



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

Distr. Restreinte

Mars 1989
Français

17495

ASSISTANCE A LA RELANCE DES PMI TCHADIENNES

DP/CHD/83/028/G/01/37

RAPPORT FINAL

Etabli pour le Gouvernement du Tchad par l'Organisation
des Nations Unies pour le Développement Industriel
Organisation chargée de l'exécution pour compte
du Programme des Nations Unies pour le Développement

par J.-F. Maillot
Conseiller Technique Principal

Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel, Vienne
Autriche

Résumé du rapport

i

Pays : Tchad

Titre du projet : Assistance à la relance des PMI tchadiennes

Numéro du projet : DP/CHD/83/028

Contribution du Gouvernement : en nature

Contribution du PNUD : 889 000 \$ EU

Agence d'exécution : Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI)

Titre du rapport : Rapport final (32 pages et trois (3) annexes)

Partie responsable de l'établissement du rapport : CTP

a) Objectifs visés et réalisés :

N.B. Ne seront évoqués ici que objectifs et résultats relatifs à la deuxième phase du projet

□ Objectifs de développement

L'objectif à long terme du projet est de contribuer à :

- la dynamisation du secteur industriel, qui par son développement rapide devrait accroître l'offre nationale de biens et services ; **non réalisé.**
- soutenir des projets directement productifs qui seront susceptibles de : créer des emplois ; d'augmenter les recettes fiscales du pays ; de maximiser la transformation des matières premières locales ; **en cours de réalisation.**

□ Objectifs orientés vers le support institutionnel de l'OPIT

- 1 ● la restructuration de l'OPIT... ; **réalisé.**
- 2 ● la définition, par le biais d'études sectorielles, d'orientations stratégiques à moyen et long termes ... ; **réalisé.**
- 3 ● le développement des outils de travail et les systèmes de gestion, pour usage interne à l'OPIT ... ; **réalisé en partie.**

4 • l'amélioration théorique/pratique de l'expertise des cadres ... ; très partiellement réalisé

□ Objectifs orientés vers les opérateurs industriels

5 • l'identification de projets industriels et le montage de dossiers de faisabilité ; deux (2) dossiers montés, la situation des dossiers en cours est indiquée au tableau 1 •.

6 • l'assistance directe aux PMI qui en feraient la demande, en particulier dans les domaines suivants : maintenance industrielle, gestion des stocks et achats, gestion comptable, etc. ; non réalisé.

7 • le développement d'outils de travail à l'intention des opérateurs économiques ; partiellement réalisé.

8 • la réalisation de séminaires de formation à l'intention des opérateurs industriels ; un colloque réalisé.

b) Produits escomptés et obtenus :

La situation des 33 produits prévus est présentée au **tableau 2 •** ; les commentaires de la mission d'évaluation tripartite (MET) sont indiqués pour chaque produit.

c) Conclusions et recommandations :

□ Sur la stratégie à promouvoir, qui consiste à poursuivre l'assistance au secteur industriel en privilégiant l'appui direct et en abandonnant l'appui institutionnel.

□ Sur les actions à promouvoir :

• La mise en place d'une cellule d'appui direct (CAD), qui poursuivra l'instruction des dossiers en cours et préparera un prodoc.

• La structure d'accueil de la CAD, il est recommandé que cette cellule soit localisée à la Chambre Consulaire du Tchad.

□ Sur la création d'un groupe de travail, task-force, qui aura pour mission de recommander aux autorités concernées des mesures pour éliminer les contraintes qui s'opposent au développement du secteur.

□ **Sur les prérogatives de l'OPIT**, sont précisées dans le cadre de la création de la CAD et de la task-force.

□ **Sur les projets à promouvoir**, essentiellement des projets d'une relative importance et en partenariat.

□ **Sur le besoin d'un inventaire du secteur manufacturier**, afin de pouvoir mieux appréhender les besoins et d'établir un schéma directeur.

□ **Sur la création d'un fonds de garantie**, pour contrebalancer l'insuffisance de capitaux propres et de garantie des promoteurs.

□ **Sur la préparation des prodocs par des équipes ad-hoc**, afin de permettre aux experts en place de pouvoir consacrer le temps nécessaire aux activités techniques.

□ **Sur le besoin d'un meilleur suivi par les parties concernées**, et éviter que le projet ne s'enlise ou s'oriente dans le mauvais sens faute d'avoir pris les décisions adéquates en temps voulu.

d) Leçons tirées :

□ **Sur le choix de l'approche méthodologique**, qui a été remis en question par plusieurs intervenants, laissant apparaître : l'absence de mémoire corporative, l'absence de réaction en temps opportun, l'insuffisance de participation de la partie locale, l'insuffisance de souplesse dans le processus de formulation du projet, l'absence de lignes directrices de la part du Ministère du Plan, l'absence de continuité dans l'assistance technique... etc.

□ **Sur l'état de la réalisation des objectifs**, très faiblement atteints car au départ trop ambitieux et capacité de la structure d'accueil (OPIT) de beaucoup surestimée.

□ **Sur la perception des promoteurs**, qu'à de très rares exceptions ne sont pas en mesure de créer une entreprise industrielle sans le concours d'un partenaire étranger.

□ **Sur l'OPIT et son personnel**, dont seulement trois ou quatre cadres ont l'étoffe voulue pour être formés, mais qui ont généralement une productivité très faible ; en partie du fait de leur rémunération est dérisoire compte tenu du travail, qui est attendu d'eux.

□ Sur la non utilisation des ressources financières, disponibles par le biais des LDC (CCCE et BEI), qui ne pourront être utilisées que dans le cadre de projets en partenariat.

□ Sur les obstacles exogènes s'opposant au dév. industriel, qui nécessite la constitution d'un groupe de travail (task-force) engagé afin de pallier au manque de dynamisme des services administratifs.

□ Sur le non respect des engagements mutuels, qui provoque la morosité parmi les intervenants et occasionne des pertes de temps irréversibles.

□ Sur la coordination de l'assistance au secteur privé, qui si rien n'est fait ne permettra jamais qu'un climat propice s'installe au Tchad pour assurer le développement industriel souhaité.

Publié à N'Djaména le 31 Janvier 1989

10 exemplaires en langue française

Communication aux destinataires : ONUDI/Vienne

Tableau 1 (suite)

Division/ Service	CT	Cadre OPIT	Titre du projet	Promoteur	Situation	A B C D E F G H I J K L													
						*	&	*	?	X	90	20	90	90	90				
DESPI/3	JFM	Salih/Ahmat P. Goundoul	Méglisserie	SARL Gallener	F/1	*	&		X	90		90	90						
"	JFM	All Yem / Ningo Ahmat Paul	Compressees et coton	Blachara Drep	F/1	*		?	D	20		20	10						
"	RC	All Yem / Ningo Djinsoudou	Injection de plastique	M. Nour abakar	D/1	*			X (1)										
"	RC	Bairadine Marmadjibe	Chaussures		D/4				X (1)	10									
"	RC	Djim /Era Goundoul	Mousse polyuréthane		D/4					10									
"	RC	Abanga / Tite Goundoul	Oxygène et acétylène		D/3					10									
"	RC	Abanga / Ahmat P.	Détergent	Brahim Taha	F/2	*		?											
DESPI/4																			

(1) = Avec accord du promoteur M. Nour Abakar, le projet injection de plastique " articles de ménage " devient " fabrication de chaussures en matières plastiques " (R. Caudal).

Tableau 2 - PROGRES ACCOMPLIS DANS LA REALISATION DES OBJECTIFS

Description des sous-objectifs et des activités	Résultats	Commentaires et problèmes d'exécution
<p>A - ACTIVITES ET PRODUITS ORIENTES VERS LE SUPPORT INSTITUTIONNEL</p> <p>1 - la restructuration de l'OPIT pour une meilleure gestion...</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> approche stratégique pour le court et moyen termes <input type="checkbox"/> organigramme fonctionnel de l'OPIT <input type="checkbox"/> reformulation du document de projet <input type="checkbox"/> programme de travail <input type="checkbox"/> tableau de bord des activités <input type="checkbox"/> mécanismes de consultation <input type="checkbox"/> système de contrôle et d'évaluation du personnel de l'OPIT <input type="checkbox"/> mise en place d'un système budgétaire pour l'OPIT <input type="checkbox"/> stratégie et plan de mise en marché 	<p>C = complété NR = non réalisé</p> <p>C C C C C (28 version utilisées) partiel/informel C, tableau de bord NR NR</p>	<p>ψ = commentaires de la mission d'évaluation tripartite EC = en cours</p> <p>Pas approuvé par D/OPIT (ψ) Remise en question, structure horizontale non justifiée par (ψ) Doc. implémente pas approuvé par PNUD (ψ) Partiellement suivi en raison des contraintes propres aux cadres (ψ) Fonct. peu satisf. repose sur auto-contrôle des cadres peu motivés (ψ) Absence coord., impossibilité d'évolution fav. ds condition actuel (ψ) Pas utilisé dans les faits par D/OPIT faute de moyen et stimulant Dépend du D/OPIT et pas des experts (ψ) Absence de moyen d'intervention ôte à l'OPIT toute crédibilité (ψ)</p>
<p>2 - la définition par le biais d'études sectorielles, d'orientations...</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> réalisation de quatre (4) études sectorielles 	<p>C (2 ont été regroupées)</p>	<p>Trois imparfaites (réalisées par des consultants extérieurs) (ψ) ; produit confié à tort au projet (ψ)</p>
<p>3 - le développement d'outils de travail et les systèmes de gestion</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> manuel méthodologique des chargés de projet <input type="checkbox"/> difficultés et erreurs à éviter <input type="checkbox"/> catalogue de projets type <input type="checkbox"/> liste des fournisseurs <input type="checkbox"/> recueil des statistiques import/export du Tchad <input type="checkbox"/> recueil des coûts des facteurs <input type="checkbox"/> fichier des entreprises <input type="checkbox"/> fonds documentaire <input type="checkbox"/> recherche et collecte d'informations 	<p>EC (étude de marché) NR NR, collecte info. EC EC C C EC EC EC</p>	<p>Trop ambitieux dans sa définition actuelle (ψ) ; finalité terminée Considéré comme non prioritaire (ψ) Prod. considéré inutile compte tenu petit nombre projet similaires (ψ) Prod. considéré inutile compte tenu petit nombre projet similaires (ψ) Satisfaisant en regard appareil statistique tchadien (ψ) Satisfaisant (ψ) Insuffisant et incomplet ne peut être utilisé en l'état (ψ) Le centre à été créé, mais n'a pas les moyens d'offrir sa doc. (ψ) Peu de motivation/initiative de la part des responsables</p>
<p>4 - l'amélioration théorique et pratique de l'expertise des cadres</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> plan de recrutement <input type="checkbox"/> séminaire sur la planification <input type="checkbox"/> formation théorique (neuf sujets identifiés) <input type="checkbox"/> missions d'études 	<p>Partiel (non sélectif) NR NR NR</p>	<p>Effectifs OPIT renforcés, sans aucune prise sur le choix (ψ) Crédits correspondants n'ont pas été accordés (ψ) Moyens nécessaires n'ont pas été accordés (ψ) Programme prématuré (ψ) ; une mission réalisée au Danemark dans le cadre du projet meules.</p>

Tableau 2 o (suite)

Description des sous-objectifs et des activités	Résultats	Commentaires et problèmes d'exécution
<p>4 o ACTIVITES ET PRODUITS ORIENTES VERS LES OPERATEURS INDUSTRIELS</p> <p>5 o l'identification de projets industriels... montage de dossiers</p> <p>□ montage de dossiers de faisabilité à l'intention des banques</p>	<p>C = complété</p> <p>NR = non réalisé</p> <p>EC</p>	<p>4 = commentaires de la mission d'évaluation tripartite</p> <p>EC = en cours</p> <p>Nombre considérable de dossiers abandonnés par les intéressés</p> <p>2 dossiers partenariat actifs, 38 EC, étude de marché EC</p> <p>Temps d'instruction devront être revus en forte hausse (4)</p>
<p>6 o l'assistance directe aux PIM qui en feraient la demande</p> <p>□ mise en place de systèmes de maintenance</p> <p>□ mise en place de systèmes de gestion des stocks</p> <p>□ mise en place de systèmes de gestion comptable</p>	<p>NR</p> <p>NR</p> <p>NR</p>	<p>Pas d'entreprises volontaires et de surcoût non réalisable faute de moyens</p> <p>Programme réalisable quand l'OPT pourra contractualiser ou rendre obligatoire en échange et appui d'aides financières et l'orsqu'il ne sera plus perçu comme une administration susceptible de fournir des info au fisco (4)</p>
<p>7 o le développement d'outils de travail à l'intention des E/P</p> <p>□ révision du manuel du promoteur</p> <p>□ guide méthodologique de mise en marché</p> <p>□ guide concernant les considérations juridiques et fiscales</p> <p>□ manuel de partenariat</p>	<p>C</p> <p>EC</p> <p>EC</p> <p>EC</p>	<p>Satisfaisant (4)</p> <p>Inadapté aux besoins simples du marché togolien, à simplifier (4)</p> <p>Même remarque que ci-dessus ; partie fiscale complétée (4)</p>
<p>8 o la réalisation de séminaires de formation à l'intention des E/P</p> <p>□ plan de formation</p> <p>□ réalisation du programme de formation</p>	<p>NR</p> <p>NR</p>	<p>Pas de volontaires (4) ;</p> <p>Une enquête OPT dans les entreprises (non coordonnée par les experts ONUD) a permis d'identifier des besoins de formation dans quatre entreprises : SIMAT abattoir de Fara, BGT, SONAP ; un programme est en cours avec le CDI</p>

CONTENU DU RAPPORT FINAL DU PROJET CHD/83/028

□ 100 PROBLEMES DE DEVELOPPEMENT ET PROBLEMES IMMEDIATS A RESOUDRE

●● 110 Préambule

●● 120 Bref historique du projet

●● 130 Problèmes de développement soulevés dans le prodoc initial

●●● 131 Objectif de développement

●●● 132 Objectifs immédiats du projet

●● 140 Problèmes de développement soulevés dans le prodoc reformulé

●●● 141 Objectif de développement

●●● 142 Objectifs immédiats du projet

□ 200 PRODUITS OBTENUS ET DIFFICULTES RENCONTREES

●● 210 Produits mentionnés dans le prodoc initial

●● 220 Produits mentionnés dans le prodoc reformulé

●●● 221 Produits orientés vers le support institutionnel

●●● 222 Produits orientés vers l'appui direct

□ 300 OBJECTIFS REALISES

●● 310 Objectifs immédiats mentionnés dans le prodoc initial

●● 320 Objectifs de développement du prodoc initial

●● 330 Objectifs immédiats du le prodoc reformulé

●●● 331 Objectifs orientés vers le support institutionnel

●●● 332 Objectifs orientés vers l'appui direct

●● 340 Objectifs de dév. mentionnés dans le prodoc reformulé

□ 400 CONSTATATIONS ET LECONS A TIRER

●● 410 Sur le choix de l'approche méthodologique

●● 420 Sur l'état de la réalisation des objectifs

●● 430 Sur la perception des bénéficiaires

- 440 Sur l'OPIT et son personnel
- 450 Sur la non utilisation des ressources financières
- 460 Sur les obstacles exogènes s'opposant au dév. industriel
- 470 Sur le non respect des engagements mutuels
- 480 Sur la coordination de l'assistance au secteur privé

□ 500 RECOMMANDATIONS

- 510 Sur la stratégie à promouvoir
- 520 Sur les actions à promouvoir
- 521 La mise en place d'une structure légère
- 522 La structure d'accueil de la CAD
- 530 Sur la création d'un groupe de travail, task-force
- 540 Sur les prérogatives de l'OPIT
- 550 Sur les projets à promouvoir
- 560 Sur le besoin d'un inventaire du secteur manufacturier
- 570 Sur la création d'un fonds de garantie
- 580 Sur la préparation des prodocs par des équipes ad-hoc
- 590 Sur le besoin d'un meilleur suivi de la part des parties concernées

□ 600 ANNEXES

- Liste de documents publiés par la 2^e équipe ONUDI
- Contenu d'un rapport final
- Document d'assistance préparatoire

● 100 PROBLEMES DE DEVELOPPEMENT ET PROBLEMES IMMEDIATS A RESOUDRE

●● 110 Préambule

N.B. : Un préambule n'est pas prévu dans le plan normalisé dans un rapport final du PNUD. Il en va de même pour l'historique du projet supposé connu parce que conforme au **document de projet (prodoc)**. Dans le cas présent, le projet a très sensiblement évolué par rapport au cadre initialement fixé par le prodoc et sans pour autant que celui-ci fasse l'objet d'un document rectificatif officiel, reconnu par les trois parties. De plus, les acteurs présents lors de la première phase du projet ont tous été remplacés, tant du côté national (Directeur du BPIT /OPIT), que du côté international (responsable PNUD du suivi du projet à N'Djaména et CTP). C'est pourquoi, l'auteur du présent rapport a jugé indispensable de retracer préalablement l'historique du projet qui constitue un élément fondamental en l'absence duquel son rapport final aurait risqué d'être faussé ou incompréhensible.

●● 120 Bref historique du projet

Après une interruption due aux événements, les activités du PNUD ont pu reprendre au Tchad en 1983 avec une action de l'ONUDI axée sur la réhabilitation en urgence d'entreprises à caractère industriel endommagées par la guerre. A la suite de cette première opération le principe d'une intervention plus longue en faveur de la réhabilitation et de la création de PMI tchadiennes était accepté. Il était décidé d'associer à ce projet le **Bureau de Promotion Industrielle du Tchad (BPIT)** du **Ministère du Commerce et de l'Industrie (MCI)** créé en 1975. C'est ainsi que fût mis en place le projet DP/CHD/83/028 dont le **prodoc initial** signé le 18/12/84 était essentiellement axé sur l'appui direct aux PMI tchadiennes et pour fonction secondaire l'appui institutionnel au BPIT ; ce projet a connu une **première phase** en 1986, dont l'exécution se heurta à la mise en place d'une équipe homogène d'experts internationaux.

La volonté du Gouvernement tchadien de transformer le BPIT en un **Office (OPIT)** indépendant et doté de moyens appropriés amena en 1987 à une **reformulation du prodoc** qui tenait de faire part égale entre un volet d'appui institutionnel et un volet d'appui direct. Une **deuxième phase** était donc initiée en juillet 1987 par la mise en place du CTP et en février 1988 d'un second expert ; cette seconde phase se termine fin janvier 1989 avec l'épuisement des ressources financières affectées au projet.

Une **évaluation en profondeur** réalisée en Octobre 1988 avait formulé comme recommandation une extension du projet de six (6) mois, période pendant laquelle les autorités tchadiennes devaient mettre en œuvre une batterie de mesures propres à permettre à l'OPIT d'opérer de façon plus satisfaisante.

La revue tripartite finale tenue le 13/12/88 a relevé la position du PNUD à savoir : **fin de l'appui institutionnel à l'OPIT** ; accent devant être mis sur l'appui direct, le PNUD attendant les propositions du Gouvernement en ce sens.

●●130 Problèmes de développement soulevés dans le prodoc initial

N.B. : Afin de rendre la lecture du présent rapport plus facile, il a été choisi de présenter (en italique) les commentaires du CTP directement après l'énoncé de chaque élément de référence exposé dans le prodoc initial ou le prodoc reformulé.

●●●131 Objectif de développement

L'objectif à long terme visait à aider le Gouvernement du Tchad à promouvoir un **tissu de petites industries** possédées et gérées par des nationaux et totalement intégrées à l'économie nationale.

*CTP-1: Cet objectif bien que toujours souhaitable n'est pas envisageable à court ou moyen termes compte tenu de la faiblesse des **promoteurs/entrepreneurs tchadiens (P/E)** et de l'environnement général. Voir à cet effet la liste des obstacles exogènes et endogènes énoncés dans le rapport de la mission d'évaluation tripartite (MET, p.42).*

A la différence des activités de transformation réalisées par le secteur informel, les activités manufacturières dites modernes ne sont en effet envisageables qu'avec le concours de partenaires extérieurs ; ne serait-ce que pour assurer un degré de confiance suffisant aux banques locales (BIAT et BTCD) qui gèrent les lignes de crédit ouvertes par les bailleurs de fonds étrangers (CCCE et BEI) ou pour bénéficier des apports financiers disponibles lors d'accords de partenariat (PROPARCO/France, IFU/Danemark, etc...)

Le tissu industriel devant contribuer à :

- la transformation des **produits** et matières premières **locaux** ;
- le développement d'industries d'**import-substitution** ;

*Ci. 2 : Ces deux (2) sous-objectifs, précisément hors de la portée du secteur informel, nécessitent pour leurs réalisations une formule de **partenariat** bien pensée. Des **mesures d'accompagnement** importantes sont aussi indispensables pour soutenir de tels objectifs ; celles-ci ne pouvant être définies, approuvées et mises en place que dans le cadre de projet d'une envergure certaine (cuirs et peaux, coton...).*

- la satisfaction des **besoins** de la population ;

CTP-3 : En pratique, il importe de connaître qualitativement et quantitativement avec précision la nature de ces besoins, ce qui n'est possible sans la réalisation d'études de marché sérieuses.

La faiblesse des statistiques nationales liée aux incertitudes des marchés parallèles et à la fluctuation des cours des monnaies de certains pays limitrophes, rendent l'analyse de ces besoins particulièrement difficile. En l'absence d'entité chargée d'effectuer ce travail le BPIT/OPIT s'est trouvé dans l'obligation de s'y attaquer et cela sans moyens humain et matériel adéquat.

□ la création d'emplois (urbains, semi-ruraux et en faveur des femmes) ;

CTP-4 Objectif plus que jamais souhaitable dans un contexte d'ajustement structurel préconisant la diminution des dépenses de l'Etat et une plus grande productivité dans les entreprises para-publiques, entraînant dans un cas comme dans l'autre la compression de personnel.

□ le développement de l'industrie nationale en vue d'une amélioration de la distribution de revenus monétaires et des conditions de vie.

CTP-5 : Voir commentaires CTP-2. L'expérience acquise par la seconde équipe ONUDI (ONUDI-2) lors du montage de dossier de faisabilité fait ressortir la faiblesse des taux de rentabilité envisageables, pénalisés en cela par des coûts excessifs (transport vers et hors du Tchad, énergie, taxes et impôts, services extérieurs etc...), ce qui conduit à tenter de faire des économies sur le poste personnel ; celui-là même que l'on cherche à maximaliser par le biais de cet objectif.

●●● 132 Objectifs immédiats du projet

□ l'inventaire et la sélection des PMI les plus viables et les plus aptes à bénéficier de l'assistance du projet à N'Djaména et dans les trois plus importantes villes de province ;

CTP-6 : Il s'agit là d'une action qui laisse supposer le complet support/collaboration des chefs d'entreprises, en autant qu'il soit possible de les rejoindre. L'équipe ONUDI-2 a à ce sujet découvert que la méfiance à l'égard de l'Administration est telle qu'il est extrêmement difficile de se faire une idée, même approximative, des activités d'une entreprise. Il apparaît en définitif que seuls les chefs d'entreprises qui sollicitent l'appui de l'OPIT sont disposés à fournir des renseignements sur leurs activités.

□ l'assistance au redémarrage des PMI sélectionnées (obtention de crédits, fourniture d'équipement, aide à la gestion) ;

CTP-7 : Ce sous-objectif n'est envisageable que si l'Institution dispose d'une autonomie de décision et des moyens financiers et humains en rapport avec les besoins ; le BPIT/OPIT n'a jamais disposé de l'un comme de l'autre.

études et promotion de créneaux productifs et de projets privés dans les secteurs prioritaires de la maintenance, de l'agro-alimentaire et du bâtiment et des travaux publics ;

CTP-8 : Voir CTP-3. Les études sectorielles envisagées par l'ONUDI-2 visaient justement à répondre à ce besoin, toujours aussi nécessaire en Juillet 87 qu'en Janvier 1989, et ce, en absence d'aucune démarche faite dans ce sens par les autorités chargées de la planification nationale.

la formation des cadres nationaux participant au projet et des entrepreneurs aidés ;

CTP-9 : Le développement industriel du Tchad, pays sahélien enclavé, ne peut se concevoir que sur le long terme. Dans ce contexte, le recours à l'assistance technique externe (AT) devrait justement viser à former des hommes capables de s'attaquer à cet effort de longue haleine. L'expérience en la matière s'est avérée infructueuse car on a cherché à remplacer la qualité de ces hommes par la quantité. Par ailleurs, l'AT fournie dans ce projet s'est avérée ne pas offrir de garantie quant à la continuité de son action, d'où la nécessité pour la partie tchadienne d'être en mesure de poursuivre les actions entamées avec efficacité.

une contribution à l'amélioration de l'environnement institutionnel du secteur sous forme de recommandations aux autorités tchadiennes.

CTP-10 : Il ne sert à rien dans le contexte difficile que traverse le Tchad de proposer une batterie de recommandations pour améliorer l'environnement institutionnel, sans tenir compte de la capacité des pouvoirs publics à appliquer ces recommandations. Notre expérience nous a démontré que les autorités pouvaient répondre positivement si le problème/ besoin était exposé de façon claire, objective et raisonnable.

●●140 Problèmes de développement soulevés dans le prodoc reformulé

●●●141 Objectif de développement

L'objectif à long terme du projet est de participer aux efforts du Gouvernement du Tchad, qui, dans le cadre de la restructuration économique (Plan d'ajustements structurels), désire promouvoir des actions contribuant, en particulier :

□ à la dynamisation du secteur privé, notamment industriel, qui par son développement rapide devrait accroître l'offre nationale de biens et services ;

CTP-11 : Cet objectif a fait école puisque depuis l'an passé plusieurs bailleurs de fonds ont indiqué leur intention de contribuer à la promotion du secteur privé ; à noter toutefois qu'aucune orientation bien précise ne se soit encore bien dessinée.

□ au soutien des projets directement productifs qui ont un impact social important, et qui une fois réalisés seront susceptibles de : créer des emplois ; d'augmenter les recettes fiscales du pays ; de maximiser la transformation des matières premières et produits d'origine locale.

CTP-12 : Voir CPT-2.

●●● 142 Objectifs immédiats du projet

A • Objectifs orientés vers le support institutionnel de l'OPIT

□ la restructuration de l'OPIT pour une meilleure gestion des moyens humain/matériel et améliorer la qualité et le nombre d'études réalisées et autres services rendus aux industriels ;

CTP-13 : Le manque de coordination entre les cadres et la Direction et l'absence de stratégie et de méthode de travail ont été les éléments qui ont motivé la restructuration de l'OPIT. Par ailleurs, on a constaté chez les cadres de l'OPIT un manque de connaissance intime des ressources et potentiels nationaux ce qui a conduit à recommander une organisation de type sectoriel (vertical).

□ la définition, par le biais d'études sectorielles, d'orientations stratégiques à moyen et long termes favorables au développement des industries tchadiennes. Cet exercice devant servir de base à la préparation des documents relatifs à la conférence des bailleurs de fonds, sur l'industrie, qui devait se tenir à N'Djaména fin 1988 ;

CTP-14 : Le manque de connaissance du milieu industriel est toujours une constante. Une mission de la Banque Mondiale (BM) s'était engagée début 1988 à financer l'inventaire du secteur privé, tandis que la mission ONUDI/Koudja entendait s'attaquer à la préparation d'un plan directeur pour l'industrie ; aucune de ces deux initiatives ne s'est concrétisée jusqu'à ce jour.

□ le développement des outils de travail et les systèmes de gestion, pour usage interne à l'OPIT et qui favorisent la promotion des PMI ;

CTP-15 : Voir CTP-9. On constate toutefois que vu le petit nombre de projets ayant les mêmes caractéristiques, qu'il n'est pas aussi urgent de trop formaliser les méthodes de travail, mais plutôt de maximiser le nombre de dossiers traités et favoriser la formation sur le tas.

□ l'amélioration théorique et pratique de l'expertise des cadres de l'OPIT, pour toutes les phases de leur participation aux activités d'assistance et de promotion des PMI.

CTP-16 : Voir CTP-9. La MET est arrivée aussi à la conclusion qu'il fallait poursuivre et étendre la formation des cadres. Après dix huit mois de présence à l'OPIT nous croyons toujours à la vertu de la formation mais, celle-ci ne peut s'organiser et se dispenser à un groupe trop important, qui est caractérisé par une formation et une motivation hétérogène.

B • Objectifs orientés vers les opérateurs industriels

□ l'identification de projets industriels susceptibles d'être soumis par des entrepreneurs/promoteurs (E/P) aux banques tchadiennes qui bénéficient, entre autres, des lignes de crédit CCCE et BEI. L'OPIT assistera les promoteurs pour le montage de **dossiers de faisabilité** ;

CTP-17 : Voir CTP-1 & 2. La constante parmi les E/P est le manque de connaissance des procédures leur permettant de passer de l'idée de projet aux différentes phases menant à l'implantation d'une usine. Ceci se vérifie aussi avec les partenaires étrangers qui ont un besoin crucial de compter sur un intermédiaire local qui puisse, de façon compétente et neutre, contribuer à établir un dialogue et aplanir les difficultés et les incompréhensions qui surgissent chaque jour. Cette fonction est tout aussi importante, sinon plus, que celle qui consiste à monter le dossier technique.

□ l'assistance directe aux PMI qui en feraient la demande, en particulier dans les domaines suivants : maintenance industrielle, gestion des stocks et achats, gestion comptable, etc. ;

CTP-18 : Le secteur industriel et commercial est encore loin de fonctionner avec toute la transparence souhaitable. Il est donc illusoire de s'attendre à ce que spontanément des E/P sollicitent un appui dans ce sens. Voir CTP-6.

□ le développement d'outils de travail à l'intention des opérateurs économiques pour favoriser la promotion des PMI ;

CTP-19 : Voir CTP-17. Ce qui importe toutefois, pour l'instant, c'est de fournir un service à la carte, " au coup par coup".

□ la réalisation de **séminaires de formation** à l'intention des opérateurs industriels, en particulier dans les domaines de la comptabilité et de la gestion des moyens de production.

CTP-20 : La Chambre Consulaire du Tchad (CCT) bénéficie maintenant d'une assistance financière et technique (Coopération française et Chambre de Commerce de Versailles) qui est centrée sur la formation du personnel d'entreprise ; la relève est donc assurée.

CTP-21 En guise de conclusion sur la section 100 : On constate qu'à l'exception de la récente initiative de la CCT orientée vers la formation des entrepreneurs et du personnel d'entreprise, seul l'OPIT était engagé, grâce à l'assistance PNUD/ONUDI, à des activités de promotion industrielle; voire à des actions de planification industrielle. Les objectifs de développement et les objectifs immédiats développés dans le prodoc reformulé étaient et sont toujours d'actualité puisque aucune autre entité n'est venue combler les besoins identifiés.

Maintenant que le projet touche à sa fin, on constate :

□ *de la part des partenaires (P/E) : Une certaine incrédulité, ceux-ci espèrent bien que d'une façon ou d'une autre ils pourront de nouveau compter sur une assistance externe (indépendante des parties prenantes, en qui ils pourront mettre leur confiance) ;*

□ *de la part des cadres de l'OPIT : C'est le désenchantement et une apathie générale règne désormais ;*

□ *de la part de l'Administration : Aucune communication depuis la réunion tripartite avortée ;*

□ *de la part de l'assistance technique ONUDI : Le sentiment de laisser un travail inachevé. Une des causes les plus importantes serait la lourdeur des procédures de planification imposées par le PNUD.*

Il n'est pas possible d'utiliser le même canevas pour planifier tout type d'intervention. Un projet d'infrastructure peut facilement être présente suivant la grille imposée car, la grande majorité des paramètres techniques sont quantifiables, vérifiables et l'expérience acquise en d'autres lieux facilement transposable.

En matière de promotion industrielle et en particulier dans un pays comme le Tchad de tels paramètres sont inexistant. Il faut innover, agir et réagir à la demande. Ne pas perdre de vue que l'interlocuteur principal l'E/P est celui qui investit, paye, gagne ou perd, et qu'en conséquence ses décisions ne sont pas prises par d'autres, en l'occurrence les conseillers.

● 200 PRODUITS OBTENUS ET DIFFICULTES RENCONTREES

●● 210 Produits mentionnés dans le prodoc initial

N.B. : On indiquera ici pour référence la liste des produits qui devaient être réalisés et obtenus dans le cadre du prodoc initial. On ne tentera pas d'y apporter de commentaires personnels, pour la bonne raison que nous n'étions pas présent lors de cette première phase et n'avons pas connu les acteurs. La MET qui a analysé les produits obtenus a tiré des conclusions, le lecteur est invité à se référer au rapport de la MET pages 24 et 31.

examen des PMI existantes et sélection des trente (30) plus viables dans les secteurs prioritaires ;

réhabilitation des PMI sélectionnées ;

établissement d'un portefeuille de dix (10) projets bancables (études de faisabilité terminée, promoteurs identifiés) ;

quarante (40) entrepreneurs formés par le projet ;

trois (3) homologues formés ;

soumission au Gouvernement six (6) mois après le lancement du projet de recommandations sur les mesures d'urgence à prendre en faveur des PMI.

●● 220 Produits mentionnés dans le prodoc reformulé

●●● 221 Produits orientés vers le support institutionnel

A ● Concernant la gestion de l'OPIT

une approche stratégique finalisée pour le court et moyen termes, avec un programme d'action définissant les objectifs opérationnels, les activités et la répartition des moyens matériels et humains de l'OPIT ;

CTP-22 : L'approche stratégique proposée dans les deux premiers mois (approche intégrée, faisant appel aux résultats des études sectorielles, à une participation effective des cadres de l'OPIT et une collaboration tangible des banques) a fait place dès Janvier 1988, à une stratégie de réalisme (non formellement énoncée) plus en rapport avec les capacités réelles des acteurs. L'essentiel de l'activité des experts et en particulier du CTP s'est portée vers l'appui direct, principalement le montage de dossiers en collaboration avec les E/P.

□ un organigramme de l'OPIT avec la description des fonctions de chaque service et des postes de travail qui y sont associés ; un organigramme fonctionnel situant l'OPIT et les autres entités intervenant en faveur du secteur industriel ;

CTP-23 : Réalisé dans les délais, le MCI ayant particulièrement vite accepté le projet de réorganisation de l'OPIT, sur une base de compétence sectorielle ; les cadres ont favorablement accepté cette nouvelle formule.

□ reformulation du document de projet (prodoc) ;

CTP-24 : Après une première esquisse présentée en Novembre 1987 (approbation budgétaire sollicitée + 360 000 \$ EU), une seconde version a été retenue par la partie tchadienne et l'ONUDI, il s'agit du prodoc reformulé baptisé de prodoc implicite par la MET ; l'équipe ONUDI a tenté de réaliser les objectifs qui y étaient définis sans que toutefois le PNUD ait confirmé/infirmé ce document et accordé le complément de budget nécessaire (approbation budgétaire sollicitée + 860 000 \$ EU). En Septembre 1988 un cadre de formulation a été adressé au PNUD/NDjaména afin d'obtenir le budget (660 000 \$ EU) permettant de poursuivre le projet au-delà de Janvier 1989 ; aucune suite n'a été donnée à ce document.

□ programme de travail à l'intention des cadres de l'OPIT ;

CTP-25 : Réalisé dans les délais (2 mois). Très vite les cadres, engagés dans les études sectorielles, se sont heurtés aux difficultés de collecte des données et ont tôt fait de baisser les bras ; aucune incitation financière n'ayant pu être obtenue du PNUD pour soutenir cet effort supplémentaire. Les motos mises à la disposition des cadres n'ont pas changé grand chose à la situation si ce n'est que l'absentéisme a augmenté.

□ un tableau de bord permettant de suivre et de quantifier, par classe d'activité et par dossier, l'avancement du programme de travail ;

CTP-26 : Réalisé dès Septembre 1987. Une deuxième version, plus ^{en} rapport avec les activités d'appui direct, est utilisée depuis Octobre 1988. La Direction de l'OPIT (D/OPIT) n'a pas suffisamment exploité cet outil de travail afin d'augmenter la productivité des cadres. Les feuilles mensuelles de temps ne sont devenues qu'une formalité que l'on accomplit pour pouvoir obtenir l'allocation d'entretien /fonctionnement des motos.

□ un mécanisme de consultation et de collaboration avec les autres opérateurs économiques intervenant dans le processus de la promotion industrielle (Direction de l'Industrie, BIEP, Banques, Chambre Consulaire, Organisations de Coopération multi et bilatérales, ONG, etc.) ;

CTP-27 : Réalisé en partie par le biais de la Division de Gestion et des Relations Publiques (DGRP) de l'OPIT. L'AT/ONUDI a eu une fructueuse collaboration avec tous ceux et celles qui à partir de NDjaména ou en mission à NDjaména ont eu à s'intéresser aux problèmes de la PMI. Ce formidable acquis disparaît en grande partie avec le départ des experts, les techniques relationnelles n'ayant pu être communiquées qu'à deux ou trois cadres, les plus intéressés.

□ un système de contrôle et d'évaluation du personnel cadre à partir de fiche d'affectation de dossiers et d'un pointage analytique ;

CTP-28 : Le tableau de bord ayant été insuffisamment exploité par la D/OPIT (voir CTP-26), il devenait alors évident que peu de choses seraient tentées pour évaluer les performances du personnel. Il semble que le D/OPIT ait de toute manière très peu d'influence sur l'avancement des cadres ; partant de là il est difficile de se montrer exigeant.

□ un système budgétaire, couvrant le fonctionnement et les investissements, avec comptabilité analytique pour chiffrer le coût des interventions et établir à longue échéance une tarification des services fournis par l'OPIT ;

CTP-29 : L'OPIT n'étant doté d'aucun budget de fonctionnement sérieux et encore moins d'un budget d'investissement ce produit n'a pas d'objet. Les quelques contrats de services qui ont été signés depuis Janvier 1988 n'ont rapporté que de modiques sommes, puisque seuls les frais d'ouverture des dossiers ont été acquittés (50 000 FCFA/dossier) ; l'At/ONUDI n'ayant pas été impliquée dans l'encaissement de ces recettes.

□ une stratégie et un plan de mise en marché (marketing) permettant à l'OPIT de mieux s'imposer auprès du secteur privé et lui permettre de s'ajuster à la demande ;

CTP-30 : Non réalisé. Il n'est pas apparu sérieux de vouloir engager l'OPIT au-delà de ces capacités. Trop d'actions ont été entreprises dans le passé sans un souci de continuité. Plusieurs dossiers ont été ouverts par la D/OPIT sans chercher à impliquer l'AT/ONUDI, ce qui a conduit à des déconvenues et des pertes de temps ; l'insuffisance de suivi et de consultation structurée ont été nocives.

B • Concernant les études sectorielles

□ quatre (4) études sectorielles industrielles, celles-ci couvriront les champs d'action des quatre (4) services de la DESPI ;

CTP-31 : Réalisé. Trois (3) études ont été complétées, celles-ci recouvrent cependant les champs d'activité des quatre (4) services de la DESPI. La MET (voir rapport p. 25) estime que deux d'entre elles (réalisées par des consultants externes) ne présentent pas d'intérêt pratique. A noter que la participation des cadres de l'OPIT a été des plus réduite.

La réalisation d'études sectorielles relève d'une approche macro-économique qui était susceptible de porter ses fruits sur le long terme ; il faut rappeler pour la petite histoire, que c'est le PNUD/NDjaména qui avait insisté pour que l'OPIT soit prioritairement occupé à cette tâche. Ce qui est paradoxale, c'est parallèlement le peu d'intérêt manifesté par le PNUD pour le financement du projet sur le long terme.

C • Concernant les outils de travail de l'OPIT

le manuel méthodologique des chargés de projets, décrivant les étapes concourant à l'élaboration d'un dossier de demande de financement et des phases subséquentes ;

CTP-32 : Non réalisé par manque de temps et en partie pour le peu d'intérêt que représente un tel travail dans un contexte où il y a fort peu de projets à caractère répétitif. Seul un document sur la fiscalité a été élaboré ; (voir à cet effet en annexe la liste des documents produits).

une énumération des difficultés et des erreurs à éviter lors de la préparation des études, de l'implantation/gestion des projets ;

CTP-33 : Non réalisé (voir CTP-32). Il faudrait un recul de deux ou trois ans pour pouvoir identifier les pièges spécifiques au Tchad.

un catalogue de projets-type à caractère répétitif, comportant les principales normes permettant de juger rapidement des opportunités en fonction des ressources ;

CTP-34 : Non réalisé (voir CTP-32 et 33). Un tel travail, appliqué au secteur informel, s'avérerait intéressant car le caractère répétitif des besoins à combler existe vraiment.

les listes de fournisseurs d'équipements par secteur ;

CTP-35 : Non réalisé. Compte tenu de la spécificité des projets qui ont été identifiés (mégisserie, meules, coton, etc...), la constitution d'un fichier de fournisseur n'apporterait pas grand chose ; voir CTP-34.

un recueil des statistiques sur les importations et les exportations tchadiennes, maintenu à jour à partir des données officielles ;

CTP-36 : Réalisé à partir des données (1983-1985) disponibles à la Direction des statistiques. Les séries disponibles sont insuffisantes pour pouvoir en retirer des informations concordantes, d'autant plus que la fiabilité des données est très aléatoire. (voir CTP-31)

□ un recueil sur le **coût des facteurs** de production avec une procédure de mise à jour ;

*CTP-37 : Réalisé. Les informations collectées servent de point de départ lors du montage des dossiers de **pré faisabilité**. Il faut toutefois, lors de la préparation du dossier de **faisabilité**, adapter les données en fonction des pratiques courantes ; en effet, certains documents officiels datent des années 1950, d'autres remontent même à 1837.*

□ un **Centre de documentation** comprenant : i) les fichiers des entreprises actives, des projets en instruction, des plus récentes statistiques concernant les réalisations des unités de production nationales ; ii) un fonds documentaire composé de manuels techniques, de catalogues, de revues économiques, d'études sur le milieu, etc. ;

CTP-38 : Réalisé, mais fonctionnement non satisfaisant. Les deux équipes de cadres qui se sont succédées au Centre de documentation, créé par l'équipe ONUDI-2, ont montré un faible intérêt et ont fait preuve d'aucune initiative et ce malgré nos efforts de formation.

□ un **Service de recherche** et de collecte d'information, à caractère industriel et commercial, à l'intention des cadres et des clients de l'OPIT ;

CTP-39 : Réalisé, voir CTP-38.

□ **informatisation du stock documentaire** et mise en place des bases qui permettront de traiter informatiquement les études financières des projets ;

CTP-40 : Non réalisé. Commandé dès janvier 1988, l'ordinateur portatif n'a été disponible que le 15 Novembre, après être resté 4,5 mois sous douane, le PNUD n'ayant pas réussi à le faire dédouaner dans de meilleurs délais. Par ailleurs, aucune démarche sérieuse ne semble avoir été entreprise par la D/OPIT pour recruter l'informaticien demandé par ONUDI-2.

D • Concernant la formation interne à l'OPIT

□ **plan de recrutement** avec profil des six (6) cadres à recruter au cours de la prochaine année et le système de recrutement ;

CTP-41 : Le plan de recrutement a été réalisé dès Septembre 1987. Le recrutement des spécialistes souhaités (6) ne s'est toutefois pas fait. Toutefois, un nombre à peu près équivalent de fonctionnaires du MCI est venu grossir l'équipe en place, sans y apporter les compétences recherchées. Il existe probablement peu d'ingénieurs tchadiens, et chose certaine, les salaires offerts par l'administration ne sont pas suffisamment attractifs pour attirer et conserver les meilleurs.

□ séminaire sur la planification, l'évaluation et le financement des projets industriels ;

CTP-42 : Non réalisé. Les crédits nécessaires n'ont jamais été disponibles puisque le prodoc reformulé n'a jamais été approuvé par le PNUD.

□ formation théorique particulière à chaque service sur la base d'une auto-évaluation des besoins. D'ores et déjà il est prévisible que treize (13) cadres de la DESPI, de la DGRP et de la DFD recevront une formation théorique dans les domaines suivants :

- études de faisabilité et gestion de projet ;
- marketing national et export ;
- choix technologiques et choix d'équipements ;
- technique de négociation avec les fournisseurs ;
- organisation et contrôle de la production ;
- gestion comptable, financière et commerciale ;
- gestion de l'information industrielle ;
- introduction à l'informatique de gestion.

CTP-43 : Réalisé que très partiellement. L'équipe ONUDI-2 n'ayant pas été complétée tel que souhaitée. Les experts se sont toutefois efforcés de transmettre leurs connaissances par le biais de la formation sur le tas, avec les quelques cadres qui ont montré la velléité de s'intéresser à leur travail; les connaissances générales de nombre d'entre eux étant limitantes.

□ missions d'études dans les entreprises de la sous-région en fonction des projets clés identifiés ;

CTP-44 : Deux missions ont été réalisées par le CTP ; ces missions ont permis de faire progresser de façon certaine deux importants projets pour l'économie tchadienne (mégisserie et fabrication de meules). Ce type de mission est d'une importance extrême pour faciliter les rapports de collaboration économique Nord-Sud ; les contacts au niveau des chefs d'entreprises (PMI) désirant s'implanter en Afrique imposent toutefois que le dialogue se fasse entre gens de métier.

●●● 222 Produits orientés vers l'appui direct

E ● Concernant la préparation de dossiers bancables

des **dossiers de faisabilité** à l'intention des banques, élaborés par les quatre (4) services de la DESPI ;

CTP-45 : Deux (2) dossiers de faisabilité (en partenariat Nord-Sud) auront été montés (fabrication de meules et mégisserie) par l'équipe ONUDI-2. Dans chaque cas il n'est pas possible de passer à la phase de réalisation avant que ne soit accomplie une étape préparatoire. Par ailleurs, une vingtaine de dossiers ont été abandonnés lors de l'instruction, principalement à cause des insuffisances des P/E ou que le D/OPIT et cadres n'ont pas pris les dispositions pour obtenir le support de l'équipe ONUDI.

F ● Concernant l'assistance directe aux PMI

assistance directe aux PMI, sur demande, pour la mise en place de systèmes de **maintenance** des équipements industriels de production ;

CTP-46 : Non réalisé. Pas d'entreprises volontaires et de surcroît non réalisable faute de moyens. Les grandes entreprises de la place (COTON-TCHAD, SONASUT, STT etc...) disposent d'une organisation adéquate gérée avec du personnel étranger.

assistance directe aux PMI, sur demande, pour la mise en place et la gestion d'un **système comptable** adapté ;

CTP-47 : Non réalisé (voir CTP-46). Un tel programme serait réalisable si l'OPIT pouvait contractualiser ou rendre obligatoire en échange et appui d'aides financières et l'orsque l'Office ne sera plus perçu comme un service de l'administration susceptible de fournir des informations au fisc. Le non engagement du troisième expert prévu pour ce volet est aussi la cause d'absence d'activité dans ce domaine.

assistance directe aux PMI, sur demande, pour la **gestion des stocks**, en particulier pour les pièces détachées et les intrants importés.

CTP-48 : Non réalisé (voir CTP-46 et 47). On a pu toutefois constater, dans le cadre du projet mégisserie, que les promoteurs ont une entière confiance envers l'assistance ONUDI et qu'ils acceptent volontiers toutes les suggestions pouvant favoriser leurs activités (référence est faite à la petite entreprise de collecte et de conditionnement qui a été montée par un des associés tchadien.

G • Concernant les outils favorisant la promotion des PMI

la révision du manuel du promoteur tchadien ;

CTP-49 : Complété et satisfaisant.

un guide méthodologique de mise en marché adapté au Tchad ;

CTP-50 : En cours. La MET (p.33) estime que ce produit en cours de réalisation est inadapté aux besoins simples du marché tchadien. Nous estimons quant à nous que la difficulté provient plutôt de l'incapacité à mobiliser les cadres et leur faire découvrir leur environnement.

un guide concernant les considérations juridiques et légales à prendre en compte lors de la création d'une entreprise industrielle et commerciale au Tchad ;

CTP-51 : Non réalisé (à l'exception de la partie fiscale). Voir CTP-50.

un manuel de partenariat faisant apparaître les différentes possibilités de collaboration avec des actionnaires étrangers et l'assistance pouvant être obtenue par des institutions spécialisées (ex. le CDI).

CTP-52 : En cours. Ce produit ne pourra se concrétiser que lorsque deux ou trois accords de partenariat se seront matérialisés et que l'on connaîtra les problèmes/contraintes qu'il a fallu surmonter. Les accords en cours (PROPARCO et IFU) dans le cadre des projets mégisserie et fabrication de meules sont riches d'enseignement à ce sujet.

H • Concernant la formation externe

plan de formation, à l'intention des opérateurs et promoteurs de PMI, élaboré sur la base des entrevues ;

CTP-52 : Non réalisé : L'équipe ONUDI-2 n'a pas cherché à organiser des programmes de formation pour les industriels pour les raisons suivantes :
a) les études sectorielles n'ont pas été menées avec la rigueur voulue et il n'a donc pas été possible de découvrir des besoins de formation susceptibles de pouvoir être comblés avec les moyens de l'OPIT;
b) le 3^e expert n'a pas été recruté ;
c) les trop nombreuses tâches (imposées par le PNUD/ONUDI) de planification relatives à la poursuite du projet, ont absorbé un temps considérable. La D/OPIT a tenté de faire un inventaire des besoins, mais sans la participation de l'ONUDI-2.

industriels formés, en particulier dans les domaines suivants :

- choix technologiques et achat d'équipements ;
- gestion/entretien des outils de production ;
- gestion administrative et comptable ;
- procédures de financement.

CTP-53 : Voir CTP-52. L'enquête OPIT a permis d'identifier des besoins de formation dans quatre entreprises : SIMAT, abattoir de Farcha, BGT et SONAPA ; le CDI de Bruxelles négocie son intervention à cet effet.

● **300 OBJECTIFS REALISES**

●● **310 Objectifs immédiats mentionnés dans le prodoc initial**

N.B. : Comme dans les sections précédentes le CTP se bornera, en ce qui concerne la phase initiale, à rapporter les commentaires émis par la MET (voir rapport MET p. 34), sans chercher à y apporter de complément pour les raisons déjà invoquées.

Sélection des 30 PMI les plus rentables : **objectif non atteint ;**

Redémarrage des PMI sélectionnées : **objectif non atteint**, aucune entreprise n'a démarré du fait du projet ;

Remise en état des entreprises sélectionnées et acquisition de biens de production : **objectif non atteint ;**

Mobilisation des moyens financiers disponibles : **objectif non atteint**

Assistance globale aux PMI sélectionnées : **objectif non atteint ;**

Etude et promotion d'activités nouvelles : **objectif atteint très partiellement** en matière d'études et non atteint pour la promotion ;

Formation des homologues nationaux : **objectif non atteint ;**

Elaboration de recommandations destinées au Gouvernement afin d'améliorer l'environnement des PMI : **objectif non atteint.**

●● **320 Objectifs de développement du prodoc initial**

Les objectifs immédiats n'ayant pas été atteints dans la première phase, les objectifs de développement ne l'ont pas été non plus (MET p.35).

●● 330 Objectifs immédiats du le prodoc reformulé

N.B. : On mentionnera pour mémoire les conclusions qui ont été celles de la MET (p. 34) et si nécessaire, des compléments seront rajoutés par le CTP.

●●● 331 Objectifs orientés vers le support institutionnel

□ **Restructuration de l'OPIT : objectif partiellement atteint**, sa finalisation dépend maintenant du Gouvernement et non du projet ;

CTP-54 : L'OPIT est une structure étatique qui comme bien d'autres a pour objet de contribuer au relèvement économique du pays (est concerné ici le secteur de l'industrie et plus particulièrement la PMI). Dans cette optique, toute restructuration n'a d'intérêt que si les hommes concernés ont à cœur d'accepter les objectifs fixés et de faire les efforts pour réussir. En contrepartie les pouvoirs publics et les bailleurs d'assistance ont le devoir de tout mettre en œuvre pour répondre aux besoins essentiels. L'objectif n'a que très partiellement été atteint parce que les uns comme les autres n'ont pas respecté leurs engagements.

□ **Réalisation d'études sectorielles pour la définition d'une stratégie opérationnelle : objectif partiellement atteint**. La stratégie est proposée mais ne repose que partiellement sur les études réalisées ;

CTP-55 : L'objet des études sectorielles est de mettre à la disposition des décideurs un outil de travail indispensable. La qualité de cet outil dépend, en grande partie, du soin apporté à recueillir les données fondamentales auprès du plus large éventail des personnes concernées. L'objectif n'a été que très partiellement atteint parce que les enquêteurs ont manqué de zèle et que les enquêtés n'ont pas accepté de collaborer. Le développement du secteur moderne ne saurait se concrétiser sans que s'établisse un courant de libre échange de l'information vitale pour pouvoir planifier sérieusement.

□ **Développement des outils de travail de l'OPIT : objectif partiellement atteint**. Résultat satisfaisant compte-tenu des moyens disponibles ;

CTP-56 : La mise à la disposition d'un outil n'implique pas nécessairement son utilisation. L'objectif n'a été que très faiblement atteint justement à cause d'une volonté insuffisante d'apprendre à utiliser ces outils. La trop grande concentration de personnel de compétence/volonté inégale a certainement joué un rôle négatif à cet effet.

Amélioration de la formation des cadres nationaux ; objectif très partiellement atteint faute de moyens ;

CTP-57 : Il est apparu très tôt (dès Janvier 1988) que le temps consacré au volet formation ne produirait que des résultats marginaux, compte tenu du niveau de départ de certains fonctionnaires de l'OPIT et de leur méconnaissance de l'entreprise. Etant donné la nécessité de produire des résultats tangibles avant la fin du 83/028, il est devenu évident que le volet formation devait être mis de côté au profit de l'appui direct. L'objectif n'a donc pas été atteint et n'aurait pu l'être que si il avait été possible de sélectionner les quelques éléments les plus volontaires et les mieux préparés. L'absence du troisième expert a aussi empêché de consacrer plus de temps à ce volet.

●●● 332 Objectifs orientés vers l'appui direct

Identification de projets bancables : objectif en cours de réalisation. Avancement satisfaisant ;

CTP-58 : L'accent a été mis sur des projets relativement importants du point de vue investissements et faisant nécessairement appel au partenariat étranger ; la faiblesse des moyens des P/E tchadiens ayant conduit à abandonner de trop nombreux projets en cours d'instruction. Les projets en cours de montage nécessitent pour la plupart une phase commerciale, plus ou moins longue, pour assurer le marché et créer des habitudes. On conçoit dès lors, que l'appui direct au P/E ne peut se concevoir que sur le long terme ; cette notion ne semble pas être comprise par le PNUD, habitué à financer des projets ayant un déroulement plus classique comme par exemple, les projets d'infrastructures.

Assistance aux PMI : objectif non atteint parce que prématuré ;

CTP-59 : Voir CTP-47. Le CTP estime au contraire, que l'assistance démarre en fait dès que le P/E a pris la décision de réaliser son projet. Les expériences mégisserie, fabrication de meules etc... nous ont convaincu de la nécessité de la fonction conseil. Même la Chambre Consulaire n'est pas en mesure pour l'instant de fournir ce type de service à la carte.

Développement d'outils de travail pour les promoteurs : objectif en cours de finalisation. Avancement satisfaisant mais à revoir objectif à la baisse ;

CTP-60 : Compte tenu de la spécificité de la demande il apparaît maintenant plus nécessaire d'offrir un service à carte que de rédiger des documents trop généraux.

□ Séminaire de formation pour entrepreneurs : **objectif non réalisé** ;

CTP-61 : Cet objectif ne nous apparaît plus tellement important pour l'OPIT, d'autant plus que la Chambre Consulaire désire couvrir ce créneau. Les besoins de formation à combler nous semblent, pour l'instant, tout à fait primaires et ne requièrent pas la mise en place de spécialistes.

●● **340 Objectifs de dév. mentionnés dans le prodoc reformulé**

□ Accroissement de la **valorisation locale** : **objectif non atteint** car aucune activité n'a pu être créée du fait du projet. A reporter en phase suivante ;

CTP-62 : Les projets mégisserie, transformation du coton et production de concentré de tomates sont les trois (3) principaux dossiers susceptibles, pour l'instant, de concourir à la réalisation de l'objectif. Le obstacle majeur consiste à trouver les voies et moyens pour diminuer les investissements et les coûts de production afin de faire ressortir une rentabilité. La fiscalité, seul élément pour l'instant compressible, est un paramètre bloquant à cet effet ; la politique fiscale a besoin d'être assouplie à cet égard.

□ **Substitution aux importations de productions locales** : **objectif non atteint**. Même remarque que pour l'objectif précédent.

CTP-63 : La réalisation de cet objectif va se heurter à la démarche de la Banque Mondiale et du FMI qui prônent désormais la vérité des prix afin que le consommateur ne fasse plus les frais du laxisme entourant la production de biens de consommation courante (souvent manufacturés dans des entreprises publiques ou para publiques) dans des conditions de monopole. En ce qui concerne les produits de fabrication tchadienne, il est évident que l'exigence des industriels ne pourra porter, dans ce contexte de libéralisation de l'économie, que sur le stricte contrôle des importations de produits similaires afin que la fiscalité afférente soit appliquée.

● **400 CONSTATATIONS ET LECONS A TIRER**

●● **410 Sur le choix de l'approche méthodologique**

La MET a conclu son rapport sur le projet en disant que l'approche méthodologique avait été insatisfaisante et ce, dans les deux phases ; l'inadéquation entre **objectifs** et **moyens** étant par elle mise en cause. De notre point de vue, ce ne sont pas seulement ces deux paramètres qu'il faut incriminer dans ce constat d'échec du choix méthodologique ; nous en suggérons ici quelques autres :

□ l'absence de **mémoire corporative**, tant du point de vue du récipiendaire MCI/OPIT que du bailleurs d'assistance PNUD/ONUDI. Tout se passe, d'une phase à l'autre, comme si le projet démarrait à chaque fois, il est fait table rase des acquis et les leçons du passé ne sont pas transmises ;

□ l'absence de **réaction** ou tout simplement d'action de la part des décideurs, laissant les nouveaux acteurs s'engager dans des voies qui se sont avérées sans issues dans le passé, au lieu de réagir prestement ;

□ l'**insuffisance de participation** de la partie récipiendaire (MCI/OPIT) qui n'a pas de son côté poursuivit une réflexion sur les besoins réels afin de contribuer à développer une approche authentique, ne laissant à l'assistance technique internationale que la tâche d'harmoniser l'ensemble;

□ l'**insuffisance de souplesse** dans le mécanisme de développement méthodologique. Le procédé de développement industriel n'étant pas le fait de quelques rares intervenants mais est fonction au contraire d'une multitude d'agents dont l'interaction est aussi bien souvent dépendante de contraintes exogènes. Ainsi donc la formulation d'objectifs qu'ils soient de développement ou immédiats comporte est aléatoire ;

□ l'**absence de lignes directrices** formulées par l'entité nationale chargée de la planification a imposé à l'OPIT de jouer un rôle qui n'est pas le sien et ce sans moyen ;

□ l'**absence de continuité** de l'assistance technique ne permet pas qu'un dialogue sérieux s'établisse en les intervenants réellement responsables du devenir économique du pays. La rigueur administrative appliquée dans le cheminement de l'assistance que l'on entend apporter au secteur privé n'est pas en rapport avec le processus dynamique qui généralement la régit.

CTP-64 : Dans ce contexte il faudrait faire en sorte que toute nouvelle action en faveur du secteur privé puisse être l'émanation d'une volonté exprimée par les intéressés eux-mêmes. La tâche n'est pas facile car les expériences menées lors de colloques et tables rondes nous ont appris que les véritables acteurs du développement n'y étaient pas nécessairement présents ou représentés.

La procédure pnudienne relative à la conception de projet devrait être allégée et permettre qu'un processus itératif puisse remplacer le cadre par trop restrictif qui fige une fois pour toute les activités et conditionne les intervenants dans une optique orientée vers la sacro sainte évaluation.

●● 420 Sur l'état de la réalisation des objectifs

La MET a conclu (p.44) que " il convient de juger le projet non pas à partir de ces objectifs mais à partir de ses réalisations et de ses potentialités". Cette vision des choses est conforme aux recommandations que nous faisons ci-dessus (CTP-64).

CTP-65 : En d'autre termes ce ne sont pas les objectifs immédiats du projet qui doivent gouverner le développement du secteur, mais au contraire les développements du secteur qui doivent influencer/modifier les activités du projet.

La réalisation des activités du projet a été lourdement affectée d'une part par le changement d'orientation que le PNUD/NDjaména a souhaité pour un temps (confier la préparation de la table ronde à l'OPIT) et d'autre part par les tergiversations entourant la poursuite du projet et la préparation des documents afférents.

CTP-66 : Il y aurait probablement avantage de confier l'élaboration des cadres de formulation, prodoc et autres documents substantifs à des personnes recrutées spécialement. La préparation de ces documents incombant, compte tenu des fréquentes modifications de fonds et de forme, à des experts en la matière. L'assistance technique permanente jouant alors un rôle plus neutre et disposant du temps voulu pour se consacrer à son travail d'expert.

●● 430 Sur la perception des bénéficiaires

Plus d'une soixantaine de P/E sont venus exposer leurs idées de projet en dix huit (18) mois. Tous, sans exception, ont été écoutés avec attention et la même démarche leur a été appliquée pour engager le processus d'instruction du dossier ; cinq (5) dossiers tout au plus sont actuellement à un stade plus ou moins avancé.

Cette importante déperdition appelle trois (3) commentaires :

- ce ne sont pas les idées de projet qui manquent, ni les P/E ;
- un grand nombre de P/E sont totalement dépourvus de moyens ;
- un travail énorme est effectué sans que ne subsistent de traces.

Une perte de temps considérable s'en suit à chaque fois qu'il y a une interruption dans l'assistance technique, qui seule pour l'instant a réussi à constituer un ensemble d'informations complètes sur les P/E et a su résister aux pressions externes face à des demandes non recevables pour des projets n'ayant pas d'intérêt économique pour le pays.

CTP-67 : Afin de réduire la déperdition en matière de dossiers mis en instruction et économiser un temps précieux, il convient de stopper ceux qui d'emblée ne présentent pas les garanties suffisantes ; ce qui implique que le CTP dispose de la marge de la manœuvre nécessaire en ce qui concerne le choix des dossiers à traiter.

●● 440 Sur l'OPIT et son personnel

Le passage du BPIT en OPIT n'a rien modifié en ce qui concerne la capacité de l'Institution à intervenir, par les voies et moyens que l'on connaît, à la dynamisation du secteur privé et des PMI en particulier. La MET a conclu que l'Office n'avait pas plus d'autonomie qu'un quelconque service du MCI, n'avait pas moyens spécifiques et que la productivité globale des cadres était extrêmement faible.

Les cadres de leur côté se plaignent de ce que la composante formation du projet s'est avérée insuffisante. Faut-il toutefois préciser que dans l'esprit des cadres, formation signifie bourse, stage à l'étranger et non pas nécessairement formation in situ ou sur le tas.

Le preuve en est qu'à l'OPIT la chasse à la bourse est ouverte toute l'année et qu'elle n'est pas du tout sélective et ne procède en rien à un plan de carrière pensé par l'intéressé et approuvé par son administration.

Ce manque de rigueur dans le choix des boursiers et du domaine de formation et par la suite de la réaffectation des cadres n'est pas propre au Tchad ; ce qui est plus grave ici, c'est que la pénurie chronique de personnel formé dans les disciplines recherchées rend inacceptable le gaspillage des maigres ressources disponibles à cet effet.

CTP-68 : Si l'OPIT doit continuer à opérer en faveur du secteur privé, il lui faut apprendre à maximiser ses prestations et devenir un centre d'excellence au risque de perdre toute crédibilité. Une des nécessités du moment est de se passer de tous ceux ou celles qui n'ont pas de compétence quelconque à offrir au secteur privé ou qui par leur manque d'intérêt /dynamisme nuisent à l'image de marque qu'il s'agit de créer et de conserver ; ceci implique hélas une réduction du personnel actuel. Les outils de gestion que l'AT/ONU/2 a tenté de mettre en œuvre devront nécessairement être mis en pratique et suivis scrupuleusement.

Compte tenu du petit nombre de projets présentant des potentiels certains pour le Tchad, il importe de ne pas dissiper les ressources en s'engageant sur des dizaines de dossiers comme l'OPIT l'a fait dans le passé.

Par ailleurs, compte tenu des lignes de conduite prônées lors de la dernière revue tripartite il convient, tant que l'OPIT demeurera un service du MCI, de lui confier des tâches plus en rapport à ces capacités comme par exemple l'information sous toutes ses formes. Laissant à une cellule plus adaptée le soin d'intervenir au niveau du montage des dossiers techniques et surtout de la constitution des groupements de partenaires.

●● 450 Sur la non utilisation des ressources financières

La non-utilisation ou la faible utilisation des lignes de crédit (LDC/CCCE et LDC/BEI) placées auprès des banques locales faisait dire, lors de la dernière revue tripartite, au responsable du projet à l'ONUDI/Vienne que cette situation était la preuve que l'effort de promotion ne pouvait se passer du conseil. On pourrait rajouter que compte tenu des déboursés insuffisants que la fonction conseil menée jusqu'à date n'avait pas été satisfaisante.

A l'instar des LDC mentionnés ci-dessus faut-il ne pas oublier que d'autres sources de financement existent et que celles-ci n'ont que tout récemment été considérées (ex. IFU et PROPARGO) dans le cadre de projets de partenariat Nord-Sud.

CTP-69 : Certes les obstacles qui jalonnent le parcours du candidat emprunteur sont nombreux, mais pas insurmontables. Il faut s'attaquer de façon résolue aux problèmes habituellement soulevés par les banquiers :

- insuffisance du nombre de dossiers bancables soumis ;*
- insuffisance de garanties et de fonds propres des P/E ;*
- faiblesse de l'expérience professionnelle de la plupart des P/E.*

des solutions possibles à ces problèmes consistent point par point à :

- réduire le nombre de dossiers en instruction, en priorisant les plus favorables et en concentrant tous les efforts, en faisant appel au besoin à de l'appui extérieur pour compléter les aspects complexes ;*
- constituer un groupe de P/E autour d'un projet d'envergure de façon à réunir un apport en capital/garantie plus conséquent et à répartir les risques entre les membres du consortium ;*
- rechercher le savoir faire et une participation financière (partenariat, auprès d'entreprises du Nord ou de la sous-région;*
- impliquer largement les Institutions spécialisées (ONUDI, BIT) pour la réalisation des volets qui entrent dans les programmes d'assistance.*

●● 460 Sur les obstacles exogènes s'opposant au dév. industriel

La partie serait vite gagnée si l'on ne devait avoir à solutionner que les problèmes qui ont été évoqués jusqu'à maintenant. Hélas les contraintes exogènes s'opposant au développement du secteur industriel sont formidables et nombreuses :

- insuffisance d'infrastructures ;*
- faiblesse des moyens de transport et coût d'approche élevé dû à l'enclavement du Tchad ;*

- coût prohibitif de l'énergie ;
- tracasseries administratives pour l'obtention de terrain à vocation industrielle et coût élevé de la viabilisation ;
- concurrence légale et illégale des produits en provenance des pays de la sous-région ;
- multiplication des entreprises commerciales opérant à la limite de l'illégalité et concurrençant les entreprises à vocation industrielle et commerciale ;
- formation professionnelle pas assez structurée et insuffisante ;
- taux de risque encore relativement élevé ;
- pouvoir d'achat des populations trop faible pour enclencher la demande ;
- méfiance notoire des opérateurs économiques vis à vis de l'appareil administratif , d'où les difficultés de l'OPIT à s'implanter ;
- fiscalité mal comprise, mal adaptée, injuste parce que non étendue à tous les contribuables potentiels ;
- Code des investissements, réglementation sur les prix, organisation douanière et judiciaire manquant de souplesse envers les P/E du secteur manufacturier, seuls opérateurs économiques prêts à faire l'acte de foi qui consiste à faire un investissement fixe ;
- main d'œuvre somme toute peu productive et actions intempestives des syndicats ;
- absence de Chambre des métiers ;
- absence d'un système de garantie pour les emprunts productifs, etc...

CTP-70 : Cette énumération ne doit pas s'avérer démobilisante mais bien au contraire faire prendre conscience aux pouvoirs publics de la nécessité de s'attaquer de façon sérieuse à ces contraintes, pour cela :

- il faut constituer un groupe de travail permanent (task-force, TF) jouissant de la confiance des plus hautes instances du pays ;*
- solliciter les appui extérieurs nécessaires pour pouvoir aborder chacune des contraintes avec l'approche et la rigueur appropriée ;*
- établir un ordre de priorité parmi les différentes contraintes à soulever et préparer des plans de travail comportant des échéanciers réalistes ;*
- organiser des mini tables rondes très techniques sur les aspects qui le méritent, en faisant appel aux opérateurs concernés ;*
- impliquer ces personnes dans des sous-groupes de travail afin que les solutions proposées ne soient pas l'affaire de fonctionnaires en mal de réforme inadaptées ;*
- appliquer les solutions proposées dans le cadre d'action pilote et ce pour des périodes déterminées, suivre les effets positifs et pervers ;*
- mettre en place des indicateurs objectivement vérifiables permettant de suivre les progrès réalisés dans l'élimination progressive des contraintes affectant le développement du secteur manufacturier ;*

□ proposer des recommandations, aux instances suprêmes et aux responsables de la planification nationale, concernant les actions de développement à entreprendre dans les secteurs connexes de l'activité économique.

●● 470 Sur le non respect des engagements mutuels

La MET a stigmatisé le fait que la partie internationale tout comme la partie nationale n'ont pas respecté leurs engagements (voir p.42), ce qui a eu pour effets de rendre encore plus difficile l'exécution d'un projet dont la réalisation des objectifs est déjà subordonnée à la conjonction de trop nombreux facteurs externes.

CTP-71 : La mise en place d'un task-force (TF) (voir CTP-70) devrait permettre justement à éviter que les co-contractants ne respectent pas leurs engagements.

Par ailleurs, il serait plus équitable que tous les projets financés par le PNUD soient traités de la même façon. Référence est faite ici aux compléments de salaires qui sont versés à des cadres de certains projets et pas à d'autres, comme c'est le cas du CHD/83/028 ; ceci qui éviterait bien des déconvenues, pertes de temps et de placer les CTP dans une position difficile qui leur fait perdre la confiance des cadres locaux.

●● 480 Sur la coordination de l'assistance au secteur privé

On constate que plusieurs bailleurs de fonds ont la velléité de contribuer au développement du secteur privé tchadien. Chacun procédant à sa façon pour appréhender les caractéristiques du secteur et proposer des solutions particulières aux contraintes identifiées. De l'avis du CTP, cette façon de faire est relativement peu productive et ne permet pas l'action coordonnée nécessaire.

CTP-72 : De nouveau, la mise en place d'un TF faciliterait aux bailleurs de fonds potentiellement intéressés à contribuer au développement du secteur privé de mieux cibler leurs interventions, en leur fournissant les éléments d'analyse dont ils ont besoin. La réalisation de l'inventaire du secteur privé serait par exemple une des premières actions à faire exécuter par la TF, puisque la Banque Mondiale et l'ONUDI qui s'étaient entendues à le faire ne se sont exécutées.

● **500 RECOMMANDATIONS**

●● **510 Sur la stratégie à promouvoir**

Suite à son analyse des besoins du secteur privé tchadien et des résultats atteints par le CHD/83/028 , la MET a conclu sur la nécessité de poursuivre (pour une période transitoire) l'assistance à l'OPIT en autant que les autorités concernées apportent des modifications de fonds à savoir :

- un recentrage de l'OPIT sur ses missions essentielles ;
- la mise en œuvre d'une réelle **autonomie** en faveur de l'OPIT ;
- la définition et la mise en place de **moyens** nécessaires pour pallier à l'insuffisance des **garanties et fonds propres** des candidats P/E ;
- le déblocage des **moyens** divers dont le projet (OPIT) a le plus absolu besoin pour fonctionner correctement ;
- une **action** cohérente sur l'**environnement** économique.

Par ailleurs, lors de la réunion tripartite finale l'ONUDI a recommandé :

- que l'**appui institutionnel** à l'OPIT soit **stoppé** ;
- de **maintenir** une présence en **appui direct** aux entrepreneurs tchadiens, notamment pour poursuivre les actions de partenariat déjà engagées.

De son côté le PNUD annonçait au cours de la même réunion tripartite que :

- l'**appui institutionnel** à l'OPIT était **interrompu** ;
- l'**accent** devait être mis sur l'**appui direct** ;
- le PNUD attendait des **propositions** en ce sens du Gouvernement.

*CTP-73 : Etant donné le niveau d'exigences fixé par la MET pour que se poursuive l'assistance à l'OPIT, il est compréhensible que les intervenants à la réunion tripartite aient pris la position d'abandonner la poursuite de l'appui institutionnel apporté à l'OPIT ; décision d'autant plus facile que ni l'OPIT, ni le MCI, entité de tutelle n'y étaient présents.
Dans cette optique, engager une **action en faveur de l'appui direct** est une position pleine de sagesse.*

●● 520 Sur les actions à promouvoir

●●● 521 La mise en place d'une structure légère

Les actions d'appui direct conduites par l'équipe ONUDI-2 ont été caractérisées par la souplesse et la disponibilité à l'égard des besoins exprimés tant par les P/E tchadiens, qu'étrangers. Fournir un appui lors de missions sur le terrain, servir d'interprète éclairé entre les parties, rédiger ou assister dans la rédaction des rapports techniques, organiser et suivre des réunions de négociations, faciliter les rapports avec l'administration et les bailleurs de fonds, etc... ne sont que quelques unes des actions qui doivent être réalisées avec célérité et compétence si l'on veut s'attendre à ce que la cellule d'appui direct (CAD) jouisse d'un certain crédit auprès des opérateurs économiques et contribue efficacement à la promotion du secteur privé manufacturier tchadien.

CTP-74 : Pour répondre à ces exigences, point n'est besoin d'avoir une équipe trop conséquente. Un expert ingénieur/économiste industriel et deux ou trois experts nationaux suffiront amplement à répondre à la demande dans la mesure où les moyens matériels adéquats sont mis à leur disposition. A cet effet les propositions concrètes faites dans le document d'assistance préparatoire proposé par l'ONUDI (voir en annexe, rencontrent totalement notre point de vue.

●●● 522 La structure d'accueil de la CAD

Le document d'assistance préparatoire propose de localiser physiquement la CAD auprès de la Chambre Consulaire du Tchad (CCT) (voir p. 3).

CTP-75 : Cette proposition nous semble pleine de sagesse dans le contexte actuel où la libéralisation de l'économie engendre une plus grande participation des opérateurs économiques dans le processus de dynamisation de ces Institutions. La création prochaine d'une Chambre des métiers va aussi dans le même sens.

Il faut toutefois garder à l'esprit que la CAD devra disposer d'un maximum de liberté d'action afin de conserver son efficacité.

●● 530 Sur la création d'un groupe de travail, task-force

L'énumération des contraintes exogènes et endogènes qui a été faite à la section 460 est lourde de conséquence sur le devenir du secteur manufacturier tchadien. Les recommandations qui ont été proposées (voir CTP-70 à 72) devraient permettre d'engager un processus dynamique de réflexion et d'action favorable à la promotion du secteur.

CTP-76 : Bien qu'il importe que la CAD se concentre sur ses deux objectifs principaux, à savoir : a) la promotion des projets identifiés ; b) l'élaboration d'un prodoc pour une opération plus conséquente (voir document d'assistance préparatoire), il apparaît essentiel que la Cellule puisse collaborer activement avec le groupe de travail (task-force).

Il semble même nécessaire que la CAD soit chargée de coordonner la création de la Task-force et serve pour un temps de secrétariat jusqu'à ce qu'une autre entité, plus permanente, puisse assurer la relève.

●● 540 Sur les prérogatives de l'OPIT

L'OPIT, une fois déchargé de la tâche d'appui direct (que l'on a tenté de lui faire réaliser sans lui accorder les moyens nécessaires), laissera aux fonctionnaires en place toute la latitude voulue pour se consacrer à l'importante tâche d'information et de support à la Direction de l'industrie, en tout ce qui touche la collecte/analyse des statistiques industrielles et l'inventaire du secteur manufacturier, les analyses sectorielles, les études de marché, gérer le Centre de documentation et le service de recherche, la partie légale/juridique s'appliquant au secteur, les démarches visant à la mise en place d'un fonds de garantie l'organisation de réunions d'information, de préparer des documents d'information sur les aspects pratiques relatifs aux entreprises de production, servir d'agent de liaison avec les organisations spécialisées dans le développement industriel, etc... Etant entendu que le rôle de l'OPIT pourrait aussi évoluer dans le sens prévu dans le texte de loi portant sur sa création, si les voies et moyens nécessaires lui étaient accordés (voir le rapport de la MET p.48).

CTP-77 : Voir CTP-68. Il est recommandé que l'OPIT puisse jouer un rôle prépondérant dans le cadre de la task-force qui devrait être mise en place pour trouver des solutions et éliminer les contraintes qui freinent le développement industriel du Tchad (voir section 460 et CTP-70 à 72).

N.B. : Pour les recommandations qui suivent, celles-ci ont été abordées et explicitées dans le corps même du rapport et ce dans le contexte qui leur était propre. Il apparaît donc superflu de les reprendre en détail, le lecteur est donc invité à en prendre connaissance dans les sections s'y référant.

●● 550 Sur les projets à promouvoir

(Voir sections 221, 450 et 332 et CTP-22, 58 et 69)

●● 560 Sur le besoin d'un inventaire du secteur manufacturier

(Voir sections 132 et 142 et CTP-6 et 14)

●● 570 Sur la création d'un fonds de garantie

(Voir section 460 et CTP-70)

●● 580 Sur la préparation des prodocs par des équipes ad-hoc

(Voir section 420 et CTP-66)

●● 590 Sur le besoin d'un meilleur suivi de la part des parties concernées

(Voir section 410 et CTP-64)

● **600 ANNEXES**

610 Liste de documents publiés par la 2^e équipe ONUDI

- 01 ● Proposition de restructuration de l'OPIT (CTP), Août 1987
- 02 ● Plan de travail OPIT/ONUDI (CTP), Août 1987
- 03 ● Guide pour la réalisation d'études sectorielles (CTP), Août 1987
- 04 ● Tableau de bord des activités (CTP), Août 1987 et Septembre 1988
- 05 ● Rapport trimestriel du CTP N° 1 Juillet-Septembre 1987
- 06 ● Rapport trimestriel du CTP N° 2 Octobre-Décembre 1987
- 07 ● Document publicitaire sur l'OPIT (CTP), Décembre 1988
- 08 ● Reformulation du document de projet (CTP), Décembre 1987
- 09 ● Etude de préfaisabilité de la mégisserie du Tchad (CTP), Janvier 1988
- 10 ● Modèle de contrats de service pour les projets d'appui direct (CTP),
Janvier
- 11 ● Guide du promoteur tchadien (CTP), Février 1988
- 12 ● Rapport trimestriel du CTP N° 3 Janvier-Mars 1988
- 13 ● Coût des facteurs au Tchad (R. Caudal), Mai 1988
- 14 ● Fiscalité des sociétés du secteur manufacturier (CTP), Avril 1988
- 15 ● Etude sectorielle sur les matériaux de construction (CTP), Avril 1988
- 16 ● Guide pour les études de marché (R. Caudal), Juin et Septembre 1988
- 17 ● Choix d'une stratégie promotionnelle à court terme (R. Caudal), Juin
1988
- 18 ● Plan d'action prioritaire pour les PMI tchadiennes
 - Filières non agro-industrielles (Teyssonier de Gramont), Juillet 1988
 - Filières agro-industries (G. Lambert-Daynac), Juillet 1988

- 19 ● Rapport trimestriel du CTP N° 4 Avril-Juin 1988
- 20 ● Note de sensibilisation sur la mégisserie du Tchad (R. Caudal), Août 1988
- 21 ● Rapport d'évaluation d'exécution du projet (CTP) Juillet 1987-Août 1988
- 22 ● Propositions Engsko pour la réalisation du projet meules (Engsko/CTP)
- 23 ● Rapport trimestriel du CTP N° 5 Juillet-Septembre 1988
- 24 ● Cadre de formulation pour la continuité du projet (CTP), Septembre 1988
- 25 ● Rapport de tests de sélection, projet mégisserie (Gallonier/CTP) Octobre 1988
- 26 ● Etude de faisabilité du projet meules (CTP), Octobre et Décembre 1988
- 27 ● Plan de travail pour l'étude de marché du projet tomate (R. Caudal), Novembre 1988
- 28 ● Document d'assistance préparatoire (Tourou/ CTP), Décembre 1988
- 29 ● Rapport final du CTP N° 1 Janvier 1989
- 30 ● Rapport final R. Caudal Janvier 1989

- 620 ● Rapport final exigence du PNUD**
(Voir document en annexe)

- 630 ● Document d'assistance préparatoire**
(Voir document en annexe)

PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT

Projet du Gouvernement de la République du Tchad

DOCUMENT D'ASSISTANCE PREPARATOIRE

**Titre : Appui direct au secteur
privé industriel tchadien**

**Date de démarrage de l'assistance
préparatoire : 01/04/89**

Numéro : DP/CHD/88/004

Durée de l'assistance préparatoire

Secteur : Tchad

Classification du PNUD

Classification :

et code :

Sous-secteur : Tchad

Classification du PNUD

Classification :

et code :

Agence d'exécution : ONUDI

Apports du Gouvernement : en nature Apport du PNUD : \$ EU 222 445

Approuvé :

Date :

Le Représentant Résident du PNUD à N'Djaména

100 • Justification de l'assistance préparatoire

Le Gouvernement tchadien a eu le souci, dès 1983, de relancer concurremment avec les autres secteurs de l'activité économique, le **secteur privé industriel**, dans le cadre du programme de reconstruction national. En effet les PMI tchadiennes qui avaient subi des dégâts matériels importants lors des événements et qui pâtissaient de la désorganisation des circuits économiques qui s'ensuivit, avaient un besoin urgent et indispensable d'assistance ponctuelle tous azimuts afin d'assurer leur redémarrage.

L'assistance PNUD/ONUDI qui fût sollicitée alors par le Gouvernement, a été mise en place dans un premier temps en 1984 au travers d'un projet d'**appui direct** (UC/CHD/82/069) et dans un deuxième temps, d'un projet plus important (DP/CHD/83/028) également d'**appui direct** avec une fonction secondaire d'appui institutionnel au Bureau de Promotion Industrielle du Tchad (BPIT) ; ce projet a connu une première phase en 1986, dont l'exécution se heurta à la mise en place d'une équipe homogène d'experts internationaux.

La volonté du Gouvernement tchadien de transformer le BPIT en **Office** indépendant et doté de moyens appropriés amena en 1987 à une **reformulation du document de projet** qui privilégiait l'**appui institutionnel** par rapport à l'appui direct. La deuxième phase commencée en Juillet 1987, se terminera en Janvier 1989. Une évaluation en profondeur du 83/028 a été faite en Octobre 1988 et ses conclusions sont analysées ci-après.

□ un milieu contraignant et peu favorable à l'investissement industriel

Les **contraintes** décrites dans l'évaluation en profondeur ne seront pas reprises ici. Elles ne sont en fait pas spécifiques au Tchad mais sont caractéristiques des pays moins avancés et enclavés. Une action correctrice à l'égard de ces contraintes suppose un effort à long terme ainsi que des moyens importants, et ce, dans le cadre d'une politique nationale volontariste.

A noter cependant, à moyen terme, un développement favorable, soit : l'exploitation d'un champ pétrolifère près du lac Tchad et la mise en service d'une mini-raffinerie qui répondrait aux besoins nationaux en produits pétroliers à un prix raisonnable.

□ la faiblesse de l'Office de Promotion Industrielle du Tchad

L'OPIT, créé par décret présidentiel N° 141 du 7 Août 1987, est loin d'avoir fait après deux ans d'existence la preuve de sa viabilité et de sa crédibilité auprès des opérateurs économiques.

L'OPIT reste en fait un service du Ministère du Commerce et de l'Industrie (MCI), sans réelle autonomie, sans moyens spécifiques et la productivité des cadres est extrêmement faible.

Les résultats de l'appui institutionnel du 83/028 sont à cet égard décourageants. Les causes étant en partie imputables au fait que les ressources humaines de l'OPIT, constituées essentiellement par des fonctionnaires d'Etat, n'ont pas ou peu d'expérience professionnelle dans le secteur industriel et n'ont pas une connaissance suffisante des problèmes et exigences de l'entreprise.

□ Le besoin pressant de conseil aux promoteurs et entrepreneurs (P/E) tchadiens

Dans un milieu contraignant et difficile, l'investissement industriel a besoin pour se réaliser d'un conseil compétent, dynamique et omni-présent. L'inexistence de bureaux privés tchadiens constitue un handicap qui aurait dû être pallié par l'OPIT, ce qui n'est malheureusement pas le cas.

La non-utilisation des lignes de crédit (CCCE et BEI) placées auprès des banques est la preuve que l'effort de promotion ne peut se passer du conseil.

Il ressort donc de cette évaluation en profondeur que la poursuite de l'aide PNUD/ONUDI doit être repensée et reformulée en fonction des critères suivants :

- privilégier l'appui direct aux PMI tchadiennes au détriment de l'appui institutionnel ;
- positionner l'assistance aussi prêt que possible des P/E tchadiens, à savoir toute Institution à caractère privé représentant les intérêts du secteur privé industriel ;
- poursuivre deux (2) objectifs d'appui direct à savoir, la création de PMI et le renforcement/réhabilitation de PMI existantes avec pour résultats un nombre déterminé d'entreprises créées et/ou renforcées ;
- mettre en place pour l'exécution du projet une cellule légère assurée de la continuité et se fondant sur les talents entrepreneuriaux tchadiens ;
- utiliser le programme de coopération inter-entreprises Nord-Sud pour renforcer l'investissement et le management des PMI créées et/ou renforcées.

Il est actuellement trop tôt pour pouvoir définir de façon précise l'envergure du projet à mettre en place et la forme définitive qu'il pourrait prendre dans le cadre de l'application des critères définis ci-dessus.

De plus, d'autres bailleurs de fonds (Banque mondiale, Coopération bilatérale française, etc ...)sont actuellement en train de définir leur position et il faudra tenir compte de leur intervention future.

Il s'avère donc très souhaitable d'envisager une assistance préparatoire pour tester et définir la solution et la stratégie les plus appropriées à retenir.

D'autre part cette assistance préparatoire permettrait de conserver et valoriser les résultats du volet appui direct du 83/028. En effet, un certain nombre de projets industriels ont été identifiés et sont soutenus par des promoteurs tchadiens et des partenaires du Nord.

La liste et l'état d'avancement au 01/12/88 de ces projets sont présentés au tableau figurant à l'annexe I du présent document.

L'abandon pur et simple de ces projets dont certains sont très prometteurs, serait préjudiciable à la crédibilité de l'assistance PNUD/ONUDI au secteur privé industriel tchadien.

Pour laisser le temps au temps, à la réflexion et à la concrétisation du projet et assurer une garantie de continuité des efforts de promotion, il est proposé de programmer cette assistance préparatoire sur un an.

En l'absence de toute autre Institution privée plus proche des promoteurs/entrepreneurs tchadiens, il est également proposé de localiser physiquement l'assistance préparatoire auprès de la Chambre Consulaire du Tchad à N'Djaména. Cette solution offre la garantie de traiter avec une Institution de contrepartie qui a la confiance du Gouvernement et du secteur privé et qui dispose de plus de ressources propres.

200 ● L'assistance PNUD/ONUDI au secteur privé industriel tchadien par rapport au IV cycle du programme par pays

L'assistance du PNUD au Tchad qui est concentrée sur les trois (3) objectifs de développement suivants :

- développement agro-sylvo-pastoral ;
- désenclavement externe et interne ;
- développement des ressources humaines,

est fondée sur la concrétisation des quatre (4) objectifs majeurs fixés par le Gouvernement dans le cadre du Plan intérimaire, ceux-ci peuvent se résumer comme suit :

- garantir les **besoins essentiels** de la population (en particulier à l'autosuffisance alimentaire) ; assurer une couverture sanitaire suffisante axée sur le développement des soins de santé primaires ;
- reconstitution du cheptel et assurer la réinstallation des populations déplacées par la sécheresse ; lutte contre la désertification ; accélération du programme d'hydraulique pastorale et villageoise ;
- **augmentation de la production** animale et végétale par une meilleure intégration des ressources ; l'amélioration des structures commerciales et financières ; le développement des échanges par le biais du désenclavement ;
- réduction des disparités régionales en développant la **participation active des populations** ; l'amélioration de l'efficacité de l'Administration.

Le projet 83/028 quant à lui était rattaché au troisième objectif du programme par pays du PNUD.

Depuis l'élaboration du Plan intérimaire qui d'ailleurs s'achève en 1988, de nouvelles contraintes sont apparues et ont amené le PNUD à s'intéresser en particulier au rôle que pourrait jouer le secteur privé, à savoir :

□ La mise en place du Plan d'ajustement structurel depuis 1986, impose aux entreprises d'avoir une meilleure compétitivité et un rôle plus actif dans l'emploi ;

□ La situation économique du pays nécessite la création de nombreux emplois non-agricoles, l'accroissement de l'offre de biens manufacturés, la réduction des importations et la participation de l'industrie au développement du secteur agricole ;

□ Les activités commerciales primant sur les activités de transformation, dans le contexte d'une économie qui a longtemps été centrée sur un effort de guerre.

C'est dans ce contexte que le **projet** cherchera à apporter sa contribution pour notamment résoudre les problèmes suivants :

- besoin de dynamiser le secteur privé industriel national, en particulier les PMI ;

- nécessité d'accélérer le rythme de mise en route de nouvelles PMI ;
- nécessité de transformer sur place les ressources nationales.

300 • L'objectif de l'assistance préparatoire

Cet objectif est double :

formuler le document de projet qui sera éventuellement approuvé et réalisé à la fin de la phase d'assistance préparatoire ;

faire progresser et mener à terme les études de faisabilité et la réalisation des projets industriels déjà identifiés par le volet appui direct du 83/028 (voir annexe I).

400 • Résultats de l'assistance préparatoire

un document de projet intégrant les activités et le budget de l'assistance préparatoire ;

cinq (5) à six (6) études de faisabilité finalisées et soumises aux banques (mégisseries, meules pour moulins à céréales, matériaux de construction, produits sanitaires à base de coton, poudre et concentré de tomate, mousse de plastique, etc...)

deux (2) accords de financement et de partenariat Nord-Sud signés.

500 • Activités de l'assistance préparatoire

L'exécution de l'assistance préparatoire devrait commencer au plus tard au 01/04/89 de façon à réduire au minimum l'interruption de l'assistance PNUD/ONUDI, étant entendu que le projet 83/028 cessera ses activités à la mi-février 1989.

510 • Le document de projet

L'expert international devra :

préparer, suivant la méthodologie PNUD, un cadre de formulation à soumettre au Gouvernement, au PNUD et à l'ONUDI. Le cadre de formulation devra être soumis aux trois (3) parties au plus tard au 4^e mois de l'assistance préparatoire ;

faire la synthèse des commentaires des trois(3) parties et procéder à la formulation du document de projet qui devra leur être soumis au plus tard au 7^e mois de l'assistance préparatoire ;

finaliser le document de projet en tenant compte des commentaires des trois (3) parties et des enseignements tirés de l'assistance préparatoire, en particulier sur la réceptivité des P/E tchadiens, la qualité du soutien apporté par la Chambre Consulaire et les interventions des autres bailleurs de fonds.

520 • La promotion des projets identifiés

L'équipe de l'assistance préparatoire travaillera directement avec les promoteurs tchadiens, les partenaires du Nord, les divers opérateurs économiques tchadiens. Elle sollicitera l'appui de la Chambre Consulaire qui sera associée activement à la gestion de tous les dossiers.

L'équipe de l'assistance préparatoire devra en particulier :

prendre toute action appropriée pour faire progresser les dossiers déjà en cours (voir annexe I) ;

abandonner les projets non réalisables ;

apporter un appui constant à la fois technique et administratif aux promoteurs tchadiens ;

aider les promoteurs tchadiens dans leurs négociations avec les partenaires du Nord ;

mettre sous forme bancable les projets présentant de réelles potentialités et assister les promoteurs tchadiens dans leurs négociations avec les banques ;

faciliter tous accords financiers ;

éventuellement, une fois le financement acquis, aider à l'implantation des infrastructures de production.

600 • Les moyens

La **Chambre Consulaire** apportera une aide en nature et en expertise :

bureaux, téléphone, appui administratif, etc... ;

un cadre spécialisé en promotion industrielle et jouissant de la confiance des promoteurs tchadiens.

Le PNUD apportera :

- 11-01, (12 h/m) un (1) ingénieur/économiste industriel spécialiste de la promotion de la petite industrie dans les PVD et ayant une expérience confirmée de la formulation des projets PNUD/ONUDI ;
- 11-50, (4 h/m) consultants spécialistes d'une technologie industrielle, à la demande en fonction des besoins de la promotion ;
- 13-00, (12 h/m) une secrétaire ;
- 15-00, voyages des experts dans la sous-région ou en Europe ;
- 16-00, mission siège PNUD-ONUDI ;
- 17-01 et 17-02, (_ fois 10 h/m) deux (2) experts nationaux ayant déjà exercé des fonctions de cadres dans le secteur privé tchadien avec une formation universitaire soit d'ingénieur, soit d'économiste ;
- 32-00, voyages d'études pour promoteurs et entrepreneurs tchadiens ;
- 41-00, fournitures de bureau ;
- 42-00, une photocopieuse ;
- 51-00, frais divers.

L'assistance préparatoire ayant besoin d'un véhicule, le PNUD/N'Djaména s'engage à mettre à la disposition de l'équipe l'une des deux (2) Peugeot 504 actuellement affectées au projet 83/028.

PAYS TCHAD	NUMERO DU PROJET/AMENDMENT DP/CHD/88/004	PGM-ELEMENT	IMPRIME LE DATE 31/01/89
TITRE DU PROJET D'ASSISTANCE PREPARATOIRE			
APPUI DIRECT AU SECTEUR PRIVE INDUSTRIEL TCHADIEN			

PERSONNEL DU PROJET EXPERTS/DESIGNATION DU POSTE	TOTAL		1 989		1 990	
	H/M	\$	H/M	\$	H/M	\$
11-01 INGENIEUR OU ECONOMISTE INDUSTRIEL	12.0	121,250	9.0	90,000	3.0	31,250
11-50 CONSULTANTS	4.0	40,500	3.0	30,000	1.0	10,500
13-00 PERSONNEL D'APPUI ADMINISTRATIF	12.0	7,995	9.0	5,850	3.0	2,145
15-00 VOYAGES EXPERTS PROJET		12,900		8,400		4,500
16-00 AUTRES DEPENSES D. PERSONNEL		4,500				4,500
17-01 EXPERT NATIONAL INGENIEUR	10.0	8,300	7.0	5,600	3.0	2,700
17-02 EXPERT NATIONAL ECONOMISTE	10.0	8,300	7.0	5,600	3.0	2,700
19-XX	48.0	203,745	35.0	145,450	13.0	58,295
32-00 DEPLACEMENTS PROMOTEURS		4,200		2,700		1,500
39-XX		4,200		2,700		1,500
41-00 MATERIEL CONSOMPTIBLE		2,600		2,000		600
42-00 MATERIEL NON CONSOMPTIBLE		3,500		3,500		
49-XX		6,100		5,500		600
51-00 DEPENSES DIVERSES		8,400		6,300		2,100
59-XX		8,400		6,300		2,100
TOTAL	48.0	222,445	35.0	159,950	13.0	62,495

Annexe 3.
Plan du rapport final
proposé par le PNUD.

VI. RAPPORT FINAL

1.0 Objet

Le rapport final a pour objet de communiquer au(x) gouvernement(s) concerné(s) et au PNUD les principaux résultats d'un projet ainsi que ses conclusions les plus importantes.

2.0 Politique

Exigence d'un rapport final

Un rapport final doit être établi pour chaque projet, sauf lorsqu'il est convenu à l'avance entre les parties intéressées et spécifié dans le descriptif du projet que les autres documents établis aux fins du projet en tiendront lieu.

3.0 Contenu

3.1 Le rapport final ne doit pas présenter une narration historique.

Il doit :

- a) Etre prospectif;
- b) Indiquer les problèmes immédiats que le projet devait résoudre ainsi que les raisons pour lesquelles l'approche retenue a été choisie. Le problème a-t-il été énoncé clairement dès le début du projet et comment est-il perçu maintenant que le projet touche à sa fin, et s'est-il posé d'autres questions intéressant la conception du projet ?
- c) Décrire les produits qui auraient dû être obtenus sur la base de la dernière version du descriptif du projet ainsi que les produits effectivement obtenus, et identifier les facteurs (tant internes au projet que tenant à l'environnement) qui ont sensiblement facilité ou entravé l'obtention des produits. Examiner si le projet a constitué une réponse d'un bon rapport coût-efficacité au problème qu'il visait à résoudre. Si l'environnement du projet a changé pendant l'exécution de celui-ci, les effets de ce changement doivent être indiqués;
- d) Indiquer si le projet a atteint ou a des chances d'atteindre son objectif ou ses objectifs immédiats et s'il apportera une contribution importante à la réalisation de l'objectif de développement; dans la négative, indiquer pourquoi;
- e) Indiquer les principales conclusions retirées sur la base de l'observation ou des connaissances et de l'expérience acquises dans le cadre du projet, y compris les leçons que l'on peut en tirer. Toutes les conclusions doivent être pleinement documentées;
- f) Conclure sur des recommandations, selon qu'il conviendra, concernant les mesures suivantes que le pays ou la région devraient prendre pour donner suite au projet.

- 3.2 Il pourra être utile de structurer le rapport en six sections :
 - a) Problème de développement et problèmes immédiats à résoudre;
 - b) Produits obtenus et difficultés rencontrées;
 - c) Objectifs réalisés ou qui le seront vraisemblablement dans un proche avenir;
 - d) Constatations et leçons à tirer;
 - e) Recommandations;
 - f) Annexes, s'il y a lieu.

- 3.3 D'autres documents peuvent être joints au rapport en tant qu'annexe s'il y a lieu, lorsqu'ils sont nécessaires à une bonne compréhension du rapport. Pour tous les autres documents, il convient d'indiquer où ils ont été déposés.

- 3.4 Le rapport final doit être établi en anglais, arabe, espagnol ou français. L'agent d'exécution doit s'enquérir auprès du gouvernement bénéficiaire de l'assistance (longtemps à l'avance, de préférence lors de l'établissement du plan de travail) de la langue qu'il convient d'utiliser. Dans certains cas, et avec l'approbation préalable des parties intéressées, le rapport final peut être publié en plus d'une langue.

- 3.5 Si le gouvernement souhaite que le rapport final soit publié dans une autre langue que l'anglais, l'arabe, l'espagnol ou le français, il doit en assumer la pleine responsabilité, et notamment prendre à sa charge l'intégralité des coûts de la traduction, de la certification de la production et de la distribution du rapport dans cette autre langue. Dans des cas exceptionnels, et avec l'approbation préalable des parties intéressées, ces coûts peuvent être imputés sur le budget du projet.

- 3.6 La durée du rapport final variera nécessairement d'un projet à l'autre et dépendra, entre autres, du volume de la documentation produite aux fins du projet.

- 4.0 Responsabilité

- 4.1 Le partage des responsabilités concernant l'établissement d'un rapport final dépend du type de projet et des dispositions prises en vue de son exécution. Ce partage doit être convenu par les parties intéressées lors de la formulation et de l'approbation du projet, et être reflété dans le descriptif du projet ou dans les révisions ultérieures de celui-ci. Dans le cas de projets multinationaux, ce partage des responsabilités doit correspondre aux arrangements pris par les parties intéressées en ce qui concerne la supervision du projet. Le partage initial des responsabilités peut être modifié, avec le consentement de toutes les parties intéressées, si les circonstances le justifient.

vues sur le rapport du sous-traitant. Lorsque l'agent d'exécution approuve pleinement ce rapport, il suffit que la déclaration contienne une mention explicite à cet effet.

7.7 Dans tous les cas, quel que soit l'auteur du projet de rapport final, le représentant résident établit un rapport sur la réunion d'examen tripartite final qu'il transmet au gouvernement, à l'agent d'exécution, au PNUD, et, le cas échéant, à l'équipe de direction du projet, accompagné d'une lettre de couverture dans laquelle il peut communiquer ses propres vues et suggestions, pour examen. Aussitôt que possible après qu'elle a reçu le rapport du représentant résident sur l'examen tripartite, la partie qui en a la responsabilité met la dernière main à la version définitive du rapport final.

7.8 Résumé du rapport

Pour être accepté en tant que rapport final, le document présenté doit contenir un résumé comportant les informations sur les points suivants :

Pays, titre du projet et numéro du projet du PNUD

Contribution totale du gouvernement et contribution totale du PNUD

Agent d'exécution

Titre du rapport et nombre de fascicules

Partie responsable de l'établissement du rapport

Bref exposé (300 mots au maximum) relatif :

- a) Aux objectifs (visés et réalisés)
- b) Aux produits escomptés et obtenus
- c) Conclusions et recommandations
- d) Leçons tirées
- e) Lieu et date de la publication; nombre total d'exemplaires en langues
- f) Date de communication aux destinataires
- g) Le cas échéant, demande de levée du caractère confidentiel

8.0 Distribution

8.1 Le rapport final, accompagné d'une fiche récapitulative, est adressé aux services ci-après (normalement dans le nombre d'exemplaires indiqué) :