



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

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



TOGETHER
for a sustainable future

DISCLAIMER

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

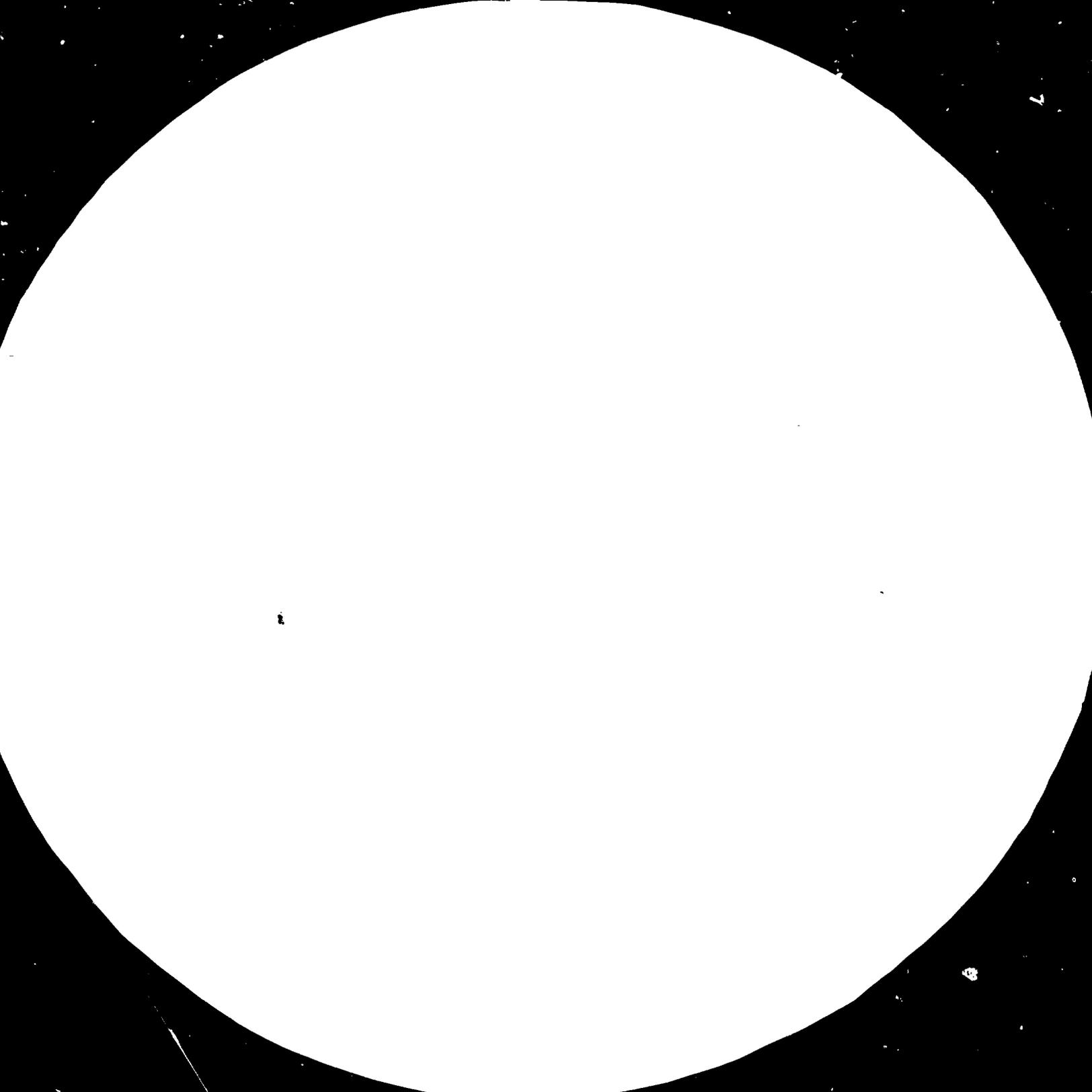
FAIR USE POLICY

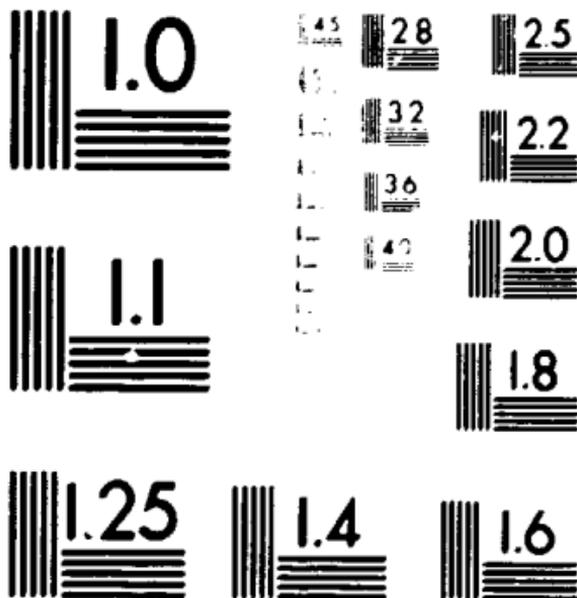
Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

CONTACT

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

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





MICROCOPY RESOLUTION TEST CHART
 NATIONAL BUREAU OF STANDARDS
 STANDARD REFERENCE MATERIAL 1010a
 (ANSI and ISO TEST CHART No. 2)

Distr. RESTREINTE

14130

DP/ID/SER.A/536

24 août 1984

Français

ASSISTANCE A LA FORMULATION D'UNE
NOUVELLE POLITIQUE INDUSTRIELLE EN GUINEE

SM/GUI/84/003

GUINEE .

Rapport technique: Les choix d'une politique industrielle .
en Guinée *

Etabli pour le Gouvernement Guinée par
l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel,
organisation chargée de l'exécution pour le compte de
Programme des Nations Unies pour le développement

D'après l'étude de M. Kémal Abdallah Khodja,
Consultant

Organisation des Nations Unies pour le développement industriel

Vienne

2987

* Ce document n'a pas fait l'objet d'une mise au point rédactionnelle.

V. 84-89499 (EX)



TABLE DES MATIERES

	<u>Page</u>
INTRODUCTION	1
I. OBJET DE LA MISSION	1
II. DEROULEMENT DE LA MISSION	2
<u>1ère partie: DIAGNOSTIC GENERAL DU SECTEUR INDUSTRIEL</u>	3
I. VUE D'ENSEMBLE	3
II. SITUATION GENERALE DU SECTEUR INDUSTRIEL	4
III. LES ORIENTATIONS ACTUELLES DES AUTORITES GUINEENNES	7
IV. LA PLANIFICATION INDUSTRIELLE	8
1. La connaissance du secteur industriel	8
2. Le plan de l'industrie	8
3. Le système de planification	10
4. Les capacités de conception	12
V. LE SECTEUR D'ETAT ET SES PROBLEMES	13
1. Consistance et situation actuelle	13
2. Les barrières institutionnelles	14
3. Le problème des intrants	15
3.1 Les intrants importés	15
3.2 Le problème spécifique des intrants agricoles ..	15
4. La productivité du travail	16
4.1 Les facteurs physiques	16
4.2 Les facteurs humains	16
5. Le problème énergétique	18
6. L'organisation et la politique commerciale et des prix	19
7. L'organisation financière	22
VI. LE SECTEUR PRIVE	24
VII. LES POTENTIALITES DE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL	26
1. Les freins actuels	26
2. Le potentiel en ressources naturelles	27

	<u>Page</u>
2ème partie: PROBLEMES DE POLITIQUE INDUSTRIELLE ET PROGRAMME	
D'ACTION	29
I. CONSIDERATIONS GENERALES	29
1. Des problèmes interdépendants et des recommandations liées	29
2. Une démarche longue et complexe	29
3. Nécessité d'une politique économique globale et intégrée	29
II. NECESSITE D'UNE DEMARCHE PLANIFIEE	30
1. Des contraintes financières	30
2. Des contraintes liées à la rigidité et à la lourdeur de l'organisation économique	30
III. LA PROBLEMATIQUE ACTUELLE	31
1. Au niveau du fonctionnement courant de l'économie ..	31
2. Au niveau du développement industriel	31
IV. L'APPROCHE PROPOSEE	33
1. Mise en place d'une planification à court terme	33
2. Elargissement de l'autonomie des entreprises	35
2.1 L'autonomie financière	35
2.2 L'autonomie commerciale	37
2.2.1 Les approvisionnements	37
2.2.2 La commercialisation	37
2.2.3 Les prix	37
2.3 L'autonomie sociale	38
2.3.1 Le recrutement	38
2.3.2 Le licenciement	38
2.3.3 Les salaires	38
2.4 Les stimulants	38
2.4.1 Au niveau collectif	38
2.4.2 Au niveau individuel	39
3. La définition des rôles du secteur d'état et du secteur public	39

	<u>Page</u>
3.1 Rôle et place du secteur d'état	40
3.1.1 A court terme	40
3.1.2 A moyen et long terme	40
3.2 Rôle et place du secteur privé	41
4. Les mesures organisationnelles	43
4.1 Redéfinition et réorganisation du Ministère de l'Industrie	43
4.2 Restructuration du secteur d'Etat	44
4.3 Unification des organes supérieurs de l'industrie	45
4.4 Coordination intersectorielle	46
5. L'approche du développement industriel	46
5.1 Les objectifs du court terme	47
5.1.1 Poursuivre la réhabilitation	47
5.1.2 Clarifier les choix et réaliser les réformes	47
5.1.3 Améliorer les méthodes et renforcer les capacités de planification industrielle	48
5.2 Les objectifs du moyen terme	49
5.3 Les objectifs du long terme	50
6. CONCLUSION:	
Les besoins d'aide à la mise en oeuvre d'un programme d'action	51

Annexes

	<u>Page</u>
I. Liste des personnes rencontrées	52
II. Liste des idées de projet actuelles	54
III. Le secteur industriel d'Etat	57
IV. Procédure d'importation	65
V. Le secteur minier et ses perspectives	66
VI. Note sur la réorganisation du Ministère de l'industrie	70
VII. Principales études de branches à préparer	73

INTRODUCTION

I. OBJET DE LA MISSION

La mission décidée par le P.N.U.D et l'O.N.U.D.I, répondait à une démarche du gouvernement guinéen (Ministère de l'Industrie) qui sollicitait une assistance du système des Nations Unies pour la définition de sa politique industrielle.

La mission avait deux principaux objectifs:

- D'une part, un but d'information à la fois sur la situation et les problèmes du secteur industriel et sur les intentions et les orientations nouvelles relatives à la politique industrielle du gouvernement.
- D'autre part, un but de première réflexion à l'intention du gouvernement guinéen sur les choix de politique industrielle et les mesures et actions à entreprendre, notamment à la lumière des considérations précédentes.

La mission avait donc pour objet d'effectuer un diagnostic général de l'économie industrielle et de proposer un ensemble de premières recommandations, le tout consigné dans un rapport appelé à être discuté entre les autorités guinéennes et les organismes concernés des Nations Unies.

La mission devait ainsi permettre un dialogue mieux délimité et centré sur les questions les plus importantes entre les autorités guinéennes et le système des Nations Unies.

II. DEROULEMENT DE LA MISSION

La mission s'est effectuée sur place dans de bonnes conditions. Les autorités ont prêté leur assistance complète à son déroulement ainsi qu'en témoigne le nombre de personnes rencontrées à tous les niveaux et dans les divers ministères et organismes concernés par le développement industriel (voir annexe 1: liste des personnes rencontrées).

Si toutes les personnalités rencontrées se sont prêtées de bonne grâce à toutes les questions, il n'a cependant pas été possible, sauf à quelques rares exceptions, d'obtenir une information chiffrée et organisée.

Par ailleurs, la mission intervenait à un moment où les choix antérieurs de politique économique sont remis en question et où les orientations nouvelles font l'objet d'une réflexion encore en cours. La partie "recommandations" du présent rapport a donc eu à prendre en compte une marge d'incertitude sur les options futures de politique économique.

Dans cet ordre d'idée, il faut signaler qu'une commission a été mise en place au Ministère de l'Industrie pour préparer une future Conférence Nationale consacrée à l'Industrie.

A l'issue de la mission sur place, les grandes lignes de la partie "recommandations" du présent rapport ont été exposées verbalement au Directeur de Cabinet du Ministère de l'Industrie (le Ministre étant absent à l'étranger) entouré par ses principaux collaborateurs. Le Directeur de Cabinet a accueilli avec beaucoup d'intérêt les réflexions qui lui étaient proposées et a souhaité que le présent rapport puisse être utilisé comme contribution à la Conférence Nationale sur l'Industrie qui doit être bientôt organisée.

Ière PARTIE: DIAGNOSTIC GENERAL DU SECTEUR
INDUSTRIEL

I. VUE D'ENSEMBLE

La Guinée est un pays potentiellement riche, classé pourtant parmi les plus pauvres du monde avec un revenu par tête inférieur à 300 \$. L'évolution qu'a connue le pays au cours des deux dernières décennies témoigne d'une faible valorisation des potentialités réelles, matérielles et humaines dont il dispose.

Le secteur minier, seul à avoir bénéficié d'un effort et d'une croissance significative, a connu un réel développement qui est loin d'avoir épuisé les possibilités du pays. L'industrie manufacturière, bien qu'ayant fait l'objet de nombreuses actions d'investissement de la part de l'Etat, est aujourd'hui en mauvaise situation; le secteur d'Etat a besoin d'une complète reconstruction, déjà amorcée, tandis que le secteur privé s'est étioilé face à une politique longtemps hostile à son égard. Sur le plan agricole, le pays autrefois autosuffisant souffre de façon aigue d'une organisation qui a engendré le retour à la production de subsistance et l'extinction des exportations agricoles. Dans ce contexte et grâce à la création monétaire et à un transfert des revenus de la campagne vers les villes, le secteur tertiaire, d'Etat comme privé, s'est largement développé, bâti au fil des ans sur un système juxtaposé d'économie officielle et d'économie parallèle - avec un double système des prix - Ce dualisme est le résultat à la fois d'une politique monétaire et des changes inadéquate et d'une organisation économique très rigide basée sur un fonctionnement complètement centralisé et bureaucratisé de toute l'économie. Tout ceci fait que sur le plan extérieur le pays connaît un déficit notable qui le conduit à des arriérés de paiement, notamment en ce qui concerne le règlement de sa dette qui représente aujourd'hui 22 % des exportations.

En fait, la Guinée traverse aujourd'hui une situation difficile dont les autorités ont conscience et à laquelle elles cherchent actuellement des solutions positives.

II. SITUATION GENERALE DU SECTEUR INDUSTRIEL

Après avoir connu au cours des premiers plans un intense effort d'investissement industriel, la Guinée, à la fin de la décennie 70, a vu progressivement le potentiel mis en place être réduit à de très faibles taux d'activité, voire à cesser de fonctionner, sous l'effet de nombreux facteurs qui ont joué de façon cumulative:

- Encadrement technique insuffisant
- Financements inadéquats
- Faiblesse de la maintenance et absence de pièces détachées

Cette situation s'est plutôt aggravée au fil des ans. L'approvisionnement en intrants d'origine extérieure est aujourd'hui gravement défaillant. Il en est de même des approvisionnements locaux d'origine agricole. La fourniture d'énergie aux installations de production est également devenue irrégulière et insuffisante.

Parallèlement, l'effort d'investissement neuf s'est nettement réduit depuis une décennie face aux difficultés croissantes que rencontraient les unités existantes.

Aussi la place relative de l'industrie dans l'économie a-t-elle baissé et ne représente plus aujourd'hui que 4,8 % du Produit Intérieur Brut. L'industrie n'emploie que 5 % des effectifs salariés soit 0,2 % de la population active.

Répartition sectorielle de la P.I.B

Secteur rural	40,6 %
Secteur minier	18,5 %
Secteur industriel	4,8 %
Secteur commercial	20,4 %
Administration	11,3 %
Divers	4,4 %

L'activité industrielle proprement dite est aujourd'hui essentiellement le fait du secteur d'Etat malgré ses défaillances. Dans l'ensemble, il reste limité et se compose pour l'essentiel des unités de production créées avant 1972. Ces industries visaient principalement la substitution de la

production nationale aux importations, mais sans une stratégie apparente, et la transformation des produits agricoles du pays.

Le secteur privé s'est peu à peu étioilé, sous l'effet d'abord d'une politique qui lui a été longtemps hostile et par la suite du fait des mêmes difficultés que le secteur public, mais qu'il subissait de façon encore plus draconienne.

Les chiffres sur la répartition sectorielle de l'industrie montrent une nette prédominance des industries agro-alimentaires en relation avec la transformation des produits agricoles locaux.

Répartition de l'industrie par sous-secteurs

Industrie agro-alimentaire	60 %
Industries chimiques	10 %
Industries métalliques	11 %
Industries du bois et textiles	10 %
Industries diverses	9 %

Du point de vue régional, la région de Conakry qui seule dispose d'un minimum d'infrastructures regroupe 50 % de l'industrie et la région maritime en rassemble 74 % (contre 27 % de la population).

Ainsi l'industrie Guinéenne apparaît-elle comme relativement faible et d'un poids limité dans l'économie nationale. Elle est de surcroît relativement dispersée sur les branches et hétérogène. Les échanges intersectoriels sont pratiquement inexistantes sauf avec le secteur agricole où ils connaissent de graves déficiences. Elle est enfin déséquilibrée au plan régional. Mais le problème majeur et le plus crucial concerne ses problèmes de fonctionnement.

Les difficultés du secteur industriel ne sont pas récentes et leur prise de conscience a déterminé la politique de ces dernières années qui a été marquée par une double démarche:

- Tenter de reconstruire l'outil industriel public dégradé par des années de mauvaise gestion. C'est ainsi que la politique dite de réhabilitation, visant à rénover les installations ou à les reprofiler, a été l'objectif central de l'effort de conception et d'investissement.

- .. Amorcer une ouverture à destination des investissements privés, y compris étrangers, notamment à travers un encouragement aux petites et moyennes industries. Cette nouvelle approche a conduit à de nouveaux textes en matière d'investissements privés dès 1980.

Toutefois, cette démarche s'est avérée insuffisante et surtout incomplète:

- D'une part les problèmes fondamentaux (économiques, organisationnels, institutionnels) qui affectent le secteur public industriel sont demeurés en l'état voire se sont aggravés: c'est le cas des approvisionnements en biens importés, ou de la satisfaction des besoins en énergie.
- D'autre part la politique à l'égard du secteur privé semble s'être arrêtée au milieu du gué: les mesures propres à créer un climat et les conditions favorables à l'investissement privé n'ont pas été prises.

III. LES ORIENTATIONS ACTUELLES DES AUTORITES GUINEENNES

Conscients de la situation difficile que traverse le secteur industriel et des problèmes auxquels il est confronté, les dirigeants guinéens énoncent un double objectif:

- Analyser la situation et en faire un diagnostic
- Modifier les choix antérieurs de politique industrielle et définir de nouvelles orientations.

Les autorités guinéennes veulent aborder cette démarche de façon très ouverte et sans aucune position a priori. Elles énoncent cependant quelques principes de départ:

- D'une part, elles estiment qu'il faut s'interroger sur l'existence et la consistance du secteur d'Etat et examiner de façon pragmatique l'opportunité de sa survie à la lumière de la viabilité des entreprises.
- D'autre part, elles souhaitent "libérer toutes les initiatives" c'est-à-dire "renoncer à la philosophie antérieure" et donner la possibilité aux opérateurs privés d'agir dans le domaine industriel.

Il y a ainsi un double dessein d'assainissement du secteur d'Etat et de réhabilitation complète du secteur privé qui est affirmé, assorti d'un souhait de coopération internationale plus intense.

Quant au développement industriel, les dirigeants lui assignent cinq objectifs:

- Réaliser des projets faisant face aux besoins de la population
- Valoriser les ressources naturelles
- Réaliser une industrialisation autocentrée
- Produire pour l'exportation
- Satisfaire les besoins d'emploi.

tout en précisant que tout ceci reste en cours de réflexion.

En fait la formulation d'une stratégie et de politiques industrielles est encore à l'état de gestation. Aucune décision de fonds n'a été prise et on est à la recherche des meilleures voies et moyens d'un changement jugé nécessaire.

IV. LA PLANIFICATION INDUSTRIELLE

Compte tenu de l'importance et du rôle du secteur d'Etat on aurait pu penser que la planification jouait un rôle de premier ordre dans la direction et le fonctionnement de l'économie industrielle. Il n'en est pas ainsi en raison des faiblesses de l'information organisée, du caractère limité du contenu du Plan et du système de planification plutôt administratif que directionnel.

1. La connaissance du secteur industriel:

Elle est assez imparfaite. Les chiffres peu nombreux, doivent être pris avec précaution. Leur élaboration reste hasardeuse à la fois par la qualité des informations collectées, fragmentaires, peu sûres et peu contrôlées, et par les doutes que l'on peut avoir sur la validité des instruments d'analyse conçus pour d'autres économies. En effet l'économie guinéenne est aujourd'hui faite de la juxtaposition de deux systèmes: l'un officiel, l'autre souterrain. Le second échappe totalement à l'appréhension officielle et s'alimente en partie sur le secteur officiel. Il a sa production, ses échanges extérieurs et son propre niveau de prix. Ce qui fait que les chiffres officiels ne peuvent rendre compte qu'imparfaitement des réalités de l'économie dans son ensemble.

Pour le secteur industriel on notera qu'il n'y a pas d'activité statistique systématique ni au Ministère de l'Industrie ni au Ministère du Plan. Des informations existent cependant même si elles sont rudimentaires et il faut probablement les collecter et les élaborer pour chaque besoin, aucun rassemblement périodique n'étant effectué. Une lacune importante est à souligner: l'absence de données relatives au secteur privé.

L'assistant technique de politique industrielle auprès du Ministère de l'Industrie, financé par la Banque Mondiale, consacre sa première année à mettre en place un système d'information sur le secteur public et les principales unités du secteur privé.

2. Le plan de l'industrie:

Le plan actuellement en cours couvre les années 1981-1985. Il réserve à l'industrie 11,4 % des investissements soit 4,3 milliards de sylis sur 40 milliards au total. L'industrie vient en seconde position après

l'agriculture (21 %). Des investissements industriels il faut rapprocher ceux prévus pour les mines et la géologie soit 7,6 % et l'énergie soit 6,6 %. La répartition par sous-secteur des investissements dans l'industrie est la suivante:

Industrie agricole et alimentaire	18,37 %
Industries chimiques	37,92 %
Industrie des matériaux de construction	22,87 %
Industries textiles et cuirs	11,43 %
Industries mécaniques	1,70 %
Autres industries	<u>7,71 %</u>
	100 %

Le Plan 81-85 fixe comme objectif au secteur industriel "l'amélioration de la gestion, l'utilisation des capacités installées et la rénovation des unités existantes". Les investissements nouveaux n'étaient pas recommandés sinon pour les petites et moyennes entreprises utilisant les matières premières locales d'origine agricole. La réalisation d'actions nouvelles se voyaient réserver moins de 20 % des objectifs d'investissement. L'accent était donc mis sur un renforcement des liaisons agro-industrielles, ce qui était cohérent avec la priorité accordée par ailleurs au développement de la production agricole.

Bien que comportant un taux de croissance globale pour le secteur industriel (8 % par an) ce Plan est essentiellement une liste de projets en cours ou à entreprendre dont l'estimation du coût fait l'objet d'une double évaluation: l'une en devises, l'autre en monnaie locale.

Il n'a pas été possible de clarifier les relations entre ce taux de croissance et les objectifs soit d'investissements soit d'amélioration de la productivité et des taux d'utilisation des capacités des unités existantes.

Les projets ne semblent pas faire l'objet d'une évaluation économique au moment de l'élaboration du Plan et de leurs effets sur la valeur ajoutée du secteur, la balance des paiements, l'emploi, les relations intersectorielles ... De même qu'il n'existe aucune évaluation de l'efficacité des investissements réalisés.

Le Plan reste un document très indicatif qui n'emporte aucun engagement de financement. Il souligne que pour la plus grande part des investissements

nouveaux, les financements sont à rechercher. Il appartient au Ministère de l'Industrie éventuellement assisté du Ministère de la Coopération de rechercher le financement de ces projets. Cela commence par la recherche du financement de l'étude de faisabilité qui permettra d'intéresser d'éventuels bailleurs de fonds. Il s'en suit une double conséquence 1/:

- . Les objectifs d'investissements sont totalement soumis aux aléas de la recherche du financement. L'affectation des ressources intérieures se fait au profit des projets les plus diligents de ce point de vue.
- . Les projets qui se réalisent ne sont pas forcément les meilleurs pour la mise en oeuvre de la stratégie choisie, mais les plus "vendables". La recherche de financement n'étant pas elle-même hiérarchisée suivant des priorités.

Dans l'ensemble le Plan ne comporte aucun énoncé sur l'articulation entre les objectifs et les voies et moyens d'y parvenir. Les objectifs constituent plutôt des orientations générales à une démarche qui reste assez ponctuelle.

On notera enfin que le secteur privé est totalement hors du champ de la planification et ne fait l'objet d'aucune prévision, ni mesures d'orientation incluses dans le Plan.

Actuellement les autorités guinéennes s'interrogent sur l'opportunité du maintien du Plan actuel. Elles estiment que ce plan a échoué et que ses objectifs sont très largement compromis. Leurs intentions seraient de reprendre certains objectifs de ce Plan et d'en définir de nouveaux en fonction des nouvelles orientations et d'en faire la base d'un Plan intermédiaire de redressement qui couvrirait les années 1985 à 1987. Cette démarche paraît judicieuse dans la conjoncture présente. Elle offrirait l'avantage de ménager une période de réflexion et de remise en ordre avant d'engager un plan de développement sur des bases plus assurées.

3. Le système de planification:

Il est à la fois lâche dans ses aspects directifs et rigide dans les conditions d'exécution des projets. Ainsi qu'il a été souligné, le Plan

1/ NOTA: Il est évident que la situation présente de tension sur les moyens de paiements extérieurs ne laisse qu'une marge de manoeuvre étroite à une meilleure planification des investissements sous l'angle de l'exécution des objectifs énoncés.

adopté n'a qu'un caractère indicatif dans la mesure où il ne constitue qu'un cadre d'énoncé général des politiques et objectifs. Il ne comporte réellement qu'une programmation des investissements, elle-même peu contraignante puisque d'une part elle est soumise à une recherche de financement et d'autre part elle ne comporte aucune hiérarchie ou priorité des projets les uns par rapport aux autres. De surcroît, le Ministère de l'Industrie a la possibilité en fait de présenter d'autres projets que ceux qui ont servi de base à l'élaboration du Plan. Celle-ci se fait sous l'égide du Ministère de l'Industrie à partir d'orientations générales et de priorités d'ensemble définies par le Ministère du Plan et précisées par un taux de croissance du secteur et une enveloppe d'investissements. Le Ministère de l'Industrie est totalement responsable de l'élaboration du programme d'investissements qui est censé permettre d'atteindre le taux de croissance visé.

Au moment de l'élaboration du Plan, les projets sont approchés de façon grossière sans évaluation systématique. Dans l'ensemble il n'y a pas d'études de branches qui servent de cadre à la sélection des projets. Les études de marché sont faites de façon ponctuelle à l'occasion des études de faisabilité des projets. Ceux-ci résultent d'initiatives disparates. Actuellement les idées de projets sont plus le résultat de circonstances fortuites (proposition d'un constructeur ou vendeur d'équipement, résultat d'une mission d'assistance technique, acuité d'un problème ponctuel ...) que le produit d'un travail systématique d'analyses sectorielles et d'une sélection motivée et hiérarchisée.

Il reste que les idées de projets, et des études les concernant, existent (voir annexe n°2). Parmi elles beaucoup paraissent bonnes et réalisables sans que l'on puisse pour autant dire qu'il s'agit des meilleurs projets possibles en raison du caractère fragmentaire des approches. Le seul critère d'investissement utilisé par le Ministère de l'Industrie est le taux de rentabilité interne des projets.

Les entreprises ne participent que peu au processus d'élaboration du Plan et de choix des projets neufs. Elles ne sont concernées que par les projets de réhabilitation des unités existantes.

Une fois les projets prêts à être exécutés avec leur financement ils ne font pas l'objet d'une approbation par les autorités de planification. Par contre le financement est l'objet de discussions avec le Ministère du Plan

pour le financement en monnaie locale et avec la Banque Centrale pour la partie devises.

Le seul instrument d'exécution du Plan est le budget d'investissements géré par le Ministère du Plan. C'est lui qui attribue les crédits en monnaie locale qu'il accorde tranche par tranche pour chaque projet en fonction de l'état d'avancement physique et des fonds dont il dispose.

C'est en effet le Ministère du Plan qui gère les crédits locaux d'investissements en tant qu'ordonnateur primaire à partir d'un fonds de recettes constitué par:

- . Les bénéfices et amortissements des entreprises qui sont prélevés obligatoirement et en totalité sur les entreprises.
- . Les excédents du budget d'investissements de l'année antérieure.
- . Les excédents du budget courant.
- . Des avances éventuelles de la Banque Centrale.

Les financements extérieurs sont gérés par la Banque Centrale et les deux procédures de dépenses sont quasiment indépendantes pour un même projet.

Au niveau du Ministère de l'Industrie il n'y a pas à proprement parler de service de planification. Les tâches de planification sont fractionnées entre différents services et encore plus depuis la suppression voici deux ans de l'Office de Coordination Financière pour l'Industrie (O.C.O.F.I). Enfin il faut noter l'absence de tout système d'évaluation de l'efficacité des investissements.

4. Les capacités de conception:

Théoriquement, le Ministère de l'Industrie est doté de services administratifs capables de procéder à des études (Direction du Bureau d'Etudes comportant plusieurs divisions). Toutefois il apparaît que ces services sont davantage absorbés par des tâches d'administration et ils ne procèdent pas leurs propres moyens à aucune étude de branche, de marché ou de projet.

Hors de l'administration centrale il n'existe pas d'organisme public en mesure de préparer des programmes et projets industriels pour le compte de l'Etat.

En fait, l'ensemble des besoins du Ministère de l'Industrie en la matière sont sous-traités à des organismes étrangers dans le cadre de contrats de

prestation de services satisfaits par l'assistance technique bilatérale ou multilatérale.

Il existe au niveau de la Présidence un organisme appelé Bureau Central des Projets dont la vocation est la coordination de l'ensemble des projets pour tous les domaines. Tous les projets doivent passer devant lui. Il opère à la manière d'un ingénieur conseil depuis l'étude de faisabilité jusqu'à l'appel d'offres. Bien que doté de personnel compétent, il ne dispose pas des moyens humains suffisants pour assurer ses missions.

V. LE SECTEUR D'ETAT ET SES PROBLEMES

L'industrie en Guinée, c'est essentiellement le secteur d'Etat et c'est donc sur lui que doit être concentrée l'analyse.

1. Consistance et situation actuelle:

Le plus gros de l'Industrie d'Etat a été créé entre 1963 et 1972. Depuis, les plans successifs ont mis l'accent sur la consolidation de ce qui existait.

Aujourd'hui, le secteur d'Etat concerne les activités suivantes:

- . Alimentation, transformation des fruits et boissons (sucrieries, huileries, conserverie de fruits, boissons non alcoolisées)
- . Matériaux de construction (briqueterie, carreaux et céramiques, broyage klinker)
- . Industries chimiques (peinture, plastiques, explosifs, articles de toilette, oxygène acétylène, rechapage pneus)
- . Industries du bois (panneaux agglomérés, contreplaqué, meubles)
- . Diverses autres activités (textiles, outillages agricoles, cuirs et chaussures, tabacs et allumettes)

Le tout représente quarante entreprises. On trouvera en annexe n°3 la liste des entreprises et quelques points de repère concernant leur situation présente.

Il faut préciser que sur ces entreprises quatre sont des sociétés mixtes. Parmi les quarante entreprises, vingt-quatre sont dans les conditions techniques de fonctionner, dix sont en rénovation et six totalement arrêtées. Sur

l'ensemble des sociétés d'Etat, sociétés mixtes exclues, seulement vingt et une ont présenté en 1983 un bilan de fin d'exercice et parmi elles six comportaient un résultat bénéficiaire. Les autres ont accumulé une perte de 120 millions de Syllis à comparer avec un chiffre d'affaires global de l'ordre du milliard de Syllis.

Globalement, l'industrie d'Etat est en situation difficile, ce qu'illustre le fait que plusieurs entreprises sont arrêtées et que toutes sont en sous-activité chronique. Le taux d'utilisation des capacités se situe en général entre 10 et 30 %. C'est là une des questions principales auxquelles est confrontée l'industrie guinéenne et qui est en fait le résultat et l'aboutissement de toute une série de problèmes qu'il convient de passer en revue.

2. Les barrières institutionnelles:

L'industrie guinéenne subit le double phénomène de la centralisation et de la bureaucratisation qui caractérise le système économique actuel. Cela se traduit par une organisation institutionnelle trop complexe et trop lourde qui, en s'appuyant sur des structures nombreuses a induit dans le fonctionnement de l'économie des procédures longues, multiples et en cascade.

Le secteur industriel est enfermé dans des circuits d'autorisation et de contrôle qui, au départ, semblent avoir été institués pour éviter des comportements anarchiques ou répréhensibles, mais qui renforcés et multipliés au fil des ans, ont abouti à une double conséquence:

- . L'entreprise est privée de toute possibilité de décision sur sa marche et sur son avenir étant soumises à un réseau d'approbations préalables.
- . L'entreprise est mise dans l'incapacité de formuler des prévisions étant soumise à une totale incertitude sur les délais nécessaires et l'issue des procédures ?

En effet, tous les aspects de l'activité des entreprises sont concernés par les procédures longues et complexes d'un système de décision très centralisé. Ceci est valable pour tous les actes financiers: les dépenses courantes de l'entreprise, la mise en place et les dépenses de crédits d'investissements, la passation des marchés. Mais également dans le domaine

commercial et des prix, dans le domaine social ... La suppression des organismes "écran" (l'Office de Coordination Financière de l'Industrie, Importex) n'a pas semble-t-il apporté d'amélioration décisive jusqu'à maintenant.

Dans ce contexte de dépendance à l'égard d'organismes bureaucratiques, voire parasitaires, il n'est pas étonnant que l'efficacité des entreprises soit atteinte et que se développent des phénomènes de déresponsabilité et de découragement.

3. Le problème des intrants:

Le problème des intrants est un des plus cruciaux auxquels l'industrie guinéenne est confrontée. Il revêt un double aspect:

3.1 Les intrants importés:

La quasi totalité des entreprises connaissent des problèmes de satisfaction de leurs besoins en importations. Qu'il s'agisse des matières premières, des carburants, des pièces de rechange de leurs équipements et parfois des services, elles ne sont presque jamais satisfaites de leurs demandes. De surcroît, celles-ci, lorsqu'elles aboutissent partiellement, c'est avec des délais très longs et toujours parce que la situation devient grave ou intolérable.

La raison principale de cette situation tient à l'insuffisance de moyens de paiement extérieurs mais aussi aux procédures et à l'absence d'une programmation nationale correcte des importations.

Il s'en suit au niveau de l'entreprise des ralentissements et arrêts de production et l'impossibilité de programmer son activité.

3.2 Le problème spécifique des intrants agricoles:

Le sous-secteur agro-industriel est le plus important des entreprises d'Etat. Appuyé sur des approvisionnements locaux en matière première, on aurait pu penser qu'il serait moins pénalisé. Il connaît en fait les mêmes difficultés en intrants agricoles: les livraisons de l'agriculture sont irrégulières et insuffisantes pour plusieurs raisons:

. En raison des distorsions de prix d'abo-d et des différences

importantes qu'il y a entre les prix officiels de produits agricoles et ceux qui peuvent être obtenus sur le marché. Les producteurs fuient les livraisons dans les circuits officiels.

- En raison de l'insuffisance globale ou ponctuelle de la production: les plantations sont insuffisantes et il n'y a pas réellement de politique d'incitation à l'égard des producteurs. Même pour les unités agro-industrielles intégrées la production agricole est défailante à cause soit des investissements agricoles insuffisants soit de l'organisation de la production.

4. La productivité du travail:

Elle est également faible en raison de facteurs multiples:

4.1 Les facteurs physiques:

Ils tiennent d'abord à la qualité des installations techniques qui sont parfois vétustes mais qui dans tous les cas souffrent d'une maintenance insuffisante en raison du manque de compétences techniques mais aussi de pièces de rechange. Une unité industrielle des mécaniques destinée aux réparations industrielles vient d'être mise en place avec le concours de l'O.N.U.D.I. Elle devrait aider à résoudre certains problèmes de maintenance.

Il semble également que les choix technologiques n'aient pas été faits en fonction des capacités d'absorption locale et de prise en charge des équipements mais suivant les approches classiques de productivité (rapport coût/volume de production) ou de performance (rapport prix/qualité).

Enfin, les études de faisabilité souvent trop rapides ou inexistantes ont induit des choix techniques peu judicieux (technologie, site, dimension ...)

4.2 Les facteurs humains:

De façon générale, l'industrie guinéenne connaît sous cet angle les mêmes problèmes que toutes les économies en développement:

- Compétences techniques insuffisantes: le personnel spécialisé n'a pas toujours les qualifications et l'expérience suffisante

pour les tâches industrielles.

- . Capacités de gestion: manque de méthode d'organisation, de direction et de contrôle, d'analyse des conditions d'efficacité du travail.
- . Discipline insuffisante: arrêts de travail fréquents, absentéisme important.

Une mention particulière doit être faite dans le cas guinéen au problème des sureffectifs qui revêt trois aspects différents:

- . Globalement, les entreprises emploient beaucoup trop de monde et n'ont pratiquement pas de marge de décision pour adapter leurs effectifs aux besoins réels de l'entreprise. C'est le Ministère du Travail qui adresse aux entreprises des effectifs à employer qu'elles doivent recruter.
- . Du point de vue structurel, il y a une pléthore de fonctions et emplois administratifs par rapport au nombre des productifs. Toutes les unités quelque soit leur activité et leur taille sont dotées d'un appareil complet de direction, très diversifié.
- . Egalement du point de vue structurel, il y a sureffectif dans les emplois les plus élevés. Les dotations en cadres et même ingénieurs et aide-ingénieurs sont trop importantes (on peut citer le cas d'une entreprise de mécanique simple où les ingénieurs, ou ceux qui portent ce titre, représentent deux tiers des effectifs sur un total de 50 personnes. Le sureffectif dans les emplois les plus élevés des entreprises est d'ailleurs cohérent avec les structures et les produits de l'appareil d'éducation-formation. Un rapport de l'U.N.E.C.O sur la stratégie de développement de l'éducation-formation montre que les chiffres de diplômés dans les disciplines techniques décroissent au fur et à mesure que l'on descend dans la hiérarchie technique. On passe pour scolaire 1980-1981 de 251 diplômés pour l'enseignement technique supérieur à 178 pour le niveau en dessous et à 73 pour le niveau le plus bas.

Tout diplômé étant automatiquement recruté par l'Etat on retrouve au niveau de l'emploi la projection des structures de formation.

Ces situations de sureffectif conduisent à deux constatations:

- . Le bénéfice social des sureffectifs n'a été possible qu'en maintenant des salaires bas qui ne sont peut-être pas étrangers au faible rendement dans le travail.
- . Le sureffectif est un facteur de découragement du personnel productif qui sent que son activité couvre la prise en charge de salariés inutiles.
- . Le sureffectif est un facteur de désorganisation et de déresponsabilisation du personnel d'encadrement qui "se marche sur les pieds".

Pour être complet il convient de mentionner que le système de rémunération ne prévoit aucune liaison avec la quantité et la qualité du travail fourni. Il n'y a aucun système d'encouragement au rendement, ni de paiement des heures supplémentaires. Quant à l'autorité des dirigeants, elle est semble-t-il médiocre en raison notamment de la faible marge de manoeuvre dont ils disposent pour sanctionner le personnel.

5. Le problème énergétique:

Le réseau électrique actuel de la Guinée n'est plus en mesure de faire face correctement à la demande en énergie électrique, la demande effective, notamment dans la région de Conakry, étant supérieure à la capacité installée. Actuellement, la capacité installée annuelle est de 73.525 MW se répartissant en 39.700 MW fournis par quatre aménagements hydroélectriques et 33.825 MW en centrales thermiques destinées essentiellement aux centres urbains.

En outre, les installations sont en mauvais état et connaissent des difficultés de fonctionnement. Il s'en suit de graves problèmes au niveau du fonctionnement des unités industrielles et la tendance à l'équipement autonome des centres de consommation (usines, autres activités et même particuliers) ce qui débouche parfois sur des situations aberrantes telles que celle du centre de Sérédou qui possède trois unités industrielles et

quatre centres de production d'énergie: une centrale hydroélectrique et une centrale thermique pour chaque usine du lieu.

Le Ministère de l'Energie a engagé un programme d'amélioration graduelle des conditions de livraison de l'énergie électrique avec une priorité pour la région de Conakry-Kindia qui doit voir sa situation s'améliorer dès fin 1984/début 1985 (reprise des centrales, des lignes de transport et des réseaux urbains). Grâce à la puissance supplémentaire et à la stabilité du réseau, il sera possible dans cette région de faire face aux besoins essentiels et de dominer les graves insuffisances actuelles.

Il faut enfin souligner que le problème de l'énergie se pose également pour les entreprises au niveau de leurs approvisionnements en carburants qui sont très souvent insuffisants y compris pour le fonctionnement de leurs installations de production autonome d'électricité.

6. L'organisation et la politique commerciale et des prix:

Le commerce extérieur est essentiellement le fait du secteur public à travers des organismes d'Etat à caractère commercial. Le secteur productif industriel était obligé de passer pour ses opérations de commerce extérieur par les entreprises commerciales d'Etat. La suppression, il y a peu de temps, de l'organisme commercial (IMPORTEX) exerçant le monopole d'importation pour les entreprises publiques industrielles ne semble pas avoir entraîné la possibilité pour celles-ci de procéder par elles-mêmes et directement à leurs importations, le Ministère du Commerce remplissant les fonctions antérieurement dévolues à IMPORTEX.

La procédure d'Importation que doivent suivre les entreprises est à la fois longue et aléatoire. On la trouvera décrite en annexe n°4 à titre d'illustration des situations que doivent affronter les entreprises. En raison de la pénurie de moyens de paiements extérieurs cette procédure est souvent pour les entreprises un champs clos de conflits et de compétitions qui finit par les dépasser.

En effet, aucune programmation réelle n'existe quant aux types de besoins à satisfaire et à quels niveaux. Il y a bien un programme annuel d'importations et d'exportations élaboré à partir des intentions des entreprises mais qui n'a qu'un caractère indicatif. Les entreprises sont obligées de passer par deux obstacles en cascade:

- . D'une part, obtenir une licence qui est instruite au Ministère du Commerce extérieur
- . D'autre part, obtenir une autorisation de la Banque Centrale.

L'issue des deux procédures peut ne pas coïncider. En effet, la licence n'emporte pas autorisation d'importer. Elle permet d'introduire une demande auprès de la Banque Centrale qui accorde ou refuse ou accepte une part de cette demande, voire même la laisse en attente, et ceci en fonction de ses disponibilités.

Dans l'ensemble, les besoins des entreprises ne semblent pas constituer une priorité puisque des besoins aussi essentiels que les carburants sont mal satisfaits.

Il résulte de ce système à la fois un saupoudrage et une réponse non hiérarchisée aux demandes formulées.

Ainsi, au niveau des entreprises les besoins sont satisfaits de façon irrégulière, partielle et à un moment indéterminé. Avant la suppression d'Importex, il était courant d'enregistrer plus de six mois et parfois plus d'une année pour réaliser une opération d'importation. Certaines licences ne sont apurées qu'après plusieurs années.

Toutes ces conditions ne peuvent qu'entraîner des paralysies ou au moins une désorganisation de la production avec les pertes que cela suppose et la déresponsabilisation des dirigeants qui ont le sentiment d'être totalement dépendants de facteurs extérieurs incontrôlés.

En matière de commercialisation, toute production d'une entreprise industrielle est livrée à une entreprise commerciale d'Etat. Pour chaque groupe de produits il existe une entreprise commerciale d'Etat. Avant sa disparition, c'est Importex qui achetait aux entreprises industrielles leur production pour la céder à l'entreprise commerciale spécialisée. Importex était un intermédiaire dont le seul rôle était de prélever une marge.

C'est également ce même organisme qui fixait autoritairement les prix de vente des entreprises industrielles et de rétrocession aux entreprises commerciales spécialisées sur la base de critères qui n'ont pu être élucidés. Depuis sa disparition c'est le Ministère du Commerce Extérieur qui a hérité de cette prérogative.

Les prix de vente des produits industriels étaient censés être fixés en relation avec les prix de revient. Toutefois, on constate que certains prix sont de fait en dessous du prix de revient. De plus, les prix fixés demeuraient inchangés pendant de longues périodes et n'étaient pas adaptés aux évolutions tant des conditions locales que des coûts de revient des intrants importés.

Le contrôle des prix réalisé à travers le système des prix fixés officiellement a fini, sous l'effet de l'inflation générale, par générer deux marchés: celui des prix officiels et celui des prix parallèles, aux écarts sans cesse grandissants. Ceci constitue aujourd'hui la principale distorsion à laquelle sont confrontés les dirigeants guinéens et qui a induit en particulier:

- . Une désaffection à l'égard de la production de certains biens c'est le cas notamment des matières premières agricoles devenues peu rémunératrices pour les producteurs dans le cadre du système rigide existant.
- . Un commerce extérieur occulte à travers les frontières avec les pays voisins qui rend, entre autres, difficile toute appréciation sur la réalité du marché national notamment pour les produits de consommation.

Au niveau des entreprises industrielles, la livraison obligatoire de leur production, à des prix fixés, à des organismes commerciaux intermédiaires est source de plusieurs conséquences négatives:

- . Les entreprises n'ont aucune possibilité d'adapter à court terme leurs prix de vente aux conditions économiques réelles.
- . Il est difficile pour elles d'avoir une politique de production en relation avec le marché, et ses caractéristiques, dont elles sont coupées.
- . Elles n'ont aucune possibilité de promouvoir des produits et d'avoir une politique commerciale.
- . Elles sont dans une situation où une part des conditions de leur rentabilité leur échappe à la faveur d'un transfert des bénéfices industriels potentiels vers les entreprises commerciales.

En définitive, de tels mécanismes ne peuvent engendrer qu'une désaffection à l'égard de la finalité de la production.

7. L'organisation financière:

Sur le plan financier les entreprises industrielles sont organisées suivant des méthodes budgétaires de type administratif.

En effet, leurs dépenses courantes, à l'exception des petites dépenses faites sur une régie d'avance, suivent une procédure typiquement administrative mettant en jeu deux Ministères:

- . D'abord, toute dépense doit obtenir un double accord préalable du Ministère du Contrôle d'Etat et du Ministère de l'Industrie.
- . Après quoi, l'entreprise émet un titre de paiement qui reçoit la signature des dirigeants de l'entreprise et des plus hautes autorités du Ministère de l'Industrie (Ministre ou directeur de cabinet).

Le compte de l'entreprise auprès de la Banque doit toujours être positif et on peut considérer qu'il n'existe pratiquement pas de système de crédit à l'exploitation ni de facilités à court terme (sauf quelques rares cas). Si le compte de l'entreprise chez la Banque ne lui permet pas de financer ses dépenses, elle s'adresse au Ministère du Plan qui décide soit de son arrêt soit de la financer sous la forme d'un fonds de roulement puisé sur les ressources de ce Ministère. Celui-ci joue en fait le rôle de superbanquier et se trouve en position d'accorder ou non des crédits d'exploitation. Il faut cependant noter que l'Office de Coordination Financière de l'Industrie jouait avant sa suppression voici deux ans le rôle de banquier ou en tous cas de régulateur financier pour les entreprises industrielles.

Quant aux recettes de l'entreprise, elles sont amputées chaque année par prélèvement obligatoire du Ministère du Plan des amortissements et des bénéfices déclarés. Au niveau des procédures d'investissement on retrouve, surtout pour les dépenses locales, une complexité de même ordre. Tous les investissements sont effectués en dotation définitive, aucun système de crédit à moyen ou long terme n'étant pratiqué.

On notera ainsi que la Banque ne joue vis-à-vis des entreprises qu'un rôle de caissier qui au plus recevait des instructions pour avancer des fonds à telle ou telle entreprise sans savoir pourquoi elle prêtait. Elle ne recevait ni bilans ni compte d'exploitation, n'arbitrait pas les opérations pas plus qu'elle ne servait de conseil financier des entreprises. Il est question aujourd'hui de revenir à un rôle plus actif de la Banque.

Ainsi, dans une telle organisation les entreprises ne disposent le plus souvent d'aucune trésorerie. Leur gestion financière du fait en particulier des procédures de dépenses, est lourde et sans latitude de décision réelle répondant à la vie de l'entreprise. Le système et les méthodes pratiqués ne favorisent pas le travail de prévision et la gestion programmée. Ils n'engagent pas à moderniser ou à renouveler à temps des équipements. Ils n'incitent en aucune manière les entreprises à améliorer leur efficacité et découragent la recherche des résultats positifs qui n'apportent rien de plus à l'entreprise.

VI. LE SECTEUR PRIVE

On possède une très mauvaise connaissance du secteur privé et son impact réel sur l'économie guinéenne n'est pratiquement pas connu surtout du fait de l'existence d'un marché parallèle. Il est en conséquence relativement difficile d'approcher sa capacité d'épargne et de contribution possible à l'effort d'industrialisation.

Actuellement, on estime le nombre des unités à caractère artisanal ou industriel à 700 environ, sur lesquelles celles qui méritent le qualificatif d'industriel ne dépasse probablement pas trois dizaines.

En fait, jusqu'à présent l'Etat ne s'était pas réellement préoccupé du secteur privé. Longtemps hostile à son développement, ayant même fait l'objet de nationalisations, les autorités guinéennes ont cependant changé d'attitude à son égard à la fin de la décennie 1970. Un nouveau code des investissements, relativement attractif dans ses avantages fiscaux, a été promulgué en 1980. Il prévoit un système de conventions d'établissement pouvant atteindre 25 ans pour les investissements considérés comme prioritaires. Des garanties et facilités diverses sont également prévues.

Toutefois, cette législation ne semble avoir eu que peu de succès tant auprès des investisseurs nationaux qu'étrangers probablement en raison des conditions locales et du climat politico-économique qui ont été considérés par les investisseurs privés comme peu favorables à leurs activités.

En effet, le secteur privé a subi encore plus durement les contraintes auxquelles a été confronté le secteur d'Etat. Il ne pouvait bénéficier d'aucun appui bancaire, l'accès au crédit, tant pour l'investissement que pour l'exploitation, lui ayant été fermé à partir de 1964. Dans le domaine de la commercialisation on a, jusqu'à présent imposé théoriquement aux industriels privés de vendre leurs productions aux entreprises Commerciales d'Etat à des prix fixés. Les problèmes d'approvisionnement importés étaient encore plus graves que pour les entreprises d'Etat. Pendant longtemps le secteur privé a été totalement écarté des opérations de commerce extérieur. Ces dernières années il a été à nouveau autorisé à solliciter des licences d'importation, mais le secteur public, attributaire de monopoles de droit ou de fait, reste l'opérateur principal. Il a été en effet indiqué que les licences dont les entreprises privées ont bénéficié ne dépassaient guère la dizaine de 1980 à 1983. On notera cependant que les particuliers ont de larges facilités pour effectuer des importations sans paiement et que le

secteur minier mixte bénéficie d'un statut particulier lui permettant de satisfaire ses besoins d'importation sur le produit de ses exportations.

Cette situation a contribué à confiner le secteur privé dans des activités parallèles et l'a maintenu dans un état de sous-activité comparable à celle du secteur d'Etat. Les estimations tournent autour de 15 % d'utilisation des capacités.

L'intérêt grandissant au secteur privé s'est matérialisé par la création en 1980 d'un Ministère des Petites et Moyennes Entreprises, chargé en fait d'assurer la promotion des activités privées en leur fournissant une assistance diversifiée pour l'étude des projets, la solution des problèmes administratifs, la mise en place des facteurs telle que l'attribution des terrains etc. Pour mener à bien sa tâche ce Ministère bénéficie d'une assistance technique extérieure non négligeable. L'élément le plus important intervenu ces derniers temps a été la mise en place d'une ligne de crédit obtenue de la Banque Mondiale et de la C.E.E pour promouvoir les investissements privés. Les premiers projets, au nombre de huit, sont actuellement en cours d'examen par les instances financières.

Le principal problème auquel est confronté le Ministère des Petites et Moyennes Entreprises tient à la difficulté à trouver à la fois de bons projets et de bons promoteurs, compétents, ayant un minimum de professionnalisme et des moyens financiers à leur disposition. Dans la quasi totalité des cas ces promoteurs n'ont aucune capacité de préparation de leurs projets et les organismes officiels ont des doutes sur leurs capacités futures d'exploitation.

Dans l'ensemble, au regard de l'importance du personnel engagé dans l'action de promotion des investissements privés, l'efficacité du Ministère reste limitée. Par ailleurs, il semble que la coordination et les relations avec le Ministère de l'Industrie ne soient pas très intenses.

VII. LES POTENTIALITES DE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

1. Les freins actuels:

Indépendamment des problèmes institutionnels et organisationnels évoqués à propos du secteur d'Etat, le développement industriel de la Guinée est fortement handicapé par les faibles capacités d'accumulation du pays et la pénurie des moyens de paiements. Dans son évolution récente, le secteur industriel a surtout été marqué par le désinvestissement et dans son état actuel il absorbe plus d'épargne potentiel qu'il n'est capable d'en générer. Sa contribution au commerce extérieur est nulle.

Actuellement, les secteurs minier et commercial sont les seuls à fournir l'épargne du pays et l'exploitation minière à assurer les recettes en devises. L'agriculture pourrait devenir un important contributeur assez rapidement de ces deux points de vue. Mais en attendant de futures évolutions tant de l'agriculture que l'exploitation minière, le développement industriel reposera forcément sur des financements qui ne pourront venir que de l'extérieur.

Du point de vue du marché de l'industrie, il convient de faire plusieurs remarques:

- . Il est mal connu parce que d'abord il est l'objet de peu d'études systématiques. De plus, les statistiques douanières semblent peu fiables par leur qualité et par le fait qu'une part importante du commerce extérieur des biens de consommation et même de demi-produits, se fait au travers d'échanges frontaliers occultes. Enfin, il n'y a aucune connaissance par enquête de la structure des budgets familiaux.
- . Le niveau des revenus est très bas comparé au niveau des prix réels et tout processus d'assainissement monétaire ne peut que confirmer cette réalité.
- . Le niveau des investissements dans l'Industrie, comme dans les autres domaines, comme ceux de l'habitat par exemple, est encore trop bas pour offrir un marché conséquent pour beaucoup de demi-produits et biens d'équipements standards qui pourraient être fabriqués localement.

Enfin, il faut mettre en évidence le fait que l'environnement actuel

n'est pas favorable au développement industriel. Il a été déjà question du problème de l'énergie qui constitue un préalable à résoudre. Mais il faut en fait souligner que l'ensemble des infrastructures nécessaires au développement industriel sont insuffisantes qu'il s'agisse du réseau et des moyens de transport, des télécommunications ou de la préparation des sites.

2. Le potentiel en ressources naturelles:

Ceci dit la Guinée possède des potentialités considérables qui lui ouvrent de larges perspectives. La grande richesse de la Guinée en ressources naturelles notamment dans son sous-sol constitue son atout majeur et sa meilleure chance de développement. Dans toute la mesure où il y a là possibilité de fournir les bases et les moyens (notamment en devises) d'un large développement futur notamment industriel.

Le pays est, dit-on couramment, un "scandale géologique" tant ses ressources minières sont abondantes et diverses. Cette opportunité de développement a été saisie dès l'indépendance et le secteur minier est le seul à avoir été réellement développé au point qu'il représente aujourd'hui 18,5 % de la P.I.B et 97 % des exportations. Le pays a produit jusqu'à 14 milliards de tonnes de bauxite (en y comprenant la partie transformée en alumine). C'est le deuxième producteur mondial et il se situe au premier rang par ses réserves (plus de 18 milliards de tonnes). On trouvera en annexe n°5 un rapide inventaire de l'économie et des ressources minières identifiées qui montre les énormes possibilités ouvertes au pays.

La Guinée dispose également d'un potentiel considérable en terres et eaux. On évalue les terres cultivables à au moins 7 500 000 hectares sur lesquels à peine plus d'un million serait cultivé et encore pour la plus grande part en culture itinérante (75 %).

Les potentialités permettent de promouvoir des cultures et des élevages très diversifiés: des céréales (riz, maïs, mil, etc.) des tubercules (manioc, ignames, patates, pomme de terre, etc.) des maraîchages (tomates, oignons, haricots, etc.) de l'arboriculture (caféiers, palmiers à huile, agrumes, fruits exotiques, etc.) tous les élevages (bovins, ovins, volailles, porcins, apiculture etc.).

L'eau est également abondante grâce à une pluviométrie qui est toujours supérieure à 1 500 mm par an et dépasse 3 000 mm dans certaines régions. Ceci ouvre la voie à un large développement des cultures irriguées qui intéressent particulièrement le développement industriel, mais constitue également dans le cas de la Guinée un potentiel hydro-électrique très important. On estime ce potentiel à 63 200 GWH reconnus sur lequel moins de 200 GWH exploités soit moins de 0,5 %.

Par ailleurs, une partie de la Guinée, dite Guinée forestière, recèle des zones de forêt humide, dense qui contribue à fonder le potentiel forestier du pays. On estime que celui-ci couvre environ 130 000 Km² de forêts naturelles et 40 000 Km² de forêts artificielles. Les bois disponibles sont variés et d'usage multiple. Des possibilités de production de bois ligneux existent.

Enfin, il faut souligner l'existence des ressources de la mer qui, bien qu'imprécises, sont certainement importantes. Le plateau continental, parmi les plus étendus de l'Afrique de l'Ouest, à une superficie de 56 000 Km². Selon les indications officielles, le potentiel de pêche sur ce plateau dépasserait 500 000 tonnes qui sont à comparer aux estimations de prises qui se situeraient autour de 20 000 tonnes. Il resterait une réserve de production considérable pouvant servir de base à une industrie de transformation.

IIème PARTIE: PROBLEMES DE POLITIQUE INDUSTRIELLE ET
PROGRAMME D'ACTION

I. CONSIDERATIONS GENERALES

Trois remarques préliminaires doivent être faites et qui méritent l'attention des autorités guinéennes.

1. Des problèmes interdépendants et des recommandations liées:

La majorité des problèmes évoqués ci-après sont interdépendants et les recommandations et programmes d'action qui les concernent sont liés. C'est dire que tel problème ou telle suggestion ou proposition prise et mise en oeuvre isolément risque d'être inefficace ou largement insuffisante pour espérer engendrer des améliorations sensibles.

2. Une démarche longue et complexe:

Le chemin à parcourir entre la situation présente et le résultat voulu par les suggestions qui suivent est à la fois long et complexe. C'est dire que les démarches nécessaires doivent être entreprises avec persévérance et continuité. Par ailleurs, elles ne vont pas de soi et exigent d'être préparées et organisées.

3. Nécessité d'une politique économique globale et intégrée:

Le secteur industriel ne saurait en aucune manière espérer être à lui tout seul, un îlot de salubrité et de développement. Il ne peut résoudre beaucoup de ses problèmes qu'à la condition que les démarches de politique économique dans d'autres domaines (notamment commercial, financier, agricole ...) s'inspirent de principes et d'approches de même nature et que les réformes qui concernent le secteur industriel soient étroitement coordonnées avec des initiatives parallèles qui doivent être prises dans d'autres secteurs.

II. NECESSITE D'UNE DEMARCHE PLANIFIEE

Du point de vue de son développement industriel la Guinée apparaît, à la lumière du diagnostic précédent, comme un pays bloqué par deux séries de contraintes:

1. Des contraintes financières:

Une monnaie certainement surévaluée, des recettes budgétaires en baisse, des déficits dans le secteur public, des recettes extérieures (courantes ou en capital) insuffisantes pour faire face à ses besoins courants, ceci aggravé par une dette qui, sans être démesurée, pèse lourdement dans le contexte présent.

2. Des contraintes liées à la rigidité et à la lourdeur de l'organisation économique:

Centralisation et bureaucratisation complète de la gestion économique, absence d'autonomie des entreprises, procédures longues et complexes, le tout aggravé par une absence de planification réelle susceptible d'organiser, et donc de fluidifier, le fonctionnement du système.

Face à cette double série de contraintes, il est essentiel d'introduire une approche plus organisée à travers une démarche planifiée capable à la fois: de clarifier les choix, de préparer les étapes nécessaires, de définir la hiérarchie des urgences et les priorités et de gérer la pénurie.

III. LA PROBLEMATIQUE ACTUELLE

Dans le cadre de cette démarche planifiée, deux grandes questions complémentaires sont à résoudre par les choix de politique industrielle:

- Comment vivre, et surtout mieux vivre, avec les contraintes que connaît aujourd'hui le pays?
- Comment desserrer ces contraintes et préparer des étapes de développement plus assurées ?

Ces deux grandes questions se posent à deux niveaux:

1. Au niveau du fonctionnement courant de l'économie:

Le pays est confronté à deux séries de problèmes:

- . Les problèmes de satisfaction des besoins des entreprises qui sont des problèmes de gestion et d'affectation des ressources matérielles et financières, impliquant de gérer la pénurie à travers une approche planifiée.

Les problèmes d'organisation qui touchent aux structures, aux procédures, aux méthodes et qui sont des problèmes d'organisation institutionnelle mettant en jeu des réformes impliquant davantage de division du travail, davantage d'autonomie, davantage de responsabilité, davantage de stimulants ...

2. Au niveau du développement industriel:

Le pays doit résoudre principalement deux séries de problèmes:

- . Des problèmes d'options de fond qui doivent être prises en fonction des orientations nouvelles et avec une claire vision des implications et cheminements nécessaires: notamment rôle et importance respective du secteur d'Etat et privé, le domaine et les méthodes d'intervention de l'Etat, le cadre institutionnel d'intervention des investissements privés nationaux et étrangers et le niveau des stimulants mis en place pour les promouvoir.
- . Des problèmes de contenu du développement: qui doivent permettre de définir de façon réaliste et hiérarchisée les objectifs à poursuivre dans l'immédiat et à terme sur la base d'une

évaluation correcte des possibilités, en d'autres termes, à travers une démarche planifiée réelle.

IV. L'APPROCHE PROPOSEE

En fonction d'une part de la problématique énoncée plus haut et d'une délimitation opérationnelle de l'action à entreprendre, il est proposé de présenter les problèmes de politique industrielle et le programme d'action en cinq points:

- Le problème de la satisfaction des besoins des entreprises d'Etat: est une des questions les plus urgentes à résoudre et à organiser et qui exige la mise en place d'une planification à court terme au niveau du Ministère de l'Industrie et des entreprises.
- Le problème du degré d'autonomie des entreprises publiques et les réformes à mettre en oeuvre de ce point de vue pour les rendre plus efficaces.
- Le problème des acteurs du développement industriel qui implique des choix clairs quant au rôle respectif de l'Etat et du secteur privé.
- Le problème des réformes organisationnelles qui touche à l'amélioration de l'efficacité des structures étatiques et paraétatiques de l'Industrie.
- Le problème des méthodes du contenu et des étapes du développement industriel qui exige à la fois des progrès dans la planification et une approche hiérarchisée et phasée des objectifs à poursuivre.

1. Mise en place d'une planification à court terme:

Dans une économie comme celle de la Guinée où le secteur industriel d'Etat est totalement soustrait à tout élément d'économie de marché, le seul instrument de direction et d'adéquation des ressources et des besoins ne peut être que la planification. Cette nécessité devient cruciale à partir du moment où les ressources sont rares et insuffisantes.

Or, en l'état actuel des choses l'allocation des ressources (ouverture de crédits budgétaires en monnaie locale aux investissements industriels, octroi d'autorisations d'importations) se fait au coup par coup et pour ce qui concerne l'allocation de moyens de paiement extérieurs sous le signe de l'urgence et du saupoudrage.

Il s'en suit deux conséquences:

- L'adéquation ne se fait pas entre les ressources et les besoins. Il s'en suit des retards, des goulots d'étranglement, des pertes de capital, une inefficacité de la production.
- Aucune hiérarchisation des urgences et des objectifs en fonction de la rareté des ressources n'est faite. Il s'en suit qu'il n'y a pas d'arbitrage entre les objectifs, les actions ou les activités industriels.

C'est tout l'appareil de production industrielle qui est perturbé et désorganisé.

Dans le contexte actuel d'une économie fortement étatisée (où les principaux agents économiques sont tous publics) et centralisée (où les décisions sur les opérations économiques courantes remontent aux organes centraux), l'économie guinéenne a un urgent besoin de davantage de prévisions et de planification à court terme.

Le problème dépasse le secteur de l'industrie et concerne en fait la direction et la gestion économique dans son ensemble. Toutefois, le secteur industriel, qui est certainement le plus concerné par ce problème, doit organiser une planification à court terme de son secteur en vue, de contribuer à une planification d'ensemble si elle est mise en place, où à défaut, de tirer pour ce qui concerne le secteur industriel le meilleur parti des contraintes qui pèsent sur lui.

Cette planification à court terme ou programmation devrait avoir pour contenu principal:

- L'évaluation et la prévision des besoins à court terme du secteur en intrants avec une mention particulière pour l'évaluation des besoins d'importation en matières premières, pièces de rechange et services.
- L'évaluation et les prévisions sur les différents paramètres de l'équilibre financier du secteur et les besoins de financement qui en découlent.
- La recherche, avec les autres départements ministériels concernés, des moyens propres à satisfaire le plus correctement les besoins du secteur industriel (Ministère du Plan, Ministère des finances, Ministère du commerce, Ministère de l'agriculture).
- Les arbitrages sur l'attribution des ressources, si celles-ci

s'avèrent insuffisantes au regard des besoins, en vue d'optimiser la satisfaction de ces besoins et l'efficacité du secteur.

- L'élaboration comme résultat de la démarche d'un programme prévisionnel d'importation, d'un programme indicatif de production et d'une projection financière du secteur.
- Coordination et suivi dans l'exécution de cette démarche prévisionnelle organisée.

Cette recommandation ne paraît pas hors de portée des cadres du Ministère surtout s'ils sont guidés et conseillés pour ce faire. En l'état actuel des choses ce travail concerne une trentaine d'unités de production et le Ministère possède des cadres en mesure d'appréhender une telle tâche.

Cette recommandation vaut pour le contexte présent. Dans une étape ultérieure, si une nouvelle stratégie et une nouvelle organisation économique étaient envisagées évoluant vers une économie plus concurrentielle (autonomie des entreprises d'Etat et/ou secteur d'Etat moins important) la démarche proposée ici serait à aménager probablement, en vue en particulier d'éviter qu'elle ne crée de nouveaux goulots d'étranglement et n'induisse une tutelle trop lourde.

2. Elargissement de l'autonomie des entreprises:

Actuellement, les entreprises fonctionnent comme des régies administratives ne disposant d'aucune autonomie de décision sinon pour l'organisation quotidienne du travail. Tous les aspects essentiels de la vie d'une entreprise sont dépendants de décisions qui sont sinon préparées, du moins prises ailleurs. De plus, et en partie comme conséquence de cet état de fait, le degré d'efficacité de l'entreprise est sans conséquence, ni positive ni négative, sur ses décisions tant en ce qui concerne sa marche que son devenir.

Ce système totalement déresponsabilisant, sans sanction d'aucune sorte et sans possibilité de calcul économique est complètement inadapté à une gestion industrielle et ne permet aucune efficacité.

Les progrès à accomplir concernent quatre aspects de la vie de l'entreprise:

2.1 L'autonomie financière:

Il convient de responsabiliser directement les entreprises et leurs

dirigeants dans la gestion financière de leurs ressources et notamment dans les décisions d'emploi de ces ressources. Ce qui suppose outre une redéfinition du rôle et des pouvoirs des dirigeants des entreprises, la mise en place de nouvelles procédures financières au sein des entreprises.

S'agissant d'entreprises d'Etat, il est certes nécessaire que des contrôles soient institués mais ils doivent être organisés pour intervenir a posteriori et exercés par des gens parfaitement au fait des nécessités de la gestion industrielle et non pas administrative.

Ce progrès vers l'autonomie financière exige pour être mené à son terme trois conditions:

- . Il faut que le système bancaire se modernise et soit en mesure d'être un interlocuteur financier des entreprises. Il doit être capable de répondre aux besoins d'une gestion autonome et d'être en même temps un garde-fou et un signal d'alarme en cas d'évolution défavorable de l'entreprise.
- . Il est nécessaire que le cadre de planification à court terme, recommandé précédemment, et au sein duquel les grands arbitrages sur l'allocation des ressources nationales a déjà été réalisé, soit mis en place.

Cette approche, indispensable dans un contexte de gestion centrale des ressources rares du pays, doit permettre aux entreprises de s'organiser et de se déterminer. Il demeurera nécessaire en l'absence des indicateurs habituels de l'économie de marché.

- . Il conviendra de mettre fin au problème actuel de prélèvement de tous les amortissements et bénéfices qui absorbe toute la trésorerie potentielle des entreprises, ce qui, joint à l'absence de crédit à court terme, ne permet aucune gestion financière autonome.

Dans l'ensemble, c'est à une restructuration financière complète des entreprises que la marche vers l'autonomie doit aboutir.

2.2 L'autonomie commerciale:

Elle concerne plusieurs aspects:

2.2.1 Les approvisionnements:

Il convient ici de permettre aux entreprises de s'adresser directement aux fournisseurs nationaux et étrangers pour la satisfaction de leurs besoins sans passer par l'intermédiaire obligatoire d'autres entreprises d'Etat à caractère commercial. L'entreprise doit pouvoir organiser librement ses approvisionnements. Dans le contexte présent, ceci doit pouvoir se faire dans le cadre d'un programme annuel, spécialement pour les importations. En ce qui concerne les achats à l'étranger, il est suggéré de laisser les entreprises opérer librement dans le cadre de la réglementation du commerce extérieur et de mettre en place, à l'occasion des programmes annuels suggérés au point V et en relation avec le Ministre des Finances (Banque Centrale notamment) et le Ministre du commerce, un véritable budget devises annuel par entreprise, garanti pour elle et définissant la limite des engagements qu'elle peut prendre.

2.2.2 La commercialisation:

Il faut également laisser les entreprises commercialiser librement leurs productions sans passer obligatoirement par des entreprises de distribution d'Etat. Cette mesure qui va de pair avec la précédente, est simple à mettre en oeuvre. Elle n'interdit pas, si les autorités le souhaitent, le maintien de sociétés commerciales d'Etat, mais celles-ci devront alors prouver concrètement qu'elles rendent un service réel.

2.2.3 Les prix:

Il s'agit ici de passer du système actuel de prix fixes, déterminé hors de l'entreprise, à des prix élaborés par l'entreprise sinon totalement en fonction des conditions de marché, du moins en relation avec les coûts des facteurs. L'Etat peut fort bien conserver un rôle important en instituant un régime de prix surveillés ou homologués en

remplacement du système actuel. Il est évident que la réforme du système des prix est à mettre en relation et doit être articulée avec les décisions qui seront prises dans le domaine monétaire.

Ces trois séries de progrès dans l'autonomie commerciale doivent contribuer à rétablir des éléments de l'économie de marché et permettent d'amorcer la réintroduction de l'entreprise dans un système concurrentiel.

2.3 L'autonomie sociale:

Il convient ici de redonner en matière sociale un minimum de marge de manoeuvre aux dirigeants des entreprises pour leur permettre d'améliorer leur organisation du travail et leur efficacité.

2.3.1 Le recrutement:

Il faut supprimer l'allocation centrale de main-d'oeuvre aux entreprises et les responsabilités en matière de recrutement de personnel, à la lumière des besoins réels et en fonction de critères de sélection objectifs.

2.3.2 Le licenciement:

Il est souhaitable d'assouplir les possibilités de licenciement permettant une adaptation des effectifs au niveau de production possible.

2.3.3 Les salaires:

En matière de salaires, les entreprises doivent également retrouver une certaine liberté de manoeuvre leur permettant de mieux adapter les rémunérations aux tâches réelles.

2.4 Les stimulants:

Le problème des stimulants positifs ou négatifs se pose à un double niveau:

2.4.1 Au niveau collectif:

L'entreprise en tant qu'entité doit pouvoir bénéficier de

ses résultats positifs pour stimuler son efficacité globale. Il faut en conséquence mettre fin au système du prélèvement global des bénéfices et le remplacer par une clef d'affectation des résultats entre l'Etat, propriétaire, et l'entreprise, et prévoir les règles qui gouvernent l'utilisation du résultat laissé à l'entreprise (redistribution interne et investissements notamment). Les mauvais résultats doivent également avoir des conséquences sur la vie de l'entreprise.

2.4.2 Au niveau individuel:

Il convient de "défonctionnariser" le système des rémunérations dans les entreprises industrielles et de l'articuler davantage avec les notions de rendement et d'efficacité dans le travail. C'est une tâche relativement délicate et qui exige probablement des progrès préalables dans l'organisation du travail dans les entreprises.

Tous les problèmes évoqués précédemment à propos des différents aspects de l'autonomie des entreprises doivent permettre, à terme, d'aboutir à un statut des entreprises publiques définissant des règles de fonctionnement plus souples, plus proches de l'économie concurrentielle et davantage marquées par l'esprit de responsabilité. C'est donc avec cet objectif de résultats qu'il faut entreprendre les réformes suggérées. Ceci étant, toutes ces réformes ne peuvent être menées à leur fin indépendamment d'autres réformes dans d'autres domaines. On rappellera plus particulièrement que les problèmes de prix et de salaires sont liés aux choix de politique monétaire. On notera également que toutes ces questions sont conditionnées par les orientations qui seront retenues sur le rôle et la place du secteur public. Mais les développements précédents supposent qu'il demeurera, ainsi que les dirigeants guinéens l'ont indiqué, un secteur d'Etat.

3. Définition des rôles du secteur d'Etat et du secteur public:

La Guinée a, jusqu'à présent, appuyé toute son action de développement industriel sur le secteur d'Etat censé fournir la trame essentielle de l'économie industrielle dans toutes les branches. Les investisseurs privés ont cependant fait l'objet depuis quelques années d'une attitude plus bienveillante dans la mesure où un cadre d'action a été tracé à leur

intention. Aujourd'hui, les dirigeants guinéens énoncent deux séries de considérations:

- Le secteur d'Etat s'avère peu efficace et il faut s'interroger sur son maintien et son devenir, sans aucun a priori.
- Le secteur privé, qui a été ignoré sinon découragé, doit désormais jouer un rôle important dans le développement industriel.

Cette interrogation et cette orientation doivent être approfondies et se préciser pour être traduites en terme de choix de politique industrielle, c'est-à-dire avec des objectifs définis et une claire vision des démarches à mener et des conditions à mettre en place. De ce point de vue, les autorités guinéennes doivent répondre à deux séries de questions:

3.1 Rôle et place du secteur d'Etat

3.1.1 A court terme:

Il s'agit de savoir, compte tenu des orientations énoncées par les dirigeants guinéens, quelle consistance conserver au secteur d'Etat existant. Il convient en premier lieu de clarifier les critères qui serviront de référence à cette réflexion: critères politiques, critères basés sur le type d'activité, critère de taille des unités de production, critères d'efficacité potentielle ... Il s'agira ensuite de définir le sort des unités que l'on ne souhaiterait pas conserver dans le secteur d'Etat: abandon pur et simple, recherche d'un associé privé comme opérateur industriel, cession au secteur privé. La faisabilité de telle ou telle solution ne pourra être approchée que cas par cas. C'est dire qu'il s'agit à partir de l'énoncé clair d'une démarche, de régler ensuite concrètement le sort de chaque unité qui ne resterait pas dans le secteur d'Etat.

3.1.2 A moyen et long terme:

Il s'agit de définir ce que fera le secteur d'Etat dans le processus d'industrialisation ? Doit-il continuer à être le principal moteur de l'investissement ? Plusieurs questions se posent auxquelles il conviendra de répondre:

- . Le secteur d'Etat doit-il continuer à être le

principal investisseur?

- . Sinon, y a-t-il des secteurs ou des activités pour lesquelles l'Etat souhaite être le seul investisseur ?
- . Y a-t-il des secteurs ou activités pour lesquels l'Etat souhaite être toujours associé aux investisseurs privés ?
- . Comment l'Etat compte opérer désormais pour concrétiser les objectifs d'investissement industriel qui lui sont propres ?

Ces questions paraissent d'autant plus utiles à clarifier que l'Etat devra en tout état de cause continuer à jouer un rôle moteur important soit comme investisseur, soit comme initiateur de projets à tout le moins.

3.2 Rôle et place du secteur privé:

A partir du moment où, après l'avoir laissé longtemps à l'écart, on espère et on attend une contribution vigoureuse de l'investissement privé à l'effort d'industrialisation, il convient

- . D'une part, de définir le cadre économique et institutionnel à l'intérieur duquel il pourra agir.
- . D'autre part, de mettre en place les conditions sans lesquelles l'initiative privée nationale ou étrangère ne se manifesterait que modestement.

Ces exigences supposent que l'on réponde à plusieurs questions de politique industrielle:

- . Quel champ est ouvert à l'investissement privé? Toutes les branches de l'industrie ou certaines d'entre elles ? Et lesquelles ?
- . L'investissement privé industriel est-il libre, sous réserve des lois commerciales habituelles, ou bien est-il soumis à un contrôle préalable ? Et lequel ?
- . Quel est le statut fait aux investissements étrangers ? Y a-t-il des conditions particulières le concernant, telle que par exemple l'exigence d'une association à des

intérêts locaux, ou bénéficie-t-il d'une égalité de traitement avec les investissements nationaux ?

- . Quels types de garantie est-on prêt à concéder aux entreprises étrangères ? Quelles assurances contre la nationalisation ? Quels droits en matière de transfert des bénéfices, de services d'emprunts éventuels à l'étranger, de liquidation des actifs ? etc....
- . Est-on prêt à assurer aux entreprises privées créées les conditions d'exploitation sans lesquelles elles hésiteront à s'établir, et notamment, est-on prêt à assurer aux entreprises privées la liberté de commercialiser leur production tant sur le marché national qu'à l'exportation ? Peut-on leur assurer la satisfaction de leurs besoins d'exploitation, en particulier les approvisionnements importés en matière première, les achats d'équipements, de pièces de rechange, voire de services, à l'étranger ? Est-on en mesure de leur ouvrir un accès au crédit pour l'investissement comme pour l'exploitation ? Est-on prêt à faciliter la présence de techniciens étrangers nécessaires soit à la réalisation soit à l'exploitation ? etc....
- . Quels types de stimulants aux investissements privés est-on prêt à mettre en place ? Notamment, l'ampleur des avantages fiscaux, la nature des facilités administratives.
- . Quelles incitations directives veut-on mettre en place pour orienter les investissements privés ? Soit vers certaines branches, soit vers certaines régions ? Entend-on moduler les avantages éventuels en fonction du volume des investissements ou des emplois créés, ou des délais de maturation ? etc
- . Quelle est l'importance et la nature des contrôles que les pouvoirs publics entendent exercer sur le secteur privé ?

Toutes ces questions, qui sont autant de choix de politique industrielle à faire, doivent recevoir une traduction réglementaire dans un nouveau code des investissements qui est à élaborer une fois clarifiés ces différents choix.

On ne soulignera jamais assez que ces choix doivent être cohérents entre eux et avec l'objectif visé. Il serait inutile par exemple de prévoir un arsenal de garanties et d'avantages aux investissements privés si par ailleurs des conditions correctes d'exploitation des entreprises ne sont pas créées.

4. Les mesures organisationnelles:

Elles concernent quatre problèmes différents qui répondent à des soucis d'adaptation liés aux réformes suggérées plus haut mais surtout à la recherche d'une meilleure efficacité à court terme de l'action des autorités publiques dans le domaine industriel. Elles conservent pour l'essentiel leur intérêt indépendamment de la mise en oeuvre d'une approche nouvelle quant au rôle et aux méthodes de fonctionnement du secteur public.

4.1 Redéfinition du rôle et réorganisation du Ministère de l'Industrie:

En l'état actuel des choses le Ministère de l'Industrie est un gestionnaire direct du secteur d'Etat et l'essentiel de son activité est accaparé par cette tâche au détriment des fonctions de définition des politiques, de conception et d'animation.

Il convient parallèlement à une réforme introduisant davantage d'autonomie des entreprises et/ou une réduction relative de l'importance du secteur d'Etat, de redéfinir les missions et les tâches concrètes du Ministère. Le Ministère doit devenir exclusivement un organe de direction, d'animation et de contrôle général, c'est-à-dire être investi des missions de définition des politiques et des objectifs dont il doit organiser la mise en oeuvre, veiller à leur application et procéder à leur évaluation. Il doit se concentrer sur des tâches de planification, d'initiative et de simple tutelle en remplacement des tâches de gestion directe et de contrôle a priori des entreprises.

Une telle approche suppose:

- . Une nouvelle définition des fonctions du Ministère.
- . Une nouvelle organisation de ses structures centrales qui soit cohérente avec les fonctions.
- . De nouveaux instruments et méthodes de direction et de contrôle des activités industrielles d'Etat.

Indépendamment des progrès à réaliser dans cette direction, l'examen des structures actuelles du Ministère a montré des imperfections dans le cadre d'une meilleure gestion du statu quo. Le problème étant d'actualité à Conakry et des décisions étant imminentes, une note sur une nouvelle organisation du Ministère a été remise aux autorités guinéennes à leur demande et leur a été commentée. Elle s'inscrit dans la ligne d'une organisation transitoire plus efficiente déjà orientée dans le sens suggéré plus haut. On retrouvera cette note en annexe.

4.2 Restructuration du secteur d'Etat:

Indépendamment de la question du rôle, de la place et de la vocation du secteur d'Etat (voir point VII) pour laquelle les choix à intervenir doivent entre autre permettre de préciser quelles entreprises méritent d'être maintenues et quelles autres il serait souhaitable de transformer en société mixte ou de céder à des intérêts privés, si cela apparaît utile et possible, le secteur public actuel pose un problème d'organisation structurelle plus efficiente. En l'état actuel des choses, à chaque établissement industriel correspond une entreprise (à une ou deux exceptions près) avec tout son appareil de direction et ses moyens généraux. Cette dispersion et cette multiplicité de structures ne paraissent pas souhaitables au regard du potentiel industriel limité qu'elles représentent, et au fait qu'il s'agit d'une industrie d'Etat dans presque tous les cas.

Il semble donc souhaitable de procéder à un regroupement des entreprises existantes. Cette démarche paraît même nécessaire à la lumière de ix considérants:

- . Par économie de moyens: les hommes compétents et expérimentés pour assurer les diverses tâches de direction et de services généraux ne sont certainement pas nombreux et il ne paraît pas judicieux de mettre en place au niveau de chaque unité de production l'appareil de gestion complet d'une entreprise comme cela est fait actuellement pour, dans la plupart des cas, des unités de production de petite taille. Cette économie de moyens devrait permettre de diminuer globalement les charges fixes de gestion des unités de production.

- Par souci d'efficacité: le regroupement des établissements industriels pourrait amener à sélectionner les dirigeants et les cadres techniques les plus compétents et les plus volontaires pour gérer plus efficacement les entreprises. Certaines fonctions actuellement mal assumées, comme la maintenance, pourraient être mieux prises en charge. L'expérience des problèmes industriels similaires au sein d'une même activité pourrait être mieux valorisée.
- Il semble, compte tenu de la nature et de l'importance de l'appareil industriel d'Etat existant, que la trentaine d'entreprises publiques pourraient être remplacée par une dizaine judicieusement regroupées soit par similitudes ou affinités d'activité soit par complémentarité. Il est évident que ce regroupement doit être étudié de près pour définir la structuration la plus judicieuse au regard du contexte guinéen. Il s'agit d'une action techniquement simple mais qui cependant posera des problèmes d'affectation du personnel et exigera une période d'adaptation.

4.3 Unification des organes supérieurs de l'Industrie:

Actuellement, l'industrie guinéenne est dirigée et supervisée par deux Ministères: le Ministère de l'Industrie qui s'occupe du secteur d'Etat et le Ministère des Petites et Moyennes Entreprises qui est en charge du secteur privé. De plus, les relations fonctionnelles entre les deux Ministères sont pratiquement inexistantes, sans que la planification centrale ne vienne réduire cette dichotomie.

Cette situation ne permet pas d'organiser le développement industriel dans de bonnes conditions à partir d'une démarche unique et coordonnée. Elle est source de gaspillage de compétences et d'expérience. Elle ne peut qu'entraîner les duplications, d'études par exemple, et des chevauchements. Ceci est d'autant moins acceptable que les autorités guinéennes veulent désormais encourager le développement du secteur privé.

Ainsi paraît-il nécessaire dans un avenir le plus rapproché possible, d'unifier la direction du développement industriel au sein d'un même Ministère ce qui n'empêche pas à l'intérieur de ce Ministère d'organiser l'action spécifique de promotion du secteur privé.

4.4 Coordination intersectorielle:

L'industrie est une activité très largement, et probablement la plus dépendante, des autres secteurs. En particulier, beaucoup de progrès ne sont pas possibles sans mettre en cause des améliorations ou des ajustements soit dans le domaine financier, commercial, agricole, énergétique, des transports, des infrastructures, etc ... Actuellement, il apparaît que le secteur industriel vit largement en vase clos et que les relations organisées avec les autres départements ministériels, dont les activités conditionnent l'industrie, soient peu développées.

Il apparaît donc nécessaire de se pencher sur ce problème qui met en cause les relations fonctionnelles de l'appareil de l'Etat. On ne peut pas dire qu'il y ait de recette ou d'organisation miracle en la matière. Toutefois, quelques remarques et orientations peuvent être soulignées:

- . La coordination est d'abord affaire de volonté politique et celle-ci doit exister au niveau des dirigeants.
- . La planification offre le meilleur cadre possible pour exercer une coordination entre des secteurs et des activités qui se conditionnent. Ce qui implique, une nouvelle fois, la nécessité de progrès en matière de planification.
- . Le Ministère de l'Industrie a toujours la possibilité de prendre les initiatives nécessaires pour saisir les autres départements des problèmes qui le concernent, et il doit davantage le faire.

5. L'approche du développement industriel:

Dans le contexte présent, il apparaît que les autorités guinéennes ont fixé comme priorité à leur action de développement industriel la réhabilitation des unités existantes. Au-delà de ce premier objectif, tout est flou sans qu'une stratégie claire ne définisse la démarche et les méthodes d'action.

Les considérations qui suivent voudraient éclairer le contenu qui pourrait être donné à la politique de développement industriel en le

situant dans le temps et en suggérant certains progrès de méthode.

Au préalable, deux observations d'évidence et souvent ignorées, sont à faire:

- L'industrialisation est un processus lent et il serait irréaliste de vouloir trop vite espérer réaliser des objectifs nombreux et diversifiés.
- L'industrialisation est un processus qui se prépare par une action ordonnée et soutenue sans laquelle les acquis s'ils existent, peuvent facilement être mis en cause.

5.1 Les objectifs du court terme:

La marge de manoeuvre dont dispose la Guinée, en raison de ses contraintes immédiates, est relativement réduite. Ainsi paraît-il judicieux de fixer au court terme trois objectifs:

5.5.1 Poursuivre la réhabilitation:

Il s'agit, comme cela a été rappelé, d'une action qui a été à juste raison, jugée prioritaire. Elle va permettre de tirer le meilleur parti, au moindre coût, d'un capital existant et offrir les moyens d'acquérir et de tester les compétences industrielles du pays.

C'est une action déjà en cours, il s'agit de la poursuivre avec le maximum de rigueur et d'en rechercher le financement qui, actuellement, ne peut être qu'extérieur.

La politique de réhabilitation doit être l'occasion de se prononcer sur la viabilité de chaque unité de production et sur les mesures d'assainissement qui le concernent.

5.5.2 Clarifier les choix et réaliser les réformes:

Il s'agit de commencer à mettre en place une politique industrielle et une organisation ouvrant la voie à davantage d'efficacité dans l'action de développement industriel et capable d'éviter l'érosion des réalisations antérieures.

L'essentiel des développements des points V, VI, VII, et VIII sont concernés par cet objectif qui vise à mettre en

place les conditions institutionnelles du développement industriel.

5.1.3 Améliorer les méthodes et renforcer les capacités de planification industrielle:

Pour le moment, on peut considérer qu'il n'y a pratiquement pas de planification industrielle.

D'importants progrès sont à faire de ce point de vue et par ordre d'urgence:

- . Mettre en place une procédure de programmation à court terme de l'activité industrielle du secteur d'Etat conformément aux suggestions du point V.
- . Mettre en place un système d'information fiable: c'est une tâche à laquelle se consacre actuellement un assistant technique financé par la Banque Mondiale.
- . Mettre en place des instruments valables de planification industrielle susceptible de permettre une hiérarchisation des objectifs et une sélectivité dans les projets. Il faut se doter des instruments pour choisir ces objectifs et ces projets, pour pouvoir abandonner l'approche projet par projet au profit d'une approche stratégique. Pour cela, des progrès sont à accomplir à trois niveaux:
 - Il faut disposer d'études de branches. De ce point de vue, on trouvera en annexe 7 des précisions sur trois études de branches qu'il serait utile d'entreprendre dans l'immédiat à savoir: les matériaux de construction, la transformation du bois, les emballages. 1/
 - Il faut élaborer des critères d'évaluation

1/ Ceci compte tenu de l'étude en cours dans le domaine agro-alimentaire.

de projets en fonction d'objectifs jugés prioritaires (maximisation de l'emploi, des économies et/ou rentrées de devises, de la valeur ajoutée locale ...).

- Il faut se doter des compétences nécessaires éventuellement avec un appui extérieur.

5.2 Les objectifs du moyen terme:

A terme, tout élargissement des ambitions de développement industriel passent par deux nécessités:

- . Elargir les capacités d'accumulation, et spécialement en devises du pays, ce qui induit pour le moyen terme une priorité à donner aux investissements les plus générateurs de cette capacité d'accumulation. Dans le cas de la Guinée, ce sont les investissements miniers d'abord et agricoles ensuite qui sont susceptibles de le faire.
- . Créer les conditions minima d'un développement industriel c'est-à-dire un environnement capable de lui fournir les biens et les services dont il a besoin, et notamment, énergie, transports, services bancaires ... Actuellement, des goulots d'étranglement de ce type handicapent déjà fortement l'activité du potentiel existant (cf. annexe 3 sur les entreprises du secteur public). Il est impératif de commencer par desserrer ces contraintes matérielles en développant rapidement les secteurs d'infrastructure.

C'est dire que les ambitions du moyen terme seront forcément limitées au regard des deux priorités précédentes.

En conséquence, deux orientations pourraient être retenues pour le moyen terme:

- . Poursuivre la politique antérieure de substitution aux importations, mais de façon plus méthodique et notamment en la préparant par des études de branche et des études sur les besoins. Cette politique de substitution serait tournée d'une part, vers les produits de consommation et

d'autre part, vers les Petites et Moyennes Entreprises du secteur privé.

- . Préparer le développement des productions nécessaires à l'industrialisation notamment: la transformation des métaux (chaudronnerie, charpente, etc.) et les matériaux de construction (ciment).

5.3 Les objectifs du long terme:

C'est à cet horizon qu'il est possible de concevoir une stratégie industrielle plus ambitieuse et qui pourrait à ce moment là, en fonction d'un élargissement des capacités d'accumulation, des revenus, du marché, et des compétences industrielles, s'appuyer sur trois axes:

- . Elargir la valorisation des ressources naturelles du pays en orientant vers la transformation finale pour le marché national et l'exportation.
- . Dépasser la politique de substitution aux importations pour s'attaquer:
 - Aux besoins de l'Industrie en produits intermédiaires.
 - Aux inputs des autres secteurs notamment agricole et de construction.
 - A certaines catégories d'outillage et d'équipement standard.
- . Poursuivre la politique de substitution à un niveau plus élaboré tel que les biens de consommation durables.

Une dimension essentielle de tels objectifs est le développement de la coopération régionale sans laquelle dans beaucoup de cas les problèmes de marché, d'économie d'échelle et de capacité de financement, en raison du poids capitalistique des projets, ne pourront être résolus.

Dans les années qui viennent, en fonction des évolutions enregistrées dans le moyen terme, et du degré d'avancement des conditions favorables à l'Industrie, il sera possible d'envisager d'élaborer un schéma directeur d'industrialisation basé sur des assises établies et des paris raisonnables.

6. CONCLUSION: LES BESOINS D'AIDE A LA MISE EN OEUVRE D'UN PROGRAMME D'ACTION

L'analyse et les suggestions développées jusqu'ici montrent que le développement industriel de la Guinée a d'abord besoin d'une remise en ordre basée sur de nouveaux choix de politique industrielle et des réformes profondes. La démarche proposée privilégie cet aspect par rapport à la préparation d'un nouveau programme d'investissements dont le pays n'a ni les moyens ni les conditions. C'est dire que le programme d'action suggéré dépend essentiellement de la volonté, de l'énergie et de la continuité avec laquelle les guinéens eux-mêmes le mettront en oeuvre.

Ceci dit, les développements précédents ont montré à la fois les graves insuffisances en matière de planification industrielle et la nécessité impérieuse de combler cette lacune. Aussi une assistance en matière de planification industrielle paraît être le besoin le plus important et le plus utile pour contribuer à définir en détail, organiser et mettre en oeuvre, le programme d'action suggéré, à partir de là, différents besoins ponctuels existent et requièrent une assistance plus ou moins substantielle. Le plus important de ces besoins ponctuels d'assistance concerne l'organisation du secteur public industriel: mise en oeuvre de l'autonomie des entreprises et statut des entreprises d'Etat. Des appuis extérieurs très courts pourraient s'avérer utiles dans d'autres domaines et principalement pour l'élaboration d'un nouveau code des investissements, et la restructuration des entreprises d'Etat.

Le diagnostic à effectuer sur la viabilité de certaines entreprises existantes et les mesures d'assainissement propres à l'entreprise requièreront certainement des concours techniques extérieurs.

De façon générale, le pays ne possède pas les moyens d'entreprendre toutes les études quelles qu'elles soient et des concours extérieurs seront nécessaires dès qu'il s'agira de procéder soit à une étude de branche soit à une étude de faisabilité d'un projet.

ANNEXE I

LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

O.N.U.D.I Vienne: Monsieur LA TORTUE
 Monsieur RICHARD

P.N.U.D New York: Monsieur LE MEUNIER
 Monsieur JANONE
 Monsieur LEANG

BANQUE MONDIALE Washington: Monsieur CADARIO
 • Monsieur DANIEL
 Mademoiselle de TULLIO

O.N.U.D.I Conakry: Monsieur KONARE

AUTORITES GUINEENNES:

Capitaine Mohamed Lenine SAKHO, ministre de l'Industrie

Capitaine Mamadou Pathé BARRY, ministre des petites et moyennes entreprises

Capitaine Baourou CONDE, ministre du Plan

Monsieur A. DIALLO, directeur de cabinet, Ministère de l'industrie

Monsieur L. DOLIVOGUI, secrétaire général, Ministère des finances

Monsieur J. B SYLLA, directeur général des P.M.E, Ministère des P.M.E

Monsieur T. CURTIS, directeur général du Plan, Ministère du Plan

Monsieur A. CAMARA, directeur des agro-industries, Ministère de l'industrie

Monsieur A. DIALLO, direction bureau d'études, Ministère de l'industrie

Monsieur S. DIALLO, Coordinateur projet Banque mondiale, Ministère de l'industrie

Monsieur S. BARRY, directeur général du commerce extérieur, Ministère du commerce extérieur

Monsieur S. DIALLO, vice gouverneur de la Banque centrale

Monsieur S. TRAORE, Division financière, Ministère du plan

Monsieur A. O BARRY, Division industrie, Ministère du plan

Monsieur A. O DIALLO, Ministère de l'énergie

Monsieur DOUMBOUYA, Bureau d'études, Ministère de l'industrie

Monsieur SULTAN, Division industries alimentaires, Ministère de l'industrie

Monsieur A. SYLLA, Division industrie des matériaux de construction, Ministère de l'industrie

Monsieur O. BAH, Division industries chimiques, Ministère de l'industrie

Monsieur KEBE, Division industrie du bois et diverses, Ministère de l'industrie

EXPERTS Conakry:

Monsieur JAHABIN, Ministère de l'Industrie

Monsieur WILSANGE, Ministère des P.M.E

ANNEXE II

LISTE DES IDEES DE PROJET ACTUELLES

Sucrerie Banian (sucrerie)

- . Etude de faisabilité faite
- . Unité intégrée
- . Recherche de financement
- . Deux variantes: 25 000 tonnes/an
7 000 tonnes/an

Kenaf Kourouna (sac d'emballage)

- . Financement obtenu
- . Partenaires techniques à choisir

Raffinerie d'huile (huile d'arachide)

- . Etude de faisabilité ancienne
- . Projet mixte guinéo-sénégalais

Laiterie (lait reconstitué)

- . Etude de faisabilité en cours

Sel de mer (sel alimentaire et zootechnique)

- . Etude de faisabilité à financer

Savonnerie (savon de ménage et de toilette, lessive)

- . Etude de faisabilité à financer

Minoterie (semoule et farine de blé)

- . Etude de faisabilité à financer

Granit (pierres ornementales)

- . Etude de marché extérieur en cours

Cimenterie Sougueta(Klinker et ciment)

- . Etude de faisabilité achevée
- . Etude de financement en cours

Cimenterie Tougue (ciment)

- . Des indices calcaires. Pas d'étude géologique

Mini cimenterie Souguiri (Ciment)

- . Etude géologique réalisée
- . Etude de faisabilité à faire

Verrerie (verre creux et verre)

- . Etude préliminaire d'analyse des matières premières faite
- . Etude du projet à faire

Briqueterie Boke (briques)

- . Etude préliminaire disponible
- . Etude géologique et de faisabilité à faire

Briqueterie Labe (briques)

- . Etude de faisabilité à faire

Sel-soude

- . Etude de faisabilité ancienne
- . Etude à refaire et à financer

Engrais (formulation)

- . Aucune étude
- . Opportunité à vérifier

Compost

- . Des études anciennes
- . Opportunité à vérifier

Somova (montages camions et autobus)

- . Contacts avec des constructeurs
- . Recherche de société mixte

Cycles et motocycles

- . Pas d'étude de faisabilité

Piles et batteries

- . Préétude en cours
- . Recherche de société mixte

Réipients tôle émaillée

- . Etude de faisabilité disponible
- . Recherche de financement

Raffinerie

Pas d'information

ANNEXE III

LE SECTEUR INDUSTRIEL D'ETAT

I. INDUSTRIES AGRO-ALIMENTAIRES

Sipar

Plantes aromatiques. Huiles essentielles. Unité intégrée agro-industrielle. Ne fonctionne pratiquement pas. Rénovation en projet. Appel d'offre pour une première phase. Choix du partenaire en cours. Financement acquis (IDA-OPEP)

Sukoba

Sucrerie

Unité intégrée agro-industrielle

Fonctionne à 15/20 % de la capacité théorique (problèmes d'approvisionnement).

Réhabilitation. Extension prévue pour la partie agricole surtout.

Etude de faisabilité en cours

Salguidia

Jus de fruit et fruits au sirop

Unité intégrée agro-industrielle

Réhabilitation. Extension de la partie industrielle achevée

Taux d'utilisation 20/25 %

Difficulté au niveau agricole

Etude de faisabilité faite pour extension de la partie agricole

Recherche de financement

Thé Macenta

Production de thé

Unité intégrée agro-industrielle

Réhabilitation. Extension envisagée

Pas d'étude de faisabilité

Recherche du financement de l'étude

Projet de société mixte

Gari Faranah

Production de gari à partir du manioc
Unité intégrée agro-industrielle
Usine terminée. Tourne à faible capacité
Insuffisance de matières premières végétales
Programme de développement de la production agricole sur 1 000 ha
envisagé
Problème d'énergie

Quinine Sérédou

Production de quinine
Unité intégrée
Projet de réhabilitation pour une première tranche
Soumissions en cours
Financement acquis (IDA-OPEP)

Offitab

Culture, séchage, conditionnement de tabac
Fonctionne très peu
Société mixte vient d'être formée en vue de l'extension
Recherche de financement

Conserverie Mamou

Conserverie. Jus de fruits. Confitures
Arrêtée
Etude de faisabilité pour réhabilitation en cours
Financement à trouver

U.J.F.K

Jus de fruits
Bon état de marche
Problèmes d'approvisionnement
Taux d'utilisation: 20 à 30 %

Bonagui

Boissons gazeuses

Arrêtée
Réhabilitation-extension en cours
Société mixte

C.B.F.K

Boissons, jus de fruits
Tourne très faiblement
Etude faisabilité en vue réhabilitation en cours
Financement à trouver

Sipag

Boulangerie industrielle. Biscuits. Pâtes alimentaires
Entièrement rénovée
Défaut d'approvisionnement en farine, semoule, beurre, lait

Gari Kindia

Transformation de manioc
L'usine n'a jamais fonctionné
Equipements stockés sur le site depuis 5 ans
Le projet doit être réexaminé quant à l'opportunité du montage et mise
en route
Aucune préparation agricole n'a été faite

Huilerie Dabola

Huilerie d'arachides
Rénovation des équipements envisagée
Pas d'étude. Financement à trouver
Taux d'utilisation 15 à 20 %
Problème d'approvisionnement (lié à la question des prix)

Huilerie Kassa

Arrêtée
Vétuste. Mal localisée
Ne sera pas reprise
Certains équipements récupérables

Sobragui

Brasserie

Rénovée

Difficultés d'approvisionnement

II. INDUSTRIE DES MATERIAUX DE CONSTRUCTION

Briqueterie Kankan

Rénovation achevée

Stade des essais

Briqueterie Kaboya

Arrêtée

Etude de faisabilité de rénovation faite

Recherche de financement

Sonacag

1 Carreaux et dalles

Fonctionne à 10 %

Contrat de rénovation signé

Financement acquis

2 Concassé de carrière

Contrat de rénovation signé

Financement acquis

3 Ardoisière

Rénovation en projet

Etude de faisabilité faite

Financement à trouver

Soprociment

Broyage de klinker

Société mixte. Nouvelle unité

Taux d'utilisation 30 à 35 %

Problèmes d'approvisionnement

Céramiques Matato

Carreaux de faïence. Céramique sanitaire
Arrêtée
Etude de faisabilité en vue rénovation à faire
Financement à trouver

III. INDUSTRIES CHIMIQUES

Soquilub

Lubrifiants. Emballages métalliques et plastiques
Nouvelle unité d'économie mixte
Problèmes d'approvisionnement

Sipeco

Peinture
Rénovée et étendue
Taux d'utilisation: 40 à 50 %
Problèmes d'approvisionnements importés

Soguiplast

Articles ménagers. Tuyaux. Emballages en plastique
Rénovation-extension vient d'être achevée
Problème d'énergie empêche démarrage
Alimentation autonome envisagée

Igat

Articles de toilette
Fonctionne à 20 %
Problème de matière première
Rénovation ou cession au secteur privé envisagés

Sofab

Fabrication de bougies
Arrêtée
Equipement vétuste. Coût élevé des matières premières importées

Cession au secteur privé envisagée

Sopec

Explosifs

Société mixte créée pour reprendre ancienne société d'Etat

En cours de rénovation-extension

IV. AUTRES INDUSTRIES

Constructions métalliques de Dixinn

Fabrication de charpentes. Ferronnerie

Modernisation envisagée

Extension en projet pour chaudronnerie et tôleries diverses (citernes, réservoirs ...)

Pas d'étude de faisabilité

Société mixte souhaitée

Outillage agricole Mamou

Outils à main

Diversification des produits envisagée

Taux d'utilisation 10 à 15 %

Problème de matières premières et d'énergie

Meubles Sonfania

Ameublement. Menuiserie industrielle

Rénovation achevée

Va entrer en fonctionnement sous peu

Centre pilote

Mécanique. Réparation

Extension fonderie en projet

Matières premières importées insuffisantes

Unité N'Zérékoré

Sciage. Flacage. Contreplaqué

En partie arrêtée. Seul le sciage fonctionne

Rénovation non étudiée

Marché non étudié

Société mixte souhaitée

Panneaux Sérédou

Panneaux surfacés

Tourne très faiblement: 10 %

Surfaçage n'a jamais fonctionné

Projet de rénovation-extension pour chaîne de surfaçage

Pas de financement

Complexe textile Sarroya

Fermé pour réhabilitation-extension en cours

Première phase (5 millions de mètres) achevée

Problème d'énergie empêche le démarrage

Deuxième phase (5 millions de mètres) en négociation

Société mixte souhaitée

Enta

Tabacs. Allumettes

Première phase rénovation-extension achevée

Deuxième phase extension chaîne filtre au stade prospection
financement et partenaire

Taux d'utilisation 60 à 65 %

Entreprise la mieux rentable et la mieux exploitée

Soguifab

Ustensiles de cuisine. Tôles ondulées

Tourne entre les 1/3 et la moitié de ses capacités

Approvisionnement insuffisant en demi-produits

Projet d'extension pour fabrication de demi-produits (bobines et
disques aluminium)

Aucune étude de faisabilité

Soguirep

Rechapage de pneus

Rénovée

Taux d'utilisation 40 à 50 %

Besoins d'importations mal satisfaits

Oxygène - acétylène

Rénovée

pas encore entrée en fonctionnement

Eniphargui

Produits pharmaceutiques

Réhabilitation et extension en trois phases

Première phase terminée: au stade des essais

Phases suivantes: soumises à ONUDI

Complexe industriel anciennement militaire

Tannerie

Unité de chaussures

Unité de confection

Le complexe ne fonctionne pas sauf pour l'unité de confection

Des problèmes techniques

Des problèmes de matières premières

Projet envisagé de réhabilitation et d'extension par création d'une maroquinerie

Etudes à faire et à financer

ANNEXE IV

PROCEDURE D'IMPORTATION

Les entreprises établissent une demande d'importation approuvée par le Ministère de l'industrie, puis envoyée au Ministère du commerce extérieur. Celui-ci transmettait à Importex pour étude et appel d'offres. Intervenant alors une commission qui examinait et faisait un tri sur le programme d'une part, et sur les offres d'autre part. La licence était alors délivrée par le Ministère du commerce extérieur au profit d'Importex. Après quoi, une demande est introduite à la Banque Centrale, qui accepte ou non, suivant ses possibilités. En règle générale, la demande était réduite. Elle retournait alors à Importex, qui reconsultait les fournisseurs pour de nouvelles factures pro-forma et informait l'entreprise. La demande était à nouveau présentée à la Banque centrale, où elle pouvait rester un temps indéterminé, parfois même jusqu'à un an.

Importex a été supprimée. Les prérogatives sont dévolues au Ministère du commerce extérieur. Mais le même type d'opérations demeure. Le circuit est aujourd'hui un peu plus court.

Les opérations matérielles d'importations ne pouvaient commencer qu'après l'autorisation de la Banque centrale.

ANNEXE V

LE SECTEUR MINIER ET SES PERSPECTIVES

A. Bauxite

Trois mines en exploitation

- Compagnie des bauxites de Guinée (C.B.G)
Gisement de Boke Saugaredi) société mixte
 - . Réserves: 11 milliards de tonnes
 - . Production: 8 millions de tonnes (jusqu'à 10 millions de tonnes)
 - . Prix de vente: 22 à 25 \$ la tonne en 1983

- Friguia: (gisement de Frio-Kimbo) société mixte
 - . Réserves: 1,5 milliards de tonnes
 - . Production de Bauxite: 2 millions de tonnes
 - . Production d'alumine: 600 000 tonnes en moyenne

- Office des bauxites de Kindia (O.B.K)
Société guinéenne. Assistance soviétique
 - . Réserves:
 - . Production: 2 à 2,5 millions de tonnes
 - . Prix: 20,5 \$ la tonne

Projets envisagés:

- Extension de O.B.K: 2 étapes envisagées:
 - . Première phase: porter la production à 3 millions de tonnes
 - . Deuxième phase: porter la production à 6 millions de tonnes

- Extension de production de C.B.G de l'ordre de 2 millions de tonnes

- Extension de Friguia qui serait porté à 1,3/1,6 tonnes d'alumine
Projet envisagé en relation avec mise en exploitation du gisement de Ayé Koyé

- Mise en exploitation du gisement de Ayé Koyé

- . Réserves: 1,3 milliards de tonnes

Société mixte envisagée. 2 hypothèses de développement:

- . Extraction de 5 millions de tonnes de bauxite
- . Extraction de la même quantité dont la moitié transformée en alumine à Friguia

- Mise en exploitation du gisement de Dabola:

- . Réserves: 1 milliard de tonnes

Projet lointain, lié au chemin de fer trans-guinéen

B. Diamant

- Réserves estimées: 200 à 400 millions de carats
- 600 exploitants privés individuels produisant 40 000 carats pour un revenu de 6 millions de \$ sur lesquels l'Etat prélève 2 millions. Objectif visé pour le secteur privé: 100 000 carats.
- 4 sociétés mixtes:
 - . Aredor, la plus avancée
 - . A.D.G
 - . Projet Kindia
 - . Projet N'Zérékoré

Au stade de la prospection pour définir les gisements exploitables. Objectif: 500 000 carats soit un revenu annuel de l'ordre de 125 millions de \$. Une laverie déjà installée par Aredor.

C. Or

La zone aurifère couvrirait entre 80 000 et 150 000 km² et la production pourrait atteindre 10 à 15 tonnes par an. Quatre projets dans le cadre de sociétés mixtes:

- Siguiré: le plus avancé
- Dinguiraye
- Mamou-Faranah

- Kouroussa

Prospections en cours.

Un gisement important découvert par Siguri: étude des réserves et du projet d'exploitation en cours.

D. Fer

- Réserves totales: 18 milliards de tonnes

- Deux projets envisagés:

. Mifergui Nimba: société mixte

+ Réserves: 1,5 milliards de tonnes

+ Teneur: 69 à 70 %

+ Objectif actuellement envisagé: 5 millions de tonnes

Projet lié à la négociation de contrats d'achat à long terme avec les partenaires du projet.

. Monts Simandou:

+ Réserves: 7 milliards de tonnes

+ Teneur: 65 à 70 %

Projet lointain.

E. Uranium

Etude aéroportée a permis de déceler des indices prometteurs.

Société mixte créée.

Objectif espéré à terme: 5 000 tonnes d'uranium enrichi

F. Pétrole

Une société mixte a un permis de 50 000 km². Sismique terminée. Elle a permis d'identifier des structures favorables.

Un programme de forage de 25 millions de \$ est actuellement bloqué pour des questions frontalières (affaire devant la Cour de la Haye).

Un projet de prospection côtière est actuellement en cours

G. Granit

Très grandes quantités.

Un projet d'exploitation sur trois gisements à l'étude:

- . Granit rose à Forécaria
- . Granit noir à Kouria
- . Granit gris à Kouria

- Réserves estimées pour ces trois gisements: 6 à 10 milliards de tonnes.

- Objectif de production: 70 000 m³ par an. Prix moyen 400 \$.

Société mixte en formation.

D'autres recherches sur autres substances vont se poursuivre notamment dans le cadre du programme minier Banque Mondiale. Des cibles seront définies à cette occasion.

ANNEXE VI

NOTE SUR LA REORGANISATION DU MINISTERE
DE L'INDUSTRIE

Dans le cadre des entretiens menés avec la direction du bureau d'études, j'ai eu l'occasion de souligner les imperfections que je croyais déceler dans l'organisation présente du Ministère de l'industrie, et notamment:

- Les duplications et chevauchements dans les missions et services
- L'absence d'un échelon de synthèse sur l'économie industrielle
- L'absence d'un échelon de planification

Le problème de la réorganisation étant à l'ordre du jour et des décisions étant proches, il a été convenu que je fournirais, avant mon départ de Guinée, un court document de suggestions à verser à la réflexion menée par le Ministère à ce sujet.

A ce stade, et indépendamment des nouvelles adaptations que nécessiteraient des changements significatifs dans l'importance et l'organisation du secteur public industriel, il est suggéré d'organiser le Ministère de l'industrie en trois grands départements (1).

I. UN DEPARTEMENT DE PLANIFICATION

Responsable de la planification du secteur à court, moyen et long terme et doté de trois missions principales correspondant aux trois services à organiser en son sein:

- Un service de statistiques et études de synthèse capable d'organiser, centraliser, exploiter, analyser et diffuser l'information statistique de base sur l'économie industrielle et de faire des études synthèse (élaboration d'agrégats, diagnostics sectoriels, analyses thématiques, projections ...)
- Un service de programmation capable d'analyser les besoins du secteur et de programmer, en relation notamment avec les autres ministères concernés (Plan, finances, Banque centrale, commerce extérieur, agriculture ...) les flux de ressources financières et matérielles nécessaires au secteur industriel. En conséquence, il devra être en

mesure de dégager les priorités et hiérarchiser les objectifs et les actions, et de préparer les arbitrages nécessaires à l'élaboration de programmes, à court et moyen terme, d'investissement, de production, de financements internes et externes, d'approvisionnements internes et externes ...

- Un service de projets capable de mener ou diriger l'exécution par des tiers, et d'exploiter des études de branche et de façon générale d'organiser l'émergence dirigée et cohérente des idées de projet et de pouvoir en assurer une première analyse et la sélection.

Le personnel de ce département doit principalement avoir un profil d'économiste - planificateur.

II. UN DEPARTEMENT TECHNIQUE

Responsable de la connaissance technico-économique des différentes branches et de leur suivi opérationnel. Il aura notamment à connaître:

- Tous les problèmes techniques et technologiques
- L'organisation du travail et de la gestion
- Les capacités humaines et les problèmes de formation
- La normalisation et la documentation industrielle
- La commercialisation et le marché

etc ...

Ce département est à organiser suivant une structure sectorielle en regroupant, au départ, les branches par affinité technique au sein de trois ou quatre services pouvant être ultérieurement démultipliés.

Il devra être doté de personnel ayant un profil d'ingénieur et capable de devenir des spécialistes technico-économique de branche. L'expérience préalable dans l'entreprise est très souhaitable, sinon nécessaire pour une bonne efficacité.

III. A côté de ces deux grands départements, UN DEPARTEMENT DES AFFAIRES GENERALES pourrait prendre en charge les questions administratives, de coopération et autres.

Il devra comporter une direction ou une division financière pour prendre en charge les responsabilités directes que le Ministère exerce actuellement dans la gestion financière des entreprises. Mais ce service, de mon point de vue, devrait avoir un caractère transitoire, le Ministère devant, à terme rapproché, être déchargé de telles responsabilités au profit d'une plus large autonomie financière des entreprises. Il pourra en survivre un embryon en tant qu'échelon de contrôle de gestion a posteriori.

Il est évident que ces propositions s'inscrivent dans la ligne générale d'une redéfinition des missions concrètes du Ministère allant dans le sens d'une plus grande autonomie à laisser aux entreprises et substituant pour le Ministère des tâches de maîtrise et planification du secteur aux tâches de gestion directe actuelles.

Conakry, le 5 juillet 1984

Kémal ABDALLAH-KHODJA

Consultant ONUDI

(1): Le présent document ne prend pas parti sur les dénominations mais sur les fonctions et leur traduction en structures organisationnelles.

ANNEXE VII

PRINCIPALES ETUDES DE BRANCHES A PREPARER 1/

I. ETUDE DE LA BRANCHE MATERIAUX DE CONSTRUCTION

Il y a actuellement à des stades différents de préparation plusieurs projets de cimenteries d'une part, de briqueteries d'autre part, sans que les idées et les données soient claires sur de nombreux points et notamment l'ampleur du marché, ses perspectives, sa localisation, les ressources de matières premières et leurs caractéristiques. Par ailleurs, selon les indications du Ministère du Plan, les plans à venir vont donner à la politique de l'habitat une priorité qu'elle n'a pas eu jusqu'à maintenant et qui sera matérialisée dès le plan intérimaire qui devrait se substituer à l'actuel plan quinquénel. Enfin, on peut se demander si, compte tenu des conditions propres au pays quant au mode d'habitat et aux niveaux de revenus, il ne convient pas d'engager une réflexion sur l'utilisation de matériaux plus simples et moins coûteux et somme toute peut-être mieux adaptés (ex: matériaux sans cuisson tels que bloc de terre compressée). Ces considérants conduisent à penser qu'une étude matériaux de construction couvrant notamment tous les aspects mentionnés ci-dessus serait utile pour élaborer un programme d'investissement futur mieux défini, mieux phasé, mieux localisé et mieux adapté aux réalités et besoins du pays que les projets actuels qui ne résultent d'aucune étude systématique. Cette étude pourrait être élargie à d'autres produits nécessaires à la construction: menuiserie du bâtiment, serrurerie, carreaux.

1/ Il a été tenu compte du fait qu'une étude de branche sur l'industrie agro-alimentaire est en cours. C'était effectivement une priorité d'étude à ce niveau.

II. ETUDE DE LA BRANCHE BOIS

Le pays possède d'importantes ressources en bois sans que l'industrie du bois soit réellement développée. Au stade actuel, les ressources sont elles-mêmes mal connues. Il serait donc souhaitable d'étudier le développement possible de l'industrie du bois en commençant par effectuer un inventaire des ressources permettant de les classifier par espèces, localisation, qualité et quantité, et d'examiner ensuite les possibilités et le rythme d'exploitation possibles par catégorie et localisation. A partir de là, esquisser les transformations industrielles en fonction des besoins locaux et des possibilités des marchés d'exportation. Il conviendra probablement de définir un programme d'expérimentation de l'utilisation de certaines espèces encore non utilisées.

III. ETUDE DE LA BRANCHE DES EMBALLAGES 2/

L'examen des problèmes des entreprises d'Etat montre que, parmi les difficultés qu'elles rencontrent, il y a également le problème des approvisionnements en emballages essentiellement importés.

Dans le but de résoudre ce type de problèmes par une production locale qui aurait de plus le mérite d'amorcer quelques échanges interindustriels, il serait souhaitable de faire un bilan des besoins tant du secteur d'Etat que de quelques unités du secteur privé concernées et de définir un ou plusieurs projets possibles en ce domaine. Cette analyse des besoins devra inclure ceux du secteur agricole. L'étude devra porter sur les différentes catégories d'emballages: métalliques, à base de carton, en plastique, en bois et en verre.

2/ Cette étude est à faire notamment à la lumière de l'étude sur la branche agro-alimentaire et du programme qui pourrait en découler.

Ces différentes études de branche destinées à préparer les projets d'investissements devront bien distinguer ce qui ressort nécessairement d'investissements lourds, des projets qui pourraient être mis en oeuvre par la création de petites et moyennes entreprises.

