



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

19418

Munis per M. Defast
le 13.12.91.

42p.

REPUBLIQUE DU TOGO

MINISTERE DU PLAN ET DES MINES

DIRECTION GENERALE DU PLAN ET DU DEVELOPPEMENT

ONUDI

MISSION DE PROGRAMMATION ET D'APPUI
AU SECTEUR INDUSTRIEL

CINQUIEME CYCLE DU PNUD

RAPPORT PROVISOIRE DE MISSION

VIENNE

13/12/1991

Christian BEINHOFF
Paul LEGAST
Chantal SERRIERE

Consultants ONUDI

5152

Badstopping Officer: Ch. Martin

TABLE DES MATIERES
 ++++++

INTRODUCTION	1
+++++	
A. VALORISATION DES RESSOURCES HUMAINES	2
+++++	
1. JUSTIFICATION DE CETTE ORIENTATION PRIORITAIRE.	2

2. RECONNAISSANCE ET IDENTIFICATION DES RESSOURCES HUMAINES.	2

2.1. POTENTIALITES DES RESSOURCES HUMAINES.	2
2.1.1. Indicateurs démographiques	2
2.1.2. Identification de l'emploi dans le secteur industriel.	2
2.1.3. Place de la femme dans l'activité économique.	3
2.1.4. Evaluation du marché réel du travail	3
2.1.5. Indicateurs de la formation	3
2.2. CONTRAINTES DES RESSOURCES HUMAINES.	4
2.2.1. Absence d'enracinement culturel et socio-économique	4
2.2.2. Manque de données statistiques	5
2.2.3. Difficultés de concertation	5
2.2.4. Difficultés de gestion et d'organisation des entreprises	5
2.2.5. Difficultés liées aux insuffisances de la formation	6
2.2.6. Contraintes à l'intégration des femmes dans le développement	7
2.3. BILAN DIAGNOSTIC SUR LES RESSOURCES HUMAINES	8
B. CONTEXTE DU SOUS-PROGRAMME INDUSTRIEL	10
+++++	
1. SITUATION ACTUELLE DU SECTEUR INDUSTRIEL	10

1.1. TYPES D'ACTIVITES ET EMPLOIS	10
1.2. PLACE DANS L'ECONOMIE NATIONALE	11
1.2.1. Industries agro-alimentaires	12
1.2.2. Industries minières	12
1.2.3. Autres Industries	12

2. CONTRAINTES ET POTENTIALITES DE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL	13
<hr/>	
2.1. CONTRAINTES INDUSTRIELLES	13
2.1.1. Cadre institutionnel et réglementaire	13
2.1.2. Niveaux de performance	15
2.1.3. Ressources et facteurs de production	17
2.2. POTENTIALITES INDUSTRIELLES	19
2.2.1. Cadre institutionnel et réglementaire	19
2.2.2. Niveaux de performance	20
2.2.3. Ressources et facteurs de production	21
2.3. POSSIBILITES D'INDUSTRIALISATION RURALE	23
2.3.1. Rareté des informations	23
2.3.2. Idées d'activités "industrielles" rurales	24
2.3.3. Possibilités de diversification des cultures et industries	26
2.4. BILAN DIAGNOSTIC SUR LE SECTEUR INDUSTRIEL	29
3. POLITIQUES ET STRATEGIES GOUVERNEMENTALES DE DEVELOPPEMENT.	31
<hr/>	
3.1. OBJECTIFS GENERAUX	31
3.2. OBJECTIFS GLOBAUX DU SECTEUR INDUSTRIEL.	31
3.2.1. Restructuration des entreprises publiques	32
3.2.2. Développement des entreprises privées	32
3.2.3. Développement des PNE/PMI agro-industrielles	32
3.2.4. Valorisation de la zone franche	32
<hr/>	
C. SOUS-PROGRAMME INDUSTRIEL	33

1. CONCEPTION DU SOUS-PROGRAMME INDUSTRIEL	33
<hr/>	
1.1. METHODOLOGIE DE PROGRAMMATION	33
1.1.1. Objectifs identifiés par les groupes de travail	33
1.1.2. Cohérence avec les objectifs sectoriels industriels	34
1.1.3. Schéma de méthodologie de programmation	34
1.2. STRATEGIE GLOBALE DE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL	35
.3. STRATEGIE DETAILLE DE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL	36
1.3.1. Valorisation des ressources humaines	36
1.3.1.1. Sous-objectifs	36
1.3.1.2. Actions ou moyens à mettre en oeuvre	36

1.3.2. Amélioration du cadre institutionnel et réglementaire	37
1.3.2.1. Sous-objectifs	37
1.3.2.2. Actions ou moyens à mettre en oeuvre	37
1.3.3. Amélioration du cadre financier	37
1.3.3.1. Sous-objectifs	37
1.3.3.2. Actions ou moyens à mettre en oeuvre	37
1.3.4. Amélioration des performances des entreprises	38
1.3.4.1. Sous-objectifs	38
1.3.4.2. Actions ou moyens à mettre en oeuvre	38
1.3.5. Accroissement de la compétitivité commerciale	38
1.3.5.1. Sous-objectifs	38
1.3.5.2. Actions ou moyens à mettre en oeuvre	38
1.3.6. Valorisation des ressources minières secondaires	39
1.3.6.1. Sous-Objectifs	39
1.3.6.2. Actions ou moyens à mettre en oeuvre	39
2. PLAN D' ACTIONS DU SOUS-PROGRAMME INDUSTRIEL	40

2.1. IDENTIFICATION DES BESOINS EN ASSISTANCE TECHNIQUE DES CIBLES	40
2.2. IDENTIFICATION ET COMPLEMENTARITE DES INTERVENANTS	40
2.3. PROGRAMME D' ACTIONS PRIORITAIRES PROPOSEES PAR L' ONUDI	40
2.3.1. Cellule de réflexion et d' appui à la formation	?
2.3.2. Assistance technique à la "gestion stratégique élargie".	41
2.3.2.1. Objectifs	41
2.3.2.2. Cibles	41
2.3.2.3. Activités	41
2.3.2.4. Moyens en personnel	42

ANNEXES.

-
- 1 Termes de références de la mission;
 - 2 Listes des personnes rencontrées;
 - 3 Bibliographie.
 - 4 Calendrier de la mission.

INTRODUCTION.

+++++

Démarrée le 17 Novembre 1991, cette mission de programmation du 5° CIP du PNUD n'a pu se dérouler normalement jusqu'à son terme en raison des événements politiques qui ont marqué la vie du Togo dès les premiers jours de décembre. Madame SERRIERE et Monsieur LEGAST ont respectivement quitté Lomé le 7 et le 12 décembre et ont achevé leur mission au siège de l'ONUDI à Vienne le 10 et le 13 décembre.

Les consultants de l'ONUDI ont cependant pu exécuter leur travail dans de très bonnes conditions pendant une dizaine de jours et rencontrer la majorité des interlocuteurs prévus pour analyser avec eux la situation du secteur industriel et élaborer les bases d'une programmation.

Les journées suivantes ont été mises à profit pour rédiger le rapport, dans la mesure des possibilités et essentiellement en fonction des renseignements collectés précédemment.

La partie du rapport relative à la valorisation des ressources humaines reflète une perception des problèmes et des propositions communes au consultant en ressource humaine de l'ONUDI et aux collaborateurs des Ministères du Plan et des Mines, de l'Education nationale, de l'Université, de la Promotion Féminine, etc.

Par contre la partie du rapport relative aux aspects essentiellement industriels reflète principalement les propositions du consultant en agro-industrie, qui n'a pas eu le temps de bénéficier pleinement du fructueux dialogue amorcé avec les spécialistes des Ministères du Plan et des Mines, de l'Industrie et de l'Artisanat et avec les professionnels. Il a pu cependant confronter ses propositions à celles des experts ONUDI en poste à Lomé et apporter les amendements souhaitables dans un souci d'efficacité.

Le rapport présenté ci-après présente donc une esquisse de programmation de deux groupes d'actions proposées par l'ONUDI, sans que celles-ci aient pu faire l'objet de discussions et de négociations approfondies avec les confrères togolais.

Ces propositions consistent en deux volets séparés, mais complémentaires :

a) la mise en place d'une CELLULE DE REFLEXION ET D'APPUI A LA FORMATION, d'une part, et

b) la mise en place d'une ASSISTANCE TECHNIQUE A L'ELARGISSEMENT DE LA GESTION STRATEGIQUE DU DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL, d'autre part.

Ce rapport doit être considéré comme un document de travail qui devrait servir de référence pour la reprise et la poursuite de la programmation dans un avenir souhaité proche.

Les consultants tiennent à remercier vivement les nombreuses personnes grâce auxquelles ce travail a pu être réalisé, malgré les difficultés de l'heure.

Vienne, le 13 décembre 1991.

A. VALORISATION DES RESSOURCES HUMAINES.F

+++++

1. JUSTIFICATION DE CETTE ORIENTATION PRIORITAIRE.

+++++

Les mesures incitatives, institutionnelles et fiscales entreprises dans le cadre du secteur industriel, et les nombreux projets d'assistance destinés à renforcer ces mesures, n'ont pas suffi à l'industrie togolaise, pour prendre l'essor escompté. Il est prioritaire, pour y parvenir, d'apporter un soutien aux réformes des entreprises publiques afin de permettre sélectivement le désengagement de l'Etat et une performance accrue des entreprises.

Il est de même impératif de veiller au développement des PME/PMI et à une articulation entre le secteur informel et formel, le secteur rural et ses possibles applications industrielles, mais il est fondamental également d'apporter un effort particulier à la valorisation des ressources humaines. En effet, la volonté d'engagement de toute une population dans un processus de développement industriel, prend nécessairement naissance dans la reconnaissance, la formation et le respect de son potentiel humain.

2. RECONNAISSANCE ET IDENTIFICATION DES RESSOURCES HUMAINES.

+++++

2.1. POTENTIALITES DES RESSOURCES HUMAINES.

2.1.1. INDICATEURS DEMOGRAPHIQUES.

Les données relatives à la population sont les suivantes: (1)

- nombre d'habitants: 3 556 690 (estimation 1990),
- densité.....: 63 habitants au km² (170 h/km² en région maritime),
- urbanisation.....: 25%,
- croissance.....: 3,2%,
- alphabétisation ...: 35% soit 51% de la population masculine et
23% de la population féminine,
- scolarisation.....: 63% soit 69,2% des garçons et 46,5% des filles (2),
- espérance de vie...: 50 ans (3).

2.1.2. IDENTIFICATION DE L'EMPLOI DANS LE SECTEUR INDUSTRIEL.

* Secteur formel:

Le secteur industriel a employé 9786 personnes en 1989. Plus de la moitié de cet effectif se trouve dans l'industrie d'extraction minière et l'agro-alimentaire. Ce sont les grandes entreprises qui assurent ainsi la majorité des emplois avec 8317 employés en 1989, tandis que les PMI en assurent 1469.

* Secteur informel:

Le rôle tangible du secteur informel sur sa capacité à générer l'emploi n'a malheureusement pas fait l'objet d'études précises et chiffrées. Néanmoins, ce secteur a été reconnu comme "l'un des plus grands, sinon le plus grand employeur du pays et l'un des rouages essentiels de sa vie économique." (4)

 (1)document ONUDI PPD/R 51 5 nov 1991; (2)données année scolaire 1986-1987;
 (3)estimation de 1981; (4) Chiffres, tendances et perspectives -Cahiers 1991-

Constitué à 90% d'activités rurales et à 10% d'activités urbaines, excepté pour Lomé, le secteur informel développe surtout des activités commerciales, mais celles liées à la production et aux services sont aussi très présentes, avec une suprématie affirmée de la branche couture.

2.1.3. PLACE DE LA FEMME DANS L'ACTIVITE ECONOMIQUE.

La population féminine a été estimée en 1990 à 1.751.000 femmes, réparties comme suit selon la profession, d'après des informations de 1985 :

	Femmes	Ensemble	% Femmes
Enseignement	6.357	30.231	21%
Direction + cadres adminis.	90	1.133	8%
Pers. administratif	3.900	16.474	24%
Pers. commercial	53.686	62.896	85%
Travaill. spéc., service	47	234	20%
Cuisiniers-serveurs	5.137	13.723	37%
Agriculture	245.897	560.580	43%
Ouvriers	66.896	427.860	15%

Ce tableau de répartition de la population résidente active, âgée de 12 ans et plus, selon l'âge et la profession, montre la prépondérance des femmes dans le commerce (85%), l'agriculture (43%) et le service ménager (37%); mais seulement 8% des femmes sont directrices ou cadres supérieurs. Les femmes représentent 73% des travailleurs indépendants, ainsi que 66% des travailleurs non rémunérés. Les secteurs formel et informel emploient respectivement environ 19% et 71% de personnel féminin. Environ 28% des emplois dans l'artisanat sont occupés par des femmes, dont les 3/4 dans la transformation alimentaire. Elles sont ensuite présentes dans la couture, la coiffure et la poterie.

Le commerce informel occupe plus de la moitié de la population féminine active de Lomé. Près de 45% des recettes de la Régie Municipale des Marchés de Lomé proviennent seulement du Grand Marché. Le commerce de détail leur appartient dans sa presque totalité (94,2%). L'agriculture (28% du PIB et 30% des revenus d'exportation) utilise 60% de main-d'oeuvre féminine.

Le secteur moderne, qui offre 7% des emplois au Togo, utilise 10% de main d'oeuvre féminine au sein des entreprises publiques, para-publiques et privées. Les femmes représentent 20% du personnel de l'administration publique, essentiellement dans des fonctions de direction, où elles occupent 8% seulement des postes de cadres supérieurs, surtout dans le domaine de l'éducation et de la santé, selon le recensement de 1981. L'industrie, quant à elle, utilise seulement 3% de main d'oeuvre féminine.

2.1.4. EVALUATION DU MARCHÉ REEL DU TRAVAIL.

La population togolaise, très jeune avec 50% d'habitants âgés de moins de 15 ans, reste rurale à 75%. La population active (15/59 ans) de 1.440.000 personnes représenterait 33,2% de la population totale, selon le PIM 1988, et est concentrée dans la région côtière (43%, dont 65% en milieu urbain et 35% en milieu rural), puis dans la région des Plateaux avec 26% (11% en milieu urbain et 35% en milieu rural) et enfin dans les régions de l'Est, des Savanes et de la Région Centrale, avec respectivement 12, 11, et 6%.

Le taux de chômage atteindrait 7,8%, mais ce chiffre a été remis en cause par la Banque Mondiale dans une étude portant sur les années 1981 à 1985. L'estimation serait portée à 25% et révélerait beaucoup de sous-emploi. L'adoption, par le Gouvernement togolais, en 1983, d'une politique d'ajustement structurel, a provoqué le gel des recrutements dans la fonction publique, et la fermeture ou la privatisation de la plupart des entreprises publiques ou para-publiques, avec la suppression d'environ 2000 emplois.

2.1.5. INDICATEURS DE FORMATION.

Après une période de baisse, les effectifs scolaires progressent sensiblement avec un taux de scolarisation de 62,9% des enfants âgés de 5 à 14 ans, en 1990. L'adoption du programme d'ajustement structurel par le pays a imposé de sévères mesures de redressement financier, dont la limitation des recrutements dans la fonction publique. Dès lors, une des motivations essentielles de la finalité de la scolarisation s'en est trouvée amoindrie.

Dans le souci d'y remédier, une politique d'éducation, prenant en compte la dimension sociale de l'ajustement structurel, a été élaborée, incluant un soutien à l'enseignement technique. Celui-ci est constitué à 60% des filières courtes CAP et BEP et ne représente que 1% de l'enseignement général. 38% des établissements d'enseignement sont privés.

La formation professionnelle des personnes en cours d'emploi s'effectue au Centre National de Promotion Professionnelle (CNPP), rattaché au Ministère de l'Enseignement Technique depuis 1986. Le CNPP forme environ 150 techniciens par an en mécanique générale et auto, électricité, et métaux en feuille. L'université et les grandes écoles ont enregistré 7590 étudiants, dont 12,5% de femmes, en 1988.

2.2. CONTRAINTES DES RESSOURCES HUMAINES.

2.2.1. ABSENCE D'ENRACINEMENT CULTUREL ET SOCIO-ECONOMIQUE.

Un des plus grands freins au processus de développement industriel du pays tient vraisemblablement à l'absence de prise en compte, depuis le démarrage d'une volonté d'industrialisation, vers 1970, de l'approche systémique du problème, c'est à dire de l'étude approfondie des mécanismes de son intégration dans son environnement culturel et socio-économique.

La transposition des structures, des technologies et des façons d'agir des pays développés s'est déroulée, comme dans la plupart des pays de l'Afrique sub-saharienne, "sans se préoccuper ni de la question de savoir quel pouvait être le degré d'adéquation de ce modèle au contexte culturel et socio-économique, ni même d'une adaptation minimale des solutions à ce contexte" *

L'inadaptation se révèle dans chaque secteur: structures et tailles des entreprises, division et organisation du travail, règles et institutions, critères de performance et de mesure.

* (Gestion stratégique des filières industrielles, d'après les travaux de J. Je Bandt et R. Tiberghien, doc. CEESE 12, juil 1991, p 15).

2.2.2. MANQUE DE DONNEES STATISTIQUES.

Le fait se trouve pleinement démontré par l'absence de données sur la formation et l'emploi, comme si la planification se situait "en dehors" de la réalité quotidienne et se réduisait à une spéculation théorique. Les insuffisances d'informations, et l'inadéquation des méthodes de comptabilité nationale, transposées directement d'Occident, sans approche d'adaptation, éloigne les prévisions de la réalité.

La tenue à jour des données sur les demandes et les offres d'emploi paraît inutile, comme de celles sur les sortants du système éducatif, non contrôlées réellement par les Ministères du Travail, de la Fonction Publique ou de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle, faute d'outils adéquat et ajusté.

2.2.3. DIFFICULTES DE CONCERTATION.

Le manque de concertation entre les organismes chargés de soutenir et promouvoir le secteur industriel et la difficulté de coordination de leurs activités ne facilitent guère les démarches des investisseurs et des promoteurs, et rebutent les initiatives pouvant favoriser l'articulation entre secteur informel et formel.

Ces divers organismes de promotion sont les suivants: le Centre Togolais des Investisseurs (CTI), le Fonds de participation aux prestations de service (FPPS), la Société de Caution Mutuelle (SCM), la Chambre de Commerce, d'Agriculture et d'Industrie du Togo (CCAIT) avec la division d'assistance aux entreprises (DIVAE), le Groupement Togolais des PME (GTPME), et l'assistance pour l'information et la formation.

2.2.4. DIFFICULTES DE GESTION ET D'ORGANISATION DES ENTREPRISES.

Le passage d'une tutelle d'Etat à la liberté d'action et à la responsabilisation des opérateurs décentralisés est une situation transitoire complexe à gérer. L'organisation de convergences dans une perspective de développement reste encore à approfondir, ainsi que la mise à jour d'actions complémentaires pour une politique industrielle cohérente.

Enfin, les entreprises n'ont pas toujours intérêt à développer des gestions rationalisées dans la mesure où les effets de gestion ne sont pas nécessairement gratifiants à court terme au sein d'un environnement où l'informel est prépondérant. De plus, la gestion du recrutement s'effectue souvent hors-normes qualitatives et le sous-emploi est prépondérant.

Il est évident qu'il est alors difficile d'envisager une réelle gestion des ressources humaines. Des lacunes dans l'organisation du travail, le manque de politique salariale incitative, l'absence d'une prise en compte des besoins des salariés sur le plan de la santé, du transport, de l'hébergement et de la formation continue, ne motivent pas la main d'oeuvre et freine par conséquent la productivité.

2.2.5. DIFFICULTES LIEES AUX INSUFFISANCES DE LA FORMATION

225.1. Connaissance de base non partagée.

Pour analyser les difficultés liées à la formation, il est indispensable de garder en mémoire le taux élevé d'analphabétisme général de 65% et de 80% pour les femmes. Cette connaissance minimale et fondamentale, non encore partagée, limite nécessairement les potentialités des activités professionnelles, la qualité et le rendement de la production, et indique, par ce seul constat, l'handicap majeur au développement économique et social.

Dans ce contexte, et en prenant en compte l'instabilité de la situation politique actuelle, il apparaît peu probable que l'économie togolaise connaisse de notables modifications dans sa structure de production au cours d'un avenir proche.

225.2. Problème de qualification dans le secteur moderne.

Faute d'approche plus affinée, il faut considérer qu'environ la moitié du personnel employé dans ce secteur possède une qualification officialisée par un diplôme ou une certification reconnue (1). Sur cet ensemble, 2% font partie des cadres supérieurs et devraient posséder un niveau de formation supérieure; 1% sont considérés comme techniciens supérieurs de niveau bac+2; 5% font fonction d'agents de maîtrise ou de techniciens de niveau BT et devraient posséder le baccalauréat associé à une formation technique; 41% sont recrutés comme travailleurs qualifiés (20% d'employés, 21% d'ouvriers) et devraient avoir obtenu un CAP, un BEP ou un diplôme professionnel équivalent.

225.3. Faiblesse de la formation dans le secteur informel.

Le Ministère de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle, parlant de la qualification des patrons responsables de petites unités productives du secteur informel la juge faible et en donne la répartition suivante : "Plus de 25% d'entre-eux sont analphabètes, et seulement 5% ont atteint le niveau de l'enseignement secondaire; moins de 3% de ces travailleurs seraient passés dans un centre de formation professionnelle et 1% auraient acquis leur qualification, sur le tas, dans une entreprise du secteur moderne. En fait, la plupart d'entre-eux ont acquis leur formation en tant qu'apprentis auprès d'un patron d'un petit atelier de ce secteur informel".

Cependant cette formation est très aléatoire dans la mesure où les apprentis constituent en fait une main-d'œuvre gratuite à laquelle n'est enseigné qu'un minimum de connaissances pratiques, formées d'enchaînement de gestes répétitifs suffisant à la production de l'atelier.

225.4. Retards en formation du secteur agricole.

Déclaré prioritaire par les autorités togolaises, le secteur agricole occupe près de 70% de la force de travail du pays et fournit environ 33% du PIB. Le soutien à ce secteur nécessite parallèlement un appui au développement de certaines activités permettant le passage à une agriculture moderne et à la création d'unités de transformation agro-industrielle. Malheureusement, les centres agricoles existants ne peuvent répondre quantitativement et qualitativement aux besoins en formation technique et gestionnelle de jeunes ruraux susceptibles de dynamiser le secteur.

2.2.6. CONTRAINTES A L'INTEGRATION DES FEMMES DANS LE DEVELOPPEMENT.

226.1. Analphabétisme et faible taux de scolarisation.

Malgré le dynamisme reconnu de la femme togolaise, particulièrement dans le secteur commercial largement valorisé par les "Mama-Benz", le très faible taux d'alphabétisation, accru en milieu rural, constitue le premier obstacle à son réel accès au développement économique et social du pays. De même, le taux de scolarisation féminine, variable d'une région à l'autre, est estimée à 46% pour l'ensemble du pays.

Taux d'analphabétisme pour la population âgée de 12 ans et plus.

Milieux :	Urbain + Rural	Urbain	Rural
2 sexes	63,6 %	39,5 %	72,7 %
Masculin	46,4 %	22,4 %	58,6 %
Féminin	77,0 %	55,5 %	84,8 %

226.2. Contraintes spécifiques au milieu rural.

* Les revenus.

La main-d'oeuvre féminine, employée à 60% dans le secteur rural, est généralement peu ou pas rémunérée. Sa rémunération serait la suivante selon une enquête de l'UNESCO réalisée en 1989.

Pourcentage de femme	Revenus / Mois.
33,4 %	5.000 FCFA
25,5 %	5.000 / 10.000 FCFA
11,5 %	10.000 / 15.000 FCFA
5,0 %	15.000 / 20.000 FCFA
7,5 %	30.000 / 35.000 FCFA

* L'accès à la terre.

Si théoriquement, la femme peut posséder et gérer la terre, en pratique le fait reste rare en raison du poids des traditions en milieu rural, d'une part, et parce que l'article 391 rend inefficaces les dispositions du Code de la famille (1980) (1), d'autre part, car il fait dépendre leur mise en application d'une déclaration faite pour le définir par testament ou transmis oralement à un représentant de la loi.

226.3. Contraintes spécifiques au milieu urbain.

* Revenus et cadre législatif.

Le sort de la femme en milieu urbain n'est pas fondamentalement différent de celui de sa consœur rurale. Elle peut consacrer 9 heures au travail domestique non rémunéré et 8 autres heures à une activité professionnelle rémunérée. L'absence de véritable cadre législatif fait peser des conditions de travail parfois éprouvantes sur la main-d'oeuvre féminine dans les entreprises.

(1) Le Code togolais des personnes et de la famille reconnaît à la femme, en tant qu'individu, les mêmes droits qu'à l'homme : droit au nom, à la protection du domicile, droit de consentir au mariage. Le Code permet également à la femme les mêmes droits qu'à l'homme en matière de succession de ses parents. Elle peut également hériter des biens de son mari.

*** Gestion, Accès au crédit et à la création d'entreprises.**

La présence très limitée de femmes dans le secteur moderne, causée probablement par la tendance, dans les années 1950 à 1960, à privilégier la scolarisation des garçons, ne permet pas de générer un changement de mentalité facilitant l'accès des femmes à des responsabilités nouvelles et à des formes modernes de gestion.

La mission a pu observer les réticences formulées en général à l'égard de groupements de femmes, commerçantes notoirement connues, désireuses d'investir leurs capitaux dans la production textile, par exemple. Bien que celles-ci aient fait remarquablement leurs preuves dans le commerce, rien n'est fait, hormis les discours, pour faciliter leur engagement dans l'industrie.

*** Culture et traditions.**

Comme en milieu rural, sous le poids des traditions, la femme reste cloisonnée dans les activités qui lui sont habituellement dévolues. Ceci ne génère pas le dynamisme et ne lui laisse pas les moyens nécessaires pour s'introduire dans des secteurs porteurs, ou pour améliorer sa productivité dans les domaines où elle exerce déjà.

A l'heure actuelle, l'instabilité socio-politique contrarie le soutien institutionnel qu'aurait pu apporter la direction de la promotion féminine. L'absence de concertation et de coordination entre les ministères techniques, les bailleurs de fonds, les ONG et cette direction, renforce les structures mentales peu ouvertes au changement des pratiques discriminatoires.

2.3. BILAN DIAGNOSTIC SUR LES RESSOURCES HUMAINES.

L'analyse des potentialités et des contraintes d'une collectivité humaine précise, susceptible de fournir un "stock" de personnel, adapté aux besoins des entreprises, en amont, géré et organisé selon les priorités de la productivité industrielle, en aval, révèle les particularités suivantes :

- Une carence grave en formation de base et en formation continue;
- Une absence de données sérieuses sur les besoins des industriels;
- Une impossible adéquation entre la formation du personnel et l'emploi;
- Une méconnaissance du contexte organisationnel, dans son ensemble, et du poids des traditions culturelles freinant le développement attendu du secteur industriel;
- Une coordination insuffisante entre les instances diverses ayant vocation à promouvoir ce secteur;
- Une stagnation de l'intégration des femmes dans les processus d'accès au secteur moderne.

Ce constat amène à l'identification de quatre grands axes prioritaires afin d'essayer d'améliorer les mécanismes d'appui au développement industriel :

- Le premier axe, à long terme, vise au renforcement des plans d'alphabétisation, à la restructuration de la formation initiale, et à l'organisation qualitative de la formation continue.
- Le deuxième axe, à moyen terme, voudrait apporter un soutien au rôle de la communication, c'est à dire renforcer les pôles d'information, de concertation et de coordination.
- Le troisième axe cherche à développer un apport en interventions à court terme, souples, rapides, visant à combler des besoins précis : assistance ponctuelle de formation dans l'entreprise à la demande des intéressés, aide au démarrage de l'entreprise, à la réalisation d'initiatives féminines, séminaires de valorisation des ressources humaines locales, etc.
- Le quatrième axe devrait créer un lien nécessaire entre l'analyse du contexte et ses implications dans le vécu des entreprises, entre l'apprentissage de technologies et les réticences enregistrées à leur adoption.

B. CONTEXTE DU SOUS-PROGRAMME INDUSTRIEL.

+++++

1. SITUATION ACTUELLE DU SECTEUR INDUSTRIEL.

+++++

1.1. TYPES D'ACTIVITE ET EMPLOIS.

Sur environ 150 entreprises industrielles installées au Togo, 90% le sont dans la commune de LOME. Leur répartition dans le pays est la suivante, par Région : Maritime: 135 unités;
Kara: 5 unités;
Plateaux: 4 unités;
Centrale: 2 unités;
Savanes: 0 unité.

Le tableau ci-après donne la répartition par branche d'activité.

NOMBRE ET REPARTITION DES ENTREPRISES PAR ACTIVITE ET EMPLOIS.

Branches d'activité	Années I 1988				I 1989				
	I	Nombre	%	Emplois	%	I	Nombre	%	I
Industries extractives	I	1	0,7	2064	25,4	I	1	0,7	I
Alimentation, boissons, tabac	I	36	24,6	2912	36,0	I	34	23,0	I
Textiles, habillement, cuirs	I	6	4,1	465	5,6	I	1	0,7	I
Bois et menuiseries	I	21	14,4	482	6,0	I	21	14,0	I
Papier, imprimerie, édition	I	38	26,1	722	9,0	I	52	35,6	I
Chimie	I	21	14,4	482	6,0	I	16	11,0	I
Minéraux non métalliques	I	3	2,0	483	6,0	I	16	11,0	I
Métallurgie et ouvrages métal.	I	18	12,3	182	2,0	I	14	10,0	I
Autres industries diverses	I	2	1,4	302	4,0	I	3	2,0	I
Totaux	I	146	100	8094	100	I	146	100	I

Source : Direction de l'Industrie et de l'Artisanat.

Les branches d'activité les mieux représentées, en nombre d'entreprises, sont celles du papier, de l'agro-alimentaire, du bois et de la chimie. Une forte diminution du nombre d'entreprises (6 à 1) est constatée dans le textile, mais elle est légère dans l'alimentaire, la chimie et la métallurgie. Par contre le secteur du papier a augmenté considérablement, passant de 38 à 52 entreprises, surtout par la multiplication du nombre de petites imprimeries.

Les 8.094 emplois industriels indiqués ci-dessus, fournis par la Direction de l'Industrie et de l'Artisanat, seraient permanents, tandis que d'autres chiffres de la même source, indiquant 11.900 emplois, incluraient les emplois temporaires et saisonniers, et représenteraient moins de 1% de la population active du pays. L'industrie occupe 46% de main d'oeuvre qualifiée et plus de 50% du total dans les industries extractives et agro-alimentaires.

Les PMI représentent la majorité de ces entreprises avec 77% ou 112 unités.

1.2. PLACE DANS L'ECONOMIE NATIONALE.

Le tableau ci-après indique le Produit Intérieur Brut, de 1987 à 1989, par branche industrielle, exprimé en milliards de FCFA courants, comparé aux autres secteurs de l'économie nationale togolaise.

P.I.B. PAR BRANCHE D'ACTIVITE, EN MILLIARDS DE FCFA COURANTS				
Branches d'activité	1987	1988	1989	
INDUSTRIES EXTRACTIVES				
Phosphates	21,8	24,8	32,4	
Autres	1,5	2,0	2,1	
Sous-total	23,3	26,8	34,5	
INDUSTRIES MANUFACTURIERES				
Alimentation, boissons, tabac	14,2	15,6	18,7	
Textiles, habillement, cuir	4,0	4,7	5,2	
Bois et menuiseries	2,2	2,2	2,6	
Papier, imprimerie, édition	1,1	1,4	1,4	
Chimie	0,7	1,9	2,1	
Minéraux non métalliques	4,0	3,7	4,0	
Métallurgie de base	0,8	0,8	0,8	
Ouvrages métalliques	1,1	1,1	1,6	
Autres industries diverses	0,3	0,3	0,4	
Sous-total	28,4	31,9	36,8	
AUTRES SECTEURS				
Productions vivrières	76,9	89,7	93,6	
Cultures d'exportation	16,5	14,4	14,6	
Sylviculture, product. animales	32,6	33,6	37,6	
Batiments et travaux publics	14,2	14,1	13,9	
Energie et eaux	10,5	11,6	11,9	
Secteur tertiaire	172,8	183,6	187,0	
Sous-total	323,4	347,2	358,6	
Totaux	375,1	405,9	429,9	

Source: Cadre Macro-Economique 1991-1995 - Ministère du Plan et des Mines.

Le secteur industriel participait pour 22,6 % au P.I.B. en 1989, dont :

8,0 % pour les mines,

8,6 % pour les manufactures,

6,0 % pour les BTP et les énergies,

tandis que les parts des autres secteurs économiques étaient les suivantes :

40,0 % pour le secteur primaire agricole et

43,5 % pour le secteur tertiaire.

1.2.1. INDUSTRIES AGRO-ALIMENTAIRES.

Ce sous-secteur, pris au sens large, concerne les activités suivantes :

- abattage et viandes : 5 entreprises;
- coton et huileries : 4,
- meunerie, biscuiterie: 4,
- boissons : 3,
- produits laitiers : 1,
- fruits, épices, etc : 3,
- poissons, crustacés : 5.

Ces 25 entreprises représenteraient un PIB de 16 milliards de FCFA, soit 4,3% du P.I.B. national.

1.1.2. INDUSTRIES MINIERES.

L'industrie minière dépend pratiquement des profits liés à l'exportation des phosphates bruts, utilisés pour la fabrication d'engrais. L'Office Togolais de Phosphates O.T.P. est la seule entreprise étatique du Togo chargée de l'exploitation et de la commercialisation des phosphates.

Les exportations s'élevaient à 3,4 millions de tonnes en 1989, mais à seulement 2,4 millions de tonnes en 1990 à cause de la mévente sur le marché européen, occasionnant une perte de recettes en devises de 42 millions USD. Cette réduction des exportations est la conséquence des mesures législatives prises par la CEE pour baisser le taux de teneur en cadmium autorisée dans les engrais pour limiter la pollution des sols et des eaux. La production et les exportations des phosphates ont été les suivantes en 1989 et 1990 :

PRODUCTION ET EXPORTATION DE PHOSPHATE	1989	1990.
Production annuelle 1000 Tonnes :	3.356	2.314
Exportations :		
Europe occidentale	822	714
Europe orientale	356	93
Afrique	445	150
Amérique du Nord	889	302
Asie	462	443
Océanie	262	---

Source : "Minery Annual Review 1991" :

Les gisements de phosphate d'HAHOTSE et de AKOUNIAPE sont exploités à ciel ouvert et sont reliés à l'usine de traitement de KPEME par une ligne de chemin de fer. La capacité de production annuelle est d'environ 3,5 millions de tonnes de phosphate marchand.

1.2.3. AUTRES INDUSTRIES.

Ces autres industries contribuent pour plus de 18 milliards FCFA, ou 4,2 % au PIB, presque à égalité avec le sous-secteur agro-alimentaire à lui seul. Mais, exception faite des textiles avec 1,2% du PIB, les montants et parts des autres branches industrielles dans le PIB national sont inférieures à 1%. Ceci montre l'état embryonnaire et marginal de l'industrie dans l'économie générale du Togo, malgré le nombre relativement élevé d'entreprises, qui sont très majoritairement des petites unités.

2. CONTRAINTES ET POTENTIALITES DE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL.

+++++

L'examen du secteur industriel permet d'identifier un grand nombre de contraintes et de potentialités qui concernent principalement quatre séries de facteurs regroupés comme suit :

1. le cadre institutionnel,
2. les niveaux de performance des entreprises,
3. les ressources et facteurs de production.

2.1. CONTRAINTES INDUSTRIELLES.

Dans l'identification ci-après, les contraintes seront envisagées sous deux aspects, en tant qu'obstacle concret ou entrave réelle, d'une part, et en tant que qualification indispensable ou passage obligé, d'autre part.

2.1.1. CADRE INSTITUTIONNEL ET REGLEMENTAIRE.

211.1. Politiques industrielles nationales et régionales.

L'absence et/ou les incohérences des politiques industrielles ont conduit à la création de nombreuses entreprises étatiques et privées, surdimensionnées par rapport aux marchés national et régional, et donc condamnées aux difficultés ou à la disparition à plus ou moins brève échéance.

L'absence de concertation entre les pays de l'Afrique de l'Ouest a conduit à la duplication d'entreprises concurrentes, principalement dans le secteur étatique et dans l'industrie lourde.

Les autorités gouvernementales ne semblent pas disposer des outils de réflexion nécessaires à la conception d'une politique d'industrialisation cohérente avec les ressources et les besoins à long terme du pays.

L'industrialisation, après avoir souffert des excès du centralisme étatique, risque demain de subir les conséquences des excès d'un libéralisme débridé.

211.2. Politiques douanières nationales et régionales.

Le développement du secteur industriel est freiné par les incohérences des politiques douanières du Togo, de la CDEAO et de la CEAO, principalement en matière de régimes d'incitation des exportations ou de limitation des importations.

L'absence d'intégration du Togo dans la CEAO freine certaines exportations vers les pays voisins francophones avec lesquels il a des liens culturels privilégiés, et elle contrarie la pleine valorisation des avantages que le pays pourrait tirer de sa position géographique pour et dans le commerce avec les pays sahéliens.

211.3. Circuits administratifs.

La création d'une entreprise industrielle se heurte à la multiplicité et à la complexité des démarches administratives à entreprendre et aux diverses entraves et lenteurs inhérentes aux circuits dans différents ministères et autres administrations.

L'absence ou l'insuffisance de concertation entre ces administrations différentes peut créer des situations de blocage et allonger considérablement les délais de création effective d'une entreprise.

211.4. Législation et réglementations;

Les choix originels d'une industrie principalement étatique et l'absence de tradition industrielle avaient engendré une législation et une réglementation inadéquates avec la nouvelle orientation libérale et le développement du secteur privé. Même si des réformes ont été opérées au cours des différents PAS, il n'en reste pas moins vrai que la mentalité interventionniste et tatillonne de l'administration n'a pas complètement disparu.

211.5. Statuts juridiques des entreprises.

La création d'entreprises industrielles semble souffrir de l'inexistence ou de l'inadéquation des textes juridiques et des réglementations d'agrément des sociétés à caractère industriel. Ce vide juridique et réglementaire inciterait des entrepreneurs à définir l'objet social de leur société de façon très large, permettant la multiplication plus ou moins anarchique de leurs activités et accessoirement celle de fraudes diverses, pénalisant les entrepreneurs respectueux de la législation.

L'existence, juridiquement non constituée, de la Société d'Administration de la Zone Franche (SAZOF), et par conséquent celles des industries agréées par elle, constituent une illustration de l'imbroglie juridique actuel.

211.6. Régimes fiscaux.

Les entreprises sont soumis à une pression fiscale très élevée qui constitue le meilleur moyen de dissuasion de création ou d'extension des industries. Pas moins de 9 types d'impôts sont actuellement en vigueur, constituant un maquis fiscal complexe, involontairement propice aux dérogations, aux erreurs d'imposition et donc aux fraudes.

211.7. Droit du travail.

L'embauche de travailleurs est soumise au passage obligé par le "service de la main d'oeuvre et de l'emploi". Cette formalité administrative, héritée du centralisme étatique, constitue une entrave à la création d'emplois, d'autant que ce service ne dispose pas des moyens d'analyse et d'adéquation des besoins des entreprises et des disponibilités en ressources humaines. Les candidats présentés par ce service ne correspondent donc pas nécessairement au profil demandé par les fonctions à assurer.

211.8. Chambre de Commerce, d'Agriculture et d'Industrie du Togo.

Cet organisme semi-public, sous la tutelle du Ministère du Commerce et des transports, n'a pu exercer pleinement son rôle de "dynamiseur" du secteur industriel moderne, compte tenu du poids respectif des habitudes administratives et des activités traditionnelles de commerce, générateur d'une certaine méfiance des candidats-créateurs d'entreprise industrielle.

La mise en place en 1990 d'une cellule ONUDI d'Assistance aux PME/PMI, et la création de la DIVAE (Division d'Assistance aux Entreprises) par la Banque Mondiale, au sein de la CCIAT, visent à la redynamiser. La coexistence de ces divers intervenants engendrerait une certaine confusion auprès d'un public mal informé, même si les attributions en ont été clairement définies.

211.9. Banques et financement des entreprises.

Les industriels sont confrontés à la complexité des diverses sources de financements, théoriquement disponibles pour la création ou l'extension de leur entreprise: 2 banques non commerciales et 7 banques commerciales. L'accès réel au crédit bancaire est cependant limité par les taux d'intérêt élevés et par les exigences de garanties, d'une part, et par la politique financière des banques, d'autre part. Celle-ci évitent les investissements industriels à risques sur place, et préfèrent effectuer des placements spéculatifs, sans risques, sur les marchés de capitaux européens.

211.10. Importations et exportations frauduleuses.

L'encadrement du Togo, et du Bénin voisin à l'Est, entre deux grands pays anglophones, non liés à la zone franc, et la longueur des frontières, dépourvues de surveillance efficace, engendrent inévitablement de nombreux trafics et commerces échappant au contrôle douanier.

Cette perméabilité, et l'absence de taxation compensatrice, pénalisent les industriels togolais impuissants devant une concurrence sauvage sur un marché déjà très étroit, et réduisent les recettes fiscales de l'Etat.

211.11. Concertation entre les entrepreneurs et les administrations.

L'industrialisation est freinée par une actuelle attitude de méfiance entre ces deux partenaires, par ailleurs condamnés à collaborer pour assurer le développement économique du pays. L'insuffisance de concertation entre un groupe organisé d'industriels et les pouvoirs publics freinent la prise de conscience, par les administrations, des véritables problèmes de l'industrie et donc les adaptations législatives nécessaires.

2.1.2. NIVEAUX DE PERFORMANCE.

212.1. Dynamisme et esprit d'entreprise.

Le développement industriel est largement conditionné par le dynamisme et par l'esprit d'entreprise personnels inculqués aux individus par la culture du groupe social auquel ils appartiennent.

La société africaine paysanne traditionnelle, basée sur la solidarité et l'égalité à l'intérieur du groupe social, ne favorise pas l'émergence de l'esprit d'initiatives personnelles et individualistes, caractéristiques de la culture industrielle.

Les orientations politiques antérieures, basées sur les seules initiatives de l'Etat et la limitation des entreprises personnelles, ont aggravé la tendance à la réserve et à l'attentisme, contraires à l'esprit d'entreprise, dans la tranche de population qui serait en âge aujourd'hui de dynamiser le secteur industriel.

212.2. Capacité d'investissement à long terme et à risques élevés.

L'accès à l'argent facile dans le commerce, ou la constitution rapide de fortunes colossales par des moyens réprouvés par la morale et la loi, ne favorisent pas le développement de personnalités capables de prendre des risques financiers importants, dûment calculés, d'accepter et de persévérer dans une rigueur budgétaire tout le temps nécessaire pour réussir à moyen et long termes.

Contrairement aux productions agricoles saisonnières et au commerce, pour lesquels la rotation du capital investi est rapide, avec des risques assez limités, et d'un rapport à très court terme, le développement industriel exige de gros investissements à long terme, avec des risques importants, et avec un rapport différé sur plusieurs années.

Cette capacité d'investissements à long terme peut être gravement amenuisée par les risques de dégradation des conjonctures économiques et/ou politiques nationales et/ou régionales, ou par la fréquence des conflits sociaux au sein des entreprises. Ces risques concernent également les institutions bancaires et limitent aussi les investissements industriels.

212.3. Etudes de marchés.

Une condition indispensable à la réussite d'une entreprise industrielle est la capacité de ses initiateurs de réaliser eux-mêmes les études de marchés, sans aucune complaisance ni optimisme naïf, ou de les faire exécuter par des spécialistes compétents et scrupuleusement honnêtes.

Les marchés sont profondément perturbés par le développement très rapide du secteur informel de production et de commercialisation, lequel est difficile à appréhender, à analyser et finalement à concurrencer.

La crise économique et les mesures de redressement amenuisent le pouvoir d'achat des ménages et des entreprises, réduisant ainsi le marché intérieur.

212.4. Choix technologiques.

De nombreuses entreprises périssent à cause de l'incompétence de leurs dirigeants à procéder au choix approprié des technologies adaptées à la production des articles répondant au marché, et aussi fréquemment en raison de l'acquisition d'équipements inadaptés, soit obsolètes vendus comme neufs par des commerçants sans scrupules, soit surdimensionnés par excès de prétentions ou d'optimisme.

212.5. Etudes de faisabilités.

L'accès au crédit bancaire et/ou aux capitaux privés ne peut s'envisager sans une étude de faisabilité complète et impartiale du projet industriel, vu l'importance des risques de tous ordres, interdisant toute approximation et médiocrité dans ce travail fondamental. Les nombreux échecs industriels recensés sont imputables à l'absence de promoteurs sérieux, à leur manque de réalisme, à l'insuffisance des capitaux propres, et essentiellement à la mauvaise qualité des études de faisabilité.

212.6. Régularité et qualité des approvisionnements.

L'activité industrielle, pour être rentable et performante, doit être assurée d'un approvisionnement régulier en intrants répondant strictement à des critères précis de qualité et de coûts. Dans la conjoncture économique et socio-politique actuelle africaine, ces exigences sont rarement remplies.

212.7. Régularité de la qualité des produits et des livraisons.

La conquête de marchés par une entreprise nouvelle exige en priorité la possibilité de garantir à ses clients une qualité de produit égale ou supérieure à celle de la concurrence, ainsi que la régularité et la ponctualité des livraisons des commandes.

212.8. Performances techniques et économiques.

L'histoire industrielle contemporaine du Togo, comme celle de beaucoup de pays développés, est malheureusement riche en cas d'entreprises en difficultés graves ou fermées en raison de leur manque de performances techniques et économiques, souvent liées à des erreurs de conception initiale, au surdimensionnement, ou à la médiocrité de la qualification du personnel et des dirigeants.

Fréquemment, ceux-ci sont inexpérimentés au départ et se lancent dans des productions pour lesquelles la compétence ne s'improvise pas et lesquelles exigent de plus en plus de hautes qualifications et de polyvalence. Dès lors, les coûts de production dépassent les prévisions et sont incompatibles avec les prix de vente sur le marché concurrentiel.

212.9. Capacité de gestion comptable et financière;

La réussite d'un projet industriel est très étroitement tributaire de la capacité de gestion comptable et financière de ses dirigeants qui doivent être formés et expérimentés en ces matières pour évaluer précisément leurs prix de revient et leurs prix de vente, et gérer leur budget d'entreprise.

212.10. Compétitivité et combativité commerciales.

Une industrie doit vendre ses produits dans les meilleures conditions, mais face à la concurrence internationale féroce, elle doit pouvoir être très compétitive en matière de prix et de qualité, et disposer de cadres commerciaux compétents et combatifs sur les marchés intérieur et extérieur.

212.11. Capacité de prévisions et d'adaptation.

La survie à long terme d'une entreprise est étroitement liée à sa capacité de prévoir les évolutions de la demande et de la technologie, et de les anticiper par une adaptation rapide pour rester compétitive et en tête de la concurrence.

212.12. Plein emploi de la capacité de production.

Cette dernière exigence résulte des précédentes et permet à l'entreprise de créer et maintenir des emplois, d'amortir ses investissements et de dégager les bénéfices indispensables à sa maintenance et à son extension.

La majorité des entreprises industrielles togolaises n'utilisent qu'une faible part de leur capacité de production, souvent surdimensionnée et mise à mal par les défauts d'entretien et par la concurrence du secteur informel.

2.1.3. RESSOURCES ET FACTEURS DE PRODUCTION.

213.1. Ressources financières propres.

La création d'une industrie nécessite des apports en capitaux propres, mais ceux-ci sont plus attirés par le commerce, la spéculation ou les dépenses ostentatoires non-productrices de nouvelles richesses.

L'étroitesse du marché national et les difficultés d'exportation n'incitent pas l'initiative personnelle, tandis que les projets rentables n'ont pas besoin d'une lourde assistance pour se monter et trouvent assez facilement leur financement.

213.2. Accès au circuit bancaire.

Les politiques des banques, exposées ci-dessus, et plus encore leurs exigences de garanties matérielles, sont des obstacles majeurs d'accès au crédit dans des conditions acceptables, pour la création d'entreprise et pour l'obtention de facilités de trésorerie pour les industries déjà installées.

213.3. Produits agricoles.

De nombreuses idées ou projets d'industries sont régulièrement proposés, mais leur concrétisation se heurte aux incertitudes sur l'approvisionnement en absence de programmes intégrés et volontaristes de développement agricole et industriel cohérent et complémentaire, basés sur des prévisions sérieuses de la demande et des productions.

213.4. Produits miniers.

L'industrialisation à partir des ressources minières nationales est freinée par l'absence de cartographie géologique complète et de plan national minier, qui seraient en cours d'élaboration, et à fortiori d'études de la filière, des débouchés et des priorités économiquement viables, compte tenu de la part et du coût élevés des énergies dans les exploitations minières.

Le "cadre macro-économique" n'envisage pas un véritable développement du secteur minier qu'au delà de 1995, après études approfondies de ce secteur.

De faibles gisements d'or et de diamants alluvionnaires sont exploités par les paysans orpailleurs, selon des méthodes très rudimentaires et peu efficaces en rendement et pour la récupération des "fines".

213.5. Matières premières importées.

Les fluctuations des cours des matières premières importées et les incertitudes sur certains approvisionnements stratégiques, en raison des crises financières, sociales et politiques de nombreux pays, africains en particulier, ainsi que les coûts de transport et les droits d'importation, aggravent considérablement les risques et limitent l'éventail des réelles possibilités de développement industriel.

213.6. Consommations intermédiaires importées.

La faiblesse du tissu industriel du Togo et des pays voisins condamne les industries à importer de l'hémisphère nord la majorité des consommations intermédiaires nécessaires à l'élaboration de leurs produits, majorant ainsi les coûts de production et fragilisant les industries face à la concurrence.

213.7. Energie et télécommunications.

Ces deux facteurs de production, essentiels en industrie, et dans les affaires en général, sont actuellement à un niveau de coût particulièrement élevé, pénalisant et dissuadant les entrepreneurs qui peuvent trouver de meilleures conditions dans d'autres pays.

213.8. Ingénierie et conseil aux entreprises.

Le Togo dispose d'une dizaine de bureaux d'études et de cabinets de conseils locaux, mais malheureusement la qualité des expertises laisse souvent à désirer, et engendre la méfiance des investisseurs potentiels à l'égard de l'ingénierie en général, et de l'expertise locale en particulier.

Le coût élevé des prestations des bureaux d'études compétents et réputés, essentiellement étrangers, handicapent les investisseurs potentiels. Ceci a conduit certains investisseurs togolais et étrangers à se lancer, sans étude sérieuse préalable, dans des opérations industrielles, dont beaucoup se sont soldées rapidement par des difficultés et des fermetures d'entreprises.

213.9. Sous-traitance et maintenance industrielles.

La performance d'une industrie est souvent liée à sa spécialisation pour réduire les coûts, et donc à la possibilité de sous-traitance de produits intermédiaires ou de certaines phases de la fabrication. De même, la maintenance, entretien et réparation, doit pouvoir être assurée dans les plus brefs délais par des entreprises spécialisées de la place.

La faiblesse du tissu industriel et l'étroitesse du marché créent un cercle vicieux faisant obstacle à l'installation et au développement de ce type d'activités.

2.2. POTENTIALITES INDUSTRIELLES.

La présentation des différentes contraintes ne doit pas occulter l'existence de diverses potentialités de développement industriel au Togo.

2.2.1. CADRE INSTITUTIONNEL ET REGLEMENTAIRE.

221.1. Politique économique nationale.

Les progrès accomplis depuis quelques années dans le redressement des finances publiques et de l'économie générale du pays, grâce à la mise en oeuvre de quatre plans d'ajustement structurels, constituent, avec la volonté de démocratisation de la vie économique et politique, des atouts initiaux majeurs de relance des investissements.

221.2. Politique industrielle nationale.

Les instances gouvernementales et les diverses institutions financières internationales semblent vouloir redynamiser le secteur industriel, en synergie avec le secteur agricole, sur base de quelques principes fondamentaux et simples d'assainissement et de libéralisme économique.

La programmation en cours du 5^e CIP, prémice du retour à une certaine forme de planification indicative, et la mise en place de 3 projets de l'ONUDI :

- Assistance aux PME / PMI,
- Promotion de la Zone Franche,
- Gestion stratégique du secteur industriel.

semblent concrétiser une volonté politique de promouvoir l'industrialisation du pays sur des bases plus réalistes que par le passé.

221.3. Mesures législatives et réglementaires.

Sous l'impulsion des instances financières internationales, le Gouvernement a pris un ensemble de mesures de libéralisation de l'économie et de promotion de l'industrie, particulièrement par un train de réformes en profondeur, telles que le désengagement sélectif de l'Etat, l'amélioration du cadre réglementaire et institutionnel, la promotion des entreprises privées et des exportations.

221.4. Associations professionnelles.

Le CTI, "Centre Togolais des Investisseurs", a été créé en 1987 par le secteur privé, qui en assure le budget de fonctionnement. Son conseiller est payé par la Banque Mondiale depuis fin 1990. Le CTI est une association de type "Loi de 1901", totalement indépendante, mais hébergée par la CCAIT.

Le CTPI "Centre Togolais de Promotion des Investissements" est une création de la SAZOF, non juridiquement constituée, dont la mission est uniquement la promotion commerciale de la zone franche, au Togo et à l'étranger. Il n'y a pas de chevauchement entre les fonctions du CTI et celles du CTPI, même si les sigles peuvent prêter à confusion.

Le CNP "Conseil National du Patronat" regroupe actuellement 7 associations professionnelles, dont deux se partagent la clientèle des 79 entreprises industrielles du Togo : le SIEIT ou "Syndicat interprofessionnel des entreprises industrielles du Togo", avec 28 membres, et le GTPME/PMI ou "groupe togolais des petites et moyennes entreprises ou industries", avec 80 membres dont 51 industriels.

Le CNP et les associations professionnelles spécialisées constituent un puissant groupe soudé, constituant un contre-pouvoir économique et une force de négociation pour la promotion et le développement du secteur industriel.

221.4. Promotion industrielle.

Les professionnels du développement industriel et les pouvoirs publics ont pris conscience récemment de la nécessité de structurer la promotion du secteur, en raison de la multiplication des instances. La création d'un "guichet unique" au sein d'une future "Maison de l'Industrie", regroupant les diverses instances de promotion industrielle de la place en un holding, est en cours d'élaboration.

221.5. Banques et financement des entreprises

La place de Lomé dispose d'un réseau constitué de 9 banques et 2 institutions financières bilatérales : SNI, BCEAO, BOAD, BIAO, BTB, UTB, BICI, ECOBANK, GHANA-MERIDIEN, d'une part, CCCE (France) et IFU (Danemark) d'autre part. Par contre les institutions internationales peuvent être contactées directement à Abidjan (SFI) à Bruxelles (FED) et à Washington (Banque Mondiale).

2.2.2. NIVEAUX DE PERFORMANCE.

222.1. Dynamisme et esprit d'entreprise.

Le Togo recelle d'un certain nombre d'hommes et de femmes dynamiques, principalement dans le secteur commercial, qui se montrent très intéressés à créer des entreprises industrielles et semblent posséder la mentalité adéquate pour se risquer dans les investissements à long terme.

Ces types de personnalités se retrouvent aussi bien au niveau d'hommes et de femmes en charge d'affaires importantes, voire très importantes, à l'échelle internationale, qu'au niveau de petits artisans urbains ou semi-ruraux qui mènent parallèlement plusieurs petites activités indépendantes de façon à partager et minimiser les risques.

222.2. Capacité d'investissement.

Les banques du Togo sont réputées avoir des liquidités importantes, sur place et à l'étranger, qui pourraient s'investir au Togo dans la mesure où la stabilité et la confiance se rétablissent et où les promoteurs leur présentent des projets réalistes et rentables, élaborés et étudiés par des spécialistes compétents et surtout honnêtes.

Le FED envisage un "projet d'Assistance aux micro-entreprises" comprenant diverses dispositions favorables aux investissements industriels :

- a) mobilisation de l'épargne locale par les banques grâce à la création d'un fonds de garantie alimenté par les entreprises;
- b) création de lignes de crédit alimentées par le FED en vue d'octroi de prêts par les banques à environ 12%;
- c) subvention de travaux d'infrastructures économiques.

La Banque Mondiale dispose d'un budget de 8 millions USD pour l'octroi de lignes de crédit rétrocédable aux entrepreneurs au taux de 11%, sans restriction de type d'activité. D'autres ressources seraient mobilisables, dont celles de la SFI, en cas de besoin pour des projets très importants.

222.3 Technicité et gestion des entreprises.

La réalité des échecs de certaines entreprises, que celles-ci soient gérées par des entrepreneurs togolais ou par des expatriés, ne doit pas masquer les réussites techniques, managériales, commerciales, financières et économiques des entreprises industrielles qui ont pu se maintenir et se développer malgré la crise économique.

Les succès de ces entreprises résultent du respect de règles simples : compétence, rigueur, honnêteté, persévérance, innovation et adaptation au marché, combativité et compétitivité commerciale, et les possibilités de réunir ces qualités, qui font les hommes d'affaire performants, dans un même individu, sont probablement proportionnellement comparables dans les divers pays, même les plus industrialisés.

Le développement progressif du tissu industriel et commercial au Togo, à un rythme probablement comparable à celui qu'a connu l'industrialisation européenne à son démarrage, est un gage de performance des entreprises aussi important que la qualité de leur direction et de leur personnel.

2.2.3. RESSOURCES ET FACTEURS DE PRODUCTION.

223.1. Ressources financières propres.

L'ouverture démocratique a engendré une reprise des activités économiques et donc celle des investissements, particulièrement par des togolais rentrés au pays après plusieurs années d'expérience professionnelle à l'étranger. Certains groupes de femmes commerçantes togolaises semblent désireuses d'investir leurs capitaux propres dans le rachat d'entreprises privatisées, particulièrement dans le secteur textile dont elles maîtrisent le commerce national et international.

Le nombre de candidats-investisseurs, nationaux ou étrangers, se présentant à la CCIAT ou aux projets ONUDI "Assistance aux PME/PMI" et "Promotion de la Zone Franche" pour examiner les possibilités de créer des entreprises, laisse supposer l'existence d'une certaine ressource financière propre, disponible pour des investissements industriels à moyens et longs termes.

223.2. Ressources minières autres que les phosphates.

Conscient de la forte influence des prix internationaux des phosphates sur son économie, le Togo s'est engagé dans une stratégie de développement basée sur la diversification de l'exploitation de ses ressources minières.

En effet, des explorations récentes ont révélé les gisements suivants : marbre et de pierre ornementale, dolomie, kaolin, phosphate à très faible teneur en cadmium, attapulgite, zinc, plomb, sable à verre, et tourbe.

* Les marbres et pierres ornementales.

En dehors des gisements en exploitation de GNAOULU et PAGALA, ces matières comprennent plusieurs variétés réparties sur l'ensemble du territoire :

- Le marbre de l'Est-MONO, gris à blanc, avec un grain grossier;
- Le marbre de KAMINA (WAWA), de coloration grise et à grain fin;
- Le marbre de DJAMBE et de NANOU (KARA) gris, noir, blanc ou marron;
- Le granit de GLITO, gris, jaune ou rose;
- Le granit de DAPAONG, à proximité immédiate de la ville.

Des échantillons provenant de la plupart de ces sites ont fait l'objet d'essais de polissage qui ont donné de très bons résultats.

* La dolomie.

Les gisements de marbre sont de nature dolomitique, et à partir des résidus considérés comme des déchets par les marbriers, ils peuvent aussi servir pour la fabrication de chaux, l'amendement des terres (dolomie calcinée) et pour la fabrication d'agglomérés réfractaires par adjonction de serpentine.

* Le kaolin.

Les gisements dans la région de la KARA et à KPODJI et NYITOE (KLOTO) ont des réserves respectives de 12, 3,5 et 1,5 millions de tonnes. Les tests technologiques effectués ont montré que le kaolin togolais convient à la fabrication de produits céramiques, comme les briques et les carrelages.

* Les phosphates de BASSAR.

Découverts en 1965, ces importants indices de phosphate sont actuellement l'objet d'études détaillées dont l'objectif est de prouver l'existence d'un gisement d'au moins 50 millions de tonnes. Ces phosphates, dont la teneur en P2O5 est très élevée (36 à 40%) et celle en cadmium pratiquement nulle, peuvent constituer un appoint appréciable à l'industrie de phosphates.

* L'attapulgite et la bentonite.

Les réserves des gisements d'attapulgite et de bentonite, dans le bassin sédimentaire côtier, sont estimées à plus de 50 millions de tonnes pour chaque minéral.

* Le sable de verre.

Le Togo dispose de gisements de sable de verre dont la pureté permet de les considérer aptes pour la fabrication de bouteilles.

* Les tourbes.

Des réserves considérables peuvent être utilisées comme combustible ou comme amendement agricole.

* Les métaux de base : zinc et plomb.

Des explorations géologiques ont prouvé des potentialités en polymétalliques dans les "chapeaux de fer" situés dans le sud et le nord du pays. Si ces réserves sont suffisantes pour justifier leur exploitation, ces minerais zincifères apporteront un revenu considérable à l'économie togolaise.

* L'or et les diamants.

Dans le cadre de l'inventaire minier systématique, des potentialités en or et en diamants alluvionnaires ont été mis en évidence dans les graviers disposés en faibles couches au bord des rivières. Ces potentialités ne peuvent intéresser l'industrie lourde en raison des faibles volumes de gravier, mais ceux-ci sont exploitables et exploités par les paysans, orpailleurs en saison sèche.

223.3. Ingéniererie et conseil aux entreprises.

Le Projet ONUDI "Appui aux PME/PMI" organise des cycles de formation et de perfectionnement des ingénieurs d'une demi-douzaine de bureaux d'études togolais en matière d'études de faisabilité et de préparation des dossiers nécessaires à l'obtention de financement bancaire.

Le FED envisage la mise en place d'une assistance technique de conseillers expatriés, dont les prestations seraient payables par les requérants, pour les études de marché, la conception de l'entreprise, le crédit et le montage financier, le suivi technique et la gestion.

Le PNUD a mis en place le projet "UNISTAR" qui se veut complémentaire des actions de l'ONUDI et de la CCIAT. Il vise à évaluer les projets des entrepreneurs et à les aider à établir leurs requêtes de financements ou d'assistance, par l'intermédiaire d'ONG qui assurent le relais pour l'information et la formation des PME/PMI et des agents du secteur informel.

Moyennant une supervision par des consultants expatriés, les bureaux d'études locaux, bénéficiant de l'appui de l'ONUDI pour la formation de leurs cadres, devraient pouvoir produire à l'avenir des études de qualité.

233.4. Services tertiaires.

Les transports terrestres, maritimes et aériens, les messageries rapides, l'informatique, les compagnies d'assurance, etc, constituent un réseau assez satisfaisant, qui malgré ses divers handicaps, développe une forte synergie avec les industries.

2.3. POSSIBILITES D'INDUSTRIALISATION RURALE.

2.3.1. RARETE DES INFORMATIONS.

L'analyse de ces possibilités par la mission n'a pu être que très superficielle pour deux raisons: l'une, conjoncturelle, liée aux événements politiques, et l'autre, structurelle, liée à l'absence de documents sérieux d'analyse des prévisions de la demande en produits alimentaires, en biens de consommation et en services spécifiques au monde rural.

Les divers documents de politiques et de perspectives de développement, en dehors de déclarations de principes, ne présentent pas d'ébauches de programmes clairement définis et cohérents qui pourraient constituer la base d'un plan d'industrialisation rurale. Ils ne donnent que des prévisions globales chiffrées de productions agricoles, insuffisantes pour identifier des possibilités d'industrialisation réaliste ou de création de services destinés à répondre à cette demande.

Les documents examinés par la mission ne donnent aucune information sur les localisations, les superficies et la concentration de productions agricoles qui pourraient éventuellement faire l'objet d'un conditionnement industriel.

La principale difficulté que rencontrerait l'industrialisation rurale serait l'extrême éclatement des superficies cultivées et intensifiables, leur relative rareté, la dispersion et la faiblesse du peuplement humain. Celui-ci n'est que de 25 à 62 habitants par Km² en zones rurales, hormis la Région Maritime où elle est comprise entre 76 et 249 habitants par Km², hors Lomé.

A titre indicatif, le tableau ci-après donne quelques informations chiffrées sur les productions agricoles actuelles et sur les prévisions pour 1995.

PREVISIONS DE PRODUCTION AGRICOLE DE 1990 A 1995 EN MILLIERS DE TONNES.

TYPES DE PRODUCTIONS	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Cultures d'exportation						
Café	11	13	15	15	16	17
Cacao	9	9	9	10	11	11
Coton graine	80	92	101	111	122	135
Coton fibre	34	39	42	47	51	57
Produits du palmier	14	14	15	16	16	17
Autres	23	16	25	18	27	18
Cultures vivrières						
Manioc	457	471	494	519	545	572
Igname	408	413	425	438	451	464
Mais	245	264	285	306	333	359
Mil et sorgho	240	247	267	288	311	336
Haricot	36	41	44	47	51	55
Arachide	30	30	30	31	31	31
Riz paddy	25	27	29	32	34	37
Autres	513	534	555	577	600	625

Source : Cadre macro-économique 1991-1995 - Ministère du Plan et des Mines.

2.3.2. IDEES D'ACTIVITES "INDUSTRIELLES" RURALES.

Les informations réunies ne permettent actuellement que de recenser une trentaine d'activités différentes dont la création en milieu rural ou dans les petites bourgades de l'intérieur du pays pourrait être envisagée.

Faute des données nécessaires sur les marchés et les ressources, on ne peut que recommander un examen approfondi de ces opportunités dans le cadre de l'assistance technique qui serait fournie au cours du 5^e CIP du PNUD 1992-1996. Ce ne sera que sur base de ces études fondamentales, que la création de quelques unes de ces activités pourra réellement être entreprise.

Cet examen prendra en compte les problèmes complexes de la double nécessité contradictoire de protéger l'environnement et de fournir aux populations l'énergie et les produits dont elle a besoin, tout en lui assurant un cadre de vie où elles puissent vivre et exercer leurs diverses activités agricoles et industrielles. A ce titre, ces activités veilleront en particulier à améliorer les techniques de production primaire et celles des transformations artisanales, semi-industrielles ou industrielles, en vue d'accroître les ressources renouvelables tout en protégeant l'environnement de manière durable.

232.1. Industries alimentaires :

- 1° Séchage et fumage des poissons et des viandes;
- 2° Panification des farines de tubercules et céréales par le pintozone;
- 3° Production de gari de manioc;
- 4° Production et conditionnement de confitures et de miel;
- 5° Conservation et déshydratation de fruits et légumes;
- 6° Minoterie villageoise;
- 7° Boulangeries semi-industrielles;
- 8° Préparation en gros de plats cuisinés pour la petite restauration, à consommer localement dans la journée.

232.2. Industries para-agricoles :

- 1° Abattoirs et tueries;
- 2° Séchage et conditionnement des cuirs et peaux;
- 3° Tannage et artisanat du cuir;
- 4° Aliments du bétail et pierres à lécher;
- 5° Extraction semi-industrielle des huiles de palme et palmaistes;
- 6° Traitement des noix de karité;
- 7° Carbonisation du bois;
- 8° Compostage semi-industriel des déchets ménagers urbains.

232.3. Industries de la construction.

- 1° Exploitation de sablières et de gravières;
- 2° Production semi-industrielle de chaux;
- 3° Fabrication de briques cuites et de briques en matériaux stabilisés;
- 4° Fabrication de treillis métalliques pour le gabionnage;
- 5° Installation de réseaux de distribution d'eau dans les bourgades;
- 6° Creusement de puits et forages en hydraulique villageoise et pastorale;
- 7° Scierie, menuiserie;
- 8° Bois de service et perches.

232.4. Industries mécaniques

- 1° Entretien et réparation mécanique automobile;
- 2° Entretien et réparation de matériel agricole;
- 3° Production de matériel agricole;
- 4° Production de pompes hydrauliques;
- 5° Production de mobilier métallique.

232.5. Autres industries.

- 1° Atelier de bonneterie;
- 2° Atelier de confection vestimentaire;
- 3° Orpaillage et travail de l'or;
- 4° Extraction des diamants.
- 5° Extraction et taille des marbres et pierres ornementales.

2.3.3. POSSIBILITES DE DIVERSIFICATION DES CULTURES ET D'INDUSTRIALISATION.

233.1. Préambule, atouts et contraintes.

Cette note est une adaptation d'un texte rédigé par la Mission de la FAO, présente à Lomé en même temps que la Mission ONUDI, pour la Programmation du 5^e CIP du PNUD. Elle traduit concrètement l'étroite concertation établie entre les deux missions dans un souci d'élaborer des propositions cohérentes et complémentaires, en vue de développer une certaine synergie entre l'agriculture et l'industrie.

A côté des productions principales, le Togo exporte de nombreux produits agricoles d'importance secondaire. Il apparaît cependant que depuis quelques années la production a été considérablement réduite, ce qui a conduit à une concentration des exportations sur le café, le cacao et le coton et à un accroissement du risque, ces produits ayant tous des marchés difficiles.

Par leur impact sur les systèmes de production traditionnels, certaines cultures peuvent générer un accroissement et une meilleure stabilité des revenus des paysans. D'autres productions, nécessitant des niveaux élevés de compétence et/ou d'investissement, peuvent favoriser le développement du secteur agro-industriel et/ou l'installation de jeunes diplômés.

Le Togo présente un climat varié favorable à un certain nombre de cultures, mais les problèmes de pluviométrie obligent cependant à orienter les cultures d'exportation vers celles qui sont les moins exigeantes en eau.

La disponibilité relative du pays en terres agricoles de qualité est un atout majeur, malgré des problèmes fonciers communs à l'ensemble du pays, mais qu'une négociation avec les ayants-droits traditionnels peut toujours résoudre au niveau local.

L'encadrement et la recherche ne se sont pas intéressés à la diversification des cultures. Les productions spéciales, susceptibles de diversification, sont généralement mal connues en superficies, rendements, qualité des produits et coûts de production.

Le système de crédit agricole est inexistant après la liquidation du Crédit Agricole, tandis que la petite taille du pays et ses capacités de production relativement limitées rendent difficile l'amortissement des coûts d'initiation d'une nouvelle production.

233.2. Fruits.

Le Togo a de grandes potentialités pour la production de fruits tels que ananas, mangues, limes, papayes, avocats et passiflores. Pour tous ces produits, et à quelques exceptions près, les conditions écologiques sont satisfaisantes, sauf pour l'ananas et les papayes qui nécessitent une irrigation. La qualité des produits est considérée comme bonne, lorsqu'elle est connue et les coûts de production sont compatibles avec le marché. Cependant l'expérience des producteurs est considérée comme insuffisante, voire nulle, pour une production de qualité, sauf pour les avocats.

Des productions évoquées précédemment, seuls les limes, les passiflores et surtout les ananas semblent, à moyen terme, avoir des potentialités significatives à l'exportation. L'Europe, dont les capacités d'absorption sont surtout importantes pour l'ananas, est le principal marché visé et relativement accessible.

L'ananas présente les meilleures perspectives de développement. Les moyens (irrigation et surfaces minimales) et la technicité nécessaires pour cette culture ne permettent pas d'envisager cette production chez des planteurs traditionnels. Elle serait donc plutôt destinée à des exploitations de taille moyenne, disposant de moyens de financement et d'un appui technique adéquats et capables de s'organiser entre elles sur le plan professionnel. On est en droit de penser que le développement de l'ananas pourrait entraîner celui des autres productions fruitières compte tenu de similitudes dans les modalités de conditionnement, de transport et des marchés.

233.3. Produits vivriers.

Malgré des potentialités de production généralement satisfaisantes, les perspectives d'exportation du maïs, de manioc et d'igname, sont relativement faibles. Seul le manioc, sous forme de gari, présente une compatibilité de coût de production avec les prix du marché, constitué essentiellement des pays côtiers de la sous-région.

La production est assurée par des petits producteurs traditionnels. Dans certains cas, par l'effet des rotations culturales, elle bénéficie du dynamisme des autres cultures, comme le maïs avec le coton. En conséquence, le développement des potentiels semble moins dépendre d'actions au niveau de la production que d'actions en aval : conservation pour le maïs par exemple, modernisation de la commercialisation, et surtout révision de la réglementation des exportations, inadaptée. Pour les cultures excédentaires, des débouchés sont à rechercher dans l'agro-industrie et dans l'élevage.

233.4. Oléagineux.

Palmier à huile, ricin et karité bénéficient au Togo de potentialités intéressantes en matière de production, conditions écologiques, qualité des produits, niveau des coûts de production. Il en va de même en ce qui concerne le marché, tant en matière d'absorption que d'accessibilité. Karité et ricin sont produits de façon spontanée et ne semblent pouvoir faire l'objet d'aucune action de promotion spécifique dans le moyen terme, l'évolution des marchés très fluctuants étant déterminante.

Il en va différemment du palmier à huile. Si le marché local de l'huile raffinée, de type industriel, est proche de la saturation en raison de la concurrence des huiles importées, il existe un potentiel intéressant pour l'huile artisanale pour l'alimentation et la savonnerie. Ce potentiel pourrait être exploité par des actions de réhabilitation des plantations villageoises et de diffusion de technologies de transformation appropriées. Ces actions s'inscriraient dans le cadre d'une substitution aux importations plutôt que d'une promotion des exportations.

233.4. Epices et herbes aromatiques.

Ce domaine concerne essentiellement le poivre, le piment, le gingembre, l'anis et les herbes aromatiques, cultures pour lesquelles le Togo présente des potentialités écologiques, mais qui restent peu ou pas exploitées. Cette situation résulterait d'un désintérêt relatif antérieur. Les connaissances agronomiques, la qualité des produits et l'expérience des producteurs sont réduites et se traduisent par des coûts de production trop élevés.

Le poivre et l'anis sont potentiellement exportables au niveau de la sous-région, sous réserve d'actions importantes en recherche, vulgarisation, commercialisation et conditionnement, pour lesquelles la présence d'un opérateur spécialisé semble nécessaire.

Seul, le poivre vert est produit actuellement par de petites plantations paysannes, pour la consommation locale, mais il pourrait être une spéculation intéressante, alternative à celle du café, en raison d'un marché sous-régional potentiellement important et rémunérateur.

233.5. Arachide.

Compte-tenu de la dégradation du marché de l'arachide d'huile et de prix peu attractifs sur le marché international, la poursuite ou une relance vers l'exportation est déconseillée. Par contre, le Togo semble posséder des potentialités intéressantes pour l'arachide de bouche: écologie, qualité des produits, coûts de production, qui, si elles sont vérifiées, pourraient être valorisées sur le marché européen.

Il reste cependant que le marché intérieur traditionnel peut s'avérer fortement concurrentiel du fait de la baisse de la production d'arachide tout venant. Le développement de cette culture suppose la mise en place d'un appui spécifique aux petits producteurs et l'implantation d'un opérateur industriel confirmé.

233.6. Fruits secs : cajou et cola.

Le Togo dispose de potentialités intéressantes pour développer la production de noix de cajou et de cola. Les marchés à l'exportation semblent être fiables et facilement accessibles : noix de cajou non décortiquées vers l'Inde et noix de cola vers les pays sahéliens.

Ces productions pourraient être développées dans le cadre d'exploitations traditionnelles sous réserve d'un appui technique spécifique et d'une mise à disposition de matériel végétal. L'intérêt d'associer les colatiers aux caféiers et aux cacaoyers a pu être identifié par la recherche; cette culture pourrait constituer par conséquent un support intéressant de diversification dans les montagnes de l'ouest.

233.7. Autres produits.

Plantes médicinales, huiles essentielles, plantes ornementales et fleurs coupées offrent de petits créneaux à l'exportation, cependant d'un accès relativement difficile du fait de leur grande spécialisation.

L'extraction des huiles essentielles, fortement consommatrice d'énergie peut être envisagée dans le cadre de la zone franche par un opérateur spécialisé. L'ylang-ylang, sous réserve d'études spécifiques, apparaît comme la production qui pourrait être mise en place le plus rapidement.

Si les potentialités des plantes médicinales restent à déterminer, celles des fleurs coupées et des boutures de plantes ornementales sont déjà exploitées au Togo. Le marché européen des fleurs est en pleine expansion, mais les caractéristiques de la production et du marché ne permettent d'envisager le développement de ces produits que sous forme industrielle.

2.4. BILAN DIAGNOSTIC SUR LE SECTEUR INDUSTRIEL.

L'examen des contraintes a fait apparaître de nombreuses entraves, tant d'origines humaines et culturelles, que d'origines techniques, économiques, financières et institutionnelles. Bien que le bilan fasse apparaître un déséquilibre assez marqué en défaveur des potentialités, il ne faut pas en conclure qu'il n'y pas de place pour l'industrialisation au Togo.

2.4.1. OBSTACLES REELS AU DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL.

Il ne faut cependant pas se cacher la vérité sur les difficultés réelles à développer ce secteur d'activité, dont les principales sont les suivantes :

- la rareté des entrepreneurs sérieux et compétents;
- la faiblesse de la formation ou/et de l'expérience professionnelle pour assurer un niveau de performance suffisant pour rendre l'entreprise compétitive;
- les obstacles culturels et les traditions mentales paysannes;
- l'étroitesse du marché national limité à 3,5 millions d'habitants, dont une majorité est peu ou pas solvable;
- l'insécurité due au banditisme et les taxes illégales sur les routes, principalement sur les routes côtières vers Abidjan et Lagos;
- le coût des transports aggravés par la rareté du fret de retour.

De plus, il faut bien admettre aussi que l'industrie togolaise ne peut pas tout produire, ni n'importe quoi, dans des conditions de qualité et de prix compétitifs avec les importations actuelles et futures, provenant principalement des pays asiatiques et sud-africains.

Dans un avenir prévisible, il est aussi évident que le problème de l'emploi ne pourra pas être réglé par l'industrialisation seule, et que l'intensification des productions agricoles, dégageant des surplus industrialisables, est la voie principale de la valorisation des ressources humaines, naturelles et techniques du pays.

2.4.2. POSSIBILITES REELLES DE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL.

La présence d'environ 150 entreprises au Togo est la meilleure preuve de la possibilité d'industrialisation de ce pays, malgré l'étroitesse du marché national. Avec moins de 40 années d'expérience, celle-ci est encore très récente, mais cependant assez bonne, surtout dans les activités industrielles de base, malgré tous les obstacles institutionnels, idéologiques et politiques liés à sa naissance.

Les potentialités naturelles, agricoles, forestières et minières, sont assez importantes et méritent d'être explorées complètement dans un bref avenir pour identifier les "créneaux porteurs" qui constitueront la base d'un développement économique durable, respectueux de l'environnement, et pour ensuite les valoriser selon un programme cohérent et volontariste.

Cependant, les perspectives de création d'agro-industries, souvent avancées comme une certitude, doivent être resituées dans leur contexte de manière réaliste pour en mesurer la véritable portée.

Le document de "Revue du Secteur Industriel" mentionne des excédents d'environ 30% en maïs, de 9% en igname, de 3% en manioc et de 100% pour les karité, coton, café, cacao et palmiste. La réalité des excédents de produits vivriers est sujette à caution et ne peut intéresser que le maïs, les excédents théoriques des tubercules étant probablement inférieurs aux marges d'erreurs et de fluctuations sur les surfaces et sur les rendements.

Les excédents en maïs, estimés à 100.000 tonnes ou à autant d'hectares, sont probablement fictifs et doivent correspondre à des exportations vers les pays voisins, car il est peu réaliste de penser que les paysans puissent produire 30% d'excédents sans être assurés d'un marché porteur. Compte tenu des différentiels de prix et de l'abondance et de la proximité des marchés ghanéens, les paysans du centre du Togo ont probablement plus d'avantages à faire du troc de maïs en grains avec leurs voisins immédiats qu'à le commercialiser sur les marchés plus éloignés de la zone maritime togolaise.

La création d'industries de transformation du maïs se heurterait à la dispersion des productions et donc aux coûts des transports et au coût final en regard d'un marché solvable.

Avant d'échaffauder des perspectives d'industrialisation sur base des produits vivriers, il est donc indispensable de comparer très correctement l'opportunité pour les paysans des exportations ou de la vente de leur production à une industrie locale de transformation, et d'évaluer les coûts prévisionnels des produits "usinés", ainsi que la capacité concurrentielle de ces derniers face aux produits importés.

Pour les principales cultures de rente, coton, café et cacao, les capacités d'usinage sont largement suffisantes et souvent sous-employées, tandis que seuls le karité et le palmiste pourraient éventuellement faire l'objet d'une transformation artisanale ou semi-industrielle locale, évoquée ci-après.

Il ressort de ce premier examen que les opportunités réelles de créer des petites industries rurales sont très limitées, soit en raison des coûts des produits agricole de base, soit de l'extrême étroitesse du marché, soit de l'inexpérience locale dans la production de certaines cultures particulières.

Ces divers axes d'industrialisation sont ici à peine identifiés et ne pourront être "exploitables" qu'après études approfondies qui devraient être proposées par la "Programmation" de la FAO pour le Togo.

3. POLITIQUES ET STRATEGIES GOUVERNEMENTALES DE DEVELOPPEMENT.

+++++

3.1. OBJECTIFS GENERAUX.

La politique du gouvernement togolais vise principalement à relancer l'économie nationale, avec un taux de croissance du PIB de 4 à 7% par an dans les 3 à 5 années, très supérieur au taux de croît démographique de 2,9%, et à maintenir ce taux sur une longue durée.

Après la mise en oeuvre des 4 PAS successifs, le Togo souhaite relancer la dynamique économique sur la base d'une stratégie institutionnelle de prise en compte de la dimension sociale et de l'ajustement structurel. Celle-ci apparaît dans l'intitulé de l'objectif majeur et dans ceux des objectifs globaux retenus par les autorités togolaises :

Objectif majeur : "Valorisation des ressources humaines"

Objectifs globaux :

- * "Assainissement des rapports entre l'Etat et les citoyens";
- * "Recherche de la croissance avec équité" par :
 - la libération des initiatives économiques créatrices,
 - la promotion du secteur privé, principalement des PME/PMI,
 - la réduction des inégalités institutionnelles,
 - le soutien aux capacités nationales d'organisation et d'initiatives par l'information et la formation.
- * "Amélioration des indicateurs du développement humain" par :
 - l'éducation générale,
 - l'accès aux soins de santé,
 - la décentralisation des mécanismes de décision,
 - la responsabilisation des citoyens.

Concrètement, ces objectifs généraux ont été centrés sur les axes de développement suivants, traduits ultérieurement en objectifs sectoriels et thématiques, applicables à tous les aspects de la vie sociale et à tous les secteurs économiques:

- * "Protection de l'environnement et développement rural";
- * "Création d'emplois et de revenus, et cadre de vie";
- * "Gestion et planification du développement".

3.2. OBJECTIFS GLOBAUX DU SECTEUR INDUSTRIEL.

Les objectifs de croissance du PIB, pour la période 1991-1995, sont de 4,4% pour tout le secteur industriel et de 6,4% pour l'industrie manufacturière. La part des industries agro-alimentaires devrait être prépondérante avec une augmentation annuelle de 8,4% et plus de 50% de la valeur ajoutée des industries manufacturières.

L'analyse approfondie des contraintes et des potentialités, réalisée ci-dessus, et la confrontation des différents documents préparatoires à la Programmation du 5^e cycle, confirment les grands objectifs retenus par le Gouvernement pour le secteur industriel, tout en apportant quelques nuances dans les formulations pour mieux cibler les orientations respectives :

- Objectif N°1 : Restructuration des entreprises publiques;
- Objectif N°2 : Développement des entreprises privées;
- Objectif N°3 : Développement des PME/PMI agro-industrielles;
- Objectif N°4 : Valorisation de la zone franche.

3.2.1. RESTRUCTURATION DES ENTREPRISES PUBLIQUES.

Cette formulation sous-entend un éventail d'interventions plus larges et plus profondes que le terme "Réforme" retenu antérieurement. Il paraît en effet nécessaire de procéder à un large "nettoyage" des entreprises publiques.

Il consistera en la poursuite du "désengagement sélectif de l'Etat" par des privatisations et des fermetures des entreprises non-stratégiques, d'une part, et aussi en "l'amélioration des performances des entreprises", principalement par de profondes restructurations inter et intra-entreprises parmi les 26 sociétés d'Etat jugées "stratégiques" et qui resteront aux mains du secteur public, d'autre part.

3.2.2. DEVELOPPEMENT DES ENTREPRISES PRIVEES.

Cette formulation précise un objectif tangible de consolidation, d'expansion et/ou de création d'entreprises industrielles, tandis que la formule antérieure "promotion des initiatives privées" reflète davantage un "moyen" général dont l'application peut s'étendre à toutes les activités humaines.

3.2.3. DEVELOPPEMENT DES PME/PMI AGRO-INDUSTRIELLES.

L'importance spécifique accordée antérieurement à la "promotion des exportations" apparaît trop restrictive, car ce principe général d'économie s'applique à toutes les activités et à toutes les entreprises, quelles que soient leurs tailles et leur statut juridique. Il semble par contre plus judicieux d'accorder une place prépondérante aux PME/PMI agro-industrielles.

En effet, l'analyse des potentialités de développement industriel confirme que le secteur agricole, au sens large, est celui qui offrira, à moyen et long termes, les possibilités de créations d'entreprises rurales relativement les plus grandes, compte tenu des ressources du pays, moyennant une politique volontariste de mise en valeur et de développement agricole.

3.2.4. VALORISATION DE LA ZONE FRANCHE.

Compte tenu des problèmes spécifiques de la Zone Franche, des potentialités et opportunités qu'elle peut offrir, des moyens déjà mis en oeuvre pour sa promotion, il paraît souhaitable de considérer sa "mise en valeur" effective comme un objectif industriel prioritaire. En effet, la sous-utilisation actuelle de cette zone franche traduit et entretient un malaise certain, et contrarie le développement futur du tissu industriel et des exportations.

La "promotion et organisation du marché national" retenue antérieurement est en fait un "moyen" et non pas un "objectif". L'organisation du marché est une activité à caractère "commercial", située en amont et en aval de l'industrie et susceptible de faciliter et d'activer son développement, mais elle ressort davantage du Ministère du Commerce que de celui de l'Industrie, car elle concerne toutes les activités économiques, aussi bien l'agriculture, l'artisanat et l'industrie que les services.

C. SOUS PROGRAMME INDUSTRIEL.

+++++

1. CONCEPTION DU SOUS PROGRAMME INDUSTRIEL.

+++++

1.1. METHODOLOGIE DE PROGRAMMATION.

La mission de programmation de l'ONUDI est intervenue dans un processus de programmation conçu antérieurement et mis en place conjointement par la représentation du PNUD au Togo et par le Ministère du Plan et des Mines. Divers travaux préparatoires avaient déjà été réalisés par des commissions ou groupes de travail constitués de cadres togolais émanant des ministères techniques et de l'université.

Quatre groupes de travail avaient été ainsi constitués, dont trois chargés de développer la réflexion sur les objectifs sectoriels et thématiques se rapportant aux axes de développement suivants :

- * Environnement et développement rural;
- * Emplois, revenus et cadre de vie;
- * Gestion et planification du développement;

et un quatrième groupe chargé d'opérer la synthèse des travaux.

Ces groupes de travail avaient sorti, le 11 novembre, un nouveau dossier intitulé "document de cadrage" opérant une sélection d'objectifs particuliers et détaillés, constituant des objectifs sectoriels et thématiques. Ce document, élaboré sans tenir compte des termes de références des missions de programmation des agences spécialisées du PNUD, a posé diverses questions quant aux objectifs et aux rôles de celles-ci.

Faute d'une communication initiale complète entre les instances dirigeantes de la "Programmation" et les missions des agences, celles-ci se sont crues rattachées à un seul groupe de travail particulier, alors que chaque groupe s'attendait à collaborer avec chacune des agences spécialisées du PNUD. La compréhension mutuelle des attentes des uns et des autres, et celle de l'intérêt des travaux réalisés par les groupes de travail, ont été ainsi retardées pendant une dizaine de jours. La clarification apportée par une réunion de travail n'a pas pu être mise pleinement à profit pour mener un travail plus fructueux en commun en raison des événements politiques.

Conformément à ses termes de référence, la mission de l'ONUDI a essayé de vérifier la cohérence des orientations du "document de cadrage" avec celles des documents antérieurs et surtout avec les résultats de l'actualisation de l'analyse de la situation du secteur industriel au dernier trimestre 1991.

1.1.1. OBJECTIFS IDENTIFIES PAR LES GROUPES DE TRAVAIL.

Compte tenu des grandes orientations retenues par les autorités togolaises, basées prioritairement sur la valorisation des ressources humaines, chaque groupe de travail a tenté d'identifier des objectifs sectoriels et thématiques selon les trois axes de développement ci-dessus. Dans un souci probable d'exhaustivité, ces groupes de travail ont voulu couvrir un maximum de problèmes et d'objectifs et ont souvent confondu ceux-ci avec les moyens à mobiliser pour les atteindre. Comme dans les travaux réalisés par les autres groupes de réflexion, ces objectifs concernent tous les aspects de la vie sociale, tous les secteurs économiques, et accessoirement l'industrie.

Les groupes de travail ont ainsi produit une somme considérable de sujets de réflexion, mais la volonté de prise en compte d'un maximum de problèmes a abouti à une analyse et à un répertoire quelque peu désordonnés qui cachent partiellement la valeur et l'intérêt du très gros travail accompli et qu'il serait souhaitable de reprendre et d'approfondir méthodologiquement pour produire un document de référence utile pour les phases ultérieures de programmation.

1.1.2. COHERENCE AVEC LES OBJECTIFS SECTORIELS INDUSTRIELS.

Les objectifs globaux du secteur industriel, définis ci-dessus en 3.2., ne se retrouvent pas précisément dans l'énoncé des objectifs retenus par les groupes de travail. Il a donc été nécessaire, à partir de l'analyse des contraintes et des potentialités ci-dessus, d'identifier des objectifs immédiats ou spécifiques au secteur industriel dont la réalisation devrait permettre d'atteindre les objectifs globaux de ce secteur.

Ces divers objectifs immédiats sont présentés ci-après dans la "stratégie globale", puis dans la "stratégie détaillée", selon un ordre logique de mise en oeuvre compte tenu des inter-dépendances et des synergies entre les différents objectifs et les diverses interventions recommandées.

1.1.3. SCHEMA DE METHODOLOGIE DE PROGRAMMATION.

Schématiquement, la méthodologie de programmation adoptée par la Mission ONUDI repose sur les étapes suivantes :

- 1° Rappel des objectifs généraux de développement du Gouvernement;
- 2° Rappel et précision des objectifs globaux ou lointains du secteur industriel retenus par le Gouvernement;
- 3° Rappel des trois axes de développement applicables à tous les secteurs d'activité sociale et économique;
- 4° Rappel des objectifs sectoriels et thématiques retenus par les groupes de travail, et évaluation de leur cohérence;
- 5° Identification des objectifs immédiats du secteur industriel et élaboration d'une stratégie globale de développement industriel;
- 6° Elaboration d'une stratégie détaillée précisant les sous-objectifs et identifiant les actions ou moyens à mettre en oeuvre.
- 7° Ultérieurement, tests de cohérence entre les résultats des travaux des 4° et 6° étapes ci-dessus.

La cohérence entre les objectifs immédiats et les objectifs retenus par les groupes de travail ne pourra se faire qu'ultérieurement, en commission élargie comprenant tous les groupes de travail, après que ces groupes auront repris leurs travaux pour améliorer la logique et la cohérence interne de leurs sélections d'objectifs.

1.3. STRATEGIE DETAILLEE DE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL.

1.3.1. VALORISATION DES RESSOURCES HUMAINES.

131.1. Sous-objectifs.

La stratégie principale du PNUD au cours du Cinquième Programme est fondée sur "la valorisation des potentialités nationales en matière d'analyse, de conception et de gestion des politiques et programmes nationaux de développement" et s'attache, de ce fait, à promouvoir les trois axes retenus par le Gouvernement :

- * Environnement et développement rural,
- * Emplois, revenus et cadre de vie,
- * Capacité nationale de gestion publique.

Cette stratégie a pour but l'amélioration de la compétence professionnelle de femmes et d'hommes, pour valoriser leurs capacités potentielles :

Compte tenu :

- des principales contraintes identifiées ci-devant et déterminant les axes prioritaires,
- des problèmes de passage de l'économie étatique à l'économie libérale,
- des effets de l'ajustement structurel sur les politiques sectorielles,
- de la pauvreté reconnue, particulièrement en milieu rural, et
- des difficultés d'insertion de la femme dans le développement,

le programme de valorisation des ressources humaines du secteur industriel devrait s'attacher à atteindre les objectifs suivants :

- 1° Objectif à long terme :
Assurer l'éducation fondamentale et l'alphabétisation en vue d'une formation initiale et professionnelle.
- 2° Objectif à moyen terme :
Faciliter la communication de l'information au sens large des termes.
- 3° Objectif à court terme :
Mettre en place un système de formation ponctuelle et continue.
- 4° Objectif général :
Assurer l'éducation nécessaire à la compréhension du contexte industriel de référence.

131.2. Actions ou moyens à mettre en oeuvre.

- 1° Partage équitable de l'éducation de base et de l'accès à la formation professionnelle.
- 2° Intégration des femmes à ces axes de formation, avec priorité aux jeunes en milieu rural.
- 3° Promotion de la capacité d'analyse, de conception et de gestion des cadres en matière de politique industrielle et développement, à cet égard, des pôles d'information, de concertation et de coordination.
- 4° Formulation de réponses adaptées aux besoins en formation immédiate des entreprises, aux demandes de soutien à l'initiative privée, avec une vigilance particulière de celles valorisant l'intégration des femmes dans le monde moderne.
- 5° Valorisation des initiatives visant à l'adaptation de technologies et à l'analyse du contexte organisationnel et culturel dans lequel s'insère le tissu industriel togolais.

1.3.2. AMELIORATION DU CADRE INSTITUTIONNEL ET REGLEMENTAIRE.

132.1. Sous-Objectifs.

- 1° Faciliter la création et le développement d'entreprises industrielles privées compétitives.
- 2° Valoriser les compétences et les complémentarités entre les agents économiques et les administrations.

132.2. Actions ou moyens à mettre en oeuvre.

- 1° Dynamisation du processus de concertation et d'harmonisation entre les différents organismes de promotion industrielle au Togo.
- 2° Elargissement et renforcement du tissu industriel privé compétitif par l'accélération des restructurations et des privatisations des entreprises d'Etat non stratégiques.
- 3° Adaptation des textes juridiques et réglementaires aux spécificités des entreprises industrielles.
- 4° Analyse et actualisation périodique des besoins nationaux et régionaux en produits industriels et agro-industriels, en concertation avec les pays voisins concurrents, pour orienter les investisseurs vers les activités les plus porteuses.
- 5° Analyse et actualisation périodique des besoins en mesures d'accompagnement du développement industriel : infrastructures, transports, énergies, législation, réglementations, etc.
- 6° Assouplissement et simplification des procédures fiscales et douanières, ainsi que des formalités administratives liées aux activités industrielles et commerciales.
- 7° Harmonisation des politiques douanières avec les pays voisins pour améliorer la compétitivité des produits industriels togolais.
- 8° Concertation permanente avec les pays voisins pour concevoir une politique commune et cohérente de développement industriel, basé sur les complémentarités et les synergies.

1.3.3. AMELIORATION DU CADRE FINANCIER.

133.1. Sous-objectifs.

- 1° Améliorer les conditions de financement des investissements et de la trésorerie des entreprises.
- 2° Améliorer la capacité de compétition internationale des entreprises.

133.2. Actions ou moyens à mettre en oeuvre.

- 1° Instauration d'une politique d'épargne nationale attractive pour attirer et retenir les liquidités monétaires des citoyens et des entreprises.
- 2° Simplification et harmonisation des procédures d'accès aux crédits bancaires, à court et à long termes.
- 3° Développement du crédit mutuel basé sur l'épargne et la caution mutuelle des PME/PMI pour échapper aux exigences de garanties imposées par les banques.
- 4° Réduction des taux d'intérêt, actuellement de 12 à 15%, principalement pour les lignes de crédit subventionnées par les bailleurs de fonds.
- 5° Modulation des périodes de recouvrement des créances en fonction des recettes effectives des entreprises.

1.3.4. AMALIORATION DES PERFORMANCES DES ENTREPRISES.

134.1. Sous-objectifs.

- 1° Accroître la compétitivité des productions industrielles togolaises sur le marché national et sur les marchés d'exportation.
- 2° Limiter les dépenses en devises et améliorer la balance commerciale.
- 3° Créer des emplois et valoriser les ressources humaines.

134.2. Actions ou moyens à mettre en oeuvre.

- 1° Formation des cadre au management et à la gestion d'entreprises;
- 2° Amélioration et contrôle de la qualité des produits;
- 3° Augmentation de la productivité du matériel et du personnel;
- 4° Formation et intéressement financier du personnel aux résultats;
- 5° Innovations technologiques permanentes répondant aux besoins du marché;
- 6° Amélioration de la régularité et de la qualité des approvisionnements;
- 7° Amélioration de la régularité et de la ponctualité des productions et de leurs livraisons;
- 8° Prolongation des activités du Projet ONUDI d'Appui aux PME/PMI.

1.3.5. AMELIORATION DE LA COMPETITIVITE COMMERCIALE.

135.1. Sous-objectifs.

- 1° Conquérir de nouvelles parts de marchés localement et à l'exportation;
- 2° Améliorer les revenus des entreprises industrielles, leurs capacités d'investissement et de création d'emplois.

135.2. Actions ou moyens à mettre en oeuvre.

- 1° Accroissement de l'efficacité de la prospection, de la commercialisation et de la rapidité des transactions;
- 2° Réduction des coûts de production et de commercialisation;
- 3° Centralisation du conseil commercial aux industriels, en collaboration avec les administrations, la CCIAT, les banques, etc, pour améliorer leurs approvisionnements et la commercialisation de leurs produits;
- 4° Spécialisation de la promotion des exportations, relayée éventuellement par des délégations commerciales dans certaines ambassades du Togo à l'étranger.
- 5° Réduction des taxations et simplification des procédures d'importation et d'exportation, et de celles de la commercialisation locale;
- 6° Formation de spécialistes de commercialisation, prospection, études de marché, négociations commerciales, etc.

1.3.6. VALORISATION DES RESSOURCES MINIERES SECONDAIRES

136.1. Sous-objectifs.

- 1° Diversifier les activités économiques en milieu rural.
- 2° Accroître les exportations et les recettes en devises de l'Etat.
- 3° Valoriser les disponibilités en main-d'oeuvre rurale en saison sèche.
- 4° Apporter des revenus complémentaires en milieu rural.
- 5° Légaliser et moraliser l'exploitation de l'or et des diamants.

136.2. Actions ou moyens à mettre en oeuvre.

* Polymétalliques de zinc et plomb.

- 1° Reconnaissance par sondage au cours d'une deuxième phase détaillée de travaux (1992-95).
- 2° Etudes du minerai, en collaboration avec l'ONUDI, en vue de son traitement minéralurgique et de son enrichissement.

* Or et diamants.

- 3° Aide technologique simple aux orpailleurs pour améliorer leurs méthodes d'exploitation des gisements alluvionnaires.
- 4° Fourniture d'un équipement mobile d'enrichissement gravimétrique de l'or et des diamants (estimation 200.000 USD) et formation de 4 techniciens pendant 3 mois par un consultant.
- 5° Création d'un corps de fonctionnaires des Mines chargés de l'achat des "concentrés" aux paysans à un prix officiel suffisamment attractif pour limiter les circuits frauduleux.

* Tourbe.

- 6° Réalisation d'une étude des marchés locaux, régionaux et extra-africain.
- 7° Réalisation d'une étude de faisabilité technique et économique d'exploitation des tourbières tenant compte du maintien de l'équilibre hydrologique en aval, des risques de pollution de l'air par les fumées sulfureuses, des effets positifs cumulatifs de l'amendement des sols par la tourbe.

* Marbres.

- 8° Formation de techniciens, chefs de chantiers et ouvriers qualifiés en extraction et sciage, d'une part, et en polissage et gravure, d'autre part, par 2 professionnels formateurs, par un cycle de 2 ans sur chantier ou en centre de formation.

2. PLAN D'ACTION DU SOUS-PROGRAMME INDUSTRIEL.

2.1. IDENTIFICATION DES BESOINS EN ASSISTANCE TECHNIQUE DES GROUPES CIBLES.

Compte tenu des circonstances politiques dans lesquelles s'est déroulée la mission, il n'a pas été possible d'identifier précisément les besoins spécifiques d'assistance technique des divers groupes cibles : sociétés d'Etat, sociétés privées, PME/PMI agro-industrielles, zone franche industrielle, et les femmes.

Hormis les besoins de ces dernières, longuement développés par ailleurs, il semble que les mêmes problèmes, évoqués dans l'analyse des contraintes, se retrouvent dans les diverses formes d'entreprises industrielles, avec quelques nuances qui devraient être mesurées par les travaux du projet de "gestion stratégique". Le cas de la zone franche offre cependant quelques particularités liées à l'extra-territorialité, mais d'autres problèmes d'ambiguïté et de vide juridique découlent de l'absence de ratification officielle de sa création et de son statut.

Dans le cadre de cette programmation, il ne paraît cependant pas souhaitable d'envisager des programmes spécifiques pour les différents groupes cibles cités plus haut, compte tenu de la similitude des problèmes, de leurs causes, de leurs effets, et des mesures à prendre pour y remédier.

2.2. IDENTIFICATION DES COMPLEMENTARITES ENTRE LES INTERVENANTS.

Pour les mêmes raisons que celles évoquées ci-dessus, la Mission n'a pu élaborer un schéma détaillé de répartition des activités programmées entre les divers intervenants potentiels : Institutions nationales togolaises, PNUD, Agences spécialisées du PNUD, autres bailleurs de fonds multilatéraux et bilatéraux, ONG, etc.

Des contacts préliminaires ont été établis avec les principaux bailleurs de fonds et organes de coopération qui ont manifesté leur intérêt pour une participation ultérieure aux actions programmées. Les contacts les plus utiles ont été ceux établis avec le BIT, l'université de Lomé et la Banque Mondiale pour l'analyse et la coordination des programmes de formation professionnelle.

Les liens noués par la Mission ONUDI avec celles du BIT et de la FAO ont permis de développer une très bonne coopération dans le travail d'analyse de la situation et de formulation de propositions, et de définir aisément les champs respectifs d'activité ainsi que les complémentarités entre agences.

2.3. ACTIONS PRIORITAIRES PROPOSEES PAR L'ONUDI.

2.3.1. CELLULE DE REFLEXION ET D'APPUI A LA FORMATION.

Texte de Chantal Serrière à suivre...

2.3.2. CELLULE D'APPUI A LA GESTION STRATEGIQUE ELARGIE.

La création de cette cellule d'appui à la "gestion stratégique élargie" vise essentiellement à élargir le champ d'activité du projet ONUDI de "gestion stratégique" pour en accroître l'efficacité, sans faire double emploi avec celui-ci, ni avec les autres projets ONUDI déjà en fonction.

Il serait d'ailleurs souhaitable que cette cellule soit intégrée complètement au projet "gestion stratégique" à l'occasion d'une révision de ce projet, afin d'assurer une parfaite cohérence des objectifs et une coordination efficace des activités des experts qui y seraient affectés.

Le projet actuel de "gestion stratégique" vise essentiellement à "améliorer la compétitivité des entreprises" en s'attaquant à leurs problèmes internes, aux dysfonctionnements de leur environnement technique, et aux contraintes institutionnelles et réglementaires.

Pour améliorer la promotion des industries et élargir l'éventail des types d'activités envisageables, il paraît nécessaire d'étudier également les facteurs situés en amont et en aval des filières industrielles. Il s'agit des ressources en matières premières, principalement agricoles, ainsi que des ressources humaines, d'une part, de la demande prévisionnelle quantitative et qualitative du marché local et des marchés d'exportation, ainsi que des diverses mesures d'accompagnement à coordonner au niveau de l'agriculture, de l'équipement et de l'aménagement du territoire, du commerce, de l'éducation et de la formation professionnelle, d'autre part.

Le rôle essentiel de la cellule "d'appui à la gestion stratégique élargie" sera de susciter, de coordonner et de superviser la réalisation et l'exploitation de ces travaux. Ceux-ci nécessiteront une collaboration étroite entre les services déjà en place dans les administrations, les associations professionnelles, les entreprises industrielles et les bureaux d'études locaux. La cellule "d'appui à la gestion stratégique élargie" devra travailler en étroite collaboration et coordination avec la "cellule de réflexion et d'appui à la formation", la quelle constituerait un projet autonome en raison de son caractère très spécifique.

232.1. Objectifs.

- 1° Améliorer la capacité nationale de planification indicative de développement industriel et agro-industriel.
- 2° Promouvoir les synergies avec les autres secteurs du développement socio-économique : agriculture, équipement, commerce, formation.
- 3° Renforcer le rôle mobilisateur et coordinateur du futur projet ONUDI de "gestion stratégique du développement industriel".
- 4° Coordonner et dynamiser les activités et méthodes d'intervention des divers projets ONUDI oeuvrant au Togo.

232.2. Cibles.

- les entreprises industrielles de toute catégorie,
- les associations professionnelles,
- les organes de promotion industrielle,
- la CCIAT,
- les administrations,
- les services de planification des Ministères de l'Industrie, de l'Agriculture et du Plan,
- les autres projets et ONG agissant sur les industries.

232.3. Activités.

* en rapport avec l'objectif 1 :

- 1° Evaluation des besoins futurs du pays en produits industriels et agro-industriels.
- 2° Evaluation des ressources nationales et des capacités de production locale de ces biens et services, avec échéancier prévisionnel.
- 3° Analyse de la compétitivité du Togo face aux concurrences régionales et internationales.
- 4° Analyse des contraintes de toutes natures freinant le développement industriel.
- 5° Identification et proposition des mesures à prendre pour lever ces contraintes.

* en rapport avec l'objectif 2 :

- 6° Développement de relations privilégiées avec le service correspondant qui serait mis en place au Ministère de l'Agriculture, selon les propositions de la FAO.
- 7° Concertation permanente avec l'Agriculture et le Plan pour assurer la cohérence et la coordination des orientations de développement, des programmes et des actions concrètes s'appuyant mutuellement.
- 8° Développement des synergies avec les activités de la "cellule de réflexion et d'appui à la formation".

* en rapport avec l'objectif 3 :

- 9° Collecte, traitement et diffusion des informations nécessaires à la mobilisation et à l'orientation des promoteurs industriels.
- 10° Promotion de la circulation des informations et du dialogue entre les différents partenaires : investisseurs, entrepreneurs, clients, CCIAT, services de promotion industrielle, administrations, etc.

* en rapport avec l'objectif 4 :

- 11° Analyse des objectifs et méthodes d'intervention des autres projets de l'ONUDI au Togo et dans d'autres pays comparables.
- 12° Coordination des activités et des interventions des projets ONUDI au Togo, et si possible avec les autres projets ONUDI dans les pays voisins étroitement liés au Togo.
- 13° Prolongation des activités du projet "Assistance aux PME/PMI" par le financement d'une seconde phase de deux années.
- 14° Révision éventuelle des projets ONUDI au Togo, dans un cadre global, pour redéfinir leurs objectifs et cibles en fonction des nouvelles données, et pour améliorer leur efficacité.

232.4. Moyens en personnel.

- 24 mois pour un ingénieur ou économiste planificateur industriel, en poste permanent à Lomé.
- 6 hommes/mois par an pour des consultants expatriés, pendant 2 ans.
- 6 hommes/mois par an d'expertise de bureaux d'études locaux, X 2 ans.

Au delà de cette période de deux ans, l'assistance de l'ONUDI pourrait se poursuivre, si nécessaire sous cette forme, ou convertie en fonction des besoins qui seront détectés. Elle pourrait se consacrer éventuellement à un appui direct aux créations des entreprises qui auront été programmées au cours de la première phase de deux ans : appui et contrôle des études de faisabilité, conseil direct en management, suivi de gestion, audit, etc.