer un couloir préférentiel d'échanges et par conséquent d'offrir des débouchés.*

C'est le cas notamment pour les pays de l'Afrique de l'Ouest dans lesquels l'Association pourrait influencer les politiques d'harmonisation et d'aide à l'intégration des entreprises par la réflexion sur la mise en œuvre du Code des Investissements ou de la circulation des biens de production par exemple.

À travers ce débat, les différentes délégations ont clairement manifesté l'intérêt pour les pays de créer cette Association à caractère fondamentalement intégrateur.

■ En ce qui concerne les objectifs de l'Association,

- la réunion internationale évoque le rôle essentiel de l'Association dans l'accompagnement de dialogue entre les Pays membres par rapport aux résultats attendus des projets de Zones Franches, partie intégrante de la stratégie de la croissance industrielle, en particulier pour les Pays en voie de développement, notamment dans la concurrence existante entre les Zones Franches et le contexte de la mondialisation des échanges ;
- l'avis des délégués est de souligner que les objectifs assignés à cette Association doivent être réalistes, clairement définis et tenir compte des ressources financières susceptibles d'être mobilisées pour les atteindre. Ces objectifs doivent être modulés en fonction des moyens disponibles, au risque de décevoir les Pays promoteurs des Zones Franches si des engagements de l'Association ne sont pas tenus.

À court terme, les délégués recommandent que l'Association fasse sa propre promotion en premier objectif, afin d'accroître ses adhérents et de pouvoir consolider dès maintenant les décisions qui affecteront la vie de l'Association.

S'agissant de la circulation des informations entre les États membres, elle pourrait se réaliser par l'accès aux données, aux publications et aux communications concernant les projets de Zones Franches existant ou en intention d'investissement. Cependant, il a été proposé qu'une typologie des informations à communiquer soit définie de manière à éviter la concurrence déloyale entre les Zones Franches et leurs entreprises.

■ Sur le plan de la coopération entre les Pays promoteurs de Zones Franches, elle pourrait s'exercer notamment au niveau des ressources humaines et des politiques de la formation.

À ce propos, les représentants des pays ont évoqué deux aspects spécifiques de la mission de formation faisant partie intégrante du plan d'actions de l'Association :

- la mission de formation devrait non seulement concerner les personnes directement impliquées dans le projet Zone Franche, mais elle doit toucher également les activités périphériques au service de la Zone Franche, c'est à dire, les services douaniers, les services de police et de sécurité, les autorités du domaine foncier et du patrimoine, les contrôles financiers, les inspections du plan qualité, etc.
- la mission de formation doit aboutir à ce que le concept de l'outil Zone Franche soit intégré dans les différents ministères qui interviennent dans la vie des Zones Franches.

■ Les moyens d'actions

Il ressort des discussions que la mise en œuvre des moyens d'actions doit être progressive en tenant compte des capacités financières de l'Association. C'est la raison pour laquelle une priorité et une séquence logique dans les actions à mettre en œuvre doit être établie

L'Association des États ayant des Zones Franches, qui entend mettre l'accent sur l'importance de l'information et de la communication, considérées comme instruments de la décision, rassemblera dès maintenant les informations disponibles sur les Zones Franches en se constituant une banque de données.

À propos de la constitution de la banque de données, il faut noter que le texte du document d'orientation générale de l'Association ne devra pas définir le contenu de la

banque de données, mais se limiter à son principe de travail, au risque de rejeter les informations nécessaires ou utiles pour le projet.

■ Les sources de financement

Il a été recommandé d'inclure parmi les moyens de financement, les ressources provenant des prestations des services. Autrement, il faut donner à l'Association la possibilité de pouvoir facturer ses services.

■ Les différents organes de l'Association

À la suite des différentes interventions, il a été convenu de présenter deux organigrammes :

- Un organigramme souple et léger, à structure progressive en fonction de la demande des services, à mettre en place immédiatement en tenant compte des ressources financières très limitées au démarrage de l'Association.
- Un deuxième organigramme à mettre en place à moyen ou à long terme qui traduit que tous les services opérationnels de l'Association sont en activité, y compris les antennes de représentation dans les régions et les pays ciblés.

La structure de l'Association doit ainsi correspondre à son plan d'actions, notamment dans la promotion des projets Zones Franches, en invitant les administrations à développer la collaboration entre les régimes des Pays membres. La fonction promotion des Zones Franches est donc centrale, elle se situe à un niveau macro-économique et son travail de relations publiques et de la communication est l'outil principal de l'Association.

Les activités qui en découlent devront inciter les Pays à y adhérer et à défendre l'Association.

4.3 Établissement et adoption du Document d'orientation générale de l'Association des Pays promoteurs de Zones Franches

C'est un document guide et de synthèse qui confirme le principe constitutif de l'Association, axé sur les questions essentielles ci-après :

- les avantages et intérêts de l'Association ;
- les objectifs de l'Association ;
- Les moyens d'actions ;
- les sources de financement ;
- les différents organes de sa structure opérationnelle.

Le Document d'orientation a été établi sur base du rapport de synthèse de l'étude du projet d'Association exposé par l'ONUDI au début de réunion et dans lequel ont été intégrés les résultats des débats riches, les commentaires et les propositions d'amendements qui s'en suivirent.

- *voir en annexe 5 : Document d'Orientation générale de l'Association des Pays promoteurs de Zones Franches (Préambule et document proprement dit adoptés le 18-02-1998).*
- *voir en annexe 6 : Projet d'Organigramme correspondant respectivement, l'un à la phase de démarrage de l'Association, et l'autre à la phase finale des services opérationnels proposés par l'Association, incluant les antennes de représentation (adoptés par la réunion, le 18-02-1998).*

Le Document d'orientation générale de l'Association et les organigrammes adoptés à l'unanimité par la réunion du Bureau Provisoire et des Délégués de l'Association, seront soumis à l'Assemblée Générale Constitutive comme cadre de travail.

4.4 Conclusions et résolutions de la réunion pour une Association intégrante des Pays promoteurs de Zones Franches

À l'issue des débats animés et riches en expérience, la réunion du Bureau Provisoire élargi et des Délégués internationaux a arrêté les conclusions ci-après :

❶ *La création d'une Association regroupant les Pays promoteurs de Zones Franches présente un intérêt évident dans le contexte de l'internationalisation des échanges et de la mondialisation de l'économie.*

❷ *L'Association des Pays promoteurs de Zones Franches offre aux Pays membres le cadre idéal d'échanges d'expériences, d'harmonisation, d'intégration de leurs politiques Zones Franches et de leurs positions devant les instances internationales. Ce caractère particulier d'intégration portée par l'Association des Pays promoteurs de Zones Franches devrait au départ rester modeste et commençant par exemple, par les régions d'Afrique pour ensuite élargir ses activités vers d'autres contrées.*

❸ *La nécessité de faire d'ores et déjà la promotion de l'Association en vue de recueillir d'autres adhésions.*

C'est pour cette raison que la réunion a demandé aux représentants des Pays participants à la présente session de sensibiliser les Autorités de leurs États respectifs sur l'intérêt réel de la création de l'Association et d'obtenir leur entière adhésion, gage du succès de la mission proposée par le plan d'actions de l'Association.

Il s'agit, par cette démarche, de renforcer le message de l'Association en faisant découvrir les ressources qu'elle souhaite offrir au service des régions et de l'ensemble des Pays promoteurs de la Zone Franche et d'arriver à ce que naisse pour les nations la volonté d'aller vers l'Association.

❹ *La nécessité, eu égard au problème financier, de démarrer l'Association avec un organigramme simple, progressif mais adéquat.*

Par ailleurs, la réunion du Bureau Provisoire et des Délégués de l'Association des Pays promoteurs a formulé les recommandations et exprimé ses demandes concernant les dispositions pratiques à mettre en place pour aboutir à la première assemblée générale constitutive de l'Association, à savoir :

a - de poursuivre et d'intensifier par les soins du Bureau Provisoire, les contacts et de sensibiliser les Pays promoteurs de Zones Franches en vue d'obtenir une

adhésion plus conséquente et d'autres suggestions pour la vie de l'Association. Ces actions pourraient se réaliser prochainement par des visites, des courriers de relance, des communications de documents de travail et l'envoi du rapport de la réunion préparatoire à la constitution de l'Association des 17 et 18 février 1998.

b - de faire préparer par la République Togolaise (dans le cadre du mandat qui lui a été confié par la Conférence Internationale sur les Zones Franches tenue à Lomé en juin 1996) les projets de statuts, de règlement intérieur, d'un plan de travail, de structuration et de budget de l'Association qui seront soumis préalablement pour examen et finalisation à un groupe d'experts des Pays intéressés à convoquer avant proposition auprès de l'Assemblée Générale Constitutive.

Concrètement, il est prévu que la consultation du groupe des experts des Pays intéressés et la session de l'Assemblée Générale Constitutive de l'Association devraient se tenir et se succéder dans une période continue de quelques jours de commission de travail.

c - de contacter, par les offices du Président du Bureau Provisoire, les agences de financement afin de trouver une assistance financière à l'organisation des activités préparatoires et de la tenue de l'Assemblée constitutive.

d - de négocier avec les Autorités Togolaises l'obtention d'un accord pour le siège de l'Association à Lomé, Togo, conformément aux stipulations de la Conférence Internationale sur les Zones Franches réunie en juin 1996.

e - de consulter, par le Président du Bureau Provisoire, les Pays suivants pour accueillir l'Assemblée Générale constitutive : Chypre, Cameroun, France.

• voir annexe 7, le Document de synthèse de *RÉSOLUTION* établi et adopté en date du 18 février 1998 à Lomé, par la réunion du Bureau Provisoire élargi aux experts et des Délégations de l'Association des Pays promoteurs de Zones Franches.

À la synthèse de *RÉSOLUTION* doivent être joints le Document d'orientation générale de l'Association et l'organigramme constitué de deux graphiques (annexes 4 et 5 du présent rapport).

Mission de l'ONUDI

L'ONUDI, toujours présente quand il s'agit d'encourager et de promouvoir des activités industrielles, et qui avait contribué au lancement de la Zone Franche au Togo et réalisé l'appui technique pour assurer le suivi des recommandations de la Conférence Internationale de Lomé, reste totalement attentive à l'appel du Bureau Provisoire afin de poursuivre son soutien et son assistance à la promotion et à la création effective de l'Association.

C'est ainsi que l'ONUDI pourrait assumer la continuation de sa coopération au niveau :

- du suivi des résolutions et décisions de la réunion des 17 et 18 février 1998 ;
- de la relance et de la sensibilisation des Gouvernements des Pays intéressés pour y conquérir une adhésion plus conséquente ;
- de la préparation et de l'évaluation des documents constitutifs de l'Association, dans le cadre du travail du groupe des experts et de la session de l'Assemblée constitutive de l'Association ;
- de la préparation de la phase de démarrage de l'Association ;
- de la participation à la constitution de l'Association et de son suivi.

5. Mise en œuvre des conditions de base de l'Association jusqu'à la tenue de l'Assemblée constitutive

En référence aux recommandations et résolutions prises par la réunion des 17 et 18 février 1998, notamment en ce qui concerne :

- la poursuite et l'intensification des contacts de sensibilisation avec les Pays promoteurs pour y conquérir une adhésion plus conséquente ;
- la préparation des projets de statuts, de règlement intérieur, le plan de travail, la structuration organisationnelle et le budget de la future association,

il est vivement souhaitable que le groupe du Secrétariat Général du Bureau Provisoire de l'Association puisse d'ores et déjà bénéficier des conditions de base de travail, c'est-à-dire, très concrètement de **disposer d'un premier ensemble d'informations et de pouvoir communiquer.**

Dans cette optique de la mise en place et de la constitution progressive de la banque de données de l'Association et de la disponibilité d'outils de communications, le Secrétariat devrait être équipé d'ordinateurs pourvus de logiciels spécialisés pour documentaliste en développement industriel, d'un photocopieur performant et d'appareils téléphone/télécopieur comprenant les interfaces avec des réseaux internationaux de transfert de données et de courrier électronique.

Dans ce contexte, il est nécessaire d'y prévoir un budget d'exploitation et de maintenance des installations, permettant de couvrir les besoins en frais d'acquisition de publications et de collecte de documents, ainsi que pour les consommables, pièces de rechange et les interventions de pérennisation de l'outil.

6. Préparation de la phase de démarrage de l'Association

L'événement pivot de la phase de démarrage de l'Association est défini par la première Assemblée Générale constitutive de l'Association.

Sa réalisation ne sera possible qu'à l'achèvement des recommandations et résolutions décidées à l'issue de la réunion des 17 et 18-02-1998 ainsi que de la mise en œuvre des conditions de base de travail de l'Association.

• voir annexe 8 : Planification relative à la constitution de l'Association présentée en deux graphiques correspondant :

- à la phase de préparation ;

- à la phase de démarrage et de mise en œuvre opérationnelle de l'Association

Il faut noter que la phase de démarrage de l'Association requiert une préparation rigoureuse, en particulier du dossier d'étude du Projet d'Association qui devra contenir les aspects de justification, de description et l'élaboration des budgets en vue de rechercher et de mobiliser les sources de financement.

• voir annexe 9 : Proposition d'un schéma relatif au contenu du dossier descriptif du Projet d'Association des Pays promoteurs de Zones Franches, tel que présenté dans le rapport d'étude ONUDI - octobre 1997 (annexe IV).

Les prévisions budgétaires devront couvrir les postes :

- investissements en immobilier et en équipements ;
- fonctionnement relatif aux locations, salaires, sous-traitance, exploitation et maintien de l'outil (entretien, rechanges, consommables, rénovation) et être établis en fonction des simulations de démarrage et du développement progressif de l'Association illustré au travers des différentes étapes de la structure d'organisation de l'Association.

À titre d'exemple, on pourrait établir trois simulations de croissance de l'Association, à savoir :

Simulation 1

qui serait celle de la phase de démarrage de l'Association, pouvant couvrir une période de deux à trois ans, et dont la structure organisationnelle correspondrait aux organigrammes des scénarios 1 et 2 (voir graphiques de l'annexe 4 du présent rapport) recentrés sur les relations publiques et la création de banque de données.

Durant la phase de démarrage, le siège de l'Association serait loué ou mis à disposition par le pays d'accueil.

Simulation 2

qui serait la phase de maturité, dont le développement structurel correspondrait à la mise en place des sections opérationnelles, notamment de promotion des Zones Franches et de leurs produits ainsi que de la formation. La structure d'organisation devrait correspondre approximativement aux organigrammes des scénarios 3 et 4.

À ce niveau, l'Association pourrait envisager l'acquisition de son siège, ce qui offrirait la liberté de disposer des lieux en vue des aménagements et des extensions éventuelles.

Simulation 3

qui correspondrait à l'extension du patrimoine notamment par l'implantation des antennes de représentation à l'extérieur.

À l'horizon 2005, l'Association devrait avoir développé l'entièreté de ses sections opérationnelles, ce qui serait représenté par l'organigramme correspondant au scénario 5.

En tout état de cause, la structure organisationnelle de l'Association et son environnement logistique d'accueil des États membres devront correspondre adéquatement au rôle et aux services d'intégration des politiques développées par les Pays promoteurs de Zones Franches.

BIBLIOGRAPHIE

1. *Rapport Général de la Conférence Internationale sur les Zones Franches* tenue à Lomé du 4 au 7 juin 1996. Ministère des Sociétés d'État et de la Promotion de la Zone Franche. Lomé, Togo, 1996.
2. *Projet de création d'une Association des États ayant des Zones Franches*, Mission ONUDI, Y.S. Wong, décembre 1996.
3. *Projet de création d'une Association des États ayant des Zones Franches*, Mission ONUDI, E. Renard, octobre 1997.

TABLE DES ANNEXES

- I Réunion préparatoire au projet d'Association des Pays promoteurs de Zones Franches, tenue les 17 et 18 février 1998. Programme des travaux.
- II Réunion préparatoire au projet d'Association des Pays promoteurs de Zones Franches, tenue les 17 et 18 février 1998. Liste des participants.
- III Plan de présentation du projet d'Association - Synthèse des études ONUDI réalisées en décembre 1996 et juin 1997.
- IV Proposition d'organigrammes partant du scénario de base au scénario correspondant à l'étape la plus élaborée de la structure de l'Association. Cinq étapes successives.
- V Document d'orientation générale de l'Association des Pays promoteurs de Zones Franches. Préambule et document proprement dit, adopté par la réunion, le 18-02-1998.
- VI Projet d'Organigrammes de l'Association.
 - phase de démarrage
 - phase finale de mise en place des services opérationnels et des antennesGraphiques adoptés par la réunion, le 18-02-1998.
- VII Document de synthèse de **RÉSOLUTION** établi et adopté le 18-02-1998 à Lomé, par la réunion du Bureau Provisoire élargi aux experts et des Délégations de l'Association des Pays promoteurs des Zones Franches.
- VIII Calendrier relatif à la constitution de l'Association.
 - phase de préparation
 - phase de mise en œuvre opérationnelle
- XI Proposition d'un schéma relatif au contenu du dossier descriptif du projet d'Association des Pays promoteurs de Zones Franches.

Annexe I

Réunion préparatoire au projet d'Association des Pays promoteurs de Zones Franches, tenue les 17 et 18 février 1998.

Programme des travaux

PROGRAMME

- *DIMANCHE 15 FEVRIER 1998*

- *LUNDI 16 FEVRIER 1998*

- Accueil à l'aéroport
- Installation à l'hôtel

- *MARDI 17 FEVRIER 1998*

- 9 H - Ouverture de la rencontre à l'Hôtel 2 Février (Salle KERAN)
 - * Message de l'ONUDI
 - * Allocution du Ministre des Sociétés d'Etat et du Développement de la Zone Franche, Président du Bureau Provisoire
 - * Mise en place d'un collège de rapporteurs
- 10 H - Reprise des travaux
 - * Présentation du rapport de l'Expert de l'ONUDI
 - * Débats
- 12 H 15 - Fin des travaux
- 15 H - Reprise des débats
- 17 H 30 - Fin des travaux

- *MERCREDI 18 FEVRIER 1998*

- 9 H - Reprise des travaux : synthèse
 - Rapport de synthèse
 - Résolutions diverses
 - * Résolution relative à la validation des objectifs de l'association, de ses moyens d'action ainsi que de ses organes

*** Résolution relative au lieu et à la date de l'assemblée
constitutive**

*** Résolution relative à l'accord du siège**

11 H - Clôture des travaux

15 H - Visite de la Zone Franche Togolaise.

Annexe II

Réunion préparatoire au projet d'Association des Pays promoteurs de Zones Franches, tenue à Lomé, Togo, les 17 et 18 février 1998.

Liste des participants

1. CAMEROUN

- Georges Guy PIATCHOU

Office National des Zones Franches Industrielles (ONZFI) - DOUALA-CAMEROUN - B.P. 925

Tel (002337) 43 33 43/33 33 44 - Fax (00237) 43 33 17

2. CHYPRE

- George MICHAEL

Industrial Officer A - Ministry of Commerce Industry and Tourism - CY 1421 NICOSIA-CYPRUS

Tel (00357) 2 30 48 41 30 02 36 - Fax (00357) 2 37 51 20

3. GHANA

- Michael M. ANKUMA

Board Member - Ghana Free Zone Board - Ministry of Trade and Industry - ACCRA-GHANA

- George ABOAGYE

Chief Executive Secretary - Ghana Free Zone Board - Ministry of Trade and Industry - ACCRA-GHANA

- Patience AGBLEZE

Board Officer - Ghana Free Zone Board - Ministry of Trade and Industry - B.P. M 47 - ACCRA-GHANA

Tel (00233) 789532-5 - Fax (00233) 780536

4. LIBERIA

- Edwin W. WALKER

Manager, Planning and Policy - Liberian Industrial Free Zone Administration - MONROVIA-LIBERIA

- T. Fassie KELLEH

Managing Director - Liberian Industrial Free Zone Administration - P.O.Box 9047 - MONROVIA-LIBERIA

5. TOGO

- Essowe BARCOLA

Conseiller juridique - Ministère des Sociétés d'État et de la Zone Franche

- Makouani BODJOLLE

Chargé des Études - Bureau Provisoire de l'Association des Pays promoteurs de Zones Franches -
Ministère des Sociétés d'État et de la Zone Franche

- Oniankitan OGBONE

Ministère des Sociétés d'État et de la Zone Franche

- Egbaré Yayas TCHOHOU

Ministère des Sociétés d'État et de la Zone Franche - B.P. 2748 LOMÉ-TOGO
Tel 21 07 44/21 20 04 - 22 57 75 ou 21 43 05

- Poukilipo DJATO-KOLANI

Directeur du Développement Industriel - Ministère de l'Industrie et du Commerce - B.P. 831 LOMÉ-
TOGO

Tel (00228) 21 22 89/22 49 13 - Fax (00228) 21 05 72

- Koffi GNAKADJA

Ministère de l'Industrie et du Commerce - B.P. 583 LOMÉ-TOGO

Tel (00228) 21 05 52

- Yawo A. SIKPA

Directeur des Services Techniques - Société d'Administration des Zones Franches (SAZOF) -
B.P. 3250 LOMÉ-TOGO

Tel (00228) 26 13 74

6. Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI)

- Cheik Tidiane SAKHO

Directeur de l'ONUDI par Pays - Basé à ABIDJAN-CÔTE D'IVOIRE

Tel (00225) 22 2808 - Fax (00225) 22 2807

- Yandja YENTCHABRE

Directeur National ONUDI - LOMÉ-TOGO - B.P. 911

Tel (00228) 21 25 86 - Fax (00228) 21 23 95

- LOCOH K. Lonlon

Chargé de programme ONUDI - LOMÉ-TOGO - B.P. 911

Tel (00228) 21 25 86 - Fax (00228) 21 23 95

7. PERSONNES RESSOURCES

- Sylvie du CHAXEL

Directrice de la Maison de l'Afrique - 2, rue Viarnes - 75001 PARIS-FRANCE

Tel 01 45 08 35 87 - Fax 01 45 08 35 91

- Schadrack N'DAM

Directeur des Ressources Humaines - ONUDI - VIENNE-AUTRICHE

8. CONSULTANT

- Emmanuel RENARD

Ingénieur, Consultant de l'ONUDI en Développement Industriel

Sotriamont, 37 - B-1400 NIVELLES-BELGIQUE

Tel/Fax (+) 32-67-21 82 55

Annexe III

Plan de présentation du projet d'Association - Synthèse des études ONUDI réalisées en décembre 1996 et juin 1997.

**Réunion des Pays promoteurs de Zones Franches tenue les 17 et 18 février 1998 à Lomé
avec le parrainage de l'ONUDI**

**Projet de création d'une Association des États membres ayant des Zones Franches
*Plan de présentation du projet***

Introduction

I - Association des États ou Association des Zones Franches ?

- ◆ Association des Zones Franches (exemple du WEPZA)
- ◆ Association des États

II - Avantages et intérêts de l'Association

- ◆ Harmonisation des cadres juridiques et institutionnels des Zones Franches
- ◆ Harmonisation des positions pour défendre le programme des Zones Franches

III - Objectifs de l'Association

- ◆ Établir une coopération entre les différents États ayant des Zones Franches
- ◆ Favoriser la circulation d'informations entre les différents États membres

IV - Moyens d'action

- ◆ Antennes de représentation dans les Régions et les Pays
- ◆ Conférences Internationales et Séminaires
- ◆ Manifestations commerciales
- ◆ Mise en place d'une banque de données

V - Sources de financement

- ◆ Cotisations des Pays membres
- ◆ Contributions volontaires
- ◆ Dons des Institutions Internationales

VI - Différents organes de l'Association

- ◆ Organigramme et description des postes
- ◆ Concept d'organisation

Annexes

Annexe IV

Proposition d'organigrammes partant du scénario de base au scénario correspondant à l'étape la plus élaborée de la structure de l'Association.

Cinq étapes successives.

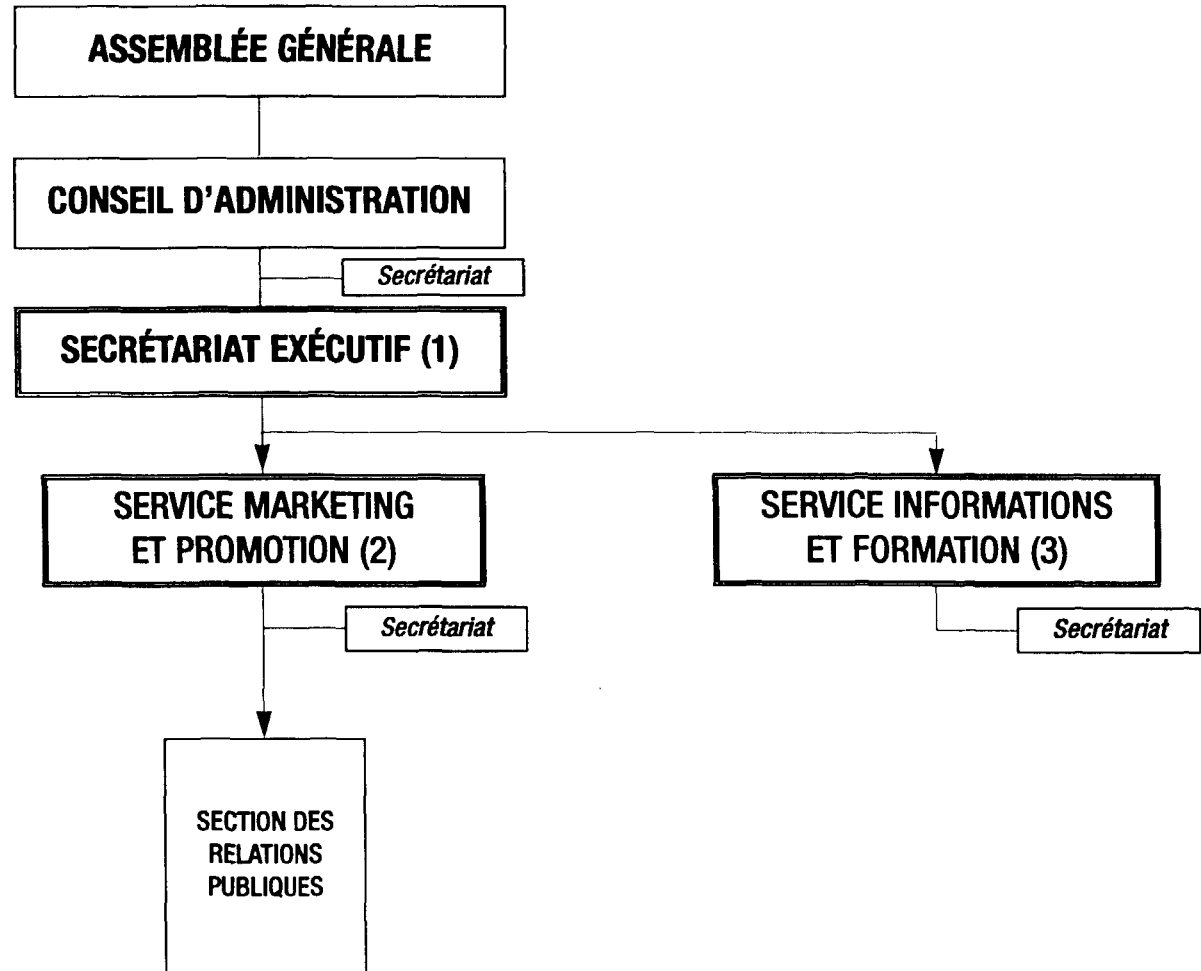
PROJET D'ORGANIGRAMME

Association des États ayant des Zones Franches

SCÉNARIO 1

Étape de base de l'Association

ONUDI - 02/1998



(1) Cumule les fonctions Administratives et Financières

(2) Promotion de l'Association

(3) Lancement de la Banque de données et des Études

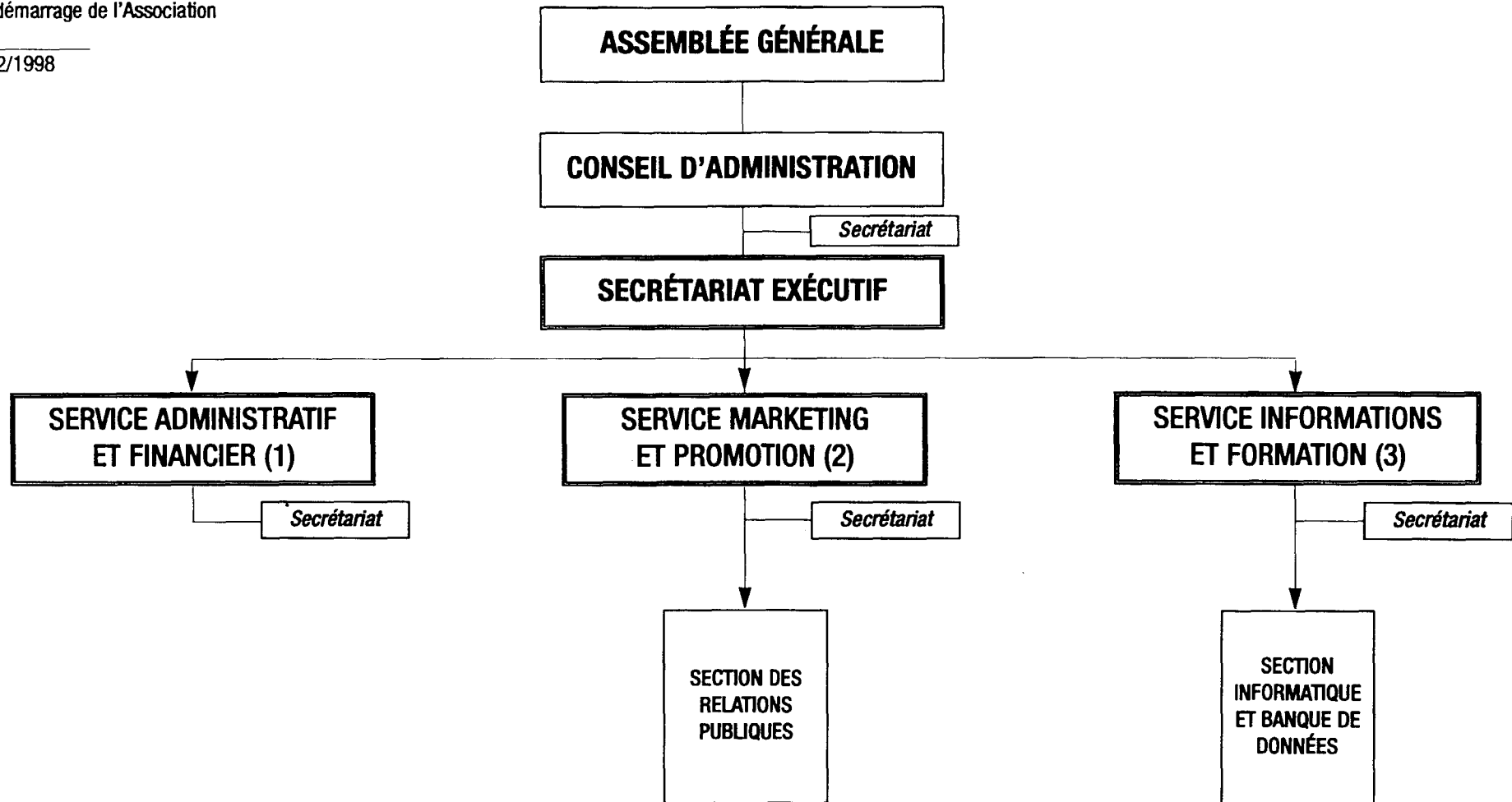
PROJET D'ORGANIGRAMME

Association des États ayant des Zones Franches

SCÉNARIO 2

Phase de démarrage de l'Association

ONUDI - 02/1998



(1) Cumule les fonctions Finances et Personnel

(2) Promotion de l'Association et des Pays abritant les Zones Franches

(3) Comprend aussi les études des projets

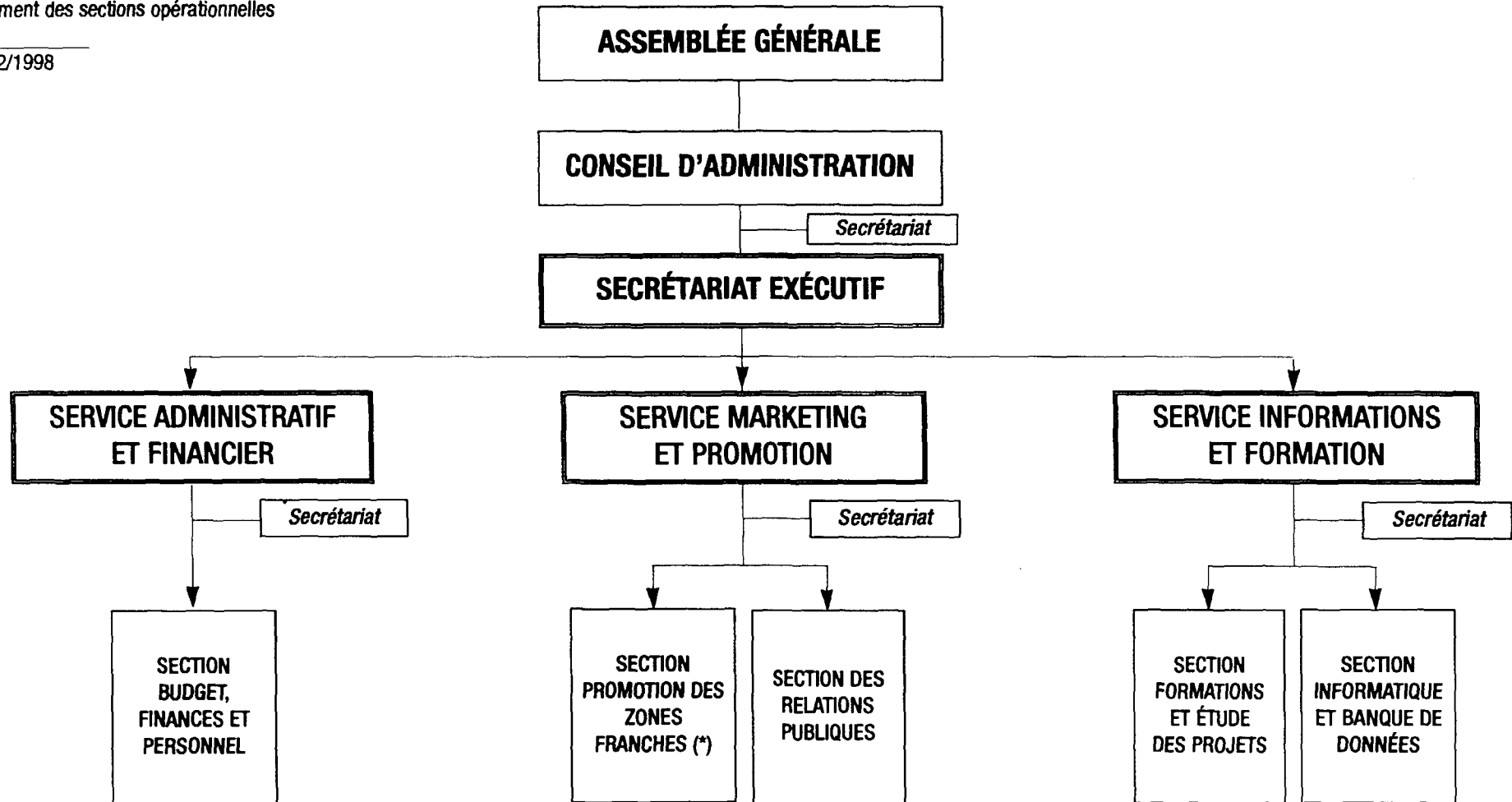
PROJET D'ORGANIGRAMME

Association des États ayant des Zones Franches

SCÉNARIO 3

Développement des sections opérationnelles

ONUDI - 02/1998



(*) Promotion de Pays promoteurs, des Zones Franches et de leurs produits

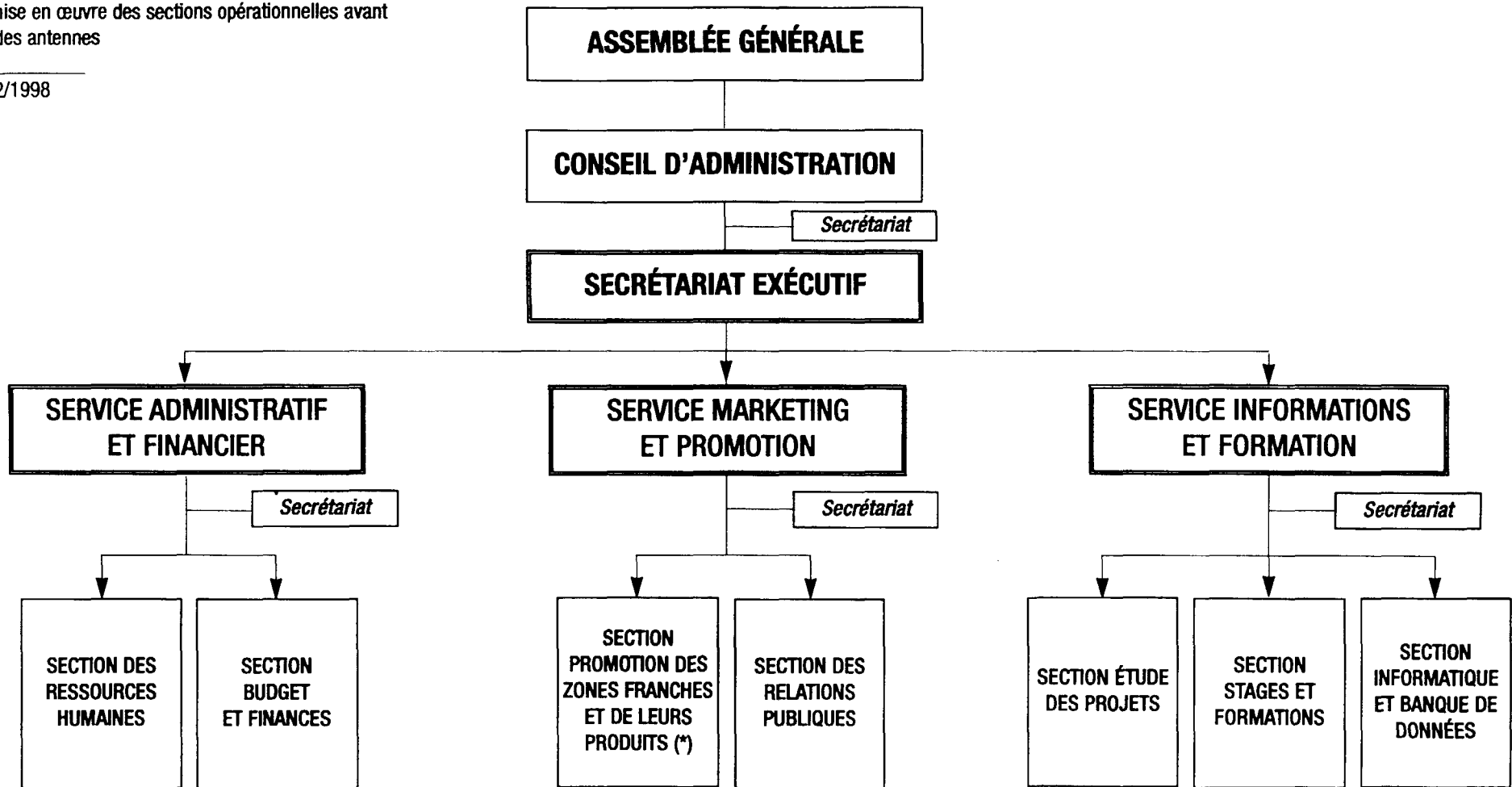
PROJET D'ORGANIGRAMME

Association des États ayant des Zones Franches

SCÉNARIO 4

Étape de mise en œuvre des sections opérationnelles avant ouverture des antennes

ONU DI - 02/1998



(*) Conférences internationales, manifestations commerciales, partenariat

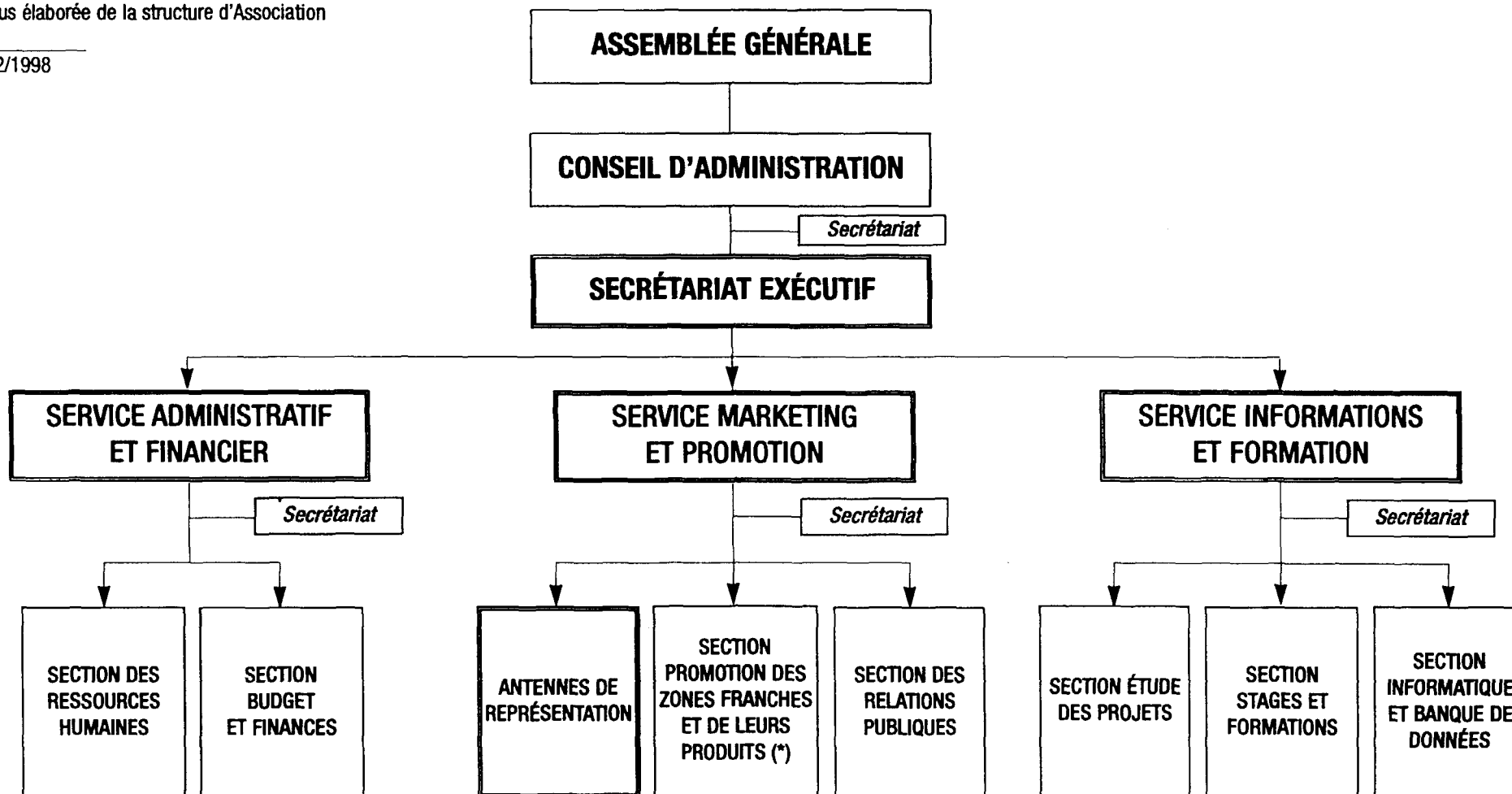
PROJET D'ORGANIGRAMME

Association des États ayant des Zones Franches

SCÉNARIO 5

Étape la plus élaborée de la structure d'Association

ONU/UDI - 02/1998



(*) Conférences internationales, manifestations commerciales, partenariat

Annexe V

Document d'orientation générale de l'Association des Pays promoteurs de Zones Franches.

Préambule et document proprement dit, adopté par la réunion, le 18-02-1998.

PROJET
D'ASSOCIATION
INTERNATIONALE DES PAYS
PROMOTEURS
DES ZONES FRANCHES

LOME, LES 17 ET 18 FEVRIER 1998

“Document d’orientation générale de l’Association des Pays Promoteurs de Zones Franches.”

PREAMBULE

A l’initiative du Président du Bureau Provisoire de l’Association, son Excellence Monsieur Payadowa BOUKPESSI, Ministre Togolais des Sociétés d’Etat et du Développement de la Zone Franche, s’est tenue du 17 au 18 Février 1998 à Lomé, dans la salle Kéran de l’hôtel du 2 Février, une réunion du Bureau élargi de l’Association.

Cette réunion a regroupé les pays suivants :

**CAMEROUN
CHYPRE
GHANA
LIBERIA
TOGO.**

En présence du Représentant du Directeur Général de l’ONUDI, il a été examiné les questions ci-après :

I- ASSOCIATION DES ETATS OU ASSOCIATION DES ZONES FRANCHES ?.

- *Association des Zones Franches (exemple du WEPZA)*
- *Association des Etats*

II- AVANTAGES ET INTERETS DE L’ASSOCIATION

- *Harmonisation des cadres juridiques et institutionnels des Zones Franches*
- *Harmonisation des positions pour défendre le programme des Zones Franches*

III- OBJECTIFS DE L’ASSOCIATION

- *Etablir une coopération entre les différents Etats ayant des Zones Franches*
- *Favoriser la circulation d’information entre les différents Etats membres*

IV- MOYENS D'ACTION

- *Mise en place d'une banque de données*
- *Organisation des Conférences Internationales et Séminaires*
- *Manifestations commerciales*
- *Implantation des Antennes de représentation dans les Régions et les Pays.*

V- SOURCES DE FINANCEMENT

- *Cotisations des Pays membres*
- *Contributions volontaires*
- *Dons des Institutions Internationales*
- *Autres sources de financement*

VI- DIFFERENTS ORGANES DE L'ASSOCIATION

- *Organigramme et description des postes*
- *Concept d'organisation*

Après débats et discussions, la réunion a décidé d'adopter le document ci-joint.

“Document d’orientation générale de l’Association des Pays Promoteurs de Zones Franches.”

INTRODUCTION

Le projet de création d’une Association des Etats est né de la première Conférence Internationale sur les Zones Franches qui s’est tenue à Lomé en juin 1996.

La conférence a décidé :

- de créer un cadre institutionnel regroupant les Etats ayant des Zones Franches dans le but d’encourager l’échange d’informations, d’expériences et de coordonner les politiques visant la promotion desdites zones.

- de confier au Gouvernement du Togo le soin de concevoir et de proposer les structures juridiques de l’Organisation.

- Le projet tel que présenté aujourd’hui est le résultat de synthèse des deux études réalisées par des consultants de l’ONUDI respectivement en décembre 1996 et en juin 1997 et qui a requis l’unanimité des participants

I- ASSOCIATION DES ETATS OU ASSOCIATION DES ZONES FRANCHES ?

La WEPZA est une Association bien connue pour avoir été créée en 1978. Elle regroupe des Zones Franches, des Entreprises Franches, des Associations d’Entreprises, des Organisations Nationales ou Internationales, voire des Etats. C’est une Association disparate qui reste limitée dans ses domaines d’interventions.

Par contre, l’intérêt de créer une Association des Etats ayant des Zones Franches, réside dans le fait qu’elle offre beaucoup plus d’avantages et d’ouvertures, et de surcroît, elle peut suggérer des réformes relatives à l’environnement socio économique des Zones Franches.

Il est donc impératif qu’une telle structure puisse voir le jour, d’autant plus qu’il n’en existait pas auparavant.

II- AVANTAGES ET INTERETS DE L'ASSOCIATION

Les avantages et les intérêts de l'Association se définissent essentiellement autour des points suivants :

II.1- Harmonisation des cadres juridiques et institutionnels des Zones Franches.

On peut observer que le développement actuel des Zones Franches s'exerce de façon désarticulée pouvant nuire aux effets attendus des politiques de croissance industrielle c'est-à-dire du développement socio-politique.

Les mutations intervenues dans l'investissement international requièrent pour les Pays promoteurs de Zones Franches de créer des avantages comparatifs plus attractifs par un choix de spécialisation et de complémentarité productive, plutôt que de se trouver face à une situation de concurrence désorganisée, sinon sauvage.

D'où l'intérêt d'harmoniser les cadres juridiques et institutionnels pour permettre de garantir les investissements, de sécuriser les investisseurs et faciliter le bon déroulement des affaires.

II.2- Harmonisation des positions des Pays pour défendre le programme des Zones Franches.

L'harmonisation des positions devrait permettre de défendre constamment les intérêts des Pays abritant des Zones Franches, membres de l'Association, auprès des Instances Internationales, telle que l'Organisation Mondiale de Commerce (OMC).

Elle doit empêcher qu'il y ait des contraintes dans le développement des programmes des Zones Franches et assurer la pérennité de cet instrument de développement économique utilisé par les Pays développés et plus particulièrement, par les pays en voie de développement.

III- OBJECTIFS DE L'ASSOCIATION

L'Association des Etats ayant des Zones Franches sera une Association Internationale et l'adhésion de ses membres sera totalement libre et volontaire. L'Association ne pourra justifier son existence que si elle répond aux attentes de ses membres qui sont de les aider à promouvoir et à développer leurs Zones Franches.

III-1 Etablir une coopération entre les différents Etats ayant des Zones Franches.

Cette coopération pourra se réaliser à travers l'échange d'expériences dans les domaines :

- des stratégies de développement des Zones Franches
- de la promotion des Zones Franches
- de la promotion des produits des Zones Franches
- du respect des normes de qualité et de la protection de l'environnement
- des ressources humaines et des politiques de formation de la main d'œuvre. Celle-ci devraient permettre l'adéquation entre les besoins des industriels et les niveaux de compétences et de qualification ainsi que de la mise en place d'un système de formation.

III-2 Favoriser la circulation des informations entre les Etats membres

Elle pourrait se réaliser par l'accès aux données, aux publications et tous types de communications. De plus, il peut être envisagé l'édition périodique d'une revue concernant les projets des Zones Franches existant ou en création.

Il faut préciser que certaines informations seraient accessibles et permettraient d'alimenter sans restriction la banque de données de l'Association. Il s'agit particulièrement des informations sur l'environnement économique et social de chaque pays membre, de la réglementation appliquée, et des procédures suivies en matière de création de projet, les avantages et encouragement accordés par l'Etat à l'investissement et notamment dans le développement des Zones Franches. Par contre, les informations de type stratégique et difficiles d'accès ne seront pas prises en compte dans la banque de données.

Il est entendu que la poursuite et la réalisation de ces objectifs se fera dans le temps et de façon progressive en fonction des moyens dont disposera l'Association.

IV- MOYENS D'ACTION

Pour atteindre les objectifs assignés à l'Association, les moyens d'action à mettre en œuvre dans la phase de démarrage devraient concerner la recherche et la collecte de toutes les informations disponibles concernant le programme des Zones Franches. A partir de cette démarche, on pourra instaurer progressivement un système d'informations de type banque de données, qui sera enrichi au fur et à mesure.

Par contre, l'objectif immédiat consisterait à faire la promotion de l'Association elle-même de sorte à mieux la faire connaître. Pour cela, il serait souhaitable que le Président du Bureau Provisoire de l'Association, en l'occurrence le Ministre Togolais Chargé des Sociétés d'Etat et du Développement de la Zone Franche, visite les pays intéressés par l'Association.

Le but serait d'une part, de leur présenter de vive voix le projet et d'autre part, de recueillir leurs avis concernant les différents aspects de l'Association, et enfin les convaincre du bien fondé de celle-ci. Cette démarche devrait susciter une adhésion plus conséquente.

IV-1 Mise en place d'une banque de données

L'Association des Etats ayant des Zones Franches entend mettre l'accent sur l'importance de l'information, considérée comme un véritable instrument économique et industriel. Par ailleurs, l'idée de mettre en place une banque de données par la création d'une "structure spécialisée" en matière d'information industrielle, répond au souci de mettre au niveau de l'Association un système d'informations complet relatif aux entreprises totalement exportatrices, ainsi qu'un fichier des intentions d'investissement.

IV-2 L'organisation des Conférences Internationales et des Séminaires.

Elle permet de faire connaître les Pays d'accueil des Zones Franches et les caractères spécifiques de ces zones. Elle offre la possibilité d'échanger les expériences en matière de développement du secteur privé en général et plus particulièrement des Zones Franches Industrielles, de nouer des fructueux contacts d'affaires, de connaître les opportunités d'investissement dans les pays membres et de présenter spécifiquement les programmes des Zones Franches et autres opportunités d'investissement.

IV-3 Les manifestations Commerciales

Ces organisations ont pour but de faire connaître aux investisseurs les mérites des programmes des Zones Franches des Pays membres de l'Association et surtout de leur permettre d'exposer et de promouvoir leurs produits au travers des foires, des salons et des expositions.

IV-4 L'implantation des antennes de représentation de l'Association dans les Régions et les Pays.

Celle-ci est considérée comme incontournable, dans la mesure où elle a la particularité d'être un moyen efficace de promotion sur le terrain.

Il faut souligner que pour parvenir à cette implantation, il faudrait que l'Association dispose suffisamment de moyens et qu'elle ait assez d'informations sur les pays et les régions ciblés.

De ce fait, cette phase d'implantation d'antennes ne pourra se faire qu'en fonction du temps et des moyens financiers. C'est une démarche de long terme et nécessaire d'autant plus qu'elles renforcent en effet la présence de l'Association dans les lieux qui offrent un potentiel réel en investissements et en débouchés.

V-SOURCES DE FINANCEMENT

Le financement de l'Association pourra se faire à travers quatre sources de financement à savoir :

V-1 Les cotisations des Pays membres

Le financement de l'Association et de ses activités sera assuré par les cotisations de ses membres. Les montants des cotisations, de même que les modalités dans lesquelles elles se feront, seront fixés par l'Assemblée Générale.

On peut faire la distinction entre les cotisations périodiques ordinaires et les cotisations exceptionnelles ou ponctuelles appelées extraordinaires.

V-2 Les contributions volontaires

Elle offrent la possibilité à l'Association de se procurer un financement supplémentaire. En réalité, si les entreprises sont convaincues que l'Association défend effectivement leur cause, elle ne seront pas réticentes à coopérer.

V-3 Les dons des Institutions Internationales

L'Association pourra également solliciter l'assistance des Organisations (ou Institutions) Internationales pour financer certaines de ses activités. Par exemple elle pourra solliciter une aide auprès de la Banque Mondiale, le PNUD, l'USAID, la FAO, la Communauté Européenne...

V-4 Autres sources de financement

Elles proviendraient de la rémunération des services rendus par l'Association.

VI- DIFFERENTS ORGANES DE L'ASSOCIATION

VI-1 Organigramme et description des postes.

En annexe, vous trouverez le projet d'organigramme établi par rapport à la phase de démarrage de l'Association .

L'organigramme est d'une structure évolutive simple et transparente animée par un groupe de travail dynamique et expérimenté .

Il est constitué par :

- l'Assemblée Générale
 - le Conseil d'Administration
 - le Secrétariat Exécutif dont la structure est constituée de trois services opérationnels, notamment le Service de Promotion et de Marketing, le Service de l'Information et de la Formation et le Service Administratif et Financier.
-
- **L'Assemblée Générale** est l'organe suprême de l'Association. Elle est composée de tous les membres dûment admis et qui se sont acquittés de leurs cotisations. Elle se réunira tous les ans en session ordinaire, élira les membres du Conseil d'Administration et le Secrétaire Exécutif. L'Assemblée Générale définira la politique générale de l'Association, examinera le rapport du Secrétaire Exécutif et adoptera le budget et les comptes.
 - **Le Conseil d'Administration** est l'organe d'administration de l'Association. Il sera composé de cinq membres dont un Président, un Vice-président, un Secrétaire et deux membres.
Les attributions principales du Conseil d'Administration seront de voter le budget, de soumettre les états financiers à l'Assemblée Générale pour adoption et examiner le budget élaboré par le Secrétariat Exécutif.
 - **Le Secrétariat Exécutif** sera l'organe d'exécution et de la gestion quotidienne de l'Association.
Ses attributions relèveront des domaines exécutif, administratif et technique. Il doit veiller à ordonnancer et utiliser efficacement les ressources professionnelles et les compétences des services de l'Association en vue d'atteindre les objectifs qui lui sont assignés.

VI-2 Concept d'organisation .

L'organigramme tel que présenté, traduit le concept d'organisation tout en offrant quelques particularités fondamentales :

- Celle d'accorder la priorité à l'accueil des membres de l'Association, qui sont au cœur de l'Organisation ;
- Celle de permettre aux pays promoteurs l'accès à l'information considérée comme l'outil de succès du programme des Zones Franches ;
- Celle de favoriser l'échange d'expériences ;
- Celle de faire la promotion des Zones Franches d'une part, et la promotion des produits des Zones Franches d'autre part.

Annexe VI

Projet d'Organigrammes de l'Association

- phase de démarrage
- phase finale de mise en place des services opérationnels et des antennes

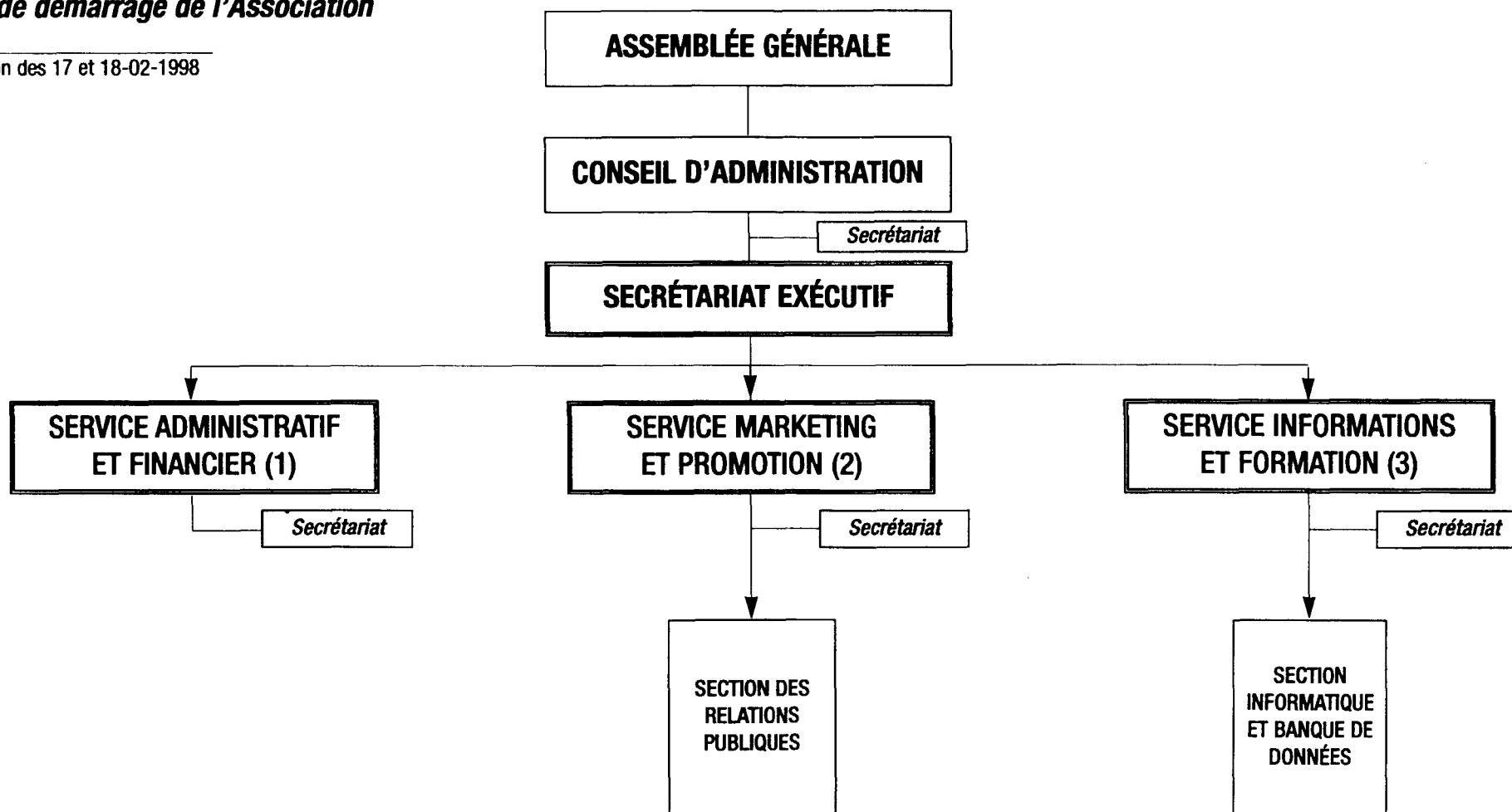
Graphiques adoptés par la réunion, le 18-02-1998.

PROJET D'ORGANIGRAMME

Association Internationale des Pays promoteurs de Zones Franches

Phase de démarrage de l'Association

Réf. réunion des 17 et 18-02-1998



(1) Cumule les fonctions Finances et Personnel

(2) Promotion de l'Association et des Pays abritant les Zones Franches

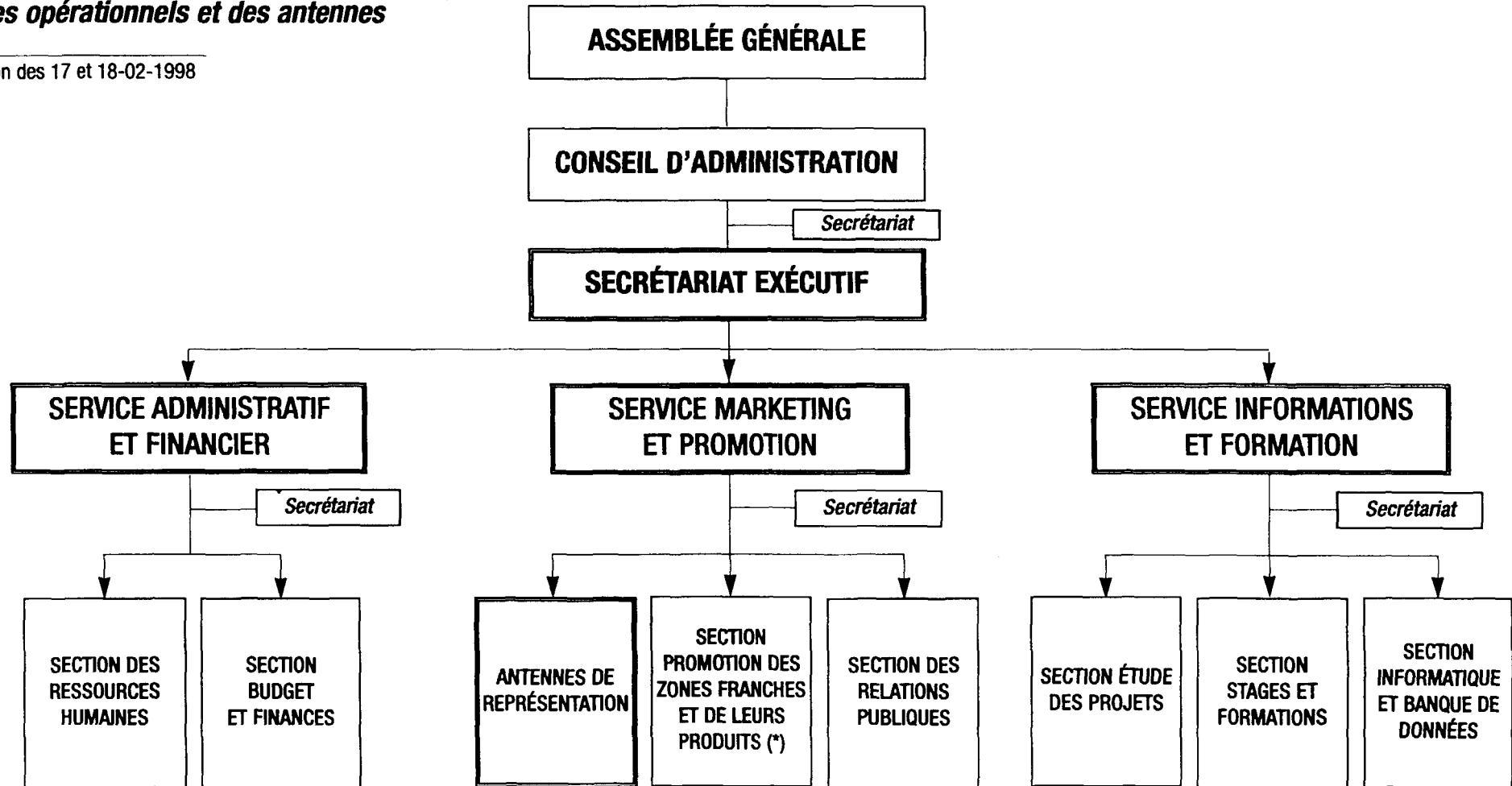
(3) Comprend aussi les études des projets

PROJET D'ORGANIGRAMME

Association Internationale des Pays promoteurs de Zones Franches

Phase finale de mise en place des Services opérationnels et des antennes

Réf. réunion des 17 et 18-02-1998



(*) Conférences internationales, manifestations commerciales, partenariat

Annexe VII

Document de synthèse de **RÉSOLUTION** établi et adopté le 18-02-1998 à Lomé, par la réunion du Bureau Provisoire élargi aux experts et des Délégations de l'Association des Pays promoteurs des Zones Franches.

RESOLUTION

La réunion du Bureau Provisoire de l'Association des Pays Promoteurs de Zones Franches élargie aux experts tenue à Lomé du 17 au 18 Février 1998,

- Après avoir examiné, enrichi et amender le rapport présenté par le consultant de l'ONUDI sur le projet de création de l'Association des Pays Promoteurs de Zones Franches ;

- Considérant les réponses aux lettres envoyées par le Président du Bureau Provisoire aux futurs pays membres ;

- Tirant profit des débats enregistrés lors des différentes séances et des expériences des participants :

1° - Réaffirme la nécessité de créer l'Association des Pays Promoteurs de Zones Franches ;

2° - Approuve le rapport de synthèse et l'orientation générale des objectifs, des activités et l'organigramme de l'Association tels que amendés par la réunion et qui se trouvent ci-joints à la présente résolution comme annexes 1 et 2 ;

3°- Félicite le Président du Bureau Provisoire pour les efforts déployés en faveur de la création de l'Association et lui demande

a) de poursuivre et d'intensifier ses efforts en vue d'obtenir l'adhésion de beaucoup de pays;

b) de faire préparer des projets de statuts, de règlement intérieur, d'un plan de travail et de budget ;

- c) de convoquer un groupe d'experts de certains pays intéressés avant l'Assemblée Constitutive pour examiner et finaliser les projets de statuts, de règlement intérieur, des objectifs d'un plan de travail , de budget et de l'organigramme ;
- d) de contacter les agences de financements pour leur assistance financières à l'organisation des activités préparatoires et de l'Assemblée Constitutive ;

4°- Exprime sa gratitude à l'ONUDI pour son assistance permanente en faveur de la création de l'Association et lance un appel pour qu'elle continue de soutenir le projet

5°- Exprime ses remerciements aux Autorités Togolaises pour l'accueil chaleureux des différentes délégations et pour les ressources et les moyens mis à la disposition de l'Association.

Fait à Lomé, le 18 Février 1998

La Réunion du Bureau élargie aux experts

Annexe VIII

Calendrier relatif à la constitution de l'Association

- phase de préparation
- phase de mise en œuvre opérationnelle

PLANIFICATION DE CONSTITUTION DE L'ASSOCIATION

Phase de préparation

ER/ONUJI/03-1998

ACTIVITÉS	CALENDRIER	06/96	12/96	5/03/97	7-10/97	10-12/97	01/98	04/98	02/98	03-09/98
1	Création du secrétariat du bureau provisoire	☆								
2	Mission ONUJI Préparation du projet Association		☆							
3	Premier contact avec les pays intéressés			☆						
4	Mission ONUJI - Étude et préparation structure organisationnelle et fonctionnelle de l'Association - Dossier incitatif révisé suivant commentaires du Bureau Provisoire				☆					
5	Relance contacts avec les pays intéressés					☆				
6	Analyse des résultats du sondage et préparation réunion du Bureau Provisoire élargi aux experts						☆			
7	Réunion du Bureau Provisoire élargi aux experts et des Délégations des premiers Pays promoteurs de Zones Franches								☆	
8	Exécution des recommandations et résolutions de la réunion internationale des 17 et 18/02/98									☆
9	<ul style="list-style-type: none"> • Achèvement textes constitutifs, statut juridique, règlement intérieur, plan de travail, structure, budget de l'Association. • Mobilisation ressources financières et des moyens logistiques : - recherche des fonds de création - aménagement du siège de l'Association - mobilisation logistique 									☆ ☆ ☆ ☆
10	Étude Projet d'Association par le Bureau Provisoire (Justification, description, budget) en vue du financement									☆

PLANIFICATION DE CONSTITUTION DE L'ASSOCIATION

Phase de démarrage et de mise en œuvre opérationnelle (Projet)

ER/ONUDI/03-1998

ACTIVITÉS	CALENDRIER					
	10/98	31/10/98	30/11/98	15/12/98	31/12/98	1/1/99
11 PREMIÈRE ASSEMBLÉE GÉNÉRALE / Création Association	▼					
12 <ul style="list-style-type: none"> • Élection des membres du Conseil d'Administration • Élection du Secrétaire Exécutif • Définition et adoption de la politique générale et du budget de l'Association 	☆ ☆ ☆					
13 CONSEIL D'ADMINISTRATION <ul style="list-style-type: none"> • Mise en place du Conseil d'Administration • Préparation et adoption des activités • Évaluation et adoption du budget • Recrutement des responsables des Services 		☆ ☆ ☆	☆			
14 Entrée en service opérationnel du Secrétariat exécutif et des Services de l'Association					▼	
14-1 SECRÉTARIAT EXÉCUTIF		☆				
14-2 PROMOTION / MARKETING RELATIONS PUBLIQUES			☆			
14-3 INFORMATION ET FORMATION BANQUES DE DONNÉES ET DOCUMENTATION			☆			
14-4 ADMINISTRATIONS / FINANCES PLANIFICATION BUDGET et RESSOURCES HUMAINES					☆	

Annexe IX

Proposition d'un schéma relatif au contenu du dossier descriptif du projet d'Association des Pays promoteurs de Zones Franches.

1 - Contexte

Présenter succinctement les principaux aspects du contexte de développement dans lequel s'inscrit le projet :

- (a) - le secteur visé et ses principales caractéristiques (Développement Industriel et Zones Franches Industrielles d'Exportation) ;
- (b) - le plan ou la stratégie concernant ce secteur ;
- (c) - l'aide passée ou présente dont bénéficie le secteur ;
- (d) - le cadre institutionnel des efforts de développement existant dans ce secteur.

2 - Justification du projet

Exposer les raisons pour lesquelles le projet est entrepris et expliquer la conception :

- (a) - le problème que le projet cherche à régler ;
- (b) - la situation escomptée au terme du projet ;
- (c) - comment et par qui les résultats du projet seront exploités (les « bénéficiaires-cibles ») ;
- (d) - la stratégie et les modalités d'exécution propres au projet ;
- (e) - les considérations particulières concernant notamment :
 - la création d'emplois ;
 - la promotion du secteur privé ;
 - la relance du développement économique au niveau des régions et des pays ;
 - la Zone Franche Industrielle, partie intégrante de la stratégie du développement économique ;
- (f) - les dispositions prises en vue de relier ce projet aux autres efforts menés dans le même secteur ;
- (h) - les moyens du Gouvernement ou des Institutions du pays hôte et son désir de fournir les éléments et le soutien nécessaires au succès du projet et à la durabilité de ses résultats (cas du Togo).

3 - Objectif de développement

Par définition, le projet ne peut, à lui seul, réaliser l'objectif de développement, pour lequel un ensemble d'autres projets ou actions connexes peuvent être requis et qui est tributaire de facteurs tels que les politiques gouvernementales, les ressources en capital et d'autres paramètres exogènes.

L'objectif de développement est donc d'un niveau supérieur (directement supérieur à l'objectif immédiat) et le projet constitue un moyen nécessaire pour y parvenir.

4 - Objectifs immédiats, résultats et activités

(a) - Objectifs immédiats

Un objectif immédiat définit le but escompté du projet et doit donc être établi sous l'angle des changements spécifiques que le projet doit entraîner sur les plans du comportement, du statut ou de la situation considérés. Il doit à son tour contribuer à la réalisation de l'objectif de développement.

La définition des autres éléments et la structure du projet découlent de l'identification de ces objectifs immédiats qui doit être établie de façon quantifiable.

(b) - Résultats

Les résultats sont les éléments constitutifs ou encore les « produits » dont l'ensemble permet de réaliser un ou plusieurs des objectifs immédiats.

(c) - Activités

Les résultats du projet proviennent naturellement des activités. Il s'agit des tâches concrètes que le projet comporte. Ces activités doivent être menées de façon à aboutir à un résultat spécifique, ce qui implique de suivre une stratégie des actions de promotion et de relations publiques en rapport avec les objectifs, une méthodologie de réalisation des activités décidées et un type de coopération à établir entre les États membres.

5 - Apports

Les apports sont « les matières premières » ou encore, « les moyens » du projet, qu'il s'agisse de fourniture de matériel, de personnel ou de fonds. Ils sont déterminés en fonction de la structure hiérarchique du projet, c'est-à-dire, d'une analyse des tâches à mener (activités) et de leurs aboutissements escomptés (résultats).

6 - Risques du projet

Il y a deux catégories de risques :

- ceux qui peuvent mettre en cause la qualité du projet et qui demandent une révision du concept ;
- ceux qui peuvent s'aggraver et compromettre la mise en œuvre du projet, d'où la nécessité de réorienter les activités.

7 - Obligations préalables et conditions préliminaires

- les obligations préalables sont les mesures exigées avant financement du projet ;
- les conditions préliminaires sont les mesures nécessaires aux bonnes conditions de l'exécution du projet.

8 - Suivi, rapport et évaluation

Il y a lieu de préciser les moyens, la fréquence et les interlocuteurs qui participent au suivi et à l'évaluation du projet.

L'évaluation d'un projet se mesure par l'écart entre le prévisionnel et la réalité, donné par les documents de planification ou encore, par les « tableaux de bord de suivi ».

Voir, à ce propos, la relation établie entre le Secrétariat Exécutif de l'Association et les rôles respectifs du Conseil d'Administration, de l'Assemblée Générale et du Pays d'accueil de l'Association.

9 - Contexte juridique

Provient essentiellement de la « force » issue de la notoriété des Pays Associés, du support et de la participation au projet des Organismes Internationaux pour le Développement (notamment le PNUD et l'ONUDI).

En particulier, le Bureau Provisoire devra préparer la proposition relative aux instruments juridiques dont les textes constitueront l'annexe c du dossier de projet de l'Association.

10 - Budget

La rubrique concerne les contributions gouvernementales en nature, les contributions gouvernementales en espèces et les contributions aux coûts apportées par les Institutions Internationales, les Partenaires et les Pays Associés.

La ligne budgétaire prévue comprendra les postes :

- du personnel du projet (Bureau provisoire, missions d'expert) ;
- de sous-traitance (services spécialisés en architecture et aménagements du siège, en informatique) ;
- des postes décrits par l'organigramme ;
- des équipements, suivant plans et métrés estimatifs ;
- de la logistique.

Annexes au dossier du projet

(a) - Plan de travail

Le plan doit indiquer l'échelonnement et les interfaces des activités du projet et l'identité des parties responsables de ces activités.

(b) - Calendrier ou planification des activités et des évènements du projet et de leurs liaisons respectives.

Le document de planification peut être établi sous forme de graphiques (PERT, Gantt) auxquels sont joints les tableaux de bord dits « de gestion de projet » relatifs à la synthèse, la coordination, aux responsables et au support de travail.

(c) - Clauses juridiques

Ces clauses concernent notamment la définition des instruments juridiques de la vie de l'Association, en outre, des dispositions particulières liées au financement de l'Association.

(d) - Programme de formation

Suivant nécessités

(e) - Caractéristiques techniques du matériel et de la logistique

La documentation sera basée sur des schémas, des principes d'aménagement, d'ergonomie, des caractéristiques, des métrés et des spécifications des services.

Devront être décrits : les limites de fournitures, la nature et qualité des installations et de leur mise en œuvre.

(f) - Définition des emplois, suivant l'organigramme, qui sera constituée par les descriptions des postes et l'identification des profils.

(g) - Définition du cadre pour la participation effective des Pays Associés et/ou de personnel international.