



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

15886-F

Distr. RESTREINTE

UNIDO/IO/R.243

28 mai 1986

FRANCAIS

Original : ANGLAIS

ORGANISATION DES NATIONS UNIES
POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

UE ETUDE SUR LA CREATION D'UNE INSTITUTION DE FINANCEMENT
INDUSTRIEL POUR L'UNION DU FLEUVE MANO.

UC/RAF/84/102

Rapport final

Etabli par l'Organisation des Nations Unies
pour le développement industriel
à l'intention de l'Union du fleuve Mano

Document fondé sur les travaux de M. L. Chéa, consultant,
spécialiste des méthodes appliquées par les banques de développement

V.86-59453

Notes explicatives

Par dollars, on entend dollars des Etats-Unis.

Les unités monétaires des Etats membres de l'Union du fleuve Mano sont les suivantes :

En Guinée, le franc guinéen 1/
Au Libéria, le dollar libérien
Et Sierra Leone, le leone.

Les abréviations ci-après ont été utilisées dans le présent rapport :

AID	Agence pour le développement international
BADEA	Banque africaine pour le développement économique de l'Afrique
BAFD	Banque africaine de développement
BIAG	Banque internationale pour l'Afrique en Guinée
BIAO	Banque internationale pour l'Afrique de l'Ouest
BICIGUI	Banque internationale pour le commerce et l'industrie en Guinée
BEI	Banque européenne d'investissement
BIRD	Banque internationale pour la reconstruction et le développement
BNP	Banque nationale de Paris
BOAD	Banque ouest-africaine de développement
CCAO	Chambre de compensation de l'Afrique de l'Ouest
CCCE	Caisse centrale de coopération économique
CDC	Commonwealth Development Corporation
CEAC	Communauté économique de l'Afrique de l'Ouest
CEDEAO	Communauté économique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CEE	Communauté économique européenne
CFTC	Commonwealth Fund for Technical Cooperation
CID	Centre de développement industriel
DEG	Deutsche Entwicklungs-Gesellschaft
FMI	Fonds monétaire international
FMO	Nederlandse Oversease Financierings Maatschappi N.V. (Netherlands Overseas Finance Company Limited)
FOSIDEC	Fonds de solidarité, d'indemnisation, de développement et de compensation
GTZ	Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit
IDA	Association internationale de développement (Banque mondiale)
IDDA	Décennie du développement industriel de l'Afrique
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
LBDI	Liberian Bank for Development and Investment
NDB	National Development Bank of Sierra Leone
SDI	Service du développement industriel
SFI	Société financière internationale
SG	Société générale
SGG	Société générale en Guinée
UFM	Union du fleuve Mano

1/ Le syli n'a plus cours en Guinée depuis le 6 janvier 1986.

RESUME

A la suite d'une demande du secrétariat de l'Union du fleuve Mano (UFM), le projet intitulé "Etude sur la création d'une institution de financement industriel pour l'Union du fleuve Mano" (UC/RAF/84/102) a été approuvé par l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI) au mois d'octobre 1984 et un consultant a été envoyé sur le terrain pendant quatre mois et demi, du 11 novembre 1985 au 15 mars 1986.

L'objectif immédiat du projet est d'aider l'UFM à créer un mécanisme de financement convenant à la mise en oeuvre du programme et des projets de développement industriel dans la région de l'Union.

Le consultant a examiné les études déjà effectuées, d'une part sur les politiques et stratégies de développement industriel dans la région de l'UFM et, d'autre part, sur les procédures et modalités de financement actuellement pratiquées. En conclusion, il a envisagé quatre solutions pour améliorer les mécanismes de financement :

- a) Mieux utiliser les institutions financières existant au niveau national, régional et international, en particulier le Fonds de la CEDEAO, pour le financement de projets industriels régionaux;
- b) Consolider la coordination économique et politique entre les Etats membres en renforçant le secrétariat de l'UFM;
- c) Créer un fonds au sein du secrétariat, qui recevrait des capitaux de provenance extérieure pour la réalisation d'objectifs définis;
- d) Créer une institution financière autonome.

Le consultant recommande l'adoption des solutions a) et b); dans ce cas, une assistance complémentaire devrait être sollicitée et prendre la forme suivante :

- a) Assistance technique immédiate de l'ONUDI au secrétariat de l'UFM sous forme d'un séminaire de formation sur l'élaboration et l'évaluation des projets, destiné à un groupe de 20 à 25 cadres des agences de développement des pays de l'UFM;
- b) Une assistance technique internationale à long terme destinée au secrétariat et visant à consolider les capacités du personnel, à améliorer les méthodes de travail et aussi à élaborer des études préalables d'investissement sur des régions particulières, à l'intention des Etats membres de l'UFM.

TABLE DES MATIERES

	<u>Page</u>
INTRODUCTION	7
RESUME DES CONCLUSIONS ET DES RECOMMANDATIONS	8
<u>Chapitre</u>	
I. ANALYSE DES ETUDES DEJA EFFECTUEES SUR LE PROGRAMME DE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL ET LES POLITIQUES ET STRATEGIES DE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL REGIONAL DE L'UNION DU FLEUVE MANO	10
A. Bref historique de l'Union du fleuve Mano	10
B. Principaux domaines d'activité de l'Union	10
C. Activités de l'Union en faveur du développement industriel	10
D. Service du développement industriel - Objectif et activités	12
E. Politiques et stratégies de développement industriel de l'UFM	16
II. MODALITES ET PRATIQUES INSTITUTIONNELLES ET FINANCIERES CONCERNANT LES PROGRAMMES ET LES PROJETS DE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL DE L'UNION DU FLEUVE MANO	18
A. Cadre institutionnel des projets de l'Union	18
B. Financement des industries de l'Union	18
C. Modalités et pratiques concernant le financement de projets nationaux	20
1. Les banques de développement	20
2. Les banques commerciales	22
3. Financement par les gouvernements	24
4. Les banques centrales	25
III. ETUDE DES PROBLEMES INHERENTS AUX PLANS DE FINANCEMENT ACTUELS ET SUGGESTIONS RELATIVES A D'EVENTUELLES AMELIORATIONS	26
A. Problèmes actuels	26
B. Améliorations proposées	27
C. Propositions visant à faciliter le financement de projets industriels de l'Union et incidences de ces propositions	28

	<u>Page</u>
IV. CREATION D'UN ETABLISSEMENT DE FINANCEMENT DES PROGRAMMES ET PROJETS DE L'UNION DU FLEUVE MANO	31
A. Objectifs et critères opérationnels	31
B. Politique générale et stratégie	31
C. Structure du capital social	32
D. Conseil d'administration	33
E. Direction, personnel et organisation	34
F. Conditions de prêt	35
G. Procédures opérationnelles	35
V. CONCLUSIONS	36
A. Recommandations sur les mesures à prendre avant de créer une institution de financement	36
B. Obstacles actuels	36
C. Perspectives	37

Annexes

I. Mandat du consultant	41
II. Rapport sur l'envoi d'une mission dans des Etats membres de l'Union	43
III. Liste des personnalités interviewées et des personnes consultées	46
IV. Liste de documents	52
V. Données statistiques sur les Etats membres de l'UFM	59
VI. Rapports établis pour l'Union du fleuve Mano	64
VII. Profils de projets établis par le Service du développement industriel de l'UFM durant la première phase (1980-1982)	67
VIII. Sommaire des encouragements à l'investissement de l'UFM	68
IX. Projet de protocole - Fonds de coopération, de compensation et de développement de l'UFM	74
X. Exemple de programme de travail	78
XI. Projet de déclaration de politique générale de l'Institution de financement de l'UFM	80
XII. Projet de déclaration de stratégie en matière d'investissement	84

Figures

I. Organigramme de l'Union du fleuve Mano (1984)	13
II. Organigramme du Service du développement industriel	14

INTRODUCTION

Le douzième Protocole de la Déclaration du fleuve Mano indique les grands principes et les orientations données pour l'identification et l'exécution de projets industriels régionaux.

Pour appliquer ces orientations, le secrétariat de l'Union du fleuve Mano (UFM), assisté par la Commission économique européenne (CEE) et l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI), a identifié toute une série de projets industriels permettant de renforcer l'intégration verticale et horizontale des secteurs industriels des Etats membres. A cette fin, le secrétariat a également demandé l'assistance de l'ONUDI, en 1982, pour que des études sur la définition d'une stratégie industrielle de l'Union du fleuve Mano soient entreprises. Cette mission a été exécutée en 1982 et l'une des recommandations importantes formulées par le consultant était que l'Union devait entreprendre des études approfondies en vue de la création d'un mécanisme de financement des projets industriels de l'Union.

C'est en application de cette recommandation et en constatant qu'il était urgent de financer et de mener à bien les études industrielles déjà entreprises que le secrétariat a demandé à l'ONUDI de financer des études en vue de la création d'un mécanisme de financement efficace pour l'Union du fleuve Mano.

L'accueil favorable de l'ONUDI à cette demande a eu pour conséquence l'approbation du projet intitulé "Etude sur la création d'une institution de financement industriel pour l'Union du fleuve Mano" (UC/RAF/84/102), en octobre 1984 et un consultant a été envoyé sur le terrain pendant quatre mois et demi, du 11 novembre 1985 au 15 mars 1986. Le programme de la mission du consultant est indiqué à l'annexe I.

Au cours de cette période, le consultant était basé au secrétariat de l'Union du fleuve Mano, à Freetown. En outre, il s'est rendu dans les Etats membres de l'Union où il a eu des discussions approfondies avec des fonctionnaires de rang élevé et des cadres de diverses entreprises industrielles et financières. Un rapport concernant ces visites est repris à l'annexe II et une liste des personnalités rencontrées et des personnes consultées figure à l'annexe III.

Le rapport préliminaire (y compris les propositions du consultant) a été examiné et approuvé par les fonctionnaires responsables de l'Union du fleuve Mano. Une liste des documents de référence rassemblés par le consultant figure à l'annexe IV.

RESUME DES CONCLUSIONS ET DES RECOMMANDATIONS

Après avoir analysé les mécanismes de financement actuels des projets de développement industriel dans l'Union du fleuve Mano, on a constaté que ces derniers étaient insuffisants et avaient été mal utilisés.

Les mécanismes en question souffrent des défauts suivants :

- a) Une pénurie de devises qui frappe les trois Etats membres de l'Union et empêche de financer le développement régional;
- b) L'absence d'une stratégie de développement industriel régional;
- c) La réticence des banques commerciales, nationales et multinationales à accorder des crédits à long terme, du fait que les risques sont plus élevés dans la région de l'UFM que dans les autres pays de la Communauté économique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO);
- d) L'absence d'études de préinvestissement établies d'une façon adéquate - c'est-à-dire conformément aux normes internationales - et financièrement viables.

Pour créer dans la région de l'Union des conditions favorables à la mobilisation des ressources financières actuelles aux niveaux national, régional et international, il est recommandé de prendre les mesures préalables suivantes :

- a) Elaboration d'une stratégie de développement industriel régional, y compris d'un plan quinquennal de développement régional;
- b) Harmonisation des codes d'investissement nationaux et des mesures d'encouragement;
- c) Création d'une coopération monétaire plus étroite entre les Etats membres en vue de faciliter les courants commerciaux à l'intérieur de l'Union;
- d) Amélioration de la méthodologie utilisée pour l'élaboration et l'évaluation des projets ainsi que du système d'organisation de la promotion des projets.

En outre, on peut stimuler les modalités des règlements du commerce intra-régional en ayant recours aux facilités offertes par la Chambre de compensation ouest-africaine et en s'efforçant de mieux appliquer les mécanismes du tarif extérieur commun de l'Union.

Quatre solutions permettant de renforcer le mécanisme de financement industriel ont été étudiées :

- a) Amélioration et élargissement des facilités offertes par les institutions financières existantes, en particulier en effectuant une meilleure coordination au sein du Fonds de la CEDEAO;

- b) Consolidation de la coordination entre les Etats membres pour le financement de projets de développement industriel précis, ce qui implique le renforcement du secrétariat de l'UFM;
- c) Création d'un fonds au sein du secrétariat de l'UFM destiné à des projets précis répondant à des objectifs définis;
- d) Création d'une institution financière propre à l'UFM.

Dans la situation actuelle, telle qu'elle a été observée par le consultant, il serait plus efficace et plus économique d'adopter les solutions a) et b).

Pour améliorer le système actuel, il est tout d'abord recommandé d'envisager une demande d'assistance technique en vue de consolider et de renforcer les capacités du secrétariat de l'UFM. Cette assistance technique, qui pourrait être fournie par l'ONUDI ou par une institution financière de développement multilatérale ou bilatérale, pourrait prendre la forme suivante :

- a) Un séminaire de formation régional organisé par l'ONUDI, pendant quatre à six semaines, dans l'un des pays membres de l'UFM, qui pourrait être destiné à 25/30 cadres d'institutions bancaires et d'organismes de développement;
- b) Fourniture des services de consultants extérieurs sur une base permanente (pendant trois ans) pour consolider le secrétariat de l'UFM, et en particulier les capacités du Service du développement industriel (SDI) dans le domaine de l'élaboration de projets industriels régionaux, jusqu'au stade de la présentation des dossiers à la banque, et également dans les domaines de l'évaluation et de la promotion de ces projets, ainsi que dans celui de l'élaboration d'une stratégie de développement régional.

I. ANALYSE DES ETUDES DEJA EFFECTUEES SUR LE PROGRAMME
DE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL ET LES POLITIQUES
ET STRATEGIES DE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL
REGIONAL DE L'UNION DU FLEUVE MANO

A. Bref historique de l'Union du fleuve Mano

L'Union du fleuve Mano (UFM) a été créée le 3 octobre 1973 lors de la signature de la Déclaration du fleuve Mano par les Etats membres d'origine, à savoir le Libéria et la Sierra Leone. Le troisième Etat membre, la Guinée, a adhéré à l'Union en octobre 1980.

Les objectifs de l'Union du fleuve Mano sont de renforcer et d'accélérer la coopération et la croissance économique ainsi que les progrès sociaux et culturels, chez les Etats membres, de façon à créer une base solide pour une paix, une amitié et un progrès social durables chez les Etats membres. A cet égard, la Déclaration du fleuve Mano recommande instamment l'instauration de conditions favorables à une expansion de la capacité de production de ses membres, en particulier la mise en oeuvre progressive d'une politique harmonisée de protection des producteurs, et aussi une coopération en vue de créer des capacités de production nouvelles.

L'Union rassemble trois pays voisins dont le niveau de développement économique est comparable et qui connaissent à l'heure actuelle des difficultés analogues, malgré une histoire et une expérience de la colonisation différentes. Les trois Etats membres sont caractérisés par une superficie et une population relativement modestes, par des marchés limités, des niveaux d'industrialisation faibles (voir annexe V, tableaux 1 et 2); tous trois dépendent largement de leurs ressources minérales et de leur production agricole pour la plus grande partie de leurs recettes en devises. Il manque des capitaux suffisants pour leurs investissements et des techniques nécessaires pour assurer leur développement (voir annexe V, tableaux 3 à 6).

B. Principaux domaines d'activité de l'Union

Depuis la création de l'Union, les activités prioritaires sont le développement du commerce et de l'industrie de même que la création d'une institution de formation d'une main-d'oeuvre de niveau moyen. Ces trois domaines d'activité restent encore le pivot du développement économique de l'Union, bien que l'on reconnaisse maintenant à l'agriculture et à l'autosuffisance dans le domaine des produits alimentaires, aux transports, aux communications et à l'énergie un degré de priorité analogue.

C. Activités de l'Union en faveur du développement industriel

Dans le domaine industriel, les efforts de l'Union sont doubles : d'une part, elle s'efforce d'encourager l'expansion des industries nationales sur les marchés de ses trois Etats membres et, d'autre part, elle cherche à attirer de grandes industries intéressées par les économies d'échelle permises par l'Union.

A sa première réunion en mars 1976, la Commission du commerce et de l'industrie de l'Union a décidé d'accorder à certaines industries le statut d'"industrie de l'Union" et demandé au secrétariat d'entreprendre des études de préfaisabilité en ce sens. Ce dernier a pu bénéficier de l'assistance offerte par l'ONUDI dans le cadre de son programme SIS et a donc chargé l'entreprise Sanderson and Porter, Inc. (Etats-Unis d'Amérique) d'entreprendre, en 1976, pour le compte de l'Union du fleuve Mano, des études de préfaisabilité pour 21 industries.

A la suite de ces études, les 11 industries énumérées ci-dessous ont obtenu le statut d'"industrie de l'Union" :

- Réipients en verre
- Tissus de coton et de coton mélangé avec du polyester
- Textiles synthétiques
- Sel
- Traitement des fruits et des légumes
- Pêche/traitement des anchois
- Traitement des huiles comestibles et des oléagineux
- Matériel agricole (outils, etc.)
- Fabrication de détergents
- Fabrication de pneus en caoutchouc
- Fabrication de piles sèches

Dans cette étude, il est également indiqué que quatre industries exportatrices ont besoin du soutien de l'Union, à savoir :

- La production sidérurgique
- La production d'aluminium
- La production de papier et de pâte à papier
- La production de contreplaqué

En outre, des études de faisabilité ont été effectuées pour les quatre projets industriels de l'Union ci-après au titre du projet exécuté par l'ONUDI sous la cote SI/RAF/74/889 (pour plus de détails, voir l'annexe VI) :

- Usine de réipients en verre dans l'Union du fleuve Mano
- Fabrication de détergents
- Traitement des huiles comestibles et des oléagineux
- Tissage de textiles synthétiques

A la suite des études mentionnées ci-dessus, la création d'une verrerie est actuellement en cours; elle est effectuée par la Indo-Liberian Glass Corporation et bénéficie d'un financement de la BAFD et de la Liberian Bank for Development and Investment (LBDI). Un contrat de 2,7 millions de dollars a été signé à cet effet. L'usine doit parvenir au stade de la production commerciale au milieu de l'année 1986.

En 1979, on avait créé la Mabole Fruit Company en Sierra Leone pour le traitement des fruits, mais cette usine a dû fermer il y a quelques années en raison de l'insuffisance des techniques appliquées et d'une mauvaise gestion. En outre, l'étude de faisabilité exécutée avant la mise en service n'avait pas été assez bien faite.

D. Service du développement industriel - Objectif et activités

Pour faciliter la réalisation des objectifs mentionnés plus haut, un Service du développement industriel (SDI) a été créé au sein du secrétariat de l'Union en 1981, grâce à un accord d'assistance technique entre la CEE et l'UFM. Le SDI fait partie de la Division de l'exécution des projets du secrétariat de l'UFM (voir les organigrammes constituant les figures I et II). Il doit disposer d'un budget autonome jusqu'en mars 1986, date à laquelle le secrétariat de l'UFM reprendra la responsabilité de ce budget pour l'exercice budgétaire 1986/87.

Jusqu'en novembre 1985 le directeur du projet était un étranger; à cette date il est devenu conseiller industriel, tandis que le codirecteur de projet local était nommé directeur de projet conformément à ce qui était prévu dans l'accord passé avec la CEE.

Objectif

L'objectif à long terme du SDI est de promouvoir la coopération et l'intégration industrielles entre les Etats membres de l'Union ainsi que l'accélération du développement industriel dans chacun des Etats membres. Ce service est essentiellement chargé d'identifier des projets industriels éventuels, d'exécuter des études préliminaires, de rechercher des investisseurs potentiels et de fournir une assistance pour l'exécution d'études d'investissement, de pré faisabilité et de faisabilité. Plus spécifiquement, il doit :

- a) Créer, au sein du secrétariat de l'Union, une équipe permanente constituée de spécialistes des questions industrielles;
- b) Coordonner la planification du développement industriel au niveau des Etats membres;
- c) Assister les Etats membres dans les négociations conduisant à l'implantation de projets multinationaux dans les trois pays;
- d) Entreprendre des activités communes aux Etats membres et à l'Union pour mettre au point de nouveaux produits agricoles et industriels;
- e) Harmoniser les mesures applicables aux investissements étrangers et au transfert des techniques;
- f) Aider les intéressés à conclure les arrangements nécessaires au stade du préinvestissement;
- g) Aider les investisseurs dans leurs négociations avec les banques et les autres organismes de financement, ainsi qu'avec les pouvoirs publics.

Figure I. Organigramme de l'Union du fleuve Mano (1984)

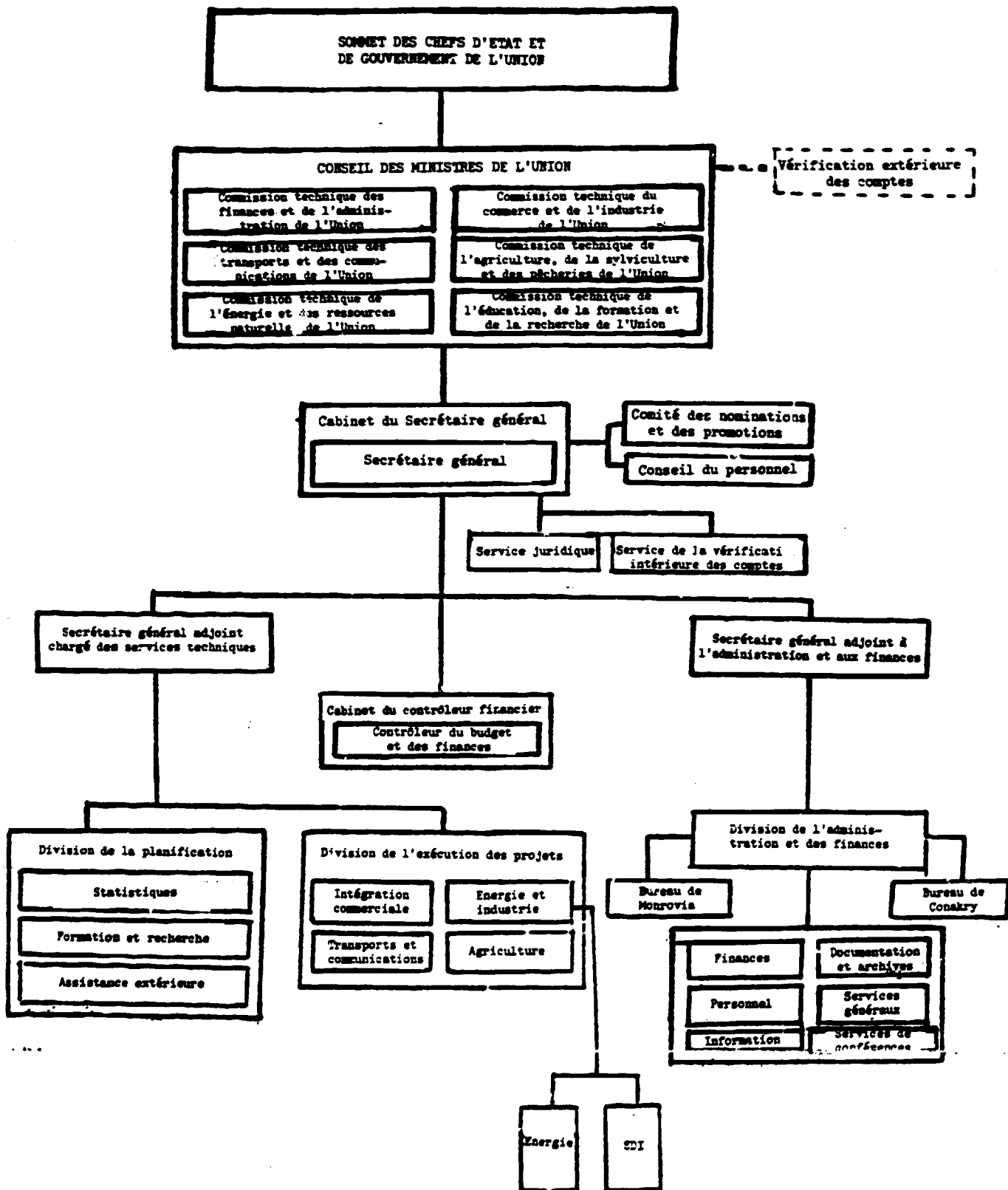
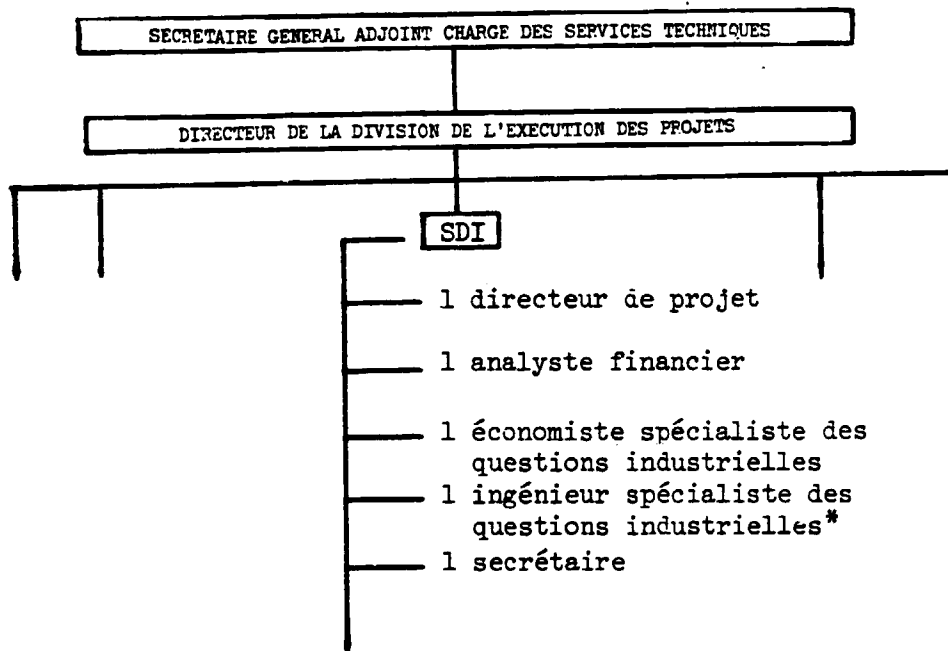


Figure II. Organigramme du Service du développement industriel



* Poste vacant.

Activités

La première phase d'activité du SDI a duré de février 1980 à septembre 1982. Au cours de cette période, le Service a entrepris les travaux suivants :

- a) Une analyse du commerce extérieur;
- b) Une enquête sur l'industrie des Etats membres;
- c) Un examen des études déjà effectuées sur le développement industriel;
- d) La rédaction d'un rapport de synthèse portant sur les points a), b) et c) et examinant 63 projets industriels auxquels il a été décidé de donner suite;
- e) Des profils de projets contenant une évaluation préliminaire, du point de vue économique et technique, de 16 projets intéressant les industries et les agro-industries (leur liste figure en annexe VII);
- f) Une demande de financement extérieur pour certains projets;
- g) La rédaction d'un guide des investissements pour l'Union du fleuve Mano, portant en particulier sur le coût des facteurs;
- h) L'étude de marché et la promotion d'une industrie de traitement des fruits;
- i) L'étude de marché, le choix des techniques, l'évaluation des procédés, les activités de promotion et le financement d'un projet de création d'une industrie des récipients en verre dans les Etats membres.

Le SDI se charge aussi de la formation du personnel local sur le terrain et participe à des séminaires en Afrique et en Europe.

Grâce aux activités précitées, le secrétariat a pu, dans une large mesure, mener à bien presque tous les travaux préparatoires à l'élaboration d'une stratégie et d'une politique industrielles de l'Union. Pour compléter ces activités, les Etats membres ont également approuvé les critères, les principes et les politiques gouvernant l'octroi du statut d'"industrie de l'Union". De cette façon, on dispose maintenant du cadre juridique et institutionnel permettant de créer des industries au niveau de l'Union, qui opèrent librement à l'intérieur de celle-ci.

Pendant la seconde phase, c'est-à-dire à partir d'octobre 1982 jusqu'à l'époque où le présent rapport a été rédigé (y compris en mars 1986), les activités du SDI ont essentiellement porté sur la compilation de données technico-économiques et sur l'identification et l'exécution des projets suivants :

- Mesures de promotion en faveur de petites industries du bois
- Centrales thermiques utilisant le bois comme combustible (production d'énergie à partir du bois et de déchets du bois)
- Liaisons maritimes de l'Union
- Foire des techniques industrielles
- Mise au point du prototype d'un petit moulin mobile pour l'huile de palme et création d'une usine pour la fabrication de ce type de moulins mobiles

Complexe chimique se consacrant aux utilisations du sel
Centre de technologie de l'Union
Etude sur les fruits et les cultures dans les Etats membres
Industrie pharmaceutique
Production de charbon de bois
Retraitement de concentrés de fruits et de tomates
Institution d'investissement propre à l'Union
Usines de production d'aliments pour bébés
Usine de vaisselle en verre
Production de papier et de pâte à papier

Les études nécessaires ont été effectuées et approuvées par l'Union et certains des projets ci-dessus peuvent donc être exécutés, en particulier les projets suivants :

Mesures de promotion en faveur des petites industries du bois
Foire des techniques industrielles et foire commerciale
Liaisons maritimes à l'intérieur de l'Union (à l'exception de l'étude de marché)
Production de charbon de bois (projet pilote)

Les 11 autres projets n'en sont pas encore au stade de l'exécution.

E. Politiques et stratégies de développement industriel de l'UFM

Les activités industrielles actuellement entreprises par le secrétariat de l'Union, par l'intermédiaire du Service du développement industriel, sont conçues de façon à respecter les principes de la Décennie du développement industriel de l'Afrique (IDDA). A cet égard, les politiques de développement industriel de l'Union insistent sur les points suivants :

- a) Créer des industries orientées vers l'exportation - en utilisant de préférence les matières premières locales - et destinées en premier lieu au marché sous-régional;
- b) Créer quelques industries de substitution aux importations qui soient rentables;
- c) Créer de petites industries pilotes, en particulier dans les zones rurales;
- d) Traiter sur place les matières premières locales (notamment grâce aux activités visées en a), b) et c) ci-dessus);
- e) Créer des liens techniques positifs dans le secteur industriel et aussi des liens intersectoriels, particulièrement à l'échelon sous-régional;
- f) Contribuer positivement à la création d'emplois dans la région de l'Union;
- g) Créer ou adapter des techniques, en particulier pour la production locale.

L'objectif principal des politiques mentionnées ci-dessus est de favoriser le développement, au niveau de l'Union, d'industries complémentaires des industries nationales et adaptées aux besoins des pays membres. A cet égard, la liste des industries de l'Union approuvée par la Commission du commerce et de l'industrie de l'Union établit une première distinction entre les industries qui doivent être créées ou développées par l'Union et celles qui doivent l'être par les gouvernements des Etats membres.

Les résultats obtenus dans les pays en développement montrent qu'il faut, au cours de la première étape de l'industrialisation, mettre dûment l'accent sur la production de biens de consommation essentiels, comme les aliments de base et les vêtements. Le choix et la production de ces articles doivent bien évidemment dépendre des matières premières disponibles sur place et être conformes aux politiques de développement industriel de l'UFM mentionnées plus haut.

Un autre aspect de la stratégie de développement industriel de l'Union est la priorité accordée à la production de biens d'équipement et de biens de consommation durables au cours de la deuxième étape de l'industrialisation. Le développement de ces industries dépendra énormément des ressources minérales et agricoles des pays membres.

Enfin, la stratégie de l'UFM en faveur de l'industrie exige la mise au point d'un plan de développement industriel de l'Union, de préférence quinquennal, qui doit, autant que possible, être coordonné avec les plans de développement industriel de chacun des Etats membres. Les objectifs de ce plan doivent être systématiquement intégrés dans un calendrier bien précis et, en dernière analyse, dans les plans de développement des autres secteurs économiques. Il faut également créer les divers institutions et services nécessaires à la mise en oeuvre et au contrôle de ce plan.

II. MODALITES ET PRATIQUES INSTITUTIONNELLES ET FINANCIERES CONCERNANT LES PROGRAMMES ET LES PROJETS DE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL DE L'UNION DU FLEUVE MANO

Un simple examen des activités de développement industriel du secrétariat de l'Union telles qu'exposées au chapitre I montre à l'évidence que le secrétariat a essentiellement eu pour fonction de faciliter le déroulement des activités et qu'il n'a pas participé directement au financement ou à l'exécution de projets industriels.

Par le passé, les études de faisabilité ont été financées dans le cadre d'une assistance extérieure fournie à l'Union par la CEE, le Centre pour le développement industriel (CEI) et l'ONUDI alors que l'exécution des trois projets industriels (usine de conteneurs en verre, usine mobile de traitement des fruits et projet pilote de production de charbon de bois) était financée dans le cadre d'arrangements conjoints.

A. Cadre institutionnel des projets de l'Union

Dans le secteur industriel, la politique d'investissement de l'Union vise essentiellement à coordonner les efforts des Etats membres afin de leur permettre d'avoir une approche unifiée et équitable du développement industriel. Ainsi un statut spécial d'"industrie de l'Union" est-il accordé dans le cas des projets d'investissement de l'Union qui satisfont aux critères énoncés dans le dixième protocole adopté par cette dernière. Une fois que ce statut est attribué à une entreprise industrielle, le bénéficiaire peut demander l'autorisation d'exploiter une licence de l'Union, ce qui lui donne le droit de traiter, de produire ou de fabriquer des produits finis et semi-finis à partir de pièces détachées et de tirer profit d'une large gamme de mesures préférentielles d'incitation à l'investissement dont il n'est pas facile de bénéficier à l'échelon national. En outre, le titulaire d'une licence peut demander à l'Union de conclure un contrat d'incitation à l'investissement prévoyant des privilèges et des obligations supplémentaires en plus de la licence.

Par ailleurs, pour protéger le plus possible les entreprises industrielles auxquelles a été accordé le statut d'"industrie de l'Union", cette dernière peut leur garantir que leurs produits bénéficieront d'un droit d'exclusivité sur son marché pendant une période déterminée.

On trouvera à l'annexe VIII un résumé des mesures d'incitation à l'investissement appliquées par l'Union, qui définissent la notion de "statut d'industrie de l'Union".

B. Financement des industries de l'Union

Une caractéristique importante des activités de développement industriel du secrétariat est la promotion de projets réalisables dans les instances nationales et internationales afin d'attirer l'attention d'investisseurs sur la possibilité de financer et d'exécuter des projets de l'Union.

Compte tenu des ressources financières limitées du secrétariat et du fait qu'il ne peut participer directement à la création d'industries, les arrangements financiers concernant l'exécution de projets de l'Union ont été jusqu'à présent pour une large part déterminés par les principaux promoteurs ou bailleurs de fonds comme le montrent les paragraphes ci-après :

Premier exemple : Société de traitement des fruits du Mabole

Ce projet exécuté en Sierra Leone entre 1979 et 1982 (voir chap. I) a été financé par le FMO et la National Development Bank de la Sierra Leone.

Deuxième exemple : Projet relatif à la fabrication de conteneurs en verre

Dans le cas de ce projet exécuté au Libéria avec le concours de l'Union du fleuve Mano, le financement a été assuré par le principal commanditaire - l'Indo-Liberian Glass Corporation - et le Gouvernement libérien, à l'aide d'un prêt consenti par la Banque africaine de développement.

Dans un premier temps, le secrétariat de l'UFM a entrepris les études nécessaires avec le concours de l'ONUDI et l'emplacement a été déterminé. Ces études ainsi que l'emplacement ont ensuite été approuvés par les organes de l'Union et le statut d'"industrie de l'Union" a été accordé au projet. Une fois ce statut acquis, la société a pu demander et obtenir que l'Union lui octroie un droit de licence et qu'elle passe avec elle un contrat d'incitation lui concédant les privilèges susmentionnés pour la production de verre et lui imposant également certaines obligations. Enfin, elle a obtenu la garantie que les produits en verre libériens pourraient être vendus dans les Etats membres de l'Union et qu'aucune industrie de fabrication d'articles en verre d'un type analogue ne bénéficierait du statut d'"industrie de l'Union" dans un autre des Etats membres, du moins pendant une certaine période.

L'UFM a également donné son appui et fourni des garanties au bailleur de fonds, la Banque africaine de développement (BAfD), dont le siège est à Abidjan (Côte d'Ivoire), afin de satisfaire aux conditions du Gouvernement libérien en ce qui concerne le financement du projet.

Troisième exemple : Projet relatif à la production de charbon de bois

Ce projet, exécuté avec le concours de l'Union du fleuve Mano, est un projet pilote de production de charbon de bois dans les trois Etats membres de l'Union. Les études y afférentes ont été entreprises par le secrétariat à l'aide d'un financement prévu au titre de l'assistance technique et le rapport a été approuvé par les organes compétents de l'Union. La Commission technique du commerce et de l'industrie de l'Union a également approuvé la création de la première usine pilote en Sierra Leone.

L'intérêt du projet a été démontré dans les Etats membres et en Europe afin d'y trouver respectivement un bailleur de fonds local et un associé étranger. L'apport étranger est fourni par le Centre pour le développement industriel de la CEE à Bruxelles. La première usine pilote est actuellement créée dans la chefferie de Samu, dans le district de Kambia en Sierra Leone. La chefferie de Samu comprend de vastes superficies couvertes de palétuviers, lesquels conviennent bien à la production de charbon de bois. En outre, ces arbres se régénèrent tous les cinq ans, ce qui est important sur le plan écologique.

Le financement extérieur est assuré sous forme d'une assistance technique qui comprend la désignation d'experts et la réalisation d'essais dans des laboratoires européens afin de déterminer la qualité du charbon de bois à produire. Sur le plan local, les apports sont les suivants : fourniture des matériaux et du matériel nécessaires, logement pour les experts, moyens de transport, site du projet et formation.

C. Modalités et pratiques concernant le financement de projets nationaux

Les projets nationaux sont financés par l'intermédiaire de banques de développement, de banques commerciales, des pouvoirs publics et des banques centrales. Les modalités appliquées sont sensiblement les mêmes en Sierra Leone et au Libéria. Dans le cas de la Guinée, tous les projets sont soumis au gouvernement.

1. Les banques de développement

a) Sierra Leone - La National Development Bank (NDB)

Dans le cas de la Sierra Leone, la National Development Bank, créée en 1968 et dans laquelle le Gouvernement sierra-léonien, la Banque de Sierra Leone, le Sierra Leone Produce Marketing Board, la BAFD, deux banques étrangères et des particuliers détiennent des actions, a consenti des prêts au secteur industriel. Toutefois, les activités de la banque sont entravées par plusieurs facteurs de nature administrative.

Premièrement, les opérations de prêts de la banque portent sur plusieurs domaines, y compris l'industrie et l'agriculture. Or, ses activités ayant une portée limitée, elle ne peut se permettre de prêter d'importantes sommes sur de très longues périodes. Cela ayant néanmoins été le cas et certains prêts n'ayant pas été recouverts, les pertes subies en conséquence ont progressivement entamé son capital (75 %). A l'heure actuelle, la banque est pratiquement en état de faillite comme on peut le constater en consultant ses rapports annuels.

Deuxièmement, nombre des projets financés sont exécutés dans le secteur agricole. En outre, la longue période de moratoire accordée aux emprunteurs a obligé la banque à payer des taux d'intérêts élevés en attendant de pouvoir recouvrer le montant des sommes dues.

Aucun fonds spécial n'étant consacré au développement industriel, la croissance dans ce domaine demeure lente. Une ligne de crédit ouverte à la banque par le Fonds européen de développement pour les petites et moyennes entreprises n'a pas été pleinement utilisée en raison des restrictions liées au crédit. Dans le secteur industriel, de nombreux emprunteurs ont besoin de ressources pour financer leur trésorerie et ne peuvent donc utiliser la ligne de crédits qui sert spécifiquement à financer des biens fixes productifs.

L'évaluation et le suivi des projets sont inefficaces et inadaptés en raison de l'insuffisance du personnel. En conséquence, les opérations de prêt ne sont pas coordonnées et la banque n'a pas une très bonne réputation.

b) Libéria - The Liberian Bank for Development and Investment (LBDI)

Créée officiellement en 1965, la Liberian Bank for Development and Investment est une entreprise commune lancée par le Gouvernement libérien et des institutions privées étrangères ou locales. La banque consent des prêts à court, moyen et long terme aux fins du développement industriel.

Elle a été initialement fondée pour répondre aux besoins de l'industrie, à savoir uniquement pour financer des projets industriels. Cependant, en 1974, la loi portant création de la banque a été modifiée afin d'en faire une institution de financement aux fins du développement multisectoriel et ce, en accord avec l'objectif global des pouvoirs publics visant à équilibrer le développement de l'économie.

Comme dans le cas de la NDB en Sierra Leone, l'assistance fournie par la LBDI au secteur industriel s'est considérablement réduite au cours des années. Entre 1981 et 1985, le montant des prêts a diminué tandis que les taux d'intérêt ont sensiblement augmenté, passant de 10 % environ à 19 % et plus. Les taux d'intérêt de la LBDI s'appliquent de façon uniforme. Les projets garantis par les pouvoirs publics ne bénéficient pas de l'application de taux favorables et la banque prélève sur tous les prêts une commission de 1,5 %.

Parallèlement à l'accroissement des taux d'intérêt au cours des années, accroissement dicté par les réalités de la situation, les conditions d'octroi de prêts sont devenues plus strictes. Cela n'est pas étonnant, étant donné que la banque encourage la création d'entreprises privées de production dans le pays en proposant des prêts (sur une période pouvant aller jusqu'à 15 ans) et une participation au capital social. Elle peut aussi garantir des prêts ainsi que d'autres engagements contractés par les entreprises. Ses opérations s'étendent aux industries manufacturières, à l'agriculture, aux industries extractives, à la pêche, au tourisme et aux services. En outre, elle peut prendre une participation soit sous forme de souscription au capital-actions et de prêts pour un montant ne dépassant pas 50 % des avoirs de l'entreprise soit uniquement sous forme de souscription au capital-actions à hauteur de 25 % des avoirs de l'entreprise. Ces données ont été obtenues auprès des responsables de la gestion de la LBDI et dans les rapports annuels (voir annexe IV).

c) Guinée - Crédit national et BICIGUI

Jusqu'à la fin de 1985, des renseignements sur le financement des entreprises industrielles en Guinée ont été fournis de façon fragmentaire par le Crédit national, qui est un établissement public. Il ressort des données disponibles que ce financement relève toujours de l'Etat, qui l'assure par l'intermédiaire des ministères compétents, à savoir le ministère de l'industrie ou le ministère des petites et moyennes entreprises. Les fonds nécessaires à la réalisation d'études ainsi qu'à l'exécution des projets sont obtenus dans le cadre d'une collaboration entre le chef d'entreprise et les ministères dont relève le projet. Le Crédit national n'a pas été en mesure de présenter les descriptifs de projets qui auraient permis d'obtenir des prêts subordonnés au titre d'une ligne de crédit ouverte par l'IDA. Le Crédit national ainsi que d'autres banques étatisées ont été fermés le 3 janvier 1986 lorsque les pouvoirs publics ont décidé de privatiser le secteur bancaire, à l'exception de la Banque centrale 2/.

2. Les banques commerciales

a) Sierra Leone

Il existe cinq banques commerciales en Sierra Leone, dont deux seulement appartiennent à des entités locales. Les autres, bien qu'enregistrées conformément à la législation de la Sierra Leone, sont sous contrôle étranger.

Ces cinq banques sont les suivantes :

Sierra Leone Commercial Bank Ltd.
International Bank for Trade and Industry (SL) Ltd.
Barclays Bank (SL) Ltd.
Standard Chartered Bank (SL) Ltd.
Bank of Credit and Commerce International

En Sierra Leone, le financement du secteur industriel par les banques commerciales est très limité en raison de l'importance des risques encourus et du coût élevé des prêts. Il n'est pas rare que les banques commerciales ne prennent en considération que le financement de projets à court terme présentant peu de risques.

Selon les données provenant de banques commerciales, très peu de chefs d'entreprise locaux connaissent bien les projets qu'ils lancent, lesquels dans de nombreux cas n'offrent pas les conditions de sécurité requises pour bénéficier d'un financement. De ce fait, de nombreux projets ne sont pas viables au sens où l'entendent les banques commerciales.

Le financement est assuré principalement sous forme de prêts sur hypothèque en faveur des banques. La plupart des prêts octroyés par les banques commerciales sont destinés au secteur du commerce et non à celui de l'industrie et servent principalement à acheter des matières premières et des fournitures (voir tableau). Dans le secteur de l'industrie et de l'agriculture, les prêts sont garantis dans le cadre du système de garantie du crédit appliqué par la Banque centrale.

b) Libéria

Les principales banques commerciales du Libéria sont les suivantes :

Citibank
Chase Manhattan Bank
Bank of Credit and Commerce
Agricultural Cooperative Development Bank
International Trust Company of Africa
National Housing and Savings Bank
TRADEVCO - Meridien Bank

Banques commerciales en Sierra Leone - Prêts et avances
par secteur économique, 1980 et 1984

Secteur	En millions de leones	
	1980	1984
Agriculture	4,1	5,3
Industries extractives	4,0	8,0
Bâtiment	4,0	8,9
Industries manufacturières	5,9	7,8
Ensemble du commerce	36,1	65,2
Institutions financières	2,3	1,6
Administration centrale	0,3	-
Administrations locales	-	0,2
Services publics	2,0	0,9
Divers	<u>21,1</u>	<u>14,2</u>
Total	79,8	112,1

Source : Banque de la Sierra Leone.

Comme dans le cas de la Liberian Bank for Development and Investment, le volume des crédits octroyés par les banques commerciales au secteur industriel a sensiblement diminué depuis 1981. La tendance a été plus favorable au commerce qu'à l'industrie. Les taux d'intérêt sont toujours élevés et les industriels qui ont bénéficié de prêts n'ont pas toujours remboursé leurs dettes.

c) Guinée

La Banque commerciale de la Guinée, qui est un établissement public, a joué un rôle actif dans le financement de projets exécutés dans le pays. La plupart des projets ont été considérés comme des projets gouvernementaux et financés en tant que tels jusqu'à la fin de 1985 dans le cadre d'un budget d'Etat spécial. Après la visite d'un consultant à la mi-décembre 1985, l'ensemble du système bancaire a été privatisé. Trois banques françaises de financement de l'industrie et du commerce relevant du secteur privé ont été ouvertes au début de 1986, à savoir :

- La Banque internationale pour l'Afrique en Guinée (BIAG) (qui relève de la Banque internationale pour l'Afrique de l'Ouest (BIAO))
- La Société générale en Guinée (SGG) (qui relève de la Société générale (SG))
- La Banque internationale pour le commerce et l'industrie en Guinée (BICIGUI) (qui relève de la Banque nationale de Paris (BNP))

3. Finance ent par les gouvernements

Les gouvernements des Etats membres de l'Union du fleuve Mano ont contribué au développement industriel principalement en créant des sociétés publiques. Les activités de ces sociétés sont indépendantes bien que les cadres qui les dirigent soient désignés par des ministères d'Etat.

a) Sierra Leone

En Sierra Leone, quatre sociétés publiques sont chargées de gérer des entreprises industrielles. La plus importante d'entre elles est la Sierra Leone Produce Marketing Board (SLPMB) qui gère des rizeries et des centres de production d'huile de palmiste. Le Gouvernement sierra-léonien a également créé la Forest Industries Corporation, les Vehicle Repair Services qui relèvent de la Road Transport Corporation et un service analogue qui relève de la Sierra Leone Ports Authority. Le financement initial de ces établissements a été directement assuré par des fonds publics.

On compte notamment, parmi les autres sociétés publiques, la National Diamond Mining Company (DIMINCO), la National Development Bank (NDB), la Torma Bum Rice Development Authority (TBRD), le Marampa Iron Ore (MARAMPA) et le National Workshop (NWS). Conformément aux recommandations de la BIRD concernant une proposition de crédits aux fins d'ajustement structurel, les pouvoirs publics privatisent actuellement certaines de ces sociétés, à l'exception de celles qui relèvent de secteurs stratégiques (voir le rapport 5252 - SL, mars 1985).

b) Libéria

Il existe au Libéria un mode analogue de participation au secteur industriel mais il est difficile d'obtenir des renseignements détaillés de source officielle sur les établissements industriels publics. En général, les conditions sont celles du marché libre et du système privé. Le Gouvernement libérien a des intérêts dans la LBDI. Avant la dissolution de la Liberian Development Corporation (LDC), les actions de l'Etat dans la LBDI étaient détenues par cette société. Depuis, elles sont détenues par le ministère des finances.

c) Guinée

En Guinée, les industries sont étatisées et les cadres administratifs sont mutés dans les entreprises industrielles au même titre que les autres fonctionnaires. Le financement est essentiellement assuré par l'intermédiaire des pouvoirs publics et de la Banque centrale ou avec le concours d'institutions financières étrangères.

Les projets des trois Etats membres de l'UFM sont essentiellement financés par l'intermédiaire d'institutions financières étrangères ou dans le cadre d'accords bilatéraux conclus avec des gouvernements étrangers (voir annexe V, tableau 4).

4. Les banques centrales

a) Sierra Leone

La Banque de la Sierra Leone fournit une assistance dans le cadre du système de garantie du crédit qui couvre les prêts consentis par les banques commerciales. Toutefois, un risque demeure, dans la mesure où 80 % seulement des prêts octroyés par ces banques sont garantis par ledit système. La Banque ne prête pas directement au secteur industriel. En fait, les prêts garantis sont destinés à l'industrie et à l'agriculture et quelques prêts seulement ont bénéficié des dispositions du système depuis sa création en 1975.

Une conséquence directe de cette situation est que le système dépend de l'orientation de la politique de prêts adoptée par les banques commerciales. Il a été indiqué que le traitement des opérations nécessaires à l'octroi de garanties prenait beaucoup de temps de sorte que le système était inefficace.

b) Libéria

La Banque centrale du Libéria facilite les activités des institutions financières commerciales et suit les opérations des banques commerciales. On ne dispose pas d'information indiquant que la Banque finance directement le développement industriel.

c) Guinée

Le financement provenait jusqu'à maintenant toujours du secteur public, soit directement, soit indirectement, étant assuré dans le premier cas par la Banque centrale, dans le second avec le concours d'institutions financières étrangères comme indiqué ci-dessus. La restructuration de l'économie guinéenne a été entreprise au début du mois de janvier 1986 avec l'aide de la Banque mondiale et du Gouvernement français. Cette restructuration prévoit l'adoption d'une nouvelle monnaie, une dévaluation, la privatisation du système bancaire, la mise en place d'une économie de marché et le recours à des sources de financement extérieures provenant du secteur privé. On ne dispose pas encore de renseignements officiels sur les nouvelles mesures économiques et financières.

III. ETUDE DES PROBLEMES INHERENTS AUX PLANS DE FINANCEMENT ACTUELS ET SUGGESTIONS RELATIVES A D'EVENTUELLES AMELIORATIONS

A. Problèmes actuels

Les problèmes inhérents aux plans de financement concernant l'UFM sont inéluctablement liés aux difficultés dont souffrent les économies des Etats membres de l'Union (UFM), et sont de trois sortes :

- a) Les revenus des Etats membres de l'UFM dépendent dans une large mesure du commerce extérieur (annexe V, tableau 7). Leur croissance subit le contrecoup de la récession enregistrée dans les pays industrialisés et de la réduction des exportations à laquelle elle a donné lieu (annexe V, tableau 8). La rapide progression des dépenses publiques n'ayant pas été accompagnée d'une croissance des revenus, le déficit correspondant a été essentiellement financé par les banques centrales, ce qui a conduit à une augmentation excessive de la masse monétaire et, par voie de conséquence, à l'inflation (annexe V, tableau 9). Les emprunts contractés par les pouvoirs publics auprès des banques commerciales ont réduit les possibilités de crédit normalement réservées au secteur privé (voir rapports des banques centrales);
- b) L'actif des banques commerciales des Etats membres de l'UFM est en majeure partie constitué de prêts réservés à des fins commerciales, essentiellement à l'importation de facteurs de production non industriels. Vu la précarité de la situation, les banques ont pour politique de ne pas accorder de prêts de plus de six mois et leurs activités dans les domaines industriel et agricole sont relativement faibles : en dépit de leurs efforts pour accroître leurs opérations dans ces secteurs prioritaires, ainsi que cela s'impose en Sierra Leone pour qu'il revienne à ces secteurs 50 % de l'ensemble du crédit, elles feraient face à des difficultés dues au manque de personnel et à l'absence de projets viables. De toute manière, le financement commercial est beaucoup plus lucratif que celui de projets de développement;
- c) En Guinée et en Sierra Leone, les institutions nationales de financement du développement (Crédit national et National Development Bank) ne sont pas en mesure d'utiliser au maximum les lignes de crédit mises à leur disposition sous forme de devises par des prêteurs étrangers. Les résultats décevants qu'elles ont obtenus confirment la nécessité de préparer, d'évaluer et d'exécuter soigneusement les projets si l'on veut assurer une gestion correcte ainsi que le recouvrement ultérieur des prêts.

Un grand nombre de prêts approuvés par l'UFM n'ont pas encore trouvé de financement. Le secrétariat de l'UFM estime que si aucune disposition n'est prise dans un temps raisonnable, il y aura pléthore de projets théoriquement viables, et souhaite procéder à ses propres arrangements financiers afin de coordonner les activités industrielles et de réaliser un plus grand nombre de projets susceptibles de conduire en temps voulu à une amélioration de la vie économique des Etats membres.

B. Améliorations proposées

L'UFM estime que le moment est venu de mettre en place un mécanisme de financement du développement industriel qui permettrait de résoudre ces difficultés. Le mécanisme ou l'organisme de financement envisagé devrait être à même d'évaluer les projets de l'UFM conformément aux politiques, aux stratégies et aux tendances de développement établies et de fournir aux responsables des projets qu'il finance des conseils en matière de financement et de gestion.

A l'heure actuelle, chaque projet exige des arrangements distincts et, par voie de conséquence, la négociation d'un prêt ou d'un crédit avec plusieurs bailleurs de fonds. La coordination du mécanisme de financement envisagé pour les opérations de l'UFM devrait permettre d'éviter les pertes de temps qu'entraînent de tels arrangements.

Quelle que soit la forme de mécanisme de financement adoptée, il faudra étudier les points suivants :

- a) Le type d'industrie que financera cet organisme;
- b) L'ampleur des opérations auxquelles s'étendront ses activités de financement;
- c) L'évaluation et le traitement des demandes concernant le financement de projets soumis par les promoteurs;
- d) La supervision des activités fonctionnelles;
- e) Les exigences en matière d'aval;
- f) Les relations entre l'organisme et les sources extérieures de financement;
- g) Les relations avec les organes chargés de la réalisation des projets dans chacun des Etats membres de l'Union;
- h) Enfin, il faudra étudier en temps voulu les modalités des règlements commerciaux.

Compte tenu des réponses apportées, il semble qu'on aura le choix entre trois grandes solutions qui doivent permettre à l'organisme de se décharger au mieux des obligations et des fonctions qui lui incombent.

- a) L'Union peut envisager de créer une institution de financement du développement distincte et indépendante;
- b) Une autre solution consisterait à avoir recours de façon plus rationnelle aux banques nationales de développement des Etats membres et à mieux coopérer avec elles;
- c) On pourrait renforcer la capacité actuelle du SDI et améliorer son fonctionnement de manière à lui permettre d'assumer le rôle supplémentaire consistant à assurer en faveur de l'Union une activité de financement du développement.

C. Propositions visant à faciliter le financement de projets industriels de l'Union et incidences de ces propositions

On considère qu'il existe quatre plans possibles de financement des programmes et des projets de développement industriels de l'UFM.

Proposition I

Cette proposition consiste à avoir recours aux institutions financières existant déjà dans chacun des Etats membres et à réorganiser et renforcer le capital, la gestion et l'infrastructure de banques nationales de développement actuellement moribondes.

Le secrétariat de l'UFM assurerait la liaison entre promoteurs et bailleurs de fonds. Le SDI remplirait comme à présent le rôle de promoteur de projets de l'UFM en se chargeant d'enquêtes nationales et d'études sectorielles visant à l'identification de projets qui puissent bénéficier du statut spécial accordé par l'Union.

Cette proposition nécessite que l'on renforce le personnel et rationalise la gestion du SDI pour en faire un ensemble cohérent, en faisant appel à une assistance technique complémentaire du PNUD ou de la Banque mondiale pour les études sectorielles concernant l'action des pouvoirs publics. Le SDI deviendrait un organisme d'identification et de coordination des projets de l'UFM, les contributions des Etats membres devant couvrir une partie des dépenses afférentes au personnel local et les contributions au titre de l'assistance technique le reste de ces dépenses et celles afférentes aux experts étrangers.

La situation actuelle, qui a été exposée dans les chapitres précédents, s'explique par l'assistance technique dont le SDI a pu bénéficier au titre de contrats de services consultatifs financés par la CEE et conclus avec le bureau d'étude ATLANTA/HAC au cours des six dernières années (1980-1986). Ainsi ont été établies 50 études concernant des projets pour la réalisation desquels un financement est recherché. Le SDI se chargerait de coordonner les études, les programmes et les projets industriels régionaux et d'harmoniser la réglementation relative à l'octroi d'encouragements à l'investissement.

Proposition II

Celle-ci consiste à renforcer le secrétariat de l'UFM de manière à lui permettre d'assurer des réunions périodiques des Etats membres, les responsables de chacun de ces Etats se chargeant des projets dans leurs pays respectifs. Cette solution, où la structure prévue est très simple, pourrait être adoptée au cas où le nombre des projets de l'Union serait insuffisant pour justifier l'emploi permanent de cadres et où des difficultés apparaîtraient dans l'obtention de contributions des Etats membres et de dons consacrés à l'assistance technique.

Proposition III

La troisième solution serait de mettre à la disposition du secrétariat de l'UFM un fonds pouvant servir au financement, comme on l'a fait pour le secrétariat de la CEDEAO ou pour celui de la CEAO avec le FOSIDEC.

On trouvera à l'annexe IX un projet de protocole proposé par le consultant au cas où la création d'un tel fonds serait envisagée dans le cadre de l'UFM. On remarquera à ce sujet que tous les Etats membres de l'Union sont également membres du fonds de la CEDEAO qui participe au financement de la construction de la route Freetown/Monrovia, projet que patronne l'UFM. Le programme annuel de travail du fonds de la CEDEAO, présenté en annexe X, pourrait servir de modèle pour l'organisation des opérations du fonds de l'UFM.

Proposition IV

La quatrième proposition correspond à la création d'une institution distincte de financement qui jouerait à l'égard de l'UFM le même rôle que celui que l'Ecobank de Lomé joue à l'égard de la CEDEAO ou la Banque ouest-africaine de développement (BOAD) de Lomé à l'égard de la CEAO, à savoir celui d'une banque de développement et d'investissement. On trouvera au chapitre IV le détail des objectifs, de la structure, de la gestion, du financement et des politiques d'une banque de développement de ce genre.

La création d'un établissement financier distinct exigerait de la part des Etats membres une souscription en devises au capital. Il importe toutefois, avant de prendre une telle décision, de déterminer les besoins en devises compte tenu des moyens de chacun des Etats membres, ainsi que la mesure dans laquelle d'autres banques et sociétés privées et internationales seraient prêtes à participer en qualité d'actionnaires.

On remarquera que l'affiliation à une banque régionale de développement fait suite à une participation à un arrangement de coopération monétaire. Or, il n'existe à l'heure actuelle aucune coopération monétaire de ce genre entre les Etats membres de l'Union du fleuve Mano; à vrai dire, la tendance dans ce domaine va dans le sens d'une dislocation : les systèmes monétaire et financier de Guinée sont entraînés dans la mouvance de la zone franc, le Libéria appartient au système du dollar, seule la devise de la Sierra Leone reste inconvertible. La mise en place entre les pays membres de l'UFM d'un système de compensation monétaire exigera la fixation d'une parité officielle entre les devises. C'est pourquoi il faudrait que la Sierra Leone rattache sa devise au franc ou au dollar; au Libéria, la non-convertibilité de la monnaie locale continuera de constituer un problème.

Au nombre des autres conditions à remplir pour assurer le succès des opérations d'une banque sous-régionale de développement comptent l'existence d'un programme sous-régional de développement industriel et l'harmonisation des modalités de l'octroi des encouragements à l'investissement. Ces conditions devront probablement être satisfaites avant que ne soit considérée la création d'une institution de financement.

Conclusions

La création en faveur de l'Union du fleuve Mano d'une institution de financement devant se heurter à une série d'obstacles et à des conditions défavorables, ainsi qu'il a été indiqué plus haut, il conviendra probablement de retenir les propositions I et II.

Les mesures suivantes semblent tout particulièrement s'imposer :

- a) Meilleure utilisation de l'infrastructure nationale, internationale et régionale déjà en place;
- b) Prise de mesures préliminaires pour la mise en place d'un mécanisme de financement. Si la nécessité de la création d'une institution de financement se confirme, cette possibilité sera étudiée plus avant.

L'adoption de l'une ou l'autre des quatre propositions précédemment énoncées exige une analyse soignée des données disponibles en ce qui concerne les fonds nécessaires à la réalisation des projets de l'UFM au cours des 10 prochaines années. Le consultant n'a pu réunir toutes les données voulues, mais comme son mandat exigeait qu'il élabore le cadre d'une institution de financement, il entre dans le chapitre ci-après dans le détail de l'établissement d'une institution de ce genre.

IV. CREATION D'UN ETABLISSEMENT DE FINANCEMENT DES PROGRAMMES ET PROJETS DE L'UNION DU FLEUVE MANO

A. Objectifs et critères opérationnels

Les objectifs généraux d'une institution de financement de l'Union seraient énoncés dans ses statuts et dans l'exposé de sa politique générale :

- a) Fournir des capitaux de participation et octroyer des prêts à long terme pour l'investissement dans l'industrie, avec répartition équitable des retombées entre tous les Etats membres;
- b) Favoriser le développement d'un marché des capitaux au sein de l'Union.

Du fait de la crise qui touche tous les Etats membres depuis cinq ans ou davantage, on pourrait envisager d'abandonner le deuxième objectif et concentrer les efforts sur le premier. L'institution fonctionnerait donc comme une société traditionnelle de financement du développement; elle fournirait des moyens financiers à terme, d'abord aux sociétés se consacrant aux industries dotées du statut d'"industrie de l'Union" et ensuite aux entreprises des secteurs de l'agro-industrie ou de l'agriculture de rapport.

Elle pourrait aussi financer de petites entreprises nationales. Elle s'efforcerait surtout de prendre la tête des établissements de prêt de l'Union et de réussir à attirer et à retenir la confiance des prêteurs étrangers. Par un soutien financier ou technique ferme et constant, la Banque mondiale ou la CEE pourraient favoriser cette entreprise.

B. Politique générale et stratégie

Politique de l'investissement

L'institution serait le principal établissement de financement à acheminer vers les industries de l'Union les devises prêtées à long terme par l'étranger. Sa stratégie en ce qui concerne l'investissement devrait être énoncée dans l'exposé de sa politique générale (voir projet à l'annexe XI). Les critères classiques de sélection des projets y seraient précisés (annexe XII) et correspondraient à l'ordre de priorité indiqué dans la stratégie de développement régional de l'Union : industries d'exportation à haute valeur ajoutée alimentées par des ressources locales et industries produisant des biens de première nécessité (textiles, alimentation, logement). Le bon sens voudrait que l'institution investisse surtout dans l'industrie manufacturière, les transports, l'agriculture de rapport et l'agro-industrie.

Stratégie de fonctionnement

L'institution devrait en outre établir un plan global en vue d'assurer une rentabilité suffisante pour protéger le capital social de base prévu contre l'effet d'érosion de l'inflation. Au cours de cette période de redressement ou d'adaptation dans tous les Etats membres, la direction de l'institution devrait examiner périodiquement les points suivants et formuler ses recommandations :

a) taux d'intérêt et barème des commissions; b) plan de croissance; c) type de clients à rechercher (par taille, région, secteur); d) mesures propres à abaisser le coût de l'assistance aux petites entreprises et petits projets dans l'arrière-pays; e) politique concernant les bureaux sous-régionaux; f) niveau de rémunération souhaitable pour la participation au capital. Cet examen devrait être exigé; les recommandations seraient appliquées après avoir été étudiées par les principaux prêteurs éventuels.

La stratégie pourrait comporter notamment une politique active de prise de participation. L'institution devrait envisager d'investir dans un certain nombre de sociétés rentables ayant de bonnes perspectives de croissance, ce qui lui permettrait d'asseoir plus solidement ses finances. Détentricice d'une partie de leur capital, l'Union aurait part au contrôle d'un certain nombre de sociétés étrangères dont certaines pourraient chercher à s'associer à des partenaires locaux compétents et sérieux. A cette fin, elle pourrait demander une ligne de crédit - dont le montant serait étudié en liaison avec les prêts subordonnés - qui servirait aux prises de participation en devises. Elle prendrait alors des mesures - qui devraient satisfaire les prêteurs étrangers - pour se protéger contre le risque de fluctuation ou de dévaluation des devises.

C. Structure du capital social

Une société publique n'est peut-être pas le moyen le plus indiqué pour établir la base de capital social la plus large possible. Les banques privées, les sociétés commerciales internationales, les banques centrales des Etats membres et les banques commerciales devraient s'associer pour souscrire au capital de l'institution.

Si elle bénéficiait du soutien technique et financier du groupe de la Banque mondiale ou de la BAfD, l'institution pourrait s'approprier à démarrer sur des bases saines et crédibles.

Etablissement sous-régional de financement du développement, l'institution doit avoir un capital dont la structure soit fonction des caractéristiques actuelles et futures des économies de ses Etats membres.

Cette structure devra correspondre aux intérêts de toutes les entités économiques et de tous les Etats en mesure de contribuer à la prospérité des Etats membres ou d'en tirer parti.

On propose donc que l'institution prenne la forme d'une société privée à responsabilité limitée dont les titres seraient détenus, en pourcentage, par :

	<u>Total</u>	<u>Sierra Leone</u>	<u>Libéria</u>	<u>Guinée</u>
<u>Etats membres actionnaires</u>	<u>65</u>			
Banques d'Etat ou banques centrales	35	10	10	15
Particuliers, sociétés privées	30	10	10	10
<u>Actionnaires étrangers</u>	<u>35</u>			
SFI	5			
CCCE, CDC, DEG, AID	10			
BEI, BAfD, fonds de la CEDEAO	10			
Banques internationales privées	<u>10</u>			
Total	100			

On pourrait établir la liste exhaustive des candidats actionnaires, avec les banques commerciales, centrales et internationales, dont la participation serait telle que la portion entièrement libérée suffirait, une fois placée, à produire un revenu suffisant pour couvrir les coûts de fonctionnement et les coûts administratifs ainsi que les dépenses de personnel qui ne sont pas et ne peuvent pas être couverts par des crédits extérieurs ou des crédits d'assistance technique. Pour 100 000 dollars de coûts de fonctionnement et de frais généraux, il faudrait un capital entièrement libéré de 2 millions de dollars ayant un taux de rendement de 5 % par an.

Le capital libéré devrait, comme dans le cas de la Banque mondiale, représenter environ 10 % du capital autorisé, qui s'élèverait à 20 millions de dollars.

Les ressources supplémentaires devraient être assurées en temps voulu grâce à l'émission d'obligations garanties par la portion non libérée du capital.

Pour rétablir de temps en temps l'équilibre entre la valeur nette et l'endettement à long terme, les actionnaires décideraient en réunion extraordinaire de l'émission de nouvelles actions.

D. Conseil d'administration

Le Conseil pourrait se composer de neuf membres, dont trois représenteraient le ministère des finances ou la banque centrale de chacun des Etats concernés, trois les actionnaires privés de l'Union et trois les actionnaires étrangers. Le Conseil serait présidé par le président ou le directeur général de l'institution. Il se réunirait périodiquement pour examiner les grandes questions de politique générale et approuver les emprunts dépassant, par exemple, 200 000 dollars. Il devrait agir avec rigueur et sérieux.

Un comité exécutif pourrait être constitué; il serait composé du président ou du directeur général de l'institution et des chefs des départements chargés des opérations et des projets; il se réunirait environ une fois par mois et aurait pouvoir d'approuver toutes les opérations d'une valeur inférieure à celles qui relèveraient de la compétence du Conseil.

E. Direction, personnel et organisation

Le premier président ou directeur général de l'institution serait choisi parmi les cadres supérieurs d'établissements bancaires internationaux. Il devrait avoir les compétences voulues et jouir de l'estime des gouvernements et du monde des affaires de l'Union. Si le poste ne peut être pourvu par un ressortissant d'un Etat de l'Union, il faudrait tout faire pour y nommer un étranger, si possible un cadre à la retraite venu d'un établissement financier international et disposé à passer deux ou trois ans à transmettre son expérience.

Le directeur adjoint devrait être un banquier expérimenté originaire d'un autre pays que celui où serait installé le siège de l'institution.

Le directeur du département des opérations et celui du département des projets devraient être des cadres étrangers prêtés par d'autres institutions actionnaires pendant les deux premières années de fonctionnement de l'institution.

D'une façon générale, le personnel devrait avoir reçu une formation théorique en matière d'administration des affaires, d'économie, d'ingénierie ou d'agronomie. Le personnel actuel du SDU serait absorbé par la nouvelle institution. Il devrait pouvoir suivre, dans l'Union et à l'étranger, des cours spécialisés sur le financement et la gestion des projets, et recevoir une solide formation sur le tas.

Plus tard, l'institution pourrait s'associer à des ministères et à des banques centrales des Etats membres, pour organiser des cours de formation sur l'administration bancaire et l'analyse financière et économique des projets; ces cours se dérouleraient dans des établissements de formation et des universités des Etats membres, comme l'Institute of Public Administration and Management (IPAM) de Tower Hill, à Freetown, ou d'autres établissements similaires de Guinée et du Libéria. Il s'agirait de former des cadres venus des deux secteurs, public et privé. L'ONUDI, l'Institut de développement économique (IDE) de la Banque mondiale ou l'Union africaine et mauricienne des banques de développement pourraient aussi organiser des séminaires régionaux de quatre à six semaines sur divers sujets, y compris la gestion des inventaires, la comptabilité nationale, l'analyse financière, la gestion de la petite entreprise et le rôle des banques de développement.

Organisation

Au début, la structure de l'institution devrait être légère : un président ou directeur général étranger assisté d'un directeur général adjoint originaire d'un pays de l'Union, et les directeurs étrangers des départements des opérations et des projets.

Pour commencer, le département des opérations s'occuperait des finances (gestion financière et comptabilité), de l'administration (personnel et administration générale), de la recherche économique (études par pays) et des programmes opérationnels. Il serait chargé d'établir le règlement financier et les méthodes de comptabilité.

Le département des projets serait chargé de promouvoir et d'évaluer les projets, d'en surveiller l'exécution et d'en faire l'étude technique. En outre, il établirait un manuel des opérations et normaliserait les procédures d'évaluation.

F. Conditions de prêt

Les prêts accordés par l'institution viendraient généralement à échéance au bout de deux à dix ans, suivant le type de projet financé.

L'institution devrait prendre les garanties voulues et ne pas accepter le contrôle d'un autre prêteur.

Ses taux d'intérêt ne devraient pas être fixés par les banques centrales mais par son conseil, dans les limites imposées par certains prêteurs étrangers. Cependant, ils ne devraient pas dépasser les taux approuvés par les banques commerciales, si ceux-ci sont intéressants, étant donné le rôle spécifique d'une banque de développement dans la politique économique régionale. L'institution devrait pratiquer un taux de rétrocession assez élevé pour pouvoir faire face à ses coûts opérationnels. Avec un écart de 5 %, elle gagnerait 100 000 dollars en rétrocédant 2 millions de dollars par an. Elle devrait faire un effort particulier pour convaincre les prêteurs étrangers comme la BAfD, la BADEA, la CCCE, la BEI, le FMO, l'IDA, la KfW, etc., que ses opérations sont saines, pour attirer de nouveaux prêts.

G. Procédures opérationnelles

L'institution de financement de l'Union du fleuve Mano pourrait adopter les mêmes règles que l'ECOBANK pour ses finances et sa comptabilité. Des consultations pourraient être organisées à cette fin avec les autorités de l'ECOBANK dès que celle-ci aura acquis une certaine expérience.

Il serait aussi possible d'examiner et d'adapter les procédures en usage à la BOAD, de Lomé, ou à la Banque de développement des Etats de l'Afrique centrale (BDEAC), de Brazzaville. Les documents pertinents sont disponibles au secrétariat de l'Union du fleuve Mano (voir annexe IV).

Le promoteur d'un projet, d'accord avec une équipe d'évaluation, pourrait décider de l'achat des articles financés par l'institution, sur présentation de devis par des fournisseurs concurrents (au moins trois, y compris des fournisseurs étrangers). Avec l'assistance de l'institution, il pourrait choisir la meilleure offre du point de vue du prix, du service après-vente, des spécifications des produits, de leur qualité et d'autres critères pertinents.

Sur présentation des factures, l'institution paierait directement le fournisseur ou rembourserait le promoteur. Il conviendrait de fixer des conditions de décaissement et de s'assurer, avant qu'il ne soit effectif, que les conditions énoncées dans l'accord de prêt sont remplies.

Les procédures de comptabilité devraient être codifiées dans un manuel de comptabilité. On pourrait, grâce à une assistance technique que le secrétariat pourrait demander d'abord pour son propre usage, préparer la mise sur ordinateur de la comptabilité de l'institution.

V. CONCLUSIONS

A. Recommandations sur les mesures à prendre avant de créer une institution de financement

Il ne suffit pas pour assurer son développement industriel de disposer de moyens financiers, car ceux-ci ne servent qu'à se procurer l'équipement nécessaire et la main-d'oeuvre qu'il faut gérer pour obtenir des revenus nets et les ressources voulues pour l'autofinancement. La bonne marche des projets industriels demande aussi des compétences en matière de gestion, contrôle et orientations.

Il conviendrait de sélectionner les projets prioritaires en fonction d'un programme de développement industriel de l'Union qui découlerait de l'harmonisation des programmes de développement industriel des Etats membres.

Pour déterminer le ou les secteurs prioritaires, il faut élaborer une politique industrielle dans le cadre des plans nationaux de développement.

Pour renforcer la capacité de chacun des Etats membres à trouver et sélectionner les projets, on pourrait accorder une assistance technique supplémentaire à l'Union en envoyant :

Un ingénieur spécialiste des questions industrielles
Un économiste spécialiste des questions industrielles
Un contrôleur financier pour le secrétariat

et en organisant

Un séminaire de formation aux techniques d'élaboration, d'analyse et de gestion des projets.

On préparerait ainsi la voie à la formation d'un personnel qualifié capable de gérer une institution financière, lorsque l'unité et le consensus politiques, qui manquent encore, et la coopération monétaire entre les Etats membres se seront concrétisés.

Entre temps, il serait souhaitable que chaque Etat membre concentre ses efforts et ses faibles ressources financières sur un redressement économique ou ses programmes d'ajustement structurel et se consacre pendant quelques années aux problèmes les plus pressants, qui concernent les besoins élémentaires de la population.

B. Obstacles actuels

A longue échéance, il est dans l'intérêt des Etats de l'Union, présents et futurs, de réaliser leur intégration économique de façon à disposer d'un marché assez grand pour leurs produits manufacturés. Le prix à payer est élevé et pourrait être prohibitif car toute une série de problèmes continueront à surgir de façon imprévisible ou à se poser régulièrement, et demanderont une attention immédiate qui absorbera le temps et l'énergie nécessaires à la réflexion sur les objectifs à long terme d'une intégration économique avantageuse pour tous les Etats membres.

Cependant, il ne faut pas se laisser décourager par des échecs momentanés ou même répétés, du moment qu'une stratégie de développement industriel harmonisée aura été examinée, modifiée ou convenue par divers groupes de travail, comités et conseils.

Les Etats membres de l'Union souffrent de divers facteurs de division. Politiquement, ils ont subi une influence coloniale ou semi-coloniale différente et les responsables du monde des affaires et de la politique parlent donc des langues officielles différentes. De même, l'influence coloniale a laissé des systèmes différents en ce qui concerne l'enseignement, le gouvernement, la monnaie et le commerce. Il existe des groupes ethniques communs à plusieurs pays et vivant de part et d'autre de frontières politiques héritées, mais aucune lutte historique n'a contribué à créer des liens amicaux, commerciaux et intellectuels entre les élites des trois pays; la Guinée a des liens avec la France, la Sierra Leone avec le Royaume-Uni et le Libéria avec les Etats-Unis d'Amérique.

Outre qu'ils n'ont pas la même langue officielle, les Etats membres de l'Union ont des partenaires commerciaux étrangers différents et des monnaies différentes, ce qui empêche que les relations commerciales intra-Union, lancées en 1981, s'établissent véritablement.

Les obstacles à une intégration économique plus poussée peuvent se résumer comme suit :

- a) Manque de coordination politique;
- b) Economies non complémentaires, ou plutôt concurrence sur le marché des exportations;
- c) Manque de devises;
- d) Manque de liens coloniaux communs et de lutte commune;
- e) Manque de coopération monétaire.

Cependant, les peuples des trois Etats membres ont de nombreux liens ethniques, sociaux et familiaux qui leur font sentir la nécessité de s'unir et de coopérer pour résoudre des problèmes communs ou comparables, comme le déséquilibre de la balance commerciale et de la balance des paiements, le déficit budgétaire, la faiblesse du système monétaire et bancaire et de la monnaie, la trop grande dépendance à l'égard de l'aide étrangère et des ressources financières extérieures et un esprit d'entreprise trop peu développé.

C. Perspectives

Le secrétariat de l'Union a déjà pu bien avancer l'intégration économique grâce à l'aide de diverses institutions internationales, multinationales et bilatérales et aux contributions des Etats membres au budget (environ 2 millions de dollars des Etats-Unis par an selon le projet de budget de l'Union pour 1985-1986).

L'assistance extérieure apportée par la CEE (Lomé I et II), l'Autriche, la France, les Pays-Bas, la République fédérale d'Allemagne, le Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord, le Commonwealth Fund for Technical Cooperation, le Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies et les institutions spécialisées des Nations Unies (PNUD, OIT, FAO, UNESCO, UPU, OMI et ONUDI) s'est élevée à environ 127,4 millions de dollars (voir la liste des projets de l'Union à l'annexe IV). Concrètement, la route et le pont reliant Monrovia à Freetown financés par la République fédérale d'Allemagne, la BAfD, la BADEA et le fonds de la CEDEAO sont presque terminés. Les autres réalisations sont :

- a) Un institut des télécommunications et de la formation aux métiers de la poste;
- b) Un institut de formation aux métiers de la mer;
- c) Des études de faisabilité en vue de la mise en valeur du bassin du fleuve Mano;
- d) Un service de développement industriel créé au sein du secrétariat de l'Union.

Actuellement, le secrétariat de l'Union gère 25 projets dans différents secteurs, et le Service du développement industriel se charge de diverses activités inscrites au programme de développement industriel, dont l'une a consisté à collaborer avec le consultant de l'ONUDI chargé de la présente étude.

L'institution de financement envisagée devrait permettre d'obtenir des fonds pour exécuter les projets qui donneraient suite aux 51 études industrielles actuellement entre les mains du Service du développement industriel.

Si l'institution était créée, ses activités découleraient des travaux entrepris jusqu'à ce jour par ce service, à savoir :

- a) Une analyse des échanges commerciaux au sein de l'Union;
- b) Une étude industrielle des Etats membres de l'Union en 1981, mise à jour en 1986;
- c) L'examen de 63 études industrielles faites auparavant et dont 51 ont été retenues;
- d) Cinquante études de pré-faisabilité, dont la moitié sont devenues des études de faisabilité;
- e) La promotion de 17 projets lors du Forum industriel de Dakar en 1982, plus six projets lors du Forum de 1984;
- f) L'exécution de deux projets relatifs à des industries de l'Union.

Les deux projets actuellement mis en oeuvre à la suite des activités de promotion du Service du développement industriel sont : la Liberian Glass Factory pour laquelle le Service a associé deux partenaires, l'un allemand, pour les questions techniques et l'autre, indien, comme promoteur; et le projet de production de charbon de bois, exécuté à titre de projet pilote par le CDI/CEE et un investisseur local de Sierra Leone.

Il n'existe guère de sources de financement pour les projets de développement industriel dans les Etats membres de l'Union. Sauf au Libéria, les banques nationales de développement sont assez mal gérées.

En Sierra Leone, la Banque nationale de développement ne fonctionne pour ainsi dire pas, car ses pertes ont dépassé son capital. Il est question de la réaménager ou de la fermer et l'on attend la décision du gouvernement. En Guinée, le Crédit national a été dans l'incapacité d'utiliser une ligne de crédit mise à sa disposition pendant les trois années écoulées. Les mauvais résultats obtenus par ces institutions dans au moins deux Etats membres de l'Union ont érodé la crédibilité des institutions publiques de financement du développement.

La tendance, qui a la faveur du groupe de la Banque mondiale et qu'acceptent les pouvoirs publics de chacun des pays, semble être à la création d'institutions privées de financement du développement dans lesquelles l'Etat et la SFI ont une part, et qui fonctionnent comme des sociétés affiliées à une banque internationale. Tel est le cas de la BICIGUI, en Guinée, à qui reviendra la gestion de la ligne de crédit de l'IDA, auparavant dévolue au Crédit national (lequel a disparu quand l'ensemble du système bancaire guinéen a été privatisé, au début de janvier 1986).

La situation des divers pays semble indiquer qu'une institution sous-régionale de financement du développement pourrait occuper le créneau représenté par les projets de l'Union. Mais l'analyse attentive du fonctionnement de l'Union indique qu'avant de créer une institution de financement distincte, il faudrait procéder à un remaniement financier, organisationnel et administratif. L'harmonisation et la rationalisation des politiques industrielles sont les conditions d'un climat propice à l'investissement.

Il faudrait sans attendre former un noyau de spécialistes à partir duquel se développerait l'infrastructure de financement. Une telle infrastructure se fonde sur le choix judicieux des projets, la capacité d'évaluation, des finances saines et les connaissances techniques et l'expérience voulues pour la gestion des projets. Le personnel du Service du développement industriel a les capacités voulues. Il semble logique de renforcer les compétences de ce service en pourvoyant les postes actuellement vacants d'ingénieur et d'économiste spécialistes des questions industrielles et en organisant, avec l'assistance technique de l'ONUDI, des séminaires sur l'évaluation et l'exécution des projets de développement et, dans les établissements de financement appropriés, des séminaires sur les techniques d'estimation du coût des projets.

Vu que, faute de devises, les Etats membres ou leur banque centrale ne peuvent guère contribuer au capital libéré de l'institution sous-régionale de financement de développement envisagée, il semble aussi éminemment raisonnable de prendre le temps d'organiser la mise en oeuvre harmonisée d'un tarif extérieur commun et de prévoir un programme global harmonisé de développement industriel. Pour établir un tel programme à l'échelle de l'Union, il faudra d'abord faire une étude industrielle régionale. Chaque Etat membre aura ainsi le temps de faire porter ses efforts sur ses propres problèmes, c'est-à-dire, pour la Guinée, sur le redressement économique, pour la Sierra Leone, sur le programme d'ajustement structurel et, pour le Libéria, sur le programme de stabilisation.

Entre temps, les banques commerciales des Etats membres pourraient avoir recours aux facilités de paiement offertes par la Chambre de compensation de l'Afrique de l'Ouest (WACH) pour le commerce intra-Union. Les grands projets pourraient être présentés aux institutions régionales et internationales de financement du développement : le fonds de la CEDEAO, auquel appartiennent les pays de l'Union et de la CEAO, l'ECOBANK, une fois celle-ci créée, la BafD, la BADEA, la BEI et la Banque mondiale, ainsi qu'à d'autres institutions d'aide bilatérale et de financement des pays anciennement ou nouvellement industrialisés.

On pourrait aussi demander aux banques centrales de modifier leur politique sur recommandation du Conseil des ministres de l'Union (voir fig. I pour la place du Conseil dans l'organigramme de l'Union du fleuve Mano), de façon qu'elles puissent offrir des avantages et des garanties propres à persuader les banques commerciales de s'intéresser au financement et au cofinancement à long terme de projets de développement soigneusement sélectionnés.

Par l'intermédiaire d'un service de coordination de l'Union et grâce à la garantie des gouvernements, il serait également possible de trouver une autre source de financement des projets de développement de l'Union en émettant des obligations dans chaque Etat membre et sur les marchés internationaux des capitaux pour mobiliser des fonds destinés au développement. Toutefois, il faudrait se préoccuper par-dessus tout d'assurer la continuité de la gestion des projets depuis leur sélection jusqu'au moment où le dernier remboursement serait effectué. Ce suivi s'étendrait sur 10 ou 20 ans et exigerait que toutes les parties intéressées s'y consacrent avec patience. C'est à cela que se voit le sérieux d'un projet de développement - il ne s'agit pas simplement d'assurer son financement ou de procéder à l'évaluation nécessaire. Le facteur humain en ce qui concerne l'orientation et le contrôle de la gestion est absolument essentiel au succès de toute entreprise économique.

Annexe I

MANDAT DU CONSULTANT

Le consultant fera partie du secrétariat de l'Union du fleuve Mano et aura les activités suivantes :

- a) Analyser les études déjà réalisées concernant le Programme de développement industriel de l'Union du fleuve Mano et les politiques et stratégies régionales de développement industriel de l'Union;
- b) Etudier les procédures et pratiques institutionnelles et financières en vigueur à l'Union du fleuve Mano en ce qui concerne la mise en oeuvre et le financement des programmes et projets régionaux de développement industriel;
- c) Aider le Service du développement industriel de l'Union à évaluer et sélectionner les projets d'investissement industriel;
- d) Former le personnel chargé par l'Union de l'évaluation, de la sélection et du financement des projets d'investissement industriel;
- e) Mettre au point des recommandations détaillées en vue de la création d'une institution de financement industriel de l'Union, notamment sur les principaux points suivants :
 - i) La politique et la stratégie de cette institution,
 - ii) Les sources de financement du capital de l'institution elle-même (banques nationales de développement, organismes internationaux de financement, par exemple) et participation au capital,
 - iii) La structure organisationnelle et opérationnelle de l'institution (statut légal, composition du Comité de direction, besoins en personnel, etc.),
 - iv) Les méthodologies et normes de présentation et d'évaluation des projets d'investissement,
 - v) Les directives concernant les activités de promotion des investissements et le contrôle de l'exécution des projets d'investissement,
 - vi) Les mécanismes opérationnels régissant les transactions de l'institution, notamment :
 - Le système de sélection, d'approbation et de promotion des projets
 - Les critères appliqués en matière de prise de participation au capital et de prêt
 - Le système de décaissement, de déclaration, de remboursement des prêts et de surveillance et contrôle des projets,

- vii) Suggestions concernant l'amélioration des plans de financement nationaux, régionaux et internationaux existants, ainsi que la coopération avec les banques locales nationales,
- viii) Plan pour la période d'organisation de l'institution jusqu'au stade opérationnel;
- f) Elaborer le projet de rapport final contenant toutes les recommandations susmentionnées, l'étudier avec les autorités de l'Union et de l'ONUDI et le mettre au point compte tenu de leurs suggestions.

Annexe II

RAPPORT SUR L'ENVOI D'UNE MISSION DANS
DES ETATS MEMBRES DE L'UNION

Atelier national sur la stratégie industrielle (Sierra Leone)

Sur l'invitation des SIDFA et de l'Union, la mission a participé à l'Atelier sur la stratégie industrielle qui a eu lieu en Sierra Leone du 2 au 7 décembre 1985, en faisant partie d'un comité de financement industriel. Cet atelier a permis d'obtenir quelques renseignements sur le financement des petites industries.

Guinée

La mission s'est rendue en voiture à Conakry où elle a séjourné du 11 au 17 décembre 1985. Elle y a rencontré officieusement de hauts fonctionnaires des ministères de la coopération internationale, des finances, du développement industriel et de la planification ainsi que des représentants de la Banque centrale. Ces personnes ont paru davantage préoccupées par les problèmes immédiats de l'économie guinéenne que par les problèmes sous-régionaux ou régionaux. La Banque centrale de la République de Guinée et la Banque guinéenne du commerce extérieur (affiliée à 100 % à la Banque centrale) ne publient ni ne communiquent de rapports annuels.

La mission a appris que le programme de redressement économique de la Guinée avait été approuvé par le gouvernement en juin 1985 mais que, faute de fonds, le plan ne serait publié qu'en janvier 1986, avec l'aide financière du PNUD.

Les conclusions générales de la mission ont été les suivantes :

- a) Le gouvernement procédait à la privatisation des sociétés du secteur public sauf celles dont l'activité était liée à l'infrastructure stratégique de base, électricité et chemins de fer par exemple, afin de réduire le déficit budgétaire;
- b) Le système bancaire étatisé n'avait pas été réglementé selon les principes bancaires stricts énoncés dans la loi sur la banque. Les membres de la mission ont appris de hauts fonctionnaires de la Banque mondiale qu'un important changement avait lieu et que trois banques privées françaises, dans lesquelles l'Etat guinéen et le secteur public avaient des intérêts, seraient créées. La mission n'a pu entrer en relation avec les dirigeants de banques privées car celles-ci n'étaient encore que partiellement en activité.

Il n'existait pas en Guinée, en effet, d'institution de financement du développement, le Crédit national, étatisé, ne répondant pas à ce qu'on en attendait. Une nouvelle institution privée de financement du développement devait être créée à l'aide de fonds provenant de la SFI.

D'après certaines personnalités gouvernementales interrogées, il semblait que l'Etat n'avait procédé à aucun investissement au titre de sa contribution à l'Union du fleuve Mano. C'est pourquoi le Gouvernement guinéen avait décidé d'interrompre ses activités pour se donner le temps d'adopter une ligne de conduite pour l'avenir.

Toutes les personnes interrogées ont fait état de la pénurie aiguë de devises des pouvoirs publics, qui les empêchait de prendre une participation quelconque dans une nouvelle institution de financement de l'Union. Toutefois, certaines ont considéré que cette institution serait utile plus tard et ont promis d'étudier la question si le gouvernement les en chargeait.

Libéria

La mission a fait un séjour à Monrovia du 31 janvier au 7 février 1986. Les banques commerciales du Libéria sont à participation presque entièrement étrangère. Le système bancaire est relativement bien développé sur le plan du mécanisme opérationnel et de la structure même si le système de compensation interbanques ne fonctionne pas toujours bien en raison de la pénurie de "billets verts" américains et de l'abondance du numéraire libérien, surtout des pièces de cinq dollars libériens : à savoir 40 millions de dollars de pièces en circulation contre 11 millions de dollars environ en billets de banque des Etats-Unis.

Il existe des institutions de financement du développement qui sont aussi des banques commerciales : la National Housing and Savings Bank et l'Agricultural Co-operative Development Bank. Il semble ressortir des entretiens avec le président-directeur général et les cadres de la Liberian Bank for Development and Investment (LBDI) que c'est une institution sérieuse, capable de gérer tout fonds ou fonds spécial que l'Union du fleuve Mano pourrait instituer. La direction de cette banque estime qu'il ne serait pas judicieux de créer une banque de l'UFM. Les actionnaires de la LBDI sont entre autres le Gouvernement libérien, la SFI, la DEG et la CDC. La LBDI a, avec l'assistance technique de l'ONUDI, créé une filiale indépendante au lieu d'un département pour assurer la promotion et le financement de petites entreprises industrielles au Libéria. La Small Enterprise Financing Organization (SEFO) pourrait servir de modèle de financement en Guinée et en Sierra Leone.

Côte d'Ivoire et Togo

La mission s'est rendue à Abidjan et à Lomé entre le 21 et le 27 février 1986. De hauts fonctionnaires de la Banque africaine de développement (BAFD) avec lesquels les membres de la mission se sont entretenus ont déclaré que leur institution était en mesure de financer tous les projets sous-régionaux ou nationaux répondant à ses critères d'évaluation et prête à le faire. Cela signifiait que si les projets de l'UFM étaient jugés viables, ils pourraient être financés par la BAFD à titre soit de projets sous-régionaux soit de projets nationaux, ce qui s'appliquait par exemple à l'autoroute Monrovia/Freetown, qui comporterait plusieurs tronçons en Sierra Leone et au Libéria.

Des dirigeants du Fonds de la CEDEAO ont déclaré que, étant donné que l'UFM était un organisme de la Communauté, le Fonds était disposé à lui apporter une aide en finançant des projets, suivant ses procédures institutionnalisées. Le Fonds de la CEDEAO avait pris l'engagement de prêter 5 millions de dollars pour

la construction de l'autoroute Monrovia/Freetown. Certes, le Fonds avait eu ses propres problèmes de coordination et ses dirigeants estimaient que la prolifération d'institutions sous-régionales ouest-africaines irait à l'encontre du but recherché en dispersant inopportunément l'énergie et les compétences des élites de la région. Il semble qu'en fait la CEA ait entrepris une étude sur la rationalisation des institutions sous-régionales de la région.

La Banque ouest-africaine de développement (BOAD) de Lomé est une création de l'Union monétaire ouest-africaine desservant la plupart des pays francophones de la région. La grande activité qui, d'après les publications, semble régner au siège de la Banque et sur le plan de ses opérations pourrait servir d'exemple à une banque de l'Union du fleuve Mano.

Les statuts de l'Ecobank Trans-national Incorporated (ETI) n'ont pas été portés à la connaissance du public. L'Ecobank doit ouvrir ses portes en 1986 en tant qu'émanation de la Fédération des chambres de commerce d'Afrique de l'Ouest. Au départ, elle jouera le rôle d'une banque commerciale; par la suite, elle créera une succursale à l'étranger et par la suite, d'autres banques de développement à Lomé, Abidjan et Lagos.

Annexe III

LISTE DES PERSONNALITES INTERVIEWEES ET DES PERSONNES CONSULTEES

A. Sierra Leone

Bank of Sierra Leone

M. Feyi Jones-Asgill, Directeur de la recherche
M. J.K.E. Cole, Directeur du département étranger
M. Max-Butscher, Directeur adjoint de la recherche
M. R.W.W. Keith, Conseiller en opérations bancaires pour les régions rurales
M. Sidique Sesay, Economiste, Département de la recherche
Mme Mahdi, Bibliothécaire
Mme Tungi Campbell, Bibliothécaire, Bibliothèque de droit

National Development Bank Ltd.

Mme Olive P. Taylor, Conseiller juridique, Directeur général par intérim
M. Herbert H. Nelson-Okrafor, Directeur de l'administration et des finances/
Secrétaire

Sierra Leone Commercial Bank Ltd.

M. S. Anthony, Directeur général
M. Victor F. Jamina, Directeur

Barclays Bank of Sierra Leone Ltd.

M. A.G. Roberts, Directeur
M. Macfoy, Directeur adjoint
M. Kakay, Directeur de succursale, succursale de Congo Cross

Standard Chartered Bank Sierra Leone Ltd.

M. P.G. Wilcockson, Directeur des avances, Membre du Conseil d'administration
de la National Development Bank Ltd.

International Bank for Trade and Industry

M. Rao Raj, Directeur
M. Kebbay

Bank of Credit and Commerce International

M. Pattoo Srinivasan, Directeur pour la Sierra Leone

Ministère des finances, du développement et de la planification économique

M. P.F.V. Manley-Spain, Directeur adjoint, Service central de la planification
M. Raymond Johnson, Administrateur principal chargé du développement, Service
central de la planification

Ministère du commerce et de l'industrie

M. Monteiro, Conseiller technique en chef, ONUDI
M. T. Brewah, Secrétaire adjoint
M. J. King, Directeur pour les industries
M. A. Ahmed, Directeur adjoint pour les petites entreprises

Banque mondiale

M. George Alibaruho, Conseiller en matière de politique au ministère des finances
M. Sultan Ahmed, Economiste
M. Douglas Michael Addison, Programme IB pour l'Afrique de l'Ouest

Fonds monétaire international

M. Gregory C. Dahl, Représentant résident

Chambre de compensation de l'Afrique de l'Ouest

M. Chris E. Nemedi, Secrétaire exécutif
M. Sissoko, Secrétaire exécutif adjoint
M. Eugene Sylva, Directeur
M. Balde, Chef de la comptabilité

Chambre de commerce de Sierra Leone

M. T. Hope, Président de la Fédération des chambres de commerce de l'Afrique de l'Ouest, Président de l'Ecobank (en cours de création)
Mme F. Iscandari, Secrétaire

Sociétés commerciales et industrielles

M. E.O. Bart-Williams, Ajua Consultants Ltd., antenne de la CDI (CEE) en Sierra Leone
M. Francis R. Genet, Genet and Partners
M. Eugene S. Nicolls, Directeur général, Wellington Distilleries Ltd.
M. B.I. Wiest, Administrateur gérant, Seabord West African Ltd.
M. Hall, Directeur général, Aureol Tobacco Company
M. Bob Blanwarrdt, Directeur de projet, Consultant pour la distribution d'eau aux zones rurales à Port Loko
M. Paulsen, Consultant en géologie, Institut fédéral des sciences de la terre

PNUD/CNUCED/ONU

M. Richard B. Olver, Représentant résident adjoint
M. M. Alemayehu, Conseiller industriel principal hors siège
M. Michael H.N. Geoghegan, Conseiller principal pour les programmes
M. J. Vestgarrd, Administrateur auxiliaire
M. Aloke Kumar Mitra, CEA/ONU
M. Yohannes Habtu, Conseiller économique principal de la CNUCED auprès de l'UFM

CEE

M. Werner K dderitzsh, Délégué de la Commission des communautés européennes

GTZ (Office allemand de coopération technique)

M. Udo Quedenfeldt, Ingénieur civil

Ambassade de France

M. Louis Dominici, Ambassadeur

M. Christian Tonani, Attaché pour la coopération technique et la culture

M. Jean-Pierre Schoepflin, Attaché commercial

M. Patrick de Coninck, Consul honoraire de Sierra Leone   Paris

Secrétariat de l'Union du fleuve Mano

M. Ahmed Dumbuya, Secrétaire général adjoint pour les services techniques
M. Shekou Doumbouya, Secrétaire général adjoint pour l'administration et les finances

M. Baldwin R.C. Banks, Directeur, Division de l'exécution des projets

M. Patrick Elliott, Economiste spécialisé en intégration

M. Steve Kanu, Directeur, Division de la planification

UFM/SDI

M. F. Reichhart, Conseiller technique

M. Foday Mansaray, Directeur de projet

M. C.H. Greene, Analyste financier

M. S. Tamara, Economiste industriel

M. Foday Yumkella, Initiateur du projet pilote sur le charbon de bois

B. Guinée

Ministère de l'économie et des finances

M. Bernard Kamano, Directeur, Département du Trésor et du financement extérieur

M. Fomondo Magassouba, Directeur adjoint pour le budget

M. Doumbouya, Responsable des opérations, Département du Trésor

M. Mamadou Kan Diallo, Direction centrale de la recherche économique et financière

M. Alpha Abdoul Diallo, Responsable des études de prix et de marché, Direction des affaires économiques

Ministère du développement industriel

M. Richard Haba, Ministre

M. Karamo Talibi Cissé, Division des petites entreprises

M. Nab , Chef, Division des études économiques et financières

M. Alseny Sylla, Directeur des projets, Office national de la promotion des petites entreprises

Ministère de la coopération internationale

M. El-Hadj Sakoba Keita, Directeur, Division CEDEAO/UFM
M. Sankon, Coordonnateur de l'UFM
M. Bah, Coordonnateur de l'UFM

Ministère de la planification

M. Thomas Curtis, Conseiller auprès du Ministre et Président de la Commission nationale d'investissement
M. Jacques Schwartz, Conseiller technique, Office central de statistique
M. H.P. Charlot (chargé de mission du Ministère français de la coopération)

Ministère du commerce

M. Henri Younes, Conseiller commercial de la CNUCED

Banques

M. Talibe Diallo, Directeur général, Département de la recherche, Banque centrale de la République de Guinée
M. Saïdu Diallo, Gouverneur, Banque de Guinée pour le commerce extérieur (BGCE)
Mme Kadiatu Diallo, Directrice adjointe

Banque mondiale

M. Paul M. Cadario, Administrateur principal chargé des prêts
Département II des programmes pour l'Afrique de l'Ouest

ONUFI

M. Louis Alexandrenne, Conseiller industriel principal hors siège
Mme Leny Van Oyem, Administrateur auxiliaire

Caisse centrale de coopération économique

M. Yves Malpel (également membre du Conseil d'administration de la LBDI)

C. Libéria

National Investment Commission

M. Krishnan D. Knosia, Conseiller technique en chef, ONUFI

Ministère de la planification et des affaires économiques

Mme Amelia A. Ward, Vice-Ministre des affaires économiques par intérim
M. Kwéke Washington, Ministre adjoint des affaires économiques
M. Roger M. Colin, Economiste, Projet sur les transports

Ministère du commerce, de l'industrie et des transports

Mme Joetta C. Dennis, Ministre adjoint de l'industrie

Ministère des finances

M. Virgilio V. Gaudinez, Conseiller du FMI pour la gestion de la dette

Bureau du budget

M. Moses S. Wreh, Directeur adjoint

National Bank of Liberia

M. Robert Tubman, Gouverneur adjoint, ancien Directeur gérant du Fonds de la CEDEAO

M. G. Hossein Shankarami, Conseiller du FMI (Recherche)

M. V.S. Subramaniam, Conseiller du FMI

M. Christopher F. Komleh, Directeur, Département de la recherche

M. Gaye Zulu, Directeur, Département des opérations

M. George T. Marshall, Economiste, Département de la recherche

Liberian Bank for Development and Investment

M. David K. Vinton, Président

M. Moberg M. Titus, Directeur général

SEFO (Small Enterprise Financing Organization) Business Advisory Service

M. T.N. Desai, Conseiller pour l'approbation et le contrôle des projets

M. James Keddie, Conseiller

Bank of Credit and Commerce International (Overseas) Ltd.

M. Mohinadha P. Dhall, Directeur pour le Libéria

Citibank

M. B.A. Torres, Directeur des opérations

PNUD/ONUFI

M. Francis R. Blain, Représentant résident

M. Sven Bertheisen, Administrateur auxiliaire

M. M. Gabbay, Consultant pour l'Etude sur les petites entreprises

Banque mondiale

M. John Kendall, Représentant résident de la BIRD

UFM

M. Luke Bawa, Coordonnateur résident

D. Côte d'Ivoire

Banque africaine de développement/Fonds africain de développement

M. Claude Cambray, Directeur exécutif
M. E. Tetegan, Directeur adjoint, Département de l'infrastructure et de l'industrie
M. A. Mengesha, Conseiller, Groupe central des projets
M. Elsadig Mahmoud Musa, Ingénieur industriel principal, Groupe central des projets
M. O.E. Nnamoko, Administrateur principal chargé des achats, Groupe central des projets
M. Harry Tlalé, Administrateur principal chargé du programme
M. Lars Lagging, Ingénieur civil, Division des transports

Banque de crédit et de commerce international

M. Ul Haq, Directeur adjoint
M. Ali, Chef de caisse

E. Togo

Fonds de la CEDEAO (Lomé)

M. Ousmane Diallo, Directeur des opérations
M. Hillah, Directeur de l'administration

Banque ouest-africaine de développement

M. Sheikh Fall, Directeur
M. Gossé, Economiste, Département de la recherche et de la planification

Ecobank

M. Thomas F. Hope, Président
M. F. Sossah, Directeur exécutif - Promotions Eco

Bank of Credit and Commerce International

M. R. Selvaraju, Directeur adjoint

Ambassade de France

M. G.M. Chenu, Ambassadeur

Annexe IV

LISTE DE DOCUMENTS

A. Secrétariat de l'Union du fleuve Mano*

Centre for the Development of Industry. Annual report, CDI 1984. 1985. 156 p.

Fonds du Commonwealth pour la coopération technique. The Mano River Union: an assessment of past performance and some guidelines for the future (Higgins report). Commonwealth Secretariat, 1978. 141 p.

Communauté économique européenne. Financing agreement between the European Economic Community and the Mano River Union (Accord de financement entre la Communauté économique européenne et l'Union du fleuve Mano). Agreement No. 2400/PR, 25 septembre 1979, avec règlement financier du 27 juillet 1976 applicable au quatrième Fonds européen de développement.

Mano River Union. Annual report 1980-81.

- Annual report 1981-82.
- Consolidated budget for the fiscal year 1 July 1980-30 June 1981.
- Consolidated budget for the fiscal year 1 July 1981-30 June 1982.
- Consolidated budget for the fiscal years 1982/83 and 1983/84.
- Criteria and procedures for granting union industry status. 23 p.
- Consolidated protocole to the Mano River Declaration. 31 January 1984. 105 p. (MRU/L/3)
- Déclaration et protocoles de la Mano River. 5 janvier 1979. 158 p. (MRU/5)
- Industrial development brochure.
- Information guide to intra-union trade in the Mano River Union. 9 March 1981. 8 p. (E/TRA/2)
- Investor's guide. March 1985. 30 p.
- List of Mano River Union projects: Note by the Secretariat. 50 p.
- Modalities for the implementation of an industrial technology and trade promotion fair in the Mano River Union: Note by the Secretariat. Liaisons on Industry, Ninth Meeting, Freetown, Sierra Leone, 21-23 January 1985. 8 p. (E/IND/AC.IX/3)

* Documents disponibles au secrétariat de l'Union du fleuve Mano.

- Progress report on the harmonization of the economic cooperation and economic integration arrangements of MRU, CEAO, and ECOWAS: Note by the Secretariat. Union Commission on Industry and Trade, Fifth Special Meeting, Conakry. 3 June 1983. 19 May 1983. 31 p. (E/CIT/SP.V/4)
- Progress report on the industrial activities of the Mano River Union Secretariat: Note by the Secretariat. Liaisons on industry, ninth session, Freetown, Sierra Leone. 21-23 January 1985. 5 p. (E/IND/AG.IX 2)
- Projet du rapport. Commission technique de l'Union sur l'administration et les finances, deuxième réunion, Freetown, Sierra Leone. 13-17 mars 1985. 20 p. (TEC/FA/2)
- Proposed budget for the Secretariat and Sub-Office for the fiscal year 1985/86.
- Reconnaissance survey in the Republic of Guinea: Note by the Secretariat. Liaisons on industry, ninth meeting, Freetown, Sierra Leone. 18-20 February 1985. 7 p.
- Resumed eleventh session, Freetown, Sierra Leone, 23-26 September 1985.
- Revised draft budget. 1 July 1984-30 June 1985.
- Standard form of contract for granting union industry status. 9 p.
- Supplement of the list of Mano River Union projects. 13 p.
- Union Ministerial Committee, fifth meeting, 12-17 August 1985. Draft final report. 18 September 1985. 43 p. 7 annexes. (MC/EC/5)
- West Africa Industrial Forum, 24-27 November 1982, Dakar, Senegal. Information bulletin on the Mano River Union. 18 November 1982. 6 p. (EXT/INF/83)

Union du fleuve Mano/Service du développement industriel. Appendix to foreign trade analysis: industry profiles. October 1981.

- Eighth and ninth quarterly reports on the project's activities and achievements, 1/7/84-31/12/84. January 1985. 22 p. 11 annexes.
- Etude finale : Etude de préféabilité pour une verrerie en République de Guinée. 107 p. 3 annexes.
- Final report of the project's activities and achievements, 23/2/80-22/11/81. November 1981. 45 p. 7 annexes.
- First annual report of the project's activities and achievements, 23/2/80-23/2/81. March 1981. 35 p. 8 annexes.
- Foreign trade analysis: an approach to identification of industrial projects. October 1981. 94 p.
- Guide to IDU's documentation and library system. May 1983.

- Pre-feasibility study on a glass factory in the Republic of Guinea. December 1984. 107 p.
- Report on the project's activities and achievements during the first extension period, 22/11/81-30/4/82. May 1982. 15 p. 7 annexes.
- Status reports on Mano River Union industrial studies, vol. I: Summary. 22 p. Vol. II. 10 annexes.
- Synthesis report on Industrial Development Unit baseline studies. 1981. 17 p.
- Tenth/eleventh quarterly reports on the project's activities and achievements. July 1985. 22 p. 11 annexes.

Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement. Advisory service on transfer of technology. Technology profile and policies and development perspectives of the food processing industry in Sierra Leone. Preliminary draft. March 1984. 130 p. (Project SIL/82/T01)

- Technology profile and policies and development perspectives of the metalworks and engineering products industry in Sierra Leone. March 1984. 83 p. (Project SIL/82/T01)

Programme des Nations Unies pour le développement. Proposed administrative structure and functions for industrial planning unit in the Ministry of Trade and Industry: Technical Report. Project DP/SIL/78/002/11-03. By A.S. Nasir.

- Report of the evaluation mission. Industrial development programming and project evaluation. 8 May 1980. 37 p. (DP/SIL/78/002)
- Report on development cooperation for 1984. Freetown, Sierra Leone. 72 p.

Organisation des Nations Unies pour le développement industriel. Report of the UNIDO mission to assist the Mano River Union in the development and implementation of regional industrial development policies and strategies. By James Bok Abban. September 1982.

B. Documents rassemblés par le consultant

Banque africaine de développement. Agreement establishing the African Development Fund. 1981. 28 p.

- Annual report 1984. May 1985. 183 p.
- General conditions applicable to loan and guarantee agreements. January 1981. 19 p.

Fonds africain de développement. General conditions applicable to loan and guarantee agreements. January 1981. 19 p.

Association de banques de l'Afrique de l'Ouest (ABO). Annuaire.

Association des institutions africaines de financement du développement.
Yearbook of African development finance institutions. 1976. 232 p.

Banque ouest-africaine de développement. Conditions générales applicables aux accords de prêt. 15 septembre 1982.

- Déclaration de politique générale pour la Banque ouest-africaine de développement. Juin 1984.
- Règlement relatif à la procédure d'acquisition des biens et services financés sur un prêt de la Banque ouest-africaine de développement.
- Statuts de la BOAD 1er/6/84.

Chambre de compensation de l'Afrique de l'Ouest. Accord portant création de la CCAO. 14 mars 1975. 16 p.

- Quelques renseignements utiles aux banques et à leurs clients. 10 p.
- Rapports annuels. 1983/84, 1982/83 et 1981/82.
- Règles et règlements régissant les opérations de la Chambre de compensation de l'Afrique de l'Ouest. Novembre 1981. 13 p.
- Une expérience de coopération monétaire en Afrique de l'Ouest. Juin 1976. 29 p.

Ecobank. Information brochure. Lomé, Eco Promotions S.A. for the Federation of West African Chambers of Commerce. March 1985. 19 p.

Communauté économique des Etats de l'Afrique de l'Ouest. Official journals, protocols, decisions and directives. Vol. 1: June 1979. Vol. 2: June 1980. Vol. 3: June 1981. Vol. 4: June 1982. Vol. 5: June 1983. Vol. 5: supplement, November 1983. Vol. 6: December 1984.

- Protocol relating to the definition of the concept of products originating from Member States of the Economic Community of West African States.
- Treaty of the Economic Community of West African States (ECOWAS). 28 May 1975. 65 articles.

Fonds de la Communauté économique des Etats de l'Afrique de l'Ouest. Budget 1982.

- Financial regulations and manual of accounting procedure. Lagos, October 1981. 27 p. 106 articles.
- Financial report as of 31/10/81.
- General conditions applicable to loan, guarantee and counter: guarantee agreements. November 1984. 44 p. French/English.

- Protocols annexed to the Treaty of ECOWAS.
- Report to the Board and audited accounts, 1978, 1979, 1980 and 1981.
- Report to the Eighth Meeting of the Board of Directors in Freetown, Sierra Leone, 20-21 November 1981. By Robert Tubman.
- Rules and regulations of the Special Fund for the Development of Telecommunications in ECOWAS Member States.
- Statement of general policy and procedure for loans, investments, backings and subsidies. July 1984. 31 p.
French/English.

Guinée. Banque centrale. Réglementation des banques et établissements financiers (loi bancaire). Conakry, 1985. 22 p.

- Ministère d'Etat chargé des finances et du plan. Statuts de la Banque guinéenne du commerce extérieur. Avril 1968. 12 p.

Libéria. Bureau of the Budget. The budget of the Government of Liberia for fiscal year 1984/85 as approved by the Interim National Assembly. 921 p.

- Ministry of Planning and Economic Affairs. Annual report to the Interim National Assembly for the period 1 January to December 1984. January 1985. 130 p.
- Economic survey of Liberia: 1983. Monrovia, December 1984. 208 p.
- Second National Socio-Economic Development Plan, July 1981 to June 1985. 166 p.

Liberian Bank for Development and Investment. Annual reports, from 1980 to 1983.

- General information including Charter and By-Laws. 46 p.

National Bank of Liberia. Annual reports, from 1979 to 1984.

- Information prospectus.
- Review. First and second quarter 1984. 38 p.
- Statistical bulletin. 3rd quarter 1985. 41 p.

Sierra Leone Bank of Sierra Leone. Annual report and statement of accounts for the year ending 10 June 1983.

- Balance of payments 1981-1983, January 1985.
- Economic trends: January-March 1981, January-March 1982, April-June 1982, July-September 1982, April-June 1985.
- Index numbers of wholesale prices in Sierra Leone. 1981-1984. Base 1975 = 100.

- Report and annual statement of accounts for year ending 30 June 1983.
- Bank of Sierra Leone (Amendment) Act. 1970. 19 p.
- Bank of Sierra Leone (Amendment) Act. 1985. 2 p.
- Banking Act. 1970. 26 p.
- Banking (Amendment) Act. 1978. 8 p.
- Barclays Bank of Sierra Leone. Annual reports 1980, 1981, 1982, 1983 and 1984.
- BCCI Holding. Annual reports 1983 and 1984. Luxembourg.
- Budget speech delivered by the Minister of Finance. 28 June 1985. 15 p.
- Central Statistics Office. Report on the first annual survey of industries (1980-81). Vol. 1: summary results.
- Chamber of Commerce of Sierra Leone. Twenty-third annual dinner at Cape Sierra Hotel, 8 December 1984. Speech of the President.
- Development budget speech delivered by the Minister of Development and Economic Planning. 28 August 1985. 11 p.
- Development estimates, 1981/82, 1982/83 and 1985/86.
- Estimates of revenue and expenditure, 1985/86.
- International Bank for Trade and Industry. Annual report 1984.
- Ministry of Development and Economic Planning. Central Planning Unit. National development plan 1974/75-1978/79.
- Ministry of Trade and Industry. Potential industrial projects in Sierra Leone. May 1982. 35 p.

National Development Bank. Equity distribution as at 31/12/85.

- Guidelines to the bank's participation in projects. 2 p.
- List of documents required of companies offered loans by National Development Bank of Sierra Leone for local documentation.
- Objectives and functions. 18 p.
- Reports and accounts for the year ending 31/12/83 and 31/12/84.
- Sierra Leone Commercial Bank. Annual reports and accounts, 1981, 1982, 1984.
- Memorandum and articles of association of the Sierra Leone Commercial Bank. The Companies Act (Cap. 249). Company Limited by shares. 1972. 17 p.
- Sierra Leone in figures. 1985. Pamphlet.

- Standard Chartered Bank Sierra Leone. Annual reports and accounts 1981, 1982, 1983, 1984.

Union monétaire ouest-africaine (UMOA), Banque ouest-africaine de développement (BOAD). Questions - réponses BOAD.

- Rapport d'activité 1982-83.

West African Bankers' Association (WABA). Almanac. 204 p.

Chambre de compensation de l'Afrique de l'Ouest. An experiment in multi-lateral monetary cooperation in West Africa. 26 p.

- Annual reports, 1982/83, 1983/84.

- Banking in Africa. Papers and recommendations of the First Meeting of Commercial Banks and Central Banks in West Africa, 5-6 May 1977, under the Auspices of the West African Sub-Regional Committee of the Association of African Central Banks. 79 p.

- Some useful information for banks and their customers. 10 p.
(Doc/Sem/R-85)

Annexe V

DONNEES STATISTIQUES SUR LES ETATS MEMBRES DE L'UFM

Tableau 1. Indicateurs de base pour les Etats membres de l'UFM

	Libéria	Sierra Leone	Guinée
Population (en millions d'habitants) milieu de 1983	2,1	3,6	5,8
Superficie (en milliers de km ²)	111	72	246
PNB par habitant (en dollars, en 1983)	480	330	300
Croissance annuelle moyenne (en pourcentage) 1965-1983	0,8	1,1	1,1
Taux annuel moyen d'inflation 1965-1973	1,5	1,9	3,0
1973-1983	7,2	14,7	4,0
Espérance de vie à la naissance (années) 1983	49	38	37
Taux annuel moyen de croissance du PIB (en pourcentage) 1965-1973	5,5	3,7	3,0
1973-1983	0,2	1,9	3,1

Source : Rapport sur le développement dans le monde - 1985.

Tableau 2. Structure de la production dans les Etats membres de l'UFM

	Guinée		Sierra Leone		Libéria	
	1965	1983	1965	1983	1965	1983
PIB (en millions de dollars E.-U.)	520	1 910	320	950	270	980
Répartition du PIB (en pourcentage)						
Agriculture	..	38	34	32	27	36
Industrie	..	23	28	20	40	26
(Secteur manufacturier)	..	2	6	5	3	7
Services	..	39	38	48	34	38

Source : Rapport sur le développement dans le monde - 1985.

Tableau 3. Balance des paiements et réserves

	Libéria	Sierra Leone	Guinée
Balance des transactions courantes (en millions de dollars E.-U.)			
1970	..	-16	..
1983	-135	-33	-65
Rapatriement de fonds de travailleurs à l'étranger (en millions de dollars E.-U.)			
1970
1983
Investissement direct privé net (en millions de dollars E.-U.)			
1970	..	8	..
1983	3	2	..
Réserves internationales brutes (en millions de dollars E.-U.)			
1970	..	39	..
1983	20	16	..
En mois d'importations			
1983	0,4	1,0	..

Source : Rapport sur le développement dans le monde - 1985.

Tableau 4. Flux de capitaux extérieurs empruntés et garantis
par le secteur public (capitaux à moyen et long
terme) (en millions de dollars E.-U.)

	Libéria	Sierra Leone	Guinée
Entrées brutes			
1970	7	8	90
1983	66	21	79
Remboursement du principal			
1970	12	10	10
1983	10	7	48
Entrées nettes			
1970	-4	-2	79
1983	56	14	31

Source : Rapport sur le développement dans le monde - 1985.

Tableau 5. Dette publique extérieure et ratios du service de la dette

	Libéria	Sierra Leone	Guinée
Encours de la dette publique extérieure			
En millions de dollars E.-U.			
1970	158	59	314
1983	699	359	1 216
En pourcentage du PNB			
1970	49,6	14,3	47,4
1983	72,1	34,5	69,2
Versements d'intérêts au titre de la dette publique extérieure			
En millions de dollars E.-U.			
1970	6	2	4
1983	21	3	22
Service de la dette en pourcentage			
Du PIB			
1970	5,5	2,9	2,2
1983	3,2	0,9	4,0
Des exportations de biens et services			
1970	..	9,9	..
1983	6,6	7,2	..

Source : Rapport sur le développement dans le monde - 1985.

Tableau 6. Conditions des emprunts publics

	Libéria	Sierra Leone	Guinée
Engagements (millions de dollars E.-U.)			
1970	11	24	66
1983	36	22	122
Taux d'intérêt moyen (en pourcentage)			
1970	5,4	3,5	2,9
1983	8,7	0,8	4,6
Echéance moyenne (années)			
1970	19	27	13
1983	14	47	24
Différé d'amortissement moyen (années)			
1970	5	6	5
1983	5	10	6

Source : Rapport sur le développement dans le monde - 1985.

Tableau 7. Dépenses et recettes ordinaires du gouvernement central

	Libéria	Sierra Leone	Guinée
Total des dépenses en 1982 (en pourcentage du PNB)	39,4	22,7	..
Excédent/déficit global en 1982 (en pourcentage du PIB)	-12,4	-10,7	..
Total des recettes ordinaires en 1982 (en pourcentage du PNB)	2,52	11,6	..
Pourcentage du total des recettes ordinaires			
Recettes fiscales			
Impôts sur le revenu, les bénéfices et les gains en capital	35,3	24,1	..
Cotisations à la sécurité sociale
Taxes intérieures sur les biens et services	29,6	23,5	..
Taxes sur les transactions et les échanges internationaux	31,3	49,5	..
Autres taxes	1,9	1,1	..
Recettes ordinaires non fiscales	1,9	1,8	..

Tableau 8. Croissance du commerce de marchandises

	Libéria	Sierra Leone	Guinée
Commerce de marchandises (en millions de dollars E.-U.)			
Exportations - 1983	841	202	390
Importations - 1983	415	171	279
Taux annuel moyen de croissance (en pourcentage)			
Exportations			
1965-1973	8,9	2,2	..
1973-1983	-2,3	-5,3	..
Importations			
1965-1973	3,6	0,9	..
1973-1983	-4,3	-5,0	..
Termes de l'échange (1980 = 100)			
1981	95	84	..
1983	102	94	..

Tableau 9. Croissance de la masse monétaire
(en pourcentage)

	Libéria	Sierra Leone	Guinée
1981	-14	-0,4	
1982	9,9	66,7	
1983	19,1	41,9	
1979-1981			39

Annexe VI

RAPPORTS ETABLIS POUR L'UNION DU FLEUVE MANO

A. Projet SI/RAF/74/889

- Bulet, Jacques. Preliminary draft report on the feasibility study on the establishment of an edible oil and oil-seed industry within the Mano River Union.
- Buxton, John. Pre-investment study: Synthetic textile suiting factory in the Mano River Union. Novembre 1977.
- Feasibility study: Cotton and polyester/cotton blend factory in the Mano River Union. Décembre 1977.
- Kissmeyer-Nielsen, Erik. Summary of the feasibility study on the establishment of a fruit- and vegetable-processing industry within the Mano River Union. Septembre 1977.
- Mackie, A.T. Marketing survey: Detergents and soap in the Mano River Union. Septembre 1978.
- Perrson, H.R. Feasibility study: Glass container factory in the Mano River Union. 1977.

B. Projet SI/RAF/78/014

- Bentil, M.A. United Nations advisory mission on improving the organization and functioning of the Mano River Union. Septembre 1978.
- BIT (PECTA). Manpower demand and supply in the agriculture sector of member states of the Mano River Union. Addis Ababa, 1982.
- CCI. Instituting an effective price control system in Sierra Leone. 1978.
- CNUCED. Assessment of the Mano River Union Trade Co-operation arrangements including the participation of the Republic of Guinea in the arrangements and proposals for future action. 1985. By Valentine Omolo-Opere.
- CNUCED/FAO. Draft evaluation report: forestry training in the Mano River Union. Summary of conclusions and recommendations. Avril 1985.
- CNUCED/FAO/CNUDI. Report of the United Nations interdisciplinary mission to review the scope for interregional and international co-operation between Sierra Leone and Liberia. Genève, février 1973.
- CNUCED. Handing-over notes. By J.S. Plant, customs and excise adviser. 20 juin 1980.
- CNUCED/Organisation maritime internationale. Mission report of the consultant on maritime training: Mano River Union. By Erzan Essien, ed. Avril 1985.

- CNUCED/CCI. Report of the UNCTAD/ITC evaluation mission, 25 February-11 March 1978. An assessment of progress made in the implementation of the Mano River declaration and protocols and of the work to be completed on the establishment of the Mano River Union customs union and the development of intra-union and international trade.
- CNUCED/UIT. Draft evaluation report: telecommunication and postal training in the Mano River Union. By K.E. Stotesbury, ed. Avril 1985.
- Commission économique pour l'Afrique. Proposals for strengthening economic integration in West Africa. Addis Ababa, 1984.
- Dumbleton. Translation and interpretation services in the Mano River Union. Novembre 1984.
- FAO. An assessment of fisheries training requirements. R. Ruppin, ed. Mano River Union agriculture, forestry and fishery development. Rome, mars 1980.
- Higgins, B. An assessment of past performance and some guidelines for the future. Mano River Union/Commonwealth Secretariat. Londres, 1978.
- Kuwahara, H. Reports on the mission to Freetown, Sierra Leone and Conakry. Juillet 1983.
- Kux, G. Report on administrative procedures for Mano River Union. 3 mai 1977.
- Lent, G. Harmonization of investment codes in the Mano River. 1975.
- Mswaka, T.E. An overview of tariff rate harmonization in the Mano River Union.
- Netter, K. The fiscal effects of free and unrecorded intra-trade UNCTAD, juillet 1982.
- Progress report. Assistance to the Mano River Union Secretariat, janvier-août 1984.
- Report of Cluster Meeting of UNDP Resident Representatives of the Mano River Union, UNCTAD Officials and the Mano River Union Secretariat. First Meeting, 22-24 novembre 1982.
- Report of the Union Ministerial Council of the Mano River Union. 21-23 mars 1984.
- Sanderson and Porter. Mano River Union industry studies: requirements for pre-feasibility studies of union industries in Liberia and Sierra Leone. Février 1976.
- Singh, P. Need for statistical capability in the Secretariat of the Mano River Union. CSL, mars 1982.
- Tripartite review. Mano River Union. Assistance to the Secretariat: Phase II, 12-13 juin 1984. Freetown, Sierra Leone.
- Union du fleuve Mano. The Mano River declaration and protocols. 1973-1977.

Union du fleuve Mano. Report on the organization plan to realign the structure of the Mano River Union: organization, development and institution building programme. Report No. 1, 1980.

Union du fleuve Manc. Assistance to the Secretariat: project revision. Juillet 1984.

Union du fleuve Mano. Revised draft budget, 1984/85. 1er juillet 1984-30 juin 1985.

Watson, B. Report on the harmonization of fiscal incentives to industry in the Mano River Union. Novembre 1979.

C. Etudes de la CNUCED

Lent, George E. Proposed features of a model investment code for Liberia and Sierra Leone. Août 1975.

Louden, A. Marketing research survey.

Netter, K. A revenue stamp scheme for high-value products imported into and traded within the Mano River Union. Septembre 1974 (SI/RAF/74/011).

Annexe VII

PROFILS DE PROJETS ETABLIS PAR LE SERVICE DU DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL
DE L'UFM DURANT LA PREMIERE PHASE (1980-1982)

1. Production d'aliments pour nourrissons dans l'Union du fleuve Mano
2. Production de jus de tomates naturels et concentrés, et de ketchup dans l'Union du fleuve Mano
3. Développement de l'industrie du traitement des fruits dans l'Union du fleuve Mano
4. Production de café instantané dans l'Union du fleuve Mano
5. Fabrication d'aliments pour animaux dans l'Union du fleuve Mano
6. Production de concentrés de savon en cube dans l'Union du fleuve Mano
7. Fabrication de levure de boulanger dans l'Union du fleuve Mano
8. Industrie des huiles comestibles dans l'Union du fleuve Mano
9. Fabrication de peintures et de revêtements de protection dans l'Union du fleuve Mano
10. Développement d'une industrie pharmaceutique dans l'Union du fleuve Mano
11. Fabrication de détergents dans l'Union du fleuve Mano
12. Articles en polyester à armature en fibres de verre dans l'Union du fleuve Mano
13. Fabrication de pneus dans l'Union du fleuve Mano
14. Industrie des récipients en verre dans l'Union du fleuve Mano
15. Ateliers mécaniques et industrie des pièces de rechange dans l'Union du fleuve Mano
16. Traitement du manioc et des granulés de manioc dans l'Union du fleuve Mano

Annexe VIII*

SOMMAIRE DES ENCOURAGEMENTS A L'INVESTISSEMENT DE L'UFM
(adopté en mars 1979)

A. Définition des termes

Afin de promouvoir le développement industriel régional, l'Union du fleuve Mano a élaboré une série d'instruments que régit le concept du "Statut d'industrie de l'Union". Ces instruments sont les suivants :

- a) Industrie de l'Union
- b) Licence de l'Union
- c) Contrat d'encouragement des investissements de l'Union
- d) Garantie de l'Union.

a) Industrie de l'Union

On entend par industrie de l'Union une industrie qui satisfait aux conditions suivantes :

1. Répondre à la définition de la Classification internationale type (CITC) des Nations Unies. C'est-à-dire entreprendre dans l'Union des projets qui visent le traitement, la fabrication ou la manufacture de biens finis ou semi-finis à partir de composants, ou appartenir à l'un ou l'autre des secteurs ci-après :
 - a) Agriculture
 - b) Forêts et pêche
 - c) Electricité, gaz et eau, lorsque ces activités ne sont pas du ressort d'entreprises publiques ou d'organismes analogues
 - d) Extraction minière et carrières
 - e) Bâtiment et construction
 - f) Transports et communications
 - g) Subdivisions du secteur des services qui assurent le soutien technique des secteurs précédemment énumérés
 - h) Tourisme
 - i) Toute combinaison des secteurs et sous-secteurs énoncés ci-dessus de v à viii;

* Annexe n'ayant pas fait l'objet d'une mise au point rédactionnelle.

2. Avoir son siège principal dans l'un des Etats membres de l'Union ou l'intention de l'y établir;
3. Avoir reçu l'approbation de la Commission technique du commerce et de l'industrie de l'Union.

b) Licence de l'Union

1. Il s'agit d'une licence octroyée par la Commission du commerce et de l'industrie de l'Union ou en son nom à un investisseur ou un promoteur auquel a été accordé le statut d'industrie de l'Union conformément au douzième Protocole à la Déclaration du fleuve Mano;
2. Lorsque l'entité sollicitant le statut d'industrie de l'Union est une société déjà établie ou que ses responsables envisagent de créer une société avant que ne leur soit accordée une licence de l'Union, les intéressés devront fournir la preuve de leur constitution en société commerciale conformément à la législation de l'Etat membre où l'entité a son siège principal ou a l'intention de l'établir.

c) Contrat d'encouragement des investissements de l'Union

On entend par contrat d'encouragement des investissements de l'Union un contrat qui, conclu entre l'Union du fleuve Mano et l'investisseur ou le promoteur d'un projet d'investissement approuvé, énonce les encouragements à l'investissement et les avantages accordés par l'Union s'agissant du projet en question ainsi que les obligations mutuelles des parties audit contrat.

d) Garanties de l'Union

La garantie de l'Union consiste essentiellement en un engagement que prend l'Union à l'égard d'un investisseur ou du promoteur d'un projet d'investissement approuvé de ne pas accorder, pour la durée de la garantie, de licence de l'Union pour la fabrication ou la fourniture de biens ou de services analogues à un autre investisseur ou promoteur, l'Union accordant ainsi un droit exclusif pour la fabrication et la commercialisation des produits pour lesquels ladite garantie est accordée.

B. Avantages qu'offre le statut d'industrie de l'Union
aux investisseurs et promoteurs

a) Licence de l'Union

- 1) Libre circulation des marchandises que l'industrie concernée fabrique dans les Etats membres de l'Union;
- 2) Libre circulation du personnel entre les Etats membres dans le cadre des activités de l'entreprise.

b) Contrat d'encouragement des investissements de l'Union

- 1) Le cas échéant, protection tarifaire au sein de l'Union durant la période que couvre le contrat d'encouragement des investissements de l'Union;
- 2) Libre circulation des fonds tant dans l'Union qu'à l'extérieur pour les opérations commerciales courantes;
- 3) Remboursement des droits d'importation perçus sur le matériel ou les éléments utilisés pour la production de biens exportés de l'Union ou entreposés à des fins d'exportation;
- 4) Utilisation des zones industrielles, lorsque cela est possible et pratique;
- 5) Exonération de l'impôt sur le revenu pour une période à déterminer par la Commission et précisée dans le Contrat d'encouragement des investissements;
- 6) Exonération des droits sur les importations autorisées de machines et d'équipement destinés à la réalisation du projet d'investissement approuvé;
- 7) Exonération, à concurrence de 90 %, des droits à percevoir sur les matières premières et les produits semi-traités destinés au projet d'investissement approuvé;
- 8) Compensation de tout dommage économique subi par l'investisseur ou le promoteur par suite de l'implantation du projet en un lieu autre que celui qu'il a lui-même proposé;
- 9) Tout autre avantage ou encouragement décidé d'un commun accord.

c) Garantie de l'Union

- 1) Marché assuré pour la commercialisation des produits sur le territoire de l'Union pendant la durée de la garantie;
- 2) Assurance de l'exclusivité des droits de production et de commercialisation des produits;
- 3) Autres mesures de protection (protection tarifaire, contingentement, etc.).

c. Critères à satisfaire pour obtenir le statut d'industrie de l'Union

a) Licence de l'Union

Les critères à satisfaire pour obtenir une licence de l'Union sont les suivants :

1. Le projet doit viser le traitement, la fabrication ou la manufacture de biens finis ou semi-finis à partir d'éléments, ou appartenir à l'un ou l'autre des secteurs suivants :
 - a) Agriculture
 - b) Forêts et pêche
 - c) Electricité, gaz et eau, lorsque ces activités ne sont pas du ressort d'entreprises publiques ou d'organismes analogues
 - d) Extraction minière et carrières
 - e) Bâtiment et construction
 - f) Transports et communications
 - g) Subdivisions au secteur des services qui assurent le soutien technique des secteurs précédemment énumérés
 - h) Tourisme
 - i) Toute combinaison des secteurs et sous-secteurs énoncés ci-dessus;
2. Aptitude de l'entrepreneur concerné à assurer dans l'Union une large commercialisation des produits et des services;
3. Incidences généralement positives du projet sur le développement économique et l'intégration de l'Union;
4. Aptitude du projet à assurer la formation voulue pour que les compétences puissent être transmises à d'autres industries déjà établies ou projetées dans l'Union;
5. Possibilités d'exportation à long terme;
6. Apport d'améliorations sensibles à l'infrastructure;
7. Possibilités de participation substantielle au capital;
8. Aptitude à pouvoir bénéficier d'une licence nationale;
9. Comparabilité raisonnable du prix départ usine des produits avec la valeur c.a.f. de produits analogues importés;
10. Minimum de double emploi avec d'autres projets déjà réalisés;
11. Aptitude à exploiter au maximum les matières premières, les compétences techniques et les autres moyens disponibles dans l'Union;
12. Création de possibilités d'emploi.

b) Contrat d'encouragement des investissements de l'Union

Les critères à satisfaire pour obtenir un contrat d'encouragement des investissements de l'Union sont les suivants :

- 1) Possession d'une licence de l'Union valide (une entreprise peut simultanément obtenir une licence de l'Union et un contrat d'encouragement des investissements de l'Union);
- 2) Incidences généralement positives du projet sur le développement économique et l'intégration de l'Union;
- 3) Aptitude du projet à assurer la formation voulue pour que les compétences puissent être transmises à d'autres industries déjà établies ou projetées dans l'Union;
- 4) Possibilités d'exportation à long terme;
- 5) Apport d'améliorations sensibles à l'infrastructure;
- 6) Possibilités de participation substantielle au capital;
- 7) Compatibilité du projet avec les plans et les politiques industriels et économiques actuels de l'Union et des pays membres;
- 8) Aptitude à bénéficier d'un contrat national d'encouragement des investissements au Libéria ou d'un certificat de développement en Sierra Leone (ainsi que d'un certificat correspondant en Guinée);
- 9) Comparabilité raisonnable du prix départ usine des produits avec la valeur c.a.f. de produits analogues importés;
- 10) Minimum de double emploi avec d'autres projets déjà réalisés;
- 11) Aptitude à exploiter au maximum le matériel, les compétences techniques et les autres moyens disponibles dans l'Union;
- 12) Création de possibilités d'emploi.

c) Garantie de l'Union

Les critères à satisfaire pour obtenir une garantie de l'Union sont les suivants :

- 1) Possession d'une licence de l'Union valide;
- 2) Présentation de références bancaires;
- 3) Présentation du bilan et du compte de pertes et profits anticipés;
- 4) Possibilité pour le projet ou les services de satisfaire 95 % des besoins du marché de l'Union;
- 5) Possibilité pour les produits de satisfaire aux normes internationales de qualité;

- 6) Apport d'améliorations sensibles à l'infrastructure;
- 7) Possibilités de participation substantielle au capital;
- 8) Compatibilité du projet avec les plans et les politiques industriels et économiques actuels de l'Union et des pays membres;
- 9) Aptitude à exploiter au maximum les matières premières, les compétences techniques et les autres moyens disponibles dans l'Union.

Annexe IX*

PROJET DE PROTOCOLE - FONDS DE COOPERATION, DE COMPENSATION
ET DE DEVELOPPEMENT DE L'UFM

Article premier

Création

Il est créé par les présentes un fonds intitulé "Fonds de coopération, d'indemnisation et de développement" et ci-après dénommé "le Fonds".

Article 2

Ressources ordinaires en capital du Fonds

1. Les ressources du Fonds seront constituées par :
 - a) Les contributions des Etats membres;
 - b) Les recettes provenant des entreprises de l'Union;
 - c) Les recettes provenant de sources bilatérales et multilatérales ainsi que d'autres sources étrangères;
 - d) Les subventions et contributions de toutes sortes provenant de toutes sources;
 - e) Les revenus provenant des prêts que le Fonds a accordés grâce aux ressources susmentionnées ou de garanties qu'il a données;
 - f) Les capitaux empruntés par le Fonds;
 - g) Toute autre ressource ou revenu perçus par le Fonds qui ne relèvent pas de ses facilités spéciales mentionnées à l'article 3.
2. Les contributions des Etats membres mentionnées à l'alinéa a) du paragraphe précédent seront déterminées par le Conseil des ministres qui en fixera les montants minimaux et maximaux.
3. Il sera créé une commission des échanges, des questions douanières, de l'immigration, des questions monétaires et des paiements, laquelle proposera, pour approbation par le Conseil des ministres, un règlement régissant le versement et les monnaies de versement des contributions des Etats membres, le fonctionnement, l'organisation, la gestion et le statut du Fonds et des questions connexes et accessoires.

* Annexe n'ayant pas fait l'objet d'une mise au point rédactionnelle.

Article 3

Facilités spéciales

1. Le Fonds acceptera d'administrer les ressources de toutes facilités spéciales.
2. Les ressources des facilités spéciales que le Fonds accepte d'administrer en vertu du paragraphe 1 du présent article seront utilisées de manière et selon des conditions non contraires aux autres objectifs du Fonds et à l'accord en vertu duquel celui-ci accepte d'administrer lesdites ressources. Quand cela a été expressément prévu, elles seront utilisées pour indemniser des Etats membres ou leur fournir d'autres formes d'assistance.

Article 4

Objectifs du Fonds

Le Fonds servira à :

- a) Indemniser les Etats membres qui ont subi des pertes par suite de la localisation des entreprises de l'Union;
- b) Indemniser et aider sous d'autres formes les Etats membres qui ont subi des pertes du fait de l'application des dispositions du présent traité qui concernent la libéralisation des échanges au sein de l'Union;
- c) Garantir les investissements étrangers effectués dans les Etats membres pour des entreprises créées en application des dispositions du présent traité qui concernent l'harmonisation des politiques industrielles;
- d) Fournir des moyens appropriés pour faciliter la mobilisation durable des ressources financières intérieures et extérieures au profit des Etats membres et de l'Union;
- e) Promouvoir les projets de développement dans les Etats membres de l'Union qui figurent parmi les Etats les moins avancés;
- f) Verser des dons pour financer des activités de recherche-développement à l'échelle d'un Etat donné ou de l'Union;
- g) Accorder des prêts pour des études de faisabilité et des projets de développement dans les Etats membres.

Article 5

Principes de fonctionnement

Lorsqu'il ne s'agit pas d'accorder à un Etat membre une indemnisation ou une autre forme d'assistance pouvant être déterminée par le Conseil ou qu'il ne convient pas de le faire, le Fonds mène ses opérations conformément aux principes suivants :

- a) Il applique des principes bancaires rationnels. Il n'accorde de prêts ni n'assume de responsabilité pour le règlement ou le refinancement d'engagements antérieurs contractés par les emprunteurs;
- b) Lors du choix des projets, il doit toujours tenir compte de la nécessité de poursuivre les objectifs énoncés à l'article 4 du présent Protocole;
- c) Sous réserve des dispositions de l'article 4 du présent Protocole, le Fonds veille à mener ses opérations de manière à ne pas entraver le développement économique équilibré de tous les Etats membres;
- d) Le Fonds mène des opérations qui consistent essentiellement à financer directement des projets spécifiques dans les Etats membres mais il peut aussi accorder ou garantir des prêts en faveur des organismes nationaux de développement des Etats membres à condition que lesdits prêts ou garanties concernent des projets spécifiques, convenus par lui et servent à les exécuter;
- e) Le Fonds doit s'efforcer de maintenir une diversification raisonnable de ses investissements;
- f) Il doit s'efforcer de renouveler ses ressources en vendant ses prises de participation à d'autres investisseurs chaque fois qu'il peut le faire de manière appropriée et dans des conditions satisfaisantes;
- g) Le Fonds ne finance aucune entreprise sur le territoire d'un Etat membre qui est opposé à un tel financement;
- h) Avant qu'un prêt ne soit accordé ou garanti ou qu'un investissement ne soit fait, le demandeur doit soumettre une proposition adéquate au Fonds et le Directeur général doit présenter au Conseil des directeurs un rapport écrit concernant la proposition ainsi que ses recommandations;
- i) Lors de l'examen d'une demande de prêt ou de garantie, le Fonds doit tenir dûment compte de la capacité qu'a l'emprunteur d'obtenir un financement ou des facilités ailleurs, dans des conditions que le Fonds considère raisonnables pour le bénéficiaire, compte tenu de tous les facteurs pertinents;
- j) Lorsqu'il accorde ou garantit un prêt, le Fonds doit dûment tenir compte des probabilités que l'emprunteur et son éventuel garant soient en mesure d'honorer les obligations qu'ils ont contractées en vertu du contrat de prêt;
- k) Lorsque le Fonds accorde ou garantit un prêt, le taux d'intérêt, les autres droits perçus et le calendrier de remboursement du principal doivent lui paraître appropriés compte tenu du prêt en question;
- l) Lorsqu'il garantit un prêt accordé par d'autres investisseurs, le Fonds perçoit des droits ou une commission adéquats pour les risques qu'il prend;

- m) Dans le cas où il accorde directement un prêt, le Fonds n'autorise l'emprunteur à utiliser les fonds correspondants que pour effectuer les paiements relatifs au projet à la date où ceux-ci sont exigibles;
- n) Le Fonds prend toutes les mesures nécessaires pour que le produit de tout prêt qu'il a accordé ou garanti ou auquel il participe ne serve qu'aux fins pour lesquelles le prêt a été accordé compte dûment tenu des exigences d'économie et d'efficacité;
- o) Le Fonds veille à ce que tout contrat de prêt qu'il conclut lui permette d'exercer tous les pouvoirs nécessaires - accès, inspection et supervision des opérations - en ce qui concerne le projet et également d'exiger de l'emprunteur qu'il fournisse des informations et autorise l'inspection de ses livres et dossiers comptables tant que le prêt n'a pas été intégralement remboursé.

Annexe X

EXEMPLE DE PROGRAMME DE TRAVAIL
(Fonds de la CEDEAO, octobre 1981 à septembre 1982)

<u>Projet</u>	<u>Contribution</u>
A. <u>Activités opérationnelles</u>	
1. Montage financier des projets présentés au Fonds par les Etats membres	
2. Suivi des contacts avec les institutions financières de crédit et mobilisation des ressources financières	
3. Compilation de projets spécifiques en vue du financement	En liaison avec les organisations compétentes dans les Etats membres
4. Organisation d'un séminaire sur les projets régionaux	Avec les participants de la BAfD, de la BOAD, du Conseil de l'entente, de l'OCAM, du Fonds de solidarité et du FOSIDEC-CEAO
5. Evaluation du projet de la CEDEAO en matière de télécommunications et négociation avec les Etats membres sur les conditions de rétrocession et de remboursement des prêts	Avec l'assistance d'experts/consultants en matière de télécommunications
6. Supervision et suivi de l'exécution du projet en matière de télécommunications	Avec l'assistance d'experts/consultants en matière de télécommunications
7. Participation au financement d'études de faisabilité concernant des projets dans les domaines des transports, de l'agriculture et des industries	Conjointement avec le secrétariat exécutif
8. Réunion du Comité de gestion du Fonds spécial pour les télécommunications	

<u>Projet</u>	<u>Contribution</u>
9. Suivi de la préparation de la liste de consultants, experts et sociétés de conseils pour l'exécution de projets susceptibles d'être financés par le Fonds	Conjointement avec le secrétariat exécutif
10. Suite donnée en ce qui concerne la participation à la création d'un système d'information (banque de données économiques et financières)	En collaboration avec le secrétariat exécutif
11. Etudes à entreprendre en collaboration avec la Chambre de commerce d'Afrique occidentale sur les possibilités d'utiliser ses mécanismes dans le cadre de l'indemnisation pour les pertes de revenus subies par les Etats membres	En collaboration avec le secrétariat exécutif
12. Publications économiques et financières des Etats membres	
B. <u>Activités administratives</u>	
13. Préparation des procédures d'adjudication	En collaboration avec le secrétariat exécutif
14. Préparation des procédures de versement	
15. Recrutement de personnel supplémentaire et stages de formation	En collaboration avec le secrétariat exécutif
16. Préparation des procédures pour l'examen des demandes de prêts et la gestion et l'administration des prêts	
17. Recueil des contributions au capital et au budget qui n'ont pas été réglées	

Annexe XI*

PROJET DE DECLARATION DE POLITIQUE GENERALE DE L'INSTITUTION
DE FINANCEMENT DE L'UFM

(Texte devant être approuvé par le Conseil des directeurs)

L'objectif de la présente déclaration est de préciser la politique qu'appliquera l'Institution de financement de l'UFM, ci-après dénommée l'"Institution", sous réserve de toute modification que son Conseil des directeurs peut, après études appropriées, apporter au présent texte.

A. Objectifs et critères opérationnels

1. L'Institution favorisera le développement d'entreprises sainement gérées dans le cadre de l'Union du fleuve Mano dans tous les secteurs productifs de l'économie. Elle ne peut cependant s'engager dans des activités touchant exclusivement les domaines foncier ou immobilier ni dans des activités à caractère purement social ou commercial ou relevant strictement du domaine de la consommation.
2. L'Institution aidera les entreprises dont les actionnaires privés détiennent la majeure partie du capital. Elle aidera aussi, jusqu'à hauteur de 25 % de ses engagements, les entreprises dotées de la personnalité juridique qui ont en fait une administration, une gestion financière, un système comptable et un mécanisme de contrôle autonomes et dont l'Etat ou les Etats détiennent directement ou indirectement plus de 49 % du capital. Ces entreprises devront aussi satisfaire à toutes les conditions requises énoncées dans les statuts et dans la présente déclaration de politique.
3. L'Institution fournira son assistance sur la base des seuls critères économiques et financiers. Les entreprises qui lui soumettent des projets doivent être gérées efficacement, être techniquement saines, avoir des perspectives de débouchés satisfaisantes pour leur production, pouvoir garantir un revenu financier des investissements et de manière générale contribuer à la croissance économique du pays. L'Institution tiendra compte de tous ces divers aspects, lorsqu'elle évaluera les projets qui lui seront soumis.
4. L'Institution s'efforcera au maximum de favoriser la répartition des actions industrielles et la croissance d'un marché des capitaux dans les Etats membres de l'UFM. Dans ce but, elle souscrira, dans les cas appropriés, aux émissions d'actions et d'obligations et vendra des actions de son portefeuille, à condition de mener ces opérations dans des conditions satisfaisantes et de ne pas causer par cette vente un préjudice aux entreprises concernées. L'Institution s'efforcera de créer un marché pour ses propres actions dans les Etats membres de l'UFM et fera tout ce qui est en son pouvoir, dans le cadre de la loi et de ses propres statuts, pour encourager les investisseurs régionaux à participer à son capital.

* Annexe n'ayant pas fait l'objet d'une mise au point rédactionnelle.

5. En vertu d'une disposition de ses statuts, l'Institution fournira tout type d'assistance, financière et autre, conformément à ses objectifs. Elle investira dans le capital des entreprises et souscrira aux émissions d'actions et autres valeurs. Elle accordera des prêts à moyen et long terme, pour des durées dépendant du type de projet concerné, avec une période de franchise appropriée. Elle pourra aussi dans certains cas fournir des garanties. Elle s'efforcera de promouvoir activement l'expansion des entreprises existantes et la création de nouvelles. Elle fournira à ses clients une assistance technique et des conseils pour la planification, le montage et l'exécution de leurs projets. Ces prêts et participations peuvent être accordés pour les travaux de construction, l'achat d'installations et de matériel et la constitution du fonds de roulement permanent.

B. Politique d'investissement

6. L'assistance fournie par l'Institution, sous forme de prêts ou de participations ou des deux à la fois, ne peut normalement être inférieure à 10 000 dollars. L'Institution est cependant disposée à examiner des demandes de financement de projets qui n'atteignent pas ce montant mais présentent un intérêt économique certain.

7. En règle générale, le montant total constitué par les prêts accordés par l'Institution ainsi que par ses participations et par tout autre engagement de nature financière en faveur d'une entreprise unique ne peut dépasser 20 % de la somme que représentent le capital libéré en actions, les réserves nettes d'obligations et le quasi-capital auquel peuvent contribuer le ou les gouvernements.

8. L'Institution s'associera à d'autres institutions financières, qu'elles soient locales, étrangères ou internationales, pour financer des projets qu'elle ne peut financer seule.

9. Le montant total des investissements de l'Institution sous forme de participation aux capitaux propres ne peut dépasser la somme capital-actions de l'Institution plus réserves nettes d'obligations et avances à long terme de l'Etat.

10. En règle générale, l'Institution limite sa participation aux capitaux propres d'une entreprise donnée à un maximum de 10 % de la somme constituée par son propre capital-actions, ses réserves nettes d'obligations et l'avance à long terme de l'Etat.

11. En général, l'Institution n'exerce pas de fonctions de gestion dans les entreprises qu'elle aide et limite sa participation à 25 % du capital-actions d'une entreprise donnée. Elle peut cependant, sur décision unanime du Conseil, dépasser ce pourcentage et même assumer des fonctions de gestion si les circonstances ou la nature de l'entreprise le justifient. L'Institution peut aussi, en dépit des restrictions ci-dessus, prendre toute mesure qu'elle juge essentielle pour protéger ses investissements.

12. Quand l'Institution garantit une émission d'actions ou d'autres valeurs, elle peut s'engager pour un montant initial dépassant les limites fixées aux paragraphes 10 et 11 dans la mesure où elle a de bonnes raisons de penser que son investissement final ne dépassera pas lesdites limites.

13. Lorsqu'elle décide du montant et de la forme de l'assistance financière qu'elle fournira, l'Institution tiendra compte de toutes les conditions financières à remplir pour le projet et de la situation financière de l'entreprise en question. En principe, le montant du prêt accordé par l'Institution ne doit globalement pas dépasser 50 % du coût total du projet. Il peut cependant dépasser cette limite si une raison spéciale le justifie, dans le cas d'un projet d'expansion par exemple.

14. L'Institution s'efforcera de maintenir un portefeuille équilibré en répartissant ses prêts, participations et autres engagements entre les secteurs industriels et économiques dans le cadre de ses efforts pour atteindre ses objectifs.

C. Politique financière

15. L'objectif général de la politique financière de l'Institution est de maintenir la valeur de son propre capital, de gérer ses fonds de manière à pouvoir à tout moment honorer ses obligations dans les délais fixés et réaliser une marge de profit lui permettant de couvrir ses frais d'exploitation, de constituer des réserves adéquates et de distribuer des dividendes raisonnables à ses actionnaires. A cette fin, l'Institution :

- a) Maintiendra un équilibre satisfaisant entre les durées de ses propres obligations et celles des prêts qu'elle accorde;
- b) Ne contractera pas de dettes remboursables sur plus d'un an qui seraient supérieures à cinq fois la somme constituée par son capital et son quasi-capital (coefficient d'endettement);
- c) Exigera en général des garanties appropriées pour les prêts qu'elle accorde;
- d) Fixera ses taux d'intérêt, commissions et autres charges à un niveau qui lui permette d'obtenir un rendement satisfaisant;
- e) Fera des provisions adéquates pour pertes éventuelles et constituera des réserves d'un montant correspondant à de saines pratiques financières en tenant compte du volume et de la qualité de son portefeuille de prêts et d'investissements ainsi que la nécessité de payer des dividendes adéquats à ses actionnaires.

D. Organisation - Dispositions spéciales

16. L'Institution s'efforcera de mettre sur pied et de maintenir une organisation solide et bien équilibrée et une équipe de cadres capable d'évaluer les propositions de financement dont elle est saisie, d'aider les entreprises à élaborer leurs projets et de superviser leur exécution. Dans cette optique, elle attachera une attention particulière à la formation de ses administrateurs, tant localement qu'à l'étranger. Les administrateurs et autres agents seront recrutés uniquement en fonction de leurs qualifications professionnelles.

17. L'Institution exigera de ses emprunteurs qu'ils utilisent un système comptable conforme aux exigences d'une saine gestion. Elle exercera dans toute la mesure du possible le droit de vérifier les activités et d'inspecter les comptes et livres des sociétés qu'elle finance.

18. Les comptes de l'Institution seront tenus conformément aux normes internationales généralement acceptées. L'Institution fera appel aux services d'une société indépendante d'experts-comptables bien connue à l'échelle internationale pour faire vérifier ses comptes annuels.

19. L'Institution ne peut prendre en charge la gestion de fonds spéciaux que si le Conseil des directeurs juge que cela ne nuit pas à sa capacité de réaliser son principal objectif qui est de promouvoir et de financer des investissements productifs. Elle gèrera ces fonds uniquement en échange d'une rémunération qui sera déterminée en fonction du service rendu.

20. Pour tous les emprunts étrangers, l'Institution s'efforcera de transférer les risques de change à ses sous-emprunteurs.

Annexe XII*

PROJET DE DECLARATION DE STRATEGIE EN MATIERE D'INVESTISSEMENT
(Critères de sélection des projets par le Fonds de l'UFM)

Le choix des projets se fera en fonction des conditions économiques, des principaux problèmes de la sous-région et des priorités nationales, compte tenu également des ressources limitées dont dispose le Fonds de l'UFM.

Vu les difficultés particulières rencontrées par la sous-région de l'UFM et le manque de devises, le Fonds de l'UFM accordera la priorité aux projets répondant aux critères suivants :

- a) Amélioration de la balance des paiements;
- b) Satisfaction des besoins fondamentaux;
- c) Exploitation des matières premières locales;
- d) Création d'emplois;
- e) Amélioration des conditions de transport à l'intérieur.

Pour être précis, le Fonds de l'UFM fournira une aide pour les projets suivants :

- a) Projets axés sur l'exportation;
- b) Projets fondés sur l'agriculture et projets fondés sur les matières premières locales;
- c) Petits projets nécessitant une main-d'oeuvre importante (artisanat notamment) fondés sur les matières premières locales et exigeant peu ou pas de devises;
- d) Projets d'ingénierie visant à fournir des composants et des pièces de rechange aux autres industries;
- e) Projets en matière d'agriculture commerciale;
- f) Projets concernant les transports;
- g) Projets visant à substituer des productions locales aux importations et permettant de réaliser des recettes nettes en devises.

* Annexe n'ayant pas fait l'objet d'une mise au point rédactionnelle.